



Nordisk politiforskning  
Årgang 2, Nr. 2-2015 s. 148–166  
ISSN Online: 1894-8693

PEER REVIEWED ARTICLE

# Verdibevist politiledelse

*En analyse av politilederes verditenkning i et verdibasert ledelsesperspektiv<sup>1</sup>*

Tania Randby Garthus

Politioverbetjent, Politihøgskolen, email: Tania.Randby.Garthus@phs.no

## SAMMENDRAG

Artikkelen søker å belyse hvordan man kan forstå og analysere verdiene som opererer i politio organisasjonen. Med utgangspunkt i noen politilederes verditenkning blir deres verdier knyttet opp mot sentrale begrep innenfor ledelsesverktøyet *verdibasert ledelse*. På denne måten synliggjør artikkelen hvordan bevisstgjøring på verdier kan skje. Gjennom større kunnskap om verdienes betydning og hvordan de er organisert, vil ledere kunne bli bevisst på hvilke verdier som er styrende i organisasjonen, hvilke verdier som står over andre verdier, og om verdiene i kulturen samsvarer med organisasjonsverdiene. Ledere vil også kunne bli bevisst på egne verdier, hvilke verdier som bør endres, og hvilken betydning verdier har for lederrollen.

---

Politiet må gjøre noe med holdninger, kultur og ledelse, var konklusjonen til Gjørsv-kommisjonen etter 22. juli-hendelsen. Som respons har Politidirektoratet (POD) satt i gang mange prosjekter på et formelt plan mens fokuset på kulturen synes fraværende. Utfordringen fra Gjørsv-kommisjonen tas ikke tak i, ifølge Stig O. Johannessen (2015), som problematiserer tiltak som mer kontroll og sentral styring for å forandre kulturen i politio organisasjonen. «Byråkrati er motsatsen til forandring. Det er bygget for kontroll, og ikke for å forandre. Og man kan ikke kontrollere forandring i kulturen» (Brunmark, 2015).

Dermed blir det interessant å stille spørsmålet om på hvilken måte ledere kan lykkes med endring av kultur og holdninger i politi- og lensmannsetaten. Hvilket styringsverktøy egner seg best til kulturendringer? Politio organisasjonen har tatt i bruk flere styringsverktøy. Mål- og resultatstyring og verdibasert ledelse er eksempler på slike ledelsesverktøy. Verdibasert ledelse er opptatt av verdiene som opererer i kulturen, og gir retning for kulturanalyser og bevisstgjøringsprosesser som kan føre til verdiendringer i kulturen. Forskning har hatt fokus på politipraksis og politiledelse, men er mangelfull når det gjelder politiledelse i et verdiledelsesperspektiv. I de personalpolitiske styringsdokumentene i politiet er begrepet verdibasert ledelse tatt i bruk, men en undersøkelse jeg gjorde i 2013, viser at det er grunn til å stille spørsmål ved hvordan politiledere har implementert verdibasert ledelse i sin ledelsespraksis (Garthus, 2013). Jeg ana-



UNIVERSITETSFORLAGET

---

1. Artikkelen bygger på masteravhandlingen *Verdibaserte ledere i politiet?* (Garthus 2013)

lyserte hvilke verdier noen politiledere var opptatt av og på hvilken måte de utøvde verdibasert ledelse i sin praksis. Funnene knyttet jeg så opp til relevant teori i verdibasert ledelse. Verdiene ble satt i et system, og det var mulig å analysere på hvilken måte ledernes verdier hadde betydning i et verdibasert ledelsesperspektiv i organisasjonen. Denne artikkelen belyser hvordan verdianalyser kan gjøres, ved å knytte ledernes verditenkning opp mot relevante teoretiske perspektiver og begreper. På denne måten kan det skapes en forståelse for og bevissthet rundt hva verdier er og deres betydning for god ledelse i politiorganisasjonen. Gjennom bevisstgjøring rundt hvilke verdier som opererer i organisasjonskulturen, kan verdi- og kulturendringen begynne.

### VERDIBASERT LEDELSE SOM STYRINGSVERKTØY

Verdibasert ledelse handler om å være bevisst på hvilke verdier organisasjonen ønsker å identifisere seg med og styre etter. Verdibasert ledelse fokuserer på de overordnede verdier og visjoner som danner grunnlaget for virksomheten (Aadland, 2006). Samtidig må verdibaserte ledere også ha innsikt i hvilke bruksverdier som er styrende for praksisen (Bjørkelo og Gundhus, 2015), og om disse samsvarer med de ønskede organisasjonsverdiene. Politiets medarbeiderplattform (som erstattet lederplattformen i 2014) er et av flere verdidokument som beskriver verdier som ledere og medarbeidere skal forholde seg til. En forutsetning for verdibasert ledelse er at det er plass til verdier. Det betyr at andre styringsverktøy ikke må dominere i for stor grad.

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

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

Et viktig perspektiv er at verdier også har betydning i kraft av sine funksjoner. Rokeach beskriver at verdier har tre grunnleggende funksjoner. De fungerer som standarder for hva som er gode og dårlige verdier, de danner grunnlaget for beslutninger og konfliktløsninger, og de har en motivasjonseffekt (Thomassen og Strand, 2000). Dermed er det viktig å forstå verdiene og deres funksjon i organisasjonen.

For å forstå verdiene i en organisasjon må man også forstå den kulturen som finnes i organisasjonen. Verdiene står ikke alene, men er tett knyttet opp til kulturen de opererer i. Ifølge Leenderts (1997, s. 18) er verdibevisthet en viktig dimensjon ved all faglig virksomhet. Hun setter verdiene inn i en større sammenheng når hun knytter det til kulturen der den ansatte lever. Hun hevder at verdier aldri settes inn i et kulturelt vakuum, og at det vil være et «kulturelt jordsmonn knyttet til bestemte former for tro, tanker og levemåte». Verdibevistheten er dermed en naturlig del av kulturbevisstheten. Det mennesker og fagmiljøer holder for å være sant, uttrykkes i bestemte handlingsmønstre som bekrefter de felles kulturelle verdiene. Dermed blir det viktig å se verdier og kultur i sammenheng.

Det finnes flere teorier om verdibasert ledelse der man har forskjellig fokus på hvordan man kan bruke verdier som et ledelsesverktøy. Her tas det utgangspunkt i noen teoretiske tilnærminger for å forstå verdiene i en organisasjon (rammer, dimensjoner, nivåer, klynger og grupper.) Videre knyttes verdiene som lederne var opptatt av, opp mot begrepene profesjon, refleksjon og kultur.

