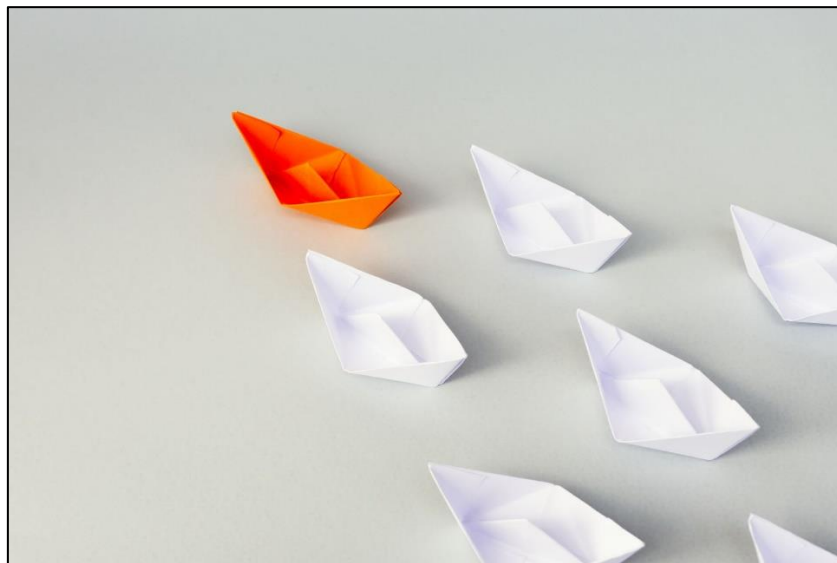




POLITI HØGSKOLEN

Ledelse av politispesialister:

En kvalitativ studie



Vegard Morkemo
Audun Thorbjørnsen

Master i Politivitenenskap
Kull 2017

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven i politivitenskap har til mål å besvare problemstillingen *hvordan lede spesialister i politiet*, gjennom en kvalitativ studie som omfatter dybdeintervjuer av åtte politiledere fra politidistrikt, særorgan og Politiets sikkerhetstjeneste.

Etter informantenes syn har politispecialistene flere felles motivasjonsfaktorer med litteraturens fremstilling av kunnskapsarbeidere, som autonomi, selvrealisering, tillit og beslutningsmyndighet og utfordrende arbeidsoppgaver. Informantene opplever likevel gjentagende utfordringer knyttet til spesialistenes sterke motivasjon for å løse politiets samfunnsoppdrag. Denne iveren kan føre til at spesialistene utfordrer lederens styring og intensjon, noe vi har omtalt som *spesialistboblen*, hvor det viktigste er at de løser oppdraget *koste hva det koste vil*. Denne motivasjonen fremstår for oss som uselvvisk, og avviker slik fra fremstillinger av kunnskapsarbeidere som selvsentrerte primadonnaer eller prestasjonsryttere.

Samtlige informanter uttrykte at de savnet fokus på hvordan denne gruppen medarbeidere skal og bør ledes, og den praktiske ledelsen deres fremstår for oss som en hybrid lederstil, med elementer fra ulike lederstiler. Relasjonsledelse gir tillit, støtte og trygghet gjennom inkludering og involvering, samt et godt utgangspunkt for å dele ut optimale motivasjonsfremmede goder, som igjen er et uttrykk for transaksjonsledelse. Vi fant også tydelig preg av transformasjonsledelse, som løser utfordringer knyttet til spesialistboblen. Etter vårt syn er kombinasjonen av disse elementene en fornuftig lederpraksis, og det samsvarer med studier på ledelse av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor.

Flere av informantene opplever ulik motstand mot kunnskapsutvikling. Vi har diskutert hvordan Politidirektoratets ledelseskonsept (basert på *Leadership Pipeline*) kan være et godt verktøy for å systematisere kunnskapsutvikling gjennom kompetanseplaner og synliggjøring av ansvaret for utvikling, men problemet ligger etter vårt syn i at konseptet ikke er godt nok implementert enda. Videre fant vi klare holdepunkter for at informantene i studien vår aktivt utøver en form for kunnskapsledelse innenfor deres handlingsrom, gjennom tilrettelegging for kunnskapsdeling og målsetting om utvikling.

Nøkkelord: Politi, ledelse, spesialister, motivasjon, utvikling og utfordringer.

SUMMARY

This Police Science Master's thesis aims to answer the question of *how to lead police specialists*, through a qualitative study based on in-depth interviews of eight police leaders from a Police District, National Police Special Units, and the National Police Security Service.

According to our informants, the police specialists share several motivational factors with knowledge workers as they are presented in the literature, e.g., autonomy, self-realization, trust and authority (regarding decision-making), and challenging work tasks.

Nevertheless, our informants experience repeated challenges related to the specialist's strong motivation to serve the community, where they tend to challenge the leader's intention, leadership and management, something we have referred to as the *specialist bubble*, where the most important thing for the specialists is to solve the tasks *at any cost*. The motivation appears to be selfless, and hence it differs from general presentations of knowledge workers as self-centered prima donnas or achievement seekers.

Our informants expressed a lack focus on how to lead specialists, and the practical leadership identified in our study appears to be a hybrid leadership style, with elements from different leadership styles. They provide trust, support, and safety through relational leadership, which also optimize motivational benefits, as an expression of transaction management. Elements from transformational leadership further aim to solve challenges related to the specialist bubble. We consider this hybrid leadership style to be suitable, and it also correlate with earlier studies on leadership of knowledge workers in the public sector.

Several informants have experienced different kind of resistance to knowledge development. We discuss how the Police Directorate's management concept (based on *Leadership Pipeline*) resembles a useful tool for systematizing knowledge development through competence plans, alongside pinpointing the responsibility for development, but it seems to us that the leadership concept is not yet implemented. Nevertheless, we argue that our informants practice knowledge leadership within their room for maneuvering, as they actively facilitate for knowledge sharing, alongside their aim for development.

Keywords: Police, leadership, specialists, motivation, development, and challenges.

FORORD

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår masterutdanning på Politihøgskolen (PHS). Arbeidet med oppgaven har vært krevende og til tider frustrerende, men samtidig spennende og lærerikt.

Inspirasjonen til temaet kommer fra en artikkel som problematiserte målstyring i offentlig sektor, hvor kunnskapsarbeidere (spesialister) bruker over halvparten av arbeidstiden sin på administrering (Münchow, 2015). Artikkelen førte til gode diskusjoner om egne og andres erfaringer opp mot politispesialistenes reelle muligheter til å utvikle seg og fordype seg i fagområdene sine. Ofte har dette kommet til uttrykk som frustrasjon, i tilfeller hvor vi og andre spesialister ikke har fått dra på kurs eller etterutdanninger vi har ansett som nødvendige, gjerne i kombinasjon med tildelt administrativt arbeid fra ledere. Tilsvarende frustrasjon har også kommet til uttrykk når ledere har stanset kostbare politimetoder etter en kost-nyttevurdering, noe spesialistene ofte ikke har vært enige i. Vår første tanke var å forske på hva politispesialistene brukte tiden sin på, en ide som utviklet seg til å omhandle ledelse av politispesialistene, etter inspirasjon fra en masteroppgave om ledelse av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor (Gregersen, 2019).

Det er mange vi ønsker å takke for hjelp og støtte til å gjennomføre denne masterutdanningen. Først vil vi takke våre veiledere professor Brita Bjørkelo og professor Cathrine Filstad, som gjennom konstruktive tilbakemeldinger har utfordret oss til å se tematikken vår med nye øyne og i et større perspektiv. Samtidig vil vi rette en stor takk til biblioteket på PHS for all hjelpen med utallige spørsmål om APA-standard og forskningsartikler. Vi vil også takke informantene våre, som har gitt av tiden sin og delt erfaringer og meninger fra deres lederhverdag. Vi vil også takke våre arbeidsgivere for tilrettelegging og tillit.

En deltidsutdanning betyr at fritid på kvelder, helger og ferier har blitt prioritert til andre ting enn å være med familiene våre. Forståelsen og motivasjonen vi har fått fra dere har vært uvurderlig, og vi takker ydmykt for all støtten vi har fått: Uten dere hadde ikke dette vært mulig!

Vegard Morkemo og Audun Thorbjørnsen

Oslo, 08. august 2021

INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag	
Summary	
Forord	
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	1
1.2 Forutsetning og avgrensning	3
1.3 Førforståelse	4
2 Kontekstualisering	6
2.1 Politi- og lensmannsetaten	6
2.2 Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere	7
2.3 Politispesialistene	9
2.4 Visjoner for ledelse i politiet	11
3 Teori og relevant forskning	17
3.1 Ledelse	17
3.2 Kunnskapsledelse og lærende organisasjoner	18
3.3 Ledelse av kunnskapsarbeidere	19
3.3.1 Utfordringer med ledelse av kunnskapsarbeidere	22
3.3.2 Kunnskapsarbeidere som arketyper	23
3.3.3 Psykososiale faktorer.....	24
3.3.4 Dilemmaer ved tilrettelegging for kunnskapsarbeidere	26
3.4 Ledelse i politiet	27
3.4.1 Relasjonsledelse	28
3.4.2 Transaksjonsledelse.....	29
3.4.3 Transformasjonsledelse	29
3.4.4 Destruktive lederstiler	29
3.5 Relevant forskning	30

3.6	Oppsummering	38
4	Metode	39
4.1	Kvalitativ metode	39
4.2	Forberedelser	39
4.3	Datainnsamling.....	42
4.4	Dataanalyse	46
4.5	Etiske betraktninger.....	50
4.6	Dataenes kvalitet	52
5	Resultater og drøfting:	53
5.1	Politispecialistenes motivasjonsfaktorer	53
5.1.1	Autonomi.....	54
5.1.2	Selvrealisering	55
5.1.3	Utfordrende arbeidsoppgaver (og krav-kontroll-støtte-modellen).....	56
5.1.4	Tillit og beslutningsmyndighet.....	57
5.1.5	Spesialistboblen.....	59
5.1.6	Arketypen <i>politispecialist</i>	61
5.1.7	Oppsummering	62
5.2	Utfordringer.....	63
5.2.1	Utfordringer relatert til motivasjonsfaktorer	64
5.2.2	Sterke følelser.....	65
5.2.3	Organisatoriske utfordringer og motstand.....	70
5.2.4	Manglende fokus på kunnskapsledelse	70
5.2.5	Undrende sivile og overkonfidente politi.....	73
5.2.6	Oppsummering	75
5.3	Ulike tilnærminger til ledelse av politispecialister	76
5.3.1	Lederstiler, kunnskapsledelse og læring	76
5.3.2	Personalledelse i grenseland til fagledelse	79

5.3.3	Oppsummering	81
6	Konklusjon.....	83
7	Refleksjoner rundt forskningen vår	87
8	Forslag til tiltak og videre forskning	91
9	Kilder	94
10	Vedlegg	103
	Vedlegg 1: Stillingsannonser	103
	Vedlegg 2: Intervjuguide	119
	Vedlegg 3: Infoskriv til HR	124
	Vedlegg 4: Samtykkeskjema for å delta i forskningsprosjektet.....	127
	Vedlegg 5: Søknad til NSD for datalagringsplan og vurdering (godkjent)	131
	Vedlegg 6: Hjelpark med definisjoner til intervjuet.....	139

Figurer

Figur 1:	Politiets medarbeiderplattform	12
Figur 2:	Leadership Pipeline.	14
Figur 3:	Rammeverk for ledelse i politiet	15
Figur 4:	Krav-kontroll-støtte-modellen.	26
Figur 5:	Den tematiske analysen i forhold til sekstrinnsprosessen for intervjuanalyse.	47
Figur 6:	Sirkelmodell for motivasjon.	63

Tabeller

Tabell 1:	Politilederundersøkelsen	35
Tabell 2:	Oversikt over informantene våre.....	45
Tabell 3:	Eksempel på analyseprosessen fra sitater (rådata) til datanær oppsummering, til koder, (i noen tilfeller) underkategorier og til slutt kategorier.....	50

Forsidebilde: Microsoft Word stockbilde

1 INNLEDNING

Gotvassli skriver at god ledelse av kunnskapsarbeidere handler om relasjoner, tilrettelegging for motivasjonsfaktorer, og kommunikasjon av mål (2020, s. 118-119). Videre skriver han at egenskapene til kunnskapsarbeidere ofte fører til utfordrende situasjoner for ledere, blant annet på grunn av en forskjøvet maktbalanse som følge av all kunnskapen og kompetansen de besitter.

Politispesialister har viktige roller tilknyttet utvikling og omsetting av kunnskap, kompetanse, fag og metode. De har også et særskilt ansvar for komplisert problemløsning og lederstøtte. Spesialistene vil med stor sannsynlighet få en enda tydeligere og viktigere rolle i årene fremover, sett i sammenheng med politiets evne til å løse samfunnsoppdraget i takt med samfunnsutviklingen.

God ledelse av politispesialister kan gi bedre utnyttelse av potensialet deres, på samme måte som feil eller dårlig ledelse kan føre til at de ikke får utøvd rollene sine eller at de mister motivasjonen. Ledelse av spesialister er et viktig element innen både kunnskapsledelse og lærende organisasjoner, hvor leders interaksjon og tilrettelegging kan få stor betydning for motivasjonen deres. I sum aktualiserer dette etter vårt syn temaet for masteroppgaven vår.

Det foreligger relevant forskning på kunnskapsledelse og læring i det norske politiet, men vi har ikke lyktes med å finne forskning på hvordan lederne selv opplever interaksjonen med spesialistene. Gjennom drøftingen av dataene våre ønsker vi å komplementere og nyansere den tidligere forskningen. Vi håper at oppgaven kan bidra med ny innsikt som er egnet til refleksjon og diskusjoner mellom ledere og spesialister, slik at de er omforente om rolleforståelse, og hvordan de sammen kan skape et best mulig miljø for utvikling og omsetting av kunnskap og kompetanse.

1.1 Problemstilling

Formålet med å konstruere en problemstilling er at den sier noe om hva og hvem som skal undersøkes, samtidig som at det skal være et spørsmål som er presist nok til at det lar seg besvare med en samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen et al., 2016, s. 54).

Problemstillingen vår er: Hvordan lede spesialister i politiet?

Problemstillingen underbygges av forskningsspørsmål, som danner grunnlaget for planleggingen av forskningen, analysen og rapporteringen av funn (Johannessen et al., 2018, s. 25). Forskningsspørsmålene våre er tematisk oppbygd for at de skal kunne gi et helhetlig grunnlag for å besvare problemstillingen:

1. Motivasjonsfaktorene til politispecialister:

Er det forskjeller på hva som motiverer politispecialister og kunnskapsarbeidere slik de beskrives i litteraturen, og hvordan tilrettelegger ledere for disse?

2. utfordringer:

Hvilke utfordringer oppstår i samspillet mellom spesialister og ledere? Og er det organisatoriske faktorer som utfordrer ledelse av spesialister?

3. Ulike tilnærminger til ledelse av politispecialister:

Hvordan kan lederstil påvirke motivasjonen til spesialister?

Vi vil besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene ved å analysere og drøfte intervjudata fra åtte ledere fra kunnskapsintensive miljøer i Kripos, Oslo politidistrikt, Politiets sikkerhetstjeneste og Politiets utlendingsenhet.

Oppgaven er strukturert etter den utbredte modellen for rapportering av samfunnsforskning med innledning, hoveddel og avslutning med oppsummering (Johannessen et al., 2016, s. 396). I innledningen vil vi aktualisere oppgavens tematikk og presentere problemstillingen med underliggende forskningsspørsmål, før vi redegjør for avgrensninger og vår førforståelse.

Hoveddelen inneholder en presentasjon av teori, tidligere forskning, resultater, analyse og drøfting av sentrale funn. Vi redegjør deretter for valg av forskningsmetode og hvordan vi har innhentet, bearbeidet og analysert forskningsdata. Vi har gjennomgående fokusert på at forskningen vår skal ha så høy pålitelighet og gyldighet som mulig, noe vi søker å oppnå med transparens rundt forskningsprosessen vår. Hoveddelen inneholder videre en kombinert presentasjon av analyseresultater og drøfting av disse.

Avslutningsvis gir vi en sammenfattet oppsummering av resultatene og diskusjonen som et direkte svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene, forslag til tiltak samt hvordan dette kan inspirere til videre forskning. Vi vil også reflektere rundt metodevalg og andre erfaringer i et retroperspektiv.

1.2 Forutsetning og avgrensning

Rapporteringen vår er ikke ment som en veileder i ledelse av spesialister i politiet. Variasjoner mellom faktorer som arbeidsoppgaver, kultur og personlige egenskaper er såpass store at det ville blitt for ambisiøst fra vår side. En slik vinkling ville også krevd ulike metoder og datainnsamling fra spesialistene. Vi ønsker å diskutere erfaringene og meningene til informantene våre i lys av teori og forskning, for å studere deres praktiske ledelse av politispesialister.

