

PHS

# Lederutdanning og ledelsesutvikling i politiet

---

Beskrivelse av tiltak i noen land, med hovedvekt på Sverige og Danmark, samt et norsk eksempel fra utdanningssektoren

Rune Glomseth og Terje Aaserud

28.05.2014



Denne rapporten er et ledd i et FoU-prosjekt der hovedmålet er å identifisere kompetansebehov for norske politiledere på ulike ledelsesnivåer og hvilke implikasjoner dette kan gi for lederutdanning og ledelsesutviklingstiltak i regi av Politihøgskolen.

## Innhold

<b>Politiledertdanning og ledelsesutvikling utenfor Norge.....</b>	<b>3</b>
Innledning.....	3
Denne rapporten.....	4
<b>Lederutdanning- og lederutvikling i svensk politi.....</b>	<b>5</b>
Bakgrunn.....	5
Politiets lederkriterier.....	7
Polisens Chefs- og ledarcenter .....	8
Kompetanseutviklingsprogrammer.....	8
Allerede tilsatte ledere .....	8
Rekrutteringsprogram for framtidige ledere.....	9
Mentorskap .....	9
Assessment Center (AC).....	10
Innholdet i utviklingsprogrammene.....	11
Svensk politis satsing på rekruttering og utvikling av framtidige ledere.....	13
<b>Lederutdanning- og lederutvikling i dansk politi .....</b>	<b>15</b>
Bakgrunn.....	15
Modernisering av dansk politis lederutdanninger .....	17
Politiets førledertdanning.....	18
Lederreform 2013-2014 .....	18
Leadership Pipeline .....	19
Politiets og anklagemyndighetens ledelsesgrunnlag .....	21
Norske politiledere i workshop.....	24
Prosessdokumenter fra Leadership Pipeline, København 4.12.2013 .....	25
<b>Et blikk på noen lands lederutdanningsprogrammer.....</b>	<b>27</b>
School for Police Leadership of the Police Academy, the Netherlands (SPL) .....	27
German Police University in Münster.....	27
Australian Institute of Police Management (AIPM) – Australia.....	27
<b>Sammenfatning.....</b>	<b>29</b>
<b>Implikasjoner for utviklingen av kompetansen til norske politiledere.....</b>	<b>30</b>

<b>APPENDIX/TAA .....</b>	<b>31</b>
<b>Kompetansemål og utdanningstiltak for en annen gruppe norske «institusjonsledere» - Rektorskolen.....</b>	<b>31</b>
Rektorskolen.....	32
Organisering og gjennomføring av rektorskolen.....	36
En av tilbyderne.....	36
<i>Innhold</i> .....	37
<i>Slik jobber vi</i> .....	38
Våre samlinger og programmer .....	39
Evaluering av programmet.....	40
Min vurdering.....	41
Vedlegg.....	42

# Politilederutdanning og ledelsesutvikling utenfor Norge

## Innledning

Norske politiledere stilles overfor nye utfordringer i kjølvannet av Gjørsv-kommisjonens rapport, den etterfølgende politianalysen og det generelt økte fokuset på politiledernes ansvar, roller og oppgaver i stadig mer komplekse omgivelser.

Denne utviklingen vil få selvsagt få betydning for hvordan Politihøgskolen tilrettelegger sine lederutdanninger og ledelsesutviklingsprogrammer i årene framover.

Som en del av kunnskapsgrunnlaget for dette arbeidet ble det i 2013 igangsatt et tre-årig FoU-prosjekt ved Politihøgskolen, med flg. problemstillinger:

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

Som problemstillingene viser, er en av intensjonene å få mer innsikt i forskning på politiledernes kompetanse og kompetansebehov og hvordan andre (relevante) land tilrettelegger og gjennomfører sine lederutdannings- og utviklingsprogrammer i politiet.

I juni 2013 forelå en FoU-rapport fra Brita Bjørkelo med en gjennomgang av relevant forskning på politiledelse (nasjonalt og internasjonalt) som sier noe om politilederes kompetansebehov (*problemstilling 1*).

I vår rapport vektlegges beskrivelser og vurderinger av hvordan noen andre land det er naturlig å sammenligne seg med organiserer og gjennomfører kompetanseutviklingen av sine politiledere (*problemstilling 3*).

Når det gjelder *problemstilling 2* er denne satt foreløpig på vent. Politidirektoratet har etablert en ny HR-avdeling og ansatt HR-direktør. I våre møter med HR-direktøren har det kommet tydelig fram at utarbeidelse av kompetansekrav til politiledere vil bli høyt prioritert i deres virksomhet. Det kan derfor være viktig å koordinere vår arbeid med *problemstilling 2* til den nye situasjonen. Slik kan det være et bidrag bidra til gode og kunnskapsbaserte beslutninger i direktoratet, hvis de ønsker at PHS skal ha en slik rolle i dette arbeidet.

Arbeidet med *problemstilling 4* vil bli forankret i et evalueringsarbeid av lederutdanningene ved PHS. Dette evalueringsarbeidet vil bli igangsatt medio 2014 og vil involvere fagansatte på faggruppe ledelse under ledelse av en nyengasjert professor II innenfor fagfeltet organisasjon og ledelse (personen er ikke på plass i skrivende øyeblikk).

## Denne rapporten

Gjennom fellesmøter og samarbeid med politileder-utdannere i Danmark og Sverige har vi fått relativt inngående kjennskap til deres utviklingsprosjekter. Derfor er hovedvekten i vår rapport lagt på det systematiske utviklingsarbeidet som foregår innenfor politilederutdanning- og utvikling i de to nabolandene. I tillegg er det trukket inn korte beskrivelser av politilederutdanningstiltak i England(?), Nederland, Tyskland og Australia.

Utviklingsverktøy fra det prosessene som foregår i det danske politiet (Leadership Pipeline) er forsøksvis anvendt overfor en mindre gruppe norske politiledere for å få noen erfaringer med hvordan verktøyet kan fungere. Resultatene av dette forsøket er tatt med som et tillegg til beskrivelsen fra dansk politi.

Rapporten avsluttes med en oppsummering og vurdering av det innsamlede materialet og noen refleksjon over den framtidige kompetanseutviklingen av norske politiledere.

# Lederutdanning- og lederutvikling i svensk politi

## Bakgrunn

Svensk politi er en av de største statlige virksomhetene i Sverige med sine 28000 ansatte, hvorav drygt 20000 av dem er politiutdannet.

Fra 2015 skal de nåværende 21 selvstendige politimyndighetene bli en sentral myndighet. Begrunnelsen for omorganiseringen er økt behovet for kvalitet og effektivitet. Da blir Rikspolitisjefen leder for en felles nasjonal operativ avdeling, sju politiregioner og seks støtte/stabsfunksjoner. Arbeidet med kvalitetsutvikling av svensk politi har pågått over lengre tid. Dette har også omfattet leder- og ledelsesutvikling.

Fra 1992 til 2005 hadde ikke svensk politi noen enhetlig sjefs- eller lederutvikling. På 1990-tallet ble det gjennomført flere utredninger der behovet for en slik satsning ble belyst, men det ble med enkelttiltak.

Først etter opptøyene under EU-toppmøtet i Gøteborg i 2001 der den etterfølgende granskningen pekte på store mangler ved ledelse og styring, ble det besluttet å gjennomføre en større nasjonal satsning for å øke kompetansen hos politilederne.

I 2006 ble lederutfordringene i det svenske politiet oppsummert iflg. punkter (Rosenberg, 2012):

- Politiorganisasjonen er preget av ensidig informasjon og ordregiving
- Det er tendenser til abdiserende lederskap.
  - o Det ble særlig påpekt risiko for abdiserende lederskap blant førstelinjelederne:  
– *Det fanns en tendens att första linjens chefer inte såg sig som arbetsgivarföreträdare, utan mer som talesmän för arbetsgruppen gentemot arbetsgivaren (Thomas Rosenberg, Rikspolisstyrelsen, 2010).*
- Krav og forventninger til politilederne er utydelige
- Langsiktig og strategisk tenkning savnes på bekostning av operative og organisatoriske spørsmål og beslutninger
- Det er manglende forvaltningsmessig og arbeidsgiver-politisk kunnskap blant lederne
- Få søkere til lederstillinger
- Store pensjonsavganger og generasjonsskifte
- Kortsiktig rekrutteringsperspektiv på ledersiden
- Ingen nasjonal struktur eller samordning på lederutviklingen eller lederrekrutteringen

Svensk politi har arbeidet systematisk med sin nåværende «chefs- og ledarutveckling» siden 2007.

## Polisens Chefspolicy

I første omgang ble det utarbeidet et dokument om «Polisens Chefspolicy» i regi av Rikspolisstyrelsen. Her blir det poengtert at alle lederne - uansett nivå- forventes å fylle tre ulike roller:

- **Virksomhetsansvarlig:**
  - o Det forventes at lederen utvikler virksomheten slik at den oppnår forventede mål, inklusiv å følge opp og «ta grep» hvis det er nødvendig. Som leder, uansett nivå, skal en medvirke til en åpen og tolerant kultur der mangfold og likestilling er en selvfølgelighet.
- **Arbeidsgiverrollen:**
  - o Alle ledere skal på sitt nivå være arbeidsgiverrepresentant, og ta ansvar for arbeidsgiverpolitikken ved å lede ut fra arbeidsgivernes mandat, plikter og rettigheter og det forventes at en samhandler med andre ledere.
- **Lederrollen:**
  - o Oppnå konkrete resultater med hjelp av medarbeiderne. Motivere, støtte, utvikle medarbeiderne, kommunisere, skape dialog med medvirkning.

Gjennom Polisens Chefspolicy skal alle ledere ha klarhet i hvilke forventninger som virksomheten stiller til sine ledere.

Dette er materialisert gjennom beskrivelser av hvordan en forventer at lederne skal «agere» i sine roller og hvordan samhandlingen med medarbeiderne bør skje.

I svensk politi er begrepene «chef» og «ledar» gjennomgående begreper, der «chefsrollen» speiler rollen som virksomhetsansvarlig og arbeidsgiverrepresentant, mens selve lederrollen er forbeholdt den mer relasjonsorienterte sidene ved rollen. Det kan synes som om begrepene chef og ledar i svensk sammenheng markerer tydeligere ulike rolleforventninger enn slik det foreløpig brukes i norsk politiledelse.

I vår framstilling bruker vi gjennomgående leder-begrepet hvis det ikke er ut fram sammenhengen er viktig å skille mellom de to rollene sjef og leder.

### Ledelsesnivåer

I dette policy-dokumentet ble lederskapet i svensk politi beskrevet gjennom tre ulike ledelsesnivåer:

**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.

**Statisk 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.

Også i norsk politi kan en kjenne igjen en slik inndeling i ledernivåer, men foreløpig er det ikke utviklet tydelige kompetansekrav til de enkelte nivåene, slik det svenske politiet har gjort. (Iflg. HR-direktøren i Politidirektoratet er dette en prioritert oppgave også i norsk politi.)

## Politiets lederkriterier

På grunnlag av Polisens Chefspolicy er det utviklet konkrete beskrivelser av ønsket lederskap på de ulike ledelsesnivåene. Dette er samlet i dokumentet «Polisens Ledarkriterier» som tar for seg seks ulike sider ved lederens kompetanse (kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner)

- *Mål og resultat*
- *Analyse og helhetssyn*
- *Utvikling og forandring*
- *Sosial sikkerhet*
- *Muntlig og skriftlig kommunikasjon*
- *Skape delaktighet og motivasjon*

Noen av lederkriteriene er mer relasjonsorienterte og andre mer oppgaveorienterte, men samtlige vurdert som nødvendige for godt lederskap i politiet. For hvert kriterium beskrives spesifikke krav til ledere på de tre ledernivåene strategisk, indirekte og direkte lederskap.

Lederplattformen som ble utviklet i den norske politidirektørens regi i 2011 er i stor grad gjenkjennbar i de svenske lederkriteriene.

