

Operativ ledelse i politiet

Delleaders personlighet i ekstreme situasjoner

En teoretisk oppgave

BACHELOROPPGAVE (BOPPG30)

Politihøgskolen

2021

Kand.nr : 713

Antall ord: 6597

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	3
1.1 Problemstilling og avgrensning	4
1.2 Oppgavens oppbygging	6
2.0 Metode.....	6
2.1 Teoretisk oppgave.....	6
2.2 Førforståelse	7
2.3 Litteratursøk og kildekritikk	8
3.0 Teoretisk rammeverk	8
3.2 Ledelse.....	8
3.2.1 Hva er ledelse?	9
3.2.2 Operativ ledelse	9
3.2.3 Effektiv ledelse	10
3.3 Personlighet.....	10
3.3.1 Nevrotisisme.....	11
3.3.2 Ekstroversjon.....	12
3.3.3 Åpenhet for erfaringer.....	12
3.3.4 Medmenneskelighet	12
3.3.5 Planmessighet.....	12
4.0 Diskusjon	13
4.1 I hvor stor grad påvirker personlighet ledelse i ekstreme situasjoner?	13
4.2 Hvordan påvirker personlighetstrekk ledelse i ekstreme situasjoner?	15
4.2.1 Nevrotisisme i ekstreme situasjoner	15
4.2.2 Ekstroversjon i ekstreme situasjoner	16
4.2.3 Åpenhet for erfaringer i ekstreme situasjoner	17
4.2.4 Medmenneskelighet i ekstreme situasjoner.....	17
4.2.5 Planmessighet i ekstreme situasjoner	18
5.0 Avslutning	19
6.0 Litteraturliste	21
6.1 Selvvalgt pensum	21

1.0 Innledning

Til tross for all utdanning og alle oppgaver du har hatt i forkant av den ekstremisituasjonen og prøvd å være en annen person, og hatt en atferd som ikke er deg, så vil man i en ekstremisituasjon, med den støyen som oppstår der, falle tilbake på den personen du egentlig er (Respondent, sitert i Gjertsen & Moen 2014, s. 39).

Ledelsesutvelgelse og -utvikling i politiet ble i stor grad satt på dagsordenen da Justis- og beredskapsdepartementet presenterte politianalysen i 2013 (NOU 2013: 9). Der ble det tydelig at politiet ikke hadde noen fastsatte krav til hvem som kunne bli leder i politiet. Manglende systematikk i ledelsesutvelgelsen har ført til at ledere ofte blir rekruttert på bakgrunn av bekjentskap. En relativt tilfeldig ledelsesutvelgelse viste også store forskjeller i ledelsesutøvelsen på tvers av politi-Norge (NOU 2013: 9, s. 157). Med politireformen ble et fokusområde å styrke kvaliteten på ledelse i politiet, der det blant annet måtte innføres en metodikk for å velge ut og utvikle gode ledere i politiet (NOU 2013: 9, s. 161).

Men hvem burde egentlig tildeles en lederrolle? Hvem er best egnet til å lede, og hva baseres den vurderingen på? Larsson (2010, s. 128) stilte spørsmålet "Kan man lære seg å bli en god leder eller er det en medfødt gave?". Spørsmålet tilhører en allerede omstridt diskusjon, om det å lede er noe alle individer kan lære seg uavhengig av personlige forutsetninger, eller om det er forbeholdt noen enkeltpersoner med en viss personlig egnethet i bunnen. I politianalysen ble det pekt på at lederens personlige egenskaper kunne være avgjørende for hvordan ledelse ble utøvd (NOU 2013: 9, s. 159). Innen ledelsesforskningen er det bred enighet om at en leders personlighet har betydning for ledelsesutførelsen, men personlighetens relevans tillegges ulik vekt i forskningsmiljøer og det er generelt stor uenighet om hvor mye den faktisk har å si.

Ledelse er komplekst, og det er klart at ledelsesutøvelse avhenger av flere faktorer enn kun personlige egenskaper. Eksempelvis vil blant annet faktorer som lederens erfaringer og kunnskap, situasjonen det ledes i, samt lederens underordnede, også være faktorer som virker inn (Northouse, 2016, s. 6-8). Det vil likevel kunne være interessant å undersøke hvor stor betydning leders egen personlighet faktisk har for operativ ledelsesutøvelse i politiet. Kanskje spesielt fordi personlighetens betydning innen operativ ledelse ikke har fått like mye oppmerksomhet som i den øvrige ledelsesforskningen. Innen operativ ledelse kan det oppstå

ekstreme situasjoner der liv og helse er truet. Svak ledelse og uheldige avgjørelser kan her få katastrofale konsekvenser. Hva om leders personlighet har enda større påvirkning på ledelsesutførelsen i ekstreme situasjoner enn under ledelse i “fredstid”, og en egnet personlighet derfor blir enda viktigere? I verste fall kan en uegnet personlighet i en viktig lederrolle gi tragiske utfall som kunne vært unngått dersom en bedre egnet person befant seg i lederrollen.

Dersom leders personlighet faktisk viser seg å ha stor innvirkning på ledelsesutøvelsen, kan det altså tenkes at noen har en personlighet som passer svært godt, eller på den andre siden ikke egner seg, til å lede i politiet. På så måte kan personlighet være en grunnleggende forutsetning for ledelsesutøvelse og fungere som en prediktor for effektiv eller destruktiv ledelsesutførelse. Slik kunnskap om hvor avgjørende leders personlighet er og hvilken personlighet som er best egnet, vil kunne være viktig i lederrekruttering. Dersom man identifiserer de lovende kandidatene tidlig i politikarrieren, basert på deres personlighet, vil etaten i større grad kunne tilby lederutvikling til de som er best egnet til å bli ledere.

Larsson (2010, s. 126) pekte på hvordan utvelgelse av ledere ofte handlet om å nettopp identifisere de individene som hadde best forutsetninger til å lede effektivt. Han mente dog at det burde vies mer fokus til å identifisere de som ikke burde bli ledere. Det ble begrunnet med at dårlig ledelse kan gi større negative effekter enn hva god ledelse kan gi av positive. Ved å identifisere hvilke personligheter som ikke egner seg til ledelse i politiet, og særlig under ekstreme situasjoner, kan en unngå å bruke ressurser på å utvikle eventuelle mindre egnede kandidater, og samtidig i større grad forhindre at tjenestepersoner som ikke bør lede ender i sentrale og avgjørende lederroller der liv og helse står på spill.

