

Prosjekt

Forbedring av lederutdanningene og lederutvikling ved
Politihøgskolen: Rapport med innspill til strategi for
lederutdanningene 2016-2020

01.09.2015
Politihøgskolen

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	4
2 Organisering og gjennomføring av prosjektet	7
2.1 Mandat	7
2.2 Styringsgruppen	7
2.3 Prosjektdeltagere	7
2.4 Organisering og gjennomføring av prosjektet	8
3 Sentrale begreper knyttet til ledelse	10
3.1.1 Hva er ledelse?	10
3.1.2 Ledelse og lederes ledelseskompetanse	10
3.1.3 Lederutdanning, samt leder(gruppe)- og ledelsesutvikling	14
3.2 Ledelsesbegrepene og lederutdanninger ved Politihøgskolen – Profil og posisjon	14
4 Beskrivelse av lederutdanningene som tilbys i dag (Nå-situasjonen)	16
4.1 Videreutdanning Lederkandidat	16
4.2 Videreutdanning i Ledelses- og organisasjonsutvikling 1 og 2	16
4.2.1 Videreutdanning i Ledelses- og organisasjonsutvikling 1 (LOU1)	16
4.2.2 Videreutdanning i Ledelses- og organisasjonsutvikling 2 (LOU2)	17
4.3 Ledelsesutviklingsprogram	17
4.4 Topplederkandidat	19
4.5 Utdanninger innen funksjonsrettet ledelse	19
4.5.1 Funksjonsrettet ledelse for etterforskningsledere	19
4.5.2 Utdanning i funksjonsrettet ledelse for påtaleledere	20
4.5.3 Utdanning i funksjonsrettet ledelse for innsatsledere	20
4.5.4 Utdanning i funksjonsrettet ledelse for operasjonsledere	21
4.6 Fra stabskurs til stabs- og lederutviklingsprogrammet	21
4.7 Videreutdanning Nasjonal beredskap og krisehåndtering	22
4.8 Videreutdanning Kriminalitetsforebyggende politiarbeid	22
4.9 Videreutdanning Strategisk analyse	23
4.10 Videreutdanning Etterretning og etterretningsledelse	23
4.11. Videreutdanning Konflikthåndtering i et flerkulturelt samfunn og Kulturforståelse og mangfold	23
4.11.1 Konflikthåndtering i et flerkulturelt samfunn	23
4.11.2 Kulturforståelse og mangfold	24
4.12 Andre utdanninger	24

4.13 Bachelorutdanningen og ledelse	24
5 Lederutdanning i andre land	26
5.1 Sverige	26
5.1.1 Lederkurs for allerede tilsatte ledere	26
5.1.2 Rekrutteringsprogram for framtidige ledere.....	28
5.1.3 Mentorskap	29
5.2 Danmark	30
6 Oppsummering av prosjektets funn	32
6.1 Bevaringspunkter og forbedringspunkter	32
6.1.1 Politihøgskolen skal være den sentrale og foretrukne lederutdanningsinstitusjonen for ledere i politietaten	32
6.1.2 Ulike lederutdanninger krever ulike tilnæringsmodeller og alternative studieorganisering	32
6.1.3 Utdanning skal være teori og praksis -tett kontakt med praksisfeltet viktig	33
6.1.4 Endringsvilje og læringsvilje	33
6.1.5 Tett dialog og samarbeid med Politidirektoratet er viktig	34
6.2 Er det behov for en strategi for lederutdanningene?	34
7 Strategi for lederutdanning og lederutvikling	35
7.1 Føringer Politihøgskolen må følge opp og innfri i strategiperioden.....	35
7.2 Innspill til en strategi for lederutdanningene i perioden 2016-2020	37
7.2.1 Krav til ledere.....	37
7.2.2 Fortsatt satsing på Funksjonsrettet ledelse (FRL) innenfor utdanningene - innsatsledere, operasjonsledere, etterforskningsledelse	38
7.2.3 Satse på stabs- og lederutviklingsprogrammet	38
7.2.4 Lederkandidat, LOU1 og LOU2	38
7.2.5 Lederutvikling	38
7.2.6 Modul om ledelse i master i politivitenskap ved Politihøgskolen, samt en nordisk master i politiledelse	39
7.2.7 Tydeliggjøring av ledelse i andre studier der dette er viktig samt sikre at forebyggingsperspektivet og mangfold og kulturforståelse inngår i alle ledelsesutdanninger	39
7.2.8 Mer nettbasert læring	40
7.2.9 Styrket og mer strategisk samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen	40
7.3 Avslutning	41
8 Kilder/litteraturliste	42
9. Vedlegg	43

Vedlegg 9.1 Politidirektoratets krav til politiledere	43
Vedlegg 9.2 Kompetansekrav til de ulike ledernivåene i politiet	45
Vedlegg 9.3 Lederplattformen i staten.....	46
Vedlegg 9.4 Medarbeiderplattformen i politiet	48

Styringsgruppen for prosjektet avga rapporten til Politihøgskolens ledelse 1. september 2015.

Politihøgskolen, Oslo

1 Innledning

Politiet er en del av et samfunn i stadig utvikling. Kriminaliteten og måten den bekjempes på forandrer seg raskt. Selv om den registrerte kriminaliteten har gått noe ned, blir kriminalitetsbildet stadig mer komplekst, sammenvevd og mangfoldig. Globaliseringen har medført mer grenseoverskridende og organisert kriminalitet. Eksempelvis er mobil vinningskriminalitet – utført av personer som ikke har fast opphold i Norge og som begår vinningskriminalitet med hele landet som nedslagsfelt på tvers av politidistrikter - et voksende fenomen. Et kriminalitetsbilde i stadig endring gjør at politiarbeid blir mer ressurskrevende. Samfunnsutviklingen og kriminaliteten påvirkes også av at befolkningen vokser og blir mer geografisk konsentrert samtidig som befolkningssammensetningen også endres. Ny teknologi skaper muligheter, men også utfordringer. Alt dette stiller nye krav til politiet.

De siste årene har justissektoren og politietaten blitt grundig gjennomgått. Utfordringene etaten står overfor er dokumentert gjennom NOU 2012:14 Rapporten for 22. juli-kommisjonen og den påfølgende NOU 2013:9 Ett Politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer, i det følgende kun omtalt som Politianalysen. Begge disse utredningene fremhever ledelse som avgjørende for politiets oppgaveløsning framover. Politianalysens punkt 8.5 Strategisk kompetanse- og lederutvikling understreker at kompetanse- og lederutvikling er viktig for å utvikle en god polititjeneste. Politiet bruker om lag 350 mill. kroner på ulike kompetansehevingstiltak hvert år. Politihøgskolen har høye søkertall og norsk politi har en betydelig satsing på utdanning gjennom en 3-årig grunnutdanning på bachelornivå og 76 videreutdanninger og 12 etterutdanninger (per studieåret 2014-2015).

Politianalysen varslet en strukturreform og en kvalitetsreform. Formålet med en ny struktur og organisering av etaten er å skape mer politikraft og bedre polititjenester for landets befolkning. Reformen ble fremlagt for Stortinget i Prop. 61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (Trygghet i hverdagen – Nærpolitireformen). Nærpolitireformen ble vedtatt av Stortinget 10. juni 2015 basert på Innstilling 306 S (2014-2015) og Innstilling 307 L (2014-2015).

Samtlige omtalte dokumenter stadfester at ledelseskompetansen i politiet er sentralt i reformene etaten står overfor. Vektlegging av ledelse som et eget fag anses som viktig for å bevisstgjøre den enkelte leder på det ansvaret vedkommende har, og for å sikre at ledelsesbeslutninger treffes på grunnlag av kompetente og kvalifiserte avveininger. Politihøgskolen vil ha en sentral rolle i dette.

Politihøgskolen skal bidra til å utvikle kunnskaper og ferdigheter, og generell kompetanse, i politietaten både gjennom grunnutdanning og etter- og videreutdanningene, og dermed styrke etatens samlede kompetanse. Politihøgskolens lederutdanninger har hatt, og skal fortsatt ha, en sentral og viktig rolle i å utdanne og utvikle ledere i norsk politi.

På Politihøgskolen tilbys det i dag følgende videreutdanninger for ledere: Lederkandidat; Ledelse og organisasjonsutvikling 1 (LOU1) og 2 (LOU2); Funksjonsrettet ledelse (FRL) for etterforskningsledere; FRL for innsatsledere; FRL for operasjonsledere; FRL for påtaleledere; Nasjonal beredskap og krisehåndtering; Stabs- og lederutviklingsprogrammet, samt lederutviklingsprogram for ulike politidistrikt og særorgan. I tillegg berøres ledelse i politiet i utdanninger som Konflikthåndtering i et flerkulturelt samfunn; Kulturforståelse og mangfold, Kriminalitetsforebyggende politiarbeid, Strategisk analyse, samt Etterretningsstudiet. Indirekte berøres ledelse også i mastergraden i politivitenskap. Antall søkere på disse utdanningene er stigende og etterspørselen er større enn tilbudet. En rekke søkere får dermed avslag til tross for at de er kvalifisert i henhold til

opptakskravene for utdanningene. I forbindelse med evalueringene som gjennomføres for hver utdanning, uttrykker studentene generelt høyt læringsutbytte og at utdanningen har høy relevans for yrkesutøvelsen.

Politihøgskolen har som mål å være den sentrale og foretrukne lederutdanningsinstitusjonen for ledere i politietaten. Dette krever både kontinuerlig forbedring av eksisterende lederutdanninger og en strategisk og langsiktig satsning på dette fagfeltet. Høsten 2014 tok Etter- og videreutdanningsavdelingen på Politihøgskolen initiativ til å opprette et prosjekt for forbedring av lederutdanningene. Bakgrunnen for initiativet var å gjennomgå lederutdanningene i lys av samfunnsutviklingen og sentrale utredninger som berører ledelse og ledelsesfaget i politiet. Initiativet kan således også ses som et ledd i det kontinuerlige kvalitetsarbeidet. Forbedringsarbeidet ser også hen til innspill som har kommet gjennom dialogmøter med politidistriktene, samt tilbakemelding fra ulike nasjonale referansegrupper som er knyttet til noen av utdanningene. Målgruppen for Politihøgskolen er politietaten. Det er derfor særlig viktig at høgskolens utdanninger videreutvikles i dialog med etaten.

Dette prosjektet – ofte omtalt som rundvaskprosjektet – er første gang man skulle foreta en helhetlig og samlet gjennomgang av alle lederutdanningene og andre utdanninger knyttet til ledelse ved Politihøgskolen. Bacheloravdelingen og Politidirektoratet har også vært representert i arbeidet. Det har vært en nyttig og lærerik erfaring som har bidratt både til å skape nye og forsterke eksisterende møtarenaer og nettverk for utvikling av lederutdanninger.

Som tidligere nevnt står politietaten overfor en strukturreform og en kvalitetsreform. Nærpolitireformen ble fremmet og behandlet av Stortinget parallelt med dette prosjektarbeidet. Stortingets Innstilling 306 S (2014-2015) gir Politihøgskolen en sentral rolle i denne reformen med blant annet fokus på politilederutdanning. Anbefalingene og tiltakene fra også denne proposisjonen ble det sett hen til i prosjektarbeidet.

Prop. 61 LS (2014-2015) gjør en oppsummering av hva utviklingen i politietaten skal ta utgangspunkt i mht. ledelse:

- Alle deler av politiets oppgaveløsning skal undergis relevant og kvalifisert ledelse. Ikke minst gjelder dette for etterforskningsarbeidet i politiet.
- Ledelse skal ses som en av flere karriereveier. Å gå inn i en lederstilling skal ikke være den eneste måten å oppnå anerkjennelse og karrieremessig fremgang.
- Det skal anlegges en bred tilnærming ved rekruttering til lederstillinger i politiet.
- Lederutdanningen i politiet skal videreutvikles. Både Politihøgskolen og andre relevante læresteder skal benyttes.
- Politihøgskolens tilbud om videreutdanning skal utvikles, og ha et faglig oppdatert perspektiv på ledelse.

Disse punktene er omfattende. Eksempelvis rettes det fokus mot selve rekrutteringsprosessene, noe som er utenfor Politihøgskolens ansvar, men som tematiseres i utdanningene da det er av avgjørende betydning for ledere i etaten.

Basert på Justiskomiteens innstilling 306 S har Stortinget vedtatt følgende punkter for å bedre kultur, ledelse og holdninger i politiet (kun de som omhandler ledelse er omtalt her), som må følges opp:

- Påse at underliggende etat utvikler spesifikke krav til ledelseskompetanse i politiet på alle nivåer, inkludert politimestre.

- Legge til rette for at også personer med annen utdannelse enn politihøgskolen kan få videre- og etterutdanningstilbud ved Politihøgskolen.
- Legge til rette for at ledere i politiet kan få tilbud om å delta i en mentorordning med mentorer fra politiet, andre offentlige etater eller næringslivet. Det bør vurderes hvorvidt mentorene kan få faglig støtte og oppfølging fra Politihøgskolen.
- Tettere samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen basert på Plattform for lederskap og relevant «best praksis» fra internasjonalt arbeid.
- Ta initiativ til et tettere samarbeid mellom Politihøgskolen og andre utdanningsinstitusjoner for å sikre utvikling og god forståelse av politiets rolle i det moderne samfunnet, samt krisehåndtering og beredskap.
- Legge til rette for at nåværende ledere, og fremtidige ledere, i politiet kan ta lederutdanning. Dette må gjerne desentraliseres slik at den kan tas i det enkelte politidistrikt.
- Ta initiativ overfor øvrige nordiske land med sikte på å etablere en nordisk mastergrad i politiledelse.
- Sørge for at etableres faste møtepunkter for kunnskapsdeling og læring mellom politimestrene, Politihøgskolen og Politidirektoratet.

Denne rapporten skal først og fremst være et beslutningsgrunnlag for ledelsen ved Politihøgskolen, og eventuelt Politidirektoratet, med tanke på å utarbeide en strategi for lederutdanningene ved Politihøgskolen for perioden 2016-2020.

Da prosjektet ble opprettet ble det etablert en styringsgruppe og utarbeidet et mandat. Dette, sammen med organisering og gjennomføring av prosjektet, er beskrevet nedenfor under kapittel 2. Deretter følger en kort drøfting av sentrale begreper knyttet til ledelse i kapittel 3 etterfulgt av en presentasjon av Politihøgskolens utdanninger og program som tilbys i dag under kapittel 4. Dette følges av en presentasjon av lederutdanninger i land det er naturlig å sammenligne Politihøgskolen med, i kapittel 5. I kapittel 6 vil rapporten se nærmere på de funn prosjektet har gjort i form av både forvarings- og forbedringsområder samt beskrive hvordan dette kan håndteres videre. Avslutningsvis vil kapittel 7 oppsummere hva som blir viktig framover herunder med et innspill til en strategi for lederutdanningene ved PHS.

2 Organisering og gjennomføring av prosjektet

2.1 Mandat

Bakgrunnen for initiativet er et ønske om å gå igjennom lederutdanningene i lys av samfunnsutviklingen og sentrale utredninger som berører ledelse i politiet. Det er en premiss at forbedringsarbeidet bygger på det utviklingsarbeidet som alle lederutdanningene har vært gjenstand for de senere år, og at det skjer med aktiv medvirkning fra alle berørte. Målet for forbedringsarbeidet er å styrke utdanningenes profil og posisjon og bidra til å styrke ledelsen av og i politiet og dermed tilføre samfunnet nødvendig og tilstrekkelig politikraft. Forbedringsarbeidet vil både bestå av å identifisere hva vi har forbedret og hva vi eventuelt ikke har forbedret, samt hva vi kan gjøre med framover.

Rammen for forbedringsarbeidet er at vi både kan revidere, endre, legge til og trekke fra lederutdanninger.

Prosjektarbeidet skal slutføres med ferdigstilt rapport med innspill til en strategi for lederutdanningen innen 1. juni 2015. Denne frist ble senere utsatt til 1. september.

2.2 Styringsgruppen

Styringsgruppen har bestått av den ordinære linjeledelsen ved Etter- og videreutdanningsavdelingen:

- Assisterende rektor, Tor Tanke Holm
- Avdelingsleder for Etter- og videreutdanning, Siw Thokle
- Seksjonsleder for operativ seksjon i Etter- og videreutdanningsavdelingen, Eirik Rosø
- Professor II ved Politihøgskolen, Jan Ole Vanebo
- Førsteamanuensis ved Etter- og videreutdanningsavdelingen, faggruppe ledelse, Brita Bjørkelo

Styringsgruppen ble ledet av Tor Tanke Holm. Brita Bjørkelo var prosjektsekretær for arbeidet. Seniorrådgiver Jorunn Lindholt i rektors stab trådte inn for Bjørkelo da hun gikk ut i permisjon i april.

2.3 Prosjektdeltagere

Førstelektor Terje Aaserud, Etter- og videreutdanningsavdelingen

Seniorrådgiver og fagansvarlig Terje Dahl, Etter- og videreutdanningsavdelingen

Politioverbetjent Bjørn Danielsen, Etter- og videreutdanningsavdelingen, Operativt Oslo

Seksjonsleder Ivar Flø, Etter- og videreutdanningsavdelingen/sivilseksjonen

Kjersti Jørgensen, Politidirektoratet

Førstelektor Jaishankar Ganapathy, Etter- og videreutdanningsavdelingen/faggruppe mangfold

Førsteamanuensis Rune Glomseth, Etter- og videreutdanningsavdelingen/faggruppe ledelse

Professor Helene Oppen Gundhus, Forskningsavdelingen

Seniorrådgiver Trine Hinna, Politidirektoratet, HR-avdelingen

Seksjonsleder Ivar Husby, Etter- og videreutdanningsavdelingen/etterforskningsseksjonen

Høgskolelektor Elisabeth Myhre Lie, Etter- og videreutdanningsavdelingen/faggruppe forebyggende

Politiinspektør Trond Myklebust, Forskningsavdelingen

Politioverbetjent Dorthe Månsson, Etter- og videreutdanningsavdelingen/operativ seksjon

Politioverbetjent Jon-Andre Nilsen, Etter- og videreutdanningsavdelingen/etterforskningsseksjonen

Høgskolelektor Maren Skjelbreidalen, Etter- og videreutdanningsavdelingen/faggruppe ledelse

Avdelingsleder Geir Valaker, Bacheloravdelingen Oslo

Politioverbetjent Harald Vårdal, Etter- og videreutdanningsavdelingen/operativ seksjon

Det er også vært tett dialog med Politidirektoratet som ble invitert med fra starten av i prosjektprosessen. Etter- og videreutdanningsavdelingen ved operativ seksjon har gjennom flere år hatt faste dialogmøter med Beredskapsavdelingen i Politidirektoratet. Formålet med disse møtene har vært å sikre at Politihøgskolen og direktoratet er omforente om faglige spørsmål og strategivalg. I løpet av prosjektperioden, har møtepunktene og fagdialogen mellom Politihøgskolen og Politidirektoratet forsterket seg, også innen HR – området

2.4 Organisering og gjennomføring av prosjektet

Prosjektet ble gjennomført i form av felles samlinger og gruppearbeid. Prosjektgruppen var stor og det var følgelig nyttig å kunne samles for å diskutere problemstillinger og erfaringer og drøfte de ulike lederutdanningene. Det ble i alt gjennomført fem samlinger. Lederutdanningene på Politihøgskolen favner bredt og en helhetlig og strategisk gjennomgang av utdanningene, innebærer å se på mange forhold. Prosjektdeltakerne ble delt inn i ulike grupper underveis i prosessen ut fra hva som var formålstjenlig til enhver tid. Gruppene ble sammensatt på en slik måte at de ulike miljøene som prosjektdeltakerne representerer, skal være forsøkt representert og ivaretatt i samtlige arbeidsgrupper. Noen prosjektdeltakere har deltatt i flere arbeidsgrupper, dette fordi flere områder som behandles av de ulike gruppene, må ses i sammenheng. Arbeidsgruppene ble ledet av et medlem av styringsgruppen med unntak av en gruppe som ble ledet av to av prosjektdeltakerne. Prosjektet identifiserte fire hovedområder for arbeidet i arbeidsgruppene. Disse sammen med arbeidsgruppene presenteres i det følgende.