Forskjellene kommer tydeligere fram i konkretiseringen av verdiene/temaene, i det de svenske lederkriteriene er brutt ned på de enkelte ledelsesnivåene. Som eksempel på dette, er temaet «Mål og resultat»-kriteriene formulert slik:

---

### **Mål och resultat**

- *Att styra och driva mot angivna mål och att se vad som gagnar verksamheten på såväl kort som lång sikt.*
- *Att ha god uthållighet och förmåga att ha målen i sikte även när händelseutvecklingen inte är som förväntad*
- *Att ha förmågan att fatta rätt beslut vid rätt tidpunkt*
- *Att ansvara för hur verksamhetens resurser används samt följa upp och vid behov korrigera*

### **Direkt nivå**

*Sätta mål för den egna verksamheten utifrån de övergripande målen och delegera de uppgifter som kan delegeras till medarbetare samt ange förväntade mål, resultat och resurser*

### **Indirekt nivå**

*Använda verksamhetens resurser med tanke på bästa mål- och resultatuppfyllelse, följa upp med stöd av såväl rutiner som relationer*

### **Strategisk nivå**

*Bibehålla det övergripande perspektivet i det dagliga arbetet. Följa upp på övergripande nivå och vid behov åtgärda när uppföljning visar att man ej uppfylla målen*

---



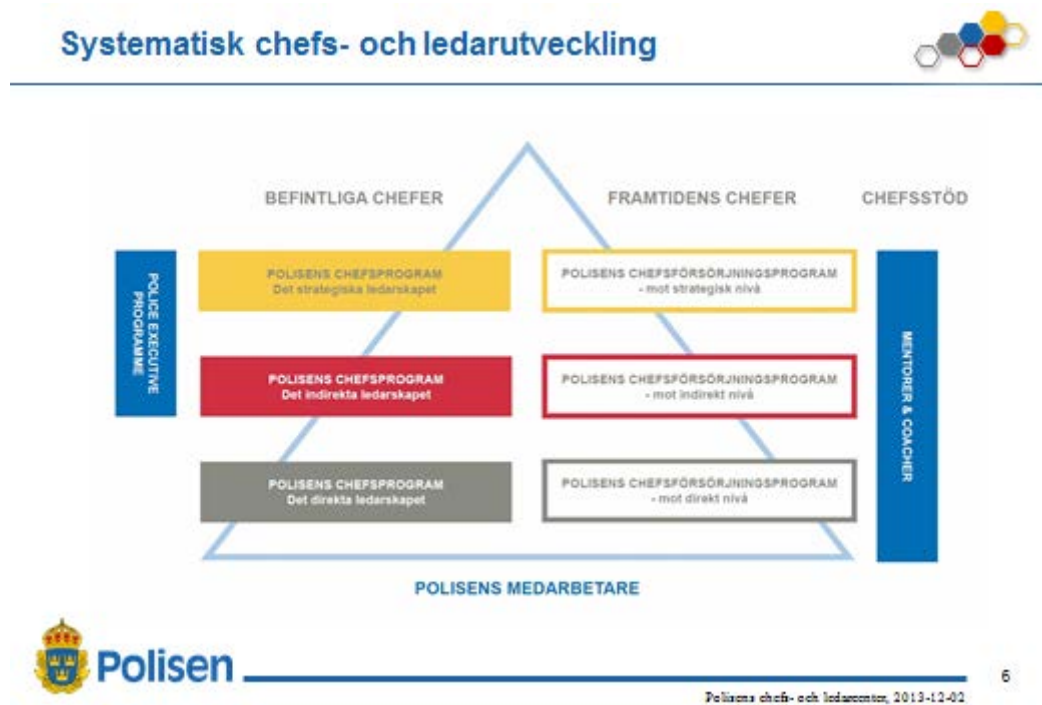
## Polisens Chefs- og ledarcenter

Det ble rundt 2007-2008 etablert et eget nasjonalt kompetansesenter; Polisens Chefs- og ledarcenter (PCLC) som fikk ansvaret for kompetanseutvikling av politi-lederne, og framtidige politiledere.

PCLC administrerer utdannings-/utviklingsprogrammene som faglig gjennomføres av fire ulike universitetsmiljøer (Lund, Uppsala, Umeå og Växjö).

## Kompetanseutviklingsprogrammer

Den totale utviklingsporteføljen som PCLC administrerer, framstår slik:



Som det framgår av modellen, tilbys det lederutviklingsprogrammer både for allerede tilsatte ledere på ulike nivåer, og for de som ønsker å bli ledere på de tre ledernivåene.

Formålet med samtlige lederutviklingstilbud er at deltakerne skal få kunnskaper og ferdigheter til å fylle rollene som virksomhetsleder, arbeidsgiverrepresentant og leder.

### Allerede tilsatte ledere

Kort om hovedfokus og omfang av de enkelte tilbudene.

«**Direkte ledere**» gjennomfører et program over 6 måneder, med beregnet tidsbruk ca. 15 % av arbeidstiden. Her vektlegges særlig arbeidsgiverrollen.

«**De indirekte lederne**» bruker 25 % av arbeidstiden over 2 år til sin utdanning. Hovedtemaene er rettsikkerhet, forvaltningsrett, arbeidsrett, organisasjons- og ledelsesteori.

**Dette «Strategiske ledere»** fokuserer på forutsetningen for å lede kvalitetsutviklings- og endringsprosesser. Programmet går over 18 mnd. med 25 % studieinnsats, samtidig som de sitter i de krevende lederstillingene.

«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 at denne innsikten skal overføres til og bidra til utvikling av egen virksomhet.

Deltakerne på strategisk nivå gjennomfører også 360 gr. lederevaluering (Lederspeilet) der en intervjuer medarbeidere, underordnede ledere, ledere på samme nivå og overordnede ledere. Intervjuene baserer seg på de utviklede lederkriteriene.

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

## Rekrutteringsprogram for framtidige ledere

Rekrutteringsprogrammene (Chefsforsørjningsprosessen) har som formål å sikre framtidige ledere på alle tre ledelsesnivåer.

Det handler om å tiltrekke seg motiverte søkere og å identifisere de ledertalentene en ønsker å tilby utviklingsprogrammet ut fra forventningene som stilles til lederne (Politiets lederkriterier). De som blir utvalgt gjennomfører et utviklingsprogram med teori og praktisk tjenestegjøring som leder.

Erfaringene med rekrutteringsprogrammene så langt (Chefsforsørjningsprogrammen) er oppsummert slik av Rikspolisstyrelsen:

- Andelen av kvinner i sjef/lederstillinger er økt (50 % på direkte nivå, 43 % på indirekte og 25 % på strategisk nivå)
- Økt bevissthet om å identifisere lederpotensiale
- Mindre risk for «homosialisering»
- Stor interesse fra politimyndighetene om å bruke dette ved lederutvelgelse
- Politiets lederkriterier brukes ved individuell oppfølging av ledere ved for eksempel lønnplassering

## Mentorskap

Det er innført en mentor-ordning som ledd i lederutviklingen i svensk politi. Å samtale med og reflektere over lederskapet sitt under strukturerte former har mange fordeler både for den enkelte lederen, men også for hele politiorganisasjonen, slik det begrunnes i den svenske modellen.

Hensikten med mentorskapet er å øke erfarings- og kunnskapsutbyttet i den enkelte myndighet (hos oss politidistrikt) og bidra til en lærende organisasjon. Det er ment å gi nødvendig støtte til den enkelte lederen og skal bidra til at teoretisk kunnskap omsettes i praksis ut fra ledernes kontekst og forutsetninger. Det er også ønske om å utvikle en større og mer systematisk nettverk innenfor politiet.

De som blir valgt ut som mentorer gjennomfører et utvalgs- og opplæringsprogram over 3 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.

## Assessment Center (AC)

Svensk politi tok i bruk metoden Assessment Center (AC) som ett element i den systematiske satsingen på lederutvikling fra 2008 og har bygget opp et øvingscenter som har likhetstrekk med en politiorganisasjon.

Metoden (AC) baserer seg på at en persons egenskaper best kan vurderes i situasjoner som er mest lik en aktuell arbeidssituasjon. Metoden er av mange ansett som en bedre predikator for framtidig arbeidsprestasjon og lederskap enn bare anvendelse av intervjuer og tester (Mårdberg, 2008).

Metoden fokuserer på hvordan en person utnytter mulighetene sine i konkrete simulerte arbeidssituasjoner.

På nasjonalt nivå anvendes AC for å identifisere potensial for strategisk lederskap og indirekte lederskap. På myndighetsnivå (slik det er pr. dato) brukes AC på å identifisere potensial for direkte lederskap, og for å planlegge enkeltlederes utvikling.

På alle nivåer blir det gjennomført simuleringsøvelser og strukturerte intervjuer i kartleggingen og vurderingen av deltakerne. Simuleringsoppgavene speiler ledernes arbeidsoppgaver og foregår både individuelt og i grupper, og både muntlig og skriftlig.

Hver deltaker vurderes i 3-6 ulike simuleringsøvelser. Det er ikke de samme fagpersonene som vurderer i alle øvelsene. De enkelte lederkriteriene vurderes i minst to ulike øvelser.

Deltakerne får en individuell tilbakemelding i form av en resultatrapport, basert på presentasjonen under øvelsene. Tilbakemeldingen gis på en tredelt skala, med fokus på deltakernes styrker, kompetanse og utviklingsområder. En vurderes ikke opp mot andre deltakere.

Deltakeren får også en begrunnet vurdering i forhold til de ulike lederkriteriene og i den avsluttende samtalen blir det lagt vekt på råd og veiledning i forhold til ledernes videreutvikling.

Det er avgjørende at de som står for vurderingen av deltakerne er kompetente til oppgaven. Politiets Assessment Center henter sine fagpersoner både fra politiets egne leder-rekker og andre virksomheter. De må ha egen ledererfaring eller erfaringer fra lederutviklingsprosesser for å bli tildelt slike evalueringsoppgaver.

Det stilles store krav til etikk i forbindelse med bruk av denne metoden. Derfor er det utarbeidet helt konkrete retningslinjer for bruk av AC i svensk politi. Disse vektlegger konfidensialitet, hvordan resultatene kan brukes, tidsbegrensing i bruk av resultatene, habilitet og at selve metodikk og simuleringsøvelser ikke er kjent for de som deltar i AC.

## Innholdet i utviklingsprogrammene

Den systematiske «chef- og ledarutvekklingen» har programmer for nåværende ledere på ulike ledelsesnivåer, og tilsvarende program for framtidige ledere på de samme nivåene.

Nedenfor vil vi presentere hovedinnholdet i de ulike programmene, med den hensikt å få fram hvilke kompetanseområdene som vektlegges særlig på de ulike ledelsesnivåene i svensk politi.

Først programmene for de som allerede er ledere på bestemte nivåer:

### 1. Det direkte lederskapet

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.

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 2-dagers oppstartsamling, fulgt av et «chefsblock» og et «ledarblock».

**Chefs-blocket** er internetbasert (fjernundervisning) og består av 5 moduler med dette hovedinnholdet:

- Politiets verdigrunnlag
- Politiets samfunnsoppdrag og arbeidsmetoder
- Styring av og i politiet
- Arbeidsrett; arbeidsgiverrollen
- Arbeidsmiljø og mangfold

Gjennomføring av dette programmet er beregnet til ca. 20 % arbeidsinnsats over 12 uker gir 4,5 studiepoeng hvis en har studiekompetanse og får godkjent studieresultat.

**Ledar-blocket** gjennomføres som fire internatsamlinger á 2 dager, med fire ukers mellomrom, og har flg. hovedtemaer:

- Jeg og mitt lederskap
- Jeg og mitt teamarbeid
- Min kommunikasjon og mine samtaler

Denne delen av programmet er beregnet til ca. 10 % av arbeidstiden i studieperioden og gir ikke studiepoeng.

### 2. Det indirekte lederskapet

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

Programmet tar opp flg. forhold:

- 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 web-baserte og fysiske internat-treff. Tidsbruken er konsentrert om åtte 3-ukerssamlinger med 100 % 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.

### **3. Det strategiske lederskapet**

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, prosessedelse og endringsarbeid og arbeider bevisst med den enkelte leders forutsetninger for å tolke kravene fra omverdenen, skape forståelse for målene innad i organisasjonen og kvalitetssikre 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 internatsamlinger pr. halvår. Faglig ansvar er tillagt et universitetsmiljø. Andre halvår er det lagt inn en studiereise til University of Cambridge. 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.

## Svensk politis satsing på rekruttering og utvikling av framtidige ledere

I løpet av det kommende ti-år vil det skje et stort generasjonsskifte i svensk politi, og mange av de nåværende lederne går av med pensjon. Derfor er det satt i gang et systematisk arbeid med å rekruttere og forberede nye ledere på alle de tre ledernivåene.

Nedenfor presenteres de tre ulike programmene for framtidige ledere på ulike ledernivåer.

### 1. 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.

De gjennomfører først en kompetanse-basert personvurdering via en internettbasert test (MAP og Matrigma) for å avgjøre hvem som skal få fortsette til neste sted i prosessen. De som ikke får fortsette, får en tilbakemelding på testen gjennom en skriftlig rapport.

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 (ses. ....). 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 (jfr. s....). Under hele utviklingsperioden tilbys kandidaten mentor-støtte og planleggingsamtaler.

## **2. 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. Selv 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% 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.

## **3. 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 ehar de mentor-støtte og kontinuerlige utviklings- og oppfølgings

# Lederutdanning- og lederutvikling i dansk politi

## Bakgrunn

Politiet i Danmark, på Færøyene og i Grønland utgjør et felles politikorps. Justisministeren er politiets øverste sjef og utøver sitt ansvar og sin myndighet gjennom rigspolitichefen, og politidirektørene (politimestrene). Politiet er etter politireformen av 2007 organisert i 12 politikretser som tilsvarende politidistrikter.