Dersom leders personlighet faktisk har en merkbar betydning for ledelsesutøvelse, vil altså dette kunne være med å bidra til effektiv og kvalitetssikker ledelse, som et ledd i politiets kvalitetsreform og utvikling mot et mer kunnskapsbasert og effektivt politi (NOU 2013: 9, s. 9).

1.1 Problemstilling og avgrensning

For å undersøke personlighetens betydning for ledelsesutøvelse i politiet, ønsker jeg å begrense settingen ledelsen utøves i til å omhandle ekstreme situasjoner, der liv og helse er truet. Noen ganger kan ekstreme hendelser oppstå i samfunnet, der politiet ha en plikt til å handle “for å redde liv og avverge eller begrense fare eller skade” (Politidirektoratet, 2020, s.

198). Denne handleplikten gjelder også selv om det er betydelig fare for tjenestepersonen selv. I ekstreme situasjoner kan press og kompleksitet stille store krav til lederen (Olsen & Espevik, s. 6-9). Hva som betegnes som en ekstrem situasjon kan variere i samfunnet, og oppleves forskjellig fra menneske til menneske. Hva angår situasjoner politiet kan havne i eller bli gitt i oppdrag å løse, kan ekstreme situasjoner preges av en “overhengende og vedvarende fare for tap av liv” (Sweeney, Matthews & Lester, 2011, sitert i Gjertsen & Moen, 2014, s. 10). Slike ekstreme situasjoner preges gjerne av tidspress og uforutsigbarhet, noe som kan gjøre det utfordrende å forberede seg på utviklinger i situasjonen (Gjertsen & Moen, 2014, s. 8-10).

Siden det er mye som står på spill i ekstreme situasjoner, blir god ledelse viktig. Under slike situasjoner kan det tenkes at lederes personlighet blir enda mer fremtredende, da mennesker handler mer på automatikk og intuisjon under tidspress, stress og fare (Eid og Johnsen, 2006, s. 162). I tillegg gjør situasjonens usikkerhet og uforutsigbarhet det vanskelig å planlegge ledelsesutførelsen på forhånd (Sjustøl, 2017, s. 40). Den foreliggende oppgaven vil derfor utelukkende dreie seg om de ekstreme situasjonene som politiet til tider møter i den daglige tjenesten, og andre ordensoppdrag fra den dagligdagse ordenstjenesten vil ikke bli inkludert.

Opgaven vil i tillegg begrense seg til å omhandle tjenestepersoner som regelmessig utfører ordenstjeneste og således betegnes som innsatspersonell, da det er slikt personell som vanligvis utfører patruljetjeneste og responderer på oppdrag (NOU 2017: 9, s. 56).

Selv om ledelse i politiet utøves på flere nivåer, vil oppgaven konsentrere seg om personlighetens betydning blant ledelse på bakkenivå, der innsatspersonell blir tildelt lederroller på tvers av situasjoner som oppstår. En slik lederfunksjon blir ofte kalt delleder (Politidirektoratet, 2020, s. 157-160; NOU 2017: 9, s. 56). Å undersøke delleders personlighet er interessant av flere grunner. En slik leder kan til tider bli tildelt rollen relativt tilfeldig, basert på tid, sted og tilgjengelige ressurser. Lederen har dermed ikke blitt formelt rekruttert til stillingen, og kan mangle ledelsesutdanning- og erfaring. Således er dette en lederfunksjon alle operative tjenestepersoner kan få tildelt, selvom vedkommende mangler ledererfaring. Derfor kan det tenkes at delleder til tider i større grad må benytte sine personlige egenskaper til å utføre ledelse, da personen i mindre grad kan lene seg på trening, erfaring og ledelsesutdanning.

En delleder har blant sine arbeidsoppgaver å “lede sin innsatsstyrke under gjennomføringen” (Politidirektoratet, 2020, s. 161). Dellederen skal dermed ofte gå inn i situasjonen sammen med kollegaene sine, i motsetning til en innsatsleder som til fordel kan holde en viss avstand til situasjonen for å bevare oversikten (Politidirektoratet, 2020, s. 154-161). Ved at lederen befinner seg i selve situasjonen der lederens og kollegaenes liv og helse kan være truet, vil en slik nærhet til situasjonen kunne øke stress, som tidligere nevnt trolig vil kunne tydeliggjøre lederens personlighet. I tillegg til at det vil kunne oppstå flere potensielle arbeidsoppgaver enn kun det å lede og koordinere innsatsstyrken, som igjen vil kunne utfordre dellederens mentale kapasitet og føre til at lederen må handle mer på automatikk. Oppgaven vil derfor begrense seg til å omhandle delledere, og ikke andre lederfunksjoner i politiet som eksempelvis innsatsleder og operasjonsleder.

Innenfor ledelse er det som nevnt flere faktorer som vil kunne påvirke ledelsesutøvelsen (Northouse, 2016, s. 6-8). Grunnet ordbegrensninger vil oppgaven imidlertid begrense seg til å se på personlighet alene som en faktor som påvirker ledelse i større eller mindre grad. Betydningen av andre faktorer for ledelse som trening, erfaring, medarbeidere, og øvrige psykologiske, sosiologiske og fysiske aspekter vil ikke i noen særlig grad bli inkludert i oppgaven.

Oppgaven vil derfor søke å belyse følgende problemstilling:

Hvilken betydning har politiets dellederes personlighet for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner?

1. 2 Oppgavens oppbygging

I det følgende vil oppgavens metodiske og teoretiske rammeverk presenteres. Diskusjonen som reises for å belyse problemstillingen vil i første omgang dreie seg om hvor mye lederens personlighet påvirker ledelsesutøvelse i ekstreme situasjoner. Videre vil den undersøke hvordan ulike personligheter, bestående av diverse personlighetstrekk, kan spille inn på ledelsesutøvelsen. Forhåpentligvis vil diskusjonen kunne gi en pekepinn på hvilke personlighetstrekk som er mer og mindre egnet for ledelse under ekstreme situasjoner.

2.0 Metode

2.1 Teoretisk oppgave

I følge Dalland (2017, s. 85) innebærer det å være vitenskapelig metodisk at en “bruker og overholder intellektuelle standarder” i argumentasjonen, og metoden veileder oss til hvordan vi kan finne og validere kunnskap. Det er således et viktig redskap når en skal undersøke et fenomen.