De fire hovedområder for prosjektarbeidet:

1. Identifisere kompetansekrav: Ledere på nivå 1 og 2 og videre Operasjonsleder og innsatsleder
2. Berede grunn for 2016: Politietatens ledelsesbehov
3. Studieplanene: Profil, posisjon, handlingsrom og organisering
4. Master i ledelse

De tre arbeidsgruppene

1. *Identifisere kompetansekrav, ledere på nivå 1 og 2 og videre operasjonsledere og innsatsledere* Leder: Jan Ole Vanebo.

Det har vært arbeidet med å finne etablerte arenaer for samarbeid med Politidirektoratet hvor Politihøgskolen kan bidra inn i pågående prosesser for å identifisere kompetansekrav for nivå 1 og 2, men deretter for andre typer ledere i politiet (FRL OL, IL, EL og PL).

Problemstillinger gruppen skal se på:

Hva er ledelse og ledelseskompetanse (generelt)?

Hva er ledelse i politiet (politiledelse) og ledelseskompetanse på ulike nivåer, generelt?

Medarbeiderskap og krav til ledelseskompetanse?

Ledelse og tema i bachelor-utdanningen.

2. *Bereder grunn for 2016 – politietatens ledelsesbehov.* Leder: Siw Thokle
Avklaringer omkring behov på kort og lang sikt fra Politihøgskolen og Politidirektoratet.

3. *Studieplanene – profil, posisjon, handlingsrom, organisering.* Delt lederskap: Anne Øverbye og Terje Aaserud

Del 1: Generelt om studieplanene

A. Analysere eksisterende studieplaner med blick på hva vi allerede vet bør endres (basert på arbeidet i prosjektet til nå og evalueringer fra studenter og utdanningsansvarlig). Når dette er kommet i gang er tanken at dette skal fore inn i område 2 slik at neste punkt (B) ses i sammenheng med hva område 2 har kommet frem til.

B. Analysere gapet mellom kompetansekrav og kompetansebeskrivelser og skissere måter å dekke både utdanninger og/eller utvikling.

C. Revidere og eventuelt å utvikle nye utdanninger, (generell ledelse for alle?)

Del 2 Behovet for en master i ledelse/politiledelse (område 4) og vil være knyttet til å:

Utrede mulighetene for nordisk master å gå i kompaniskap med en annen høgskole.

Utrede mulighetene for å utvikle et emne i ledelse på master i politivitenskap

3 Sentrale begreper knyttet til ledelse

Dette kapitlet vil kort drøfte sentrale begreper knyttet til ledelse, herunder; ledelse, ledelseskompetanse, lederutdanning, lederutvikling og ledelsesutvikling.

3.1.1 Hva er ledelse?

Ledelse inneholder tre minimumskomponenter: leder, oppgaver som skal løses, og personer som skal løse dem. Vektlegging av måloppnåelse er sentralt. Påvirkningsprosessen som de formelle ledere i en organisasjon utøver, bør fokusere på oppgavene og de målene som gruppen eller organisasjonen har.

Videre har lederskap en mellompersonlig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot – gjennom kommunikasjonsprosessen – oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål (Tannenbaum et.al. 1958). Ledelse kan således hevde å dreie seg om: påvirkning, kommunikasjon, og måloppnåelse.

Northouse (2007:3) identifiserte lederskap (leadership) som: “a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. Innenfor ledelsesforskningen er det flere måter å studere ledere på, eksempelvis lederens egenskaper i form av personlighet («great man theory»). I denne kontekst vil vi se på tradisjonen med å studere lederes evner som er «å benytte seg av kunnskap og kompetanse for å oppnå ett sett mål eller formål» (Northouse 2013: 44).

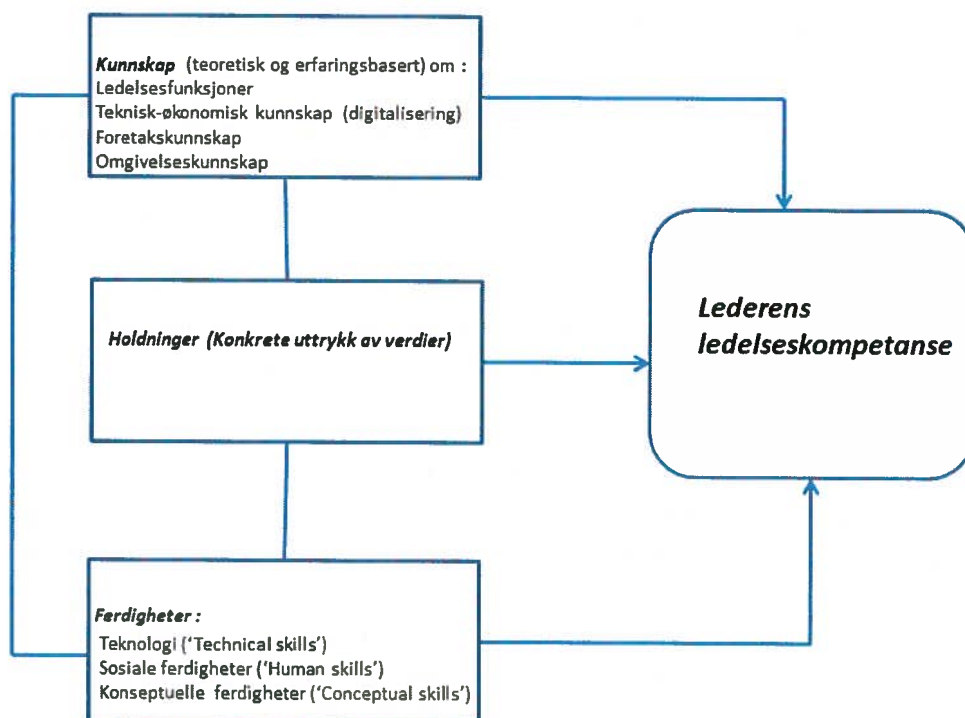
Betydningen av denne definisjonen og tilnærmingen ligger i at den identifiserer lederskap som en gruppeprosess som involverer innflytelse fra medarbeiderne for å nå mål. Dette er samme tilnærming til ledelse som den operasjonelle ledelseslære (Johnsen 1984) som definerer ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker. Johnsen legger vekt på lederatferd som utøves både av formelle ledere, men også av aktører som ikke har en formell lederposisjon. Denne tilnærmingen til ledelse er spesielt relevant i forbindelse med satsingen på Medarbeider-plattformen i politiet.

3.1.2 Ledelse og lederes ledelseskompetanse

I følge Linda Lai (2013:46) er kompetanse: «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål».

Kunnskap kan være ren teoretisk kunnskap eller erfaringsbasert, taus kunnskap. I litteraturen omkring organisasjonslæring legges det stor vekt på taus kunnskap. I profesjonell yrkesutøvelse som i politiet, vil taus kunnskap spille en sentral rolle, og være et viktig element i når det gjelder ferdigheter. Dette må derfor hensyntas når profilen på leder- og ledelsesprogrammer fastlegges.

Ledelseskompetanse vil være sammensatt av kunnskaper (teoretisk og erfaringsbasert/taus), holdninger og ferdigheter i figur 3.1.



Figur 3.1 Modell for ledelseskompetanse og dens ulike kunnskapsområder

Som det fremgår av modellen består ledelseskompetanse av en rekke ulike kunnskapsområder. Kunnskap om ledelsesfunksjoner omfatter: planlegging, organisering, budsjettering, bemanning, koordinering, påvirkning, kontroll og rapportering.

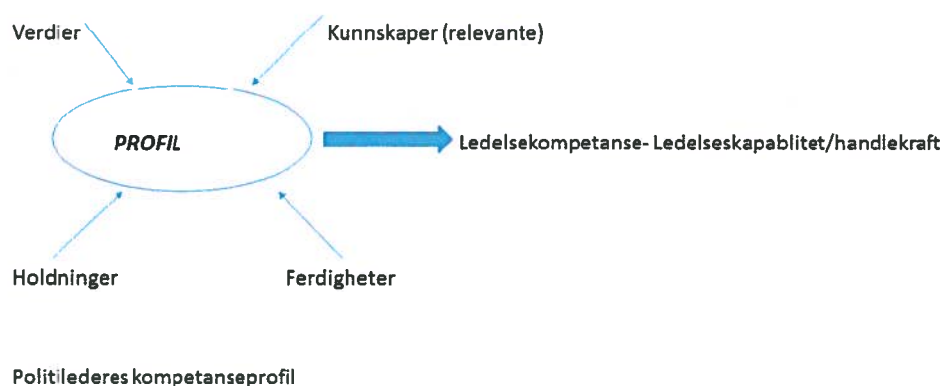
En klassisk og fortsatt relevant klassifisering av ledelseskompetanse Robert L. Katz's (1955) inndeling av de tre former for ferdigheter (skills) en leder trenger: konseptuell (conceptual), teknisk (technical) og atferdskompetanse (human skills).

Konseptuell kompetanse er "evnen til å se foretaket som en helhet". Konseptuell kompetanse (strategisk kompetanse) er evnen til å se og visualisere organisasjonen som en helhet. Det omfatter analytisk evne og kreativitet. Teknisk eller fagspesifikke (politifaglige) ferdigheter er en forståelse av, og ekspertise i, en spesiell aktivitet som spesielt omfatter metoder, prosesser, prosedyrer eller teknikker». Atferdskompetanse er "evnen til å arbeide effektivt som gruppelem og bygge samarbeidsinnsats i et team".

Kravet til konseptuell (strategisk) kompetanse er størst på toppledernivå (nivå I) i politiet. Kravet til atferdskompetanse gjelder på alle ledelsesnivåer. Kravet til politifaglig kompetanse vil være størst i førstelinjen (operativt nivå). Alle nivåer kan i tillegg dele behovet for kompetanse innenfor kommunikasjon, beslutningstaking og det å kunne skape en felles visjon (Pearson-Goff & Herrington 2014).

Kompetanseprofil

Lederes kunnskaper, ferdigheter, verdier og holdninger vil forme kompetanseprofilen til lederen.



Figur 3.2 Kompetanseprofil

Holdninger har et klart verdigrunnlag som representerer et konkret uttrykk av verdiene (Busch 2015). Mens verdiene er generelle, er holdninger knyttet til objekt. Dette kan være en person, en sosial gruppe, et fysisk objekt, en aktivitet, en endring eller et annet objekt som lar seg identifisere. Videre kan holdninger graderes på en skala fra sterkt negative til sterkt positive.

Krav til en bestemt kompetanseprofil bør være bestemmende for profilen (utforming mht. faglig innhold og pedagogikk) til leder- og ledelsesutdanningstilbudene ved Politihøgskolen. Dersom instrumentelle ferdigheter kreves i jobbutførelsen må dette gjenspeiles i hvordan opplæringstilbudene gjennomføres. En gjennomgang av ledelseslitteraturen i politiet betoner likevel at selv om: “competency-based development approaches have much to offer in that they provide clear guidance for when one has achieved such leadership skills, the question remains whether we are using these frameworks to develop leaders, because there is a shared understanding about what characterizes effective leadership, or because of a received wisdom based on flawed evidence focusing on perceptions. The findings from this review suggest the latter” (Pearson-Goff & Herrington 2014:21).

Det kan med andre ord være nyttig med et fokus på ledelseskompntanse, men dette i seg selv er ikke det samme som at dette vil ha effektiv ledelse som resultat. Pensum på tvers av lederutdanningene slik de foreligger per i dag, omfatter generelle gjennomganger av typer ledelse (Bolman & Terrance, 2009), samt fokus på ulike typer ledelse på tvers av utdanningene som eksempelvis relasjonsledelse (Spurkeland 2012:LOUI), førstegangsledelse (Haaland og Dale, 2005; Lederkandidat). Samtidig beskriver Politianalysen (NOU 2013:9) at den søker prestasjonsledelse.

I ett FOU-prosjekt på lederkompetanse¹ plasseres lederkompetanse inn i generell lederteori. Mens lederstil i politiet ofte kan beskrives som «great man theory», hvor fokus er på å studere lederes personlighet og spesifikke egenskaper har lederkompetanse retningen fokus på at mange mennesker har potensiale for ledelse, *hvis de er i stand til å lære av erfaring* (Northouse 2013). Det gjør at fokuset i denne retningen innenfor ledelsesteori er på «*de evner (kunnskap og ferdigheter) som gjør effektiv ledelse mulig*» (Mumford og medarbeidere 2000:12, referert i Northouse 2013:47). Det er altså innenfor lederevneretningen at lederkompetanse er en sentral del.

En leders kompetanse kan igjen deles opp i individuelle attributter, kompetanser og ledelsesresultater, hvorav kompetansedelen igjen består av problemløsningsevner, evnen til sosial beslutningstaking og kunnskap (Mumford og medarbeidere 2000, referert i Northouse 2013).

- Problemløsningsevner er evnen til å «kreativt løse nye og uvanlige, ikke definerte organisasjonsproblemer»
- Evnen til sosial beslutningstaking er «å forstå mennesker og sosiale system»
- Kunnskap er en «akkumulering av informasjon og de mentale strukturer som er benyttet til å organisere informasjonen» (Northouse 2013:48-51).

Senere i rapporten (kapittel 5) presenteres lederutdanninger i Danmark. Danmark har som ledd i en lederreform innført «*Leadership pipeline*», som kan oversettes som lederstegmodellen. Til forskjell fra individuell lederkompetansen ser stegmodellen for seg *relevant lederkompetanse gitt hvilket nivå av organisasjonen lederen befinner seg på*. Det vil si at noen kompetanser kan være nyttige på ett nivå og mindre nyttige på ett annet (se eksempelvis Kaiser 2011).

Eksempelvis kan en toppleder ha fokus på overordnet målstyring som krever kritisk tenkning og strategisk planlegging, mens det å være leder i andre deler av politiet kan kreve andre kompetanser, selv om alle nivåer kan dele behovet for kompetanse innenfor kommunikasjon, beslutningstaking og det å kunne skape en felles visjon (Pearson-Goff & Herrington 2014). I denne retningen er det også viktig å *kartlegge hva man antar at lederen i fremtiden skal utøve av ledelsesformer* (Mumford, Campion, & Morgeson 2007). Studier på stegmodellen for ledelse anbefaler å definere kritiske ledelseskompetanser på ulike ledelsesnivåer slik at virksomheter kan gi sine ledere «*the right developmental experiences to help them transition from one position to another*» (Dai, Tang, & De Meuse 2011:366). Det er med andre ord forskningsmessig støtte for stegmodellen for ledelse med hensyn til at ulike ledernivåer krever ulike former for lederkompetanse (Mumford et al. 2007).

Norsk politi er i en situasjon hvor ledere befinner seg i en etat hvor det foregår flere prosesser som berører ledelse parallelt. I Medarbeiderplattformen i politiet (se vedlegg 9.4) er det forventinger til utøvd ledelse i form av verdier, noe som ikke nødvendigvis er det samme som individuell lederkompetanse (problemløsning, sosial beslutningstaking og kunnskap) eller stegmodellen for ledelse med fokus på at en leder kan ha nytte av ulike typer kompetanse på ulike nivå av organisasjonen. Slik sett kan det være to parallelle prosesser, hvorav en ledertenkning ser an til generelle verdidokumenter og retningslinjer for ledelse og en annen jobber for å inndele hva som er relevant kompetanse på ulike ledelsesnivåer i politi- og lensmannsetaten.

¹ Bjørkelo, B. (2013). FoU: Lederkompetanse 2013-14/2014-15. Delrapport 1: En litteraturgjennomgang.

I tillegg vil noen si at ledelse i politiet kan ses på som å veksle mellom ulike former for ledelse, eksempelvis mellom transaksjons- og transformasjonsledelse (Cockcroft 2014). En kan slik tenke seg at hvilken modell for ledelse som legges til grunn i utdanningene kan påvirke hva som legges vekt på i en leders ledelseskompetanse. Simultant ses kompetanse i politiet som profesjon ofte tett opp mot grunnutdanningen og praksisfeltet (se eksempelvis Cockcroft 2014, Gundhus 2013). Dette kan bidra til at hva som anses som gyldig lederkompetanse noen ganger tendere til å ses hovedsakelig som det praksisfeltet kan bidra med til forskjell fra det formell lederutdannelse kan gi.

3.1.3 Lederutdanning, samt leder(gruppe)- og ledelsesutvikling

Med lederutdanning menes formalisert utdanning med tradisjonelle undervisnings- (forelesninger) og evalueringsformer (eksamen med studiepoeng). Lederutdanning omfatter teori, begreper og perspektiver om sider ved organisering, ledelsesprosesser og utøvelse av ledelse. Dette danner grunnlag for å utvikle individuelle lederplattformer eller verdigrunnlag for utøvelse av ledelse og ikke minst prioriteringer knyttet til ledelse og styring. Leder- og ledelsesutdanning gir innsikt i organisasjoner og ulike prosesser i disse som kommunikasjonsprosesser, beslutningsprosesser og strategiske prosesser. Her er det en vektlegging av kunnskap, innsikt og forståelse.