### Rigspolitiet

Rigspolitiet er dansk politis øverste myndighet. Det er Rigspolitiets oppgave at sette retningen for hele dansk politi - dvs. utarbeide strategier, understøtte arbeidet i politikretsene og koordinere politiets arbeide på landsplan.

Rigspolitiet ledes af rigspolitichefen og er organisert i fire hovedområder som svarer til den måte politikredsene er organisert på. De fire hovedområder er Politiområdet, Koncernstyring, Koncern IT og Koncern HR. Utover dette hører Politiets Efterretningstjeneste (PET) under Rigspolitiet.

### Anklagemyndigheden

Anklagemyndigheden er underlagt Justisministeren, der fører tilsyn med de offentlige anklagere. Anklagemyndigheden består af Rigsadvokaten, tre statsadvokaturer med tilhørende politikretser, politiet på Færøyene og i Grønland.

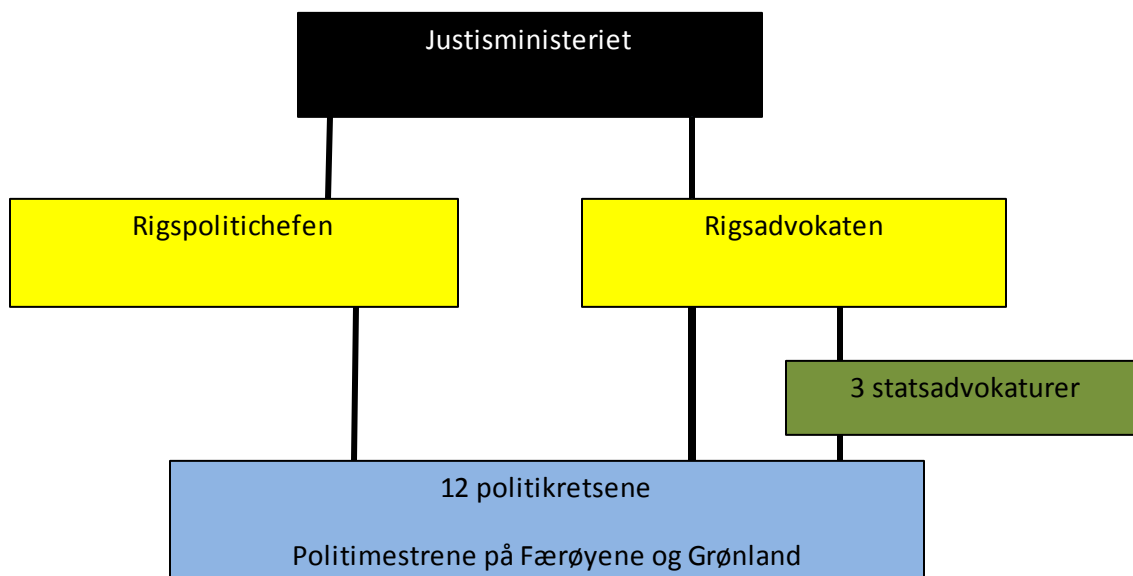
### Politikretsene

Danmark er inndelt i 12 politikretser (samt Færøyene og Grønland). I samtlige politikretser har politistasjonene døgnbemanning (hovedstasjoner) og understasjoner, noen er bare åpne på dagtid. I mindre tett befolkede områder er det dessuten såkalte landbetjener.

### Ansatte

Totalt er det ca 15.000 ansatte i dansk politi. Av disse knapt 11.000 polititjenestemenn, 1200 er jurister og øvrige ca. 3.100. av de 15.000 ansatte er 1.600 definert som ledere.





Figur 1. Viser organiseringen av dansk politi

## Politireform

Politireformen i Danmark er basert på et lovforslag som ble godkjent i Folketinget i juni 2006. Det trådte formelt i kraft 1. januar 2007. Politireformen var en av mange reformer i Danmark, jfr. Pedersen, Greve og Højlund, (2008). Reformen innebar en omfattende omorganisering gjennom modernisering av organisasjonen på en rekke vitale områder. Hele etaten ble berørt av reformen. Justisministeren holdt en pressekonferanse med overskriften «Hvorfor en politireform?» i desember 2005. Hun fremhevet følgende punkter, jfr. Degnegaard i Pedersen, Greve og Højlund, (2008):

- Et moderne politi, der kan løfte fremtidens nye og øgede utfordringer
- Ensartet og effektiv politibetjening og hurtig responstid i hele landet
- Fremsynet forebyggelse af kriminalitet samt professionel og effektiv efterforskning af forbrydelser
- Utidssvarende og uhensigtsmæssig ledelse og styring af politiet
- Næsten alle de nuværende 54 politikredse er for små
- Frigørelse af betjente til egentlig politiarbejde

I den samme pressekonferanse ga justisministeren svar på de fremhevede punktene over og pekte på den kommende politireformen med følgende punkter. Disse listes bare kort opp her:

- Ny ledelse og styring af politiet
- Større politikredse
- Modernisering av politiets beredskab
- Politiets kontakt med lokalsamfundet
- Ny teknologi
- Modernisering af politiets personale- og ledelsespolitik og reform af politiets uddannelse

Politireformen kan oppsummeres i kortform. Den inneholdt følgende fem elementer:

- Politikretsreform
- Beredskapsreform
- IT-reform
- Utdanningsreform
- Ledelsesreform

Vi skal her komme nærmere inn på ledelsesreformen.

## Modernisering av dansk politis lederutdanninger

Til å lede og styre arbeidet med reformen av politiets utdanninger opprettet rigspolitichefen våren 2006 en prosjektorganisasjon på Politiskolen. Arbeidsgruppen fikk som føring at de skulle dekke politiets grunnutdanning, etterutdanning og lederutdanning. For hvert av disse underprosjektene ble det nedsatt en arbeidsgruppe. Arbeidsgruppen som skulle vurdere politiets fremtidige lederutdanninger var bredt sammensatt. To av deltakerne var fra Politihøgskolen i Norge. Dette var Rune Glomseth og Terje Aaserud.

### Arbeidsgruppens 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 tas 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

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

Figur 2: Viser anbefalingen fra arbeidsgruppen som vurderte lederutdanninger i dansk politi i 2006

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.

## **Politiets førlederutdanning**

Rigspolitiet besluttet imidlertid at det skulle utvikles og tilbys en utdanning for politiutdannet. Denne ble kalt 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 fra april 2013. Formålet med Førlederutdanningen er at førlederen tilegner seg forståelse og innblikk i hele organisasjonen. Likeledes at han/hun 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.. Endelig skal de kjenne til organisasjonens strategier, mål, verdier, handlingsplaner og resultatkontrakter. Formålet er kort sagt at førlederne skal settes i stand til å fungere som ledere på det såkalte direkte ledernivå.

Førlederutdanningen skal forberede studentene (førlederne) 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.

## **Lederreform 2013-2014**

Tidlig i 2013 ble det i dansk politi initiert en lederreform. Bakgrunnen for denne var kravet om at politiet stadig skal kunne levere flere og bedre resultater med færre ressurser. Den skal komme til uttrykk på tre måter. Først ved at det skal skje en reduksjon i antall ledernivåer i dansk politi. Videre at det skal sikres at det er et riktig antall ledere i dansk politi. Dette vil bety at ca. 600 ledere på det laveste nivået i organisasjonen skal utfases som ledere og tre inn i grunnstillinger. Dessuten skal det innføres Leadership Pipeline.

## Leadership Pipeline

Leadership Pipeline i offentlig sektor, jfr. 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. Opprinnelig ble denne teorien utviklet i virksomheten General Electric i USA av organisasjonskonsulenter og forskere ved Harvard University, jfr. Charan, Drotter og Noel, (2001).

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
- At lederutvikling skal knyttes strategiimplementering og de daglige ledelsesoppgaver

### Leadership Pipeline i dansk politi

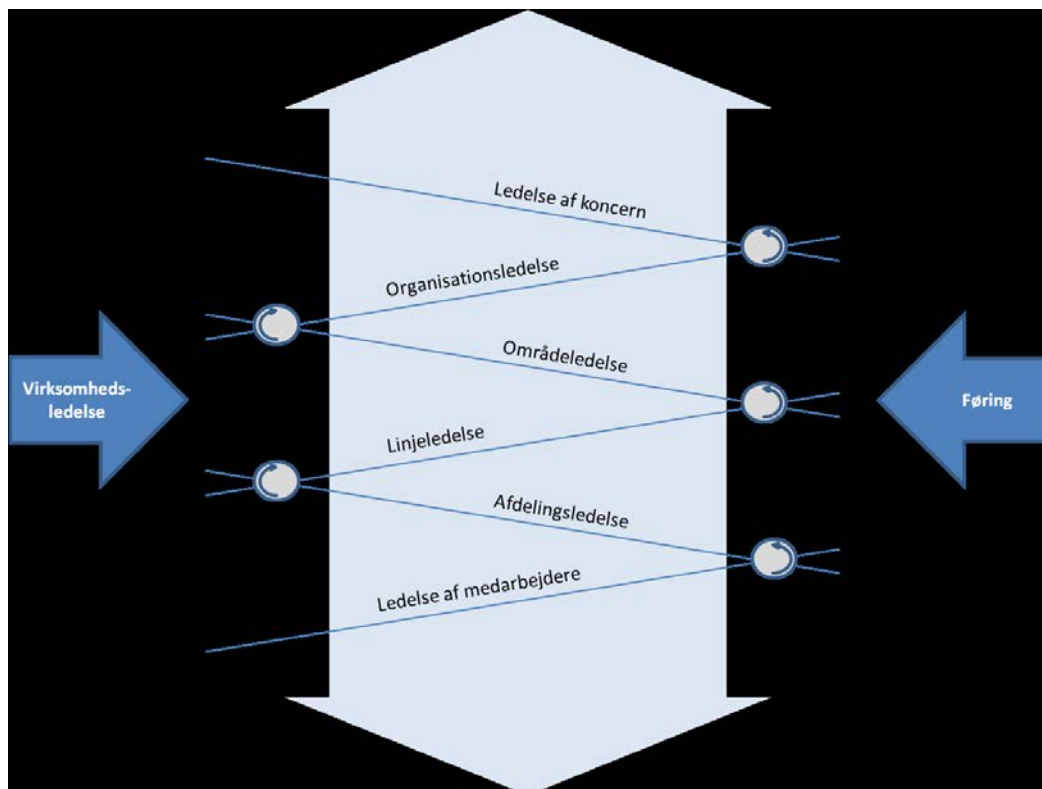
Leadership Pipeline er initiert og innført som ledelseside og prinsipp. Dansk politi sier at formålet med Leadership Pipeline i politiet er «at understøtte konsernens samlede løsning af kerneoppgaven gennem en professionalisering af ledelsen», Anders Birkelund, desember 2013.

Formålet med innføringen av Leadership Pipeline i dansk politi er følgende:

- Å få et felles språk om ledelse
- Sikre at det er rett ledelse på rett nivå
- Sikre bedre tverrfaglig ledelse
- Bidra til økt ledelsesbevissthet
- Sikre at ledelsesutvikling blir et lederansvar

Forventet resultat av implementeringen av Leadership Pipeline i dansk politi er:

- Færre ledelsesnivåer
- Færre ledere
- Klart ledelsesrom for alle ledelsesnivåer
- Felles ledelseskultur
- Profesjonell ledelse (rett ledelse på rett nivå)



Figur 3: Viser Leadership Pipeline i dansk politi

### Tilpasningen av Leadership Pipeline til ledelse i dansk politi

Rigspolitiets HR-stab har sammen med konsulent Kristian Dahl planlagt og gjennomført en rekke workshops for å tilpasse teorien til de ulike ledernivåene i dansk politi. Disse foregikk gjennom hele høsten 2013. Deltakere på disse var politiledere som tilhørte de aktuelle nivåene. I tillegg har det vært workshops med representanter for Politiforbundet. Deltakerne har fordelt seg på politiet, anklagemyndigheten og administrasjonen. Disse har kommet fra politikretsene, rigspolitiet, statsadvokaturen og Rigsadvokaten. Det var flest deltakere fra politikretsene.

Gjennom workshopene har det for de ulike ledernivåene vært arbeidet med *arbeidsverdier, prioriteringer og ferdigheter*. For hver av disse faktorene har det framkommet en rekke elementer, også dette for hvert ledelsesnivå. Dataene fra workshopene har blitt analysert av en gruppe. Dette har vært en blanding av eksterne og interne krefter, i alt fem personer. For hver gruppe har det blitt foretatt en såkalt meningskondensering. På denne måten har analysene kommet fram til hva de opplever som kjernen i arbeidsverdiene, prioriteringene og ferdighetene. Dette har betydd en klarhet i rollene, oppgavene og det kompetansebehov eller de ferdigheter som kan forbindes til de ulike lederposisjonene eller ledernivåene i dansk politi.

Arbeidet i de ulike workshopene og analysen av datagrunnlaget som ble samlet inn har munnet ut i et ledelsesgrunnlag for dansk politi.

