

Forventninger til nyutdannede politibetjentes lederevner

En empirisk oppgave

BACHELOROPPGAVE (OPPGAVE03)

Politihøgskolen

2022

Kand.nr: 342

Antall ord: 7683

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	3
1.1 Sammen drag	3
1.2 Bakgrunn.....	3
1.3 Avgrensning	4
2.0 Metode.....	5
2.1 For forståelse.....	5
2.2 Valg av metode.....	6
2.3 Litteratur.....	6
2.4 Valg av intervjuobjekter.....	7
2.5 Gjennomføring av intervjuene og feilkilder	9
2.6 Reliabilitet og validitet.....	10
3.0 Analyse og resultat	11
3.1 Læringsarenaer under utdanningen.....	12
3.2 Viktigheten av lederevner.....	14
3.2.1 Frykt for å gjøre feil	16
3.3 Forventninger fra arbeidsgiver	17
3.3.1 Informantenes forventninger til nyutdannede kolleger.....	18
3.4 Videreutvikling hos arbeidsgiver	19
3.5 Lederevne ute i arbeid.....	21
3.6 Den ansvarlige aktør for adekvat lederevne	22
3.6.1 Tydeliggjøring fra Politihøgskolen.....	24
4.0 Avslutning	25
5.0 Litteraturliste	28
6.0 Selvvalgt pensum.....	29
7.0 Figuroversikt.....	30
8.0 Vedlegg.....	31
8.1 Informasjonsskriv til informantene	31
8.2 Tematisk intervjuguide.....	34

1.0 Introduksjon

1.1 Sammendrag

I forskningsprosjektet mitt skal jeg løfte frem hvilke forventinger som finnes til nyutdannedes politibetjeners lederevner, gjennom kvalitative undersøkelsesmetoder basert på dybdeintervjuer. Undersøkelsen vil forsøke å finne ut av hvilke oppfatninger til forventinger, læringsarenaer og oppfatning av kvaliteten til lederutdanningen som eksisterer blant patruljemannskap.

Sentrale funn:

Informantenes opplevelse er at praktiske tilnærminger til oppdragsledelse er en foretrukket arena for utvikling av lederevner, men at fraværet av teoretisk forankring til det å lede i oppdrag kan skape usikkerhet. En generell oppfatning er at fokuset på det å være oppdragsleder er mangelfullt i utdanningen, til tross for at informantene opplever lederevne som viktig.

Dette oppfattes som viktig fordi informantene opplever at arbeidsgiver har forventinger til at de kan stå som leder på oppdrag rett etter fullført utdanning. Alle informantene mente også at Politihøgskolen har ansvarsbyrden når det kom til at de har adekvate lederevner etter utdanningen, og at det var utydelig hvilke lederevner de ville sitte igjen med etter endt utdanning.

1.2 Bakgrunn

Jeg ønsker å sette søkelyset på den lederevnen nyutdannede politibetjenter entrer arbeidsmarkedet med. Dette ved å få frem forskjellige synspunkter på hvilke forventinger som finnes der ute, og om det er tydeliggjort hvilken kunnskap nyutdannede skal ha om oppdragsledelse. Dette gjør jeg for å skape en bredere forståelse for hvilken lederevne det er forventet at jeg skal ha etter endt utdanning, og hvilke synspunkter det finnes på lederutdanningen på Politihøgskolen.

Jeg ønsker blant annet å nyansere problemstillingen ved å se på hvorfor informantene opplever at det er viktig med lederutdanning, og hvordan Politihøgskolen har lagt til rette for at de skal gå ut av skolen med de lederevnene som man kan forvente. Jeg har også valgt å se nærmere på hvordan arbeidsgiver kan være med på å skape forventinger til selve utdanningen,

og hvordan deres forventinger kanskje kan kollidere med utdanningen Politihøgskolen tilbyr. Dette temaet har jeg valgt fordi ledelse i stor grad påvirker oppdragsløsningen til politiet, og således kan påvirke hver enkelt person som bli berørt av politiets opptreden.

Min problemstilling er derfor: *Hvilke forventinger finnes det til nyutdannede politibetjenters lederevner?* Til dette så har jeg valgt å fokusere på tre forskningsspørsmål:

- Ferdigutdannede tjenstepersonells oppfatning av viktigheten og kvaliteten på utdanningen opp mot et oppdragsleder-perspektiv
- De forventingene arbeidsgiver har til lederevner, og videreutviklingen av lederevnene
- Tjenstepersonenes lederevner i dag, og sammenhengen med læringsgrunnlaget

1.3 Avgrensning

Ledelse er et vidt begrep, som omfatter ulike oppgaver, på ulike nivåer, og beslutningsmyndigheter. I min oppgave kommer jeg til å ta for meg taktisk ledelse som utføres av den tjenstepersonen som til daglig står for den ordinære patruljevirkksomheten. Denne typen ledelse, også kalt oppdragsledelse, kan i mange trekk sammenlignes med den type ledelse som stillingen innsatsleder ofte benytter i sin daglige tjeneste. Kjetil Edvindsen i boken «Ordenstjeneste» beskriver oppgaven innsatsleder har, slik: «*når egne styrker skal ledes og når politiet skal lede andre innsatsgrupper i forbindelse med redningsoppdrag*» (Edvindsen, 2016, s. 144).

Innsatsledelse beskrives videre som «*ledelse, koordinering og kvalitetssikring av akutte og planlagte aksjoner på taktisk nivå*» (Edvindsen, 2016, s. 144). Begrepet ledelse, herunder også begrepet oppdragsledelse vil derfor i denne oppgaven falle inn under kategorien innsatsledelse. Fordi den type ledelse som blir drøftet i min oppgave, tar utgangspunkt i koordinering av innsatspersonell i en aksjon på taktisk nivå.

Jeg har på grunn av oppgavens størrelse måtte avgrense oppgaven til å kun omfavne fem tjenstepersoner som fullførte Politihøgskolen for under seks år siden. Oppgaven vil forsøke å sette søkelys på informantenes subjektive opplevelse av erfaringene og kunnskapene de tilegnet seg gjennom bachelorutdanningen fra Politihøgskolen. Tjenstepersonene som har

blir intervjuet har ikke hatt annet ledelsesansvar, utenom den abstrakte muligheten for at de kan stå som leder på oppdrag i alminnelig patruljetjeneste.

Oppgaven vil kun fokusere på forholdet mellom bachelorutdanningen på Politihøgskolen, og arbeidsgiver og deres forventninger til patruljemannskap.

Oppgaven vil ikke ta høyde for de personlige egenskaper hver enkelt polititjenesteperson innehar som kan påvirke oppdragsledelsen. Slikt som fysiologi, kommunikasjonsferdigheter, toleransevindu, stresshåndtering osv.

Begrepet lederevner som blir brukt oppgaven må i denne sammenheng forstås som de teoretiske og faglige kunnskaper som er tilegnet gjennom utdanningen og profesjonsutøvelsen. Lederevner vil også omfatte de praktiske erfaringene som er opparbeidet gjennom f.eks praksisåret og yrkesutøvelsen.

2.0 Metode

2.1 Forforståelse

Forforståelse kan presiseres som «*den oppfatningen du bringer med deg til det materialet du skal tolke*» (Olsvik, 2017, s. 111). Det å være klar over egen forforståelse når man skal utforme temaene, er spesielt viktig fordi den kan være med på å påvirke drøftingen som stemmer overens med den oppfatningen jeg allerede har. Dette kalles også for *bias*. «*Dette er et symptom på håpet om oppklaring som kan oppstå etter funn av de første lovende spor i en sak*» (Olsvik, 2017, s. 98).

Jeg synes ledelse, og spesielt patruljeledelse er ett tema som jeg i løpet av det siste året har fått stor interesse for. Jeg har så langt jeg har mulighet til det, forsøkt å tilegne meg så mye lederevne som mulig gjennom utdanningen. Dette er noe av grunnen til at jeg valgte å forske på dette temaet.

Min forforståelse for problemstillingen og temaene i denne oppgaven, mener jeg er formet etter samtaler med politibetjenter og medstudenter, og egne opplevelser gjennom snart tre år på Politihøgskolen.

Jeg mener nok at mange av politistudentene, og meg inkludert i dag går ut av skolen med lite faglig tyngde på det å være oppdragsleder, og at dette igjen fører til en usikkerhet som kan være til hinder for en optimal oppdragsløsning. Praksisåret var også for mange studenter det året der man fikk erfaringer, også når det gjaldt ledelse. Men distriktenes store variasjoner i både størrelse, oppdragsmengde og tjenestepersonell kan også gi stor variasjon på lederevnene den enkelte student sitter igjen med etter endt utdanning.

På eget grunnlag skulle jeg gjerne hatt mer faglig tyngde i utdanningen på det å være oppdragsleder, eller i det minste en presisering på hva som forventes av oss som tjenestepersoner før vi blir ansatt i ett distrikt. Jeg tror jeg hadde vært usikker på min rolle som leder på oppdrag hvor jeg ikke har gjort meg noen erfaringer fra tidligere. Da spesielt med samhandling med andre nødetater eller i ytterste konsekvens væpnede oppdrag.