En forutsetning i denne oppgaven er at vi sidestiller begrepet *kunnskapsarbeidere* med *spesialister* og *fagledere* i politiet, siden vi anser disse begrepene å være mere utbredt etter våre erfaringer, samt i mål og visjoner fra strategiske ledernivåer (Meld. St. 29 (2019-2020), s. 63; NOU 2013: 9, s. 206; Politidirektoratet, 2008, s. 7). Derfor har vi vært tydelige ovenfor informantene på at vi fokuserer på spesialister som utfører spesialistoppgaver, fag- og metodeutvikling som skiller dem fra generalister og andre medarbeidere som utfører spesialiserte oppgaver som ikke har de samme egenskapene som spesialistene. Et av virkemidlene våre har vært å bruke litteraturen om kunnskapsarbeidere i forkant av, og under intervjuene – og det er i hovedsak derfor noen av informantene bruker begrepene kunnskapsarbeider i datamaterialet vårt. Hensikten med forutsetningen er å gjøre rapporteringen vår mer forståelig for ansatte i politiet ved å bruke innøvde begreper, og dermed nyttiggjør forskningen vår i større grad.

Siden dette forskningsprosjektet handler om ledelse av (fag)spesialister har vi flere ganger berørt det informantene våre omtaler som *faget på avsnittet*. En forutsetning for oppgaven er at vi omtaler disse *fagene* som produksjonen på avsnittet til informanten, altså hva de driver med på kort og lang sikt av ulike arbeidsoppgaver. Et eksempel på dette er når lederne forteller at de kan faget på avsnittet sitt, så legger vi til grunn at de da kan gå inn i produksjonen på avsnittet. Bakgrunnen for denne forutsetningen er at flere av miljøene vi har forsket på er tverrfaglige, og det hadde blitt for omfattende å gå i dybden på hvilke rammer og

begrensninger fagene har. Denne forutsetningen vil først og fremst være aktuell i delkapittel 5.3, som handler om den praktiske ledelsen av politispesialistene.

Av rent pragmatiske hensyn har vi valgt å avgrense oppgaven fra å gå i dybden på ledelse av sivilt ansatte spesialister, siden vi var usikre på hvordan de påvirkes av faktorer som politikultur. Sivile spesialister vil likevel trekkes inn i oppgaven for å belyse utfordringer og dilemmaer som kan oppstå i tverrfaglige miljøer med politi og sivilt ansatte.

Masteroppgaven er skrevet med APA 7th referansestil, og vi har benyttet oss av Norsk APA 7.-manual (Redaksjonen for norsk APA-stil, 2021) og Kildekompasset (Kildekompasset, u.å.). Som ved de fleste endringer og reformer var det noe etterslep og inkonsekvente eksempler i manualen og Kildekompasset etter overgangen fra APA 6th, og kildene er referert til etter beste hensikt og evne.

1.3 Førforståelse

Førforståelse er et samlebegrep for erfaringer, antagelser, kunnskap og kompetanse som forskere bringer med seg inn i forskningen. Ved å reflektere og redegjøre for førforståelsen vår vil vi forebygge at vi bevisst eller ubevisst søker etter det som bekrefter antagelsene våre, uten å se fenomener fra flere sider (Dalland, 2017, s. 58).

Begge studentene bak denne masteroppgaven har i underkant av syv års erfaring fra politiet, en er politispesialist og den andre er sivilt ansatt generalist, og begge jobber i kunnskapsintensive miljøer. Dette har gitt oss verdifull innsikt i interaksjonen mellom spesialister og ledere, og hvilke krefter og dynamikker som eksisterer i slike miljøer. Denne innsikten har vi tatt med oss inn i oppgaven, men vi har vært bevisste på at våre erfaringer ikke kan legges til grunn for generaliseringer eller at det på andre måter skal påvirke forskningen vår.

Bevisstgjøringen rundt vårt eget verdensbilde har satt oss i stand til å unngå bekræftelsesfeller og et skjevt utvalg av teorier, og nøkkelen til dette har vært å se nyansene i arbeidet vårt gjennom diskusjoner og evalueringer med et åpent og kritisk blikk. Kanskje det viktigste verktøyet har vært å fokusere på å gjøre et godt håndverk gjennom hele prosjektet, og ikke jakte etter sensasjonelle funn eller konklusjoner. Som et eksempel kan vi nevne hvordan vi

aktivt måtte jobbe med oss selv under de første intervjuene hvor informantene enten bekreftet eller hadde helt motstridende erfaringer enn våre egne.

Vi har tatt med oss erfaringer med kildekritikk fra analyseproduksjon i egen organisasjon inn i dette forskningsprosjektet, noe som har kommet godt med. Vi har fortløpende diskutert om litteraturen vi har brukt er hensiktsmessig ut fra de ulike retningene prosjektet har tatt.

2 KONTEKSTUALISERING

I dette kapitlet vil vi redegjøre for noen sentrale begreper som vi anser som aktuelle og relevante for konteksten i denne masteroppgaven.

2.1 Politi- og lensmannsetaten

Denne masteroppgaven handler om ledelse av spesialister i Politi- og lensmannsetaten (politiet), og som en del av kontekstualiseringen vil vi redegjøre for sentrale begreper og aspekter ved politiet. Politiet er et offentlige forvaltningsorgan som ivaretar samfunnets interesser i opprettholdelse av den alminnelige ro og orden, samt å forebygge og forhindre straffbare handlinger, beskytte borgerne og deres lovlige virksomhet, etterforske og påtale lovbrudd (Politoloven, 1995, §§ 1 & 2). I tillegg har politiet flere forvaltningsmessige gjøremål knyttet til blant annet immigrasjon, asyl og ulike typer offentlige og private tillatelser (Justis- og beredskapsdepartementet, 2018). Politiet er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet (JD), og Politidirektoratet (POD) leder etaten som består av 12 politidistrikt, særorgan og andre enheter med spesialoppgaver. Per august 2020 var det 18.000 ansatte i politiet, grovt fordelt på de tre hovedkategorier jurister, politi og sivilt ansatte i den tosporede strukturen som utgjør politi og påtalemyndigheten (Politidirektoratet, 2020a). Filstad beskriver politiets eksplisitte organisasjonsstruktur som «en kvasimilitær organisasjon, som kjennetegnes av det politiledere selv beskriver som en hierarkisk, byråkratisk, kontrollert og ordrebasert organisasjon med sterk lojalitet til tjenestelinjen» (2020b, s. 67).

Ellefsen og Larsson skriver at politiet historisk sett har spesialisert grupper av ansatte for å gjøre dem i stand til å håndtere nye samfunnsutfordringer og kriminalitetstyper, og et tidlig eksempel er opprettelsen av oppdagelsesavdelingen i Kristiania i 1866, da politimester Michelet så et klart behov for spesialisering «for å sette den rette mann til den rette ting» (2014, s. 47). Dette beskriver de som det første skillet mellom de to hovedområdene ordenstjeneste og etterforskning, en organisering som fortsatt eksisterer i dagens politi, og fra 80-tallet vokste kriminalitetsforebygging frem som et tredje spesialisert spor. Andre eksempler er fremveksten av særorgan med nasjonale ansvarsområder innen etterforskning og overvåkning i etterkrigsårene.

Filstad skriver at politiet er en kunnskapsintensiv organisasjon (2020b, s. 122), som er en betegnelse på virksomheter som har kunnskap som innsatsfaktor og effekt, og hvor prosessene

internt i organisasjonen har til formål å kommunisere, koordinere og utvikle kunnskap gjennom samarbeid (Gotvassli, 2020, s. 116). I statens *Plattform for lederskap* fremheves det at kunnskapen til kreative, selvstendige, høyt utdannede og kompetente medarbeidere må brukes og videreformidles til beste for virksomheten. Ledere får ansvaret for å møte kunnskapssamfunnets utfordringer gjennom målrettet rekruttering, faglig utvikling i arbeidet og systematisk utvikling av virksomhetens kompetanse (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008, s. 11). Kunnskapsintensive organisasjoner utfordres stadig med endringer og utvikling, og ledere må derfor motivere de ansatte, utvikle organisasjonskulturen og teamarbeidet slik at man skaper robusthet for fremtidige krav til produksjon og leveranser (Gotvassli, 2020, s. 219).

2.2 Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere

Irgens og Wennes skriver at fremveksten av kunnskapsarbeidere kan spores tilbake til etterkrigstiden, da man så en ny type ansatte som utførte arbeidsoppgaver på selvstendig grunnlag, basert på kunnskap de selv hadde tilegnet seg, i motsetning til arbeidere som jobbet etter ordrer, prosedyrer og instruksjoner (2011, s. 13). Videre skriver de at kunnskapsarbeidere hadde mye større grad av frihet sammenlignet med andre ansatte, da de ikke var avhengige av kunnskapen til formenn og ledere, eller kunnskap som var nedfelt i organisasjonens formelle strukturer. Dette utfordret det etablerte og tradisjonelle synet på ledelse, og det skapte rom for utvikling av konseptet kunnskapsledelse.

Kunnskapsarbeidere ble en av de viktigste ressursene til bedriftene, og de bidro i stor grad til bedriftenes suksess gjennom utvikling av ideer og systematisering av driften (Dehlin, referert i Irgens & Wennes, 2011, s. 63). Jacobsen og Thorsvik skriver at denne utviklingen, og den intellektuelle kapitalen som kunnskapsarbeidere besitter, har ført til en maktforskyvning fra leder til medarbeider, noe som kan gjøre ledelse av kunnskapsarbeidere svært utfordrende for ledere som tvivholder på utdaterte autoritære ledelsestradisjoner (2019, s. 183). Gotvassli skriver at denne utviklingen og endringen har ført til at man ofte tenker på kunnskapsbedrifter som ledelsesmareritt (Bonvik, referert i Gotvassli, 2020, s. 115).

Gotvassli har i sin litteraturgjennomgang om kunnskapsarbeid trukket ut følgende fellestrekk på kunnskapsarbeid (Mladkov et al.; Hillestad & Sandvik, referert i Gotvassli, 2020, s. 116):

- Autonomi: Selvstendighet i utførelsen av arbeidet og myndiggjorte medarbeidere – men med etablerte beslutningsprosesser.
- Jobbkompleksitet: Økt behov for bred og dyp kunnskap i mange typer tjenesteproduksjon.
- Informasjonsprosessering: Bearbeiding og analyse av data og informasjon krever intellektuell tankevirksomhet og refleksjon.
- Komplisert problemløsning: Oppgavene i dagens samfunn er sammensatte og har sjelden en enkel løsning, dette krever at man kombinerer flere innfallsvinkler.
- Mangfold av ferdigheter: Tverrfaglighet er nødvendig for optimal løsning av kompliserte problemer.
- Spesialisering: Ansatte blir tilbudt opplæring eller utdanning slik at de kan være spesialister som inngår i team.

En annen definisjon på kunnskapsarbeid finner vi i Irgens og Wennes:

«Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis» (2011, s. 15).

Fossestøl (2004, s. 22) skriver at kunnskapsarbeid ikke nødvendigvis knyttes til høyere utdanning, å jobbe i kreative virksomheter eller å beherske nye IKT-systemer: Det handler mer om å finne nye måter å forholde seg til arbeidsoppgaver, nye måter å lede, organisere og samarbeide med andre, samt nye former for medvirkning. I praksis er dette en overgang fra hierarki til flatere organisering, hvor oppgavene står i sentrum, og løses av den personlige komponenten som tilegnes gjennom erfaring og øvelse. Kunnskapsarbeid krever talent, sosiale og relasjonelle ferdigheter, fordi kunnskapsarbeideren er avhengig av andre og organisasjonens hjelp for å utvikle kunnskap om hvordan oppgaver skal løses. Dette oppsummeres med at kunnskapsarbeid er et målrettet samarbeid om en helhetlig oppgaveløsning, og skiller seg slik fra taus kunnskap. Det er viktig at den ansatte forstår at kunnskapsarbeidet inngår i en større verdi- og oppgavekjede, og at likeverdige og åpne samarbeidsformer med andre fagfolk og kunnskapstradisjoner må finne sted for å få løst de ulike problemene man er satt til å løse (Fossestøl, 2004, s. 22).

2.3 Politispecialistene

På tvers av landegrensener og fagområder opplever politiet en stadig mer kompleks hverdag, som fremtvinger behovet for profesjonalisering og kunnskapsbaserte tilnærminger. Eksempler på samfunnsfaktorer som påvirker politiets rolle og virke er utviklingen av informasjonssamfunnet og IT, befolkningsmengde og sammensetning, klima- og miljøutvikling, migrasjon, globalisering samt økte krav om effektiv ressursbruk innen offentlig sektor. I tillegg ser man også en økt profesjonalisering av kriminalitetsutøvelsen i jakten på mer profitt og mindre risiko (Meld. St. 29 (2019-2020), s. 16; Dean & Gottschalk, referert i Glomseth et al., 2010, s. 12). Politiet blir derfor stadig utfordret på evnen til å utvikle ny kunnskap og ta i bruk nye teknologier, for å forebygge og etterforske nye kriminalitetsutfordringer, og flere rapporter (Politidirektoratet, 2008, s. 7), artikler (Home Office, referert i Dean & Karlsen, 2008, s. 273), offentlige utredninger (NOU 2013: 9, s. 206) og stortingsmeldinger (Meld. St. 29 (2019-2020), s. 63) påpeker at politiet kommer til å trenge flere spesialister i årene fremover, både med sivil bakgrunn og politibakgrunn.

Målet med denne masteroppgaven er som tidligere nevnt å studere ledelse av kunnskapsarbeidere i politiet. En utfordring vi støtte på er at flere forskere argumenterer for at politiarbeid er kunnskapsarbeid (Dean et al., 2006, s. 423) og at politibetjenter er kunnskapsarbeidere, fordi de håndterer et bredt spekter av arbeidsoppgaver og problemer som skal løses på bakgrunn av kunnskapen de selv besitter og forvalter gjennom ulike systemer (Luen & Al-Hawamdeh, 2001, s. 312). Filstad skriver også at det faglige kompetansenivået i politiet anses som meget høyt (2020a, s. 81).

Alle som uteksamineres av Politihøgskolens bachelorutdanning i dag er politigeneralister, og besitter grunnleggende ferdigheter og kunnskaper i politiets forebyggende, kriminalitetsbekjempende og trygghetsskapende arbeid. Generalister har kompetanse til å løse politiets oppgaver, men de skal samtidig ha evnen til å vurdere når det er behov for spesialkompetanse og samarbeidspartnere for å løse oppgaver og oppdrag. Politigeneralistene har gradene politibetjent 1, 2 og 3, hvor gradsopprykk kommer fra ansiennitet (Politihøgskolen, 2018, s. 3). I *Politimeldingen – et politi for fremtiden* problematiseres det at generalistutdanningen på Politihøgskolen ikke gir nok kompetanse til å løse fremtidens kriminalitetsutfordringer. Dette kan løses med at politihøgskoleutdanningen linjedes med spesialiseringer i ulike fagområder. Det foreslås også at sivilt ansatte med viktig kompetanse

gis et kortere studie på Politihøgskolen som gir dem muligheter for ansettelse i politistillinger (Meld. St. 29 (2019-2020), s. 63-64). Lystad-utvalget foreslår også spesialisering av Politihøgskolen og en sidestilt inngang til politimyndighet for sivilt ansatte, i utvalgets analyse av politiets kapasitets- og kompetansebehov for de kommende tiårene (Politidirektoratet, 2017, s. 34).

For å vise at det er et tydelig skille mellom spesialister med spesialistoppgaver og generalister har vi monitorert politiets rekrutteringsplattform Webcruiter i en halvårsperiode fra høsten 2020 til våren 2021. Vi har funnet flere stillingsannonser hvor politidistrikter og særorganer søker etter politioverbetjenter i roller som *spesialister* og *fagledere* i stillingskode 1456 (jf. vedlegg 1). De formelle kravene var ofte spesiell kunnskap og kompetanse, fem års erfaring med fagområdet til stillingen og stor grad av selvstendighet. Noen gjengangere i ansvarsområder og arbeidsoppgavene var:

- Produksjon av ulike analyser.
- Være fagleder, ha fagansvar eller være etterforskningsleder uten personalansvar.
- Være oppdatert på utviklingen i fagområdet.
- Ansvar for metodeutvikling og kvalitetssikring.
- Være rådgiver og støttespiller for medarbeidere og ledere.
- Bidra til å dele kunnskap lokalt og sentralt for å øke kompetansen.
- Bidra til å nå fastsatte mål.

Vi har ikke lyktes med å finne en tydelig overordnet beskrivelse av hvem spesialistene i politiet er, men i det offentlige tilgjengelige dokumentet *Lønnspolitisk handlingsplan* fra Vest politidistrikt redegjøres det for krav og forventninger til politioverbetjenter i rollene spesialist og fagleder:

- Spesialistene skal kunne håndtere oppgaver med høy kompleksitet innen sitt arbeidsområde, og de kan tillegges beslutningsmyndighet utover egen saksportefølge.
- De skal være kompetansepersoner med ansvar for opplæring og instruksjon, samt kunnskapsformidling og veiledning internt og eksternt.