## METODEN FOR VERDIUNDERSØKELSEN

Undersøkelsen baserte seg på to fokusgruppeintervju med til sammen ni ledere i politiet. Det ble sendt ut en forespørsel om deltakelse til alle som var påmeldt to lederkurs (LOU1) ved Politihøgskolen. Deltakerne i studien var politiledere (mellomledere under politimester og stasjonssjefnivå) med og uten personalansvar. De kom fra forskjellige politidistrikt, de representerte forskjellige ledelsesnivå, og de hadde forskjellige lederfunksjoner og alder. Flertallet hadde politibakgrunn og var menn, men det var også noen med annen fagbakgrunn, og kvinner var også representert i gruppen.

De utgjorde et tilfeldig utvalg av politiledere. De hadde kommet inn på samme lederkurs og hadde dette som en felles arena. De hadde også til felles at de kjente politikulturen fra innsiden, selv om det var interne forskjeller på de forskjellige arbeidsplassene de kom fra.

Det at de hadde søkt på lederkurs og hadde felles erfaringer fra kurset, kan bety at de representerte en gruppe politiledere som hadde noen felles verdier, og at de var mer ensartet enn om jeg hadde hentet inn ledere fra politidistriktene som ikke deltok på samme kurs.

Fokusgruppeintervju kjennetegnes ved at gruppen diskuterer et begrenset tema (Carson, 2007), og informantene fokuserte på begrepene verdier og kultur. Datainnsamlingsteknikken var ustrukturert med en åpen form som gav rom for mange innfallsvinkler. Informantene bestemte i stor grad retningen og innholdet på dataene etter å ha blitt stilt et åpent spørsmål; «Hvilke tanker har dere om begrepene verdier og kultur?» eller «Hvilke verdier er dere opptatt av som ledere?». Observasjonene var avhengig av den konteksten intervjuet fant sted

i. Informantene påvirket hverandre og tok utgangspunkt i verdier som vanskelig kan måles. Dette gjør det vanskeligere å sammenligne med annen relevant forskning.

Jeg opplevde under intervjuet at informantene var samstemte og enige om hva som var viktige verdier i lederhverdagen deres. De fremstod ærlige og åpne, og de kunne også uttrykke uenighet. Gruppedynamikken under intervjuet kan allikevel ha hatt et element av sosial kontroll over seg. Svakheten ved gruppeintervjuer kan være at det kan oppstå et konformitetspress, og at medlemmene i gruppa kan ha en tendens til å strekke seg etter det man oppfatter som allmenne og akseptable meninger i gruppa.

Som forsker har jeg innvirket på det som skjedde under intervjuet, både som observatør og som behandler av dataene. Min egen bakgrunn og forforståelse har blitt med inn i intervjuene og i bearbeidingen av dataene og påvirket prosessen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010).

I kvalitative undersøkelser er det subjektets perspektiv som er utgangspunktet (Alvesson og Skjoldberg, 2009). Påliteligheten av funnene avhenger av faglig gode evaluerings- og analyseprosesser (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg la vekt på å gjengi sitatene fra informantene under fokusgruppeintervjuet, slik at min tolkning kunne prøves opp mot det som faktisk ble sagt. For å kvalitets sikre at jeg hadde forstått informantene mine riktig, brøt jeg inn i intervjuet når jeg følte behov for avklaringer eller for å forbedre min forståelse av det de snakket om. Jeg var bevisst på prosessvalideringen og søkte å ha så god kontroll som mulig både i bearbeidingen, analysen og tolkningen av dataene.

Det er vanskelig å måle kvalitative data. Jeg har vektlagt hvorvidt observasjonene mine reflekterte de fenomener jeg ønsket å vite noe om. Det er krevende å måle validiteten (gyldighet), fordi jeg ikke har noen garanti for at informantene har gitt meg et reelt bilde av sine verdier og sin praksis. De var påvirket av hverandre og den konteksten intervjuet fant sted i. De kan også ha vært påvirket av meg og det de trodde var mine forventninger (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010). Som forsker var jeg preget av min forforståelse og virkelighetsoppfatning, og det er vanskelig å måle i hvilken grad jeg har klart å være objektiv nok under bearbeidingen av dataene selv om jeg tilstrebet dette.

Utvalget i undersøkelsen var lite, og dataene ikke representative for andre enn de involverte. Det utelukker ikke at funnene beskriver noe som deles av flere, men hensikten med undersøkelsen har ikke vært å generalisere. Det er lite forskning på politilederes forhold til verdier, så mer forskning må på plass før man kan nærme seg en eventuell generalisering av funn.

Temaene som ble belyst i intervjuene, innebar ikke noen spesielle etiske dilemma av betydning for gjennomføringen. Alle informantene og de politidistriktene og avdelingene de kom fra, ble anonymisert. Den svake part ble ivare tatt ved ikke å ta med materiale som var sårbart eller taushetsbelagt, og som

kunne identifisere informantene eller andre de uttalte seg om. Undersøkelsen kunne selvfølgelig avdekke informasjon som ikke var positiv for politietaten, men dette var innenfor en akseptabel ramme i et etisk forskningsperspektiv.

## HVORDAN VI KAN FORSTÅ VERDIENE

Jeg vil nå introdusere noen teoretiske begreper som jeg bruker i analysen av ledernes verdier. En leder som skal leve ut kjerneverdiene i organisasjonen, må selv ha et forhold til disse verdiene. Men er det nok for en leder å forstå verdiene og være lojale mot dem, eller må hun gjøre verdiene til sine for å bli en troverdig leder i et verdibasert perspektiv? Beyer (2000, s. 47) hevder at det er verdiene som begrunner handlingene våre, og at det er verdiene våre som styrer de mål vi setter oss. Busch mener at det er de verdiene som betyr noe for oss, som også fører til spesifikke handlingsvalg. «Verdier som er internalisert, har en selvregulerende funksjon ved å angi en personlig standard for adferd» (Busch, 2012:34). Det har betydning for organisasjonen at lederne gjør organisasjonens verdier til sine egne, nettopp fordi det er de personlige, integrerte verdiene som styrer handlingsvalgene.