2.2 Valg av metode

Problemstillingen drøftes ved bruk av empiri og litteratur. Det finnes ikke mye norsk forskning per i dag som omfatter lederevnen hos nyutdannede politibetjenter. Mye av innholdet i oppgaven vil derfor basere seg på innsamlet data sett opp mot den litteraturen som finnes.

I oppgaven er jeg ute etter politibetjentes egne meninger og erfaringer om problemstillingen. Ved bruk av kvalitative undersøkelser som dybdeintervju, er jeg i større grad i stand til å innhente mer nyansert informasjon fra informantene som vanskelig lar seg innhentes ved bruk av spørreundersøkelser. Kvalitativ metode har ifølge Egil Olsvik ett viktig grunnlag, nemlig at: *«Et viktig formål i slik forskning er å oppnå en grundig og systematisk forståelse av hvordan mennesker opplever noe»* (Olsvik, 2017, s. 99).

2.3 Litteratur

Som nevnt i 2.2, finnes det ikke mye litteratur eller forskning i dag som skriver om problemstillingen i oppgaven min. Mye av den eksisterende litteraturen eller forskningen tar utgangspunkt i strategisk ledelse på høyere nivå, eller ledelse i form av det som tilbys på etter- og videreutdanning på Politihøgskolen. Det finnes mye litteratur om innsatsledelse, organisasjonsledelse, og personalledelse. Men det finnes ikke mye litteratur som omhandler temaet rundt studenters oppfatning av egen lederevne, eller faktisk lederevne.

Det finnes derimot enkelte undersøkelser, som blant annet *RECPOL*-undersøkelsen til Tore Bjørgo (Bjørgo & Thomassen, Rekruttering, utdanning og karriere i politiet: En europeisk longitudinell studie (RECPOL), 2022), som har spørsmål som er aktuelle i drøftelsen av oppgaven min. Undersøkelsen ble gjort ved å stille kandidatene spørsmål gjennom fire faser i karrieren, og som skaffer ett innblikk i kandidatenes oppfatning av utdanningen og andre relevante egenskaper gjennom yrkesutøvelsen.

Videre så vil *relevansundersøkelsen* til Thomas Dillern (Dillern, 2021) være aktuell i form av spørsmålene som blir drøftet i undersøkelsen. Dette kan si noe om det subjektive grunnlaget til hvordan kvaliteten på utdanningen er.

Videre så har jeg brukt flere rapporter og artikler som bidrar til å analysere og forstå dataene informantene kommer med. Blant annet en artikkel av Valland som sier noe om *frykt i politiet*, og en rapport fra NIFU om *Arbeidsgivers forventninger til nyutdannede*.

Gjennomgående så bruker jeg boken til Bjelland & Nakstad om *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid*, som har bidratt med å forstå arbeidsoppgavene en oppdragsleder kan stå ovenfor.

2.4 Valg av intervjuobjekter

Til selve gjennomføringen av intervjuene har det blitt gjort tilfeldig utvalg av fem forskjellige tjenestepersoner i ulike distrikter i Norge. Disse ble valgt ut ved at jeg kontaktet ett 20-talls ledere på patruljeseksjonen eller lignende rundt om i forskjellige distrikter, og hørte om disse kunne velge ut én tjenesteperson basert på kriteriene som var satt. Identiteten og tjenestestedet til informantene som ble valgt ut, er helt ukjent for meg, da lederne som ble valgt ut fungerte som et mellomledd. Dette sørget for at ingen identifiserende informasjon eller personopplysninger ble videresendt til meg. Videre valgte informantene selv ett tidspunkt for gjennomføringen av intervjuet som passet dem. Jeg valgte å gjennomføre oppgaven fullstendig anonymt. Og etter samtale med saksbehandler, så var ikke prosjektet meldepliktig til NSD¹. Dette valgte jeg å gjøre for i størst mulig grad innhente data som gikk i dybden fra informantene, uten at de måtte bekymre seg for at det skulle komme frem avgjørende informasjon som kunne være med på å identifisere hvem de er, og således risikere å kunne bli

¹ NSD – Norsk senter for forskningsdata

utsatt for noen negative konsekvenser fra arbeidsgiver. Ved å unnlate å innhente personopplysninger, føler jeg dette ble den mest ryddige og fornuftige måte å gjøre det på.

Det er satt få kriterier. Dette er gjort for å forhindre at gruppen som ble intervjuet ikke skulle bli for liten (ekstern validitet), og at utvalget ble større, og for å få større variasjon i spekteret av tjenestepersoner som ble intervjuet.

Kriteriene som ble satt er som følger:

- Tjenesteerfaring fra patruljeseksjon
- Helst utdannet for mellom 2-4 år siden, men er ikke et krav.

Grunnen til at det var ønskelig at informantene gikk ut fra Politihøgskolen for mellom 2-4 år siden er flere. Jeg ønsket å intervjuje tjenestepersoner som hadde fått reflektert over sin rolle som yrkesutøver, men som også husket hvordan det var å være politistudent og nyutdannet. Jeg antok at informanter som har arbeidet i 2 år har fått mulighet til å være leder på noen oppdrag, og gjort seg opp noen erfaringer og tanker på hvor kunnskapen som er tatt opp i problemstillingen kom fra.

Det er tilfeldig at jeg fikk tre mannlige tjenestepersoner, og to kvinnelige informanter. Det var ikke spesifisert hvilket kjønn jeg ønsket å intervjuje, da jeg anser kjønn på informantene som lite relevant opp mot problemstillingen jeg har valgt ut. Ettersom det kun er to kvinnelige informanter, og for å unngå at disse to skal risikere å bli gjenkjent så vil jeg gjennom oppgaven bruke den kjønnsnøytrale betegnelsen «hen».

Tabell 1: Oversikt over informanter etter tilfeldig sortering.

Informant 1	Mannlig tjenesteperson på patruljeseksjonen
Informant 2	Kvinnelig tjenesteperson på patruljeseksjonen
Informant 3	Kvinnelig tjenesteperson på patruljeseksjonen
Informant 4	Mannlig tjenesteperson på patruljeseksjonen
Informant 5	Mannlig tjenesteperson på patruljeseksjonen

2.5 Gjennomføring av intervjuene og feilkilder

I forkant av intervjuet ble det utarbeidet et informasjonsskriv og en intervjuguide med de hovedtemaene som er relevante for oppgaven min. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om problemstillingen, og hvordan man kunne melde inn hvilket tidspunkt som passet dem selv.

Intervjuguiden tok utgangspunkt i en tematisk oppsetning, der informantene ble introdusert til et tema, og fikk drøfte fritt over sine egne meninger om temaet. Deretter kunne de bli stilt spørsmål som var spisset mer opp mot selve problemstillingen dersom jeg ønsket flere detaljer i det som ble forklart. Det ble gjennomført en pretest av intervjuet, og eventuelle forbedringer og endringer ble gjort før intervjuene med informantene.

Ettersom informantene er ansatt i forskjellige distrikter rundt om i Norge, ble intervjuene gjennomført over Zoom. Det å ha intervjuene over videosamtale, fremfor fysisk oppmøte, byr på både fordeler og utfordringer.

Fordelene ved å ha intervjuene over videolink, er at man ikke er knyttet til sted, og man slipper å bruke tid på reisevei og det å finne egnede lokaler. Man kan i større grad nå ut til en variert del av befolkningen ved at jeg enkelt kunne ha gjennomført intervjuet med en person i Tromsø, til tross for at jeg oppholder meg i Stavern. En annen fordel er at informantene kan føle på en «avstand» til meg som gjennomfører prosjektet. Slik at de vil oppleve at det blir enklere for dem å dele meninger som man kanskje ville lagt litt skjul på dersom man snakket med en person man kjenner, eller en fysisk person foran seg.

Ulempene, som også innebærer noen feilkilder kan være blant annet forstyrrende omgivelser. Jeg kunne ikke selv velge ut stedet informantene gjennomførte intervjuet på, hvilket for noen av dem kan ha hatt forstyrrende omgivelser som kan ha påvirket dataene. Dersom andre personer var i nærheten av informanten og kunne høre det som ble sagt, kunne informanten bevisst utelatt egne meninger i frykt for at andre skal kunne høre det.

En annen feilkilde som kan være aktuell, er tolkningen av spørsmålene som ble stilt. Ledelse er som nevnt i 1.3 ett vidt begrep, og kan ha forskjellig betydning hos flere. Dette kan påvirke forståelsen på det spørsmålene dreier seg om, og kan således gjøre at informantene svarer ulikt på generelt grunnlag.

2.6 Reliabilitet og validitet

Validitet kan deles opp i både intern- og ekstern validitet. Begrepet intern validitet kan ses på som *troverdighet*. Dette henger sammen med om det er en kobling mellom det fenomenet som undersøkes og dataene som er innsamlet (Christoffersen, Tufte, & Johannessen, 2016, s. 232).

Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad forskningsresultatene kan generaliseres til lignende omstendigheter (Christoffersen, Tufte, & Johannessen, 2016, s. 233).

«Troverdighet er ingen egenskap. Troverdighet dreier seg om en persons virkning på andre, og er således et vesentlig subjektivt aspekt» (Melinder, 2015).