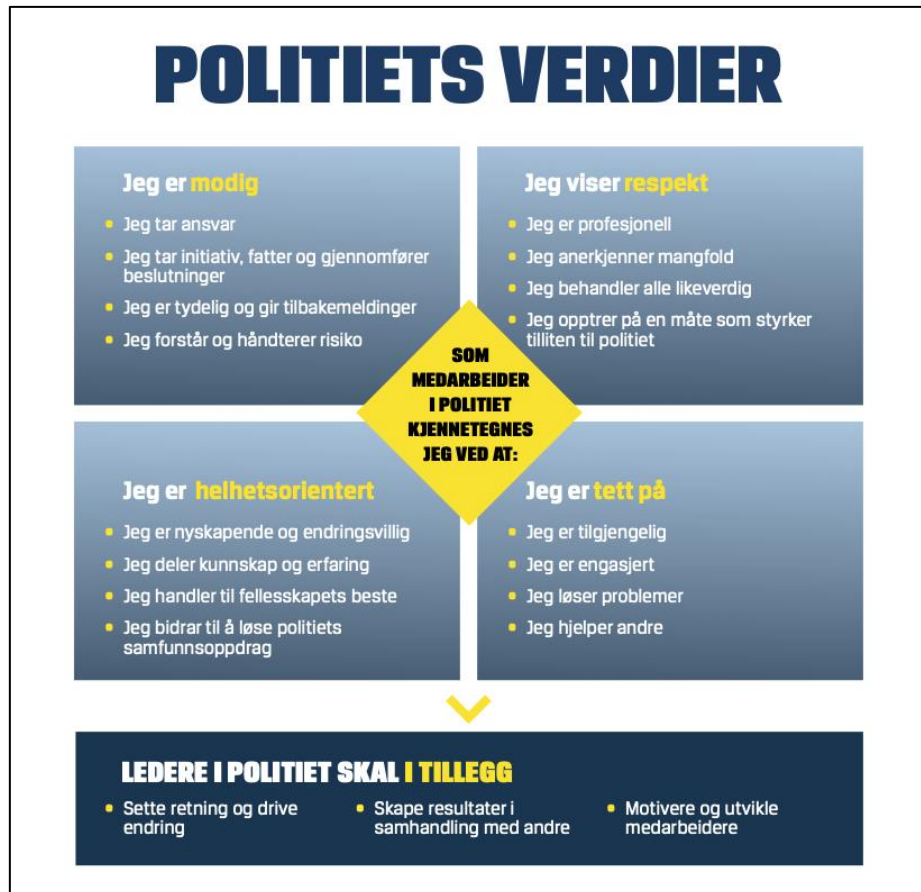
- Spesialistene skal ha relevant mastergrad som grunnkrav, eller kombinasjon av annen relevant utdanning og arbeidserfaring.
- Fagledere må oppfylle de samme kravene som spesialistene, men i tillegg vektlegges personlige egenskaper for faglig veiledning. Det kan være aktuelt å stille høyere krav til formalkompetanse og realkompetanse hvis det skulle være aktuelt (Vest politidistrikt, 2019, s. 12).

Ansvarsområdene og arbeidsoppgavene til politispesialistene samsvarer godt med beskrivelsene av kunnskapsarbeid fra litteraturen, og forsterker ytterligere synet på rollen deres som et (autonomt) instrument og verktøy (Gotvassli, 2020, s. 116-117). Samtidig avgrenses spesialistoppgaver mot generalistoppgaver, som i stor grad handler om *å delta* i aktivitetene til politiet. *Å delta* skiller seg fra *å ha ansvar for langsiktig utvikling og løse oppgaver med høy kompleksitet*, som er blant ansvarsområdene til spesialistene. I lys av teoriene om at politiarbeid generelt sett er kunnskapsarbeid, vil vi argumentere for at kunnskapsarbeidet i politiet foregår i et spektrum fra kunnskapsarbeid på generalistnivå på venstre siden, opp til avansert kunnskapsarbeid (på spesialistnivå) på den høyre siden av spektrumet. Spektrumet kan forstås ut fra observasjoner av at spesialistene i større grad utfører oppgaver tilknyttet analyse, utvikling og avansert problemløsning, og at dette skiller seg fra typiske proaktive og reaktive generalistoppgaver, som i stor grad er lov- og instruksregulert og dermed tar bort en del av autonomien. For å unngå eventuelle forvekslinger mellom spesialister og avsnittsledere, som begge har den samme politioverbetjentgraden, så poengterer vi at lederstillinger med personalansvar har stillingskode 0287.

2.4 Visjoner for ledelse i politiet

Politidirektoratet har tatt ulike grep for å utvikle, vedlikeholde og bruke kunnskap og kompetanse, slik at politiet kan henge med på samfunnsutviklingen og møte nåværende og fremtidige krav, samtidig som at de er tydelige på at mye av dette ansvaret tillegges ledere. *Ledelse i politiet* er en sentral veileder og et verktøy for inspirasjon, opplysning og refleksjon for politiledere. I veilederen gis ledere et særskilt ansvar for å skape et moderne og kompetent politi, samt å nå målene i politiets virksomhetsstrategi *Politiet mot 2025* (Politidirektoratet, 2017a, s. 2-5). Veilederen viser også til politiets medarbeiderplattform, og det poengteres at ledere skal sette retning og drive endring, skape resultater i samhandling med andre samt å

motivere og utvikle medarbeidere. I tillegg skal lederne gjenspeile verdiene fra medarbeiderplattformen som øvrige ansatte skal måle seg mot: modighet, respekt, helhetsorientert samt å være tett på.



Figur 1: Politiets medarbeiderplattform, i Ledelse i politiet (Politidirektoratet, 2017a, s. 20)

Videre fremkommer det tre mål for god ledelse i politiet (Politidirektoratet, 2017a, s. 5):

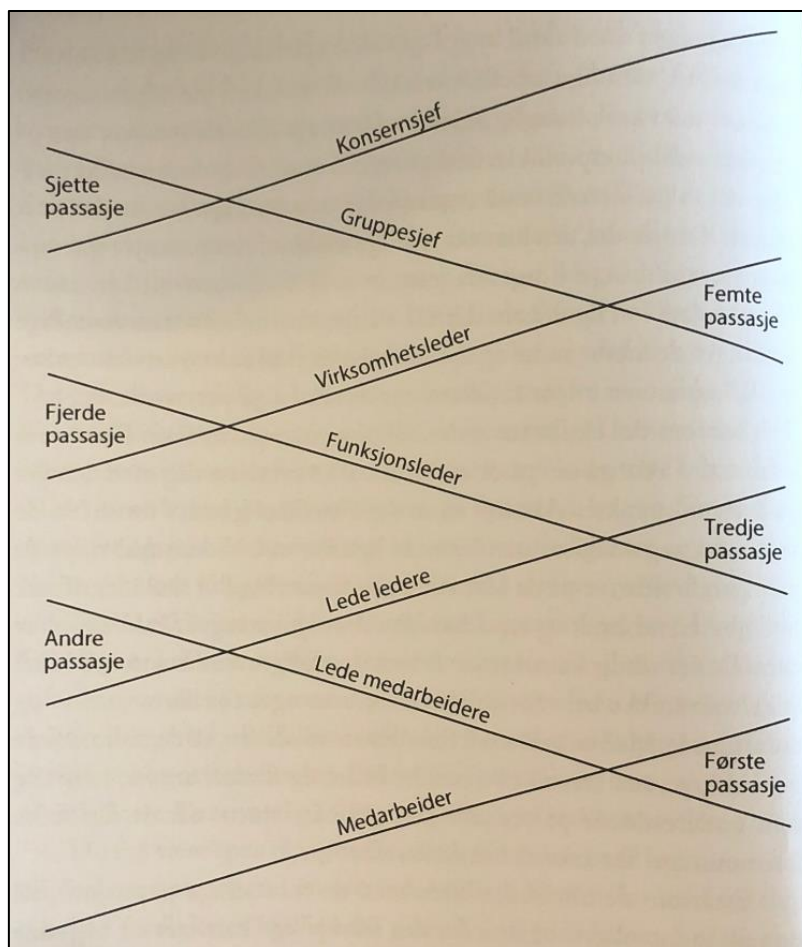
- Aktivt medarbeiderskap med fokus på å motivere og utvikle medarbeidere gjennom et forpliktende samspill mellom leder og medarbeider basert på respekt for hverandres roller, kunnskap om oppgavene og forståelse for felles mål.
- Gode resultater oppnås ved å skape forståelse for mål og retning, ved å tilrettelegge for gode prosesser og god kommunikasjon.
- Utvikling og nyskapning handler om å tilpasse seg endringene i samfunnet, både med tanke på samfunnsutviklingen, men også endringer i måten politiet jobber på og er organisert. Det vektlegges at det er krevende å finne balansen mellom utvikling og daglig drift, og at lederen har et særskilt ansvar for å få med medarbeiderne på

endringer. Dette oppnås ved å blant annet involvere medarbeidere og skape forståelse for hva som ligger bak endringene, samt hva som er målet med dem. I tillegg fremheves viktigheten av kunnskapsdeling og kompetansebygging som blant annet fører til økt handlingsrom.

Intranettet *Kilden* og den digitale opplæringsplattformen *Ransel* er PODs informasjons-, opplærings- og kommunikasjonskanaler til politiet. På *Kilden* finnes det konkrete støtteverktøy for de fire definerte lederrollene arbeidsgiverrollen, personallederrollen, prestasjonslederrollen og endringslederrollen. Som eksempel finnes dokumentet *Veileder i kompetanseplanlegging* under prestasjonslederrollen, som gir en beskrivelse av hvordan ledere og HR kan utarbeide kompetanseplaner og prioritere hvordan de skal nå målene sine (Politidirektoratet, 2018b). Andre eksempler på lederverktøy er *ledersamtalen*, som skal fungere som en erfaringsutveksling mellom ledere og som har fellestrekk med prinsippene fra medarbeidersamtaler. På *Kilden* finnes det også informasjon om innovasjon i politiet, som beskrives som en strukturert prosess hvor de ansatte er viktige bidragsytere som er med på å sikre evnen til å være i forkant av samfunns- og kriminalitetsendringene (Politidirektoratet, u.å., b)

Det digitale kurset *Kompetanseledelse* er også tilgjengelig for ansatte gjennom *Ransel* (Politidirektoratet, u.å., a). Kurset fokuserer på hva som må til for å lykkes i et arbeidsliv med høy endringstakt, ved at leder identifiserer og sikrer den nødvendige kompetansen som trengs for å løse oppdrag og levere gode resultater. Kurset belyser hvordan leder kan sette retning, forstå kompetanse, finne kompetanse, se muligheter og ta styring gjennom konkrete eksempler i kursmaterialet. Kurset er det nærmeste vi har sett som en innføring i ledelse av spesialister i politiet, og en av sekvensene viser hvordan leder kan snakke med medarbeider om mestring, motivasjon og balansen mellom trygghet og utfordringer.

Politidirektoratet har videre utviklet ledelseskonseptet *Rammeverk for ledelse*, som er basert på Leadership Pipeline. Leadership Pipeline, på norsk *lederstegmodell* eller *lederrørledning*, er en modulær ledelses- og organisasjonsteori som beskriver hvordan ulike ledelsesnivåer krever ulike ferdigheter, prioriteringer og arbeidsverdier (Charan et al., 2015, s. 20-36). Antall steg, eller ledernivåer i modellen avhenger av strukturen på organisasjonen og går oppover fra selvledelse på medarbeidernivå, til leder av medarbeidere, ledelse av ledere og mot topplederstillinger som administrerende direktør eller politimester:

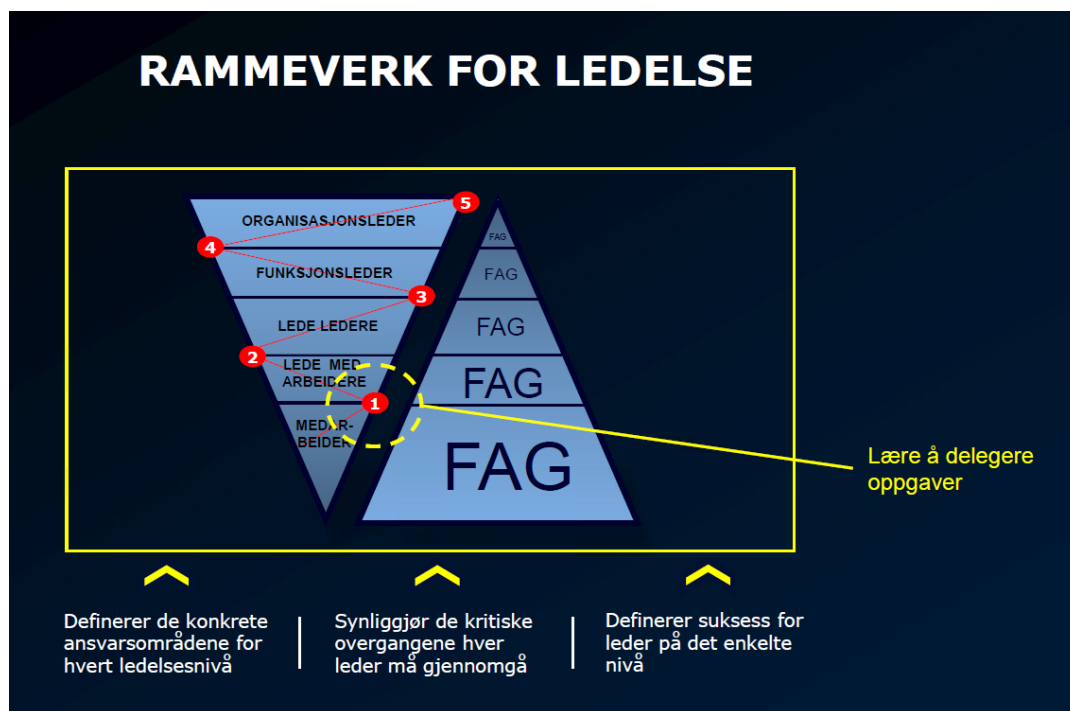


Figur 2: Leadership Pipeline (Charan et al., 2015, s. 26).

Charan et al. skriver videre at rørlinjen er en metafor for et dynamisk system, med utskiftninger av personell og omorganiseringer, og krav til utvikling, prestasjoner og produksjon (2015, s. 20-36). Etter hvert som at nåværende ledere går opp i nivåene eller slutter, må rørlinjen ha påfyll av nye ledere. Derfor er det viktig at organisasjonen har et mål om å identifisere lederkandidater som gradvis får mere ansvar, slik at de kan være en kandidat som kan ta steget opp til det første ledernivået. Rørlinjen er også en metafor i den grad at den kan tette seg igjen. Dette skjer når ledere holder på ferdigheter, prioriteringer og verdier fra det forrige ledelsesnivået, som ikke er forenlig med arbeidsoppgavene, ansvaret og perspektivet som kreves i den nye lederstillingen når de avanserer oppover. Resultatet av dette er at ledere ikke får utnyttet potensialet sitt, og dette holder organisasjonen tilbake. På den andre siden kan disse utfordringene komme av at organisasjonen ikke har en plan eller strategi for hva som forventes av lederne, som da ikke får utdanningen og instruksene de trenger på de nye nivåene. I tillegg til at dette påvirker effektiviteten til lederen, vil det samtidig ha en negativ påvirkning på de ansatte under lederen. Det er en gjennomgående utfordring at ledere

som leder medarbeidere har problemer med å gi slipp på de tidligere arbeidsoppgavene sine av ulike grunner, alt fra et ønske om å drive opplæring, til kicket man får av å demonstrere sine ekstraordinære ferdigheter på et fagområde.

I Rammeverk for ledelse fremkommer det fire ledernivåer som korrelerer med den hierarkiske strukturen i politiet: lede medarbeidere, lede ledere, funksjonsleder og øverste leder. I tillegg er det utviklet et eget program for medarbeidere som heter *selvledelse*, som illustrerer hva som forventes av den enkelte, og som henger sammen med medarbeiderplattformen til politiet. Rammeverket er tilgjengelig som selvstendige kurs for ansatte i opplæringsportalen Ransel. I kursene vektlegges det hvilke krav og forventinger som stilles ved overgangene mellom de nivåene, ut fra en definering av de konkrete ansvarsområdene på hvert ledernivå, synliggjøring av stegene etter pipeline-modellen og definisjoner på hva som regnes som suksess (Politidirektoratet, u.å. d). I tillegg illustreres forholdet mellom fagkunnskap og nivået man utøver ledelse: Jo høyere opp man leder, jo mindre fagkunnskap om tjenesten trenger man:



Figur 3: Rammeverk for ledelse i politiet basert på Leadership Pipeline (Politidirektoratet, u.å., d).