Jeg har valgt å skrive en teoretisk oppgave, der jeg baserer mine undersøkelser og drøfting på allerede eksisterende teori og forskning. Forskningen er basert på både kvalitative og kvantitative metoder. Kvantitative undersøkelser går ofte i bredden og gir data i form av målbare enheter, mens kvalitative undersøkelser kan sies å gå i dybden og “tar sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle” (Dalland, 2017, s. 52-53).

Av litteratursøket fremkom lite eksisterende litteratur på området. Således hadde det vært interessant å gjennomføre en empirisk studie for å innhente ny kunnskap om emnet. Grunnet tidsmangel og ordbegrensninger vurderte jeg imidlertid dette til å bli for omfattende og lite gjennomførbart. Ved å basere oppgaven på eksisterende litteratur, vil funn og indikasjoner i denne litteraturen eventuelt kunne styrke problemstillingens relevans og avdekke et behov for videre forskning på området.

2.2 Førforståelse

Uansett hvor objektivt vi tilstreber å forholde oss, kan vi ikke forhindre at vi har tanker og antakelser om et fenomen før vi undersøker det (Dalland, 2017, s. 92). Dette kalles førforståelse og er noe en bør være bevisst når et fenomen skal undersøkes nærmere, da den kan påvirke vår innfallsvinkel og i verste fall gi oppgaven et subjektivt preg og ensidig fokus.

Visse erfaringer fra praksisåret mitt vært med på å forme min førforståelse. Der fikk jeg bevitne flere eksempler på dalleders ledelsesutførelse under skarpe aksjoner. Dellederen ble i disse tilfellene ofte utpekt av innsatsleder, basert på at vedkommende ble ansett som best egnet. Dette vekket en interesse i meg. Hva gjør en tjenesteperson bedre egnet til å lede enn andre? Jeg satt igjen med en antagelse om at en slik lederrolle, der lederen må takle et høyt ytre press og samtidig evne å oppnå tilfredsstillende resultater, ikke kan være for alle. Jeg antok at personligheten vi er født med må spille en viss rolle, og at ikke alle personlighetstyper kan takle et slikt ansvar, uavhengig av om personen er motivert og trener for å bli bedre.

Det var viktig å være denne forforståelsen bevisst da jeg gjennomførte litteratursøk og valgte litteratur, slik at jeg ikke ubevisst selekterte bort informasjon og litteratur som motsa mine antagelser. Førforståelse bør nemlig ikke dominere eller sette et subjektivt preg på oppgaven, det er derimot viktig å overholde en objektiv tilnærming (Dalland, 2017, s. 58-59).

2.3 Litteratursøk og kildekritikk

For å innhente relevant litteratur til å belyse problemstillingen ble hovedsakelig søkemotoren “Oria”, og Politihøgskolen (PHS) sitt bibliotek benyttet. Både ledelse og personlighet er store forskningsområder der det eksisterer en mengde litteratur. En utfordring med så mye tilgjengelig litteratur ble å identifisere den mest relevante litteraturen for oppgaven. Når ulik litteratur skal benyttes er det viktig å være kildekritisk. Dalland (2017, s. 96) beskriver kildekritikk som det å “vurdere og å karakterisere den litteraturen du har funnet”. En slik vurdering innebærer om den utvalgte litteraturen er egnet til å belyse oppgavens problemstilling.

For å velge relevant litteratur tilstrebet jeg å bruke så tidsnær litteratur som mulig, da mye av forskningen som eksisterer rundt personlighet og ledelse er noe utdatert. Litteraturen innenfor personlighet bygger også på mange ulike personlighetsteorier. Jeg søkte derfor å benytte en teori som hadde bred aksept og forankring i forskning, der valget falt på femfaktormodellen (FFM) (Sjöberg, Svensson & Sjöberg, 2019; Karterud, 2018, s. 144).

Det var også tilgjengelig litteratur rundt personlighetens betydning for ledelsesutførelse. Litteraturen som eksisterte rundt leders personlighet i en operativ setting var dog mangelfull. Generelt har det tilsynelatende blitt forsket mer på spesifikke elementer ved tjenestepersonens personlighet eller evner, som eksempelvis stressmestring og beslutningstaking, enn personlighet som helhet. En masteroppgave skrevet av Kjetil Gjertsen og Richard Moen (2014) var imidlertid rettet mot ”Ledelse i ekstreme situasjoner”. De benyttet en kvalitativ undersøkelse der de intervjuet et antall respondenter ansatt i politiet og militæret, med erfaringer fra ledelse under ekstreme situasjoner. Masteroppgavens funn og litteraturliste har vært nyttig og relevant for min oppgave, da deres problemstilling var tilnærmet lik min egen.

3.0 Teoretisk rammeverk

3.2 Ledelse

3.2.1 Hva er ledelse?

Forskningsfeltet innen ledelse er omfattende og bredt. Det har blitt utarbeidet en rekke ulike definisjoner på hva ledelse er. Imidlertid har Northouse (2016) sin definisjon blitt anerkjent og mye brukt. Han definerte ledelse som en “prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å nå et felles mål” (s. 6). I politianalysen påpekes det i tråd med denne definisjonen at “ledelse handler om å legge til rette for individuell og samlet måloppnåelse” (NOU 2013, s. 154).

Kirkhaug (2019, s. 30) beskriver ledelse som komplekst, dynamisk og paradoksalt, og at det derfor i nyere tid betraktes som et fag som kan studeres med ulike tilnærminger. Det finnes dermed flere ulike perspektiver på ledelse, der et perspektiv betrakter ledelse som en kombinasjon av trekk eller karakteristikk som noen individer besitter (Northouse, 2016, s. 5). Dette perspektivet fremmer at noen individer har medfødte karakteristikk eller egenskaper som gjør dem mer rustet til å lede, fremfor andre individer.

3.2.2 Operativ ledelse

Under ekstreme situasjoner, og i politiets daglige tjeneste, praktiseres gjerne operativ ledelse. Det kan imidlertid fremstå noe uklart hvordan ledelsesformen defineres på tvers av litteratur. Det synes dog å eksistere enighet om at operativ ledelse ofte fordrer en tilpasning til en aktuell situasjon som krever innsats og ledelse (Olsen & Eid, 2015, s. 154-156). I følge Olsen og Espevik (2009, s. 6-9) er en operativ kontekst ofte kompleks, med situasjoner preget av uforutsigbarhet.