I verdibasert ledelsesteorier finner vi et fellestrekk som går igjen, og det er kravet som stilles til lederen som person. Fordi man i et verdibasert perspektiv forventer at de ansatte skal tro på noe og leve etter dette, må også lederen gjøre det samme (Kirkhaug, 2013.) En leder som ikke selv lever opp til verdiene, vil ikke oppleves troverdig av de ansatte, og tilliten til lederen vil svekkes (Aadland, 2004). Dermed forutsetter en god verdipraksis at verdiene er integrert i lederen for å kunne lykkes med verdibasert ledelse. Utfordringen blir dermed hvordan organisasjonens verdier kan implementeres i lederens verditenkning. For å få til dette er det viktig for organisasjonen å tydeliggjøre hva verdiene er, og lederen må sette seg inn i hvordan verdiene skal forstås og hvordan de opererer i organisasjonen. Det er også viktig for lederen å være bevisst egne verdier.

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

## VERDIRAMMER

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

betydningen av og samspillet mellom dem. Aadland (2004, s. 155–156) beskriver fire rammer for å studere verdier, som til sammen gir et bilde av hva en verdi egentlig er. For det første kan verdier forstås som *teoretiske begrep*, der verdiene beskrives som et prinsipp for adferd eller som målet i seg selv. Politiets medarbeiderplattform som har erstattet lederplattformen, er et eksempel på dette. Ofte er verdidebatten i organisasjoner avgrenset til dette nivået, der valg av ord og begrep belyser verdigrunnlaget i organisasjonen på et prinsipielt nivå. Her kommer uttrykket «bare ord på et papir» til sin rett hvis verdierarbeidet i organisasjonen begrenser seg til denne rammen. For det andre kan verdier forstås som *aktørens motivgrunnlag*, der man bevisst eller intuitivt handler fordi man er motivert og inspirert av spesielle verdier (bevisste og ubevisste verdier). Innenfor denne rammen kan man klargjøre i hvilken grad ledes og medarbeideres verdier er i samsvar med organisasjonens verdier. For det tredje kan verdier forstås som *mottakerens tolkningsgrunnlag*, der mottakeren konstruerer mening i en fortløpende prosess. Mottakerens opplevelse og tolkning av situasjonen sier noe om hvordan handlingen blir oppfattet med tanke på hvilke motiv, intensjoner og verdier som ligger under. Innenfor denne rammen er det mulig å få misforståelser og feiltolkninger opp i lyset og dermed bidra til å dempe konflikter i organisasjonen. For det fjerde kan verdier forstås som *analysebegrep*, der en observatør tolker sammenhenger eller motsetninger mellom forskjellige verditolkninger (refleksjonsprosesser). Innenfor denne rammen er samtalen og refleksjonen rundt praksis viktig. Gjennom analyse søker man å avdekke logiske sannheter, og gjennom refleksjon søker man å bevare kontakten med mulige handlinger (Arnulf, 2008). Innenfor denne rammen kan man sammen reflektere over praksis i organisasjonen og se om den samsvarer med organisasjonsverdiene.

## VERDIDIMENSJONER

Verdier kan også forstås i lys av ulike dimensjoner. Kluckhohn trekker frem at en verdi har tre sentrale dimensjoner (Busch, 2012, s. 33). For det første må det være *mulig å forklare* til andre hva den aktuelle verdien innebærer. Hva betyr det å vise respekt eller å fremme åpenhet? Dermed blir det viktig å formulere noen handlingsregler i organisasjonen som medarbeiderne er forpliktet til, og som er knyttet opp mot verdiene (Beyer, 2000, s. 46–47) Vi ser i politiets medarbeiderplattform at de har gjort dette. Under hvert verdibegrep er det formulert handlingsregler som forklarer hva verdiene innebærer. For det andre må verdien ha en *emosjonell side*. Det må være følelsesmessig viktig for oss at verdien overholdes. Når verdien betyr noe for oss følelsesmessig, vil den mobilisere energi på godt og vondt. I denne sammenheng er det naturlig å beskrive verdiene som skjulte eller åpne. Skjulte verdier er de verdiene som ubevisst styrer våre handlingsvalg, og som vi ikke tenker over at vi har. Skjulte verdier kan være i konflikt med åpne ønskede verdier. Derfor er det nødvendig å avsløre og erkjenne våre skjulte verdier for å kunne gjøre noe med dem. En leder som lar seg styre av sine skjulte verdier, vil bli avslørt når han handler på impuls, fordi verdiene styrer handlingsvalgene. Nettopp det som mobiliserer

følelsene og engasjerer oss, er det som avslører oss når verdier står på spill. Nettopp når vi handler på impuls, gir følelser og engasjement viktige signaler om hvilke verdier vi har. Hvis lederen har god innsikt i de skjulte verdiene og er bevisstgjort på disse, vil det være større mulighet for å endre holdninger og begynne å handle ut fra de åpne ønskede verdiene (Aadland, 2005). For det tredje virker verdien *motiverende* for oss. Den påvirker våre handlinger og er veiviser for hvilke valg vi tar (Busch, 2012:33). Det er lederens beslutninger og handlinger som preger kulturen i organisasjonen, ikke ord formulert på et papir. Når organisasjonen formulerer noen fellesverdier i sine dokumenter, vil ikke disse få noen betydning hvis ikke ledere og medarbeidere implementerer dem i liv og tenkning. «Ledere og medarbeidere gjør det uåndgribelige begrep «verdier» levende ved at leve det» (Lund-Jacobsen og Olsen, 2006, s. 64). Fordi våre verdier motiverer våre handlingsvalg er det viktig at de svarer med organisasjonens verdier. Bare slik vil fellesverdiene få en meningsfull betydning i organisasjonen.

## HVORDAN VERDIER ER ORGANISERT

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

### Verdinivåer

Verdier kan kategoriseres i forskjellige nivåer og bevege seg mellom disse. På øverste nivå har vi de *prinsipielle verdiene*, de samfunnsmessige pliktverdiene som ofte springer ut av staten eller religionen. På neste nivå finner vi de *rasjonelle, hensiktsmessige verdiene* som baserer seg på fornuft. Her finner vi for eksempel de faglige standardene i en yrkesprofesjon. På nederste nivå finner vi de *individuelle verdiene* som den enkelte selv foretrekker. Verdiene som New Public Management representerer, som mål og resultatstyring, kan plasseres på det laveste nivået (Busch, 2012). Dette er eksempel på verdier som er tidsbestemte, og som kan gå ut på dato i morgen. Informantene i undersøkelsen trakk frem verdier som vi kan kategorisere på det mellomste nivået som faglige verdier. Verdier som er rasjonelle og hensiktsmessige, og som baserer seg på fornuft (ibid., 2012). De vektla kompetanse og kvalitet og det å være en synlig og omsorgsfull leder. Dette er faglige verdier som er tett knyttet opp til den måten vi tenker god ledelse på i dag. Disse verdiene er også politietaten og lederutdanningen på Politihøgskolen opptatt av.