I kurset *Lede medarbeidere* ser man at tankegodset fra Charan et al. (2015, s. 20-36) er tilpasset politiet:

«Som ny i lederrollen kan det være vanskelig å heve blikket og gi slipp på faglige oppgaver. Du må være mindre operasjonell og la andre utføre mange av de oppgavene du hadde tidligere. Som leder må du naturligvis foreta brannslukking og gjøre konkrete, operative oppgaver når det er nødvendig, men husk at det er ditt ansvar å tenke langsiktig og på helheten» (Politidirektoratet, u.å., f).

Ledere av medarbeidere måles også på evnen til å ha oversikt over ressurser og kompetanse, å sikre at hver medarbeider har en utviklingsplan i tråd med enhetens mål og egne behov, kontinuerlig oppfølging av aktiviteter samt å gi konstruktive og tydelige tilbakemeldinger på utførelsen av oppgavene (Politidirektoratet, u.å., f). Noen av hovedtrekkene fra kursene *Lede ledere*, *Funksjonsleder* og *Øverste leder* er at det strategiske perspektivet til lederen stadig flyttes lengre frem i tid, og at arbeidsoppgavene i større grad flyttes fra måloppnåelse lokalt, til å handle om samfunnsoppdraget, helhetsperspektiv og samarbeid med andre aktører i samfunnet i takt med det økte ledernivået (Politidirektoratet, u.å., e).

Det er ingen enkel oppgave å oppsummere en kompleks organisasjon som politiet i et kontekstualiseringskapittel. Det vi har ønsket å belyse er det vi anser å være relevant i forhold til ledelse av politispesialister, ved å vise noen grunnleggende sider med politiet, og hvilke krav samfunnsutviklingen har tvunget frem i forhold til utvikling og bruk av ny kunnskap og kompetanse. Dette danner grunnlaget for arbeidsoppgavene til politispesialistene, spesielt med tanke på problemløsning og utvikling av fag og metode. Vi har samtidig vist utviklingen av kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere, og hvordan politispesialister kan avgrenses mot politigeneralister. Til slutt har vi belyst hvilke visjoner, krav og forventninger POD har til ledelse og utviklingsarbeid på de ulike ledelsesnivåene i politiet.

3 TEORI OG RELEVANT FORSKNING

I dette tematisk oppbygde kapittelet vil vi presentere teorier og forskning innen fagområder som organisasjon og ledelse, politivitenskap og kriminologi, som vi finner relevante for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen vår. Som vi skriver i innledningen ser vi på ledelse av kunnskapsarbeidere som et element innen kunnskapsledelse og læring i organisasjoner, og vi starter med å redegjøre for disse begrepene og hvilke utfordringer som kan oppstå i en politikontekst. Vi fortsetter med å belyse sentrale teorier om ledelse av kunnskapsarbeidere, som baserer seg på tilrettelegging for motivasjon og ulike egenskaper denne gruppen medarbeidere har. Deretter vil vi vise ulike dilemmaer som kan oppstå under slik tilrettelegging, før vi avslutningsvis vil redegjøre for noen lederstiler som er fremtredende i politiet og som kan få stor innvirkning på ledelse av kunnskapsarbeidere. Vi vil fortløpende presentere relevant forskningen gjennom dette kapitlet.

3.1 Ledelse

Begrepene ledelse og administrasjon brukes ofte om hverandre, og en måte å skille dem fra hverandre på er å betrakte administrasjon som *management*, altså hva som kreves for å få en organisasjon til å fungere gjennom planlegging, organisering, styring og kontroll. Ledelse handler på den andre siden om *leadership*, hvor lederen bruker overbevisning og overtalelse for å nå felles mål med sine medarbeidere, samt å mestre endring (Erichsen et al., 2018, s. 39). Ledelse handler derfor i større grad om motivasjon, inspirasjon og fremme samarbeid, i motsetning til administrative lederoppgaver som er rutinepregede, men fortsatt nødvendige for at maskineriet i organisasjonen går rundt (Erichsen et al., 2018, s. 41). Bolman og Deal belyser forskjellen på ledelse og administrasjon med at administratorer gjør ting riktig, mens ledere gjør de riktige tingene (2018, s. 397). Selv om det er forskjeller på ledelse og administrasjon, så er de komplementære; uten den ene fungerer ikke den andre, og moderne ledere må mestre begge disiplinene. Dette kan være utfordrende, siden tid og ressurser ofte begrenser mulighetene til å administrere, samtidig som at administrering tar tiden fra oppgaver knyttet til ledelse (Erichsen et al., 2018, s. 56). Filstad skriver at skillet mellom ledelse og administrering i politiet er mer teoretisk enn basert på praktiske studier, og at disse to rollene ansees som integrerte i ledelsen i et helhetsperspektiv både på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå (2020b, s. 40).

Generalist- og fagledelse

I Gotvassli kan vi lese at fagkompetanse og profesjonsbakgrunn er mindre viktig for å utøve generalistledelse (Byrkjeflot, referert i Gotvassli, 2020, s. 120), mens fagledelse, som innebærer profesjonsutdanning og praksis som et grunnlag for å fungere som leder, kommer til sin rett i kunnskapsintensive virksomheter, hvor kunnskapen om faget inngår som en del av arbeidsoppgavene (Døving et al., referert i Gotvassli, 2020, s. 120). Videre skriver Gotvassli at ledere med god fagkompetanse har et fortrinn når det kommer til å utvikle de ansattes kompetanse, siden koblingen til faget som utøves forbedrer virksomheten, ved at lederen har kunnskapsbaserte strategier, er fanebærer og skaper indre motivasjon hos de ansatte (Bass & Riggio; Kværner, referert i Gotvassli, 2020, s. 121).

Fagledelse kan på den andre siden være utfordrende om det ansettes ledere uten den aktuelle profesjonsbakgrunnen, noe man har sett i tilfeller hvor det ansettes ledere som ikke har vært leger som klinikkledere på sykehus (Jacobsen, referert i Gotvassli, 2020, s. 120). Glomseth skriver at det er et viktig skille mellom fag og ledelse, men at faglig innsikt vil bidra til at ledere kommer i bedre kontakt med organisasjonskulturen, oppgaveløsningen, arbeidsprosesser og de profesjonelle medarbeiderne (2015, s. 145). Videre skriver han at innsikt i ulike profesjoner vil gi ledere legitimitet og en grunnleggende trygghet i lederrollen, og et bedre utgangspunkt når de skal håndtere paradokser, dilemmaer og krysspress (2015, s. 145).

3.2 Kunnskapsledelse og lærende organisasjoner

Kunnskapsledelse har tradisjonelt sett vært delt i to syn. På en side kan man se på kunnskap som et objekt, som man kan bruke for å skape verdier, og kunnskapsledelse handler om å se til at kunnskapen brukes for å oppnå målene til virksomheten (Luen & Al-Hawamdeh, 2001, s. 311). Det andre perspektivet sier at kunnskapsledelse handler om en prosess, hvor lederen fokuserer på tilrettelegging, optimalisering, utvikling og kombinasjon av taus og eksplisitt kunnskap (Snowden, referert i Luen & Al-Hawamdeh, 2001, s. 311). Gotvassli kombinerer begge disse perspektivene når han definerer kunnskapsledelse som ledelse av prosesser for både identifisering, utvikling, lagring, deling og bruk av kunnskap i en organisasjon (2020, s. 115).

Prinsippet om lærende organisasjoner er tett knyttet til kunnskapsledelse. Begrepet lærende organisasjoner ble introdusert på 1990-tallet, og beskriver hvordan organisasjoner er dynamiske og tilpasser seg ulike forhold ved at de ansatte lærer, og at organisasjonen handler som en enhet på grunnlag av den nye kunnskapen som er tilegnet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 349). Læringsprosessen i organisasjoner kan illustreres med en sirkelmodell, som viser sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå. Læringen starter nesten alltid med at individer får nye erfaringer ved at de ser, hører eller opplever noe som de lurer på hva er, og hva det betyr. Disse erfaringene analyseres og omsettes til resten av organisasjonen, som kollektivt blir enige om å endre praksis, som gjør at medarbeidere får nye erfaringer og dermed lukker sirkelmodellen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 342).

Jacobsen og Thorsvik skriver at hierarkiske organisasjonsstrukturer kan være hemmende for læring i organisasjoner. Dette begrunnes med at ansatte og ledere kan være disponerte for å underkommunisere informasjon om problemer, svikt, feil og mangler som kan stille dem i et dårlig lys, hvis dette kan få konsekvenser for belønninger og karrieremuligheter. Dette skaper distanse mellom de faktiske forholdene på gulvet og informasjonsgrunlaget strategisk ledelse sitter med. Det kan også finnes sosiale rangeringer som er forankret i kulturen, i tillegg til de fastsatte ledernivåene i hierarkiet. Et eksempel på dette er kunnskapsarbeidere, hvor enkelte får mer oppmerksomhet og tillit enn andre. Slike sosiale hierarkier er på lik linje med strukturelt forankrede hierarkier hemmende for læring i organisasjoner, fordi det betyr mere *hvem som har sagt noe, enn innholdet i det som blir sagt* (2019, s. 364).

Jacobsen og Thorsvik skriver at læring i organisasjoner vil føre til endringer, og at disse kan utfordre eksisterende maktforhold i virksomheten (2019, s. 366). En konsekvens av dette er at informasjon og læring blir motarbeidet, sabotert eller dysset ned på ulike nivåer, hvis endringene kan rukke ved den eksisterende orden for makt og innflytelse.

3.3 Ledelse av kunnskapsarbeidere

Gotvassli skriver at god ledelse av kunnskapsarbeidere handler om at lederen skaper verdi ved å motivere denne gruppen ansatte gjennom væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell atferd, hvor motivasjon beskrives som muligheten til å engasjere seg i aktiviteter over et lengre tidsrom gjennom målrettet og langvarig innsats (2020, s. 118). Videre skriver han at bakgrunnen for motivasjonen kan forklares i et todelt spor, med indre og ytre motivasjonsfaktorer (Dysvik & Kuvaas, referert i Gotvassli, 2020, s. 119). Indre

motivasjonsfaktorer handler om psykologiske aspekter som velvære, tilfredshet og lykke, og motivasjonen kommer av at disse oppfylles. Ytre motivasjonsfaktorer handler på sin side om materielle verdier som lønn, eller ros og sosial status.

Lines skriver at nivået på verdiskapning hos den enkelte kunnskapsarbeider kan fremstilles med ligningen $verdiskapningsnivå = evne \times motivasjon$, som viser at verdiskapningsnivået kan påvirkes gjennom økning i evne eller økning i motivasjon, og at en reduksjon i disse verdiene kan få tilsvarende verdiødeleggelse (2011, s. 2).

Gotvassli skriver at det er lite empirisk støtte for at kunnskapsarbeidere motiveres av svært andre eller svært spesielle faktorer sammenlignet med øvrige medarbeidere, men disse motivasjonsfaktorene er gjerne forsterket, eller ekstra synlige for kunnskapsarbeidere, og krav og forventninger kan komme med sin pris hvis de ikke oppfylles: Kunnskapsarbeideren mister motivasjonen eller søker seg ut av virksomheten, noe som kan medføre store konsekvenser, alt ifra produksjon til utvikling (2020, s. 125). Lines skriver også at det er lite empirisk og forskningsbasert viten om hvordan kunnskapsarbeidere skiller seg fra øvrige ansatte når det gjelder motivasjonsfaktorer, samt hvordan motivasjonsfaktorene varierer innad i grupper av kunnskapsarbeidere (2011, s. 8). Videre skriver han at empirisk forskning på trekk og særtrekk ved motivasjon for kunnskapsarbeidere er en forutsetning for å utvikle ledelsen av kunnskapsarbeidere, og at praksis som bygger på tilfeldige eller unøyaktige forestillinger er ineffektive og kan heller redusere motivasjonen deres.

Gotvassli beskriver jobbtildfredshet som en av de viktigste drivkreftene for å skape motiverte kunnskapsarbeidere (2020, s. 127). Sammenhengen mellom jobbtildfredshet og ytelse er bekreftet i teoretiske og empiriske studier, og en norsk studie har vist at den sterkeste drivkraften for jobbtildfredshet er at arbeidstakeren opplever at jobben er interessant (Gotvassli & Haugset, referert i Gotvassli, 2020, s. 127).

Christensen har identifisert seks typer motivasjonsfaktorer som er viktige for å skape et motiverende arbeidsmiljø for kunnskapsarbeidere (referert i Gotvassli, 2020, s. 128):

- Tilhørighet gjennom arbeidsmiljø og fellesskap gir tillit som er spesielt nødvendig i utfordrende perioder, og gir både medarbeidere og ledere motivasjon til å yte best og stå i jobben over lengre tid.

- Utfordrende oppgaver gir mulighet for faglig selvrealisering gjennom utvikling mot et fastsatt mål. Det kan være problematisk å løse oppgaver av denne typen, da kompliserte løsningsforslag ofte kan komme i konflikt med økonomisk og strategisk perspektiv. For kompliserte oppgaver kan samtidig gi stress og fravær av mestringfølelse hos de ansatte, noe lederen må være oppmerksom på.
- Rettferdighet handler om at det er et rimelig forhold mellom innsatsen man yter, og indre og ytre belønninger man opplever å få tilbake.
- Prestasjoner handler om ros og tilbakemeldinger, men også at den ansatte ser at bidrag blir verdsatt. Det kan være utfordrende å evaluere eller vurdere produktene fra kunnskapsarbeidere, spesielt utvikling av metode og fag. Dette gir lederen et ekstra ansvar for at den ansatte får konstruktive tilbakemeldinger internt, og spesielt tilbakemeldinger fra andre i organisasjonen er av stor betydning.
- Autonomi er viktig for kunnskapsarbeidere, da de ikke ønsker sterke føringer eller strukturer som kan hindre deres måte eller metode for å løse komplekse arbeidsoppgaver, og til hvilken tid. Medbestemmelse trekkes frem i forlengelse av autonomi, da det er viktig at lederen skaper arenaer, rutiner og møtestrukturer som sikrer tilstrekkelig inkludering og drøfting før beslutninger fattes. Dette er spesielt viktig i hierarkiske organisasjoner, hvor myndiggjorte kunnskapsarbeidere spiller en viktig rolle.
- Selvrealisering kommer fra personlig vekst gjennom arbeidet og utvikling av interesseområder. Tilrettelegging for selvrealisering kan være utfordrende sett opp imot organisasjonens mål, da kunnskapsarbeidere har en tendens til å fokusere på egne personlige mål, og prioritere *interessante oppgaver* over rutinepregede administrative oppgaver. Det er viktig at lederen setter retning slik at disse motstridende kreftene balanseres mot hverandre.

Lines viser på sin side til en undersøkelse hvor 800 kunnskapsarbeidere ble bedt om å vekte de ulike motivasjonsfaktorene mot hverandre. Personlig vekst var på førsteplass, tett fulgt av autonomi og måloppnåelse av høy standard. Lønn ble også tatt med som en motivasjonsfaktor, men de tre første betydde en god del mer enn motivasjon ut fra god lønn (Tampoe, referert i Lines, 2011, s. 4).

3.3.1 utfordringer med ledelse av kunnskapsarbeidere

Motivasjonsfaktorer kan ses på som virkemidler, eller goder, som lederen gir til den ansatte, for at de skal holde motivasjonen oppe. Noen ganger er det likevel ikke nok, siden kunnskapsarbeidere tenker og arbeider på andre måter enn klassiske arbeidere i *industriamfunnet*, noe vi ser i Goffee og Jones' syv særtrekk på kunnskapsarbeidere (referert i Gotvassli, 2020, s. 119):

1. De vet hva de er verdt.
2. De er organisatorisk smarte.
3. De ignorerer hierarkier.
4. De krever direkte adgang til sjefen.
5. De har gode forbindelser.
6. De har lav kjedsomhetsterskel.
7. De takker ikke sjefen.

I sum vil dette si at kunnskapsarbeidere ikke ønsker sterke føringer eller strukturer på hvordan de utfører oppgavene sine. De er også bevisste på at de har relativt stor makt, siden det kan være vanskelig og ta lang tid å erstatte dem, noe som kan gi stor grad av selvbevissthet rundt deres betydning og verdi i organisasjonen. Denne maktposisjonen forsterkes ytterligere av at resultatene de står for avhenger av å besitte og anvende taus kunnskap (Gotvassli, 2020, s. 119).

Uttrykket *kunnskap gir makt* kan spores tilbake til Francis Bacon som levde for 400 år siden, er fortsatt like aktuelt i dag, og koblingen mellom kunnskap, makt og kunnskapsarbeidere er interessant å belyse for denne oppgaven. Kunnskap kan deles inn i de to formene eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er gjerne testet, formell og nedskrevet, noe som gjør den tilgjengelig, og lett å dele gjennom sosiale prosesser. Taus kunnskap er gjerne erfaringsbasert, tillært og tett knyttet til erfaringer, ideer, verdier og følelser, noe som gjør den vanskelig å nedtegne eller uttrykke (Gotvassli, 2020, s. 21), og delingen av den er i stor grad forankret i den individuelle villigheten og evnen til å faktisk dele den gjennom en eksternaliseringsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 351).