David V. Day (2012) har forsøkt å lage et skille mellom ledelsesutvikling og lederutvikling. Med lederutvikling mener Day en generisk lederutvikling som omfatter individuell evne til selvregulering og refleksjon. Ledelsesutvikling, derimot, er opptatt av fellesskapet, av alle deltakerne, av gjensidig respekt, lojalitet og påvirkningsevne med organisasjonens beste for øye. Ledelsesutvikling dreier seg om å styrke ledelsesfunksjonene og den kollektive lederatferd og derigjennom få ledelse på ledelsesprosessene både vertikalt og horisontalt i organisasjonen.

3.2 Ledelsesbegrepene og lederutdanninger ved Politihøgskolen – Profil og posisjon

Som nevnt under punkt 2.1 har prosjektet fått i mandat å forbedre lederutdanningen med henblikk på å styrke utdanningens profil og posisjon. Sett i lys av prosjektet kan man sammenfatte ledelsesbegrepene slik de er drøftet i dette kapitlet, og prosjektets gjennomgang av lederutdanningene ved Politihøgskole, med følgende spørsmål: Er det behov for en ny profil og posisjon for lederutdanningene ved Politihøgskolen. Med profil menes faglig innhold (kunnskaper og ferdigheter) og pedagogisk metode (læringsmetoder og balansen mellom disse eksempelvis forelesninger, cases, praktiske øvinger mm). Med posisjon menes den rolle disse utdanningene skal ha i forhold til politiske målsettinger, krav og ønsker fra og tilbud til POD og den ytre etat, og samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner.

Det vil være fire generelle hovedstrategier skissert nedenfor og i figur på neste side:

1. Fortsette med lederutdanningene som tilbys nå.
2. Endre/justere posisjon. (PHS skal ha en mer sentral rolle).
3. Endre/justere profil.
4. Endring av både profil og posisjon.

Endringer i leder- utdanningenes profil og/eller posisjon	Ny	III. Endring (justering) av profil	IV. Endring av både profil og posisjon
	Nåværende	I. Som nå	II. Endring (justering) av posisjon
	Profil Posisjon	Nåværende	Ny

Figur 3.3 Profil og posisjon

Denne figuren fungerer som et utgangspunkt både for denne rapporten og det videre revisjonsarbeidet.

Justiskomiteens innstilling 306 S om nærpolitireformen vektlegger lederutdanning og bedre ledelse i de nye politidistriktene og nevner bl.a. Plattform for lederskap i staten vedtatt av daværende Fornyings- og administrasjonsdepartementet i 2008. Kommunal – og moderniseringsdepartementet har siden fulgt opp plattformen med Program for bedre styring og ledelse i staten 2014 – 2017, hvor ledelse er et av fem områder. Programmet er også et svar på 22. juli-kommisjonens kritikk, samt et forsøk på å forenkle hverdagen i offentlig forvaltning. Programmet skal bidra til økt resultatorientering og gjennomføringskraft i forvaltningen. Endringstakten i samfunnet er høy og kravene til å lede endres i takt med dette. En leder må utvikle sitt lederskap hele tiden».

I det videre arbeidet med en eventuell strategi for lederutdanningene ved Politihøgskolen må det ses hen til dette. Det er også viktig å se hen til Medarbeiderplattformen i politiet. For mer om disse, se vedlegg 9.3 og 9.4.

4 Beskrivelse av lederutdanningene som tilbys i dag (Nå-situasjonen)

Under dette punktet beskrives lederutdanningene som Politihøgskolen tilbyr i dag og som er utdanningene prosjektet har fokusert på.

4.1 Videreutdanning Lederkandidat

Lederkandidatstudiet, vektet til 15 studiepoeng, retter seg mot alle grupper ansatte som er motivert for en framtidig lederstilling i politiet. Søkere må være fast ansatt og ha minimum tre års praksis fra Politi- og lensmannsetaten, eller tilsvarende praksis fra andre virksomheter.

Etaten har til enhver tid behov for rekruttering til ulike lederstillinger. I mange tilfeller vil slike stillinger besettes av medarbeideres som går fra en fagrolle over til en lederrolle for første gang. Denne overgangen kan oppleves som utfordrende og krevende, men det er mulig å forberede seg som førstegangsleder gjennom et strukturert læringsforløp. Dette studiet er et svar på denne utfordringen i politi- og lensmannsetaten.

Studiet gir grunnleggende kunnskap om ledelse og det særegne ved å være leder i staten generelt og i politiet spesielt. Det fokuserer på de utfordringer en kan møte som førstegangsleder. Videre står bevisstgjøring av den enkeltes mulighet og utfordringer i rollen som leder, sentralt i studiet.

På et overordnet nivå skal studiet bidra til et bedre og bredere rekrutteringsgrunnlag til lederstillinger i etaten.

Studiet Lederkandidat ble opprettet da LOU 1 og LOU2 ble forbeholdt allerede tilsatte ledere (2011). For å kunne identifisere og rekruttere potensielle framtidige ledere, var det viktig å gi ansatte med interesse for ledelse en introduksjon til krav og forventinger til framtidige ledere i etaten. Studiet ble første gang gjennomført høsten 2011/våren 2012, og har siden blitt gjennomført én gang pr. år. Våren 2015 har fire kull og 100 studenter gjennomført studiet.

4.2 Videreutdanning i Ledelses- og organisasjonsutvikling 1 og 2

Hovedelementer i begge utdanninger: organisasjon og ledelse; politiet som institusjon og organisasjon; sentrale virkemidler for styring og utøvelse av ledelse; og lederens egenutvikling.

LOU1 gir en grunnleggende innføring i teori og sentrale begreper innenfor fagfeltet organisasjon og ledelse for å øke forståelsen av politiet som organisasjon og bevisstgjøring av egen lederutøvelse.

LOU2 vektlegger særlig ledelse i, og endring av, offentlig sektor med særlig vekt på endring og endringsledelse i politiet. Her blir strategisk ledelse mer inngående behandlet.

4.2.1 Videreutdanning i Ledelses- og organisasjonsutvikling 1 (LOU1)

LOU1, vektet til 30 studiepoeng, retter seg mot ledere på ulike nivåer i politi- og lensmannsetaten. Søkere må være tilsatt i en lederstilling i etaten.

Studiet skal gi studenten en grunnleggende innføring i sentrale begreper og teorier om organisasjon og ledelse. Denne kunnskapen skal gi den enkelte student økt organisasjonsforståelse og større innsikt i politilederrollen og politiets yrkeskultur som grunnlag for videreutvikling av politiorganisasjonen.

Studiet vektlegger systematisk bevisstgjøring og videreutvikling av egen lederfunksjon og lederrolle og utøvelse av ledelse i praksis. Studentene skal bl.a. bevisstgjøres på hvordan de som ledere spiller viktige roller i faglig, sosial og kulturell drifting og utvikling av organisasjonen. Videre inngår det i studentens læringsutbytte at utdanningen skal bidra til utvikling og nytenking i organisering, styring og ledelse i egen organisasjon og politiet generelt.

Studiet ble første gang gjennomført i høsten 1995, og har stort sett hatt en gjennomføring pr. studieår, med 24 studenter pr. kull. I forbindelse med satsing på kvinnelige ledere tidlig på 2000-tallet, bidro Politidirektoratet med øremerkede midler til en ekstra klasse årlig. Stipulert vil antall studenter som har gjennomført LOU 1 fram til våren 2015 være rundt 650. Fram til 2011 kunne alle ansatte i etaten søke studiet. Fra 2001 er studiet forbeholdt de som allerede ansatt i lederstilling.

4.2.2 Videreutdanning i Ledelses- og organisasjonsutvikling 2 (LOU2)

Studiet, vektet til 30 studiepoeng, retter som mot ledere på ulike nivåer i politi- og lensmannsetaten. Søkere må bl.a. være tilsatt i en lederstilling i etaten og ha godkjent eksamen fra LOU1 eller tilsvarende studier fra universitet eller høyskole.

LOU2 bygger på LOU1, og vektlegger spesielt ledelse i og endring av offentlig sektor, endring og endringsledelse i politiet, strategisk ledelse, organisasjon- og erfaringslæring, kunnskaps- og kompetanseledelse, samt mangfolds- og inkluderingsledelse. Politilederrollen er sentral i studiet.

Det forventes at studentene gjennom LOU2 videreutvikler sine kunnskaper og analytiske ferdigheter og blir seg ytterligere bevisst sine verdier som leder (styrker lederidentitet). De skal få økt bevissthet om hvordan de som ledere spiller viktigere roller i drift, utvikling og tilpasning av politiet og de menneskelige ressurser til samfunnets behov.

Etter gjennomført utdanning skal studentene kunne initiere utvikling og nytenkning i organisering, styring og ledelse, kunne utvikle og befeste godt samarbeid med relevante samfunnsaktører, samt fremstå med selvinnsikt, trygghet og profesjonalitet i lederrollen og med tydelig lederidentitet.

Blant kunnskapene som skal tilegnes gjennom studiet inngår ledelse og modernisering av offentlig sektor; endring og endringsprosesser i politiet med utgangspunkt i viktige styringsdokumenter, interne og eksterne påvirkningsfaktorer og endringskrefter; ledelse av kunnskapsvirksomheter og kunnskapsmedarbeidere, i tillegg til samfunns- og kriminalitetsutviklingen.

LOU2 ble opprettet høsten 1999, og det siste kullet er nr. 11 i rekken. Studentantallet pr. år har variert fra 20 til nærmere 30. Totalt antall studenter som har gjennomført LOU 2 og dermed kan dokumentere 60 studiepoeng i organisasjon og ledelse, kan stipuleres til i overkant av 250.

4.3 Ledelsesutviklingsprogram

Politihøgskolen har siden 2000 utviklet og gjennomført en rekke leder- og ledelsesutviklingsprogrammer i særorganer og politidistrikter. Siden 2006 har disse programmene blitt gjennomført i nært samarbeid med Høgskolen i Hedmark. Formålet med alle programmene har vært å bidra til å utvikle ledelseskompetansen hos lederne i de ulike særorgan og politidistrikter, samt bevissthet rundt ledelsesprosesser og samhandling mellom ledere og i forhold til medarbeidere. Det har vært litt ulike tilnærminger til de ulike prosessene.

I de fleste tilfellene har disse programmene vært en del av mer omfattende organisasjonsendringer. Her har leder- og ledelsesutviklingsprogrammene vært et viktig virkemiddel for å gjennomføre en mer omfattende organisasjonsendring. I de fleste tilfellene har initiativene til programmene kommet fra særorganene og politidistriktene. I utviklingen av de fleste programmene har det vært bred medvirkning fra distrikter eller særorgan og programmene har blitt forholdsvis nært knyttet til konkrete utfordringer i virksomhetene. I de fleste av programmene har det vært en kombinasjon av teori om organisasjon og ledelse og arbeid med interne utviklingsoppgaver. Det har vært en overvekt på ledelsesutvikling. Noen programmer har vært lagt opp med formelle studiepoeng, andre har ikke hatt det. Det er gjennomgående brukt interne og faglig gode eksterne krefter i programmene.

Oversikt over eksterne leder- og ledelsesutviklingsprogrammer i regi av Politihøgskolen

Oppdragsgiver	Gjennomføring	Sentrale aktører
Bodø politidistrikt	2000-2002	Administrasjonssjef og politimester
PST 1	2003-2004	Personalsjef og sjef PST
Kripos	2004-2005	Administrasjonssjef og personalkonsulent
PST 2	2005-2006	Personalsjef og sjef PST
Kripos Etterforskningsledelse basert på prosjektmodellen	2005-2006	Kvalitetssjef Kripos
Hordaland politidistrikt Etterforskningsledelse	2007	Politimester og lokal utdanningsansvarlig
Hedmark politidistrikt	2006-2007	Politimester og personalsjef.
Follo politidistrikt	2009-2010	Politimester og politistasjonssjef
Hordaland politidistrikt	2013-2014-2015	Politimester og personalsjef
Ledergruppen i Østfold politidistrikt	2004-2005	Politimester/stasjonssjefer
Ledergruppen i Nordre Buskerud politidistrikt	2010-2011	Politimester
LOU-I Oslo politidistrikt	2015	Politimester, personalsjef, rådgiver

4.4 Topplederkandidat

Politidirektoratet ved Organisasjons- og utviklingsseksjonen tok initiativ til Topplederkandidatprogrammet våren 2005. Bakgrunnen var liten søkning til topplederstillinger i politiet. En ønsket derfor en bredere søkermasse. Topplederprogrammet skulle være ett av tiltakene for å øke rekrutteringsgrunnlaget. Målgruppen skulle være ansatte i politi- og lensmannsetaten med relevant ledererfaring og ambisjoner om framtidige topplederstillinger i etaten.

Topplederkandidatprogrammet, som ikke gir studiepoeng, er gjennomført i tre omganger, 2005-06, 2008-09 og 2012-13. Til sammen 60 deltakere har fullført programmet. Deltakerne ble plukket ut etter individuell søknad og personlige intervjuer der Politidirektoratet, Politihøgskolen og enkelte politimestre deltok i intervjupanelet og utvelgingen. En stor andel av deltakerne i dette programmet har innehatt – og innehar – sentrale lederposisjoner i norsk politi i dag.

Programmet ble utviklet i samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen og ble finansiert direkte av Politidirektoratet. Ved gjennomføringen i 2005-06 stod Politidirektoratet som faglig ansvarlig, med Politihøgskolen som faglig medspiller. Ved de to siste gjennomføringene hadde Politihøgskolen det faglige hovedansvaret, men samarbeidet nært med Politidirektoratet i planlegging og rekruttering. Dessuten fulgte representanter fra direktoratet programmet tett.

Programmet besto av til sammen fem samlinger á tre dager. I 2012-13 gjennomføringen inngikk en studietur til Nederland som en integrert del av programmet. På tre-dagers samlingene var to dager prioritert til faglige temaer, mens en dag ble avsatt til personlig veiledning i grupper med faste gruppeveiledere. I 2008-09 og 2012-13 ble gjennomføringene avsluttet med en individuell sluttsamtale med veilederen og fagansvarlig fra Politihøgskolen.

I tillegg leste deltakere underveis i programmet relevant faglitteratur og produserte fire faglige oppgaver, i ulike genre. Sammen med obligatorisk deltakelse i samlinger og veiledningsgrupper tilfredsstilte dette kravene til å motta et formelt kursbevis for gjennomført program.

4.5 Utdanninger innen funksjonsrettet ledelse

På Politihøgskolen tilbys det flere funksjonsrettede lederutdanningene, samtlige gir 15 studiepoeng.

4.5.1 Funksjonsrettet ledelse for etterforskningsledere

Etterforskning av straffesaker utgjør en av kjernefunksjonene i norsk politi, og etatens evne til å håndtere saker er av betydning for befolkningens opplevelse av trygghet og rettsikkerhet. Politiets kompetanse og innsats har stor betydning for utfallet av etterforskningen, og omfattes ofte av stor oppmerksomhet fra media og publikum.

For at etterforskningsarbeidet skal bli effektivt og ha høy kvalitet er det nødvendig med god kompetanse i alle ledd - dette gjelder ikke minst på ledernivå. Ledelse gjennom god organisering, koordinering, samspill og oppfølging er en viktig forutsetning for å utnytte ressursene optimalt og for å nå målsettingene med etterforskningen. I planlegging, gjennomføring og evaluering av etterforskning er etterforskningslederne sentrale.

Etterforskningsledere trenger en grunnleggende forståelse av kompleksiteten og sammenhengen mellom organisasjonsprosesser, og de formelle og uformelle trekk i organisasjonen. Etterforskningsledere må også utvikle gode relasjoner til medarbeiderne, offentlige etater og andre som politiet samarbeider med.

Utdanningen vil omhandle funksjonsspesifikke sider ved rollen som etterforskningsleder, samt mer universelle teorier som vil gjennomgås og diskuteres opp i mot funksjonen som etterforskningsleder. Målgruppen er etterforskere og jurister med påtalemyndighet som har funksjon som etterforskningsleder, eller er tiltenkt å ha slik funksjon i henhold til lokale kompetanseutviklingsplaner.

Etterforskningsledelse ble gjennomført første gang høst 2011/vår 2012. Sommeren 2015 har fire kull å 30 studenter fullført, dvs. totalt 120 studenter. Studiet har helt siden starten hatt meget stor søkning og fortsetter med 30 nye studenter høsten 2015.

4.5.2 Utdanning i funksjonsrettet ledelse for påtaleledere

Påtaleledere er ledere for politiets påtalejurister. De skal veilede medarbeidere til økt effektivitet og kvalitet i straffesaksbehandlingen. Påtalelederens organisatoriske plassering varierer noe i de ulike politidistrikter, men de skal alle bidra aktivt i ledelse og samarbeid i distriktet.

Ledelse av politiets jurister innebærer koordinering av oppgavene og veiledning og oppfølging av arbeidet. Det forutsetter i svært mange tilfeller at lederne må ha spesifikk kunnskap om arbeidet og vite hvordan oppgavene bør og kan løses. Samtidig vil de nære relasjonene til medarbeiderne forutsette at lederrollen ivaretar sosiale funksjoner knyttet til å motivere og gi tilbakemelding på utført arbeid.

Utdanningen i funksjonsrettet ledelse for påtaleledere vektlegger organisasjonsforståelse og ledelse av menneskelige ressurser, samt de funksjonsrettede delene av lederjobben. Studiet er delt inn i to likeverdige og integrerte komponenter: generell organisasjonsteori og ledelse og funksjonsspesifikk organisasjon og ledelse.

Formålet er å utdanne reflekterte og handledyktige påtaleledere som kan ivareta lederfunksjonene og bidra til å kvalitetssikre og videreutvikle politiet og påtalemyndighetene.

Etter endt utdanning skal studentene være i stand til å organisere og lede sine medarbeidere på en slik måte at straffesaksbehandlingen er effektiv og holder høy kvalitet.

Studiet har blitt gjennomført én gang i 2009/2010. Det ble igjen utlyst i 2012, men grunnet for få søkere ble det da utsatt og er ikke gjennomført senere. Erfaringer fra det gjennomførte studiet i 2010 var for senere gjennomføring i sterkere grad å vektlegge ledelse, motivasjon, konflikthåndtering og kommunikasjon da dette syntes å være utfordringer for studentene. Dessuten å integrere dette til deres hverdag gjennom caser og diskusjoner.