(I avslutningen av kapitlet om dansk politi presenterer vi et lite forsøk med workshop-modellen anvendt på norske politiledere).

## Politiets og anklagemyndighetens ledelsesgrunnlag

I sin begrunnelse for utarbeidelse av et felles ledelsesgrunnlag for politiet og anklagemyndigheten, holder topplederne for de to institusjonene fram flg. argumentasjon:

*Den generelle samfunnsutvikling betyr, at vi er utfordret på flere områder: Voksene krav til om at levere flere og bedre resultater, at komplekst og skiftende kriminalitetsbillede og medarbeidere, som naturlig forventer, at der i en moderne organisasjon er løpende fokus på ledelse, som bidrar til at skape en attraktiv og moderne arbeidsplass*

[..]

*Som ledere skal vi tænke fremadrettet og være handlekraftige, og vi skal effektivt kunne håndtere faglige, økonomiske og ledelsesmessige utfordringer samt utvikle og implementere nye tiltag som en naturlig del av hverdagen.*

*Det fordrer, at vi har et ledelsesgrunnlag – et felles språk for profesjonell ledelse, hvor den ledelsesmessige oppgave er i centrum, og hvor der bliver et skapt fokus på, hvad oppgaven som leder innebærer.*

(Innledning, brosjyre mars 2014)

Ledelsesgrunnlaget er satt sammen som en matrise.

På den vertikale akse er det listet opp de ulike ledelsesnivåene (medarbeiderleder, afdelingsleder, linjeleder, områdeleder, organisasjonsleder, kjerneleder).

På den horisontale akse er det satt opp sju kompetansefelt som alle ledere skal arbeide etter og bli evaluert på grunnlag av:

- Faglighet
- Samfunnssyn
- Eksekvering og resultat
- Helhetsforståelse
- Strategi
- Kommunikasjon
- Utvikling

Knyttet til disse kompetansefeltene er det formulert konkretiseringer som viser hva denne betyr.

Som ett eksempel:

Under medarbeiderleder/samfunnssyn heter det:

*At have forståelse for omverdenen i oppgaveløsningen.*

- *Evner å træffe beslutninger med politisk tæft og forståelse for organisasjonen.*

Det er dessuten laget et skille mellom *virksomhetsledelse og føring*. Det første er kjennetegnet av tillit, dialog, medvirkning og feedback. Her handler det om å skape resultater sammen med medarbeiderne. Videre å nå bestemte strategiske mål og mer operasjonelle forretningsmål. Det handler videre om å skape gode resultater. Endelig handler dette om å bidra til og skape generell utvikling av politiet.

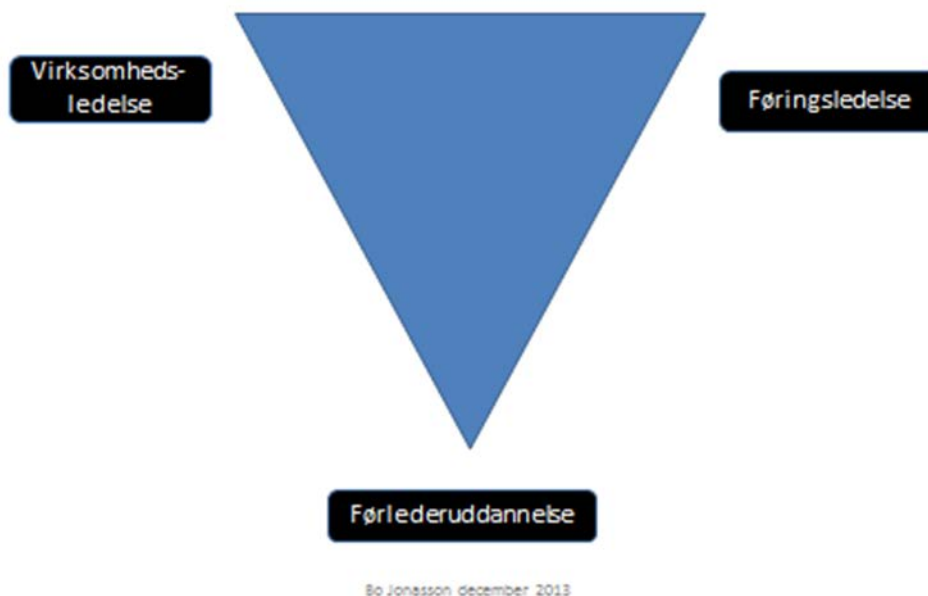
De ulike lederfunksjonene knyttet til de forskjellige nivåene er delt inn i fire roller. Dette er

- Faglig ledelse
- Personalledelse

- Administrativ ledelse
- Strategisk ledelse

På denne måten både konkretiseres de forskjellige lederposisjonene ved at de skal ha fire perspektiver. Prioriteringen av disse fire rollene er nok noe ulik etter ledelsesnivå.

Føring er derimot kjennetegnet av en direkte og mer autoritær lederstil med hva danske kaller befaling. Denne ledelsesformen skal kunne brukes av alle ledere i politisøylen på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Denne ledelsesformen benyttes når det er risiko for eget eller andres liv, eller når det er bruk for maktanvendelse eller koordinering av innsatser, herunder tverrsektorielle innsatser. Føring som lederstil eller lederatferd anvendes både knyttet til beredskap, lokalpoliti og etterforskning i forbindelse med planlegging av aksjoner og innsatser.



Figur 4: Viser de tre prioriterte områdene for lederutdanning/lederutvikling i dansk politi



Figur 5: Viser de fire lederrollene, virksomhetsledelse og føring samt de sju kompetansefeltene

### Fra ledelsesgrunnlag til ledelsesatferd

Lederreformen har i prinsippet fire faktorer som står i et forhold til hverandre. Dette er:

- Topplederforløpet
- Konsulentutdanning
- Ledertreningsaktiviteter
- Ledelseevaluering

### Handlingsplan for 2014

På bakgrunn av det nye ledelsesgrunnlaget og innføringen av Leadership Pipeline har rigspolitiet HR-stab laget en handlingsplan for profesjonell ledelse i politiet. Denne planen omfatter i alt fire tiltak.

- Ledernes forståelse av og arbeid med det nye ledelsesgrunnlaget
- Det skal utarbeides tydelige og gode 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

Konsern HR (rigspolitiet) skal i løpet av 2014 arbeide videre med disse tiltakene:

- Det skal være utviklet et konsept for lederutviklingsprogrammet



- I løpet av andre kvartal av 2014 skal det være utdannet lokale konsulenter for å kunne facilitere prosesser som skal styrke den enkelte leder, ledelsesteamet og organisasjonens tverrgående samarbeid
- Det skal videre utarbeides beskrivelser av karriereveier for den politiutdannede delen av lederstaben
- I løpet av 2014 skal utvalgte ledere ha tilegnet seg de sentrale operative kompetanser
- I løpet av 2014 skal det være fastlagt prosedyrer for kompetansekartlegging av vesentlige operative kjernekompetanser samt etablert en IT-plattform for dette arbeidet
- I løpet av året skal det være kartlagt relevante utdanninger og treningsforløp for utvalgte ledere og medarbeidere
- I fjerde kvartal skal det være gjennomført ledelsevalueringer med utgangspunkt i ledelsesgrunnlaget

## Norske politiledere i workshop

Under et studiebesøk i København desember 2013 gjennomførte ca. 20 norske politiledere et tilsvarende workshop som kjøres i dansk politi, og med de samme prosesslederne som brukes i deres workshops.

Studentene ble delt i to grupper ut fra ledernivå; ledere av medarbeidere og ledere av ledere,. En ønsket å identifisere sentrale arbeidsverdier, prioriteringer og ferdigheter på de to ledelsesnivåene, samt hvilke fallgruver nye ledere på sitt nivå må være oppmerksomme på.

Resultatet av denne prosessen presenteres på de to neste sidene.

De de som deltok i workshopen fant arbeidsformen inspirerende og bevisstgjørende og det kom som tabellene nedenfor viser, opp mange faglig interessante punkter under hver av kategoriene de skulle diskutere.

Materialet er ikke systematisk bearbeidet som grunnlag for å mene noe om kompetansekrav i norsk politi generelt, men som fagansvarlige ser vi avgjort denne type workshops som en mulig tilnærming når POD (og PHS?) skal kartlegge kompetansekrav på ulike ledelsesnivåer i norsk politi (problemstilling 2 i vårt FoU-prosjekt).

## Prosessdokumenter fra Leadership Pipeline, København 4.12.2013

Innspillene fra de ulike gruppene under hver kategori er gjengitt fortløpende slik de framkom på flip.

### Ledelse av medarbeidere

Arbeidsverdier	Prioriteringer	Ferdigheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojal</li> <li>• Modig</li> <li>• Vedsette medarbeideres suksess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle, støtte og ansvarliggjøre medarbeidere</li> <li>• Skape leder-rom</li> <li>• Kort- og langsiktig tenkning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommuniserende</li> <li>• Handlingsorientert</li> <li>• Sette mål</li> <li>• Relasjonsbyggende</li> <li>• Faglig</li> <li>• Inkluderende</li> <li>• Ansvarliggjørende</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skape resultater gjennom andre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle/veiledning</li> <li>• Rollemodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faglig dyktighet</li> <li>• Evne til å delegere</li> <li>• Sosial kompetanse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engasjement</li> <li>• Tilhørighet til arbeidsplassen</li> <li>• Trivsel</li> <li>• Prestasjonsorientering</li> <li>• Tillit, alle veier</li> <li>• Lojalitet oppover/nedover</li> <li>• Mot</li> <li>• Sosial intelligens</li> <li>• Integritet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legge forholdene til rette for at medarbeidere kan oppfylle mål</li> <li>• Faglig utvikling/kompetanse</li> <li>• HMS/arbeidsmiljø</li> <li>• Informasjon opp/ned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faglig kompetanse</li> <li>• Coaching-kompetanse</li> <li>• Kommunikasjonsevne</li> <li>• Evne til å delegere</li> <li>• Relasjonsbygging</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mental omstilling, skape resultater gjennom andre</li> <li>• Verdsette ledelse</li> <li>• Lojal, modig, helhetstenkende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Målsetting for avdeling og den enkelte</li> <li>• Prioritering i det daglige</li> <li>• Planlegge framover</li> <li>• Skape tid til oppfølging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faglig innsikt</li> <li>• Feedback</li> <li>• Kjenne medarbeidernes kompetanse</li> <li>• Relasjonsbygging</li> <li>• Sette forståelige mål - kommunisere</li> </ul>
<b>Transisjonsutfordringer - fallgruver</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsette med det som har gitt suksess</li> <li>• Fagforeningsleder m/krone/illojalitet</li> <li>• Negativ kulturbygging</li> <li>• Stiller for lite krav</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saksbehandling på bekostning av ledelse</li> <li>• Egen resultatoppnåelse på bekostning av helheten</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bli værende på medarbeidernivå</li> <li>• Rolleforståelse</li> <li>• Hvor skal lojaliteten ligge?</li> </ul>		

## Ledelse av ledere

Arbeidsverdier	Prioriteringer	Ferdigheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helhetsorientert</li> <li>• Lojal</li> <li>• Modig</li> <li>• Positiv</li> <li>• Ydmyk</li> <li>• Vis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle, støtte, ansvarliggjøre</li> <li>• Skape leder-rom</li> <li>• Tenke strategisk</li> <li>• Tenke tverrfaglig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommuniserende</li> <li>• Handlingsorientert</li> <li>• Motiverende</li> <li>• Delegerende</li> <li>• Faglig</li> <li>• Inkluderende</li> <li>• Ansvarliggjørende</li> <li>• Utviklende</li> <li>• Rekruttere</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helhetsorientert</li> <li>• Rollemodell</li> <li>• Identitet (si –gjøre)</li> <li>• Lojalitet</li> <li>• Tillit</li> <li>• Mot til å lede</li> <li>• Utvikling/veiledning</li> <li>• Arbeidsglede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle/veiledning</li> <li>• Rollemodell</li> <li>• Relasjonsbygging</li> <li>• Kommunikasjon</li> <li>• Videreutvikle/støtte ledere</li> <li>• Rådgiver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faglig dyktighet</li> <li>• Evne til å delegere</li> <li>• Sosial komeptanse</li> <li>• Evne til strategisk tenkning og handling</li> <li>• Kommunikasjon</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helhetstenkning</li> <li>• Engasjement</li> <li>• Lojalitet</li> <li>• Tillit</li> <li>• Støttende</li> <li>• Tydelig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> <li>• Samordne horisontalt</li> <li>• Kommunisere</li> <li>• Strategi</li> <li>• Team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk kommunikasjon</li> <li>• Koordinerende</li> <li>• Prioriteringsevne</li> <li>• Transformere mål</li> <li>• Endringsvillig</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Støtte ledere i å lede</li> <li>• Rollemodell</li> <li>• Verdsette lederne innsats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegere</li> <li>• Oppfølging</li> </ul>
<b>Transisjonsutfordringer – fallgruver</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsette med det som har gitt suksess</li> <li>• Følge linjen</li> <li>• Strategisk</li> <li>• Helhetlig</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke lede gjennom lederne dine</li> <li>• Ikke være rollemodell</li> <li>• Gjøre jobben til de under deg</li> <li>• Manglende tilstedeværelse</li> <li>• Manglende fokus på kultur</li> <li>• Manglende tillit</li> <li>• Mangel på mot til å ta opp problemene</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoppe over leddet under</li> <li>• Fare for bare lojalitet oppover</li> <li>• Flaskehals i fht. informasjon opp/ned</li> <li>• Delegeringsvegring</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lite strategisk tenkning</li> <li>• Manglende kommunikasjon</li> <li>• Ikke politisk teft</li> <li>• Utvikler ikke lederteam</li> </ul>		

## Et blikk på noen lands lederutdanningsprogrammer

### School for Police Leadership of the Police Academy, the Netherlands (SPL)

Nederlandsk politi har en skole som er organisert under det nederlandske politiakademiet. Denne skolen driver lederutvikling gjennom utdanninger, kurser og andre utviklingsaktiviteter med sikte på å profesjonalisere politiledelse og utdanne og utvikle politiledere. Skolen tilbyr aktiviteter som skal sikre personlig og faglig utvikling. De tilbyr både individuelle og kollektive utdanningsprogrammer.