Jacobsen og Thorsvik beskriver *makt* i organisasjoner som «påvirkning av en situasjon til sin fordel, ved at noen får gjennomslagskraft for synspunktene sine, selv om andre er uenig» (2019, s. 157). Videre skriver de at *maktbaser* beskriver ulike grunnlag for at individer besitter makt i organisasjoner, i tillegg til at maktbaser er et vilkår for at disse individene kan utøve makt (2019, s. 165). Det finnes mange ulike maktbaser, og i forbindelse med kunnskapsarbeidere er maktbasen *kontroll over arbeidsoppgaver og kunnskap (profesjonelles makt)*, aktuell å nevne, siden den beskriver hvordan organisasjoner gjør seg sårbare ved å la små grupper kontrollere kritisk viktige arbeidsoppgaver på bakgrunn av spesiell kunnskap og kompetanse de besitter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 167). Maktbaser sier kun noe om den *potensielle* makten som individet besitter, og for å si noe om den faktiske utøvelsen må man studere aktørens evne og vilje til å utøve makten, noe som gir maktbruken et personlig aspekt som må være til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 169).

3.3.2 Kunnskapsarbeidere som arketyper

De nevnte motivasjonsfaktorene og utfordrende særtrekkene kan suppleres med Helle Heins post-doc-forskning, hvor hun utviklet fire arketyper av kunnskapsarbeider: *primadonna*, *prestasjonsrytter*, *pragmatiker* og *lønnsmottaker* (2013, s. 8). Disse arketyperne har ulike motivasjonsprofiler og lederbehov, som stammer fra deres ulike forhold til arbeidet de utfører (Hein, 2013, s. 26-29):

- Primadonnaen har et eksistensielt forhold til arbeidet og betrakter dette som et kall. Denne personen er motivert for å møte på jobb for å utgjøre en forskjell, med en pliktfølelse om å levere høyest mulig kvalitet. Iveren og streben kan gå ut over kollegaer, ledere, familie og individet selv, men kicket som oppstår når primadonnaen lykkes er så sterkt at det veier opp for alt det negative. Suksessen gir en lykkefølelse som er større enn arbeidsgleden, og er selve meningen med arbeidet.
- Prestasjonsrytteren får en sterk lykkefølelse av å prestere på høyt nivå, men lykkestunden varer ikke lenge. Dette kan skape en avhengighet, og den ansatte vil jakte etter tilsvarende opplevelser. Prestasjonsrytteren beskrives som å være enten ekstrovert eller introvert, noe som har betydning for motivasjonsprofilen. Den ekstroverte henter energien utenfra, gjerne fra andres tilbakemeldinger, og er styrt av ønsket om å prestere i andres øyne. Denne arketyper ser også på arbeidet som en konkurranse for å få oppmerksomhet fra andre. Den introverte prestasjonsrytteren henter energien fra innsiden, i en indre drevet konkurranse med seg selv. I slike

tilfeller kan oppmerksomhet fra andre bli brysomt og uønsket, og tilfredsstillelsen av det perfekte arbeidet (både underveis og sluttproduktet) er drivkraften.

- Pragmatikeren får ikke det samme kicket og lykkefølelse fra arbeidet slik som primadonnaen og prestasjonsrytteren. Pragmatikeren ser på arbeidet som en aktivitet som gir lønn, og det balanseres opp mot familie og fritid. Målet er ikke å levere et perfekt resultat, for disse ansatte holder det at arbeidet utføres *godt nok*. Skillet mellom arbeid og fritid er viktig for denne arketypen, og fleksibilitet og uklare grenser er uønsket.
- Lønnsinntageren ser på arbeid som et nødvendig onde – men det gir mulighet til å få et kick på fritiden. Denne typen ansatt er opptatt av lønns- og arbeidsbetingelser og jakter på mest mulig fritid for minst mulig innsats. Gode økonomiske belønninger er en motivasjonsfaktor, men de yter ikke mer enn at de kan oppnå en belønning.

Kunnskapsarbeidere vil som regel inneha egenskaper fra flere av arketyperne. Hein argumenterer likevel for at de alltid har overvekt av en av dem, og at denne tilhørigheten vil være stabil over tid. Alle arketyperne vil påvirkes negativt om deres spesielle krav og forventninger ikke tilfredsstilles, noe som krever at lederen er tett på dem (2013, s. 31). Hvis arketyperne ikke får dekket behovene sine kan det oppstå frustrasjonsregresjon, som kan føre til at de søker mot lavereliggende behovsnivåer. De vil da forsøke å få en overdreven behovsdekning på underliggende behov, noe som gjør at de endrer atferd og karakter til arketyperen lønnsinntager (Gotvassli, 2020, s. 124).

3.3.3 Psykososiale faktorer

I forlengelse av motivasjonsfaktorene ønsker vi å belyse to sentrale teorier som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, og som får stor betydning på kreativitet, ytringsklima, samt indre motivasjonsfaktorer som velvære, tilfredshet og lykke (Dysvik & Kuvaas, referert i Gotvassli, 2020, s. 119).

Den første teorien kommer fra Edmondsen, som beskriver psykologisk trygghet som selve grunnmuren for godt teamarbeid, ved å vise hvordan utrygghet i komplekse miljøer vil påvirke kunnskapsarbeidere negativt, og hvordan dette får ringvirkninger ut i organisasjonen (2018, s. 8). Fenomenet ble oppdaget ved en tilfeldighet under en studie av feilbehandling av pasienter på ulike sykehus, hvor hypotesen var at de mest suksessfulle teamene rapporterte

færrest feil. Det viste seg derimot at teamene som hadde høyest suksessrate rapporterte flest feil, og forklaringen på dette var at disse teamene hadde psykologisk trygghet, hvor de ansatte var komfortable med å uttale seg og tenke utenfor boksen på jobb, uten frykt for å bli dømt eller sett ned på av kollegaer og ledere. Dette er med på å skape tillit blant medarbeidere, når man vet at kritiske spørsmål blir satt pris på. I henhold til Edmondson holder det altså ikke å ansette smarte og motiverte personer i kunnskapsintensive organisasjoner, hvis arbeidsmiljøet ikke tillater at de ansatte deler bekymringer og halvferdige ideer, stiller spørsmål og gjør feil, i frykt for å dumme seg ut (2018, s. 13).

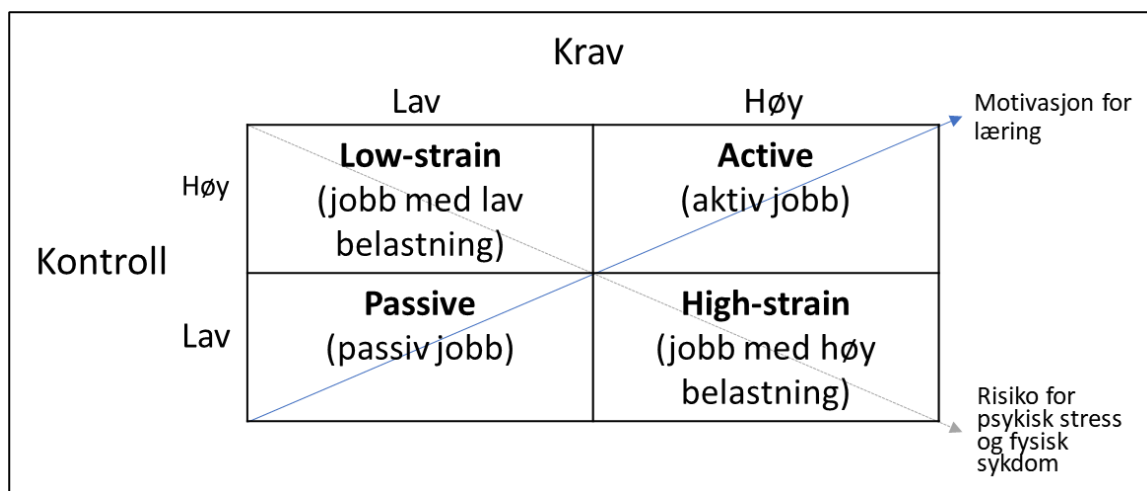
Psykologisk trygghet fører til at de ansatte i mye større grad deler kunnskap og ideer, noe som er en av grunnpilarene for å skape læring i organisasjonen og er nødvendig for å nå ulike mål med kunnskapsarbeid (Edmondson, 2018, s. 13). I motsatt fall kan vi tenke oss psykologisk utrygghet som en effektiv brems av innovasjon og konkurransevne, samtidig som det kan oppstå uhell og ulykker av ulik alvorlighetsgrad, som kunne vært unngått om de ansatte påpekte feil eller alternative måter å gjøre jobben på.

Det psykososiale elementet finner vi også i krav-kontroll-støtte-modellen som viser hvordan sammenhengen mellom høye arbeidskrav og liten grad av selvbestemmelse vil kunne føre til stress og negative helsekonsekvenser for arbeidere, og hvordan høye krav og stor grad av selvbestemmelse i motsatt fall gir motivasjon (Karasek & Thorell, 1990, s. 32). Modellen bygger på fire teorier, hvor aksene fra bunn til topp viser den økte graden av egenkontroll, og aksene fra venstre mot høyre viser den økte graden av krav som stilles til arbeidet som utføres (illustrert i figur 4). Pilene fra venstre mot høyre viser hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet påvirkes, når kravene og egenkontrollen påvirkes i ulike retninger (Karasek & Thorell, 1990, s. 31-36):

- High-strain: Ved lav egenkontroll og høye krav vil man kunne oppleve psykisk stress og fysisk sykdom. Et eksempel på dette kan være tidspress og rutinebaserte arbeidsoppgaver uten mulighet til å påvirke hvordan man løser dem, som servitører, industriarbeidere på samlebånd og sykepleiere.
- Active: Ved høy egenkontroll og høye krav vil man oppleve aktive arbeidstakere, en kirurg brukes som eksempel på dette, og det argumenteres for at autonomien vil danne en naturlig motvekt for stressreaksjoner, ved at man selv kan velge fremgangsmåte, tempo, og har mulighet for å evaluere og endre hva man gjør. Det tas samtidig høyde

for at alle kan være eksponerte for utmattelse, og at det dermed er en naturlig øvre grense for hvor høye krav som kan settes. Eksempler på slike jobber hører til kunnskapsintensive bransjer, som ingeniører og fysikere.

- **Low-strain:** Ved høy egenkontroll og lave krav vil man kunne få en avslappet jobbtilværelse. Det argumenteres med at det er få jobber som treffer denne utopiske beskrivelsen, men et eksempel kan være arkitekter og reparatører av ulike typer.
- **Passive:** Ved lav egenkontroll og lave krav vil man få en passiv tilværelse hvor man står i fare for å miste kunnskap og kompetanse over tid, da det verken legges opp til progresjon eller muligheter for å påvirke egen arbeidssituasjon. Et eksempel på dette kan være en stasjonær vakt som passer på en bygning.



Figur 4: Krav-kontroll-støtte-modellen (Karasek & Thorell, 1990, s. 32).

Krav-kontroll-modellen vektlegger også elementet *sosial støtte* fra kollegaer og ledere, som er ment for å utligne de negative følgene av situasjoner som kan beskrives som *high-strain* (Karasek & Thorell, 1990, s. 68-71).

3.3.4 Dilemmaer ved tilrettelegging for kunnskapsarbeidere

Siden motivasjonsfaktorer har stor påvirkning på kunnskapsarbeidere er det åpenbart at ledere kan høste gevinster ved tilrettelegging. Men tilrettelegging trenger ikke nødvendigvis å være utelukkende bra, noe Bolman og Deal drøfter gjennom ulike dilemmaer som kan oppstå (2018, s. 104). Et eksempel på dette er motsetningene mellom for mye autonomi og for mye innbyrdes avhengighet. Ved for mye autonomi kan enkeltpersoner eller grupper føler seg

isolerte, ved at de jobber for mye på egen hånd. På den andre siden kan en tett sammenknyttet enhet føre til distraksjoner og langvarige arbeidsprosesser som drar ut i tid. Et annet eksempel på motsetninger er mangel på tydelighet kontra mangel på kreativitet. Hvis ledere er utydelige på retningslinjer og mål, kan det føre til at ansatte utformer roller etter hva de mener er best, uten å ta hensyn til virksomhetens behov. På den andre siden kan en tydelig og overdreven styring føre til at ansatte faller inn i en overbyråkratisk rolle, som på sikt kan dempe kreativiteten og nytenkningen. En siste motsetning, som ikke er en direkte konsekvens av tilrettelegging for kunnskapsarbeidere, er underutnyttelse kontra overbelastning. Dette handler om å fordele belastninger likt i virksomheten, gjerne tilpasset til de ulike rollene blant de ansatte. Bolman og Deal viser dette med et eksempel hvor sykepleiere var overbelastet med administrativt arbeid og pasienttilsyn, samtidig som at kontorpersonalet rakk å gjøre ferdig arbeidsoppgavene sine før lunsj (2018, s. 104). Ved å overføre det rutinemessige papirarbeidet til kontorpersonalet ble det frigjort mye kapasitet hos sykepleierne, og alle ble fornøyde etter denne endringen.

Etter våre erfaringer er dilemmaene til Bolman og Deal relevante i en politikontekst. Et eksempel er ledere som uttrykker misnøye med at de har for mange administrative oppgaver, med stadig tilførsel av flere oppgaver som er tidkrevende og hindrer dem i å lede avsnittet sitt. Det er også flerfoldige eksempler på ansatte som har for mye autonomi og utydelige ledere som i verste fall utvikler arbeidsoppgaver eller metoder som i ettertid har høstet kritikk, granskninger eller etterforskninger som resulterer i påtale og straff. Samtidig har vi erfart at for stor innbyrdes avhengighet har vært en tidstyv i alt fra prosjekter til den daglige tjenesten. Gotvassli skriver at det er viktig at ledere ser på paradokser og dilemmaer som konstruktive spenninger som kan utnyttes til læring og utvikling, istedenfor å kjempe mot dem (2020, s. 219). Dette elementet av tilstedeværende ledelse vil vi utforske i de kommende kapitlene.

3.4 Ledelse i politiet

Glomseth skriver at det er mange ulike faktorer som påvirker ledelse i politiet, da arbeidsoppgavene er svært varierte, komplekse og utfordrende (Glomseth, 2015, s. 162). Bredden og kompleksiteten i politiledelse kan også deles inn i fire hovedtyper ledelsessituasjoner: daglig drift, utviklingsledelse, aksjons-, innsats- og kriseledelse, og strategisk ledelse. Videre skriver han at politiledelse har utviklet seg mer og mer til å bli en profesjon, og som krever ledelseskompetanse, på bakgrunn av at politiledere får stadig mer ansvar for måloppnåelse, mer effektiv bruk av ressurser og gjennomføring av endringer som

følge av ytre krav og indre press (2015, s. 141). Glomseth beskriver god politiledelse som evnen til å prioritere, balansere og ivareta tre roller (2015, s. 153-154): De skal lede det avgrensede området av virksomheten de har ansvaret for, gjennom administrering og styring. De har et faglig ansvar hvor de må ha kjennskap til fag, ressurser og hvordan nå-tilstanden samsvarer med den ønskede tilstanden. Til slutt skal de lede mennesker ved å få medarbeidere til å løse oppgaver og samarbeide om mål.

Ut fra informantenes fortellinger, og litteraturens fremstilling av kunnskapsarbeidere (Gotvassli, 2020, s. 117-119), har vi vurdert hvilke lederstiler som kan være egnet til å drøfte ledelse av politispesialister ut fra analysedataene våre. Lederstil kan defineres som hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 413). Lederstilene er også valgt ut med bakgrunn i en kvantitativ undersøkelse på hvilke lederstiler et utvalg politiansatte sier seg mest utsatte for, som vi redegjør nærmere for i de neste delkapitlene (Fjærli, 2015, s. 202).

3.4.1 Relasjonsledelse

Den første lederstilen vi ønsker å belyse er relasjonsledelse. Spurkeland poengterer at selve bærebjelken i relasjonsledelse handler om tillit, og at det er helt avgjørende at ledere utvikler tillit mellom seg selv og sine medarbeidere, med en hensikt om å skape motivasjon, ved at ledere i større grad stoler på sine ansattes kompetanse og deres vilje til å gjøre en god jobb (2017, s. 16). Spurkeland viser også til Montanos oversiktsanalyse som viser at sterk tillit mellom leder og medarbeider gir også mindre mentale helseplager og stress, og færre symptomer på sinne, angst, frustrasjon, depresjon og frykt (referert i Spurkeland, 2017, s. 16). I relasjonsledelse vektlegges autonomi og frihet som et viktig premiss, og at den oppbygde gode relasjonen (som kommer av at lederen har investert mye tid i å bli kjent med den ansatte) fører til lojalitet og forventningsavklaringer, som erstatter formaliserte maktposisjoner (Spurkeland, 2017, s. 29). Jacobsen og Thorsvik skriver at relasjonsorientert ledelse i stor grad handler om at ledere aktivt utvikler gode relasjoner til sine underordnede gjennom å være oppmerksom, hensynsfull og støttende, samt at denne lederstilen har et demokratisk preg ved at den involverer de ansatte i beslutningsprosesser samt at de ansatte tildeles beslutningsmyndighet (2019, s. 414).