### Verdiklynger

Verdiene kan beskrives som organisert i klynger. I hver klynge er det et sett med verdier, men avstanden mellom klyngene kan være stor (Busch, 2012). I politi-

etaten kan vi for eksempel finne en personalpolitisk klynge der sentrale verdier innen relasjonsledelse er styrende, en økonomiklynge der verdier som effektivitet, produktivitet og budsjett disiplin er styrende, og en byråkratisk klynge der verdier som målstyring, lojalitet til regler og ryddighet er styrende. Det er viktig å analysere verdiklyngene i en organisasjon systematisk. Gjennom en slik analyse av verdiene i klyngene og overlappende verdier mellom klyngene vil man kunne oppdage hvilke verdier og klynger som kommer i konflikt med hverandre. Ledere vil også bli bevisstgjort på hvorfor det oppstår dilemmaer når verdier som representerer forskjellige verdiklynger, står mot hverandre.

Verdiene informantene var opptatt av, var hovedsakelig hentet fra den personalpolitiske klyngen i politiet der det legges vekt på relasjonsledelse og kunnskapsledelse. Omsorg, synlighet, kompetanse og troverdighet er verdier som naturlig hører inn under denne klyngen. Kvalitet og kontroll, som også var verdier de gav indirekte uttrykk for (skjulte verdier), er verdier som mer naturlig hører inn under en byråkratisk klynge.

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

### Verdigrupper

Det gir også mening å snakke om verdier på gruppenivå. Verdiene i en stor organisasjon er ikke entydige. I politietaten vil man kunne se variasjon i verditenkning mellom avdelinger (Busch, 2012). Politiledere kan også representere en egen gruppe der det utvikles felles verdier. Gjennom samhandling og kursing og gjennom føringer fra toppledelsen utvikles det felles verdier og forståelse for hva god ledelse er. Det er derfor grunn til å tro at de verdiene som ble trukket frem av informantene, har betydning fordi de representerte verdier på et gruppenivå. Lederne var del av en gruppe som hadde deltatt på det samme lederkurset, og som hadde fått felles føringer fra ledere over dem og gjennom Politidirektoratets styringsverktøy i form av rundskriv og rapporter. Dette gav dem en lik forståelse av hvilke verdier som er viktige, og hva som forventes av dem som ledere.

### VERDIER LEDERNE VAR OPPTATT AV

Når informantene snakket om hva som betydde noe for dem i lederhverdagen, kom det frem flere verdier de som ledere var opptatt av. Omsorg, synlighet, kontroll, kvalitet, kompetanse og troverdighet ble trukket frem. De var opptatt



av å påvirke gjennom relasjonsbygging, samtale og veiledning for å bidra til å utvikle gode verdier. De la også vekt på tydelighet og nødvendigheten av å følge regler, og at dette kunne være krevende i et relasjonsperspektiv. Engasjementet rundt verdiene de trakk frem, var tydelig når jeg intervjuet dem. Det var verdier som motiverte dem og som engasjerte dem følelsesmessig, som ble trukket frem (Busch, 2012).

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

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

Å være en *synlig* og tilgjengelig leder var kanskje den verdien det falt lettest og mest naturlig for informantene å snakke om. Det var når det gjaldt det å være synlige, at de opplevde dilemmaet mellom liv og lære. Selv om det å være synlig betydde mye for dem, opplevde de at de ofte ikke fikk levd ut denne verdien i tilstrekkelig grad pga. mange andre arbeidsoppgaver som tok tiden deres. Synlighet ble trukket frem som en verdi som gav dem mulighet til samhandling med medarbeiderne. Ledere som ikke har tid til å samhandle med medarbeiderne, vil heller ikke ha tid til å dele verdiene sine og vil dermed ha mindre forutsetning for å lykkes med verdibasert ledelse.

Samtidig ligger det også en *kontroll*mulighet i dette å være synlig og kjenne sine medarbeidere. Verdiene synlighet og kvalitet kan også fortelle oss noe om at politiledere ønsker å ha kontroll over sine medarbeidere og den praksis som utføres. Det å utøve kontroll er en viktig lederoppgave nettopp fordi fravær av kontroll vil kunne føre til utvikling av uheldige praksiser. Men det er mange

måter å utøve kontroll på, og noen praksiser er mer hensiktsmessige enn andre praksiser. Det var ingen av informantene som brukte ordet «kontroll» når de beskrev hva som var viktig for dem som ledere. Kontrollbehovet vil her kunne være en skjult verdi (Aadland, 2005) som lederne selv ikke er så bevisste på, men som har betydning for deres lederhverdag, og som gir seg utslag i at de ønsker å være synlige og se sine medarbeidere og gjennom det kvalitetssikre den jobben som gjøres.

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

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

Politilederne var opptatt av å *påvirke* medarbeiderne gjennom å kommunisere med og veilede dem for å fremme *kvalitet* i praksisen. Ved å ta opp uheldig praksis gjennom samtale og veiledning kan lederne påvirke sine medarbeidere i riktig retning. De overordnede personalpolitiske styringsdokumentene vektlegger at ledere skal veilede ansatte. Det var uklart i hvor stor grad informantene gav rom for refleksjon i samtalen med medarbeiderne. De hadde noe ulik tilnærming, og enkelte åpnet opp for mer refleksjon hos medarbeiderne enn det andre gjorde. At medarbeiderne får mulighet til å reflektere over praksis er et viktig trekk ved verdibasert ledelse. Det var ingen av informantene som trakk frem PODs etikkveileder (POD, 2012/07) og dens anbefalinger om å bruke refleksjonsmodeller. Dette tydet på at informantene ikke hadde kunnskap om eller kjennskap til denne måten å tenke på. Det kan også bety at etikkveilederen er for teoretisk i sin tilnærming og vanskelig tilgjengelig for lederne, og at den ikke er godt nok implementert i organisasjonen. Når informantene trakk frem den vanskelige samtalen som den mest utfordrende arbeidsoppgaven de hadde, kunne nettopp etikkveilederen ha hjulpet dem noen skritt på veien. I den vanskelige samtalen der medarbeider og leder er uenige, eller der uheldig praksis skal korrigeres, blir lederens autoritet satt på prøve. Det kan synes som informantene bekreftet at det er krevende å ta på seg den mer autoritære lederrollen som må fortelle medarbeiderne «hvor skapet skal stå», når de til daglig

er opptatt av å være relasjonsledere. Her vil verdibasert ledelse med fokus på refleksjonssamtalen kunne være et mer hensiktsmessig verktøy for den relasjonsorienterte lederen.