De har utdanninger på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå hvorav det siste er et toårig masterprogram. Skolen for politiledelse organiserer og tilbyr også internasjonale lærings- og utviklingstiltak. International Pearls Fishers Action Learning Group er et av programmene.

### German Police University in Münster

Dette universitetet har generell politiutdanning. Ved siden av det tilbyr det tyske politiuniversitetet en rekke lederutdanningsprogrammer på ulike nivåer og med ulikt faglig fokus. De har innretning både mot spesielle funksjoner og mot ulike ledernivåer.

For politiledere på de de kaller seniornivå, det vil i norsk politi tilsvare toppledere, har de kortere kurser, lengre utdanninger og masterutdanning i politiledelse. Den siste er oppbygd som en Master of Public Administration (MPA) som fokuserer på ledelse og styring i offentlig sektor. Men den har innretning mot ledelse i og av politiet på strategisk nivå.

### Australian Institute of Police Management (AIPM) – Australia

Utviklingsprogram for framtidige ledere i politiet

Dette er et intenst innføringsprogram over en uke. Det retter seg både mot operativt og ikke-operativt personell. Vilåret for deltakelse er at søkerne har demonstrert lederpotensial i praksis i sine politiorganisasjoner.

### AFAC Strategic Command Program

Dette programmet har såkalt senior operativt personell som målgruppe. Det er politiledere som skal ha ansvar for å lede større politioperasjoner knyttet til hendelser på regionalt og statlig nivå. De utdannes og trenes i strategisk operativ ledelse og styring.

AIPM har videre avtaler med seks universiteter i Australia der det tilbys ulike masterutdanninger i ledelse. Dette er utdanninger som seniorpolitiledere kan ta basert på konkrete faglige og akademiske krav.

### The Inaugural New South Wales – Australia Police Force Strategic Leadership Program

Programmet retter seg mot politiledere på mellom- og toppledernivå. Det gjennomføres med et begrenset antall deltakere mellom 15-25 på hvert kull. Målsettingen er at programmet skal ha

samme kvalitet som tilsvarende programmer som tilbys av handelshøyskoler og universiteter samt som internasjonalt anerkjente politilederutdanningsprogrammer.

Dette programmet består av tre faser eller deler.

Første fase er en prepareringsfase der deltakerne driver selvstudium av et utvalg av faglige tekster. Dette omhandler organisasjon og ledelse. Her forutsettes det at deltakerne leser seg opp og slik får en grunnleggende oversikt og forståelse av dette fagstoffet.

Andre fase er en fellessamling på campus til New South Wales Police Force (NSWPF) Leadership Centre. Dette er en periode på to uker. Det er forelesninger over utvalgte temaer knyttet til organisering og ledelse på dette nivået i politiet. Det er orienteringer fra anerkjente politiledere, og det er øvelser og diskusjoner. Temaene og problemstillingene er av strategisk, taktisk og operativ art knyttet til politiet og politivirksomhet. Strategisk ledelse, politisk ledelse, drifts-, utviklings- og kriseledelse omhandles.

Samlingene legger vekt på å bruke sterke fagfolk både fra akademia, toppledere fra politiet og ledere av større private konsern.

Tredje fase er arbeid med en akademisk oppgave innenfor en gitt tidsramme.

## Sammenfatning

I denne sammenfatningen går vi i hovedsak inn i den systematikk og de utdannings- og utviklingsprogram som finnes i svensk og dansk politi. Programmene som er nevnt fra noe andre aktuelle land behandles kort og summarisk.

*Svensk politiledertutdanning* fokuserer på tre roller på alle ledernivåer: virksomhetsansvarlig, arbeidsgiverrollen og lederrollen.

Svensk politi har definert tre ulike ledelsesnivåer: direkte lederskap, indirekte lederskap og strategisk ledernivå.

Politiets lederkriterier knyttet til politiledernes kompetanse:

- Mål og resultat
- Analyse og helhetssyn
- Utvikling og forandring
- Sosial sikkerhet
- Muntlig og skriftlig kommunikasjon
- Skape delaktighet og motivasjon

Policens Chefs- og ledarcenter (PCLC) som er et nasjonalt kompetansesenter administrerer utdannings- og utviklingsprogrammer. Disse gjennomføres av fire ulike universitetsmiljøer. Programmene retter seg henholdsvis mot allerede tilsatte ledere og mot kommende ledere i politiet. De ulike programmene retter seg mot de tre ledernivåene. Alle de tre rollene ivaretas i programmene. Ved siden av utdannings- og utviklingsprogrammene tilbys systematisk mentorskap. Endelig kan det nevnes at svensk politi har avtale med et engelsk universitet. Her kan toppledere etter en seleksjonsprosess gjennomgå et såkalt Police Executive Programme.

*Dansk politi* gjennomgår store endringer. Det opereres med flere fem reformer. En av disse er ledelsesreformen. Det er definert tre prioriterte områder knyttet til lederutvikling og lederutdanning. Dette er virksomhetsledelse, føringsledelse og førerledertutdanningen. Videre har dansk politi skilt mellom fire lederroller. Dette er faglig ledelse, personalledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse. Disse fire rollene knyttes til alle ledernivåer i politiorganisasjonen.

Lederutviklingen og lederutdanningene fokuserer på sju kompetanseområder. Dette er strategi, helhetsforståelse, eksekvering og resultat, samfunnssyn, faglighet, utvikling og kommunikasjon.

Dansk politi har innført en ledelseside og et prinsipp som har betegnelsen Leadership Pipeline. Den innebærer at det er identifisert kompetansekrav til lederroller på ulike nivåer. Det er definert seks ulike nivåer i dansk politi. Lederroller på de ulike nivåene krever noe lik, men mest ulik kompetanse. Siktemålet med denne systematikken har vært å profesjonalisering av politiledelse. Det har også vært å redusere antall ledelsesnivåer og antallet ledere.

Det tilbys lederutdanninger rettet mot tre ledelsesnivåer: seksjons- og avsnittsledere, linjesjefer og avdelingsledere samt for øverste ledelse. Dansk politi har avtaler med høyskoler der politiledere kan ta diplomutdanning i organisasjon og ledelse samt mot noen universiteter der politiledere kan masterutdanninger i organisasjon og ledelse.

Felles for svensk og dansk politi er at de har utviklet en helhetlig systematikk for sine lederutdannings- og lederutviklingsprogrammer. De har definert lederutfordringer og lederkvalifikasjoner på noen konkrete ledelsesnivåer. Samtidig har de også definert lederroller som skal ivaretas av alle politiledere uansett hvilket ledelsesnivå de utøver ledelse på. De ulike lederutdannings- og lederutviklingsprogrammene er laget slik at de ivaretar kravene til ledere på de definerte nivåene. Svensk politi har kontakt med et engelsk universitet. Dansk politi har kontakter med et antall danske diplomhøgskoler og universiteter. Her tar politiledere utdanning i organisasjon og ledelse på deltid på henholdsvis diplom- og masternivå.

De andre landene vi har sett på og omtalt kort her kjennetegnes av at de har utviklet og tilbyr lederutviklings- og lederutdanningsprogrammer rettet mot sentrale sider ved politiledelse. De retter seg mot ulike ledelsesnivåer og lederfunksjoner. Flere av de omtalte landene har avtaler med universiteter der politiledere på såkalt seniornivå kan ta masterutdanninger i organisasjon og ledelse.

## **Implikasjoner for utviklingen av kompetansen til norske politiledere**

Styring og ledelse av utdanning og utvikling av norske politiledere kan stå ved en skillevei. Med opprettelsen av HR-avdelingen i Politidirektoratet kan det fra vårt ståsted synes som om direktoratet igjen vil ha en sterkere hånd om innhold og form i ledelsesutviklingen i norsk politi. Det kan bety at de ønsker mer standardiserte utviklingsprogram for alle lederne i politidistrikter, og at det skal bli tydeligere kompetansekrav til politiledere på ulike ledelsesnivåer.

I en slik sammenheng vil det systematiske og langsiktige ledelsesutviklings-arbeidet som bl. a., Danmark og Sverige har lagt opp til, kunne være gode eksempler og modeller å arbeide videre ut i fra.

Hva den mer aktive rollen til Politidirektoratet vil bety for Politihøgskolens rolle og ansvar for lederutdanning- og utvikling i framtida, er foreløpig uklart. Men vil ønske å samhandle med POD og spille en aktiv rolle i det videre utviklingsarbeidet.

For å inneha en slik rolle, kreves det at vi besitter kunnskap som oppleves relevant og viktig. I neste fase vil dette handle om evaluering og utvikling av våre lederutdanningsprogrammer (problemstilling 4) og mulig samhandling om utvikling av kompetansekrav til norske politiledere i samhandling med POD (problemstilling 2).

## Kompetansemål og utdanningstiltak for en annen gruppe norske «institusjonsledere» - Rektorskolen

Når Politidirektoratet, slik vi forstår, har som intensjon å utvikle kompetansekrav og kompetansemål for ledere i norsk politi, kan det være aktuelt og relevant å se hvordan en annen samfunnsinstitusjon har arbeidet systematisk med sine ledere.

Utviklingsarbeidet som har foregått innenfor skolelederutdanning-/og utvikling i regi av Utdanningsdirektoratet har på mange måter en overføringsverdi til utviklingen av norske politiledere.

I innledningen til Utdanningsdirektoratets hefte «Ledelse i skolen – krav og forventninger til en rektor» (2009) som danner noe av grunnlaget for opprettelsen av Rektorskolen, er sitatet nedenfor også rimelig overførbart til politikonteksten

([http://www.udir.no/Upload/skoleutvikling/Rektorutdanning/UDIR\\_Ledelse%20i%20skolen%20BOKMAL\\_web.pdf?epslanguage=no](http://www.udir.no/Upload/skoleutvikling/Rektorutdanning/UDIR_Ledelse%20i%20skolen%20BOKMAL_web.pdf?epslanguage=no))

*Offentlig sektor er kjennetegnet ved å være kompleks, og ledere i det offentlige arbeider for å nå mål som kan være motstridende. Ledere skal ofte balansere en rekke ulike hensyn opp mot hverandre. Det dreier seg blant annet om å realisere politisk definerte mål, håndheve lovverket, inkludert implementering av læreplanverket, ta hensyn til brukere, vise åpenhet og innsyn i beslutningsprosesser, sikre forutsigbarhet, ha godt faglig skjønn, praktisere likebehandling og sørge for kostnadseffektivitet ved bruk av offentlige midler. En leder i en offentlig virksomhet er forpliktet til å oppnå resultater innenfor rammer som folkevalgte har vedtatt. Videre er det nødvendig at arbeidet utføres i samsvar med lov og regelverk og sentrale normer, verdier og prinsipper i vårt samfunn.*

*Utdanningssektoren har tradisjonelt hatt svak tradisjon for ledelse sammenliknet med mange andre sektorer. Det finnes mye skepsis og motstand mot ledelse hos mange lærere, og skolen har liten tradisjon for at ledelsen påvirker lærernes arbeid direkte. En utfordring som derfor fremstår som viktigere enn noe annet for rektorer, er i stikkords form: Trygghet i lederrollen. Mot og kraft til å lede. Personlig og faglig styrke til å stå opp og ta lederskap. Identitet som leder.*

På noen måter kan en si at politiet gjennom sin hierarkiske oppbygning har hatt tydelige ledere enn skolen med sin flatere struktur og en annen ledelses- og styringskultur.

Likevel er de fire fokusområdene «Trygghet i lederrollen. Mot og kraft til å lede. Personlig og faglig styrke til å stå opp og ta lederskap. Identitet som leder» like relevante i dagens politikonteksten, og kommer til tydelig til uttrykk bl.a. i lederplattformen for politi- og lensmannsetaten.