Generaliserbarheten, altså den eksterne validitet er å anse som lav i denne oppgaven, fordi fem tjenestepersoner ikke representerer meningene til resten av politiet. Derimot kan det argumenteres for at utsagnene til informantene i noen grad er generaliserbare. Fordi dataene også kan være relevante for andre avdelinger og fagfelt hvor ledelse hos nyutdannede kan være en problemstilling, som f.eks etterforskning. Den interne validiteten kan dog sies å være høy, fordi informantene med egne meninger, ord og uttrykk er med på å svare på problemstillingen som blir presentert for seg.

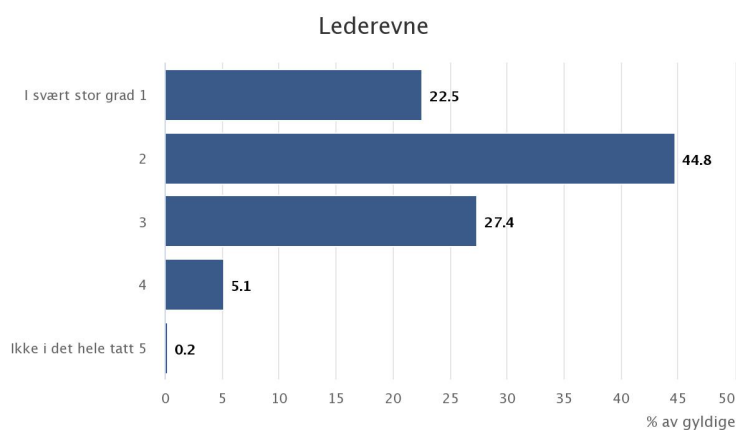
Reliabilitet, kan sammenlignes med begrepet pålitelighet. Reliabilitet betegnes som *«nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides.»* (Christoffersen, Tufte, & Johannessen, 2016, s. 36).

Reliabilitet sier noe om resultatet som kommer frem, uten hensyn til tid og hvem som utfører undersøkelsen (Christoffersen, Tufte, & Johannessen, 2016, s. 37). Gjennom utarbeidelsen av intervjuguiden, forsøkte jeg å sikre høy reliabilitet ved å stille åpne spørsmål, med konkrete avgrensninger. Derimot er det flere forhold som kan påvirke reliabiliteten, som at informantene har ulik forståelse av forskjellige begreper som blir brukt, tjenesteerfaring osv.

3.0 Analyse og resultat

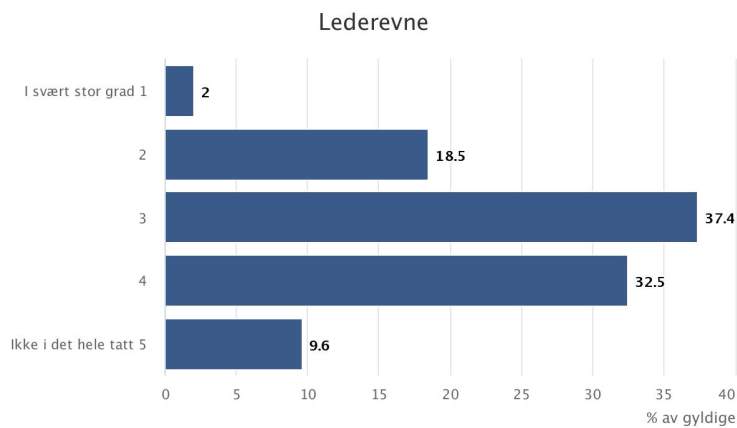
De mest sentrale funnene som ble funnet gjennom dybdeintervjuene, vil bli presentert i følgende kapittel. Disse vil bli drøftet opp mot relevant litteratur og forskning.

Bjørge sin undersøkelse som gikk ut på kandidatenes oppfatning av utdanning og viktige egenskaper, blir sentral å ha med seg gjennom hele kapittel 3 og 4. I denne undersøkelsen så ble det stilt to spørsmål som er sentrale. Det første spørsmålet gikk ut på kandidatenes oppfatning av temaet lederevne og hvor viktig lederevne var under utdanningen for å kunne bli oppfattet som en god polititjenesteperson. Det andre spørsmålet var hvorvidt kandidatene i undersøkelsen opplevde at de tilegnet seg lederevne gjennom politiutdanningen. (Bjørge & Thomassen, Rekruttering, utdanning og karriere i politiet: En europeisk longitudinell studie (RECPOL), 2022)



Rekruttering, utdanning og karriere i politiet: En europeisk longitudinell studie (RECPOL), 2013.

Figur 1: Kan du for hver av dem angi (A) i hvilken grad du mener dette bør vektlegges i studiet for at du skal bli en god polititjenestemann ... O. Lederevne (Bjørge & Thomassen, Rekruttering, utdanning og karriere i politiet: En europeisk longitudinell studie (RECPOL), 2022)



Rekruttering, utdanning og karriere i politiet: En europeisk longitudinell studie (RECPOL), 2013.

Figur 2: Kan du for hver av dem angi (B) i hvilken grad du tilegnet deg dette gjennom politiutdanningen ... O. Lederevne (Bjørge & Thomassen, Rekruttering, utdanning og karriere i politiet: En europeisk longitudinell studie (RECPOL), 2022)

Som man ser i *figur 1*, kan det se ut som at en stor andel av kandidatene i undersøkelsen opplever at lederevne bør vektlegges i studiet for at man skal kunne bli en god polititjenesteperson. Likevel viser *figur 2* at det er stor variasjon i oppfatningen av tilegnet lederevne gjennom utdanningen. Drøftingen i dette kapitlet vil derfor forsøke å nyansere hvorfor denne oppfatningen av tilegnet lederevne er slik den er.

3.1 Læringsarenaer under utdanningen

Informantene ble spurt om hvilke læringsmetoder som ga dem best læringsutbytte når det kom til lederevner, i den grad de opplevde at de fikk det. Alle informantene svarte at praksisåret var en arena der de fikk opparbeidet seg lederevner. En av informantene beskrev lederevnen fra praksis som følgende:

Jeg opplevde at jeg hadde størst læringsutbytte i B2², med fast makker eller veileder. Da får man diskutert og blir dirigert på det som burde gjøres. Skjer det større ting, så får man se ting i praksis, som at innsatsleder leder oppdraget og så videre.

Tre av informantene tok også opp de praktiske øvelsene (case) som ble gjennomført gjennom bachelorutdanningen. En informant nevnte blant annet at:

² B2 – praksisåret ved bachelorutdanningen

Det ble ikke snakka så mye om ledelse [blant medstudentene]. Det ble aldri nevnt noe annet enn at vi måtte peke på en leder på casene³. Av og til så ble det tatt opp etter casene «hvem av dere var leder?», og fikk så en kjapp gjennomgang.

En annen informant understrekte også i forbindelse med praktiske øvelser at:

Ledelse ble først aktuelt når man trengte å komme til en avgjørelse. Men dette avhenger fra person til person. B3-Leir er ett godt eksempel, men det går på individnivå.

En siste informant sa følgende om ledelse i praktiske øvelser:

Det blir litt tilfeldig hvem som får erfaring som leder. Noen tar initiativ til å være leder av patruljen, mens andre gjerne ikke vil prøve seg. På noen av øvelsene så ble det ikke utpekt noen patruljeleder. Og sånn sett så blir jo grunnlaget veldig forskjellig.

Som vi ser, så snakket informantene om at praktiske tilnærminger til det å tilegne seg lederevne er gjennomgående. Praksisåret, og øvelser både i B3-leir og på skolen ble tatt opp som arenaer der erfaringen blir bygd opp. Det var kun en av informantene som sa noe om teoretisk forankring i forkant av øvelsen:

... [i] enkelte fag drøftet man litt ulike punkter som er viktige å tenke på siden man fort kan stå som leder. Dette gikk mer ut på punkter på hva man burde tenke på, som ble videreført til diverse caser. Det var også mye individuelt hvem som ønsket å være leder på casen.

Derimot nevnte to av informantene fraværet av teoretisk forankring i sin skildring om læringsutbytte. En informant beskrev følgende på spørsmål om hvor hen opplevde at lederevnene kom fra:

Både øvelser og praksisåret uten tvil, grunnen til det er at man ikke hadde det teoretiske i det hele tatt.

³ Case – praktisk øvelse

Informantene kan fremstå som samstemte i sine skildringer om temaet. Praktiske tilnærminger som praksisåret og praktiske øvelser fremstår som opplevelser der informantene fikk bygd opp sin lederevne. Det kan virke som at informantene også har behov for teoretisk forankring i emnet, for å gjøre dem tryggere på de arbeidsoppgavene som må ivaretas. Men hvor viktig opplever informantene at lederevne er?

3.2 Viktigheten av lederevner

Politiens §2 om *Politiets oppgaver*, beskriver samfunnsoppdraget politiet er satt til å gjøre, uavhengig av oppdragets kompleksitet, varighet eller trussel.