3.4.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse ser på forholdet mellom leder og medarbeider i en sosial transaksjon, hvor medarbeider gir sin arbeidskraft i bytte for belønning. Relasjonen mellom leder og medarbeider kan få et instrumentelt preg, og den opprettholdes så lenge partene tjener noe på det, og den kan dermed være skjør (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429). Transaksjonsledelse anses som en ordinær og produksjonsfokusert lederparksis som baserer seg på lydighet og plikt, som handler innenfor etablerte spilleregler – og dermed fremstår belønninger som rettferdige og akseptable av medarbeiderne. Fjærli skriver at transaksjonsledelse kan deles i to ulike former (Bass, referert i Fjærli, 2015, s. 198): Den første formen er konstruktiv transaksjon, også kalt betinget belønning, som er en måte å administrere belønninger slik at man effektivt oppnår måloppnåelse. Den andre formen kalles ledelse ved unntak, og innebærer at lederen kun griper inn dersom arbeidet ikke blir utført etter forventinger og en viss standard ved at leder enten aktivt overvåker arbeidet eller passivt får meldinger om avvik i form av klager (Bass, referert i Fjærli, 2015, s. 198).

3.4.3 Transformasjonsledelse

Jacobsen og Thorsvik skriver at transformasjonsledelse skiller seg fra transaksjonsledelse ved at den spiller mer på følelsene til medarbeiderne, og flere studier viser til at denne formen for ledelse er viktig for å skape effektive organisasjoner, spesielt hvis ledere evner å utvikle visjoner og inspirere sine ansatte (2019, s. 430). Videre sier de at transformasjonsledelse består av fire elementer: Utvikling av visjoner som skuer utover rene organisatoriske mål, inspirere ansatte til å yte ekstra (gjerne ved at leder er rollemodell), det tas hensyn til den enkelte gjennom relasjoner og intellektuell stimulering ved at leder stadig gir ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve. Jacobsen og Thorsvik skriver også at det er flere studier som viser at de viktigste lederegenskapene for å skape en effektiv virksomhet er knyttet til transformasjonsledelse (utvikle visjon og inspirere), men at dette må ses i sammenheng med den viktige motivasjonen gjennom belønninger fra transaksjonsledelse (Bass & Avolio, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430).

3.4.4 Destruktive lederstiler

Vi ønsker i tillegg å belyse to destruktive lederstiler som kan være relevante for ledelse av kunnskapsarbeidere. Den første lederstilen heter laissez-faire-ledelse, ofte oversatt til *la-det-passere* eller *la-det-skure-ledelse* (Nielsen et al., 2004, s. 1; Fjærli, 2015, s. 197). Bass og

Avolio beskriver denne lederstilen som passiv og ineffektiv: Lederen trekker seg ut av ledelsessituasjoner, unngår å ta beslutninger og overlater ansvaret og arbeidet til sine medarbeidere (1994, s. 4).

I Jacobsen og Thorsvik kan vi lese om den andre lederstilen, den autoritære lederstilen, som betegnes som en motpol til relasjonsledelse (2019, s. 414-415). Ledere som praktiserer denne lederstilen har liten viljen til å trekke medarbeidere inn i beslutningsprosesser, og de baserer atferden sin på makten som ligger i posisjonen deres og kontrollen over belønninger, noe som er svært lite hensiktsmessig i dagens moderne kunnskapsintensive organisasjoner. Nielsen et al. skriver at destruktiv ledelse vil få følger for både de ansatte (gjennom trivsel, fornøydhets, helseplager og helseskader) og for bedriften (gjennom økt sykefravær og gjennomtrekk av ansatte) (2001, s. 3).

3.5 Relevant forskning

Kunnskapsledelse og læring i politiet har vært gjenstand for flere studier over en lengre tidsperiode, og er nært knyttet til ledelse av spesialister. I dette delkapitlet har vi samlet forskning vi anser som relevant for å belyse problemstillingen vår. Filstad skriver at det er store forskjeller mellom ulike lands politi, siden polititjenester tilpasses hvordan publikum, politikere og politiet selv ønsker å løse samfunnsoppdraget (2020b, s. 91). Vi har derfor lagt vekt på forskning på det norske politiet når det kommer til å forstå og forklare funn fra forskningen vår, samtidig som at vi trekker inn internasjonal forskning som kan belyse generelle egenskaper med politiet på tvers av landegrensene.

Motivasjon fra politikultur og politipersonlighet

Det er noen egenskaper man finner i politiet som kan supplere Christensens seks motivasjonsfaktorer for kunnskapsarbeidere (referert i Gotvassli, 2020, s. 128), blant annet politikultur og ønsket om å være politi. Petersson skriver at den sterke politikulturen (og subkulturene) er med på å forme de ansattes motiver, drivkrefter og holdninger helt fra de starter på Politihøgskolen, til de får opplæring av erfarne politibetjenter i praksis. Politikulturen dekker handlingsregler og holdninger som flertallet innen politikollektivet deler, og det er de nære kollegaene som avgjør hvem som regnes som en insider eller outsider i gruppen, noe som gir en sterk motivasjon for å sosialiseres inn i den rådende kulturen (Van Maanen et al.; Ekman, referert i Petersson, 2014, s. 131). Filstad påpeker at man skal være

forsiktig med å bruke politikultur som en forklaring på ulike fenomener i politiet, og begrunner dette med at mange av forskningsbidragene på dette feltet domineres av kriminologer som har vært opptatt av å forklare negativ atferd med utgangspunkt i politikultur, samt at mye av forskningen har vært rettet mot patruljerende politi (2020b, s. 90).

Petersson viser også til forskning som tilsier at de som søker seg til politiet har *politipersonlighet*, som er et sett med påfallende særegne kjennetegn som ligger bak ønsket om å søke seg til politiyrket, synet på hva yrket inneholder og hvilke egenskaper en politi bør ha (Lander; Petersson, referert i Petersson, 2014, s. 131). Hoel og Christensen undersøkte hva som ligger bak politistudenters ønske om å bli politi, og et fellestrekk er at motivasjonen for yrket er begrunnet i etiske verdier: De ønsker å hjelpe andre, samt å bidra til at samfunnet blir tryggere (Hoel & Christensen, 2016, s. 38). Filstad fremhever at samfunnsoppdraget gir mening og identitet i politiet, det er det overordnede: Selve visjonen og misjonen, og motivasjonen kommer fra det å gjøre noe som betyr noe for folk (2020b, s. 35). Filstad skriver også at politiet kjennetegnes av indre motiverte medarbeidere, som ønsker å ivareta samfunnsoppdraget på en best mulig måte (2020a, s. 81).

Taus kunnskap i politiet

Gottschalk skriver at kunnskap og informasjon som brukes i politiarbeid finnes på mange ulike steder i en politiorganisasjon, fra register og datasystemer til personlige erfaringer hos ansatte, noe som gjør det utfordrende å identifisere og samle kunnskapen, og gjøre den tilgjengelig for best mulig måloppnåelse (2006, s. 386). Både Dean og Karlsen (2008, s. 274) og Luen og Al-Hawamdeh (2001, s. 314) beskriver videre to sentrale faktorer som påvirker deling av taus kunnskap i politiet: Den faktiske muligheten politiet har til å skape og dele kunnskap, og hvor villig den enkelte er til å dele kunnskap. Videre skriver Luen og Al-Hawamdeh at den hierarkiske organisasjonsstrukturen i politiet vil kunne hindre den faktiske muligheten til å skape, dele og få aksept for kunnskap, ved at hierarkier kan føre til kulturer hvor ansatte tar seg til rette på grunn av grad eller ansiennitet (2001, s. 314). På individnivå argumenteres det også for at politiet ser på *kunnskap som makt*, og at de av den grunn verner om den tause kunnskapen de besitter. Dette sammenfaller med andre undersøkelser som viser at kunnskap forbindes med utviklingsmuligheter og forfremmelser innen politiet og offentlig sektor (Abrahamson & Goodman-Delahunty, 2014, s. 7; Liebowitz & Chen, referert i Seba et al., 2011, s. 115).

I Seba, Rowley og Delbridge kan vi også lese at politiledere gis et særskilt ansvar for å gjøre den tause kunnskapen tilgjengelig, noe som krever at lederen har utviklede lederegenskaper og utøver tydelig ledelse (Breda et al.; Sandu et al.; Cong et al., referert i Seba et al., 2011, s. 116). Dean et al. undersøkte kunnskapsdeling i politiet med etterforskningsledere som respondenter (2006, s. 435). Deres funn var at politietterforskere normalt sett ikke oppfordres til, eller har gode nok rutiner for kunnskapsdeling med nære kollegaer, innad i organisasjonen eller med andre aktører som kan påvirke resultatet av etterforskningen. Det eksisterer en kultur for kunnskapsdeling, men det kommer av at lederen aktivt sørger for at kunnskapsdelingen gjennomføres. Tilsvarende finner vi i Sølviks masteroppgave, hvor ledes involvering i tilrettelegging for læring og utarbeidelse av planer for å balansere erfaring med utdanning er anses som viktig for at politiet skal utvikle seg mot en lærende organisasjon (2021, s. 71). Videre poengterer Sølvik at ledere bør knytte seg til ressurspersoner og samarbeide med disse for å konstruere gode og relevante læringsprosesser (2021, s. 73). En undersøkelse av politiet i England viste noe av de samme funnene (Seba & Rowley, 2010, s. 622). Blant informantene var det en utbredt enighet om hvor viktig det var med etterretning og kunnskap i politiarbeidet, og at de på ulike måter delvis jobbet etter prinsippene fra kunnskapsledelse, men det manglet en overordnet strategi for kunnskapsledelse og kunnskapsdeling. Videre svarte informantene at det var urealistisk å forvente at politiet delte den tause kunnskapen sin uoppfordret, og at de på bakgrunn av dette så seg nødt til å utvikle systemer som førte til kunnskapsdeling. Eksempler på dette var samtrender, utplassering på andre enheter, mentoringsprogram og et fadderprogram.

Seba et al. poengterer at offentlig sektor og byråkrati ofte kan virke positivt for kunnskapsdeling, med bakgrunn i forskjellene mellom offentlige og private organisasjoner: I offentlig sektor er man på generelt grunnlag ikke i konkurranse med andre selskaper, og de ansatte i offentlig sektor jobber for å tjene samfunnet og fellesskapet, og har gjerne ikke de samme profittbaserte målene som man finner i privat sektor (2011, s. 115).

Viktige verdier for læring i organisasjoner

Filstad og Gottschalk undersøkte hvordan de uttalte verdiene til norske politiledere samstemte med åtte verdier som er ansett som viktige for lærende organisasjoner: likhet og myndiggjøring, åpenhet, endringsvilje, stabilitet, kunnskapsfokusert, relasjonsorientert, uformellhet og direkte / åpen kommunikasjon (2011, s. 22). Resultatene viste at bare to av de åtte verdiene var representert blant deltagerne i studien: myndiggjøring (empowerment) og

uformellhet (informality), noe som viste at politiet hadde en lang vei å gå for å bli en lærende organisasjon. Det er verdt å merke seg at de to fremtredende verdiene avviker fra tidligere forskning, som har vist at politiet karakteriseres av formelle hierarkier preget av autoritet og tette bånd mellom de ansatte. Sett fra medarbeidernes side argumenterer Glomseth for at kollegafellesskapet utgjør sentrale og svært viktige uformelle læringsarenaer, og at det er mye ubenyttet potensiale for ledere i disse kontekstene (Ekman, referert i Glomseth, 2009, s. 16).

Toppledere om utviklingsbarrierer

Glomseth dybdeintervjuet 16 toppledere i politi og påtalemyndigheten, hvor et av temaene var hvilke barrierer de oppfattet som hindrende for læring og utvikling (2020, s. 25-26).

Toppledere fremhevet manglende planer og prioriteringer som sentrale barriere, samt manglende fokus og bevissthet på læring i det daglige. Noen av forklaringene bak dette var ressursknapphet, tidspress og ledernes manglende kompetanse på læring og utvikling. Noen av informantene trakk også frem at politikulturen kunne være barrierer sett fra medarbeidernes side (lite ydmyke) mens andre trakk frem at politiledelse fortsatt preges av en *militant management-lederstil*, som kunne spores tilbake til en tid hvor de fleste lederne var *preget* av befalsbakgrunnen sin fra Forsvaret.

Ytringsklima

Valland undersøkte hvilke erfaringer politiledere har med frykt for å gjøre feil, og hvordan de håndterer denne frykten i politiet i en etnografisk studie, ut fra teorien om at hierarkier undertrykker feil, nekter ansvar og beskytter profesjonens status, organisasjonen og individene (Boks, referert i Valland, 2016, s. 48). Studien fokuserer hovedsakelig på den operative tjenesten som en beredskapsprofesjon, og Valland skriver at det kan oppstå handlingslammelse eller beslutningsvegring som konsekvenser av at valgene politiet står ovenfor kan få rettslige etterspill, fare for liv, helse, miljø og materielle verdier (2016, s. 32). Undersøkelsen viser at ledere er åpne om egne feil, og at de har takhøyde for at deres medarbeidere kan komme til dem og fortelle om feil de har gjort, og at lederne i undersøkelsen har blitt bedre på å utnytte læringspotensialet i slike situasjoner (2016, s. 48). Granås et al. har undersøkt hvordan medarbeidere beskriver og opplever frykttkultur i politiet, noe som er en relevant studie med hensyn til ytringsklima, og argumenterer for at politiansatte opplever en frykttkultur i politiet, noe som medarbeiderne forbinder med et fryktskapende system og en fryktskapende ledelse i organisasjonen (2015, s. 85). Det oppleves at det er den

formelle ledelsen som skaper og utøver fryktkulturen, i forlengelsen av den hierarkiske strukturen. Videre skriver de at fryktkulturbegrepet må nyanseres, da medarbeiderne opplever det som medieskapt, overdrevent og misbrukt – mens den reelle frykten knyttes til konsekvenser av å være uenig med ledelsen, si meningen deres og stille kritiske spørsmål ved avgjørelser og beslutningsprosesser. Fryktkulturen beskrives videre som hemmende for læring og utvikling, siden de ansatte kvier seg for å ytre problematiske meninger eller påpeke problemer i frykt for konsekvensene som kan oppstå.

Informantene i studien til Granås et al. adresserer også statusen og makten som de uformelle lederne i politiet har, gjerne de som er *eldstemann i tjenesten* eller andre som har innflytelse på gruppen, og som kan sees på som voktere av organisasjonskulturen (2015, s. 59). De uformelle lederne lærer medarbeiderne hva som er akseptabelt og forventet av dem, gjennom en sosialiseringssprosess som starter når de ansettes (2015, s. 78), noe som kan forsterke og holde liv i fryktkulturen ved at de nytilsatte fra starten av blir fortalt hva som er lurt og hva som ikke er lurt før de får egne erfaringer på dette området (2015, s. 85). Fryktkultur, og spesielt varslingssaker, har vært hyppig omtalt i media, noe som kulminerte med at Politiets fellesforbund siden 2017 har anbefalt sine medlemmer å ikke varsle om kritikkverdige forhold, siden de ikke oppfatter at politifolk dekkes godt nok av varslervernet (Otterlei, 2017).

Hva bruker politiledere tiden sin på?

I Glomseths studie av norske politiledere ble de fire lederrollene *faglig ledelse*, *personalledelse*, *administrativ ledelse* og *strategisk ledelse* lagt til grunn for å undersøke hva politiledere brukte tiden sin på (2015, s. 159). Disse rollene samsvarer med krav og forventinger til ledere i offentlig sektor, og tilbakemeldinger fra politilederne var at de fanget lederhverdagen deres på en god og hensiktsmessig måte. Lederne ble deretter bedt om å prioritere utøvelse av disse fire rollene ut fra forventingene til dem (med basis i stillingsbeskrivelse og forventinger fra lederen deres), faktisk bruk av tid (ut fra egne erfaringer) og ideell bruk av tid (hvis de kunne prioritert selv, uten påvirkning av andre faktorer) i en spørreundersøkelse (Glomseth, 2008-2010, referert i Glomseth, 2015, s. 159). Resultatet viste at det var forventet at personalledelse skulle prioriteres først, og administrativ ledelse skulle prioriteres sist, men i praksis var dette omvendt. Faglig ledelse er oppgitt å være prioritert som 3 av 4 i alle kategoriene, noe som er illustrert i tabell 1. Undersøkelsen kan danne et bakteppe for diskusjoner rundt innhold og prioriteringer i oppgavene til politiledere,

og hvordan dette samsvarer med krav og forventinger til måloppnåelse og utvikling (Glomseth, 2008-2010, referert i Glomseth, 2015, s. 159).

	Forventinger	Faktisk bruk av tiden (reell praksis)	Ideell bruk av tiden
Faglig ledelse	3	3	3
Administrativ ledelse	4	1	4
Personalledelse	1	2	2
Strategisk ledelse	2	4	1

Tabell 1: Politilederundersøkelsen (Glomseth, 2008-2010, referert i Glomseth, 2015, s. 159).