## Rektorskolen

I 2009 ble det igangsatt en nasjonal rektorutdanning for skoleledere i grunn- og videregående skole. Initiativet kan ses på som en konkret oppfølging av politiske ambisjoner om kvalitetsheving i norsk skole. Rektorutdanningen er styrt fra Utdanningsdirektoratet.

De har utviklet et felles utdanningstilbud der seks utvalgte høgskoler og universiteter (etter søknad) gjennomfører den såkalte «Rektorskolen» på grunnlag av en felles rammeplan.

Innenfor rammeplanen kan være noen forskjeller for hvordan studiet organiseres og gjennomføres på de forskjellige studiestedene.

Kompetansemålene for Rektorskolen har tre hovedkomponenter:

- **kunnskaper:** hva rektor skal vite, kjenne til og forstå
- **ferdigheter:** hva rektor skal kunne gjøre og mestre
- **holdninger:** hva rektor skal stå for, identifisere seg med, forplikte seg til og signalisere

Rammeplanen for Rektorskolen er basert på fire identifiserte kompetanseområder for rektor. I tillegg har de et femte område som handler om den enkelte leders forhold til lederrollen.

Som et «eksperiment» har jeg ført opp disse kompetanseområdene med beskrivelser i en matrise, der jeg forsøker å konkretisere hva tilsvarende kompetanseområder kunne være i norsk politiledelse.

Det er tatt utgangspunkt i at rektor er å betrakte som en mellomleder i norsk skole, tilsvarende ledere på mellomnivå (leder av ledere) i politiet, typisk politistasjonssjef og seksjonsledere.

Bortsett fra kompetanseområdet «Elevenes læringsprosesser» som jeg har valgt å kalle «Publikums trygghet og sikkerhet» for å få fram det egentlige samfunnsoppdraget til politiet, relatert til rektorenes ansvar for elevenes læring, er det ingen problemer med å gjenkjenne de øvrige kompetanseområdene som viktig også i politikonteksten.

<b>Skoleledere</b>	<b>Politiledere</b>
<p><b>1. Elevenes læringsprosesser</b> En rektor er ansvarlig for elevenes læringsresultater, og rektors evne til å lede læringsprosesser vil være avgjørende.</p> <p>En skole er en kunnskapsorganisasjon med strenge krav til faglighet. Rektor må derfor ha tilstrekkelig god fagkompetanse og legitimitet til å kunne gjøre gode faglige vurderinger, samt spille på faglig kompetanse internt og eksternt.</p>	<p><b>1. Publikums trygghet og sikkerhet</b> <i>En politileder er ansvarlig for borgernes trygghet og sikkerhet. Politilederens forståelse av og evne til å lede politiets arbeid opp mot publikum er avgjørende.</i></p> <p><i>Politiet er en kunnskapsorganisasjon med strenge krav til faglighet. Politilederen må derfor ha god fagkompetanse og legitimitet til å kunne gjøre gode faglige vurderinger, samt spille på faglig kompetanse internt og eksternt.</i></p>
<p><b>2. Styring og administrasjon</b> En rektor er ansvarlig for at skolens samfunnsoppdrag blir utført.</p> <p>Dette innebærer at rektor handler på vegne av sentrale og lokale politikere og på vegne av skoleeier.</p> <p>Det forutsetter at rektor kjenner og følger lov- og regelverk. Rektor skal også sørge for god intern administrasjon, styring og kontroll.</p>	<p><b>2. Styring og administrasjon</b> <i>En politileder er ansvarlig for at politiets samfunnsoppdrag blir utført.</i></p> <p><i>Dette innebærer at politilederen handler på vegne av sentrale og lokale politikere og sentral politiledelse.</i></p> <p><i>Det forutsetter at politilederen kjenner og følger lov- og regelverk. Politilederen skal også sørge for god intern administrasjon, styring og kontroll.</i></p>
<p><b>3. Samarbeid og organisasjonsbygging</b> En rektor er ansvarlig for at skolen fungerer godt som organisasjon.</p> <p>Dette innebærer å bygge fellesskap, arbeidsmiljø, samarbeid og organisasjonskultur, slik at lærerne kan hjelpe hverandre og være stolte og motiverte.</p> <p>De skal oppleve at de får støtte, hjelp og veiledning av sin leder.</p>	<p><b>3. Samarbeid og organisasjonsbygging</b> <i>En politileder er ansvarlig for at hans virksomhet fungerer godt som organisasjon.</i></p> <p><i>Dette innebærer å bygge fellesskap, arbeidsmiljø, samarbeid og organisasjonskultur, slik at politiansatte kan hjelpe hverandre og være stolte og motiverte.</i></p> <p><i>De skal oppleve at de får støtte, hjelp og veiledning av sin leder.</i></p>
<p><b>4. Endring</b> En rektor har det overordnede ansvaret for utvikling og endring i skolen og hos lærerne.</p> <p>Både samfunnet, elevene, foreldrene, teknologien og politikken endrer seg, og fagene utvikler seg.</p> <p>Ledelse og styring av endringsprosesser blir en av de viktigste, men vanskeligste oppgavene.</p>	<p><b>4. Endring</b> <i>En politileder har det overordnede ansvaret for utvikling og endring i politiet og hos politiansatte.</i></p> <p><i>Både samfunnet, teknologien og politikken endrer seg, og fagene utvikler seg.</i></p> <p><i>Ledelse og styring av endringsprosesser blir en av de viktigste, men vanskeligste oppgavene.</i></p>

<p><b>5. Forhold til lederrollen</b></p> <p>Det er ønskelig med ledere som har et avklart forhold til sin lederrolle og sitt eget lederskap, og som er i stand til å definere og redefinere og om nødvendig forhandle og reforhandle sin lederrolle og sine betingelser for å utøve god ledelse.</p> <p>Det er ønskelig med ledere som er</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydelige fremfor utydelige</li> <li>• Demokratiske fremfor autoritære</li> <li>• Selvstendige fremfor uselvstendige</li> <li>• Trygge fremfor engstelige</li> </ul>	<p><b>5. Forhold til lederrollen</b></p> <p><i>Det er ønskelig med ledere som har et avklart forhold til sin lederrolle og sitt eget lederskap, og som er i stand til å definere og redefinere og om nødvendig forhandle og reforhandle sin lederrolle og sine betingelser for å utøve god ledelse.</i></p> <p><i>Det er ønskelig med ledere som er</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Tydelige fremfor utydelige</i></li> <li><i>• Demokratiske fremfor autoritære</i></li> <li><i>• Selvstendige fremfor uselvstendige</i></li> <li><i>• Trygge fremfor engstelige</i></li> </ul>
--	--

Gjennom Rektorskolen skal det fokuseres på disse fem kompetanseområdene slik at utdanningen fremmer kunnskaper (vite, kjenne til og forstå), ferdigheter (kunne gjøre og mestre) og holdninger (stå for, identifisere seg med, forplikte seg til og signalisere) som bygger opp under denne kompetansen.

I konkretisering av innholdselementer i Rektorskolen innenfor hver av disse kompetanseområdene, er det interessant å se hvordan også disse kan transformeres til politi-sektoren, på tilsvarende måte som de mer overordnede beskrivelsene ovenfor.

Slik jeg vurderer det, er det muligheter for nærmest å overføre samtlige stikkord for detaljering av innholdet i utdanningen til politikonteksten, slik jeg viser nedenfor.

<b>Skolelederen</b>	<b>Politilederen</b>
<p><b>Elevenes læringsresultater og læringsmiljø</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• læringsprosesser</li> <li>• verktøy for kvalitetsutvikling</li> <li>• skolens samfunnsoppdrag</li> <li>• mål og resultatstyring</li> <li>• veiledning</li> <li>• ambisjonsnivå</li> </ul>	<p><b>Publikums trygghet og sikkerhet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeidsprosesser</li> <li>• verktøy for kvalitetsutvikling</li> <li>• politiets samfunnsoppdrag</li> <li>• mål og resultatstyring</li> <li>• veiledning</li> <li>• ambisjonsnivå</li> </ul>
<p><b>Styring og administrasjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• læreplanverket</li> <li>• læreplanarbeid</li> <li>• lov- og avtaleverk</li> <li>• styring</li> <li>• makt</li> </ul>	<p><b>Styring og administrasjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planverk</li> <li>• planarbeid</li> <li>• lov- og avtaleverk</li> <li>• styring</li> <li>• makt</li> </ul>
<p><b>Samarbeid og organisasjonsbygging, veiledning av lærere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisasjon</li> <li>• personalarbeid</li> <li>• samarbeid internt</li> <li>• teambygging</li> <li>• motivasjon</li> </ul>	<p><b>Samarbeid og organisasjonsbygging, veiledning av politiansatte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisasjon</li> <li>• personalarbeid</li> <li>• samarbeid internt</li> <li>• teambygging</li> <li>• motivasjon</li> </ul>
<p><b>Utvikling og endring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skolens kontekst</li> <li>• samarbeid eksternt</li> <li>• endring</li> </ul>	<p><b>Utvikling og endring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• politiets kontekst</li> <li>• samarbeid eksternt</li> <li>• endring</li> </ul>
<p><b>Lederrollen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelse</li> <li>• opptre som leder</li> <li>• håndtere usikkerhet og stress</li> <li>• egen læring og utvikling</li> </ul>	<p><b>Lederrollen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelse</li> <li>• opptre som leder</li> <li>• håndtere usikkerhet og stress</li> <li>• egen læring og utvikling</li> </ul>

## Organisering og gjennomføring av rektorskolen

I invitasjonen til å søke slik rektorutdanning, skriver Utdanningsdirektoratet på sin hjemmeside (29.01.2014): (<http://www.udir.no/Utvikling/Rektorutdanning/>)

*Skoleledere kan søke på rektorutdanningen. Ved oversøkning har nytilsatte rektorer (0-2 år) første prioritet, deretter andre rektorer, og til slutt andre skoleledere. Lærere kan ikke søke rektorutdanningen, men det tilbys et nytt videreutdanningstilbud som heter «Ledelse i skolen».*

*Studiet (30 studiepoeng over tre semestre)) er tilrettelagt for å kunne kombineres med full jobb som skoleleder.*

*[..] Ledelse læres gjennom ledererfaring med faglig veiledning. Du blir ikke en god leder kun av å lese bøker eller sitte i et auditorium og høre på forelesninger om ledelse. Selv om kunnskap om ledelse er viktig, er ferdigheter i ledelse viktigere. Ledelse må læres gjennom praksis som leder. Refleksjon over praksis, alene og sammen med kolleger, er viktig. I tillegg er det også viktig med faglige innspill, veiledning og tilbakemeldinger. Denne rektorutdanningen legger til rette for nettopp dette.*

*[..] Studieplassen på rektorutdanningen er finansiert av staten. Andre utgifter, som til reise, opphold, læremidler og eventuelt frikjøp/vikarutgifter, finansieres av skoleeier eller deltaker. Det er laget et rammeverk for skoleledelse med beskrivelse av kompetansemål for rektorutdanningen, og som er felles for alle tilbyderne.*

### En av tilbyderne

På hjemmesiden til en av tilbyderne, Institutt for lærerutdanning og skoleforskning (ILS) ved Universitetet i Oslo, er programmet presentert slik:

***Begynner du å gå tom, trenger du inspirasjon, kunnskap og kompetanse? Er du ny i rollen som skoleleder? Etter 15 år med forskning på skoleledelse, vet vi hvordan du kan få mot til å lede.***

*På oppdrag fra Utdanningsdirektoratet, kan ILS tilby et deltidsstudium over tre semestre i Utdanningsledelse. Studiet er første del av mastergrad og gir 30 studiepoeng og kan inngå som første del av en mastergrad i Utdanningsledelse. Nytt studentkull starter i september 2014 med eksamen i desember 2015. Studiet består av syv samlinger à tre dager og foregår på Universitetet i Oslo. Studiet er gratis.*

*Målet med opplæringen er at studenten skal utvikle kunnskap og kyndighet i rektorrollen. Utdanningstilbudet trekker veksler på anerkjent teori om styring, ledelse, læring og organisasjonsutvikling som er relevant i forbindelse med ledelse i skolen. Forskning og teori knyttes nært til ledererfaring og praksis. Kombinasjonen av at opplæringen er forsknings- og erfaringsbasert, gir grunnlag for deltakernes egenutvikling som ledere i skolen.*

Det er verdt å merke seg at dette programmet kan utgjøre 30 studiepoeng av en mastergrad i Utdanningsledelse ved samme institusjon. Verdt å merke seg også i den videre diskusjonen om utvikling av masterprogram for politiledelse.