Olsen og Eid (2015, s. 155-165) presenterer en rekke egenskaper en operativ leder bør inneha. Hurtig omstillingsevne handler om en tilpasning til nye situasjoner og plutselige endringer i en krevende situasjon. Lederen bør også ha evnen til å dele risiko med innsatsstyrken, som kan bidra til en følelse av rettferdighet og håp for de enkelte. En leder som befinner seg i situasjonen sammen med innsatsstyrken kan også få en bedre situasjonsbevissthet og således et bedre grunnlag for beslutningstaking.

God stressmestring er også en viktig del av effektiv operativ ledelse, og legger til rette for hurtig reaksjonsevne, konsentrasjon og oppmerksomhet (Sjustøl, 2017, s. 39-40; Birknes & Stenshol, 2017, s. 239-240). Dersom lederen mestrer sitt eget stress, vil dette også kunne ha en smitteeffekt på innsatsstyrken (Olsen & Eid, 2015, s. 161-162). Evnen til å utvikle situasjonsbevissthet vurderes også som sentralt, og gir grunnlaget for beslutningstaking.

Videre påpeker Olsen og Eid (2015, s. 163-164) at utvikling av medlederskap er nødvendig innen operativ ledelse, da innsatsstyrken ikke bør bli for avhengig av kun en satt leder. Dette kan gjøre innsatsstyrken sårbar, eksempelvis i tilfeller der lederen blir eliminert, eller simpelthen ikke er best egnet til å lede i den spesifikke situasjonen. Dersom ulike personer i innsatsstyrken kan ta ledelsen på tvers av situasjoner, utvikles en smidighet i gruppen, som kan sikre at gruppen evner å løse de ulike situasjonene som oppstår på tross av svekkelser eller endringer innad i innsatsstyrken.

3.2.3 Effektiv ledelse

Det eksisterer flere forklaringer og syn på hva effektiv ledelse er. Campbell, Hannah og Matthews (2010, s. 11) beskriver det imidlertid som ledelse som påvirker en sosial dynamikk innad i en arbeidsgruppe, slik at medlemmene motiverer hverandre og jobber sammen mot et mål for å finne gode løsninger på utfordringer de møter.

Olsen og Espevik (2009, s. 9) påpeker at operativ ledelse skiller seg fra ledelse i fredstid, da press og kompleksitet kan stille andre krav til ledelsen. De beskriver videre at effektiv operativ ledelse krever en evne til å handle effektivt i situasjoner der tid og informasjon kan være mangelvare.

I operative og ekstreme situasjoner kan det være krevende å overholde en satt standard over hva som er den gode eller riktige løsningen, slik Campbell med kolleger (2010) påpeker at man bør tilstrebe. Fluge (1994, s. 13) vektlegger at effektiv ledelse må føre til at en når de resultatene som en stilling krever. En slik beskrivelse kan være mer passende for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner, da ledelsen således kan tilpasses stillingens krav, og dermed situasjonene. I ekstreme situasjoner vil effektiv ledelse kunne innebære fokus på arbeidsoppgaven, i tillegg til hurtige og gode nok avgjørelser i de gjerne tidspressede situasjonene (Gjertsen & Moen, 2014, s. 28).

3.3 Personlighet

Et utsagn om leders personlighet i ekstreme situasjoner:

Jeg tror nok personlighet er en del av det som er grunnleggende nødvendig. Personlighetstrekk som går på det at du evner å stå i situasjonen, du evner å møte situasjonen, du evner å kunne tenke tiltak og løsninger i forhold til situasjonen (Respondent, sitert i Gjertsen & Moen 2014, s. 38).

Det eksisterer i dag omfattende psykologisk forskning og en rekke teorier om personlighet, men det finnes ikke enda en god, overordnet personlighetsteori (Karterud, 2018, s. 6). En av mange definisjoner på personlighet er “det som karakteriserer oss over tid, på tvers av situasjoner” (Karterud, 2018, s. 16). I dagens forskning har teorier om personlighetstrekk bred forankring. Personlighetstrekk kan defineres som “mønstre av handlinger, tanker og følelser som er stabile hos en person på tvers av situasjoner og tid” (Karterud, 2018, s. 143). Personlighetsteorier med fokus på personlighetstrekk, betrakter trekkene som personlighetens byggesteiner (Karterud, 2018, s. 144).

Dagens teorier om trekk og personlighet tar ofte utgangspunkt i FFM, en modell med bred empirisk forankring som måler personlighet (Sjöberg et al., 2019; Karterud, 2018, s. 144). Det er også denne modellen PHS sin personlighetstest tar utgangspunkt i under rekrutteringen av nye studenter (Abraham, 2012). FFM er en taksonomi som inneholder fem overordnede dimensjoner, eller hovedfaktorer. De overordnede dimensjonene, hvilke er Nevrotisme, Ekstroversjon, Åpenhet, Medmenneskelighet og Planmessighet, består igjen av seks personlighetstrekk slik modellen viser (Sjöberg et al., 2019; Karterud, 2018, s. 144-145).

Nevrotisme	Ekstroversjon	Åpenhet for erfaringer	Medmenneskelighet	Planmessighet
Angst	Varme	Fantasi	Tillit	Kompetanse
Fiendtlighet	Sosiabilitet	Estetikk	Rettfremhet	Orden
Depresjon	Selvmarkering	Følelser	Altruisme	Plikttroskap
Selvbevissthet	Aktivitet	Handlinger	Føyelighet	Prestasjonsstreben
Impulsivitet	Spenningsøking	Ideer	Beskjedenhet	Selvdisiplin
Sårbarhet	Positive følelser	Verdier	Følsomhet	Betenksomhet

(Karterud, 2018, s. 145)

3.3.1 Nevrotisme

Karterud (2018, s. 145) beskriver at individer som skårer høyt på nevrotisme ofte opplever negative følelser, og kan være emosjonelt ustabile, ha lav impuls kontroll og bekymre seg mye. De kan også være sårbare for mentale belastninger og ytre stress. En med høy grad av nevrotisme kan gjerne oppfattes som usikker på seg selv. De kan ha problemer med å “prioritere, skille mellom hva som er viktig og evne å ta en ting av gangen” (Sjöberg et al., 2019, s. 26). Dersom personligheten derimot har liten grad av nevrotisme, har de høyere grad av emosjonell stabilitet, og takler ofte stress bedre. Disse personene opptrer mer balansert, og kan ofte ta rasjonelle avgjørelser under pressede situasjoner. En lav skår på

dimensjonen gir ofte selvsikkerhet og uavhengighet (Karterud, 2018, s. 145; Sjöberg et al., 2019, s. 25).