4.5.3 Utdanning i funksjonsrettet ledelse for innsatsledere

Kurs innrettet mot innsatsledere har inngått i Politihøgskolens portefølje i mange år. I 2010 ble imidlertid det første studiet godkjent av Politihøgskolens styre og har siden blitt gjennomført sju ganger med totalt 173 studenter. Studiet ble ikke gjennomført i 2014 og 2015 grunnet dårlig inntakskvalitet (søkere fra utenfor målgruppen).

Utdanningen retter seg mot innsatsledere som enten har dette som fast stilling, funksjon eller som er tiltenkt slik funksjon iht. lokale kompetanseplaner. Formålet med utdanningen er å utdanne innsatsledere som kan ivareta lederfunksjonen og bidra til å kvalitetssikre og videreutvikle politiets operative arbeid.

Innsatsledere er politidistriktets øverste leder på taktisk nivå ved hendelser som krever koordinerende ledelse. Innsatslederen har ordremyndighet over en innsatsstyrke i en konkret aksjon eller operasjon. Ved hendelser som krever koordinerende ledelse, skal det alltid utpekes en innsatsleder. Funksjonen som innsatsleder innebærer situasjonsvurdering, koordinering av aktiviteter og ressurser, oppfølging og kontroll i utøvelsen av arbeidet. Dette forutsetter ofte at innsatslederen må ha spesifikk kunnskap om arbeidet og vite hvordan oppgavene bør og kan løses.

Innsatsledere trenger en grunnleggende forståelse av kompleksiteten og sammenhengen mellom organisasjonsprosesser, og de formelle og uformelle trekk i organisasjonen. Innsatsledere må derfor utvikle gode relasjoner til medarbeiderne, offentlige etater og andre som politiet samarbeider med.

Utdanningen omhandler funksjonsspesifikke sider ved rollen som innsatsleder, samt mer universelle teorier som vil gjennomgå og diskuteres mot funksjonen som innsatsleder. Systematiske evalueringer fra øvelser og større hendelser, bl.a. NOU 2002:14 Rapport fra 22.juli-kommisjonen er viktige kilder til lærdom i utdanningen.

4.5.4 Utdanning i funksjonsrettet ledelse for operasjonsledere

Denne utdanningen ble i 2010 godkjent av høgskolestyret som et studium. Studiet har blitt gjennomført årlig siden 2011 med 24 studenter per gang.

Studiet skal utdanne operasjonsledere som kan ivareta lederfunksjonen og bidra til å kvalitetssikre og videreutvikle politiets operative arbeid. Utdanningen retter seg mot operasjonsledere som enten har det som fast stilling, funksjon eller som er tiltenkt slik funksjon iht. lokale kompetanseplaner.

Operasjonssentralen er politidistriktets ledelses- og koordineringssentral og danner plattform både for politiets planlagte operative arbeid og for den hendelsesstyrte aktiviteten. Operasjonssentralen skal bidra til en effektiv og målrettet og kostnadsbesparende innsatstjeneste som gir mulighet for best mulig ressursutnyttelse og kriminalitetsbekjempelse.

Operasjonslederen er politidistriktets øverste leder på operasjonelt nivå ved alle hendelser som krever koordinerende ledelse når politimesterens stab ikke er satt. Funksjonen som operasjonsleder innebærer situasjonsvurdering, koordinering av aktiviteter og ressurser, oppfølging og kontroll i utøvelsen av arbeidet.

Operasjonslederen må følgelig ha; spesifikk kunnskap om arbeidet og vite hvordan oppgaver bør og kan løses; grunnleggende forståelse av kompleksiteten og sammenhengen mellom organisasjonsprosesser; og de formelle og uformelle trekk i organisasjonen. De må videre evne å utvikle gode relasjoner til medarbeiderne, offentlige etater og andre som politiet samarbeider med.

4.6 Fra stabskurs til stabs- og lederutviklingsprogrammet

Ved ekstraordinære hendelser og kriser der den faste ledelsesstrukturen ikke er tilstrekkelig, eller anses som uhensiktsmessig til å lede politiinnsatsen, kan stab etableres. Hensikten med å etablere stab er å få en mer effektiv koordinering og styring av de ressurser som politidistriktene disponerer. Stabens hovedoppgave er å bistå politimesteren med beslutningsstøtte, iverksettelse og oppfølging av tiltak, samt gi operasjonslederen operasjonell støtte.

I perioden 2008-2013 gjennomførte Politihøgskolen stabskurs for samtlige 27 politidistrikter, samt tilpassede stabskurs for Politidirektoratet og politiets særorgan.

Fra begynnelsen av 2014 ble tilbudet revidert, slik at alle landets politidistrikt ble inkludert i et eget program; stabs- og lederutviklingsprogrammet. Etter beslutning fra Politidirektorat ble deltakelse i programmet sommeren 2014 endret til kun å inkludere de sju største politidistriktene på grunn av den kommende strukturreformen i norsk politi. Deltakelse i programmet er obligatorisk.

Hovedfokuset i programmet er utvikling av staben som team, med vekt på rolleforståelse, kommunikasjon, samhandling og gode stabsprosesser. Det skal større vekt på øvelse og trening av teamet, både i regi av Politihøgskolen, men også av politidistriktet selv. Realitetsbehandling av læringspunkter fra de nasjonale øvelsene er også en viktig i programmet.

4.7 Videreutdanning Nasjonal beredskap og krisehåndtering

Politiet og Forsvaret er sentrale aktører i nasjonal beredskap og krisehåndtering. I noen sammenhenger vil det kreves innsats fra en av sektorene, mens det i andre kan være nødvendig med en felles innsats fra både justis- og forsvarssektoren og eventuelle andre sektorer eller organisasjoner som har relevant kompetanse og kapasiteter. Studiet i nasjonal beredskap og krisehåndtering som gir 15 studiepoeng og er et samarbeid mellom Politihøgskolen og Forsvarets høgskole, har blitt arrangert årlig siden 2012 med ca. 30 studenter hver gang.

Dette studiet handler om hvordan nasjonal beredskap og krisehåndtering er organisert, hvorfor det er organisert slik, hvilke systemer og prosedyrer det er basert på, hvilke utfordringer gjør seg gjeldende, og hvordan dette fagfeltet kan det videreutvikles på en helhetlig måte.

Formålet med utdanningen er å bidra til å kvalitetssikre nasjonal beredskap og krisehåndtering. Utdanningen skal dessuten bidra til å styrke samhandlingen mellom de sentrale samvirkeaktørene.

De primære målgruppene for studiet er ledere i forsvarssektoren (fra majorsnivå tilsvarende sivile og masterstudenter på Forsvarets høgskole) og politiet (politimester/visepolitimester, stabssjef og deres faste stedfortredere medlemmer av politimesterens strategiske gruppe/rådgivere og redningsledelsen). Studiet er også åpent for andre som har oppgaver innen nasjonalt beredskapsarbeid og krisehåndtering.

4.8 Videreutdanning Kriminalitetsforebyggende politiarbeid

Det å forebygge kriminalitet er en av politiets sentrale oppgaver, og er i dag noe alle i politiet skal ta del i. Det er viktig å forankre kriminalitetsforebygging i politiet både på et strategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Studiet i kriminalitetsforebyggende politiarbeid som er vektet til 30 studiepoeng, gir kunnskap om hvordan politiets forebyggende virksomhet kan og bør organiseres på disse tre nivåene, og verktøy til å vurdere effektene av dette arbeidet.

Formålet med utdanningen er å bidra til at det lokale kriminalitetsforebyggende arbeidet blir godt ivaretatt og utviklet. Studiet skal videre sørge for en systematisk og reflektert breddekompetanse for å kunne initiere og lede det kriminalitetsforebyggende arbeidet lokalt.

Målgruppen er ledere og fagansatte i politiet som tar sikte på faglig fordypning i kriminalitetsforebyggende politiarbeid. Studiet er også åpent for politiets samarbeidspartnere i det forebyggende arbeidet.

Utdanningen gir 30 studiepoeng og 188 studenter har gjennomført studiet siden 2003.

4.9 Videreutdanning Strategisk analyse

Det stilles nye krav til de offentlige virksomheter når det gjelder deres evne til å møte og omstille seg i forhold til nye og sammensatte utfordringer.

Samfunnsutviklingen krever at politiet må videreutvikle måten å tenke på, evnen til å foreta riktige prioriteringer og tilpasse arbeidsmetodene. Endringer i kriminalitetsbildet og samfunnsutviklingen for øvrig, har i de senere år ført til sterkere fokus på politiets trygghetsskapende virksomhet – med krav om økt tilgjengelighet, god organisering og riktig bruk av ressurser. Dette forutsetter at politiet arbeider kunnskapsbasert.

Politiets evne til å analysere og operasjonalisere kunnskap henger sammen med viljen til å legge til rette for hensiktsmessig etterretnings- og analysefunksjon.

Studietilbudet i strategisk analyse omhandler samfunnsvitenskapelig metode og statistikk, utvikling av analytikerens rolle og funksjon i politiorganisasjonen, politiets mandat, rolle og organisering, samfunnsforhold og kriminalitet. Studiet som er inndelt i to moduler og gir totalt 20 studiepoeng, er blitt gjennomført én gang i 2012-13.

4.10 Videreutdanning Etterretning og etterretningsledelse

Dette er et nyopprettet studie. Formålet med utdanningen er å bidra til at politiet blir kvalifisert til å gjennomføre etterretning med høy kvalitet og i henhold til gjeldende retningslinjer. Etterretning er en formålsstyrt prosess, som bygger på systematisk innsamlet, analysert og vurdert informasjon om personer, grupper og fenomener. Dette kan gi større oversikt, redusere usikkerhet og gi bedre beslutningsstøtte. Etterretning kan utvikle politiet til en mer kunnskapsbasert organisasjon.

Begrepet etterretning har ulike betydninger og benyttes om prosessen, produktet som kommer ut av prosessen, og organisasjonen som utøver etterretning. Formålet med etterretning er å skape gode produkter for beslutningsstøtte på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Etterretningsproduktet skal samsvare med et oppdrag, formidles til beslutningstakere til avtalt tid og i et hensiktsmessig format. Prosessen skal sikre kvaliteten på produktet, og organisering er et middel for å legge til rette for etterretningsprosessen. I dette studiet er etterretningsdoktrinen det sentrale dokumentet. Den videre litteratur utdyper arbeidsprosessene som er beskrevet i doktrinen. Utdanningen består av to moduler.

Den primære målgruppen er ansatte i politiet som har etterretning som hovedoppgave, enten som medarbeider eller fagleder. Det forutsettes at deltakerne er valgt ut i henhold til lokale kompetanseplaner. Det første kullet startet sin utdanning i januar 2015.

4.11. Videreutdanning Konflikt håndtering i et flerkulturelt samfunn og Kulturforståelse og mangfold

4.11.1 Konflikt håndtering i et flerkulturelt samfunn

Dette er et studium som skal videreutvikle deltakernes forståelse for det flerkulturelle samfunnet og gjøre dem bedre rustet til å håndtere konflikter som de kan stå overfor. Mangfoldet og kompleksiteten medfører møter mellom individer, grupper og kulturer som kan ha ulike grunnleggende virkelighetsforståelser og verdier. Dette er ofte positivt, men kan også resultere i konflikter som det er vanskelig å håndtere. Politiet, og mange andre offentlig tjenesteutøvere, må

vite hvordan de kan forebygge og håndtere konflikter av mer og mindre alvorlig karakter. Særlig politiet må kunne gi alle borgere en opplevelse av tillit til at det er likhet for loven og at den makten som anvendes er forholdsmessig. Det er derfor viktig at tjenestepersonene har høy bevissthet om egen yrkesutøvelse. Formålet med utdanningen er å bidra til at politiet er i stand til å håndtere konflikter i møte med alle befolkningsgrupper på en respektfull og likeverdig måte.

Den primære målgruppen er ansatte i politi- og lensmannsetaten som i sitt arbeid møter et mangfoldig publikum. Ansatte i andre offentlige etater kan også søke. Det forutsettes at deltakerne fra politiet er valgt ut i henhold til lokale kompetanseplaner.

Studiet som gir 20 studiepoeng, ble opprettet i 2011 og har blitt gjennomført 5 ganger. Antall studenter som har gjennomført utdanningen er ca. 90.

4.11.2 Kulturforståelse og mangfold

Formålet med utdanningen er å bidra til at politiets møte med alle befolkningsgrupper preges av respekt og likeverdighet. Norge har i flere århundre vært et flerkulturelt samfunn. I tillegg til samer og nordmenn har det også bodd minoriteter som kvener, skogsfinner, romfolk, jøder og reisende i Norge. Det som er nytt med dagens innvandring og flyktningstrømmer, er menneskenes opprinnelsesland, religion og sosial status. Gjennom økt handel, kommunikasjonsnettverk og globalisering er Norge blitt en del av verdenssamfunnet. Dette stiller krav til de som arbeider med flerkulturelle problemstillinger; lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Behovet for å utvikle forståelse og kompetanse i flerkulturelt arbeid er viktig. Også for dette studiet er den primære målgruppen ansatte i politi- og lensmannsetaten som i sitt arbeid møter et mangfoldig publikum. Ansatte i andre offentlige etater kan også søke.

Studentene skal etter gjennomført utdanning fremstå med økt innsikt og trygghet i yrkesrollen, vise selvstendig ansvar for utførelsen av oppgaver i møte med et mangfoldig publikum, identifisere og vurdere etiske dilemma i arbeidsutførelsen, samt vise helhetlig forståelse for prosesser på samfunns-, gruppe- og individnivå som oppstår i tverrkulturelle møter.

Utdanningen som gir 20 studiepoeng, ble opprettet i 2005, og har blitt gjennomført ti ganger. Anslagsvis 220 studenter har gjennomført studiet.

4.12 Andre utdanninger

Politihøgskolen gjennomfører noen utdanninger der det er åpnet for deltagelse fra nødetatene. Det er instruktørutdanning nødnett og operative styringssystemer i brann, helse og politi, stabskurs, kurs i beredskapsplanlegging, lokale kurs for operativt personell, og samvirke ved pågående livstruende vold (PLIVO).

4.13 Bachelorutdanningen og ledelse

Bachelor-politit utdanning er en 3-årig utdanning som bygger på prinsippet om at nyutdannede polititjenestepersoner skal være generalister, jf. St. Meld. Nr. 42 (2004-2005) Politiets rolle og oppgaver, samt innstilling til Stortinget nr. 145 (2005-2006).

En generalist er en tjenesteperson som besitter både generell kompetanse og grunnleggende kunnskaper og ferdigheter i politiets forebyggende, kriminalitetsbekjempende og trygghetsskapende arbeid. Generalisten skal ha kompetanse til å foreta helhetsvurderinger, se sitt arbeid i en bredere samfunnsmessig sammenheng og trekke inn relevant spesialkompetanse og samarbeidspartnere ved

behov. Generalisten skal, gjennom utøvelse av politiyrket, ha utviklet grunnlag for fortsatt læring og utvikling

Fagplanen for bachelorutdanningen inneholder ikke læringsutbyttebeskrivelser som eksplisitt har fokus på utøvelse av ledelse. Mange politioppgaver inkluderer imidlertid koordineringsoppgaver og utøvelse av ulike lederfunksjoner. Det å ta ledelse på et åsted, koordinere personellressurser samt gjennomføre samtaler og formelle avhør er eksempler på dette. Alle polititjenestepersoner kan allerede fra dag én i sin yrkeskarriere måtte utøve politimyndighet som inkluderer utøvelse av ledelse.

I første og siste studieår blir ledelsesrelaterte utfordringer inkludert i ulike emner, herunder i forbindelse med ulike caser, rollespill og øvelser. I andre studieår (praksisåret) er studentene tildelt politimyndighet og løser, under veiledning, varierte politioppgaver. Mot slutten av andre studieår får studentene prøvd seg på mer krevende oppgaver.

Mer politiarbeid kommer stadig til å bli utført «på stedet» - i det første møte med gjerningsperson og/eller publikum. Dette øker ytterligere behovet for fokus på utøvelse av ledelse og konfliktdepende ferdigheter. Et nytt emne i bachelorutdanningen, kommunikasjon og konflikthåndtering, har nettopp fokus på å kommunisere, forebygge og løse konflikter. Det er naturlig at relevante videreutdanninger tar utgangspunkt i læringsutbyttebeskrivelsene i bachelorutdanningen.

Medarbeiderplattformen i politiet og de fire hovedverdiene; modig, viser respekt, helhetsorientert og tett på (se vedlegg 9.4) er sentrale i den treårige bachelorutdanningen. Studentene skal ikke kun kjenne til verdiene. De skal forstå innholdet og inkludere de både i studiene og i fremtidig polititjeneste. Verdiene har åpenbar relevans for samarbeid og utøvelse av ledelse.

5 Lederutdanning i andre land

I en gjennomgang av lederutdanningene ved Politihøgskolen med henblikk på forbedring av utdanningstilbudet, er det hensiktsmessig å se på andre land som det er naturlig å sammenligne Norges politiutdanning med. De skandinaviske landene er svært like samfunn og prosjektet har derfor valgt å se nærmere på lederutdanning og ledelsesutvikling i politiet i Sverige og Danmark².

5.1 Sverige

Som norsk politi, står også svensk politi overfor en strukturreform. I 2015 skal 21 selvstendige politimyndigheter bli en sentral politimyndighet. Rikspolisjefen blir heretter leder for en nasjonal operativ avdeling, syv politiregioner og seks støtte/stabsfunksjoner. Begrunnelsen for omorganiseringen er økt behov for kvalitet og effektivitet. Arbeidet med kvalitetsutvikling har pågått over lengre tid, i dette inngår også leder- og ledelsesutvikling. Svensk politi har arbeidet systematisk med sin nåværende «chefs- og ledarutveckling» siden 2007.

Det er utarbeidet konkrete beskrivelser av ønsket lederskap på de ulike ledelsesnivåene i svensk politi – direkte, indirekte og strategisk lederskap. Det direkte lederskapet omfatter ledere som ikke har noen ledere mellom seg og medarbeiderne. Det indirekte ledernivået omfatter mellomlederne i spenningsfeltet mellom strategisk ledelse og den operative virksomheten; ledere som leder gjennom andre ledere, mens det strategiske ledernivå setter rammene og retningslinjer for virksomheten. De skal arbeide mot omverdenen og ha langsiktig/visjonært fokus, og må kunne tolke og forstå samfunnets krav til politiet.

Det er utviklet egne lederkriterier som tar for seg seks ulike sider ved lederens kompetanse (kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner). Kriteriene er som følger: mål og resultat, analyse og helhetssyn, utvikling og forandring, sosial sikkerhet, muntlig og skriftlig kommunikasjon, samt skape delaktighet og motivasjon.