Vektlegging av formalisert *kompetanse* ble trukket frem av informantene som viktig. Informantene var bevisste på å bruke medarbeidernes kompetanse og la til rette for kunnskapsdeling. For profesjonsmedarbeidere er det viktig at lederne delegerer og legger til rette for at de får brukt kompetansen sin. De overordnede føringene som vektlegger kunnskapsledelse og kompetansebygging, syntes godt integrert i ledernes verditenkning. Dette er ikke overraskende siden både styringsdokumenter, samfunnsutviklingen og politit utviklingen – fra etatsutdanning til bachelorutdanning – sender tydelige signaler om at dette er viktige verdier. Alle informantene var også deltakere på et kompetansegivende lederkurs. Samtidig var det fokuset på konkurranseperspektivet som var størst hos informantene, og ikke på at kompetanse vil gi bedre forutsetning for å kunne jobbe kunnskapsbasert. Informantene trakk frem bedre stillinger og det å unngå å stå på stedet hvil som viktige grunner for å skaffe seg kompetanse. Dette er et fokus vi også finner i de personalpolitiske styringsdokumentene. Det er derfor grunn til å spørre på hvilken måte begrepet kunnskapsbasert politiarbeid er integrert hos lederne og hvilken forståelse de har av dette begrepet. Det kan synes som om politietaten ikke i tilstrekkelig grad har lyktes med å kommunisere hva kunnskapsbasert politiarbeid betyr i praksis.

Informantene var opptatt av å ha integritet og at de kunne stå for det de gjorde. Det var viktig for dem ikke å fremstå som noe annet enn det de er. Dermed synliggjorde de behovet for å bli oppfattet som *troverdige*, noe som også er et viktig trekk ved verdibaserte ledere. Ledere som selv ikke lever som de lærer, vil ikke oppleves troverdige og få tillit av medarbeiderne (Aadland, 2004).

## LEDERNES VERDIBASIS I ET ORGANISASJONS- OG PROFESJONSPERSPEKTIV

Det er delte meninger om hvorvidt politiet er en profesjon. Forskning har synliggjort at politiets organisasjonstype er «en blanding av trekk fra tradisjonelt byråkrati og profesjonsbyråkrati» (Bjørkelo og Gundhus, 2015, s. 2).

Gjennom Politihøgskolen har politiprofesjonen blitt styrket. En profesjon kjennetegnes blant annet ved at den representerer kompetanse som er spesialisert, og at den har kontroll over et begrenset fagfelt. Profesjoner bygger på høyere studier og representerer ideologier som er opptatt av kvalitet (Busch, 2012:14).

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

sjonen. Aadland hevder at nettopp hierarkisk oppbygning kan svekke viktige trekk ved organisasjonen som verdier, samspill, kultur og myter. Hierarkisk oppbygning svekker også forståelsen for hvor viktig kommunikasjonsprosesser er i en organisasjon og står i motsats til den nye måten å tenke organisasjon på, der strukturen er «flatere, mer basert på informasjon, mer oppgaveorientert, mer styrt av fagfolk og mer beroende på klart erkjente oppgaver» (Aadland, 2004, s. 17). Fordi profesjonsarbeidere ofte er autonome (Molander og Terum, 2008) vil politior organisasjonen være avhengig av å ha medarbeidere som har den nødvendige kompetansen, og som er samvittighetsfulle og lojale overfor verdiene i organisasjonen. Hvis ikke dette er på plass, vil man risikere at medarbeiderne ikke er lojale overfor de verdiene som forutsettes i møte med publikum, kollegaer og organisasjonen. Fordi medarbeidere i profesjonsyrker ofte er autonome, er tillitsforholdet til nærmeste leder av betydning for hvilke verdier de er lojale overfor (Kirkhaug, 2013) Studier har vist at politikulturen kan styre seg selv uavhengig av hva ledelsen ønsker (Ekman, 1999; Hellesø-Knutsen, 2013)

Politidirektoratet har i stor grad benyttet seg av direktiver og rundskriv. Forskning viser at instruksjer og rundskriv har liten styringseffekt. I en studie fra Sverige (Ekman, 1999) så man at virksomhetsplaner og andre rundskriv i liten grad styrte den konkrete utførelsen av politiarbeidet. Det var først og fremst kommunikasjonen mellom politibetjentene i pauserommet som styrte praksisen og skjønnutøvelsen (NOU, 2009, s. 12). Jo mer lojale ansatte er overfor nærmeste leder, jo mindre lojale er de overfor organisasjonens kjerneverdier (Kirkhaug, 2013, s. 224). Dette er interessant i et verdibasert ledelsesperspektiv fordi det viser betydningen av at førstelinjeledere tar seg tid til å kommunisere med medarbeiderne og veilede dem i praksisutøvelsen, og ikke bare lener seg til verdidokumenter i organisasjonen. Det er også av betydning at alle ledere i organisasjonen gjør organisasjonsverdiene til sine, og at dette må skje ved at toppledelsen inkluderer alle ledd i utviklingen og implementeringen av verdiene i organisasjonen.

Informantene uttrykte betydningen av å ha selvstendige og dyktige medarbeidere som ikke hadde behov for å bli kvalitetssikret. Det at krefter i politikulturen kan motsette seg strategier og handlingsvalg ønsket av lederne, er en utfordring som politiledere må være bevisste på. Derfor har nærmeste leders verdier og delingen av dem stor betydning. Informantene uttrykte gjennom sine praksiseksempler at de var opptatt av å bygge tillit og fremstå som troverdige i møte med sine medarbeidere. Dette gjorde de ved å se den enkelte medarbeider og ved å søke å komme dem i møte på behov de hadde. Omsorgsrollen ble trukket frem som en viktig side av lederrollen. Det er grunn til å anta at nettopp relasjonsbyggingen gjennom omsorg er en viktig forutsetning for å kunne skape tillit og dermed legge grunnen for deling av verdier.

Verdiene i lederplattformen var ikke kjent for informantene. Disse verdiene var ikke i tilstrekkelig grad implementert fra Politidirektoratet og politimesternivå og videre ned i organisasjonen, noe POD har bekreftet at stemmer. Pros-

sessen med å implementere medarbeiderplattformen det siste året er tatt mer på alvor, selv om også denne har klare svakheter i et verdibasert perspektiv fordi implementering av verdier lykkes best hvis de kommer nedenifra og ikke ovenifra.