3.3.2 Ekstroversjon

Personer som skårer høyt på ekstroversjon er ofte spenningsøkende og optimistiske. De får også gjerne positiv energi av sosial samhandling. Vedkommende er ofte snakkesalig, glad, entusiastisk og livlig, og kan gjerne foretrekke en lederrolle (Karterud, 2018, s. 145; Sjöberg et al., 2019, s. 29). En høy skår kan medføre en driv etter spenning og nye erfaringer, og således innebære risikovilje. Samtidig kan en høy skår ha en kort vei til uansvarlighet og dumdristighet. Skårer man lavt på denne dimensjonen er man gjerne introvert, og foretrekker ofte sitt eget selskap. Sosiale samlinger kan ta energi, og vedkommende vil gjerne arbeide selvstendig eller i mindre grupper (Karterud, 2018, s. 145; Sjöberg et al., 2019, s. 29).

3.3.3 Åpenhet for erfaringer

En som skårer høyt på dimensjonen åpenhet for erfaringer, er ofte kreativ, fantasifull og nysgjerrig. Personen kan sette pris på variasjon og kan ofte komme med nye ideer. En høy skår gir ofte søken etter nye erfaringer og situasjoner som kan stimulere dem emosjonelt og intellektuelt (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 32). En lav skår gir gjerne en personlighet som står fast ved sine holdninger og i mindre grad er åpen for nye erfaringer og ideer. Derfor kan de oppfattes som mindre reflekterte og fleksible. (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 33).

3.3.4 Medmenneskelighet

I dimensjonen medmenneskelighet gir en høy skår et individ med høy grad av tillit til andre mennesker. Personen er gjerne medfølelse og har en altruistisk holdning med et ønske om å hjelpe og støtte andre (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 20). En høy skår kan også føre til at en er konfliktsky, sliter med å sette grenser og stå opp for egne meninger (Sjöberg et al., 2019, s. 20). Skårer man lavt kan individet være mer skeptisk til andre, arrogant, egosentrisk, konkurrerende i sin væremåte og noen ganger aggressiv. Slike individer kan også ha dårligere samarbeidsevner. Samtidig kan positive utfall av en lav skår gi selvstendighet, objektivitet og robusthet (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 20).

3.3.5 Planmessighet

En som skårer høyt på planmessighet er ofte pliktoppfyllende, opptatt av resultater og arbeider målrettet. Vedkommende kan således ofte ha en sterk vilje, være besluttsom og ha en

god evne til å motivere seg selv (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 22). Samtidig kan en høy skår ha visse negative følger slik som et stort kontrollbehov og streben etter perfektjonisme. En lav skår på dimensjonen gir gjerne mindre selvdisiplin, og mindre struktur. Avgjørelser vil kunne bli tatt basert på følelser og impulser, fremfor logikk og nøye overveielser (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 22).

4.0 Diskusjon

4.1 I hvor stor grad påvirker personlighet ledelse i ekstreme situasjoner?

Northouse (2016, s. 5) vektlegger at trekkperspektivet kun er et perspektiv på ledelse og ikke en felles etablert kunnskap som alle forskere er enige om. Måling av personlighetstrekk har blitt kritisert for å tillegge personlighetstrekkene for mye vekt når det gjelder å predikere fremtidig lederatferd. Visse perspektiver uttrykker altså skepsis mot å la personligheten få en for avgjørende rolle når det kommer til lederrekruttering og å forklare effektiv ledelse.

Samtidig sto samtlige respondenter i Gjertsen og Moens (2014, s. 38) undersøkelsen fast ved at personligheten var viktig for ledelse i ekstreme situasjonen, og ville påvirke ledelsesutøvelsen. Videre skriver Gjertsen og Moen (2014, s. 38) at “i deres fortellinger får man et visst inntrykk av at det er personligheten det bunner ut i når man leder og løser en situasjon som preges av frykt og adrenalin”. Gjertsen og Moens (2014) funn tyder på at personlighet har en uvurderlig rolle under ledelse, og særlig i ekstreme situasjoner.

Martinsen (2015, s. 189) presenterte videre hvordan omfattende forskning over flere tiår har vist at personlighet har stor betydning for ledereffektivitet, og at menneskers personlighetstrekk har mye å si for hvor effektive de er i en lederrolle. Basert på korrelasjonsstudier har personlighet en sammenheng med ledelse på 25 prosent, som Martinsen påpeker at er sterke resultater (2015, s. 192-193). I tillegg hevdet Ørjasæter (2008, s. 13) at hvordan en leder opptrer, i stor grad vil avhenge av hva slags personlighetstrekk vedkommende har. Videre beskrev Larsson (2010, s. 127) at hvordan ledere kunne lede effektivt under stressende situasjoner, delvis avhenger av personlige egenskaper. Det eksisterer altså mye forskning som tillegger personlighetens betydning for ledelse stor vekt.

I følge Larsson (2010, s. 82) vil det være større potensiale til å utvikle ønskelig lederkompetanse hos enkeltpersoner, jo bedre grunnleggende forutsetninger den enkelte lederen har. Han påpeker dog at i tillegg til personligheten vil utdanning og trening være en

del av lederens personrelaterte forutsetninger for effektiv ledelse under stress. Tidligere erfaringer fra ekstreme situasjoner gjør det i tillegg enklere å utvikle situasjonsforståelse samt hurtig beslutningstaking. Avhenger effektiv ledelse mer av trening, utdanning og erfaring enn lederens personlighet? Det finnes mange som mener at individer gjennomgår en personlig utvikling gjennom hele livet, der erfaringer og omgivelser spiller inn. I tillegg vektlegges det at ferdigheter kan trenes opp (Kirkhaug 2019, s. 34). Et perspektiv innen ledelse betrakter i tillegg ledelse som en prosess, der ledelse kan læres (Northouse, 2016, s. 8). Slike perspektiver kan tyde på at lederens utgangspunkt og personlighet ikke er det viktigste for å kunne lede effektivt, men at trening og erfaring spiller en stor rolle. Om trening og erfaring vurderes som viktigere enn lederens personlighet, er dog uklart.