I 2007-2008 ble det etablert et eget nasjonalt kompetansesenter, Polisens chefs- og ledarcenter (PCLC) som fikk ansvaret for kompetanseutvikling av politilederne og framtidige politiledere. PCLC administrerer utdannings- og utviklingsprogrammene som faglig gjennomføres ved fire ulike universiteter hhv. Lund, Uppsala, Umeå og Växjö.

Det tilbys lederutviklingsprogrammer både for tilsatte ledere på ulike nivåer og for de som ønsker å bli ledere på de ulike ledernivåene. Formålet med samtlige ledertilbud er at deltakerne skal få kunnskaper og ferdigheter til å fylle rollene som virksomhetsleder, arbeidsgiverrepresentant og leder. Nedenfor følger en oversikt over de ulike kurs med en kort beskrivelse av hovedfokus og omfang.

5.1.1 Lederkurs for allerede tilsatte ledere

Direkte lederskap

Dette programmet er rettet mot de som er ledere uten å ha ledere av noen slag under seg. Det kan også søkes av prosjektledere, prosessledere og personer med tilsvarende funksjoner.

² Glomseth, R. og Aaserud, T. FoU: Lederkompetanse 2013-14/2014-15- Delrapport 2: Lederutdanning og ledelsesutvikling i politiet. Beskrivelse av tiltak i noen land, med hovedvekt på Sveige og Danmark, samt et norsk eksempel fra utdanningssektoren.

Programmet ønsker både å bygge opp økt forståelse for de tre ulike lederrollene, men også praktisere og trene på ulike lederverktøy. Den pedagogiske ideen er å kombinere teori og praksis for å sikre forankring og resultater i egen virksomhet.

Programmet består av en to-dagers oppstartsamling, fulgt av et «chefsblock» og et «ledarblock». Chefs-blocket er nettbasert (fjernundervisning) og består av 5 moduler der hovedinnholdet er politiets verdigrunnlag, politiets samfunnsoppdrag og arbeidsmetoder, styring av og i politiet, arbeidsrett, arbeidsgiverrollen og arbeidsmiljø og mangfold.

Ledar-blocket er samlingsbasert og har hovedtemaene er: jeg og mitt lederskap, jeg og mitt teamarbeid og min kommunikasjon og mine samtaler. Dette programmet gir 4,5 studiepoeng hvis en har studiekompetanse og får godkjent studieresultat. Direkte ledere gjennomfører et program over seks måneder. I dette kurset vektlegges særlig arbeidsgiverrollen.

Indirekte lederskap

Programmet for dette ledelsesnivået vektlegger mellomlederrollen som navet for all kommunikasjon i organisasjonen, horisontalt og vertikalt.

Programmet tar opp forhold som: forvaltningsmessig- og arbeidsrettslig kunnskap, organisasjonsteori anvendt på politiorganisasjonen, egenutvikling som «chef» og «ledar», utvikle forutsetningene for å håndtere organisasjonsspørsmål på en effektiv måte, utvikle forutsetningene for å håndtere informasjonsflyten i organisasjonen. Også her kombineres teoritilfang med praktiske øvelser og refleksjon over egen praksisutvikling.

Etter en to-dagers teambuildingssamling der de også møter toppledelsen i svensk politi, gjennomføres programmet over to år, med et universitetsmiljø som fagansvarlig. Samlingene er en kombinasjon av nettbaserte og fysiske samlinger. Tidsbruken er konsentrert om åtte 3-ukerssamlinger med 100 prosent studieinnsats.

I tillegg har deltakerne en praksisperiode over 4-5 dager der de skygger en annen leder i hans virksomhet. Hensikten er å utvide deltakernes erfaringsgrunnlag med innblikk i flere praksiser. De har også muligheten for å samarbeide med en mentor i studieperioden. Studiet gir 30 studiepoeng etter en avsluttende eksamen der egen «myndighetschef» inviteres. De indirekte lederne – bruker 25 prosent av arbeidstiden i en periode over 4 år på et utdanningstilbud innrettet mot dette ledernivået. Hovedtemaene er rettssikkerhet, forvaltningsrett, arbeidsrett, organisasjons- og ledelsesteori.

Strategisk lederskap

I begrunnelsen for programmet for dette ledelsesnivået, vektlegges betydningen av å ha strategiske ledere som er velutdannet og oppdaterte på samfunnsutviklingen.

Dette kommer til uttrykk i disse kompetansemomentene:

- En har fokus på overgripende spørsmål
- En har bred samfunnsinteresse og stor kunnskap om omverdenen
- En tolker og forstår omverdenens krav til politiet og formidler dette til egen virksomhet
- En skaper forståelse for politiets virksomhet ut i samfunnet, til politikere og media
- En leder virksomheten gjennom ledere på indirekte nivå
- En skaper forutsetninger for jevnlig dialog om virksomhetens utvikling i relasjon til oppdraget, verdigrunnlaget og overgripende mål
- En arbeider utadrettet, inspirerende og visjonært

Programmet for det strategiske ledernivået vektlegger lederens ansvar og arbeid med kvalitetsutvikling, prosessledelse og endringsarbeid og arbeider bevisst med den enkelte leders forutsetninger for å tolke kravene fra omverdenen, skape forståelse for målene innad i organisasjonen og kvalitetssikrer måloppnåelsen. Hele tiden i et samspill mellom teoretisk kunnskap og praktisk utøvelse av det strategiske lederskapet. De strategiske lederne som følger programmet jobber fulltid, men i tillegg til internatsamlinger anbefales det å sette av en dag pr. arbeidsuke til studierelaterte aktiviteter.

Programmet går over halvannet år, med tre samlinger pr. halvår. Faglig ansvar er tillagt et universitetsmiljø. Andre halvår er det lagt inn en studiereise til University of Cambridge, England. I sist del av programmet skal det gjennomføres et konkret utviklingsarbeid ut fra virksomhetens definerte behov. Dette er et relativt omfattende studiearbeid som krever mye tid og skjer under veiledning, men programmet gir ikke studiepoeng. Det fokuserer på forutsetningene for kvalitetsutviklings- og endringsprosesser. Programmet går over 18 måneder med 25 prosent studieinnsats.

Lederutviklingsprogrammene baserer seg på en pedagogisk idé som kombinerer teoretisk kunnskap og utvikling av egen praksis over en lengre periode. Det gir grunnlag for å kunne reflektere over og forankre nye kunnskaper og ferdigheter i egen organisasjon. Målet er at denne innsikten skal overføres til og bidra til utvikling av egen virksomhet.

For lederne på strategisk og indirekte nivå tilbys også deltakelse i ledelsesfaglige seminarer innrettet mot evidensbasert politiarbeid ved University of Cambridge. Seminaret samler ledere og politiledere fra hele verden.

5.1.2 Rekrutteringsprogram for framtidige ledere

Formålet med disse programmene (Chefsforsørjningsprosessen) er å sikre framtidige ledere på alle tre ledelsesnivåer. Man ønsker å tiltrekke seg motiverte søkere og identifisere de ledertalenter som imøtekommer de forventninger som stilles til lederne (politiets lederkriterier). De som blir utvalgt gjennomfører et utviklingsprogram med teori og praktisk tjenestegjøring som leder.

Framtidige ledere på direkte nivå

Programmet retter seg mot medarbeidere som ikke har lederansvar i dag, men som jobber i politiet og har potensial og vilje til å gå inn i lederstillinger. Programmet gjennomføres lokalt i den enkelte myndighet, med støtte fra Polisens chefs- og ledarsenter.

Innholdet er tre-delt med overskriftene attrahere – identifisere- utvikle. Tiltaket *attrahere* handler om å teste medarbeidernes motivasjon om å fungere som leder på direkte nivå. De får en tre dagers innføring i hva «chefs- og ledarrollen» innebærer samt informasjon om selve opplæringsprogrammet. Først etter disse tre dagene avgjør de aktuelle medarbeiderne om de vil delta videre i denne rekrutteringsprosessen. Nåværende ledere deltar tett i dette opplegget for å aktivt kunne motivere potensielle ledere til å vise interesse for framtidig lederskap.

Identifisere - Hensikten med denne delen av rekrutteringsprosessen er å identifisere framtidige ledere og deres potensial ved å teste dem opp mot politiets lederkriterier. De vurderes ut fra tre dimensjoner; styrke, kompetanse og utviklingsområder.

Det gjennomføres først en kompetanse-basert personvurdering via en internetbasert test (MAP og Matrigma) for å avgjøre hvem som skal få fortsette til neste sted i prosessen.

Steg 2 i prosessen er et strukturert, kompetanse-basert intervju og referanseinnhenting. Her brukes resultatene fra MAP og Matrigma aktivt i samtalen. I steg 3 gjennomfører medarbeideren først «chefs-blocket» for direkte ledere (nevnt tidligere). Deretter legges det en lokal, individuelt tilpasset utviklingsplan som innebærer tjenestegjøring som leder på direkte nivå. I samband med praksiserfaringen gjennomføres «leder-blocket» for direkte ledere. Under hele *utviklingsperioden* tilbys kandidaten mentor-støtte og planleggingssamtaler.

Framtidige ledere på indirekte nivå

Programmet kombinerer teori, praksis og utviklingsarbeid og går over to år. I dette ligger også vektlegging av internasjonalt politiarbeid. Målgruppa er ledere på direkte nivå eller tilsvarende og som ønsker en videre lederkarriere. En forutsetter at en har gjennomført «chefs- og ledarblocken» for direkte ledere, eller tilsvarende utdanning. Selve utvelgingsprosessen til dette programmet er omfattende og det gjennomføres både tester, intervjuer og assessment center for å velge ut de rette deltakerne. Grunnstammen i dette programmet er et akademisk tilrettelagt studium, tilsvarende «chefs-programmet» for indirekte ledere. Det legges vekt på jus, forvaltningsrett og arbeidsrett, samt organisasjons- og ledelsesteori.

Den teoretiske utdanningen er konsentrert i 7 studieperioder på heltid, i løpet av de to årene, tilsvarende 25 prosent av arbeidstiden. Studiet gir 30 studiepoeng. I studieopplegget inngår også deltakelse i mer praktiske utviklingsoppgaver (skygging, internasjonalt utsyn og utviklingsoppgaver). Underveis skal en også tjenestegjøre som leder på indirekte nivå i 3-5 dager. Deltakerne har tilgang til mentor-støtte i hele studieperioden.

Framtidige ledere på strategisk nivå

Dette programmet er åpent både for ansatte i politiet og eksterne søkere. Hensikten er å øke mangfoldet i det å kunne identifisere og utdanne framtidige strategiske ledere. Programmet gjennomføres på heltid. De deltakerne som ikke har politiutdanning gjennomgår et tilpasset «politi-program» for strategiske ledere.

Grunnstammen i dette rekrutteringsprogrammet er et akademisk program. Det samme som tilbys nåværende ledere på strategisk nivå, men i komprimert form i løpet av ett år. Styring/ledelse, jus og kommunikasjon er sentrale deltemaer i løpet av dette året.

Deltakerne tjenestegjør som strategiske ledere som del av programmet, og gjennom hele løpet har de mentor-støtte og kontinuerlige utviklings- og oppfølgingssamtaler.

5.1.3 Mentorskap

I svensk politi er også innført en mentor-ordning i lederutviklingen. Hensikten med ordningen er å øke erfarings- og kunnskapsutbyttet i den enkelte myndighet (politidistrikt) og bidra til en lærende organisasjon. Det skal også gi nødvendig støtte til den enkelte lederen. Ordningen skal bidra til at teoretisk kunnskap omsettes i praksis ut fra ledernes kontekst og forutsetninger. Det er også et ønske om å utvikle et større og mer systematisk nettverk innenfor politiet. De som blir valgt ut som mentorer gjennomfører et utvalgs- og opplæringsprogram over tre dager, samt en dags erfaringsutvekslingsseminar etter fullført mentoroppdrag.

Mentoren lytter, spiller ball, er forbilde og deler av erfaringene sine som leder. Mentorrelasjonen baserer seg på adeptens behov og er koplet til arbeidssituasjonen vedkommende befinner seg. Det er adepten som avgjør hvilke temaer som skal tas opp. Møtefrekvensen er hver eller hver annen måned gjennom ett til to år. Hvert møte varer fra 1 – 3 timer. Ellers er spillereglene som er utviklet for mentorskapet i svensk lik det vi for øvrig kjenner til i bruk av mentorskap som utviklingsmetode i norsk politi.

5.2 Danmark

Danmark er inndelt i 12 politikretser (samt Færøyene og Grønland) med Rigspolitiet som dansk politis øverste myndighet. Også dansk politi har vært gjennom en omfattende reform hvor ny ledelse og styring av politiet var et av flere viktig punkt i reformen. Ledelsesreformen innebar en modernisering av politiets lederutdanninger. Og det ble nedsatt et prosjekt ved Politiskolen i Danmark for dette arbeidet, og som kom frem til følgende anbefalinger:

Politiets forberedende lederutdanninger (PFL) utfases og erstattes av andre utdanninger og dels av politikretsenes egne utdanningsløp for såkalte lederaspiranter.

De eksisterende lederutdanningsløp som ble kalt PL-kurser (17 forskjellige kurser) erstattes av funksjonsbestemte utdanninger med utgangspunkt i behovsanalyser.

Den eksisterende POL-utdanningen (Politiets overordnedes lederutdanning) erstattes av diplomutdanninger i ledelse. Disse kan gjennomføres ved universiteter eller CVU-er (Center for Videregående Utdanning).

Mulighet for relevante overordnede lederutdanninger på masternivå, eks. Master of Public Administration ved handelshøyskoler og universiteter.

Prosjektet som vurderte lederutdanningene utarbeidet følgende figur for å illustrere sin anbefaling:

Ledelsesnivå	Utdanning
Øverste ledelse	Relevante overordnede lederutdanninger som er relevante for lederoppgavene og lederansvaret. Dette kan være masterutdanninger som MPA og MBA og lignende.
Linjesjefer og avdelingsledere	Relevante diplom- eller bachelorutdanninger. Diplomutdanninger i overordnet ledelse.
Seksjonsledere og avsnittsledere	Relevante lederutdanninger på Videregående/voksenutdanningsnivå.

Figur 4.1 Anbefaling ledelsesnivå og utdanningsnivå

Anbefalingen fra arbeidsgruppen ble i stor grad akseptert og satt ut i livet som en del av den danske Politireformen i 2007. Det ble inngått avtaler mellom dansk politi og noen få universiteter, handelshøyskoler og diplomhøyskoler der politiledere på mellomleder- og toppledernivå kan ta henholdsvis bachelorutdanninger og masterutdanninger i ledelse. I perioden 2008 til 2013 har et

relativt stort antall danske politiledere begynt på og gjennomført henholdsvis diplomutdanninger og masterutdanninger i ledelse (disse masterutdanningene har ikke tilsvarende varighet som de norske masterutdanningene).

Rigspolitiet besluttet imidlertid at det skulle utvikles og tilbys en utdanning for politiutdannet. Denne ble kalt førlederutdanningen.

Førlederutdanningen

Førlederutdanningen er en del av Rigspolitiet, Koncern HR's samlede utdanningstilbud for politiutdannet personale som ønsker å videreutdanne seg til politioperative ledere.

Studieordningen ble iverksatt april 2013. Formålet med Førlederutdanningen er at studenten tilegner seg forståelse og innblikk i hele organisasjonen og får grunnleggende kunnskap om saksbehandlingen i politiet og de dokumentasjonskrav som gjelder i etaten. Videre hvordan saksbehandlingen er organisert og blir styrt i organisasjonen, hvem som er ansvarlige for oppgaveløsningene, prioriteringer, legalitetskontroll m.m. Studentene skal også kjenne til organisasjonens strategier, mål, verdier, handlingsplaner og resultatkontrakter. Formålet er kort sagt at studenten skal settes i stand til å fungere som ledere på det såkalte direkte ledernivå.

Førlederutdanningen skal forberede studentene på å kunne fungere selvstendig som leder på direkte ledernivå innenfor den danske politiprofesjonens tre hovedområder som er beredskap, lokalpoliti og sentral etterforskning. Denne lederutdanningen har en varighet på to og et halvt år. Den består av teoretiske og praktiske moduler.

Leadership Pipeline

Som et ledd i en lederreform gjennomført i 2013-2014, har det også blitt innført en Leadership Pipeline i dansk politi. Leadership Pipeline i offentlig sektor, (Dahl og Molly-Søholm, 2012), er en teori som forteller at ulike ledelsesnivåer krever forskjellige ledelsesmessige ferdigheter, arbeidsverdier og prioriteringer. Teorien anvendt på offentlig sektor skiller altså mellom de forskjellige ledernivåene og gir anbefaling om hvordan de ulike organisasjonene kan støtte og styrke best mulig ledelse tilpasset de ulike nivåene. Samtidig gir teorien råd om hvordan organisasjonene best mulig kan utvikle egne ledere.

Leadership Pipeline baserer seg på fire grunnideer: å skape en god verdikjede for ledelse; at god ledelse defineres ut fra det ledernivå den enkelte leder faktisk leder på; at lederutvikling er et lederansvar; og at lederutvikling skal knyttes til strategiimplementering og de daglige ledelsesoppgaver.

På bakgrunn av det nye ledelsesgrunnlaget og innføringen av Leadership Pipeline laget Rigspolitiet i 2014 en handlingsplan for profesjonell ledelse i politiet. Denne planen omfattet følgende tiltak:

- Ledernes forståelse av og arbeid med det nye ledelsesgrunnlaget
- Det skal utarbeides tydelige og god beskrivelser av karriereveier i dansk politi
- Vesentlige kompetansegap, spesielt de operative, skal fylles gjennom utdanning og trening av utvalgte ledere
- Ledelseevaluering og kvalitetsmåling skal danne grunnlaget for undersøkelsen av utviklingen i utøvelsen av ledelse i de kommende år

6 Oppsummering av prosjektets funn

Formålet med dette prosjektarbeidet var en gjennomgang av lederutdanningene med henblikk på forbedring. I dette inngår en vurdering av om det er behov for å endre eller innføre en ny profil (innhold) og posisjon for utdanningene for å bidra til å styrke ledelsen av og i politiet og derigjennom tilføre samfunnet nødvendig og tilstrekkelig politikraft. Videre skulle prosjektet gjennomgå lederutdanningene i lys av samfunnsutviklingen og sentrale utredninger som berører ledelse og ledelsesfaget i politiet. I det følgende vil de funn prosjektet har gjort gjennom sitt arbeid oppsummeres.