«I den daglige polititjeneste er det tjenestepersonen med høyest grad eller rang som har kommandoen, dersom ikke annet er bestemt» (Evindsen, 2016, s. 28). Dette betyr at det er tjenestepersonen som har høyest gradsbetegnelse som har ordremyndighet ovenfor andre tjenestepersoner, jf. *rundskriv nr. 2010/005* (Politidirektoratet, 2010). Dette gjelder kun i fraværet av fast innsatsleder, som etter ordreinstruksen §3 er definert som foresatt.

Har to tjenestepersoner samme grad, så vil det etter ordreinstruksen § 4 nr.2, bli rangert slik:

1. Stillingsfunksjon med myndighetsbeskrivelse i organisasjonsplan
2. Grads- og stillingsansiennitet
3. Alder

Dette betyr i praksis at dersom to tjenestepersoner, hvor begge nylig er blitt ferdig utdannet, blitt ansatt til samme tid, og har samme stilling og grad. Så vil tjenestepersonen som er eldst måtte regne med å bli oppdragsleder, dersom andre patruljer ikke blir koblet på.

Informantene ble spurt i hvilken grad de mener det er viktig at man får lederevner før man fullførte utdanningen. Her er dataene fra informantene noe delt. Tre av informantene mente det er viktig. Mens to av informantene opplevde det som greit å ha denne evnen. En av informantene som opplevde det som viktig, sa:

Det er en viktig del, som ble bortprioritert. Når man står på et oppdrag med en gang man er ferdig på skolen, ... og må ta avgjørelser, så var det ikke mye å hente gjennom PHS⁴. Man er ute og gjør en jobb fra dag en.

En annen informant beskrev det på en annen måte:

Man vet aldri når man er eldst, og er nødt til å ta lederrollen. Men man er jo aldri alene, litt avhengig av hvor man jobber. Man kan i noen tilfeller støtte seg på OPSen⁵.

En informant som mente at det var greit å ha lederevne i utdanningen sa:

Generalisten oppleves ikke som noen lederrolle. Det blir fort ett krav om at du må lede ute i jobb, eller organisere. Men det er i så fall bare krav om å organisere på lavt nivå, kanskje av og til høyere nivå.

Selv om informantene er noe delt over hvor viktig det er at man har lederevne etter endt utdanning, svarte likevel informantene relativt samstemt. Utelukkende alle informantene sa at man kan ende opp som leder på oppdrag rett etter endt utdanning, til tross for deres opplevde lederevne. En av informantene la også til:

Det er forventet at man tar ledelse. Man kan jo det faglige (fra PHS), men jeg skulle gjerne hatt noen leksjoner på det som gikk på hvordan man tar lederskap.

Det virket som det er en oppfatning om at evnen til å lede ett oppdrag er viktig, fordi det oppleves mye usikkerhet rundt *når* man kan stå som leder på ett oppdrag. Prinsippet om ordremyndighet er noe som trer i kraft med en gang man får stilling som politibetjent, og kan i ytterste konsekvens treffe en som har sin første dag på jobb.

Men hvorfor mente informantene at det er viktig med lederevne etter utdanningen?

⁴ PHS - Politihøgskolen

⁵ OPS - operasjonssentralen

3.2.1 Frykt for å gjøre feil

Tatanya Valland intervjuer i sin artikkel flere politiledere, der hun skildrer om det å begå feil i politiets yrkesutøvelse. En leder som ble intervjuet sa at: *«det å begå «feil» er lite attraktivt»* (Valland, 2016, s. 38). Dette utsagnet tok utgangspunkt i godkjenningskravene rundt våpengodkjenning. I forlengelsen av dette så påpeker en seksjonsleder følgende: *«Det som er spesielt [med politiyrket], er at man blir etterprøvd og kan miste jobben sin. Spesialenheten kan komme inn. De sjekker om instruksverket er fulgt, og da blir man bøtelagt»* (Valland, 2016, s. 39).

En annen overbetjent forteller om granskning dersom det blir gjort feil i tjenesten. Han sier følgende: *«Hvis du gjør en feil ... så blir du granska og etterforsket og sånn. Og jeg tror det er veldig mange som ikke har erfaring med det, [som] ikke vet hvor store slingringsmonn vi faktisk har på feltet vårt»* (Valland, 2016, s. 40). Disse skildringene rundt det å begå feil kan være direkte overførbart til problemstillingen i denne oppgaven.

Det kan ut fra dybdeintervjuene fremstå som at det er en felles frykt for å gjøre feil i politiet. Og da spesielt med yngre og gjerne uerfarne politibetjenter, fordi konsekvensene av å gjøre feil kan føre til oppsigelse av stilling, og i verste fall påtale. Denne frykten kan utløses av usikkerhet i den oppgaven man er i ferd med å utføre.

Ingen av informantene konkretiserte frykten for å gjøre feil under oppdragsledelse. Derimot sa en av informantene følgende:

Det skjedde minst en gang at vi var fire sommervikarer, og jeg ble leder på oppdraget. Resultatet viste at jeg fikk det til, til tross for stor usikkerhet. Det ble en blanding av at «nå må du», og «fake it till you make it».

Det er derfor ikke umulig å se for seg at denne frykten er styrende for hvordan nyutdannede ser tilbake på utdanningen sin. Det å gjennomføre en ukjent oppgave der det rår mye usikkerhet, kan oppleves som ubehagelig. Spesielt hvis man tenker over eventuelle konsekvenser dersom oppdraget skulle løses feil. Dette kan begrunnes i at man som innsatspersonell oftest ikke vil arbeide på en slik måte som gjør at man kan falle i det som kalles for *optimismefellen*. *«Ofte forventer man at en gitt aktivitet eller hendelse «vil gå bra», og at negative utfall skjer med andre og ikke en selv»* (Bjelland & Nakstad, 2020, s. 148).

Videre skriver Bjelland og Nakstad at beredskapspersonell ofte arbeider på uoversiktlige og kaotiske steder, som gjør at optimismefellen bør unngås i oppdragsløsningen, og heller erstattes med *verstefallstenkning*. (Bjelland & Nakstad, 2020, s. 148).

For er det slik at polititjenestepersonell ofte bekymrer seg over konsekvensene dersom det går galt? Kan tjenestepensjoners oppfatning av arbeidsgivers forventninger til sine nyansattes lederevner være med på å skape usikkerhet? Eller vil det skape trygghet?

3.3 Forventninger fra arbeidsgiver

I rapporten til NIFU⁶ som omhandler arbeidsgivers forventninger til nyutdannede, kommer det frem at det på generelt grunnlag er en høy forventning fra arbeidsgiver at de ansatte har god evne til å utføre yrkesspesifikke oppgaver (skalaverdi⁷ = 4,54/5,00), og at ansatte har god virksomhetsforståelse (skalaverdi = 4,40/5,00) (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU), 2019, s. 96).

Relevansundersøkelsen til Thomas Dillern peker på at politiledere i 2021 stort sett er fornøyd med hvordan bachelorutdanningen totalt sett har forberedt kandidatene for de arbeidsoppgaver de møter på i polityrket. Og at det er blitt en signifikant positiv utvikling siden forrige undersøkelse i 2017 (Skalaverdi 2021 = 4,57/6,00. 2017 = 4,30/6,00) (Dillern, 2021, s. 18). Dette kan bety at kvaliteten på utdanningen, lever opp til de forventningene arbeidsgivere har i det de ansetter nye tjenestepersoner.

Rapporten til NIFU viser også at arbeidsgiver har lavere forventninger til de nyansattes lederevne, i forhold til de forventninger som er nevnt innledningsvis i dette kapitlet. (Skalaverdi = 3,70/5,00) (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU), 2019, s. 96). Dette kan indikere at arbeidsgiver ikke har like stor forventning til at arbeidstaker har lederevne, opp mot de andre arbeidsoppgavene som er forventet av en profesjonsutøver, uten at dette begrunnes noe nærmere i rapporten.

Informantene ble spurt om hvilke forventninger de opplevde det var til deres lederevner etter endt utdanning, fra både arbeidsgiver og også andre eldre tjenestepersoner på tjenestestedet.

⁶ NIFU – Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning

⁷ Skalaverdi av forventninger til arbeidstakere. Skala fra 1-5, der 5 er høy forventning.

Alle informantene opplevde at arbeidsgiver hadde forventinger til deres evne til å være leder på oppdrag. Det var derimot noe variasjon i hvor store eller komplekse oppdrag informantene opplevde at det var forventet at de kunne løse. Som nevnt tidligere så trakk flere av informantene inn at det er en forventning fra arbeidsgiver at man skal kunne være leder på oppdrag, fordi man aldri vet når man ender opp som oppdragsleder. Men som en av informantene sa:

Når man er nyutdanna, så er det lavere forventninger, kontra en som har jobba en stund. Jeg synes de aller fleste ledere er innforstått med det.

En av informantene uttrykte også at det var usikkerhet rundt hvor mye som var forventet av hen som nyansatt i distriktet hen jobbet på etter endt utdanning. Dette fordi det aldri var ett tema eller noe som ble avklart på høyere nivå.

Jeg kan ikke huske å ha hatt noen samtale om lederegenskaper som nyutdanna. Man har jo en forventning at man har den faglige tyngden fra PHS til å styringa. ... Men det har aldri vært noen avklarings- eller forventningssamtale om lederferdigheter.