Selv om Larsson (2019, s. 127) vurderte personlighet som viktig, påpekte han at det likevel vil være vanskelig å si sikkert hvordan en person vil reagere i en skarp situasjon, kun basert på personlighetstesting. I likhet med Larsson vektlegger Martinsen (2015, s. 185) situasjonens betydning. Han mente at selv om personlighetstrekk betraktes som stabile egenskaper over tid, vil deres fremtredelse variere på tvers av situasjoner. Studier gjennomført av Stogdill (1974, sitert i Northouse, 2016, s. 21) viste hvordan leders personlighet eller karaktertrekk påvirket ledelsesutøvelsen, men samtidig spilte situasjonen en rolle og individets karaktertrekk måtte være relevant for de ulike situasjonene lederen skulle lede i. Eksempelvis vil mennesker som skårer høyt på ekstrovertsjon være utadvendte og snakkesalige, men det betyr ikke at de vil være snakkesalige i enhver situasjon. Om trekket vil føre til at en bestemt atferd blir synlig, avhenger av om situasjonen gir mulighet til dette, også kalt "situasjonsstyrke" (Martinsen, 2015, s. 185).

Martinsen (2015, s. 185) konkluderte med at "atferd er en funksjon av både personlighet og situasjon, mens personlighet øker sannsynligheten for visse atferdsformer når situasjonen legger til rette for det". Dette kan tyde på at en persons skår på visse personlighetstrekk ikke kan si noe sikkert om hvordan en person vil handle eller reagere i visse situasjoner. En skår vil da som Martinsen påpeker kunne øke sannsynligheten, og til en viss grad gi en prediksjon, for spesifikk atferd. Men det vil trolig være vanskelig å si hvordan et individ reagerer i en situasjon uten at vedkommende har befunnet seg i en lignende situasjon tidligere. I tråd med dette presenterte Kirkhaug (2019, s. 33) resultater fra en studie av seleksjonen ved opptak til Krigsskolen, der funnene viste at tidligere presentasjoner og tjenesteuttalelser kunne forutsi atferd i større grad enn personlighetstester.

Dersom situasjonsstyrken påvirker om personlighetstrekk blir synlige eller ikke, blir et interessant spørsmål i hvor stor grad ekstreme situasjoner gjør at personlighetstrekk blir mer eller mindre fremtredende. I Gjertsen og Moens (2014) undersøkelse synes det å være enighet blant respondentene om at personligheten ble mer fremtredende og tydelig i ekstreme situasjoner. En respondent sier det slik “Det kommer på en måte frem i ekstreme situasjoner hva som bor i deg, og hvem du er” (s. 38). Gjertsen og Moen skriver videre at en leder, og dens personlighet, i større grad blir gjennomskuet på grunnlag av situasjonens natur. Under ledelse i “fredstid” i rolige og trygge omgivelser vil ledere i større grad kunne fremtre og oppfattes på en annen måte enn hva som samsvarer med deres virkelige personlighet (s. 39).

4.2 Hvordan påvirker personlighetstrekk ledelse i ekstreme situasjoner?

Med mange samsvarende funn om at lederens personlighet faktisk påvirker ledelsesutøvelsen i ekstreme situasjoner, er det videre interessant å se på hvilke personlighetstrekk som kan synes å bidra til effektiv ledelse under ekstreme situasjoner. I tillegg kan det gi en viss pekepinn på hvilke personlighetstrekk som er egnet, og eventuelt uegnet, for ledelse i ekstreme situasjoner.

Slik Martinsen (2015, s. 185) vektla situasjonen betydning, påpeker han videre at visse personlighetstrekk er bedre egnet for og passer inn i ulike situasjoner. Han eksemplifiserer at en jobb som forsker er godt egnet for personer med lav skår på ekstroverisjon, da jobben gjerne innebærer mye selvstendig arbeid i rolige omgivelser. Slik vil også visse personlighetstrekk kunne passe bedre til ekstreme situasjoner i politiyrket, noe diskusjonen videre vil belyse.

4.2.1 Nevrotisisme i ekstreme situasjoner

Respondentene i Gjertsen og Moens (2014, s. 40) undersøkelse, vurderte evnen til å håndtere stress og bevare roen som helt nødvendig i en ekstrem situasjon. Videre mente Larsson (2010, s. 82) at en utrygg personlighet ville være ufordelaktig for effektiv ledelse under stress. En høy skår på dimensjonen nevrotisisme, gir gjerne sårbarhet for stress, bekymringer og emosjonell ustabilitet (Karterud, 2018, s. 145). Høy grad av nevrotisisme er dermed neppe gunstig for en leder i ekstreme situasjoner, da situasjonene gjerne preges av stress og tidspress. I tillegg krever effektiv ledelse under ekstreme situasjoner fokus på oppgaven innsatsstyrken står overfor, mens en person som skårer høyt på nevrotisisme kan ha problemer med å løse en oppgave om gangen, og identifisere og prioritere de viktige oppgavene (Sjöberg et al., 2019, s. 26). I tillegg har flere undersøkelser vist at nevrotisisme har en signifikant

negativ effekt på effektiv ledelse (Berrick & Mouts, 2006, sitert i Kirkhaug 2019, s. 32; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002, sitert i Northouse 2016, s. 27).

En lav skår på nevrotisisme gir derimot emosjonell stabilitet, som jevnt over har korrelert positivt med effektiv ledelse (Judge et. al., 2002, sitert i Northouse 2016, s. 27). En person med høy skår på emosjonell stabilitet er ofte selvsikker og uavhengig (Karterud, 2018, s. 145; Sjöberg et al., 2019, s. 25). Ifølge Larsson (2010, s. 82) har flere studier vist at ledere som leder effektivt under ekstreme situasjoner har god selvinnsett og selvtillit. De ser i tillegg muligheter, fremfor begrensninger, slik som trekket emosjonell stabilitet gjerne medfører (Karterud, 2018, s. 145; Sjöberg et al., 2019, s. 25). Personer med høy grad av emosjonell stabilitet takler ofte stress bedre, samt evner å ta rasjonelle avgjørelser under pressede situasjoner slik ekstreme situasjoner krever. En god evne til å regulere stress gir i tillegg gjerne god situasjonsbevissthet, som det er særlig viktig at en leder under ekstreme situasjoner har. Således kan det se ut til at personer med høy grad av nevrotisisme kan ha et dårligere utgangspunkt til å lede i ekstreme situasjoner, enn personer med høy grad av emosjonell stabilitet.