6.1 Bevaringspunkter og forbedringspunkter

Først finner prosjektet det nødvendig å påpeke at parallelt med dette arbeidet, fremmet regjeringen forslag til ny politireform på Politihøgskolen 17. februar 2015. Den ble behandlet og vedtatt av Stortinget da dette prosjektet var i slutfasen (10. juni s.å.). Prosjektet har fulgt regjeringen og Stortinget behandling og vedtak tett. Mange av føringene som fremkommer i nærpolitireformen sammenfaller med prosjektets egne funn. På grunn av den korte tiden fra Stortingets vedtak til ferdigstilling av denne rapporten, har prosjektet ikke kunnet drøfte samtlige føringer fra Stortinget. Dette vil følges opp i det videre strategiarbeidet og i andre sammenhenger hvor det er relevant/påkrevet.

6.1.1 Politihøgskolen skal være den sentrale og foretrukne lederutdanningsinstitusjonen for ledere i politietaten

Ved Politihøgskolen har det vært leder- og ledelsesutdanninger siden begynnelsen av 1980-tallet. Dette prosjektet har bekreftet at det er viktig med satsing på lederutdanningstilbudet ved Politihøgskolen, parallelt med at dette også har blitt besluttet på politisk nivå av både regjering og Storting. Politihøgskolen bør ha som mål å være den foretrukne lederutdanningsinstitusjonen for ledere i etaten. Lederutdanningene må være kunnskapsbaserte, oppdaterte og relevante for etaten, og slik tilføre politiet en merverdi.

6.1.2 Ulike lederutdanninger krever ulike tilnæringsmodeller og alternative studieorganisering

Siden tusenårsskiftet har det blitt utviklet og tilbudt ulike ledelsesutdanninger med forskjellig omfang innrettet mot ulike grupper av ledere (ulike, spesifiserte målgrupper). Dette prosjektarbeidet konkluderer med at det bør Politihøgskolen fortsette med, samt kontinuerlig forbedre. Prosjektet har vist at utvikling av lederkompetanse krever ulike tilnæringsmodeller. Det kan også vurderes alternative studieorganisering utfra ulike behov.

Som en følge av strukturreformen innføres det to nivåer i politidistriktene. Videre etableres det betydelig større politidistrikter enn tidligere. Dette stiller nye og endrede krav til ledere i politiet. Politidirektoratet er i ferd med å utarbeide nye krav til ulike ledere og funksjoner, se vedlegg 9.1 Dette er i tråd med den oppgave etaten har fått fra Stortinget iht. Innstilling 306 (2014-2015); «å utvikle spesifikke krav til ledelseskompetanse i politiet på alle nivåer, inkludert politimestre». Politianalysen (NOU 2013:9) var også inne på dette: «God ledelse defineres ut fra det ledernivå den enkelte leder faktisk leder på. I enhver organisasjon av en viss størrelse vil det være flere ledernivåer. Sentrale arbeidsoppgaver, gjøremål og vektlagte lederaktiviteter vil variere med hvor en befinner seg i ledeshierarkiet og hvilke funksjoner en har ansvaret for. Forskjellige ledelsesnivåer krever forskjellige ledelsesmessige ferdigheter, arbeidsverdier og prioriteringer».

Til de fleste etter- og videreutdanningene er det knyttet bestemte opptakskrav. Politidistrikter og særorgan innstillinger egne søkere, mens det er Politihøgskolen som foretar den endelige kvalitetssikring av at søkeren er innenfor målgruppen og tilfredsstillende kravene til opptak. Både kompetansekrav og innhold i de ulike lederutdanningene må videreutvikles i tråd med innføring av nye krav til ledernivåene og- funksjonene i etaten.

Det er også viktig at ledelsesperspektivet inngår i samtlige lederutdanninger omtalt i kapittel 4 («Nå-situasjonen»). Samtidig må også forebyggingsperspektivet og kulturforståelse inn i lederutdanningene slik at ledelse i politiet ikke begrenses til ledelse som fag, men også er i stand til å ivareta og håndtere andre sider ved lederrollen.

Det har i lengre tid vært diskutert å utvikle en utdanning i politiledelse på masternivå ved Politihøgskolen og/eller en nordisk master. Dette har igjen aktualisert seg gjennom dette prosjektet, samt ved Politihøgskolens ledergruppes studiebesøk ved den danske politiskolen i mars 2015 og sist gjennom Stortingets behandling av nærpolitireformen. Politihøgskolen hadde allerede påbegynt et utredningsarbeid om dette sammen med Rigspolitiet og Politiskolen i Danmark. Dette utredningsarbeidet videreføres.

6.1.3 Utdanning skal være teori og praksis - tett kontakt med praksisfeltet viktig

Det er et mål at politiet skal arbeide kunnskapsbasert. For at lederutdanningene skal kunne være kunnskapsbaserte, oppdaterte og relevante for etaten, har dette prosjektet funnet at det er både viktig og nødvendig med tett kontakt med praksisfeltet. Videreutdanningstilbudet legger stor vekt på erfaringsbaserte arbeidsformer og nær kopling mellom teori og praksis, samt en «akademisk» tilnærming under masternivå.

Tett kontakt med praksisfeltet innebærer også å vurdere behov og fokusere på kontinuerlig forbedring. Politihøgskolen analyserer løpende de uttalte kravene som stilles til etaten og de definerte behovene for kompetanseheving. Som eksempel på dette kan det nevnes at Politihøgskolen ved avdeling for etter- og videreutdanning i to runder de siste årene har gjennomført møter med bortimot alle politidistriktene og særorganene der hovedtemaet har vært kompetansebehov og utdanningstilbud. På bakgrunn av blant annet dette arbeidet er eksisterende studier revidert og om nødvendig nye studier utviklet. I tillegg har Politihøgskolen de senere årene etablert nasjonale referansegrupper innenfor flere utvalgte områder for å sikre fagutviklingen av læreplaner. Disse skal både bidra til å sikre fagutvikling og kvalitetssikre læreplaner.

Erfaringslæring er også viktig. Dette har de nevnte utredningene herunder Politianalysen fremhevet, i tillegg har dette blitt påpekt i rapporten «Kunnskapsbasert erfaringslæring» (Hove 2014). Større enkelthendelser/saker har demonstrert dette. Gårdsdagens feiltrinn bør være vise seg å være noe politiets ledere lærer av i dag.

Videre er ferdighetstrening viktig og de funksjonsrettede/operative lederutdanninger har hatt og vil fortsette å ha, høy prioritet. Fordi disse har høy prioritet, er det viktig med tett samarbeid med Politidirektoratet. Dette for å avklare forventinger og føringer om bl.a. volum på utdanningene.

6.1.4 Endringsvilje og læringsvilje

Politiet har et samfunnsoppdrag i et samfunn i rask endring, ikke bare når det gjelder kriminalitetsutviklingen, men på mange strukturelle områder, eksempelvis står etaten midt oppe i store reformprosesser. I tillegg er en evaluering av særorganene varslet. Endringsevne og

endringsledelse blir således også viktig. Dette stiller store krav til både endringsvilje og læringsvilje. Samtlige utredninger av Justissektoren og politietaten har påpekt dette. Hvordan dette skal innarbeides i de ulike lederutdanningene er noe Politihøgskolen må se nærmere på i dialog med Politidirektoratet, politidistriktene og særorganene.

6.1.5 Tett dialog og samarbeid med Politidirektoratet er viktig

Som påpekt flere steder i denne rapporten, er tett kontakt med Politidirektoratet viktig. Det gjelder for samtlige lederutdanninger. Som nevnt tidligere utarbeider Politidirektoratet nye krav til ledere i de nye politidistriktene (vedlegg 9.1 og 9.2). Dette vil kunne få innvirkning på utdanningstilbudet til ledere i etaten. Videre er det viktig med en diskusjon omkring behov, omfang (volum), satsninger og ressursbruk innen for lederutdanningstilbudet. Dette må skje i dialog med direktoratet (og departementet).

Det er også avdekket at økt lederkompetanse må utnyttes mer effektivt i politidistriktene. Dette er en utfordring som må løftes opp til Politidirektoratet, men som Politihøgskolen har stor interesse av å følge med på og bidra til å løse. I forbindelse med den vedtatte kvalitetsreformen vektlegges politiledelse som karrierevei. Det er derfor viktig å undervise om og forske videre på rekrutteringsprosessene i politiet som er dokumentert å ha et forbedringspotensial (Carlsen 2014; Børstad & Johansen 2010). Dette berører også krav ved ansettelse. Dette omhandler kunnskap om å lage kravspesifikasjoner som kan øke sannsynligheten for at ledere, som kan løse oppgavene som stillingen krever (forebygging, mangfolds ledelse, relasjonell kompetanse og langsiktig og strategisk), ansettes. Dette er med andre ord et tema som er større enn Politihøgskolens utdanninger ettersom det er politidistriktene og særorganene som selv har ansvar for rekruttering, samt strategisk kompetansestyring og forvaltning i egen virksomhet. Samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen er også påpekt i Stortingets innstilling. Dette må det derfor satses på fremover og i en eventuell strategiperiode for lederutdanningene på Politihøgskolen.

6.2 Er det behov for en strategi for lederutdanningene?

Med dette bakteppet, både rundvaskprosjektets arbeid og de politiske prosesser som har foregått parallelt, må Politihøgskolen følge opp både prosjektets funn og vurderinger, samt vedtakene i Innstilling 306 S (2014-2015) og Prop. 61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen) som blant annet understreker at;

«Lederutdanningen i politiet skal videreutvikles, og skje systematisk gjennom Politihøgskolen. Politihøgskolens tilbud om slik videreutdanning skal systematiseres og utvikles, slik at det blir et moderne lederfokus i de programmer som tilbys. Dette vil sikre tilførsel av nye impulser for lederne, og slik sett forankre ledelse bedre i etaten».

Innstillingen og proposisjonen gir Politihøgskolen en oppgave og et stort ansvar, men samtidig et handlingsrom. En strategi for lederutdanningene vil være et godt utgangspunkt for dette. Ansvaret og handlingsrommet som er gitt Politihøgskolen vil en strategi for lederutdanning både kunne utnytte og dra nytte av. Politihøgskolen har ansvar for at etaten tilbys relevant og adekvat utdanning og opplæring som bidrar til god læring og kompetanseheving. En strategi for ledelsesutdanning, slik Politihøgskolen ser for seg - gi en stor merverdi til etaten.

7 Strategi for lederutdanning og lederutvikling

Politiet er en del av et samfunn i stadig utvikling. Internasjonal kriminalitet forsterker og utvider den nasjonale kriminaliteten, og bidrar med sin grenseoverskridende virksomhet til å gjøre kriminalitetsbilde mindre oversiktlig. Det pengesterke norske markedet er i fokus for kriminelle aktører og nettverk. Dette stiller krav til politiets kompetanse for å håndtere nye og avanserte former for kriminalitet. Med dette menes kompetanse med hensyn til politiets metoder, organisering og evne til å samarbeide på tvers av politidistrikter og landegrenser. Kunnskap om fremmede kulturer, migrasjon og befolkningsutvikling er også nødvendig for å forstå de utviklingstrekk og utfordringer som politiet møter i det daglige.

Utvikling og utbredelse av ny teknologi endrer stadig rammebetingelsene for samhandling og kommunikasjon nasjonalt og internasjonalt. Teknologikutviklingen er raskere og har større innvirkning på alle samfunnsområder enn tidligere. Disse utviklingstrekkene representerer flere utfordringer, men også muligheter for politiet.

I tillegg til globalisering og internasjonalisering, utvikles norske samfunnet og forvaltningen i et høyt tempo. Som tidligere nevnt skal politietaten reformeres gjennom både en strukturreform og en kvalitetsreform. Det blir stadig behov for økt kompetanse for å håndtere endringsprosesser og reformer samt samordning og koordinering på tvers av sektorer og virksomheter i offentlig sektor.

Som nevnt innledningsvis fremhever rapporten fra 22. juli-kommisjonen (NOU 2012:14), Politianalysen (NOU 2012:9), Nærpolitireformen (Prop. 61 LS) og Justiskomiteens innstilling 306 S (2014-2015), *ledelse* som avgjørende for politiets prestasjoner fremover. Det er igangsatt et stort omstillingsarbeid i politiet for å bedre etatsledelsen og ledelsesforståelsen.

Politiet står også overfor en stor strukturreform og en kvalitetsreform som henger tett sammen. Sammenslåing av distrikter som en følge av nærpolitireformen vil også ha innvirkning på lederrollen. Større politidistrikter vil stille betydelige krav til ledelse og medfører nye utfordringer. Mye av ledernes oppmerksomhet vil måtte vies det strategiske og langsiktige bildet. Dette må Politihøgskolen ta hensyn til i lederutdanningstilbudet fremover. Ledelse skal være fremtredende i alle ledd av organisasjonen fra tjenesten ute på patrulje og opp til politidirektørens ledergruppe. Politiet skal være en aktiv og kreativ etat der ansvar og ledelse preger alle fra bunn til topps. God ledelse vil sikre riktige prioritering av oppgaver, som igjen fører til at de ansatte lettere treffer de rette de riktige valgene i pressede situasjoner. Ledere må se sin betydning som rollemodeller og kulturbærere. Det skal sikres god ledelse der hvor oppgavene skal løses, og ledelse med fokus på åpenhet, læring og utvikling i et samfunn som stadig er i endring. Politiet skal vektlegge ledelse i alle deler av virksomheten, herunder i det forebyggende og operative arbeidet og straffesaksarbeidet. Ledelse skal vektlegges som eget fag og karrierevei. Vektleggingen av ledelse som et eget fag er nødvendig for å bevisstgjøre den enkelte leder om det ansvaret vedkommende har, og for å sikre at ledelsesbeslutninger treffes på grunnlag av kompetente og kvalifiserte avveininger.

7.1 Føringer Politihøgskolen må følge opp og innfri i strategiperioden

Regjeringen og Stortinget har gitt Politihøgskolen en viktig rolle med hensyn til lederutdanningen i politiet i reformperioden etaten står overfor jf. Regjeringens proposisjon om nærpolitireformen og Stortingets påfølgende behandling av denne. Politihøgskolens lederutdanninger har hatt, og skal fortsette ha, en sentral og viktig rolle i å utdanne og utvikle ledere i norsk politi. Føringene som

Politihøgskolen følgelig må forholde seg til – og innfri – i perioden som det foreslås å utarbeide en strategi for lederutdanningene for, er nevnt innledningsvis, men gjengis også i dette kapitlet.

Prop. 61 LS (2014-2015) gjør en oppsummering av hva utviklingen i politietaten skal ta utgangspunkt i mht. ledelse:

- Alle deler av politiets oppgaveløsning skal undergis relevant og kvalifisert ledelse. Ikke minst gjelder dette for etterforskningsarbeidet i politiet.
- Ledelse skal ses som en av flere karriereveier. Å gå inn i en lederstilling skal ikke være den eneste måten å oppnå anerkjennelse og karrieremessig fremgang.
- Det skal anlegges en bred tilnærming ved rekruttering til lederstillinger i politiet.
- Lederutdanningen i politiet skal videreutvikles. Både Politihøgskolen og andre relevante læresteder skal benyttes.
- Politihøgskolens tilbud om videreutdanning skal utvikles, og ha et faglig oppdatert perspektiv på ledelse.

Basert på Justiskomiteens innstilling 306 S har Stortinget vedtatt følgende punkter for å bedre kultur, ledelse og holdninger i politiet (kun de som omhandler ledelse er omtalt her), som må følges opp:

- Påse at underliggende etat utvikler spesifikke krav til ledelseskompetanse i politiet på alle nivåer, inkludert politimestre.
- Legge til rette for at også personer med annen utdanning enn Politihøgskolen kan få videre- og etterutdanningstilbud ved Politihøgskolen.
- Legge til rette for at ledere i politiet kan få tilbud om å delta i en mentorordning med mentorer fra politiet, andre offentlige etater eller næringslivet. Det bør vurderes hvorvidt mentorene kan få faglig støtte og oppfølging fra Politihøgskolen.
- Tettere samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen basert på Plattform for lederskap og relevant «best praksis» fra internasjonalt arbeid.
- Ta initiativ til et tettere samarbeid mellom Politihøgskolen og andre utdanningsinstitusjoner for å sikre utvikling og god forståelse av politiets rolle i det moderne samfunnet, samt krisehåndtering og beredskap.
- Legge til rette for at nåværende ledere, og fremtidige ledere, i politiet kan ta lederutdanning. Dette må gjerne desentraliseres slik at den kan tas i det enkelte politidistrikt.
- Ta initiativ overfor øvrige nordiske land med sikte på å etablere en nordisk mastergrad i politiledelse.
- Sørge for at etableres faste møtepunkter for kunnskapsdeling og læring mellom politimestrene, Politihøgskolen og Politidirektoratet.

Det pekes på Politihøgskolen i mange sammenhenger i forhold til samvirke. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskaps rapport «Mulighetsstudien Vurdering av nasjonale og regionale øvings- og kompetansesentre» (2015:27) har gjennomgått utdanninger i relevante etater/sektorer med henblikk på hvordan samvirke er ivaretatt. Gjennomgangen viste at det er et økt behov for et tydeligere og mer målrettet tverretattlig samarbeid og fagutvikling. «Mulighetsstudien» (ibid:44) foreslår å utvikle Politihøgskolen til en understøttelse av politiets ansvar og oppgaver innenfor samvirke, ved forslaget om at høgskolen skal utvikles til å bli et tverrfaglig kompetansesenter for samvirke. Justis- og beredskapsdepartementet sendte Mulighetsstudien ut på bred høring i august 2015, eventuelle føringer og nye oppdrag til Politihøgskolen kan komme etter at dette prosjektet er sluttført.

Meld. St. 21 (2012-2013) Terrorberedskap har påpekt at det behov for å styrke kompetansen til alle stabsfunksjonene i politiet, samt at det er et gjennomgående behov for lederutvikling på alle nivåer. Denne stortingsmeldingen samt «Mulighetsstudien» mener at Politihøgskolen bør gis en sentral rolle for felles kompetanseutvikling og utdanning. Ledelse for nødetatene (samvirke i dag) 1. nødnettprosjektet (alle 3 nødetatene), 2. samvirkekurs på taktisk nivå (ble arrangert en pilot i 2014 i samarbeid mellom Politihøgskolen og Luftambulansen) 3. stabs og lederutvikling (LRS)).