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

Den profesjonelle organisasjonen er avhengig av at ledere og ansatte er lojale overfor organisasjonen og de lover og regler som er gjeldende (Molander og Terum, 2008). Informantene beskrev at den vanskelige samtalen ikke er så vanskelig hvis reglene er klare. Det er også grunn til å tenke at dette henger sammen med at lederne er enige i reglene, og at reglene stemmer med deres eget verdigrunnlag. Det kan også tyde på at når regelen er lukket og tydelig, åpnes det ikke opp for et større skjønn. Utfordringen ligger da mer i å få medarbeideren til å forstå hvorfor regelen er viktig å følge. Her ligger den reflekterte og etiske tilnærmingen som kan oppleves utfordrende og krevende å få til for lederne. Fordi polityrket i stor grad innebærer å styre etter regler, kan dette ta fokuset bort fra de etiske dilemmaene som kan oppstå hvis regler og verdier står i mot hverandre. Samtidig vil det å styre etter regler innebære skjønnsvurderinger som kan styres av verdier, men dette betinger at reglene ikke er så lukket at de ikke gir rom for dette. For informantene var det krevende å forsvare en instruks som sa at ammunisjonen til våpenet skulle oppbevares i bilen, når lederens eget faglige verdisyn tilsa at den burde befinne seg i beltet. De valgte å være lojale overfor organisasjonen selv om de var uenige i regelen.

Det var de personalpolitiske verdiene som var best integrert hos informantene, og som de var opptatt av å styre etter. De ønsket også å styre etter og være lojale overfor regelverket. Det er viktig at ledere er bevisste på hvilke verdier som er de grunnleggende verdiene, og hvilke som er de situasjonsavhengige verdiene som gir rom for skjønn (Busch, 2012). Dette synes til dels godt ivaretatt hos informantene. Det er derimot uklart om informantene hadde forstått betydningen av å jobbe kunnskapsbasert med vekt på forebygging. Dette er en av de viktigste organisasjonsendringene som politiet står overfor, og det er viktig at lederne går foran og kommuniserer verdiene som denne måten å arbeide på representerer. Dette er en stor utfordring fordi det er krefter i organisasjonsstrukturen og kulturen som drar i andre retninger.

## LEDERNES VERDIBASIS I ET REFLEKSJONSPERSPEKTIV

For å unngå verdimeslige konflikter er det viktig at en organisasjons verdier, lederens individuelle verdier og de etiske standardene er overlappende. På denne måten kan verdibasert ledelse fungere optimalt. Det er også viktig å drøfte hva som er de grunnleggende verdiene i en organisasjon, og hvilke verdier som er mer situasjonsavhengige. Ved å skille mellom de grunnleggende verdiene og de situasjonsavhengige vil man oppnå både større ledelsesmessig fleksibilitet og større endringsevne i organisasjonen. Dette betyr at lederne må ha et avklart forhold til hvilke verdier i organisasjonen som skal dominere over de andre verdiene, og hvilke situasjoner som gir mulighet for skjønnsvurderinger uavhengig av verdigraderinger (Busch, 2012). Når verdier fra den personalpolitiske verdiklyngen (være en synlig leder) kommer i konflikt med verdier fra den byråkratiske klyngen (må skrive rapporter), må ledere ha noen tanker om hvilke verdier som har forrang.

Gjennom refleksjonsprosesser rundt egen praksis kan ledere og ansatte utvikle større bevissthet rundt verdier og moralske spørsmål i organisasjonen. Verdibasert ledelse handler om kommunikasjon om de ansattes holdninger, verdier og praksis. Hvis verdiene våre er det som fører til at vi handler som vi gjør, vil verdibasert ledelse måtte ha to ting i fokus samtidig. For det første må man jobbe for å få organisasjonen til å handle etter de ønskede verdiene, og for det andre må man få de uønskede verdiene opp i lyset for å prøve å begrense de handlingene som uttrykker disse (Aadland, 2006). Vi snakker altså her om en bevisstgjøringsprosess der mennesker snakker sammen om praksis og setter ord på hva denne praksisen betyr rent verdimeslig. Dette forutsetter at man er enige om hvilke verdier som skal være styrende for handlingsvalgene i organisasjonen.

Ved å analysere praksisen i organisasjonen og reflektere over om denne praksisen samsvarer med organisasjonsverdiene vil man bli bevisstgjort på nødvendige endringer som må gjøres i kulturen. Oppmerksomheten må rettes mot hvilke mekanismer som hindrer endring, og hvilken praksis som er uønsket i organisasjonen. Dermed er det nødvendig å åpne opp for refleksjon over praksis og koble dette opp mot organisasjonskulturen og verdiene. For å kunne reflektere over verdiene som opererer i kulturen, er det nødvendig å få også de skjulte verdiene opp i lyset.

I flere av eksemplene informantene trakk frem fra praksisen sin, er kommunikasjon gjennom samtale og veiledning en viktig del av samspillet mellom leder og medarbeider. De snakker med medarbeiderne om verdiene sine og ønsker på denne måten å påvirke dem til riktig adferd. Kommunikasjon om de ansattes holdninger og verdier er viktig i verdibasert ledelse (Aadland, 2006). Det kan synes som kommunikasjonen informantene gav uttrykk for, mest bar preg av at leder fortalte medarbeiderne sine hvordan han mente det burde være, og at det var mindre rom for at medarbeiderne selv kunne reflektere over egen praksis. En av informantene trakk frem at han stilte dem et spørsmål som han ville de skulle reflektere rundt. Omsorgsrollen og relasjonsbygging var sentral hos

informantene, og dette er en viktig forutsetning for å skape toleranse, respekt (Busch, 2012) og trygghet i samtalen (Arnulf, 2008) og dermed bane veien for en felles forståelse for hva som er viktige verdier i organisasjonen.

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

### LEDERNES VERDIBASIS I ET KULTURPERSPEKTIV

Studier har vist at politikulturen har noen særtrekk, men at man også i politietaten vil finne et mangfold av kulturer alt etter type arbeidsoppgaver og hva som gir mening på det enkelte tjenestested eller driftsenhet (Gundhus, 2009).