4.2.2 Ekstroversjon i ekstreme situasjoner

Innen operativ ledelse blir risikovilje vektlagt som en viktig egenskap (Olsen & Eid, 2015, s. 160). Også i Gjertsen og Moens (2014, s. 41) undersøkelse ble risikovilje, i kombinasjon med beslutningsevne, vektlagt som svært viktig i ekstreme situasjoner. Risikovilje og spenningssøking er personlighetstrekk en kan finne hos personer med en høy skår på ekstroversjon (Karterud, 2018, s. 145; Sjöberg et al., 2019, s. 29). Larsson (2010, s. 127) mente også at personer med personlighetstrekket spenningssøkende var mer tilbøyelig til å oppsøke farer og risikofylte situasjoner, og at denne tendensen ofte gikk igjen hos personer som søkte seg til sivile eller militære risikofylte oppdrag. En undersøkelse om politistudenters motivasjon for å bli politi viste også at studentene vektla spenningsaspektet ved politihverdagen som en viktig årsak for yrkesvalget (Winnæs & Helland, 2014, s. 14-23).

En for høy skår på personlighetstrekket kan imidlertid føre til uansvarlighet og dumdristighet (2010, s. 127; Karterud, 2018, s. 145; Sjöberg et al., 2019, s. 29). Respondentene i Gjertsen og Moens (2014, s. 41) undersøkelse mente at det var en balansegang mellom veloverveid risiko og "galskap" i forhold til lederens beslutningstaking. Således kan det se ut til at en høy skår på trekket ekstroversjon vil kunne være nyttig under ledelse i ekstreme situasjoner, blant

annet grunnet at vedkommende da kan inneha risikovilje, samtidig vil en for høy skår kunne føre til unødvendig risiko og farlige beslutninger.

Ekstroversjon har i tillegg korrelert høyt med effektiv ledelse i en rekke studier, og ser dermed ut til å være en viktig dimensjon å skåre høyt på for ledere generelt (Northouse 2016, s. 27; Ørjasæter 2008, s. 24). Samtidig mener Ørjasæter (2008, s. 26-28) at en middels skår på ekstroversjon ville være det mest hensiktsmessige for en leder, for å unngå at trekket blir for dominerende i en situasjon. Hun påpeker i tillegg at en veldig lav skår på ekstroversjon, og følgelig ekstrem innadvendthet, er uforenelig med ledelse generelt.

4.2.3 Åpenhet for erfaringer i ekstreme situasjoner

Innen operativ ledelse er hurtig omstillingsevne og situasjonsbevissthet essensielt for å håndtere et dynamisk og uoversiktlig situasjonsbilde (Olsen & Eid, 2015, s. 156-165). Hvilke personlighetstrekk som gir disse egenskapene kan fremstå uklart. Samtidig kan det tenkes at en høy skår på dimensjonen åpenhet for erfaringer, og dermed en besittelse av personlighetstrekket fleksibilitet, er viktig for å evne og omstille seg hurtig, samt ha korrekt situasjonsbevissthet (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 32). En lav skår på åpenhet gjør gjerne at personen er mindre åpen for nye erfaringer og muligheter, samt at vedkommende i større grad kan låse seg til tidligere mønstre og erfaringer (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 33). Med et åpent sinn for alle muligheter, og en evne til å tenke nytt, kan det tenkes at det bidrar til å omstille seg hurtig og komme med alternative løsninger som er tilpasset den enkelte situasjonen.

4.2.4 Medmenneskelighet i ekstreme situasjoner

Innen operativ ledelse fremheves også viktigheten av medlederskap (Olsen & Eid, 2015, s. 163-164). En høy skår på medmenneskelighet gir høy grad av tillit til andre mennesker (Karterud, 2018, s. 146). Dette vil kunne være viktig under ekstreme situasjoner, der delleren og kollegaene er gjensidig avhengig av hverandre. I tillegg kan situasjonen komme til å kreve at andre i innsatsstyrken tiltrer lederrollen. Dersom lederen har tillit til sine kollegaer vil det trolig gjøre det enklere å gi fra seg ledelsen, samt erkjenne når andre er bedre egnet til å lede. En for høy skår på dimensjonen kan imidlertid føre til at vedkommende er konfliktsky, noe som kan være utfordrende for en leder generelt, men særlig i ekstreme situasjoner der lederen gjerne må være tydelig og evne å fatte selvstendige beslutninger raskt, uten å i for stor grad bekymre seg for hva andre mener om det (Olsen & Eid, 2015, s. 163-164).

En lav skår på medmenneskelighet kan imidlertid føre til at personen er skeptisk til andre mennesker, konkurrerende i sin væremåte og har dårlige samarbeidsevner (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 20). Slike personlighetstrekk gjør det trolig vanskelig å utvikle medlederskap der lederen muligens vil være mer skeptisk til å dele lederrollen med andre. Samtidig kan en lav skår gjøre at lederen er selvstendig og robust, som vurderes som viktige egenskaper for ledelse under stress (Larsson, 2010, s. 82).

I Judge med kollegers (2002, sitert i Northouse 2016, s. 27) metaanalyse hadde imidlertid medmenneskelighet kun en svak korrelasjon med effektiv ledelse. Dette kan stille spørsmålsteget ved dimensjonens relevans for ledelse generelt.

4.2.5 Planmessighet i ekstreme situasjoner

Planmessighet ble av Barrick og Mounts (2006, sitert i Kirkhaug 2019, s. 32) vurdert som den dimensjonen som hadde den mest positive effekten på ledelse. Innen operativ ledelse er beslutningstaking viktig, og evnen til å ta hurtige og gode nok avgjørelser vurderes som nødvendig (Gjertsen & Moen, 2014, s. 28). Gjertsen og Moen (2014, s. 5) fant blant deres respondenter at handlekraft og besluttsomhet var to trekk de vurderte som sentrale for å lede effektivt i ekstreme situasjoner. En høy skår på planmessighet gir gjerne besluttsomhet og personlighetstrekket vil dermed trolig kunne bidra til hurtig beslutningstaking (Karterud, 2018, s. 146; Sjöberg et al., 2019, s. 22). En høy skår på planmessighet gir også gjerne pliktoppfyllende personligheter. I ekstreme situasjoner står som nevnt ofte politiets handleplikt sentralt, og en sterk vilje med pliktfølelse vil trolig være en viktig egenskap for å handle og lede i tråd med handleplikten.