3.3.1 Informantenes forventinger til nyutdannede kolleger

Informantene ble også spurt om hvilke forventinger de har per i dag til nyutdannedes kollegers lederevner, etter å ha arbeidet som tjenesteperson i noen år.

Svarene fra informantene var noe delt. To av informantene uttrykte at de ikke har noen forventinger til nyutdannedes lederevner. En av informantene begrunnet dette i at hen tenkte tilbake på den gangen hen var nyutdannet, og sa følgende:

Jeg forventer ingenting. Jeg vet selv hvordan det var for meg. Jeg forventer at de har fagkunnskapen i orden.

To av informantene sa ikke spesifikt at de forventet at en nyutdannet tjenesteperson var i stand til å være leder på oppdrag. Men de påpekte begge to at det var en forventning til at de skal forsøke å tørre å stå i det som leder, og ta initiativ. På spørsmål om en av informantene kunne utdype svaret sitt litt grundigere, så svarte hen:

Hvis det ikke er noen andre tjenestepersoner tilgjengelig, så er det jo en forventning at den nyutdannede tar initiativet til å være leder. Uansett om han eller hun har erfaringen fra tidligere eller ikke.

Den siste informanten hadde en forventning til at nyutdannede tjenestepersoner er i stand til å være leder innenfor ett visst spekter. Hen hadde deriblant en forventning at de var i stand til å lede bilen de kjørte, være leder på oppdrag, og å se de arbeidsoppgavene som må gjøres. Hen presiserte likevel:

Samtidig så vet man jo at man ikke kan ha de samme forventningene til de som kommer rett fra skolen, mot de som har jobbet der en stund.

Av de tre informantene som hadde forventninger til nyutdannede tjenestepersoner, så skiller det seg ved at den ene parten hadde en faktisk forventning til lederevne, mens den andre parten hadde en forventning om initiativ, og det å tørre å prøve seg i arbeidsoppgaver som er ukjente.

3.4 Videreutvikling hos arbeidsgiver

Relevansundersøkelsen til Thomas Dillern (Dillern, 2021, s. 25) viste også at studentene var «rimelig enig» i at utdanningen hadde gitt dem en basis for videre læring (skalaverdi⁸ 2021 = 4,55/6,00), og er en tydelig forbedring fra 2017 (skalaverdi 2017 = 4,25/6,00).

Som nevnt i forrige kapittel så mente informantene at det finnes en forventning fra arbeidsgiver at de skal være i stand til å være leder på oppdrag i en eller annen form. Det er derfor interessant å se om informantene opplever at arbeidsgiver har lagt til rette for at nyansatte politibetjenter kan utvikle sine lederevner som ansatt ute i distriktene.

Informantene ble spurt om de opplevde at arbeidsgiver la til rette for at de kunne utvikle sine lederevner etter ansettelse. Informantene er igjen delt ved sin oppfatning av arbeidsgiver. To informanter opplevde at det er blitt tilrettelagt for dem, mens tre informanter mente det ikke er blitt tilrettelagt for dem.

En informant som følte at det ikke er blitt tilrettelagt sa følgende:

⁸ Skalaverdi fra relevansundersøkelsen. Skala fra 1-6, der 6 er helt enig.

Arbeidsgiver har ikke lagt til rette for at jeg skal utvikle mine lederferdigheter. Jeg har gått UEH⁹-grunnkurs ... og det gir en forventning om at du kan lede slike type oppdrag [skarpe oppdrag] uten at grunnkurset gir noen fordypning i det å være aksjonsleder.

Utover kurset har det ikke vært noe videreutdanning eller kursdager som arbeidsgiver har lagt til rette for å utvikle seg som leder. Det har heller ikke vært noen tydelige uttalte forventinger [fra arbeidsgiver].

Men som hen sier litt senere:

Man kan heller søke det aktivt selv. Det blir ikke rulla ut noen «rød løper». Det blir ikke lagt i fanget på deg.

Informanten mente her at det ikke er blitt presisert noen forventinger fra arbeidsgiver, men at man heller kan etterspørre videreutdanning selv. To av informantene opplevde at arbeidsgiver legger til rette for videreutvikling gjennom diverse kurs eller etter- og videreutdanning. En av disse to informantene sa også at hens opplevelse er at dersom noen ansatte ønsker å få kurs i noe, så legger arbeidsgiver så godt de klarer, til rette for å få det til.

En siste informant som mente at arbeidsgiver ikke har lagt spesielt godt til rette for videreutvikling av lederevner hos arbeidsgiver, sa:

Jeg opplever ikke at arbeidsgiver spesifikt legger til rette for videreutvikling av lederferdigheter gjennom fagdager eller kurs. Det foregår i så fall i mindre ordna forhold som tilbakemeldinger etter eventuelle oppdrag, eller øvelser på IP-trening.

Med bakgrunn i de forrige kapitlene, så kan det være interessant å se på hvordan tjenestepersonene ser på sine egne lederevner per i dag, sammenlignet opp mot deres oppfatning av hensynet/viktigheten til lederevne i utdanningen.

⁹ UEH – Utrykningsenheten. Avdeling som trener spesielt på skarpe oppdrag. Over 100 treningstimer i året

3.5 Lederevne ute i arbeid

Gjennomgående så forklarte informantene at erfaringer var med på å utvikle lederevnene deres. Det kan derfor være interessant å høre med informantene hva de tenker om sin egen lederevne per idag.

Erfaringer kan på mange måter endre en persons handlemønster ut fra det som gjenkjennes fra tidligere opplevelser, også kalt *identifikasjon* (Ramvi, 2007, s. 32). «*Læring av erfaring dreier seg om den lærendes livserfaring så langt og den endrer den lærendes syn på verden for alltid*» (Ramvi, 2007, s. 20).

Informantene ble spurt hvordan de opplevde sine egne lederevner per i dag. Alle informantene sa at de har hatt en utvikling av sine lederevner etter endt utdanning. Det er noe variasjon i hvor komplekse oppdrag de mente at de er i stand til å utføre, sett i sammenheng med at det også er varierende for hvor lenge siden hver enkelt informant fullførte Politihøgskolen.

To av informantene trakk inn at de har større mental kapasitet nå, enn det de hadde tidligere. En annen informant trakk også inn at selve lederstilen hans ikke har endret seg siden han ble ferdig utdannet. Men at han på bakgrunn av kunnskapen han har opparbeidet seg, har forstått hvilke krav som stilles i hver enkelt ledelsessituasjon. Han sier også noe om *identifikasjon*:

Det er lettere når man gjenkjenner oppgavene når man har gjort det før. Man «hermer» etter hverandre [andre ledere], og reproducerer kunnskap. Det gjør at man ofte reproducerer andres løsninger.

Flere av informantene påpekte, som nevnt tidligere, at det finnes en begrensning på hvilke typer oppdrag de er i stand til å lede. Alle sa at de er i stand til å kunne lede de mindre oppdragene, som ikke krever så mange ressurser. Men at det blir fort blir mer utfordrende dersom det skal kobles på andre samvirkeaktører, eller hvis det krever koordinering med ett større antall politipersonell. Som en av informantene sa:

Jeg hadde nok klart meg innledningsvis. Men jeg har fått prøvd meg i noen caser, og der opplever jeg at når mange ting skjer på en gang, så mister jeg fort oversikten.

Ut ifra det informantene sa, så kan det virke som at erfaringsgrunnlaget og den mentale kapasiteten deres har noe å si på hvordan de selv mener de er i stand til å lede ett oppdrag. Som en av informantene argumenterte for ovenfor, så er det å reprodusere kunnskap og gjenkjenning av arbeidsoppgaver med på å skape kapasitet og handlingsmønstre, men at dette krever ett erfaringsgrunnlag.

Med bakgrunn i relevansundersøkelsen til Dillern, som ble tatt opp i kapittel 3.4, så kan det se ut til at alle informantene selv opplever at de har hatt en utvikling av sine lederevner etter at de fullførte utdanningen. Dette kan tyde på, med bakgrunn i at kandidatene til Dillern fremstod som «rimelig enig» i at utdanningen hadde gitt dem en basis for videre læring (Dillern, 2021, s. 25), at informantene har hatt det riktige læringsgrunnlaget fra Politihøgskolen for å kunne videreutvikle sine lederevner ute i distriktene.

3.6 Den ansvarlige aktør for adekvat lederevne

Strategiplanen til Politihøgskolen setter rammene, gir retning og angir ambisjonsnivået opp mot bachelorutdanningen. Denne innebærer en langsiktig prosess der man blant annet skal utvikle studenter slik at kvaliteten og relevansen på utdanningen er høy (Politihøgskolen, 2016).

Ett av Politihøgskolens overordnede mål er å utdanne såkalt «lærende politi», som innebærer en prosess der politiet hele tiden skal tilegne seg kunnskap og lære av erfaringer gjennom det som oppleves, og det som evalueres. Ett av Politihøgskolens uttrykte mål er «livslang læring», som betyr at studenten forberedes på å ta ansvar for egen utvikling, og at de får ett sett med grunnverdier som gjennom erfaringer utvikles etter endt utdanning (Politihøgskolen, 2016).