I en nyere spørreundersøkelse med politiledere som respondenter svarte 62 % at de brukte for mye tid på administrative gjøremål, 61 % svarte at de sitter mye i møter, 77% sier de bruker mye tid på å koordinere ressurser og oppgaver, 48% sier de ikke har nok tid/ressurser til å gjøre en skikkelig jobb og 78% bruker mye krefter på å løse ad-hoc problemer (Filstad, 2020a, s. 60).

Fokuset på administrative gjøremål kan forklares med funn fra Filstad, Karp og Glomseth, som skriver at politiledere lærer å bli administratorer (*management*), og ikke ledere (*leadership*), som en konsekvens av at politiet ikke er en lærende organisasjon (2018, s. 1) kombinert med en lite endringsvillig politikultur (2018, s. 15). En bedre kombinasjon av administratorrollen og lederrollen foreslås som et fremtidig mål som politiet bør jobbe mot (2018, s. 15).

Filstad skriver at politiledere selv mener at god ledelse handler om å være leder og ikke sjef, man må være tilgjengelig og se hver enkelt ansatt, man må være faglig dyktig siden mye av legitimiteten relateres til fagkompetanse, man må ta vare på medarbeiderne, engasjere, motivere, ha en uformell tone, ha humor, skape handlingsrom og ivareta medarbeidere og avdelingen (Filstad, 2020a, s. 58-59). Videre skriver hun at politiledere mener at det er for lite fokus på ledelse, noe som medfører at den enkelte må finne ut av politiledelse selv eller i møte med kollegaer. De etterlyser også mer tid til å trene på ledelse og mestring (2020a, s. 80).

Lederstiler i politiet

Fjærli undersøkte hvordan medarbeidere i daværende Helgeland politidistrikt opplevde lederstilen til sin nærmeste leder, med utgangspunkt i de tre lederstilene transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og la-det-skure-ledelse (2015). Disse lederstilene utgjør *fullspektrumteorien*, som alle ledere i mer eller mindre grad benytter seg av (Bass & Avolio, 1994, s. 6). Resultatet på undersøkelsen viste at 54,5 % av respondentene sa seg mest utsatt for la-det-skure-ledelse, i motsetning til 45,5 prosent som opplevde en kombinasjon av transaksjons- og transformasjonsledelse (Fjærli, referert i Fjærli 2015, s. 205). Den passive la-det-skure-lederstilen med høy grad av delegering kan i prinsippet være effektiv ovenfor høyt motiverte og kompetente medarbeidere (som kunnskapsarbeidere) siden fraværet av ledelse gir utstrakt autonomi, men fraværet av ledelse blir likevel såpass hemmende at sluttresultatet blir negativt også ovenfor denne gruppen av ansatte (Grønhaug et al., referert i Fjærli, 2015, s. 201).

Fjærli drøfter flere ulike forklarer på hvorfor la-det-skure-ledelse ble den dominerende lederstilen (2015, s. 206). For det første har rekrutteringen av politiledere over mange år vært basert på ansiennitet og fagkompetanse, og det er først de siste 10-15 årene at dreiningen mot krav til lederegenskaper og lederkompetanse har vært i fokus. Dette kan ha ført til at ledere uten særlig kunnskap om ledelse har kommet i lederposisjoner, og usikkerheten i rolleutførelsen kan blant annet føre til passivitet (Fjærli, 2015, s. 206). Videre er politiet bundet av høye krav til regelstyring, og mange arbeidsoppgaver er gjennomregulert av lover og instruksjoner, noe som innskrenker handlingsrommet til mellomledere, noe som kan oppfattes som la-det-skure-ledelse av medarbeidere. Handlingsrommet kan også innskrenkes av det som kan beskrives som en fragmentering av lederrollen til andre lederroller som etterforskningsledere, innsatsledere, operasjonsledere, påtalejurister og fagledere (Fjærli, 2015, s. 206). Politikulturen kan videre være en faktor som legger bånd på politilederens vilje til å si, eller gjøre noe som *gruppen* ikke aksepterer (Johannessen, referert i Fjærli, 2015, s. 208). En annen forklaring på det store innslaget av la-det-skure-ledelse kan være at ledere langt nede i linjen venter på at noen høyere oppe tar initiativ, mens ledere høyt oppe venter på initiativ fra ledere lengre ned i systemet (Johannessen, referert i Fjærli 2015, s. 210). I rekrutteringsøyemed har man også sett tilfeller av at en sterk politikultur har ført til en reprodusering av ledere, i form av at sittende ledere ansetter de som i størst grad tilsvarende speilbildet deres (Petersson, 2014, s. 112).

Fjærli trekker også frem at ledelse i politiet kan være svært utfordrende, og at lederstiler vil være preget av situasjoner fra daglig drift til kriser og skarpe oppdrag (2015, s. 193). Videre skriver han at politiet har klare ordrelinjer som setter politiet i stand til å handle hurtig og effektivt når liv og helse trues, noe som i skarpe situasjoner fordrer en autoritær lederstil, men hvis denne lederstil tas med inn i den daglige driften så vil den møte stor motstand, spesielt ovenfor fremveksten av kunnskapsarbeidere og en ny generasjon medarbeidere som i økende grad beskrives å være opptatt av individualisme og selvrealisering (Fjærli, 2015, s. 193).

I Filstad kan vi lese om motstridende meninger knyttet til lederstiler i politiet, hvor Flemming skriver at transformasjonsledelse holdes for å være nøkkelen til bedre politiledelse (referert i Filstad, 2020b, s. 27), samtidig som Cockcroft skriver at politilederforskningen gir lite bevis for at transformasjonsledelse gir bedre politiledelse siden den ikke tar høyde for politikonteksten, og at transaksjonsledelse kan være mer hensiktsmessig (referert i Filstad, 2020b, s. 27).

Kunnskapsutvikling hos politibetjenter

Torgersen diskuterer hvordan de tidligere kompetansekriteriene for politibetjentes karriereutvikling bidro til å utvikle kompetansen i politiet, hvor gradsopprykket til politibetjent 2 og 3 kom fra ansiennitet, studiepoeng utover politiutdanningen fra PHS og / eller hospitering i andre fagmiljøer (2019, s. 4). Ved å studere de tidligere kompetansekriteriene etter en modell for strategisk kompetanseledelse basert på kompetanseplanlegging og etterfølgende evaluering, viser hun at politiet synes å mangle en overordnet kompetanseplan, noe som fører til at denne kompetansetilførselen til politibetjentene fremstår som tilfeldig og lite styrt, da arbeidsgiver ikke har kontroll på hvilke studier de ansatte tar eller et system med definerte mål det kan evalueres mot (2019, s. 72). Kompetansekravene ble høsten 2019 endret til at man nå får gradsopprykk basert på ansiennitet og gjennomført obligatorisk vedlikeholdstrening, og ikke på fullførte studiepoeng slik det var tidligere (Grindheim, 2019).

Studie på Leadership pipeline i politiet

I masteroppgaven *Politiets Leadership Pipeline* undersøkte Jensen erfaringer med implementeringen av Leadership Pipeline som en handlingsplan for profesjonalisering av ledelse i det danske politiet mellom 2013-2015 (2016, s. 39). Teknisk sett hadde

implementeringen vært god fra starten av, men den hadde feilet både på et overordnet nivå, og i implementeringsfasen. Dette forklares med manglende oppfølging av implementeringsplanen og mangel på gjennomføringsevne. Respondentene og informantene, som var politiledere på ulike nivåer, sa at de hadde vilje og ønske om å anvende Leadership Pipeline, men at ingen i praksis snakker om, eller iverksetter konseptet, samtidig som at medarbeiderne er relativt uvitende om utbredelsen og innholdet i Leadership Pipeline. Det manglet også interesse og oppfølging fra toppledelsen i Rigspolitiet, og det virket som at topplederne heller var interessert i omorganiseringer og *den neste lederteorien*, enn å forplikte seg til å innføre og vedlikeholde Leadership Pipeline.

Studie på kunnskapsarbeidere i offentlig sektor

Gregersen undersøkte hvordan kunnskapsarbeidere bør ledes, sett fra offentlige lederes perspektiv (2019, s. 61-63). Hun dybdeintervjuet åtte strategiske ledere og konkluderte med at det ikke er tilstrekkelig med etablerte ledelsesformer som transformasjonsledelse i ledelse av kunnskapsarbeidere. God ledelse av kunnskapsarbeidere kan deles inn i hva lederen bør gjøre (tilrettelegge for myndiggjøring, autonomi, tillit og utvikling), hvordan lederen bør være (engasjert, utøve rollen som fasilitator og vektlegge relasjonelle ferdigheter) og hva som er organisasjonens rammer og mål (som kunnskapsarbeidere må forholde seg til, gitt at de har frihet innenfor rammene). Videre fremkom det at lederne mente at kunnskapsarbeiderne må forholde seg lojale til rammene i organisasjonen, uavhengig av hvor mye kunnskap de har.

3.6 Oppsummering

I dette delkapitlet har vi satt begreper som kunnskapsledelse og læring i organisasjoner i sammenheng med ledelse av kunnskapsarbeidere. Etter vårt syn kan kunnskapsledelse betraktes som en visjon for ledelse (eller måloppnåelse) og lærende organisasjoner kan betraktes som en virksomhetsstrategi. Dette skiller seg slik fra teorier om ledelse av kunnskapsarbeidere, som er mer praktisk rettet, ved at ledere søker å identifisere ulike egenskaper og motivasjonsfaktorer ved kunnskapsarbeidere, som brukes til å finne verktøy for hvordan man best leder dem for å skape verdi. Vi har i tillegg belyst psykososiale sider ved arbeidstilværelsen som er viktig for at spesialister skal tørre å utfordre det etablerte og være kreative. Vi har også sett på ulike lederstiler som vil bli drøftet opp mot våre analysefunn senere i oppgaven. Det samme gjelder forskningen som vi har funnet relevant for å besvare problemstillingen vår.

4 METODE

Samfunnsvitenskapelige metoder beskriver hvordan man går frem for å samle inn, analysere og tolke data som bidrar med kunnskap om den sosiale virkeligheten vi opplever selv, og som vi omgir oss med (Johannessen et al., 2016, s. 25). I dette kapittelet vil vi redegjøre for våre metodiske valg, fra forberedelser til datainnsamling og dataanalyse. Vi vil også reflektere rundt etiske betraktninger og kvaliteten på dataene våre.

4.1 Kvalitativ metode

For å besvare problemstillingen *hvordan lede spesialister i politiet* har vi valgt å gå i dybden på politilederes opplevelser og meninger knyttet til å lede denne gruppen medarbeidere. Etter vår vurdering er det mest hensiktsmessige å bruke en kvalitativ metode som har til mål å forstå eller beskrive hvordan mennesker oppfatter verden rundt seg, ved å utforske sosiale mønstre innenfor et avgrenset område, i motsetning til for eksempel en survey, som gir målbare verdier og sammenhenger mellom disse, noe som ville gjort det utfordrende å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre (Johannessen et al., 2016, s. 95).

Kvalitativ metode kan beskrives som noe friere enn kvantitative metoder, men denne friheten betyr ikke at vi kan gjøre som vi vil. Systematikk, grundighet og transparens er viktige stikkord i rapporteringen av kvalitative forskningsresultater, med hensyn til dataenes validitet og relabilitet, noe vi ønsker å belyse i dette kapittelet (Johannessen et al., 2016, s. 77-78).. De metodiske valgene våre må ses i sammenheng med refleksjonene rundt styrker og svakheter med forskningen vår avslutningsvis i oppgaven

4.2 Forberedelser

Forskningsdesign

Forskningsdesign kan beskrives som en plan for hvordan det er mulig å gjennomføre forskningen fra start til mål. Som en del av forarbeidene og planleggingen av en undersøkelse må man vurdere hvilket design det er hensiktsmessig å benytte seg av (Johannessen et al., 2016, s. 69). Forarbeidene våre viste at det ikke foreligger spesifikk forskning på tematikken vår fra det norske politiet, men at det foreligger norsk og internasjonal litteratur og forskning på offentlig og privat sektor, som vi ønsker å diskutere opp imot våre funn fra politiet.

Vi har latt oss inspirere av fenomenologisk forskningsdesign, som setter søkelys på å studere verden slik folk oppfatter den, og hvor målet er å gi en presis beskrivelse av informantenes egne perspektiver og opplevelser gjennom utforskning og beskrivelser (Johannessen et al., 2016, s. 78-79). Fortolkningen av informantenes utsagn må ses i lys av den sammenhengen de forekommer, og et sett med meninger kan bety noe i en sammenheng, og noe helt annet i en annen sammenheng. Forskningsdesignen vil gi en naturlig variasjon i datamaterialet, noe som skyldes at informantene kommer fra ulike miljøer og har ulike bakgrunnshistorier. Dette viser begrensninger for å trekke store linjer og utvikle nye teorier, men det treffer likevel en av grunntankene til kvalitativ forskning: At vi leter etter det unike i menneskers virkelighetsoppfatning (Johannessen et al., 2016, s. 95).

Fenomenet i denne konteksten er ledelse av spesialister i politiet, og informantene vil ha ulike oppfatninger av dette fenomenet på bakgrunn av lokale forhold, interesser, bakgrunn og lignende. Disse forholdene er med på å konstituere virkeligheten til informantene våre, og det er derfor viktig for oss å skape en god forståelse for hva det betyr for hver og en av dem, gjennom kontaktetableringen og en undrende tilnærming under intervjuet.

Videre har vi valgt å benytte oss av en deduktiv teoridrevet tilnærming i forskningen vår, som tar utgangspunkt i å søke etter kunnskap styrt av teorier, og undersøker om vi kan knytte generelle teorier til fenomener i våre empiriske data (Johannessen et al., 2016, s. 47). Dette valget begrunnes med at vi måtte utføre litteratursøk og lese en god del teori for å kunne utarbeide intervjuguiden vår, slik at vi kunne avgrense den til ulike temaer vi ønsket å spørre informantene om. Gregersen brukte også deduktiv tilnærming og fenomenologisk forskningsdesign i sin masteroppgave om kunnskapsarbeidere i offentlig sektor, noe som ga oss et verdifullt innblikk i forskningsprosessen hennes, og som understøtter våre metodevalg (2019, s. 30).

Deduktiv tilnærming ses ofte i form av hypotesetesting og kvantitative studier med populasjoner. Vi fant støtte i Kvale og Brinkman for at tilnærmingen også kan brukes i kvalitative undersøkelser, hvor man for eksempel kan bruke enkelttilfeller som testtilfeller for generelle teorier (2015, s. 224).

Datagenerering fra intervjuer

Vi valgte å samle inn data gjennom dybdeintervjuer, som er en utbredt datagenereringsmetode innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2017, s. 113). Dybdeintervjuer, også kalt semistrukturerte intervjuer, kjennetegnes ved at de har noen forhåndsplanlagte temaer i intervjuguiden som forskeren beveger seg innenfor og det tilstrebes å stille åpne spørsmål slik at informanten gis anledning til å reflektere rundt svarene sine (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20).

Litteratursøk og kildekritikk

I starten av dette prosjektet søkte vi etter litteratur om ledelse av kunnskapsarbeidere og ulike synonymmer som «ledelse av spesialister, ledelse av kunnskapsmedarbeidere, kunnskapsledelse, kunnskapsarbeid, ledelse av fagansvarlige, kunnskapsorganisasjoner, fagorienterte miljøer» på Oria og Google Scholar. I tillegg søkte vi blant engelsk litteratur ved å bruke «specialist» som en oversettelse av «kunnskapsarbeider,» og vi fant flere relevante artikler. Etter hvert la vi også til ulike varianter av «politi» og «police» i søkene våre for å snevre inn søkene mot temaet i masteroppgaven vår. Som hovedregel avsluttet vi søkene etter å ha bladd oss gjennom ti søkesider med treff, hvor vi leste sammendraget av artiklene som fattet vår interesse. Vi har også fått tilsendt relevant litteratur fra våre veiledere.

Litteraturen vi har brukt er vurdert etter Dallands prinsipper for kildekritikk som ser på relevans og pålitelighet (2017, s. 159). Etter hvert som at vi tilegnet oss mer kunnskap om tematikken vår, ble vi tryggere på å vurdere hva som var relevant for å besvare problemstillingen vår. Gyldighet og holdbarhet sier noe om pålitelighet, og dette løste vi ved å forsøke å finne svarene på spørsmål som for eksempel *hva slags tekst er det, hvem har skrevet den, hvem er den skrevet for, hvorfor er teksten skrevet, hva er formålet med teksten og når er den skrevet* (Dalland, 2017, s. 159).

Vi har i størst mulig grad forsøkt å finne primærkilder, men av ulike årsaker har vi måtte nøye oss med sekundærkilder, for eksempel i tilfeller hvor primærkilden viste seg å være vanskelig å oppdrive. Dette har sine naturlige svakheter, da vi ikke kan kontrollere hva som har utspilt seg på veien fra primærkilden til den publiserte sekundærkilden. I slike tilfeller vil vurderingsprosessen av påliteligheten til sekundærkilden være med på å sikre troverdigheten i forskningen vår.