Selve utdanningen er beskrevet slik på institusjonens hjemmesider (som eksempel på hvordan de overordnede kompetansemålene er ivarettatt og tilnærmet pedagogisk):

### ***Innhold***

*Utdanningen/studiet bygger på anerkjent teori om styring av utdanning, ledelse, læring og organisasjonsutvikling knyttet til ledelse av skolen. Det er forsknings- og erfaringsbasert, en kombinasjon som gir et godt grunnlag for egenutvikling.*

***Studiet har tre hovedemner som kort kan skisseres slik innholdsmessig:***

#### ***Emne 1: Styring og administrasjon***

- *Skolens samfunnsoppdrag*
- *Forvaltning, skole og forholdet til offentligheten*
- *Internforvaltning og ansvarsformer*
- *Styringsnivåer og bruk av styringsmidler*

#### ***Emne 2: Organisasjon og ledelse***

- *Skolen som organisasjon*
- *Utvikling og læring i organisasjoner*
- *Strukturelle og kulturelle trekk ved organisasjoner*
- *Kommunikasjon og beslutninger i organisasjonen*
- *Ledelse som samtale*

#### ***Emne 3: Faglig ledelse, elevenes læringsresultater og læringsmiljø***

- *Skolens kjerneoppgaver og lederutfordringer*
- *Skole – og kompetanseutvikling*
- *Undervisning og veiledning*
- *Evaluering og kvalitetsutvikling*

*Under hvert av emnene vil det også bli forelest og diskutert lederteorier, ulike måter å utøve ledelse på, lederroller og stiler, lederutfordringer og hvordan skape trygghet i lederrollen.*

### ***Coaching***

*Mål for coachingen er å bidra til å identifisere og lette utviklingsprosessen knyttet til: rolle- og jobb-utfordringer, relasjonelle utfordringer og personlige utviklingstema*

*Coachingen er grupperelatert der 6-7 deltakere utgjør teamet. Det gjennomføres 3 coachingrunder der en hel dag på samlingene i januar, juni og oktober settes av. Innholdet i disse rundene er kort skissert:*

### **1. runde: Lederspeil**

- Før denne dagen har alle deltakerne gjennomført en strukturert intervjurunde med sentrale kolleger på skolen.
- Problemstillinger fra dette "lederspeilet" bearbeides under coaching-prosessen

### **2. runde: Kompetanseprofil**

- Før denne samlingen har deltakerne fylt ut en kompetanseprofil (*Professional Learning through Reflection promoted by Feedback and Coaching*)
- Resultatene fra kompetansetesten bearbeides under coachingdagen
- Resultatene vil også kunne bli gjenstand for utvikling, utprøving og forskning

### **3. runde: Personlig problemstilling**

- Deltakerne har med case og problemstillinger fra sin hjemmesituasjon til coaching-prosessen
- Disse problemstillinger bearbeides under gruppe-coachingen

## **Slik jobber vi**

Temaene på samlingene innledes med forelesninger av anerkjente forskere. Stoffet blir videre bearbeidet gjennom arbeid med case, rollespill og gruppedrøftinger. Deltakerne organiseres i basisgrupper som samarbeider på og mellom samlingene. En del av arbeidet er nettbasert.

Studentene skal levere 6 skriftlige arbeidskrav. Det blir gitt individuell veiledning på arbeidskravene. Eksamen er en prøveforelesning.

Lederopplæringen er i alle deler nært knyttet til deltakernes praksiserfaringer. I regi av en organisasjonskonsulent får studentene individuell coaching i gruppe, som et vesentlig bidrag til sin personlige utvikling som leder.

### **Arbeid med litteratur og arbeidskrav:**

2500 sider skal leses og det er derfor viktig å ha en leseplan for å komme gjennom alt. I og med at det er samling kun hver annen måned, er det lagt opp til at det skal arbeides med arbeidskrav tilknyttet tema og forelesninger på samlingene i mellomperioden. Arbeidskravene krever at teori leses som har nær tilknytning til egen praksis og erfaring. Det gis veiledning på disse arbeidskravene, og det forventes at studentene følger tidsprogresjonen for innleveringsfrister. På samlingene drøftes det i plenum og gruppe, gjennomføres casearbeid og muntlige presentasjoner.

Programmet er en kombinasjon av teoretisk input og ballast, koplet mot egenutvikling og refleksjon over egen lederrolle i et læringsfellesskap, ledet av dyktige faglige facilitatorer.

Selve programgjennomføringen ved ILS er presentert slik på hjemmesiden:

## Våre samlinger og programmer

Programmet skal bygge opp en kunnskapsbasert kompetanse rundt utfordringer og dilemmaer skoleledere møter i sin hverdag. Forskning hentes fra skoleledelse, skoleutvikling og klasseromsforskning, både nasjonalt og internasjonalt. Pensumlitteraturen utgjør 2500 sider.

Emner	Samlinger	Forelesningstemaer
Emne 1 – Styring av kvalitetsutviklingen i skolen	Oppstartsamling September 2014	Hvilke svar gir forskning om god skoleledelse?
	Samling 1 – Styring av kvalitetsutvikling i skolen November 2014	PISA – sannheten om skolen  Felles kvalitetsansvar  Lov og rett i utdanningssektoren
	Samling 2 – Internforvaltning og ansvarsformer Januar 2015	Læreplaner; en politisk kommentar eller kunnskapsvokabular?  Utfordringer i rollen og utføring av arbeidet ( <i>coaching</i> )  Modernisering av offentlig sektor
Emne 2 – Skole som organisasjon	Samling 3 – Skolen som organisasjon Mars 2015	Organisasjonsteori og skolen som organisasjon  Organisasjonskulturens betydning for ledelse i skolen  Utvikling og læring i organisasjoner  Skoleutvikling
	Samling 4 – Endringsledelse og kommunikasjon Mai 2015	Ledelse som samtale  Kompetanseprofil som handlingsstrategi ( <i>coaching</i> )  Endringsledelse i praksis
Emne 3 – Faglig ledelse, elevenes læringsresultater og læringsmiljø	Samling 5 – Skolens kjerneoppgaver – Læring og ledelse	Faglig ledelse  Teorier om læring og konsekvenser for ledelse.  Hvordan lese, forstå og bruke kvalitetsindikatorer i skolen?



	Samling 6 – Utvikling av læringskultur Oktober 2015	Vurdering for læring Personlig valgt utviklingstema ( <i>coaching</i> ) Veiledning som verktøy for ledelse og skoleutvikling
	Samling 7 – Ledelse i praksis November 2015	Tilpasset og diffensiert opplæring Gode tilnærminger til ledelse – Teoretiske og praktiske “ledelsesverktøy” Litteraturdugnad og eksamensforberedelser Eksamenfest!

Dette representerer en måte å gjennomføre programmet på. Basert på den faglige profilen og den forskningsbaserte dette utdanningsmiljøet tufter sin virksomhet på.

Som evalueringen av rektorskolen (nedenfor) viser, er selve implementeringen av rammeplanen ganske ulik fra utdanningsinstitusjon til utdanningsinstitusjon, avhengig av institusjonens forskningsbaserte kompetanse og faglige vektlegging. Likevel rapporteres det om et relativt samsvarende læringsutbytte (se nedenfor).

## Evaluering av programmet

Det foreligger tre delrapporter der anerkjente forskere har evaluert Rektorskolen.

Her sitater fra sammendraget av den siste delrapporten (2013):

*Oppsummert mener vi likevel at analysene så langt gir grunn til å trekke tre mer overordnede konklusjoner:*

- ✓ *Forventningene til utbytte som deltakerne hadde på forhånd er i hovedsak blitt innfridd. I forrige evalueringsrapport var et sentralt funn at deltakerne var svært fornøyde med alle programtilbudene som samlet utgjør den nasjonale rektorutdanningen (se Lysø mfl. 2012). Opplevelsen av tilbudenes kvalitet og relevans var meget positiv, og deltakernes opplevelse av utbytte fra utdanningene kan delvis ha blitt farget av dette. Å innfri høye forventninger over tid kan være en stor utfordring, men programmene synes i hovedsak å ha oppnådd dette.*
- ✓ *Deltakernes kapasitet til læring og utvikling – målt som egne mestringsforventninger i forhold til ulike oppgaver for skoleledere - har økt langs mange dimensjoner. Generelt er mestringsforventningen sentral indikator på den individuelle kapasiteten til å utvikle seg som leder. Høye mestringsforventninger påvirker innsats, utholdenhet, aspirasjonsnivå og mål, og generelt sett har den nasjonale rektorutdanningen bidratt til at deltakerne mener at de evner å utføre ulike oppgaver bedre i etterkant enn før de startet sin utdanning. Det må understrekes at den positive endringen i*

*mestringsforventninger likeveler relativt liten, men den er samtidig signifikant langs en rekke ulike dimensjoner. Dette er en indikasjon på at rektorutdanningens mål om å utvikle økt trygghet i lederrollen er innfridd.*

- ✓ *Forskjellene mellom programtilbudene gjenspeiles i liten grad i deltakernes opplevelse av utbytte og endringer. Deltakelse i et læringsfellesskap som alle tilbudene er et eksempel på ser ut til å ha betydning for deltakernes kapasitet for læring og utvikling som leder. Programtilbudene – på tross av forskjeller i pedagogisk design og organisering – synes å skape en relativ lik endringsorientert arena for læring. Denne læringsarenaen synes å være kjennetegnet av et sterkt innslag av forskningsbasert kunnskap og en tett kopling mellom teori og praksis gjennom akademisk skriving, samtidig som den inneholder ulike ferdighetstrening. Disse overordnede kjennetegnene synes å ha større betydning for deltakernes læring enn mer detaljerte pedagogiske grep i programmene. Individuelle kjennetegn ved deltakerne (stilling, alder, kjønn og erfaring) synes heller ikke å ha noen spesielt stor betydning for det utbyttet som rapporteres i etterkant. Programmene har alle en sterk vektlegging på individuell refleksjon, gruppediskusjoner og trening i konkrete ferdigheter, og veiledning knyttet til prosesser i grupper og skriving. Den endringsorienterte læringsarenaen legger et grunnlag for å skape økt trygghet i rollen som skoleleder.*

<http://www.udir.no/Upload/Rapporter/2013/rektorutdanning4.pdf?epslanguage=no>

Oppsummert kan det se ut til at, programmene har det felles at de representerer et viktig *læringsfellesskap* for deltakerne. Funnene tyder på at deltakernes kapasitet for læring og utvikling har økt, og at de er blitt tryggere ledere, uansett hvordan rammeplanen er tolket og pedagogisk og faglig tilrettelagt.

### **Min vurdering**

Etter min vurdering gir rektorprogrammet er godt eksempel på hvordan det også innenfor politiet kan utvikles en felles rammeplan som antakelig kan forvaltes og gjennomføres i ulike utdanningsmiljøer i Norge.

Mange av de faglige og organisatoriske utfordringene for rektorer (skoleledere) er gjenkjennbare for norske politiledere. Derfor kan det være mange gode ideer og høste fra de erfaringene Utdanningsdirektoratet har gjort den tiden rektorprogrammene har vært i drift.

Dette kan jeg tenke meg å gå videre på i kommende studieår som ett av flere grunnlag for videreutvikling av våre utdanninger og Politidirektoratets utvikling av felles rammeplaner for ledelsesutvikling.

## Vedlegg

(fra Utdanningsdirektoratets materiale

: [http://www.udir.no/Upload/skoleledelse/5/Kompetanse\\_for\\_en\\_rektor.pdf?epslanguage=no](http://www.udir.no/Upload/skoleledelse/5/Kompetanse_for_en_rektor.pdf?epslanguage=no)

# Kompetanse for en rektor - forventninger og krav

Utdanningsdirektoratet har identifisert fire kompetanseområder. Disse handler om:

## 1. Elevenes læringsprosesser

En rektor er ansvarlig for elevenes læringsresultater, og rektors evne til å lede læringsprosesser vil være avgjørende. En skole er en kunnskapsorganisasjon med strenge krav til faglighet. Rektor må derfor ha tilstrekkelig god fagkompetanse og legitimitet til å kunne gjøre gode faglige vurderinger, samt spille på faglig kompetanse internt og eksternt.

Etter opplæringen skal lederen være godt rustet til dette.

## 2. Styring og administrasjon

En rektor er ansvarlig for at skolens samfunnsoppdrag blir utført. Dette innebærer at rektor handler på vegne av sentrale og lokale politikere og på vegne av skoleeier. Det forutsetter at rektor kjenner og følger lov- og regelverk. Rektor skal også sørge for god intern administrasjon, styring og kontroll.

Etter opplæringen skal lederen være godt motivert for og godt rustet til å ta dette ansvaret, og til å styre og lede i henhold til regjeringens politikk.

## 3. Samarbeid og organisasjonsbygging

En rektor er ansvarlig for at skolen fungerer godt som organisasjon. Dette innebærer å bygge fellesskap, arbeidsmiljø, samarbeid og organisasjonskultur, slik at lærerne kan hjelpe hverandre og være stolte og motiverte.

De skal oppleve at de får støtte, hjelp og veiledning av sin leder.

Etter opplæringen skal lederen ha tilegnet seg betydelig kompetanse i å ivareta denne funksjonen.