Kan dette bety at det er en misforståelse blant studenter, og ferdig utdannede tjenestepersoner, rundt hvilket ferdighetsnivå det er forventet at man skal ha i oppdragsledelse? Kan det være at Politihøgskolen mener de kun skal gi studentene ett faglig fundament i lederevne, som arbeidsgiver forplikter seg til å videreutvikle etter utdanningen? Kan det være at arbeidsgiver forventer at Politihøgskolen utdanner tjenestepersoner som har lederevner som lever opp til de kravene og forventningene som stilles ute i reelle oppdrag?

Informantene ble gjort kjent med problemstillingen ovenfor, og hvilke tanker de hadde rundt det. De ble spurt hvilke av disse to aktørene de selv mente hadde ansvaret for å gi dem den lederevnen de mener det er å kunne forvente at en tjenesteperson skal inneha ute i den daglige patruljetjeneste.

Utelukkende alle informantene mente at Politihøgskolen helt eller delvis er ansvarlig for at tjenestepersonene er på ett akseptabelt nivå i lederevne, og evnen til å lede oppdrag. Som nevnt tidligere, trakk informantene inn det at man kan stå som leder på oppdrag tidlig ut i karrieren. En informant trakk også inn at varierende erfaring fra praksisåret kan spille inn på lederevnen:

Ansvaret bør ligge på PHS, hvertfall på de som går ut [fullfører utdannelsen], at de har ett sett med teori eller faglig kunnskap. Det er veldig varierende hva folk opplever i praksisåret. Mye av lederferdighetene er kanskje erfaringsbasert, og det er varierende hva folk får. Jeg skulle gjerne hatt mange flere caser på hvordan man skal lede.

En annen informant drøftet at Politihøgskolen er ansvarlige for å utdanne polititjenestepersoner til å være klar til å håndtere såkalte hverdagsoppdrag. Hen sa følgende:

Ansvaret ligger hos PHS, men begrenset med tid gjør det vanskelig. Det er forståelig at mer hårete oppdrag blir nedprioritert, og at det er en forventning at arbeidsgiver legger til rette for optimal læring. Likevel tenker jeg at PHS skal ruste en tjenesteperson, og at disse skal være klar for de normale oppdragene man oftest møtes på. Likevel må det være ett samarbeid mellom PHS og distriktene.

En annen informant, som sa hen forstår forventingene til begge aktørene, men likevel mener Politihøgskolen har ett særskilt ansvar, vinkler det slik:

Jeg tenker at PHS har rett når de sier at de gir en «grunnpakke» som skal bygges videre på. Mens arbeidsgiver mener de har rett når det kommer til at PHS skal gi lederutdanning. Alt kan skje fra første dag, derav stiller arbeidsgiver krav til lederferdigheter. Slik som jeg ser det, så ligger det ansvaret hos PHS.

PHS må sørge for at de som kommer ut av studieløpet er egnet til å lede fra første arbeidsdag. Utvikling i distriktet er noe som vil skje naturlig, og det er ikke noe arbeidsgiver har tatt ansvar for at jeg skal utvikle [sine egne] lederferdigheter. Kanskje burde arbeidsgiver gjort noe mer med det. Men det ansvaret burde til slutt tilfalle PHS.

En siste informant mente Politihøgskolen har ett særskilt ansvar, fordi:

Politihøgskolen gir muligheten til å lære under kontrollerte og strukturerte rammer. Men jeg opplevde det ikke slik. Ute i distriktet så har man IP-treninger, og det faglige i bakgrunn, men det er likevel ikke så strukturert. Jeg skulle gjerne hatt mer teori og strukturert tilnærming til det å ta ledelsen på ett oppdrag, eller åsted [på skolen].

Til tross for problemstillingen som ble gjort kjent med dem innledningsvis, så mente alle informantene at Politihøgskolen er ansvarlig, i noen varierende grad. Informantene reflekterte over problemstillingen en stund, og jeg opplevde stort sett at de argumenterte for både den ene og den andre siden. Slik at innholdet i meningene deres fremstod som gjennomtenkte.

Det kan ha betydning at funnene fra informantene i denne delen kan kunne påvirkes av at de for øyeblikket er i ett ansettelsesforhold, og at det dermed ikke er utenkelig at lojaliteten ovenfor arbeidsgiver kan påvirke svarene i arbeidsgivers favør. Informantene ble gjort oppmerksomme på dette, og ble oppfordret til å svare så upåvirket som overhodet mulig.

Videre så vil jeg se på om informantene opplevde at det var tydeliggjort for dem hvilket nivå av lederevne det er forventet at de skal ha etter endt utdanning

3.6.1 Tydeliggjøring fra Politihøgskolen

Informantene ble spurt om de selv syntes det var tydeliggjort fra Politihøgskolen om hvilken lederevne de kom til å sitte igjen med etter endt utdanning, og hvilke krav til lederevne de kunne forvente å møte ute i distriktene.

Alle fem informantene syntes det var utydelig, eller uklart for dem hvilken lederevne de kunne regne med å sitte igjen med etter endt utdanning. En av informantene pekte på at det var utydelig hvilken teoretisk forankring de kunne regne med å ha om temaet etter endt

utdanning, men også hvilke oppdrag de var i stand til å kunne lede etter endt utdanning basert på erfaringene opparbeidet gjennom praksisåret og diverse øvelser.

En informant syntes Politihøgskolen ikke hadde tydeliggjort ovenfor studentene hvilken lederevne man kan forvente å gå ut av skolen med, samtidig som hen synes det er en uttrykt forventning fra både Politihøgskolen og arbeidsgiver at man kan måtte ta lederansvar ute på oppdrag:

Det er ikke tydeliggjort, samtidig som det er en forventning til at man kan lede oppdrag. Man utsettes jo for situasjoner der man må ta lederansvar [på skolen og etter utdanning]. Det er en forventning om at man kan ta ledelse, så da burde PHS ha lært oss om teoretisk ledelse.

Det virket som at det var en oppfatning blant informantene om at det finnes forventinger til deres lederevne etter endt utdanning, som ble drøftet i kapittel 3.3. Det kan fremstå som forvirrende for informantene at det ikke var noen presisering fra skolen på de forventningene til lederevne som kan møte dem ute i distriktene, og hvilket sett med lederevner de kunne forvente å tilegne seg gjennom utdanningen. Dette kombinert med at enkelte studenter opplevde lederutdanningen som noe sporadisk og som skjedde i mindre kontrollerte former, gjennom de praktiske øvelsene og praksisåret.

4.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg sett på de forventinger og oppfatninger som finnes til lederevnene til nyutdannede politibetjenter. En forståelse for det informantene opplevde både under og etter utdanning, kan være med på å sette videre fokus på problemstillingene som ble presentert i innledningen. Oppgaven har som mål å «åpne døren» for videre diskusjon rundt temaet, og komme med eventuelle tiltak som kan gjennomføres uten å konkludere noe opp imot det som kommer frem av de innsamlede dataene. I oppgaven har jeg hatt fokus på opplevd viktighet og kvalitet på lederutdanningen, hva lederutdanningen bestod av, forventinger fra arbeidsgiver, muligheten for videreutvikling, oppfatning av hvem som har ansvaret, og konkretisering ovenfor studentene.

Informantene svarte som regel samstemt med det som var min forforståelse av lederutdanningen fra Politihøgskolen. Informantene virker å være enige om at praktiske tilnærminger til lederutdanning er en viktig måte å tilegne seg erfaringer på, men også at fraværet av teoretisk forankring i utdanningen kan være med på å skape usikkerhet. Det fremstår som at det er litt sporadisk for hvilke av studentene som får opparbeidet seg lederevner, gjennom praksisåret og praktiske øvelser, basert på initiativ. Det virker som det er en generell oppfatning at fokuset på det å være oppdragsleder var mangelfull eller fraværende under utdanningen.

Informantene opplevde at lederevne er noe som er viktig å ha etter endt utdanning, fordi det oppfattes som en forventning fra arbeidsgiver. Dette fordi man kan stå som leder tidlig ut i karrieren. Denne opplevelsen kan ha bakgrunn i frykten for å gjøre feil i oppdrag når man står som leder.

Likevel var det interessant å se at det til tross for at informantene har en generell oppfatning om at arbeidsgiver har en forventning til nyutdannede tjenestepersonells lederevner, oppleves for over halvparten av informantene at arbeidsgiver ikke har lagt til rette for at disse kan videreutvikle lederevnene sine etter å ha blitt ansatt. Kun to av informantene sa at distriktet legger til rette for videreutvikling gjennom kurs eller videreutdanning.

Det var også interessant å se at informantene, til tross for at de opplevde at lederutdanningen fra skolen var mangelfull, likevel mente at de har fått utviklet lederevnene sine. Dette kan tyde på at utdanningen har gitt det grunnlaget som er nødvendig for «livslang læring» som er en av Politihøgskolens hovedstrategier.

Informantene mente også at Politihøgskolen var ansvarlige for at de hadde adekvate nok ferdigheter til å kunne stå som leder på oppdrag etter endt utdanning, med hovedstrategien til Politihøgskolen som bakgrunn. Informantene opplevde også at det var utydelig eller uklart fra Politihøgskolen på hva de kunne forvente av lederevner etter endt utdanning, og hvilke forventninger til lederevner som kan møte dem ute i distriktene.