Samtidig påpekte respondentene at lederne ikke burde være for analytiske, med behov for tid og nøye overveielser for å kunne ta en beslutning, da det i ekstreme situasjoner med høyt tidspress sjeldent er mulighet for det (Gjertsen og Moen, s. 41). En høy skår på planmessighet kan nemlig gi et stort kontrollbehov og streben etter perfektjonisme (Karterud, 2018, s. 146). I en ekstrem situasjon kan en tidkrevende og analytisk tilnærming gå på bekostning av verdifull tid og skape unødvendig farlige situasjoner. Ekstreme situasjoner er gjerne uoversiktlige og dynamiske, og det kan være vanskelig å finne en perfekt løsning etter en satt standard. Løsningen må simpelthen være god nok ut i fra de ressursene og den informasjonen man har på tidspunktet (Gjertsen & Moen, 2014, s. 28).

5.0 Avslutning

Det ser ut til å være uenighet blant forskere om hvor stor innvirkning personlighet faktisk har på lederens ledelsesutøvelse. Likevel er det mye forskning som tyder på at personligheten faktisk har en del å si. I tillegg kan det se ut til at lederens personlighet har en enda større betydning for ledelse i ekstreme situasjoner, hvilket er særlig interessant og nyttig kunnskap for politiet, da effektiv ledelse i slike situasjoner kan bli avgjørende for å redde liv.

Det vil ikke være mulig å gi noen sikre svar på hvilke personlighetstrekk som er å foretrekke hos en leder under ekstreme situasjoner, uten å gjennomføre studier som undersøker dette konkret. Ut i fra rådende teori kan det imidlertid se ut til at en høy skår på nevrotisisme ikke vil lønne seg under ekstreme ledelsesforhold. Videre vil flere personlighetstrekk tilhørende de resterende dimensjonene kunne se ut til å være nyttige i operativ ledelse. En svært høy eller lav skår på en dimensjon kan videre se ut til å føre med seg personlighetstrekk som ikke vil være gunstig for en leder i ekstreme situasjoner.

Oppgavens tema reiser imidlertid ytterligere problemstillinger som kan være interessante å undersøke i fremtidig forskning. Siden dellerollen kan bli tildelt alle operative tjenestepersoner basert på tilgjengelighet og ressurser, kan i praksis en nyutdannet få funksjon som leder dersom vedkommende eksempelvis er eldste person på en patrulje som består av to nyutdannede tjenestepersoner. Allerede fra første dag i jobb, må den nyutdannede være forberedt på å beskytte samfunnet og dets borgere, i ytterste konsekvens med sitt eget liv som innsats. Med en generalistutdanning på PHS, sikrer man i teorien at den nyutdannede er rustet til å takle de fleste utfordringer politiet kan møte på. I tillegg har vurderingen av studentens personlige egnethet for politirollen vært utgangspunkt for en studieplass på PHS, og videre blitt vurdert gjennom hele studieforløpet. Studentene som uteksamineres fra PHS har altså blitt vurdert til å kunne utføre generelle oppgaver og grunnleggende politiarbeid, som “innebærer å kunne håndtere alt fra trivielle hendelser til svært krevende oppdrag” (NOU 2017, s. 272; Geir Aas, 2014, s. 145).

Men er den nyutdannede faktisk rustet og klar til å ta ledelsen under ekstreme situasjoner? Har PHS i stor nok grad kartlagt at de nyutdannede er personlig egnet for et slikt ansvar? Det kan være interessant å stille spørsmål ved om utdanningen i tilstrekkelig grad har inkludert ledelsesfag og -trening i studieforløpet, der en både sikrer at studentene har mer å lene seg på enn kun sin personlighet i en reell ekstrem situasjon, og kan iaktta studenten i lederrollen under trygge øvingsforhold. Kanskje kan man allerede her identifisere de lovende kandidatene

for fremtidige lederroller. Å forske på betydningen av erfaring og trening for ledelse i ekstreme situasjoner vil trolig delvis kunne svare på denne problemstillingen, og gi en pekepinn på om PHS i stor nok grad har implemertert ledelse i bachelorutdanningen, eller om det finnes forbedringspunkter her.

6.0 Litteraturliste

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Stenshol, K. & Birknes, R. (2017). Operative beslutninger: Hvordan opparbeide seg god dømmekraft? I J. M. Phelps, N. M. Larsen & M. Singh (Red.), *Kommunikasjon og konflikthåndtering i operativt politiarbeid: Sosialpsykologiske perspektiver* (s. 233-250). Oslo: Universitetsforlaget.

6.1 Selvvalgt pensum

Aas, G. (2014). Politipraktikere og deres syn på politiutdanningen. *Nordisk politiforskning*, 1(2), 124-148.
https://www.idunn.no/nordisk_politiforskning/2014/02/politipraktikere_og_deres_syn_paa_politiutdanningen

Abraham, S. (2012). Opptak til Politihøgskolen: Utvikling av ny seleksjonsmetode. (Spesialistoppgave i organisasjonspsykologi, Norsk psykologforening.)

Campbell, D. J., Hannah, S. T. & Matthews, M. D. (2010). Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue. *Military Psychology*, 22(1), 1-16.

Eid, J. & Johnsen B. H. red. (2006). *Operativ psykologi* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Fluge, L. (1994). *Effektiv ledelse*. Oslo: Teknologisk institutt.

Gjertsen, K. & Moen, R. (2014). *Ledelse i ekstreme situasjoner: En studie av lederfortellinger i Forsvar og Politi* (Masteroppgave, Norges Arktiske Universitet). Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/7008/thesis.pdf?sequence=2>

Kirkhaug, L. (2019). *Lederskap: person og funksjon*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Larsson, G. (2010). *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber.

- Martinsen, Ø. M. (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. (7. utg.). Los Angeles: Sage.
- NOU 2013: 9. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer: Politianalysen*.
Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- NOU 2017: 9 (2017). *Politi og bevæpning: Legalitet, nødvendighet, forholdsmessighet og ansvarlighet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Olsen, O. K, & Eid, J. (2015). Operativ ledelse. I S. Einarsen & A. Skogstads (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 153-168). Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsen, O.K, & Espevik, R. (2009). *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Politidirektoratet. (2020). *Politiets beredskapssystem del I: Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet.
- Sjustøl, L. (2017). *Stress i operativt politiarbeid* (Masteroppgave, Nord Universitet). Hentet fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/2459432>
- Sjöberg, S., Svensson, C. & Sjöberg, A. (2020). *MAP Technical manual*. Assessio International AB.
- Winnæss, P & Helland, H. (2014). Politistudentene: Hvem er de og hvorfor vil de bli politi?. *Nordisk politiforskning*, 1(2), 93-123.
- Ørjasæter, E. (2008). *Lederboka: hodejegerens beste tips*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.