## 4. Endring

En rektor har det overordnede ansvaret for utvikling og endring i skolen og hos lærerne. Både samfunnet, elevene, foreldrene, teknologien og politikken endrer seg, og fagene utvikler seg. Ledelse og styring av endringsprosesser blir en av de viktigste, men vanskeligste oppgavene.

Etter opplæringen skal lederen være godt rustet til å håndtere denne oppgaven.

I tillegg har vi identifisert et eget område som handler om den enkeltes

## 5. Forhold til lederrollen

Det er ønskelig med ledere som har et avklart forhold til sin lederrolle og sitt eget lederskap, og som er i stand til å definere og redefinere og om nødvendig forhandle og reforhandle sin lederrolle og sine betingelser for å utøve god ledelse.

Det er ønskelig med ledere som er

- Tydelige fremfor utydelige
- Demokratiske fremfor autoritære
- Selvstendige fremfor uselvstendige
- Trygge fremfor engstelige

- Modige fremfor unnvikende

Etter opplæringen skal lederen ha fått sterkere identitet som leder, og betydelig mer mot og kraft til å ta lederskap.

For hvert av disse kompetanseområdene har vi beskrevet forventninger og krav når det gjelder den enkeltes

- **Kunnskaper** → hva rektor skal vite, kjenne til, forstå
- **Ferdigheter** → hva rektor skal kunne gjøre, mestre
- **Holdninger** → hva rektor skal stå for, identifisere seg med, forplikte seg til, signalisere

## Ad 1. Elevenes læringsprosesser

**Kunnskaper** - hva rektor skal vite, kjenne til, forstå

### Læringsprosesser

- Læring og læringsteorier
- Pedagogiske og didaktiske prosesser og betingelser for læring
- Profesjonskunnskap

### Verktøy for kvalitetsutvikling

- Vurdering, kartlegging, analyse, dokumentasjon og tolkning av prøver
- Forskning om skolen, vitenskapelig metode, tolkning av forskningsresultater og statistikk
- Resultatmåling, kvalitetsmåling, effektmåling, prestasjonsmåling
- IKT i pedagogisk utvikling

### Skolens samfunnsoppdrag

- Nasjonale og lokale mål for skolen
- Skolens oppgaver og verdigrunnlag

**Ferdigheter** – hva rektor skal kunne gjøre, mestre

### Mål og resultatstyring

- sette mål for læringsarbeidet
- anvende ulike verktøy for kvalitetsmåling og kvalitetsutvikling
- sette kvalitetsstandarder for arbeidsprosesser og kunne håndheve dem
- vurdere medarbeidernes resultater
- vurdere egne resultater gjennom dialog i linjen

### Veiledning

- veilede og gi tilbakemelding til medarbeiderne
- skape stolthet, ambisjoner og resultatorientering hos medarbeiderne

**Holdninger** – hva rektor skal stå for, identifisere seg med, forplikte seg til, signalisere

### Ambisjonsnivå

- formidle et høyt ambisjonsnivå
- sette faglige standarder
- utfordre medarbeiderne og stille bestemte krav til kvalitet

- vise vilje, utholdenhet og gjennomføringsevne
- vise sterk resultatorientering

### **Holdning til kunnskap**

- være reflektert, ikke skråsikker eller arrogant
- ta den andres perspektiv
- anvende kunnskap kritisk, og ikke som absolutte sannheter
- være søkende, ikke dogmatisk
- tåle og forholde seg til dilemmaer på en konstruktiv måte

## **Ad 2. Styring og administrasjon**

**Kunnskaper** - hva du skal vite, kjenne til, forstå

### **Læreplanverket**

- Læreplanteori
- Læreplaner som styringsverktøy
- Kunnskapsløftet i et læreplanteoretisk og -historisk perspektiv

### **Lov- og avtaleverk**

- Lov, forskrift, avtaleverk og rapporteringer
- Arbeidsgivers og arbeidstakers rettigheter og plikter
- Normer og spilleregler i arbeidslivet
- Personalforvaltning og medbestemmelse

### **Styring**

- Styring og ledelse
- Regelstyring, mål- og resultatstyring, verdistyring, økonomistyring
- Offentlig forvaltning og politisk styring
- Administrasjon, budsjett og regnskap
- Styringssystemer, styringsrelasjoner og linjeledelse
- God ressursforvaltning

**Ferdigheter** - hva du skal kunne gjøre, mestre

### **Læreplanarbeid**

- tilrettelegge for og styre lokalt læreplanarbeid
- utfordre lærernes profesjonelle frihet og ansvar i arbeidet med læreplanene
- initiere og styre pedagogisk og didaktisk utviklingsarbeid med utgangspunkt i LK06

### **Makt**

- forvalte sin makt på en konstruktiv måte
- vise relasjonelt mot
- bygge opp tillit og legitimitet
- skille mellom lojalitet og lydighet og handle deretter
- ta beslutninger på grunnlag av dialog med de involverte
- vise samhandlingsevne og beslutningsdyktighet ift arbeidstakerorganisasjonene

**Holdninger** - hva du skal stå for, identifisere deg med, forplikte deg til, signalisere

### **Holdning til ansvar**

- ta det ansvaret som lederfunksjonen og -rollen krever, ikke skyldte på andre

- opptre med ansvarlighet

### **Lojalitet**

- forholde seg lojalt overfor sine foresatte i kommune og stat
- vise forpliktelse, ansvar og ansvarlighet
- ta opp lojalitetskonflikter på en åpen og ryddig måte
- vise lojalitet mot ansatte, elever og foreldre

## **Ad 3. Samarbeid og organisasjonsbygging**

**Kunnskaper** - hva du skal vite, kjenne til, forstå

### **Organisasjon**

- Organisasjonsteori, nøkkelementer i en organisasjon og hvordan elementer og prosesser henger sammen
- Skolen som organisasjon
- Organisasjonsstruktur
- organisasjonskultur og lærende organisasjoner
- Ledelse
- Mål og strategi
- Personalsammensetning og kjernekompetanse
- Arbeidsprosesser og relasjon til omgivelsene
- Standarder for godt skolemiljø og godt læringsmiljø

### **Personalarbeid**

- Kulturbygging, motivasjon og læring
- Team, gruppeprosesser og sosialt samspill
- Personalutvikling, medarbeidersamtale
- Rekruttering og omplassering
- Konflikt
- Arbeidsmiljø
- Evaluering

**Ferdigheter** - hva du skal kunne gjøre, mestre

### **Samarbeid internt**

- mobilisere medarbeidere
- etablere felles normer og spilleregler
- bygge fellesskap og relasjoner og utvikle mellommenneskelig kompetanse
- bygge sterke, gode og produktive kulturer
- lede gruppeprosesser og samspill
- kommunisere tydelig
- håndtere dilemmaer, uenighet og konflikter gjennom dialog
- samhandle godt med samarbeidsorganene i skolen (elevråd/elevstyre, foreldreråd, samarbeidsutvalg, skoleutvalg, skolemiljøutvalg)
- samhandle godt med foreldre

### **Teambygging**

- etablere effektive lederteam
- etablere effektive arbeidsgrupper og prosjektgrupper
- lede møter

## **Motivasjon**

- utløse engasjement hos medarbeidere
- skape motivasjon, begeistring, energi og inspirasjon
- skape stolthet hos lærerne

**Holdninger** - hva du skal stå for, identifisere deg med, forplikte deg til, signalisere

### **Holdning til andre**

- gi og ha tillit og ha respekt, interesse og empati for andre mennesker
- gi medarbeidere opplevelse av at de blir sett, respektert og verdsatt
- veilede lærere og støtte personalets utvikling
- slippe medarbeidere til, sørge for at mange tar ledelsesansvar i organisasjonen
- like å lede og spille på andre (delegering, desentralisering, myndiggjøring)
- like å se andre vokse og utvikle seg
- tolerere ulikhet og avvik

## **Ad 4. Endring**

**Kunnskaper** - hva du skal vite, kjenne til, forstå

### **Skolens kontekst**

- Systemforståelse, strukturforståelse og kulturforståelse
- Skolens rolle og skoleeiers rolle
- Ledelse og ansvar i et politisk styrt system. Offentlig forvaltning
- Demokratiteori, beslutningsteori, maktteori
- Samarbeidspartnere utenfor skolen, øvrig arbeidsliv og næringsliv

### **Endring**

- Endringsprosesser og endringsstrategier, drivkrefter og motkrefter
- Skoleutvikling, organisasjonsutvikling
- Implementering av reformer
- Ledelse av endringsprosesser

**Ferdigheter** - hva du skal kunne gjøre, mestre

### **Samarbeid eksternt**

- utvikle nettverkskompetanse
- ta initiativ, mobilisere ekstern kompetanse
- samarbeide med skoleeier og eksterne samarbeidspartnere
- mobilisere samhandlingsparter for et godt skolemiljø og et godt læringsmiljø
- samarbeide på tvers av kommuner
- skape tillit, troverdighet og interesse
- bygge skolens legitimitet, autoritet og omdømme, ift foreldre og offentligheten
- håndtere media, være synlig og et tydelig symbol utad

### **Endring**

- lede og styre endringsprosesser
- anvende ulike endringsstrategier
- bygge broer, skape allianser
- skape oppslutning og begeistring
- Stimulere til læring, entreprenørskap og innovasjon
- håndtere konflikter og motstand mot endring, mobilisere drivkrefter

**Holdninger** - hva du skal stå for, identifisere deg med, forplikte deg

*til, signalisere*

### **Holdning til sektoren og til omgivelsene**

- føle stolthet over skole, profesjon, sektor og kommune (merkevarebygging)
- vise åpenhet for samarbeid med andre sektorer
- være utholdende og uredde

## **Ad. 5 Forhold til lederrollen**

**Kunnskaper** - hva du skal vite, kjenne til, forstå

### **Ledelse**

- Rolleforståelse, hva lederrollen innebærer
- Helhet og sammenheng - faglig, personalmessig og administrativt
- Ulike måter å utøve ledelse på
- Ledelse som samhandling og praksisfellesskap
- Sentrale ledelsestemaer som ledelsesfunksjoner, lederroller, lederstiler, makt, autoritet, ansvar, ansvarlighet, lojalitet

**Ferdigheter** - hva du skal kunne gjøre, mestre

### **Opptre som leder**

- påta seg lederrollen og definere ev redefinere egen lederrolle
- utvikle en identitet som leder
- bruke dialog som ledelsesverktøy
- forhandle ev reforhandle en etablert lederrolle
- skaffe seg et realistisk bilde av andres forventninger til en selv og til lederrollen
- klargjøre ansvarsforhold
- skape aksept for ledelse, bygge opp autoritet og legitimitet
- påvirke og få innflytelse
- ta initiativ og utnytte spillerom
- påvirke og endre rammebetingelser
- tåle å ikke bli likt av alle, skille mellom rolle og person
- ta lederansvaret, ta ansvaret for helheten

### **Håndtere usikkerhet og stress**

- tåle og håndtere usikkerhet, uklarhet og dilemmaer
- håndtere konflikter gjennom samhandling med dem det gjelder
- Tåle stress og stå i konflikt
- prioritere, bruke skjønn
- ta tak i ting når det er nødvendig

**Holdninger** - hva du skal stå for, identifisere deg med, forplikte deg  
*til, signalisere*

### **Trygghet i lederrollen**

- ha identitet og integritet som leder
- ha personlig styrke, mot og kraft
- ha selvtillit, men også være lyttende, ydmyk, ta imot kritikk
- vise selvstendighet, relasjonelt mot, og mot til å prioritere og beslutte
- bruke skjønn
- vurdere egen funksjon og rolle i dialog med medarbeidere, ta selvkritikk

### **Åpenhet**

- være ærlig, forutsigbar, åpen og synlig



- være rollemodell og forbilde
- ha personlig integritet og høy moral

### **Egen læring og utvikling**

- ønske å lære og få større selvinnsikt
- be om tilbakemelding, eksterne blikk og evalueringer, la seg utfordre
- vise åpenhet, også overfor det som er utenfor utdanningssektoren
- være nysgjerrig, utforskende og lærevillig
- skaffe seg nødvendig selvinnsikt og innsikt i hvilken virkning man har på andre
- skaffe seg innsikt i egne fordommer, toleransegrenser og maktbehov
- holde seg selv i utvikling, både faglig og personlig

Litt.

Nasjonal rektorutdanning i grunn- og videregående skole; deltakernes vurdering av egen utvikling

Delrapport 3 fra Evaluering av den nasjonale rektorutdanningen

(<http://www.udir.no/Upload/Rapporter/2013/rektorutdanning4.pdf?epslanguage=no>)

[http://www.udir.no/Upload/skoleutvikling/Rektorutdanning/UDIR\\_Ledelse%20i%20skolen%20BOKM AL\\_web.pdf?epslanguage=no](http://www.udir.no/Upload/skoleutvikling/Rektorutdanning/UDIR_Ledelse%20i%20skolen%20BOKM AL_web.pdf?epslanguage=no)