Uten å konkludere, så har jeg i forbindelse med dette sondert meg frem til noen momenter som taler for å kanskje kunne forebygge noen av de negative oppfatningene som er listet opp ovenfor.

- Det er forhold som taler for at en grundigere teoretisk forankring til ledelse i utdanningen burde vektlegges. Det burde også presiseres fra Politihøgskolen hvilken grad av lederevne studentene kan forvente å tilegne seg gjennom utdanningen, og at dette er ferdigheter som gjennom hele profesjonsutøvelsen må videreutvikles.
- Det kan fremstå som at en mer konkret og systematisk tilnærming til patruljeledelse i de forskjellige praktiske øvelsene kan være med på å skape trygghet, og erfaringer som gir grunnlag til videreutvikling av lederevne, og som skaper større mental kapasitet.
- At arbeidsgivere presiserer hvilke forventinger det er til nyutdannede tjenestepersoners lederevner etter å ha blitt ansatt ett sted. Og at arbeidsgivere legger til rette for at tjenestepersoner kan utvikle sine lederevner i kontrollerte former som kurs eller lignende.

5.0 Litteraturliste

- Barstad, H., & Glasø, K. (2021). *Kunnskapsbasert politiarbeid - teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bjørger, T., & Damen, M.-L. (2020). *The making of a police officer: comparative perspectives on police education and recruitment*. London: Routledge.
- Bjørger, T., & Thomassen, G. (2022). *Rekruttering, utdanning og karriere i politiet: En europeisk longitudinell studie (RECPOL)*. Politihøgskolen.
- Bjelland, B., & Nakstad, E. (2020). *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Christoffersen, L., Tuft, P., & Johannessen, A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Dillern, T. (2021). *Relevansundersøkelsen (2021)*. Politihøgskolen.
- Evindsen, K. (2016). *Ordenstjeneste*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hamremo, E. (2017). *Kriminalteknikk - første enhet på stedet*. Oslo: Gyldendal.
- Hove, K. (2012). Kompetansebehov hos nytilsatt politi. *Nordisk tidsskrift for kriminalvitenskap*, 99(1), ss. 77-96.
- Justis- og beredskapsdepartementet . (1995, 10 01). Lov om politiet (Politi-loven). LOV-1995-08-04-53.
- Melinder, A. (2015). Vitnebevisets psykologiske fallgruver. I S. Jebens, R. Aarli, & M.-A. Hedlund, *Bevis i straffesaker* (ss. 481-505). Gyldendal norsk forlag AS.
- Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). (2019). *Arbeidsgivers forventninger til og erfaringer med nyutdannede fra universiteter, høyskoler og fagskoler*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Olsvik, E. (2017). *Vitenskapsteori for politiet - tenkemåter i kunnskapsstyrt politiarbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- POD. (2020). PBS I. *Politiets beredskapssystem del I - retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2010, 5 11). RPOD-2010-5. *Ordreinstruks for politiet*.
- Politihøgskolen. (2016). *Strategi 2017-2021*. Hentet fra Politihøgskolen: https://www.politihogskolen.no/globalassets/om-oss/organisasjon-og-ledelse/strategi/strategi-2017-2021-politihogskolen.pdf?_t_id=cN7Q9MICP2OlqBL0RhY4vw%3d%3d&_t_uuid=LOU5uUzbRzGy9%2fbdysb0zg&_t_q=livslang+l%C3%A6ring&_t_tags=language%3ano%2csiteid%3a2df92
- Ramvi, E. (2007). *Læring av erfaring? Et psykoanalytisk blikk på læreres læring*. Danmark: Roskilde universitetscenter.
- Thurén, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Valland, T. D. (2016). Frykten for feil i politiet. *Sosiologi i dag*, 46(1), ss. 32-53.

6.0 Selvvalgt pensum

- Bjørger, T., & Damen, M.-L. (2020). *The making of a police officer: comparative perspectives on police education and recruitment*. London: Routledge. (248 s.)
- Hove, K. (2012). Kompetansebehov hos nytilsatt politi. *Nordisk tidsskrift for kriminalvidenskap*, 99(1), ss. 77-96. (19 s.)
- Dillern, T. (2021). *Relevansundersøkelsen (2021)*. Politihøgskolen. (50 s.)
- Bjelland, B., & Nakstad, E. (2020). *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk. (212 s.)
- Bjørger, T., & Thomassen, G. (2022). *Rekruttering, utdanning og karriere i politiet: En europeisk longitudinell studie (RECPOL)*. Politihøgskolen.
- Christoffersen, L., Tufte, P., & Johannessen, A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt. (50 s.)
- Valland, T. D. (2016). Frykten for feil i politiet. *Sosiologi i dag*, 46(1), ss. 32-53. (21 s.)
- Politihøgskolen. (2016). *Strategi 2017-2021*. Hentet fra Politihøgskolen:
https://www.politihogskolen.no/globalassets/om-oss/organisasjon-og-ledelse/strategi/strategi-2017-2021-politihogskolen.pdf?_t_id=cN7Q9MICP2OlqBL0RhY4vw%3d%3d&_t_uuid=LOU5uUzbRzGy9%2fdysb0zg&_t_q=livslang+1%C3%A6ring&_t_tags=language%3ano%2csiteid%3a2df92 (7 s.)
- Thurén, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal akademisk. (14 s.)
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk. (42 s.)
- Politidirektoratet. (2010, 5 11). RPOD-2010-5. *Ordreinstruks for politiet*. (14 s.)
- Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). (2019). *Arbeidsgivers forventninger til og erfaringer med nyutdannede fra universiteter, høyskoler og fagskoler*. Oslo: Kunnskapsdepartementet, ss. 95-115 (20 s.)
- Ramvi, E. (2007). *Læring av erfaring? Et psykoanalytisk blikk på læreres læring*. Danmark: Roskilde universitetscenter, ss. 13-40 (27 s.)

7.0 Figuroversikt

TABELL 1: OVERSIKT OVER INFORMANTER

FIGUR 1: KAN DU FOR HVER AV DEM ANGI (A) I HVILKEN GRAD DU MENER
DETTE BØR VEKTLEGGES I STUDIET FOR AT DU SKAL BLI EN GOD
POLITITJENESTEMANN... ... O. LEDEREVNE 11_(BJØRGO & THOMASSEN,
REKRUTTERING, UTDANNING OG KARRIERE I POLITIET: EN EUROPEISK
LONGITUDINELL STUDIE (RECPOL), 2022)

FIGUR 2: KAN DU FOR HVER AV DEM ANGI (B) I HVILKEN GRAD DU TILEGNET
DEG DETTE GJENNOM POLITIUTDANNINGEN... ... O. LEDEREVNE 12
(BJØRGO & THOMASSEN, REKRUTTERING, UTDANNING OG KARRIERE I
POLITIET: EN EUROPEISK LONGITUDINELL STUDIE (RECPOL), 2022)

8.0 Vedlegg

8.1 Informasjonsskriv til informantene

Vil du delta i forskningsprosjektet «Forventninger til nyutdannede politibetjentes lederegenskaper»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å drøfte hvorvidt politiutdanningen gir nok ledererfaringer til å være i stand til å bli utpekt leder i operativ tjeneste på en tilfredsstillende måte. Eller om denne ledererfaringen er en forventning fra distriktene at en nyutdannet politibetjent har fra politihøgskolen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en del av bacheloroppgaven min, i forbindelse med utdanningen på politihøgskolen i Stavern.

Formålet med forskningen er å drøfte rundt ledererfaringene man får fra PHS, og hvilke forventninger arbeidsgiver har til at nyutdannede politibetjenter blir utpekt leder på oppdrag, og løse disse oppdragene på en kvalitetsmessig god måte.

Prosjektet skal også drøfte om nyutdannede selv opplever at de burde hatt grundigere og mer gjennomgående opplæring om lederkompetanse fra utdanningen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Politihøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

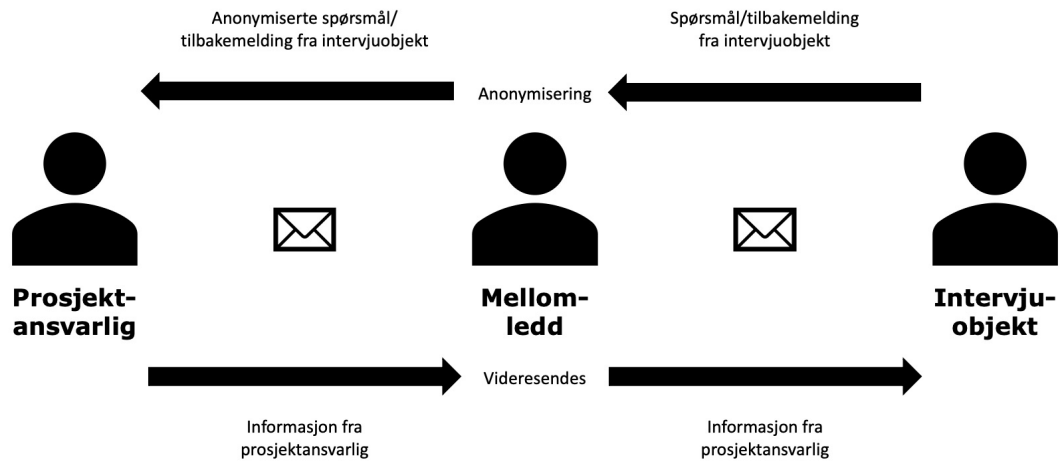
Veileder på prosjektet er [REDACTED].