7.2 Innspill til en strategi for lederutdanningene i perioden 2016-2020

Formålet med samtlige etter- og videreutdanninger ved Politihøgskolen, herunder også lederutdanningene, er å bidra til at kompetanse i politiet blir tilegnet, vedlikeholdt og utviklet i tråd med gyldig kunnskap og nye krav til yrkesutøvelsen. Det er en viktig målsetning at studietilbudet skal være så relevant som mulig og sånn sett bidra til kompetanseutvikling innenfor områder der behovet er størst. Videre har Politihøgskolen har over flere år som en del av høgskolens strategisk plan hatt som et overordnet mål om å ha en utdanning i front av profesjonsfeltet. Dette gjelder også for lederutdanningene. Politihøgskolen bør ha som mål å være den foretrukne lederutdanningsinstitusjonen for ledere i politiet. Politihøgskolens utdanninger skal ha være kunnskapsbasert, nyskapende og i takt med politiets behov, samfunnsutviklingen og internasjonale trender. På bakgrunn av prosjektet fremmes særlig ni områder som innspill til en strategi for lederutdanningene i perioden 2016-2020.

7.2.1 Krav til ledere

Stortinget har bedt om at etaten stiller spesifikke krav til ledelseskompetanse i politiet på alle nivåer. Dette arbeidet er allerede igangsatt for nivå 1 (politimester), og det vil fortløpende utarbeides krav og funksjonsbeskrivelser til nivå 2 og andre funksjoner i politidistriktene. Samtidig diskuteres det i etaten behov for/mulighet for å stille krav om sertifisering/lisens innenfor ulike områder.

Ledelsesfunksjonen og lederoppgavene skal fremheves i alle ledd i de nye politidistriktene. Ledere er rollemodeller og skal gå foran i både hverdag og i krise. Det er viktig å ha i bakhodet at det fattes en form for lederbeslutninger fra toppen ved nivå 1 til helt ut i ytterste ledd - patruljen som er publikums møte med politiet. Dette understreker behovet for å tenke ledelse både i etter- og videreutdanninger og i bachelorutdanningen. Både mer erfarne og nyutdannede polititjenestemenn må beherske ledelse i ulik grad.

Samtidig vil man ved å stille formelle krav om utdanning for å utføre bestemte oppgaver, unngå at nyutdannede settes på spesialistoppgaver generalistutdanningen ikke har kvalifisert for. Samtidig vil man få mulighet til å sikre at de som skal utføre oppgavene, faktisk har den nødvendige kompetansen. Det er viktig å sikre ledere en karrierevei gjennom både kompetanseheving og erfaring, men det er også viktig å ivareta nyutdannede. Såkalt «onboarding» er en stor investering i kompetanse i etaten.

Krav til ledere på alle nivåer i politiet vil kunne ha betydning for utdanningstilbudet ved Politihøgskolen. Det er viktig med et tett samarbeid med både Politidirektoratet og politidistriktene for øvrig om dette fremover.

7.2.2 Fortsatt satsing på Funksjonsrettet ledelse (FRL) innenfor utdanningene - innsatsledere, operasjonsledere, etterforskningsledelse

Det har over lengre tid vært politisk fokus på økt satsning på ferdighetstrening og funksjonsrettede utdanninger. Det forventes at dette vil vedvare i den foreslåtte strategiperioden. Nye, større politidistrikter vil medføre nye krav til disse utdanningene og det er naturlig å se for seg mer vektlegging av ferdighetstrening i nylig sammenslåtte politidistrikter. Det er flere mulige måter å løse dette på: å sette sammen grupper hvor deltakerne kommer fra samme politidistrikt, sette sammen grupper på tvers av disse utdanningene, og i større grad se utdanningene i sammenheng med øvrig utdanningstilbud innen beredskap og krisehåndtering.

Etterforskningsledelse er en annen utdanning som det forventes vil få økt fokus fremover. Med bakgrunn i flere saker som har fått stor oppmerksomhet den siste tid, har Stortinget vedtatt at det skal utarbeides en nasjonal handlingsplan for et løft av etterforskningsfeltet. Dette vil kunne påvirke etterforskningsfaget og innholdet i undervisningen som tilbys på Politihøgskolen.

For samtlige FRL-utdanninger er det behov for å berede grunn for politietatens ledelsesbehov på kort og lang sikt. Slike avklaringer om både satsninger og volum på de ulike utdanningene må skje i tett samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen. En strategi kan være både et nyttig verktøy for dette arbeidet samt fungere som en dynamisk satsning og utvikling på disse områdene.

Funksjonsrettet ledelse for påtale ledere har ikke blitt gjennomført siden 2012. Ny gjennomføring avventer eventuelle framtidige behov, samt også den varslede Påtaleanalysen som skal gjennomføres om kort tid.

7.2.3 Satse på stabs- og lederutviklingsprogrammet

Som nevnt under rapportens punkt 4.6 ble stabs- og lederutviklingsprogrammet revidert i 2014, slik at alle landets politidistrikt ble inkludert i et eget program (stabs- og lederutviklingsprogrammet). Etter beslutning fra Politidirektorat ble deltakelse i programmet sommeren 2014 endret til kun å inkludere de sju største politidistriktene på grunn av den kommende strukturreformen i norsk politi. Deltakelse i programmet er obligatorisk for de involverte politidistriktene.

Det anbefales at programmet forsetter med dagens profil og innhold og tilpasset den nye distriktstrukturen i etaten.

7.2.4 Lederkandidat, LOU1 og LOU2

Sett i lys av dette prosjektet og nye krav og forventninger til en etat i reform, anbefaler prosjektet at det så raskt som mulig igangsettes en revisjon av studieplanene til disse lederutdanningene. En revisjon må særlig gjennomgå innholdet i utdanningene, tydeliggjøre målgruppene for studiene spesielt i forhold til de nye ledelsesnivåene knyttet til nærpelitireformen, omfanget av studiene og hvordan studiene eventuelt kan organiseres bedre. Revisjonen må videre se hen til føringer fra Stortinget om at det skal legges til rette for at nåværende ledere og fremtidige ledere i politiet kan ta lederutdanning. Det bør derfor vurderes om disse utdanningene i større grad kan gjennomføres regionalt jf. Innstilling 306 S (2014-2015).

7.2.5 Lederutvikling

Politihøgskolen har i den senere tid fått sterke signaler om at høgskolen skal med i arbeidet med å utvikle programmer for ledere/ledergrupper i politiet. Politihøgskolen ser på dette som en hensiktsmessig og viktig rolle. Når det gjelder fremtidig satsning og ressursbruk, må dette vurderes

blant annet ut fra erfaringer fra tidligere lederutviklingsprogram som for eksempel programmet som ble gjennomført i Hordaland politidistrikt. Dette programmet er i skrivende stund ikke endelig evaluert.

7.2.6 Modul om ledelse i master i politivitenskap ved Politihøgskolen, samt en nordisk master i politiledelse

For å understreke betydning av ledelse, bør dette også inn i det eksisterende mastertilbudet i politivitenskap ved Politihøgskolen. En mulighet er å utvikle et emne i ledelse på den etablerte master i politivitenskap og/eller en egen master i ledelsesfag. For studier akkreditert av NOKUT (som denne master-utdanning er) vil institusjonen kunne gjøre endringer innen de akkrediterte emnene uten å søke om dette³.

Stortinget har besluttet at det skal tas initiativ overfor øvrige nordiske land med sikte på å etablere en nordisk mastergrad i politiledelse jf. Innstilling 306 S (2014-2015). Politihøgskolen hadde allerede påbegynt et utredningsarbeid på dette. Sammen med Rigspolitiet og Politiskolen i Danmark utreder Politihøgskolen muligheten for å utvikle en felles nordisk master i politiledelse sammen med. Utredningen skal kartlegge behovet for en nordisk master, det skal utvikles en modell for et mastertilbud på 90 studiepoeng, det skal utredes hvilket universitet/høgskoler som det kan være aktuelt å legge den til, og de økonomiske konsekvenser av et slikt tilbud og mulige finansieringskilder. Tidshorisonten for dette utredningsarbeidet er høsten 2015. Det er ønskelig at også svensk og finsk politi på sikt inngår i et ev. faglig samarbeid. Det videre arbeidet med en strategi for lederutdanning ved Politihøgskolen må se hen til dette arbeidet.

7.2.7 Tydeliggjøring av ledelse i andre studier der dette er viktig samt sikre at forebyggingsperspektivet og mangfold og kulturforståelse inngår i alle ledelsesutdanninger

Ledelse er et eget fag og det nødvendig å egne utdanninger som fokuserer kun på det. Samtidig så er ledelse også viktig i andre funksjoner og innen andre områder. Ledelse utøves på mange måter. Det er derfor viktig å se nærmere på hvilke utdanninger som bør styrkes på området ledelse jf. bl.a. punkt 3.12 om ledelse i bachelorutdanningen og punkt 7.2.1 Krav til ledere. Det bør mellom annet vurderes om ledelse skal omhandles mer eksplisitt i pensum og lærerutbyttebeskrivelser i fagplan for bachelorutdanningen.

Som nevnt tidligere, skal politiets samfunnsoppdrag løses i et samfunn som utvikler og endres seg raskt. Det norske samfunn er preget av store endringer; befolkningsvekst, økt mangfold, økte sosiale spenninger, store teknologiske og atferdsmessige endringer, internasjonalisering og globalisering medfører nye utfordringer og oppgaver. Kriminaliteten blir mer kompleks og organisert. Befolkningssammensetning endrer seg.

For å kunne skape trygghet, forebygge og bekjempe kriminalitet må politiet forstå det samfunnet de er en del av. Dette er et spørsmål om tillit og legitimitet. Utviklingen mot et stadig mer mangfoldig samfunn gjør det helt nødvendig å ha et politi som gjenspeiler dette. Det er avgjørende at politiledere får kunnskap og kompetanse som retter seg spesifikt mot det å forebygge kriminalitet i et homogent samfunn. Da er det viktig at både forebyggings- og mangfoldsfaget er forankret i

³ Dersom endringene fører til at studiet får et annet/utvidet fagområde eller det totale læringsutbyttet endres, må det søkes om et nytt studium til de ordinære søknadsfristene.

ledelsesutdanningene og ledelsesutviklingsprogrammene. Forståelsen av hvilke mekanismer som forårsaker kriminalitet og skaper utrygghet er vesentlig for politiledere som skal både initiere og lede et lokalt forankret forebyggende arbeid. Et politi hvor lederne prioriterer forebygging og forstår viktigheten av å møte mangfoldet som de ulike lokalsamfunnene består av er en forutsetning for å kunne bygge tillit og skape trygghet.

For en strategi for lederutdanning og lederutvikling blir det viktig å se på hva som er lederens ansvar i forhold til å sørge for at virksomheten/etaten har et forebyggende og mangfoldsperspektiv. Det er viktig at mangfold og forebygging integreres i lederutdanningene, ikke en særskilt del som kommer i tillegg. Det er også viktig at forståelsen for ledelse tydelig forankres i mangfolds- og forebyggerutdanningene.

Det er viktig å sikre synergier mellom de ulike fagområdene og ledelse. slik at de ulike perspektivene ivaretas og drar nytte av hverandre i utøvelsen av leder- og politirollen, både i strategisk tenkning og i daglig oppgaveløsning.

7.2.8 Mer nettbasert læring

Det har i flere år vært et mål for politiet å øke bruken av fleksible læringsformer og alternativ organisering av undervisningen. I forbindelse med nyutvikling og revisjon av lederutdanningene er det et mål å bedre utnytte de mulighetene som ligger i nettbaserte ressurser, med særlig fokus på øke bruken av studentaktive læringsformer, nettbasert organisering av møter, forståelse for og bruk av sosiale medier mv. Prosjektet anbefaler at nettbasert læring utnyttes mer systematisk og omfattende i de lederutdanningene der dette i dag skjer i liten eller ingen grad i dag.

7.2.9 Styrket og mer strategisk samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen

Gjennom styringsdialogen med Politidirektoratet og Prop. 1 S gis det føringer for hvilke utdanninger eller fagområder Politihøgskolen skal prioritere for de enkelte budsjettår. Budsjettet på kap. 442, post 01, er derfor dimensjonert for et grunnnivå for etter- og videreutdanninger. Tidligere kapitler og punktene overfor har imidlertid påpekt behov for tettere dialog og samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen på en rekke områder. I tillegg har Stortinget fattet flere vedtak i Innstilling 306 S (2014-2015) med det formål å bedre kultur, ledelse og holdninger i politiet. Flere av disse omhandler samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen, eksempelvis er det vedtatt følgende;

Tettere samarbeid mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen basert på Plattform for lederskap og relevant «best praksis» fra internasjonalt arbeid.

Ta initiativ til et tettere samarbeid mellom Politihøgskolen og andre utdanningsinstitusjoner for å sikre utvikling og god forståelse av politiets rolle i det moderne samfunnet, samt krisehåndtering og beredskap. (Kommentar fra Politihøgskolen: dette fordrer avklaring av ressurser og volum i dialog med direktoratet).

Sørge for at etableres faste møtepunkter for kunnskapsdeling og læring mellom politimestrene, Politihøgskolen og Politidirektoratet.

Det er svært viktig at dette blir fulgt opp i en eventuell strategiperiode og foreslås derfor som et eget punkt i strategien. Videre må Politihøgskolen fortsette å utvikle samarbeid med politidistrikter og

særorgan for å fortløpende kartlegge etatens behov for lederkompetanse og speile dette mot høgskolens utdanningstilbud.

7.3 Avslutning

Avslutningsvis vil Politihøgskolen fremheve den sentrale rollen høgskolen er gitt i nærpolitireformen. Reformen innebærer store endringer både med hensyn til struktur og kvalitet. Politihøgskolen ønsker å bidra sterkt inn i dette arbeidet gjennom det ansvaret og handlingsrommet som er tildelt høgskolen både gjennom vårt samfunnsoppdrag og Stortingets vedtak jf. Innstilling 306 (2014-2015). Etaten skal bli tilbudt og tilført relevant og adekvat utdanning og opplæring som bidrar til god læring og kompetanseheving i de nye politidistriktene og blant nåværende og fremtidige ledere.

På bakgrunn av dette prosjektet, og sett i lys av de politiske føringer som ble fattet helt på tampen av prosjektarbeidet, mener Politihøgskolen at en strategi for ledelsesutdanning vil være en nyttig og hensiktsmessig fremgangsmåte for å løse de oppgaver som etaten er gitt på dette området. De føringer som er gitt fra Stortinget skal gi et løft for ledelse i politiet. En strategi for ledelsesutdanningene ved Politihøgskolen sett i lys av ovennevnte vil være et godt utgangspunkt for dette arbeidet og vil således kunne gi en merverdi for ledelse og lederutvikling i, og til, etaten.

8 Kilder/litteraturliste

- Bjørkelo, B. (2013). FoU: Lederkompetanse 2013-14/2014-15. Delrapport 1: En litteraturgjennomgang.
- Børstad, F og Johansen M.F. (2010). *Likestillingsstrategier – intensjoner og realiteter. Politiets ansvar. Om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet.* Master of Public Administration. Handelshøjskolen i København.
- Myklebust, T., Busch, Tor (2015). *Ledelse, kultur og verdier- et integrert perspektiv.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Carlsen, Christopher (2014). *Politiets operative lederideal. En kvalitativ studie om Rekrutteringsprosesser i ordenspolitiet.* Masteroppgave i styring og ledelse, Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Day, David. D (2001). *Leadership development: A review in context.* Leadership quarterly, 2001.11(4):s581-613.
- Diverse studieplaner for etter- og videreutdanningene på Politihøgskolen <http://www.phs.no/studietilbud/etter--og-videreutdanning/utdanninger/ledelsesutdanninger/>
- Hove, Kjersti (2014). «Kunnskapsbasert erfaringslæring». Politihøgskolens publikasjoner.
- Glomseth, R. og Aaserud, T. FoU: Lederkompetanse 2013-14/2014-15- Delrapport 2: *Lederutdanning og ledelsesutvikling i politiet. Beskrivelse av tiltak i noen land, med hovedvekt på Sveige og Danmark, samt et norsk eksempel fra utdanningssektoren.*
- Innstilling 306 S (2014-2015) fra justiskomiteen om endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)
- Innstilling 307 L (2014-2015) fra justiskomiteen om endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)
- Johnsen, Erik (1975). *Teorien om ledelse.* København: Nytt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Katz, R. L. (1955). *Skills of an effective administrator.* Harvard Business review (January-February), 33-42.
- Lai, Linda (2013). *Strategisk kompetanseledelse (3. utg.).* Bergen: Fagbokforlaget.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice (6th ed.).* Los Angeles: Sage.
- Medarbeiderplattform i politiet (2014)
- Meld. St. 21 (2012–2013) *Terrorberedskap — Oppfølging av NOU 2012: 14 Rapport fra 22. juli-kommisjonen*
- *Mulighetsstudien Vurdering av nasjonale og regionale øvings- og kompetansesentre.* Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2015.
- NOU 2012: 14 *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*
- NOU 2013: 9 *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer — Politianalysen*
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2014). *Police leadership: A systematic review of the literature.* Policing, 8(1), 14-26.
- Plattform for ledelse i staten. Fornyings- og administrasjonsdepartementet 2008. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/plattform-for-ledelse-i-staten/id526203/>
- Prop. 61 LS (2014-2015) *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*
- Rapport kartlegging av lederutvikling i staten. Rambøll 2012.
- Tannenbaum R. og Schmidt, W.H. *How to choose a leadership pattern.* Harvard Business Review, Vol,36, No 2, 1958)

9. Vedlegg

Vedlegg 9.1 Politidirektoratets krav til politiledere

Politidirektoratet har arbeidet med å utvikle en helhetlig systematikk for å identifisere og bestemme krav til politiledere generelt og spesielt til ledere på nivå-1 og nivå-2, hhv. politimestre og driftsenhetsledere. I dette arbeidet er det hentet inspirasjon fra arbeidet med ledelse og operasjonalisering av ledelseskompetanse i Danmark og Canada.

Politidirektoratet har kommet fram til en rollebeskrivelse for politimestre som går fra det generelle mot mer detaljerte kvalifikasjoner og ferdigheter. De har videre identifisert kjennetegn ved gode politiledere. Per i dag er det identifisert sju kvalifikasjoner/ferdigheter kalt *kjennetegn* ved gode politiledere. Kjennetegn ved politiledere: etikk og moral, troverdighet, god rollemodell, god kommunikasjon, beslutningsdyktig og høyt refleksjonsnivå.

Politidirektoratet har videre identifisert og beskrevet de aktiviteter som typisk skal kjennetegne gode politiledere. Aktiviteter: skape felles visjoner/målbilde, skape felles forpliktelser, omsorg for medarbeidere, drive og lede endringer, samt evne til problemløsning.