Verdibevisstheten er en naturlig del av kulturbevisstheten. Det mennesker og fagmiljøer holder for å være sant, uttrykkes i bestemte handlingsmønstre som bekrefter de felles kulturelle verdiene (Leenderts, 1997). Dermed blir det viktig å se verdier og kultur i sammenheng. De viktigste elementene i organisasjonskulturen er den felles virkelighetsforståelsen, de felles verdiene og at organisasjonskulturen virker som et program som styrer adferden til organisasjonsmedlemmene (Busch, 2012, s. 62). Kulturen er styrende for hverdagens arbeidspraksis, og ledere er en del av det samspillet som opprettholder eller endrer organisasjonskulturen (Hennestad, 2010). Fordi ledere har makt og dermed også innflytelse på det samspillet som skjer i organisasjonen, vil deres handlinger påvirke kulturen (Glomseth og Aaserud, 2012). Dette betyr at ledere må være bevisste på hvor stor innflytelse de har som rollemodeller og endringsagenter, og må tenke gjennom hvilke verdier og normer de ønsker skal påvirke kulturen (POD, 2010/13).

Informantene var en del av politikulturen samtidig som de kom fra forskjellige avdelinger og hadde forskjellig kompetanse. Dette betyr at de også representerte forskjellige kulturer i politietaten selv om dette ikke var noe som kom sterkt til uttrykk under intervjuene. Selv om de kunne ha forskjellige ståsted når det gjaldt praksis, var de stort sett enige om de felles verdiene. Det kan synes som om lederrollen her forener dem på tvers av eventuelle kulturelle forskjeller i avdelingene de representerte. Gruppedynamikken på kurset som informantene deltok på, kan også ha hatt betydning for at det har oppstått et samhold i gruppen (Glomseth, 2002).

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

Normer og verdier kan bli førende for forskjellige praksiser, og kulturelle skygger kan føre til forskjellig verdisyn i møte med publikum (Glomseth og Aaserud, 2012). Informantene var opptatt av å kommunisere og formidle verdier til sine medarbeidere, og respekt i møte med publikum var noe de synes er viktig. Dette er verdier som politietaten setter høyt, og menneskeverd og menneskerettigheter representerer førende verdier for politipraksisen. Disse verdiene syntes godt integrert hos informantene. Deres humanistiske verdisyn i møte med medarbeiderne var også førende for hvordan de mente at møtet med publikum skulle være.

Finstad (1998) og Hellesø-Knutsen (2013) peker på et interessant trekk ved politikulturen. Politipatruljene søker i stor grad etter oppgaver som interesserer dem, og det oppstår en skjevfordeling mellom mer maskuline måter å tenke politiarbeid på og de mykere oppgavene. For en del politibetjenter er jaktinstinktet viktig, og det å ta fanger eller å kjøre blåtur er synonymt med godt og spennende politiarbeid. De mykere sidene ved politiarbeidet som å jobbe med mennesker som har psykiske problem, eller å måtte lete etter eldre demente som har gått seg bort, ses ikke på som ordentlige politioppgaver og ønskes skjøvet over på helsevesenet. Min egen praksis på ordensavdeling bekrefter delvis dette inntrykket. Det er en spesiell type menn, ofte yngre, som tiltrekkes av de mer actionfylte politioppgavene, og som definerer disse som ordentlig politiarbeid (Graner, 2004), men dette gjelder langt fra alle. Studier har vist at norsk politi har en folkelig stil, der kommunikasjon og relasjonskompetanse vektlegges (Aas, 2009; Lagestad, 2010; Hove, 2012). Men at det pga. store utskiftninger kan bli en overrepresentasjon av unge operative menn som representerer et mer autoritært maktspråk, i byene, er mulig. Forskning har også vist at kynisme kan være et trekk i politikulturen, noe som kan springe ut av slitasje og lite rullering i tjenesten.

Når det utvikler seg forskjellige praksiser, ser vi betydningen av at felles organisasjonsverdier bør bli styrende for hele organisasjonskulturen. For det er vel ikke hensiktsmessig at publikum i større byer blir behandlet annerledes enn publikum på mindre steder? Her ligger også den største utfordringen for politietaten. Hvordan få alle ledere, på alle nivåer, til å ha samme forståelse av organisasjonsverdiene og den ønskede praksis? For bare på denne måten vil politiet kunne fremstå som en enhetlig etat med tilnærmet lik praksis i møte med publikum. Hvis man skal styre kulturen etter verdier, blir nettopp etisk



refleksjon over praksis viktig for å kvalitetssjekke at praksis stemmer med de ønskede verdiene.

Et trekk ved ledere i helsesektoren er at de i stor grad er brukerorienterte. Det kan synes som om lederne i politiet var mer medarbeiderorienterte. Informantene var opptatt av at brukerne skulle behandles med respekt, men hovedfokuset deres var på relasjonen de hadde med medarbeiderne. Dette kan komme i et litt underlig lys med tanke på de store etiske dilemmaene politiet har i møte med for eksempel rusmisbrukere, asylsøkere og romfolk. Dette kan handle om at politiyrket er preget av sterkt samhold, og at arbeidsoppgavene til tider kan være både fysisk og psykisk krevende. Dermed dreies fokuset mot medarbeiderne. Det kan også bety at politiet representerer en mer lukket kultur, der fokuset i større grad er rettet innover enn utover (Cockcroft, 2013). En kultur som er regelstyrt, vil heller ikke tilrettelegge for kritisk tenkning rundt praktiseringen av reglene fordi det lett kan oppfattes som illojalt.

Den gamle politikulturen var i stor grad preget av en kommandokultur med mye kontroll. I en profesjonskultur vil kontroll kunne oppleves som negativt og et tegn på manglende tillit fra leders side. Ledere bør derfor være bevisste på hvilken måte de utøver kontrollen på. De må også være bevisste på hvilke verdier de ønsker å styre etter.

Informantenes praksis viste at de var opptatt av verdier som påvirkning og kontroll. Dette var verdier som kom frem når de beskrev lederpraksisen sin. Gjennom å samle sine medarbeidere og prate med dem om hvordan de ville ha det på arbeidsplassen og gjennom å være rollemodeller synliggjorde de behovet for å påvirke sine medarbeidere slik at de holdt seg innenfor de gitte rammene. Å ha en viss grad av kontroll er vel noe de fleste ledere vil definere som et lederansvar, men kontrollen må tilpasses medarbeiderne. Det er mulig å utøve kontroll gjennom vektlegging av verdiene i organisasjonen, men det betinger at kulturen legger til rette for trygge rammer der det er åpenhet for læring gjennom å reflektere over praksis. Det betinger også at organisasjonsverdiene er integrert hos lederne, der spesielt førstelinjelederne bør være i fokus. Det er de som er tette på de laveste nivåene i organisasjonen og kan internalisere verdiene mest effektivt slik at de får betydning for praksis.