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta, da du er blitt valgt ut av din nærmeste leder, eller annen ansatt i distriktet, på bakgrunn av kriteriene som er satt.

Kriteriene for å bli valgt ut er at du har tjenesteerfaring fra patruljeseksjonen, og at det er mellom 2-4 år siden du ble ferdigutdannet fra politihøgskolen. Helst har du ingen annen tidligere ledererfaring fra f.eks forsvaret eller andre organisasjoner, men dette er ikke ett krav.

Personen du har fått denne forespørselen fra, er blitt kontaktet for at han/hun kan finne en egnet kandidat, og samtidig bevare personvern hensynet. Denne personen vil fungere som ett mellomledd, slik at kommunikasjonen skjer mellom denne personen, og deg som intervjuobjekt og meg som er prosjektansvarlig. Dette vil ivareta anonymiseringen, gjennom hele prosjektet.



Grafisk fremstilling for hvordan kommunikasjonen mellom prosjektansvarlig og intervjuobjekt foregår før selve intervjuet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det ett intervju over **Zoom**. Dette intervjuet vil ta ca. 45-60 minutter. Disse intervjuene vil bli gjennomført i henholdsvis siste halvdel av uke 10, og hele uke 11 med unntak av søndagen. Det gis også anledning til å gjennomføre intervjuer etter uke 11 også. Du kan selv velge dato og tidspunkt som passer deg ved senere anledning.

Intervjuet vil bli tematisk inndelt, der du deler egne meninger og tanker rundt ledererfaringene du har nå, og hvor disse erfaringene kommer fra. Det er flott om du reflekterer litt rundt dine ledererfaringer, og hvor disse kommer fra. Det vil også komme spørsmål rundt hvilke forventninger du opplever at andre og arbeidsgiver har til dine lederferdigheter.

Underveis i intervjuet, så vil det bli skrevet ett resyme av samtalen, som blir brukt videre i prosjektet. Det vil ikke bli lagret noe lydopptak/videoopptak av samtalen.

Informasjonen du oppgir, vil ikke blir brukt til andre formål enn prosjektet. Det vil heller ikke innhentes opplysninger av deg, fra andre kilder.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. De dokumentene/opplysningene som er generert vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – Hvilken informasjon henter vi inn?

Det vil i denne sammenheng ikke bli innhentet noen personvernsopplysninger, eller annen informasjon som indirekte eller direkte kan identifisere deg som intervjuobjekt.

Navnet ditt vil aldri bli lagret eller skrevet ned, og blir erstattet med ett nummer som indikerer hvilket intervjuobjekt du er. Jeg vil aldri få vite ditt navn, og vil holdes skjult gjennom din nærmeste leder.

Opplysningene du oppgir, i form av drøftelser av tematikken vil bli diskutert med veileder for prosjektet.

Fra intervjuet blir det skrevet ned et resyme digitalt, som blir skrevet ut etter endt intervju. Deretter blir det digitale dokumentet slettet fra datamaskin, slik at det kun finnes en fysisk kopi av intervjuet. I mellomtiden vil filene kun bli lagret på lokal datamaskin, og vil ikke bli lastet opp på en skytjeneste, før de blir slettet.

Etter at alle intervjuene er gjennomført, vil alle numrene intervjuobjektene fikk tildelt, bli stokket om på i tilfeldig rekkefølge, og så erstattet med en bokstav. Dette for å gjøre opplysningene du oppgir enda sikrere.

Prosjektet antas å være ferdig i slutten av april/starten av mai måned.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Det vil ikke bli lagret noen opplysninger om deg. Likevel så vil alle resymeer makuleres etter at prosjektet er avsluttet, hvilket etter planen vil være i slutten av april. Alt av mailkorrespondanse og annen øvrig informasjon om prosjektet vil også bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Det vil ikke bli lagret noen personopplysninger om deg. Likevel ønsker vi å samle inn ditt samtykke ved at du krysser av helt nederst i dokumentet, for at vi kan lagre de svarene du gir i intervjuet.

Med vennlig hilsen

████████████████████

Politistudent

Politihøgskolen campus ██████████

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «forventinger til nyutdannede politibetjenter lederegenskaper» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i ett intervju
- at svarene jeg gir i intervjuet brukes i prosjektet

8.2 Tematisk intervjuguide

Introduksjon

Tjenestested:

- Bygd, tettsted eller by

Utdanning:

- Hvor mange år siden fullført utdanning?
 - Mellom 1-2 år
 - Mellom 2-4 år
 - Mellom 4-6 år

Personlige forutsetninger:

- Tidligere tjenesteerfaring (Operative tjenester, forsvaret el.)
- Tidligere ledererfaring (andre yrker, skiftleder osv.)
- Har tjenestepersonen vært leder eller dellerer på oppdrag før.

Tema 1 - Lederegenskaper gjennom utdanningen:

1. Intervjuobjektets meninger om opplæring i lederferdigheter i utdanningen.
 - I hvilken grad opplevde du at du fikk utviklet lederegenskapene dine på politihøgskolen?
 - Hva bestod ledelsesutviklingen av på PHS? (fag/øvelser osv.)
2. Intervjuobjektets meninger om viktigheten av ledererfaringer
 - Hva er dine meninger om viktigheten av lederutdanning på PHS?
 - Hvordan opplevde du at dine medstudenter var til lederutdanningen dere fikk på PHS?
 - Opplevde du at dine medstudenter var opptatte av/satte fokus på den lederutdanningen dere fikk på PHS?
3. Intervjuobjektets meninger om tilegnet ledererfaring
 - I hvilken grad opplevde du at du tilegnet deg nok lederferdigheter på PHS?
4. Hvor kommer lederferdighetene fra PHS fra?
 - Hvor opplevde du at du hadde størst læringsutbytte når det kom til lederferdigheter? (leksjoner, øvelser eller praksisåret)
 - Opplevde du at det var noen relasjon mellom øvelsene dere hadde på PHS opp mot det man kan møte ute i arbeid?

Tema 2 – arbeidsgivers forventinger til lederegenskaper: (herunder kolleger/nærmeste leder)

1. Hvilke forventinger opplevde du at arbeidsgiver hadde til dine lederegenskaper?
 - Opplevde du at det var en forventning fra arbeidsgiver at du hadde lederegenskaper etter endt utdanning?
 - Har arbeidsgiver lagt til rette for at du kan videreutvikle dine lederferdigheter på jobb? (i form av kurs/videreutdanning osv.)
 - På hvilken måte har arbeidsgiver lagt til rette for dette?
 - Si noe om dine forventinger til dine nyutdannede kollegers lederegenskaper.
 - Hva tenker du om forholdet mellom utdanningen PHS gir i form av lederferdigheter, opp mot det som kreves av deg i den daglige tjenesten?

Tema 3 – Tjenestepersonens egne forventinger til lederegenskaper etter endt utdanning:

1. Intervjuobjektets vurdering av egne lederferdigheter.
 - Hvordan opplever du at dine egne lederferdigheter er per idag?
 - Hvordan opplevde du at dine egne lederferdigheter var etter endt utdanning?
2. Egne vurderinger av lederegenskaper P.D.D under gitte oppdrag
 - Opplever du at du per idag er kvalifisert til å være leder på oppdrag
 - Opplever du at du per idag er kvalifisert til å være leder på oppdrag som innebærer samhandling med andre nødetater?
 - Opplever du at du per idag er kvalifisert til å være leder på større og mer komplekse oppdrag, som f.eks væpnede oppdrag?
3. Egne vurderinger av lederegenskaper rett etter PHS under gitte oppdrag
 - Opplevde du at du var kvalifisert til å være leder på oppdrag rett etter endt utdanning?
 - Opplevde du at du var kvalifisert til å være leder på oppdrag rett etter endt utdanning som innebærer samhandling med andre nødetater?
 - Opplevde du at du var kvalifisert til å kunne være leder på større og mer komplekse oppdrag, som f.eks væpnede oppdrag, rett etter endt utdanning??
4. Intervjuobjektets oppfatning av hvor ansvaret skal ligge
 - Hvem mener du at ansvaret skal ligge hos når det kommer til adekvat ledernivå?
 - Hvorfor mener du at ansvaret skal ligge på denne aktøren?
 - Synes du at det var tydeliggjort for deg som politistudent fra PHS over hvilken ledererfaring du skulle sitte igjen med etter endt utdanning?

- Synes du det er tydeliggjort for deg, som ansatt, hvilken lederkompetanse nyutdannede kommer inn i arbeidsmarkedet med?
- Opplevde du at PHS ga basis for videreutvikling av lederferdighetene dine hos arbeidsgiver?

Oppfølgingsspørsmål:**Avklaring:**