Politidirektoratet har videre skissert roller, oppgaver og ledelsessituasjoner for ledere, men de tilhørende kvalifikasjonskrav og kriterier.

Ledesperspektiver for politiledere (roller, oppgaver og ledelsessituasjoner)	Kvalifikasjoner og kriterier
Strategisk	Politiets samfunnsoppdrag og politimesterens ansvar innebærer å lede arbeidet under større og mindre kriser, primært i sitt distrikt. God beredskapsledelse forutsetter godt oppdatert planverk, systematisk trening og øvelse i stabs – og krisearbeid og -ledelse i samspill med andre nødetater.
Etatsledelse	Fremtidige politimestere vil i tillegg til å lede og styre eget distrikt også inneha rollen som <i>etatsleder</i> og inngå i politidirektørens ledergruppe. Etatslederrollen vil kreve gode samhandlingsevner, forståelse for dynamikken i en stor kompleks organisasjon og ikke minst langsiktig planlegging og kombinert håndtering av daglige hendelser.
Helhetsorientert	Et viktig mål for politiet er å bli mer helhetsorientert. I dette ligger at toppledere i særdeleshet må ivareta behov ut over eget resultatområdet (f eks politidistrikt) Prioriteringer av ressurser bør skje ut fra hva som både best tilfredsstillende overordnede og lokale mål og behov. Innenfor kriteriet om helhetsorientering finnes også evne til å være nyskapende og endringsvillig, som å ta i bruk ny teknologi i oppgaveløsningen på alle områder og nivåer. Videreutviklingen av systematisk kunnskaps- og erfaringsdeling er også viktig for å sikre at læring skjer på tvers av enheter.
Drive endring	En viktig lederegenskap er å skape retning for organisasjonen. I flere rapporter (Gjørvi mfl) har det vært pekt på mangel på overordnede

	<p>mål og dermed retning for utviklingen i etaten. Det er av stor betydning for arbeidet fremover at toppledere evner å skape felles retning for den massive endringsporteføljen politiet må håndtere, og drive endringene gjennom på en effektiv og samlende måte.</p> <p>Utviklingen av medarbeiderskap og lederplattformen skal bidra til at politiansatte på alle nivåer opplever at behov for endring ivaretas i den daglige utførelsen av polititjenesten. Gode endringsprosesser krever kunnskap om arbeidslivets lover og regler og erfaring fra å etablere et tillitsbasert samarbeid med fagforeninger og vernetjenester .</p>
Lede i kriser	<p>Politiets samfunnsoppdrag og politimesterens ansvar innebærer å lede arbeidet under større og mindre kriser, primært i sitt distrikt. God beredskapsledelse forutsetter godt oppdatert planverk, systematisk trening og øvelse i stabs – og krisearbeid og -ledelse i samspill med andre nødetater.</p>
Lede folk og sikre god drift	<p>Det vil bli satt større krav til politimesterens evne til å lede folk, effektiv ressursutnyttelse og langsiktig planlegging for å sikre god drift. Forenkling av beslutningsprosesser, gode driftsrutiner, langsiktig materiell- og bemanningsplanlegging og handlekraft, er avgjørende for god drift og økonomistyring i distriktene.</p> <p>Medarbeidere i politiet er opptatt av å gjøre en best mulig jobb for publikum. De er stolte over å være ansatt i politiet og er drevet av sitt samfunnsansvar. De som til daglig utfører kjerneoppgavene er høyt utdannet og forventer å få medvirke i beslutninger om oppgaver knyttet til eget arbeid. Dette vil gi bedre løsninger og økt effektivitet i gjennomføringen. De forventer videre å ha arbeidsbetingelser som gjør dette mulig, og at de blir lyttet til og får hjelp til rydde opp/avklart dersom betingelsene ikke er gode nok. Dette kan være årsaket i materiell/IKT, mangel på tid/ressurser eller av mellommenneskelige forhold. Politimesteren spiller en avgjørende rolle for å tilrettelegge for at <i>ledelse virker i 1.linje</i>, dvs. at det utøves god <i>hverdagsledelse</i>.</p>
Samfunnsaktør og rollemodell	<p>Lederne generelt og politimestrene spesielt, må se sin betydning som rollemodeller og kulturbærere. De må forstå sin rolle som ivaretagelse av trygghet, lov og orden og fansvarlige for oppnåelse av politiske målsetninger. De må ha forståelse og vise respekt for den rollen de har i samfunnet som bærere av et offentlig ansvar for å sikre trygghet, lov og orden for publikum. De skal fremme åpenhet i møte med media, medarbeidere og publikum og har et særskilt ansvar for, i handling og ord, ivareta etatens verdier og samfunnsoppdrag.</p>

Det er viktig å definere kravene til kompetanse for de ulike ledernivåene. Dette tar utgangspunkt i plattformen for lederskap i staten og det må også sees hen til medarbeiderplattformen i politiet. Dernest spesifikke krav til ledere i politiet, jf. det foranstående og så de spesifikke krav til ledere på ulike nivåer i politiet. Verdier står helt sentralt i denne tenkningen. Det samme gjør ledelsesfunksjoner og fokusområder som skal ivaretas. Definerings av kompetansekrav er viktig og nyttig når lederutdanning-, lederutviklings- og ledelsesutviklingsprogrammer skal designes. Per i dag er det bare definert krav til det øverste – politimesternivået.

Vedlegg 9.2 Kompetansekrav til de ulike ledernivåene i politiet

Krav til kompetanse knyttes til tre kompetanseområder: strategisk (konseptuell) kompetanse, politifaglig /økonomi/ Administrasjon/IKT og atferdskompetanse (kommunikasjon og relasjonsbygging).

Overordnede prinsipper for rammeverk for ledelse i og av politiet

- (1) generelle krav til ledere i staten gjelder også for ledere i politiet - å tjene fellesskapet og forvalte verdier, Å besvare politiske utfordringer
- (2) spesifikke krav til ledere i politiet
- (3) spesifikke krav til ledere på ulike nivåer

POLITIETS ULIKE OPPGAVER §§ 1 og 2 i Politiloven (Politireformen med 'nye oppgavesett, og mer digitalisering)

Verdier	Etiske verdier – Demokratiske verdier – Profesjonelle verdier uttrykt i Medarbeiderplattformen: Modig; Helhetsorientert; Viser respekt; Tett på			
Fokusområder	Mål, resultater, kompetanse, utvikling, læring		Medbestemmelse og medvirkning	Samarbeid og samordning
Funksjoner - Ansvar-Rolle-Oppgaver	STRATEGI	DRIFT	RELASJONER	INFORMASJON/ KOMMUNIKASJON
Toppledelsen, nivå 1	<p>Politiets samfunnsoppdrag og politimesterens ansvar innebærer å lede arbeidet under større og mindre kriser, primært i sitt distrikt. God beredskapsledelse forutsetter godt oppdatert planverk, systematisk trening og øvelse i stabs – og krisearbeid og -ledelse i samspill med andre nødetater.</p>		<p>Kjennetegn/(Egenskaper): Etikk og moral Troverdighet God rollemodell</p> <p>Det vil bli satt større krav til politimesterens evne til å lede folk, effektiv ressursutnyttelse og langsiktig planlegging for å sikre god drift. Forenkling av beslutningsprosesser, gode driftsrutiner, langsiktig materiell- og bemanningsplanlegging og handlekraft, er avgjørende for god drift og økonomistyring i distriktene.</p>	<p>Aktiviteter: God kommunikasjon Beslutningsdyktig Høyt refleksjonsnivå</p>
Mellomledelsen, nivå 2				
Førstlinjeledelsen, nivå 3 ??				
Krav til kompetanse (holdninger, evner, kunnskaper og ferdigheter) generelt , og spesifikk ledelseskompetanse	Strategisk (konseptuell) kompetanse	Politifaglig Økonomi, Administrasjon og IKT	Kommunikasjons- og relasjonsskapende kompetanse (Sosiale ferdigheter)	

Vedlegg 9.3 Lederplattformen i staten

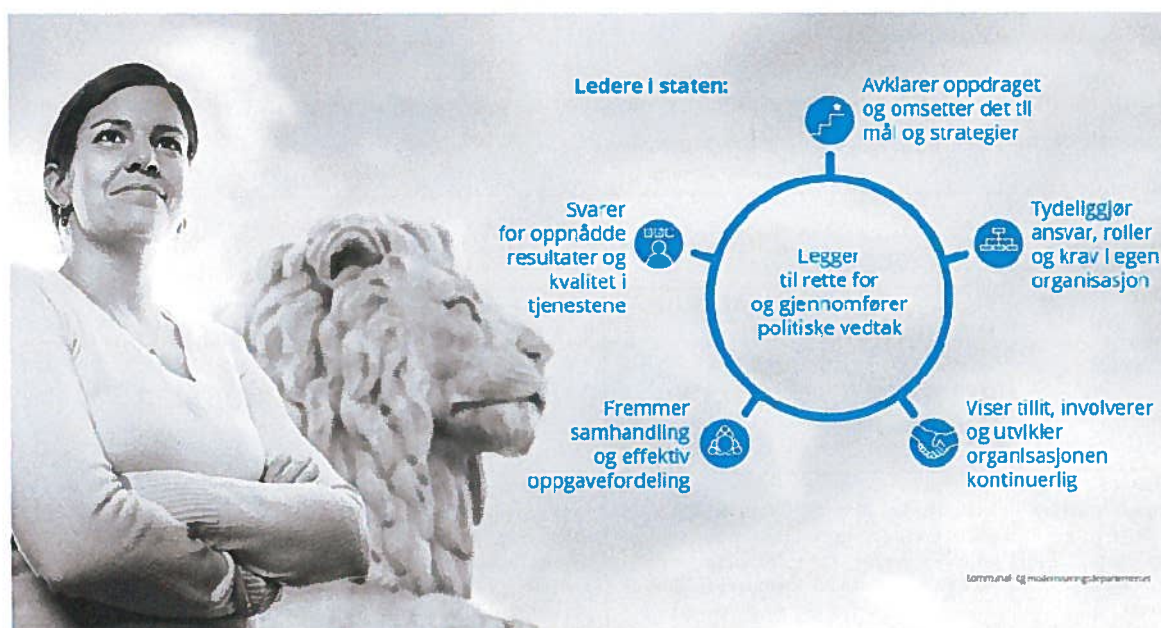
Plattform for ledelse i staten henvender seg første rekke til dem som har et lederansvar i en statlig virksomhet, men også til ansatte, tillitsvalgte og andre som er opptatt av ledelse i det offentlige. Det er en plattform som angir basis, rammer og prinsipper for lederskap i staten. Plattformen slår fast at statens ledelsespolitikk må tuftes på statens særpreg, verdigrunnlag og overordnede mål.

Regjeringen har bestemt at plattformen skal legges til grunn for lederskap og arbeidet med å utvikle ledelse i staten. Toppledere og andre ledere i virksomhetene kan bruke plattformen i en prosess med å utforme en lokal lederskapsprofil, både enkeltvis og som gruppe.

Plattformen er en del av de eksisterende lederutdanningene ved PHS. Lederplattformen er et eget dokument (https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns-og-personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf), som kan enkelt fremstilles gjennom den såkalte lederplakaten som utfyller Plattform for ledelse i staten, som nå er blitt noen år gammel (2008).

God ledelse i staten

God ledelse bidrar til at forvaltningen har gjennomføringskraft, oppnår resultater for samfunnet og har attraktive, moderne arbeidsplasser. Forvaltningen skal fremme **demokrati** og **rettssikkerhet**, og stå for **faglig integritet** og **effektivitet**.



Den nye lederplakaten skal være en støtte for ledere og brukes i arbeidet med utvikling av ledelse i staten. Plakaten formidler overordnede forventninger til ledere og viktige kjennetegn ved god ledelse. Lederplakaten er en del av det nevnte "Program for bedre styring og ledelse i staten».

Plattform for ledelse i staten stadfester at ledelse av viktig. Effekten av ledelse er imidlertid ikke alltid like synlige. I krisesituasjoner, større omstillinger eller krevende enkeltsaker vil god ledelse ofte være synlig og avgjørende for resultatet. Det samme kan ofte også sies om dårlig ledelse hvor utfallet ikke har vært som ønsket. Men også i det daglige er betydningen av god ledelse i staten viktig, fordi:

- politiske målsetninger skal gjennomføres til beste for innbyggerne og miljøet i et stadig mer mangfoldig samfunn
- medarbeidere trenger stimulans og støtte slik at deres samlede kompetanse blir brukt i oppgaveløsningen
- det trenings prioriteringsvilje og handlekraft slik at begrense ressurser brukes målrettet og effektivt

Krav og forventninger til lederskap endrer seg og tilsier at ansvar og roller må gjennomtenkes med jevne mellomrom. Staten har sammensatte oppgaver og skal ivareta ulike hensyn. Det gjør statlig lederskap komplekst. Statlig lederskap skiller seg fra annet lederskap fordi staten har en spesiell forankring og et eget mandat i samfunnet. Det gjelder særlig for politiet og dets samfunnsoppdrag.

Toppledere, mellomledere og førstelinjeledere har ulikt ansvar og ulike oppgaver, og de vil bestemme innholdet i lederrollen på noe forskjellig måte. Enhver statlig leder må klargjøre sitt eget ansvarsområde, være bevists hva lederrollen konkret består i og hvilke ledelsesformer som egner seg. Ofte vil ulike formål og hensyn stå i strid med hverandre og ledere må ha evne til å håndtere dilemmaer på en forsvarlig måte. Samtidig finnes det noen generelle funksjoner som alle ledere må håndtere og tilpasse sin rolle og plassering i forvaltningen/etaten (drift, administrasjon og arbeidsprosesser, strategiske funksjoner, relasjonelle funksjoner internt og eksternt og informasjons- og kommunikasjonsfunksjoner).

Plattform for lederskap og Lederplakaten kommuniserer og gjør eksplisitt normative krav til å ivareta fire sentrale ledelsesfunksjoner og fire fokusområder:

<i>FUNKSJONER</i>	<i>FOKUSOMRÅDER</i>			
	MÅL, REUSLTATER OG BRUKER-RETNING	SAMARBEID OG SAM-ORDNING	KOMPETANSE, LÆRING OG UTVIKLING	MED-BESTEMMELSE OG MEDVIRKNING
STRATEGI : Ledere på alle nivåer må foreta valg og prioriteringer, herunder utvikle mål, planer og effektive virkemidler	Lederen skal sikre gode resultater og nå mål innenfor eget ansvarsområde. Ressursbruk og resultater skal dokumenteres.	Forvaltningen skal preges av en løsningsorientert samarbeidskultur og felles lagånd.	Ledere må sørge for delegering, god dialog, faglig veiledning og personlig tilbakemelding, samt en god organisering av arbeidsprosesser.	De ansatte skal være involvert i oppgaveløsningen direkte som individuelle arbeidstakere, men påvirker den også indirekte gjennom sine fagorganisasjoner.
DRIFT : Ledere må sørge for å etablere, utvikle og vedlikeholde systemer som trengs for at virksomheten kan få utført sine oppgaver og levert sine tjenester eller produkter.				
RELASJONS-BYGGING: Ledere må etablere, pleie og utvikle relasjoner til andre både internt og eksternt.				

KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON: Staten skal preges av åpenhet både i forhold til innbyggerne, medarbeiderne, og mellom ulike deler av Forvaltningen.				
---	--	--	--	--

Plattformen understreker den formelle leders lederansvar knyttet til mål og resultater, men også som det heter at "Ledere i staten skal sammen med medarbeiderne bidra til å frambringe resultater til beste for fellesskapet i henhold til politiske prioriteringer og samfunnsmessige verdier.» Ledere må delegere oppgaver, veilede og følge opp medarbeiderne, og samtidig angi en tydelig retning og stille krav til resultater. Dette samsvarer med definisjonene av ledelses nevnt innledningsvis i dette kapitlet. Med to fokusområder som omfatter samarbeid og samordning og medbestemmelse/medvirkning ligger det sterke føringer i retning av ledelse som samspill.

Rambøll foretok i 2012 på oppdrag fra daværende Fornyings- og administrasjonsdepartementet en kartlegging av lederutviklingen i staten (rapport mai 2012). Denne må det også ses hen til i det videre arbeidet.

Vedlegg 9.4 Medarbeiderplattformen i politiet

Politidirektoratet etablerte høsten 2012 Endringsprogrammet for politiet, men hensikt å følge opp NOU 2012:14 rapport fra 22.juli-kommisjonens anbefalinger. Endringsprogrammet igangsatte i juni 2012 et prosjekt om felles medarbeiderplattform i politiet, som ett av tiltakene i politiets arbeid med kultur og holdninger.

Anbefaling 1 i NOU 2012: 14 fokuserte på nettopp på grunnleggende holdninger og kultur i en organisasjon, og ledere på alle nivåer i forvaltningen må arbeide systematisk med både egne og organisasjonens holdere og kultur knyttet til: risikoerkjennelse, gjennomføringsevne, samhandling, IKT-utnyttelse og resultatorientert lederskap.

Medarbeiderskap skal skje samtidig som det satses på lederskap. Godt lederskap og godt medarbeiderskap er begge forutsetninger for at politiet samlet sett skal løse sitt samfunnsoppdrag. Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren.

Politiets medarbeiderplattform iverksatt i 2014 illustreres av følgende plakat utarbeidet av Politidirektoratet:



POLITIET

ETT POLITI – PÅ JOBB FOR TRYGGHET, LOV OG ORDEN

Som medarbeider i politiet kjennetegnes jeg ved at:

Jeg er modig

- ✓ Jeg tar ansvar
- ✓ Jeg tar initiativ, fatter og gjennomfører beslutninger
- ✓ Jeg er tydelig og gir tilbakemeldinger
- ✓ Jeg forstår og håndterer risiko

Jeg viser respekt

- ✓ Jeg er profesjonell
- ✓ Jeg anerkjenner mangfold
- ✓ Jeg behandler alle likeverdig
- ✓ Jeg opptrer på en måte som styrker tilliten til politiet

Jeg er helhetsorientert

- ✓ Jeg er nyskapende og endringsvillig
- ✓ Jeg deler kunnskap og erfaring
- ✓ Jeg handler til fellesskapets beste
- ✓ Jeg bidrar til å løse politiets samfunnsoppdrag

Jeg er tett på

- ✓ Jeg er tilgjengelig
- ✓ Jeg er engasjert
- ✓ Jeg løser problemer
- ✓ Jeg hjelper andre

Ledere skal i tillegg:

- ✓ Sette retning og drive endring
- ✓ Motivere og utvikle medarbeidere
- ✓ Skape resultater i samhandling med andre