## OPPSUMMERING

Politilederne var opptatt av verdier selv om de ikke brukte verdiene i et bevisst verdibasert ledelsesperspektiv. Det kan synes som om det var motivgrunnlaget som var styrende for deres verdifokus når de fortalte om hvilke verdier som var viktige for dem. Dette ble synliggjort fordi de var følelsesmessig engasjert og motivert av de verdiene de uttrykte at de var opptatt av. Når de uttalte seg om fellesverdiene i lederplattformen, forstod de disse innenfor rammen der verdiene forstås som teoretiske begrep. De viste ikke samme følelsesmessige engasjement for disse verdiene, og de oppfattet verdiene mer som bare «ord på et

papir». Dette tyder på at disse verdiene ikke var intergrert hos dem. Informantene trakk frem faglige verdier, og de var hovedsakelig hentet fra den personalpolitiske verdiklyngen.

Undersøkelsen kan gi en indikasjon på at fellesverdiene i politiet først får betydning for ledere når de oppfattes som faglige og gir et følelsesmessig engasjement. For å få til dette må det settes av tid til refleksjon rundt verdiene og verdipraksisen. Politiet er i endring, og gamle verdier brytes mot nye verdier. Styringsdokumenter med gode intensjoner når ikke i tilstrekkelig grad ned i organisasjonen og blir dermed ikke omsatt i praksis. Det kan være grunn til å minne om ordene i HMS-veilederen til politiet der forutsetningen for et godt arbeidsmiljø blant annet er at «det finnes gode arenaer for dialog og refleksjon omkring kultur, kulturforskjeller/ulik situasjonsforståelse og dilemma» (POD, 2010/13, s. 26).

Nettopp gode rutiner for refleksjon over praksis der etatens verdier står i fokus, er en forutsetning for at verdibasert ledelse skal fungere godt i organisasjonen. Gjennom å analysere og forstå verdiene i organisasjonskulturen kan ledere starte den nødvendige bevisstgjøringsprosessen som må til for å lykkes med kultur- og holdningsendringer i politi- og lensmannsetaten.

## REFERANSER

- Brunmark, K. (2015, 3.juli). Professor hardt ut mot toppstyrt politibyråkrati. *ABC nyheter*. Hentet fra: <http://www.abcnheter.no/nyheter/2015/07/03/194408993/professor-hardt-ut-mot-toppstyrt-politibyraekrati>.
- Alvesson, M. & Skjoldberg, K. (2009). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arnulf, J.K. (2008). Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 4(3), 287-294.
- Beyer, P. (2000). *Værdibaseret ledelse, Den ældste vin på den nyeste flaske*. Danmark: Forlaget Thomson.
- Bjørkelo, B., & Gundhus, O.I. (2015). Å forbedre en etat: om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen. *Magma* (2) 34-46. Hentet fra: <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/279578>
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Carson, N. (2007). Erfaringer og refleksjoner ved bruk av gruppeintervju i kvalitativ forskning. *Pedagogikk – Norsk pedagogisk tidsskrift*, 91(3), 220-231.
- Cockcroft, T. (2012). *Police Culture: Themes and Concepts*. Abingdon: Routledge.
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong – om poliser, busar ock svennar*. Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Elanders Gotab.
- Finstad, L. (1998). En av gutta? Om kjønn i politiet. I A. Kongstad, B. Kyrsgaard & A. Storgaard mfl. (red.), *Kvinder på randen* (s. 180-198). Århus: Aarhus universitetsforlag.
- Garthus, T.R. (2013). *Verdibaserte ledere i politiet? Hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis?* Masteroppgave, Diakonhjemmet høgskole, Oslo.
- Glomseth, R., & Aaserud T. (2012). Politiet – når endring møter kultur, en krevende lederutfordring. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 8,1-13. Hentet fra: <http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>.

- Glomseth, R. (2002). *Organisasjonskultur. En studie av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen, Oslo politidistrikt*. Masteroppgave, Universitet i Karlstad.
- Graner, R. (2004). *Patrullerende polisers yrkeskultur*. Doktoravhandling, Universitetet i Lund.
- Gundhus, H. I. (2009). *For sikkerhets skyld, IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. Oslo:Unipub.
- Hellesø-Knutsen, K. (2013). *Jakten på risiko. Vurderinger, følelser og valg hos patruljerende politi*. Doktoravhandling, Universitetet i Stavanger.
- Hennestad, B. (2010). Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. *Magma*, (8), 61-69.
- Hove, K. (2012). Kompetansebehov hos nytilsatt politi. *Nordisk tidsskrift for kriminalvidenskap*, 99(1), 77-96.
- Johannessen, S.O. (2015). Å forstå politiet som organisasjon og ledelsespraksiser. I S. Johannessen & R. Glomseth (2015), *Politiledelse* (s. 22-39). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Johannessen, T. & Christoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lagestad, P. (2010). *Fysisk styrke eller bare prat. Om kjønn, fysisk trening og ordentjeneste i politiet*. Doktorgradsavhandling, Norges idrettshøgskole.
- Leenderts, T. A. (1997). *Person og profesjon*. Oslo: Gyldendal forlag, Oslo.
- McCoy, B.H. (1997, mai/juni). The parable of the Sadhu. *Harvard Business Review*.
- Lund-Jacobsen, D., & Olsen T. (2006). Værdier. Snuble- eller ledetråde? *Erhvervspsykologi*, 4(2) 50-68.
- Molander, A., & Terum, L.I. (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU 2009:12. (2009). *Et ansvarlig politi. Åpenhet, kontroll og læring*. Oslo: Departementenes Servicesenter
- Politidirektoratet (2010). *HMS-kultur i politi- og lensmannsetaten*. (POD-publikasjon nr. 2010/13). Hentet fra: [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_991.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_991.pdf).
- Politidirektoratet (2012). *Grunnleggende verdier, moral og etikk – en innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten*. (POD publikasjon 2012/07).
- Thomassen, Å., & Strand, P.O. (2000). *Ledelse i politiet*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det norske samlaget
- Aadland, E. (2005). *Etikk for helse-og sosialarbeidarar*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Aadland, E. et al. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: HSH/Diakonhjemmet Høgskole
- Aas, G. (2009). *Politiinngrep i familiekonflikter: en studie av ordenspolitietsarbeid med familiekonflikter/familievoldssaker i Oslo*. Doktoravhandling, Universitetet i Oslo. Oslo: Unipub