Litteraturlisten vår består av lærebøker innen politiforskning, organisasjon og ledelse, samt samfunnsvitenskapelig metode. Dette suppleres med et utvalg av forskningsartikler, som er publisert i akademiske tidsskrifter innen fagområder som ledelse, politivitenskap og kriminologi. Vi har også brukt publiserte masteroppgaver vi har funnet relevante.

Intervjuguide

En intervjuguide er forskerens manuskript og setter rammene under intervjuet. Intervjuguiden vår ble utarbeidet etter strukturen *introduksjon, oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avslutning* (Tjora, 2017, s. 145-147; Johannessen et al., 2016, s. 149). Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden fra masteroppgaven til Gregersen som handler om ledelse av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor (2019, s. 68), og tilpasset den til å bli mer kompatibel med det som kjennetegner politiet, som politikulturen, og tematiserte den slik at den var egnet til å gi svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen (jf. vedlegg 2).

4.3 Datainnsamling

Utvelgelse av informanter

Vi brukte en *strategisk og taktisk utvelgelse av informanter*, kombinert med *snøballmetoden* for å finne informantene våre. Strategisk utvelgelse betyr at vi bestemmer oss for hvilken målgruppe som må delta for at vi skal få samlet inn nødvendige data, og den taktiske utvelgelsen handler om hvilke egenskaper denne målgruppen skal ha (Johannessen et al., 2016, s. 117). Egenskapsprofilen på aktuelle informanter inneholdt et krav om at lederen ledet spesialister i kunnskapsintensive miljøer, eller at lederen nylig hadde en slik stilling. I tillegg anså vi det som en fordel at de også ledet generalister, for å belyse eventuelle kontraster. Snøballmetoden går ut på at vi spør informanter og andre personer i den hensikt å rekruttere nye informanter vi normalt ikke ville hørt om eller hatt tilgang til, ved å for eksempel spørre om de kjenner andre ledere som kan være aktuelle for oss å prate med (Johannessen et al., 2016, s. 119).

Politiet består av mange fagfelt og ulike typer tjenester, som vi grovt kan dele opp i etterforskning, etterretning, forebygging, forvaltning og ulike politioperative disipliner (NOU 2013: 9, s. 77-78). Denne inndelingen av fagfelt gjenspeiles i organiseringen av politidistriktene med felleseenheter og geografiske driftsenheter etter nærpolitireformen

(Politidirektoratet, u.å., c). Flere av disse fagfeltene vil også overlappe hverandre, for eksempel når patruljer fra forebyggende avsnitt tar del i patruljeberedskap, og dedikerte patruljer fra patruljeavsnittene starter innledende etterforskning med avhør og åstedsundersøkelser. I tillegg vil lensmannsbetjenter enkelte steder være både operative beredskapsressurser, forebyggere, hovedetterforskere på straffesaker og en del av det lokale etterretningsarbeidet.

Operative disipliner kan også deles inn etter innsatspersonell-kategoriene IP-1 til IP-5, hvor graden av årlige treningstimer er avgjørende (Politidirektoratet, 2020b, s. 41). Innad i disse IP-kategoriene vil man ha ulike spesialiseringer innenfor eksempel sanitet, skyting, taktikk, sprengning og livvaktjeneste. Dette tegner et stort bilde av at spesialister er fordelt over hele politiet, men sett i sammenheng med litteraturen om kunnskapsarbeidere, måtte vi ta en ytterligere innsnevring av målområdet vårt.

Etter flere interessante diskusjoner rundt hvilke fagområder vi skulle inkludere i prosjektet vårt, rettet vi hovedfokuset mot fagfeltene etterretning, etterforskning og utlendingsforvaltning (på særorgan og spesialavsnitt-nivå). Bakgrunnen for dette valget er at disse fagfeltene har tydelige krav til produksjon, og at arbeidsutførelsen i etterretning, analyser og etterforskning kan beskrives som et håndverk, noe som sammenfaller med definisjoner av kunnskapsarbeid (Mladkov et al.; Hillestad & Sandvik, referert i Gotvassli, 2020, s. 116; Irgens & Wennes, 2011, s. 15; Fossetøl, 2004, s. 22). Dette er også fagfelt hvor det er viktig å drive utviklingsarbeid i takt med samfunnsendringene. Rollene til disse avsnittene, i kraft av at de er spesialavsnitt og bistandsorgan til det øvrige politiet, taler for at de er kunnskapsintensive: dette er miljøer som skal driver utvikling av metoder og er *stedet man ringer hvis man står fast og trenger hjelp i en sak*.

Vi har ikke ekskludert operative miljøer fra forskningen vår, og har disse representert med to informanter fra miljøer som ikke utøver patruljetjeneste, men som løser operative oppdrag. Fagansvarlige i operative miljøer passer godt inn i definisjonen av kunnskapsarbeidere med den tause kunnskapen de besitter, og lederne deres kan derfor gi oss nyttige og nyanserte erfaringer og meninger.

Rekruttering av informanter

Tre av informantene rekrutterte vi selv, ut fra egenskapsprofilen. I en virksomhet fikk vi uoppfordret svært god hjelp av HR til å rekruttere to informanter, noe som var en uventet men kjærkommen vri på snøballmetoden. Tre informanter er rekruttert via kollegaer i kunnskapsintensive miljøer med bruk av snøballmetoden (hvor en potensiell informant sendte oss videre til en leder som passet bedre.) Av totalt ni forespørsler ble det endelige utvalget bestående av åtte informanter.

Før vi formaliserte samarbeidet med informantene informerte vi HR-avdelingen deres om prosjektet vårt. For sikkerhets skyld sendte vi den samme e-posten til alle HR-avdelingene, som inneholdt informasjon om prosjektet med datalagringsplan og samtykkeskjema (jf. vedlegg 3). Etter at HR hadde fått de avklaringene de trengte og ga oss tilbakemelding på at det var OK, tok vi kontakt med informantene og diskuterte om de kunne ha informasjon vi trengte for å besvare problemstillingen vår. Kandidatene fikk så tilsendt en e-post med intervjuguiden vår (jf. vedlegg 2), samtykkeskjema for å delta i forskningsprosjektet vårt (jf. vedlegg 4), den godkjente planen for håndtering av personopplysninger (jf. vedlegg 5), og et eget hjelpeark med ulike definisjoner som kunne være til hjelp under intervjuet (jf. vedlegg 6).

Presentasjon av informantene

Utvalget av informanter består av to kvinner og seks menn, vist i tabell 2. De fleste informantene hadde mer enn 10 års ledererfaring fra politiet, og flere hadde erfaring fra taktisk, operasjonell og strategisk ledelse. Noen av informantene hadde vært spesialister innenfor fagfeltet de nå ledet, mens andre var rekruttert fra andre fagfelt. Informantene hadde variert lederutdanning, fra ingen lederutdanning til interne lederutviklingsprogrammer, PHS' lederutdanning, lederutdanning på universiteter/høyskoler og lederutdanning fra Forsvaret. For å sikre anonymiteten til informantene opplyser vi ikke om koblingen mellom kjønn og arbeidssted. I sum anser vi at informantene har et svært godt erfaringsgrunnlag for å delta i forskningen vår.

Informantene		
Informant	Arbeidssted	Ledererfaring
1	Kripos	> 10 år
2	Kripos	> 10 år
3	Oslo politidistrikt	> 7 år
4	Politiets utlendingsenhet	> 10 år
5	Politiets utlendingsenhet	> 10 år
6	Kripos	> 10 år
7	PST	> 10 år
8	PST	> 10 år

Tabell 2: Oversikt over informantene våre.

Gjennomføring av intervjuene

På intervjudagen tok vi oss god tid til å skape tillit og en rolig tilværelse ved å fortelle om prosjektet vårt og avklare eventuelle uklarheter. Vi informerte også om bruken av lydopptaker, personvernreglene og våre etiske refleksjoner rundt det å forske på egen etat. I starten av intervjuet ønsket vi å vite mer om bakgrunnshistorien til informanten, blant annet lederutdanning og ledererfaring, samt hva de gjør på avsnittet eller seksjonen han eller hun ledet. Disse spørsmålene ble ikke tatt med i transkripsjonene og datamaterialet på grunn av personvern, men de ga oss nyttig informasjon som vi kunne bruke i diskusjoner i hoveddelen av intervjuet.

Refleksjonsfasen er hoveddelen av intervjuet, og består av åpne spørsmål knyttet til de ulike temaene som belyser problemstillingen vår (jf. vedlegg 2). Vi brukte samtaleteknikker som aktiv lytting og bruk av stillhet da informantene svarte på spørsmålene våre, og det semistrukturerte oppsettet tillot informantene å utbrodere i ulike retninger. Et eksempel på dette er hvordan noen ledere løftet perspektivet fra sine dagligdagse erfaringer og koblet det til overordnede føringer fra politiske hold.

Vi avsluttet intervjuet med å informere om den videre forskningsprosessen og hvordan informanten kan kontakte oss ved behov for avklaringer eller andre spørsmål. Samtidig minnet vi om informantens rettigheter vedrørende personvern og at informanten når som helst

kunne trekke hele eller deler av intervjuet. På grunn av koronavirus-pandemien og påbud om hjemmekontor ble de fleste intervjuene gjennomført som videomøter gjennom Microsoft Teams. Samtlige intervjuer ble tatt opp på lyd, noe som ga oss større frihet til å lytte og forstå informanten under intervjuet, istedenfor å bruke opp kapasiteten vår til å transkribere i sanntid. Vi har fokusert på å skape like intervjusituasjoner for alle som deltok i denne studien, ved at informantene fikk den samme informasjon tilsendt i forkant og alle fikk den samme introduksjonen under intervjuet.

Transkribering

Etter intervjuene startet arbeidet med å transkribere lydopptakene til tekst. Når vi transkriberer et lydopptak fikserer vi innholdet fra muntlig form til nedskrevne ord, som viser hvem som pratet og hva som ble sagt. Det er mye informasjon som kan gå tapt i denne transformasjonen, som tonefall, ironi og andre forhold som kan uttrykke usikkerhet eller tvil på det man sier. Transkripsjoner kan av den grunn ha noen grunnleggende svakheter som kan føre til følgefeil i forskningen. Samtidig må man avgjøre hvor detaljert man transkriberer, da det er en tidkrevende øvelse å gjenskape intervjuet ned i hver minste detalj. Siden vi på forhånd ikke visste hva som kunne bli viktig eller ikke, fulgte vi Tjoras anbefaling om å legge oss på et detaljert nivå (2017, s. 173-174). Vi transkriberte intervjuene manuelt i Microsoft Word, noe som var en nyttig prosess hvor vi fikk repetert hva som ble sagt, samtidig som at vi kunne evaluere innsatsen vår underveis.

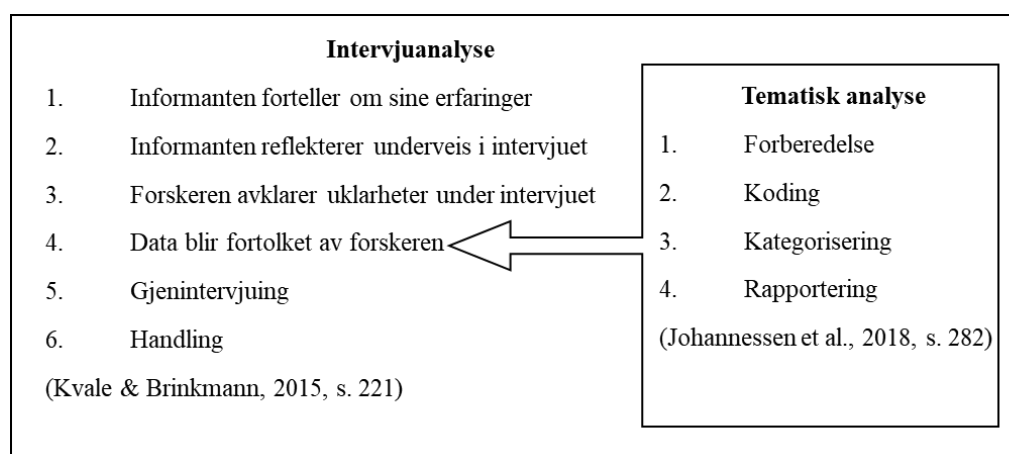
4.4 Dataanalyse

Kvalitative analyser handler om å se etter sammenhenger og mønster i dataene man samler inn, og analysen kan derfor plasseres et sted mellom den opprinnelige fortellingen til informanten, og det endelige produktet vi presenterer i denne mastergradsavhandlingen. Man snakker også om å fortolke data, som er et steg videre i prosessen, hvor forskeren ser på hvilke konsekvenser analysen og resultatene har for det man undersøker. Gjennom å drøfte analyseresultatene mot eksisterende litteratur og teorier søker man å oppnå forståelse og forklaringer som kan besvare problemstillingen, som i vårt tilfelle er *hvordan lede spesialister i politiet* (Johannessen et al., 2016, s. 162).

Som en overordnet analysestrategi har vi brukt Kvale og Brinkmanns sekstrinnsprosess for intervjuanalyser (2015, s. 221). Det første trinnet er når informanten forteller om sine

erfaringer og meninger. Neste trinn er når informanten underveis reflekterer seg frem til nye utsagn under intervjuet. Tredje trinn er når forskeren under intervjuet spør informanten om man forstår utsagn riktig, eller om de må forklares på en annen måte – slik at man skjønner hva informanten mener og det ikke er rom for tvil. I det fjerde trinnet blir intervjuet transkribert og forskerne leter etter meningene til informanten i datamaterialet. I det femte trinnet kan forskeren re-intervjue informanten, og det siste trinnet handler om hvordan informanten på bakgrunn av forskningsprosessen og kunnskap som fremkommer der, kan handle annerledes i fremtiden. For vår del utførte vi de fire første trinnene i samtlige intervjuer, ikke de to siste. Informantene hadde vært veldig tydelige under intervjuene, og vi anså ikke at det var et behov for å re-intervjue dem. Det siste trinnet vil eventuelt finne sted etter at informantene leser igjennom masteroppgaven vår, eller gjennom videre forskning som er inspirert av prosjektet vårt.

Vi valgte å bruke tematisk analyse som analyseverktøy, noe som innebærer å gruppere data med fellestrekk i kategorier. Kategorier er godt egnet til å se sammenhenger i data som det kan være vanskelig å finne på andre måter (Johannessen et al., 2018, s. 278). Den tematiske analysen beskrives som en prosess på fire trinn (Johannessen et al., 2018, s. 282): Forberedelse (innhente data), koding (fremhever og setter ord på viktige poeng i dataene), kategorisering (kodene sorteres i mer generelle temaer) og rapportering (vi rapporterer våre funn, i dette tilfellet i form av en masteroppgave). I dette prosjektet har vi latt oss inspirere av Johannessen et al. sine fire trinn for tematisk analyse som en del av arbeidet med trinn 4 (*data blir fortolket av forskeren*) i Kvale og Brinkmanns overordnede sekstrinns analyseprosess, illustrert i figur 5 (2015, s. 221).



Figur 5: Den tematiske analysen i forhold til sekstrinnsprosessen for intervjuanalyse.

Koding innebærer at vi knytter et eller flere nøkkelord til tekstsegmenter som vi anser som viktige, og slik reduseres datamaterialet til en mer håndterbar størrelse. Det er ulike synspunkter på hvordan man skal kode data, og vi har latt oss inspirere av Kvale og Brinkmann (2015, s. 226-227), Johannessen et al. (2018, s. 284-294) og Tjora (2017, s. 197-203). En sentral teknikk vi brukte fra Tjora gikk ut på å se etter hva som ligger bak uttalelsene til informantene, ved å spørre: «Hva snakker informanten om - hva blir sagt,» i motsetningen til «hva sier informanten, hva blir det snakket om» (2017, s. 201).

Som en del av vår teoridrevne tilnærming hadde vi på forhånd designet intervjuguiden etter kategorier som var inspirert av teori og forskning (jf. vedlegg 2). Disse kategoriene fulgte oss noe gjennom kodingen, men vi understreker at vi var *drevet* av teorien, og ikke *styrt* av den: Vi leste intervjuene med et åpent og undrende blikk.

Allerede under transkriberingen av intervjuene opplevde vi at analyseprosessen hadde startet, ved at vi markerte stikkord, meninger og spørsmål som vi trodde vi kan få bruk for senere. Under den dedikerte kodingen markerte vi de delene av teksten som var interessante og reduserte dem til datanære oppsummeringer, som er en komprimert utgave av det som blir sagt, med ord og uttrykk som informanten brukte selv. Fordelen med å jobbe datanært er at man beholder koblingen mellom data, empiri og resultater (Johannessen et al., 2018, s. 285). Den datanære oppsummeringen ble så utviklet videre til det første utkastet av koder, og ført i en kodebok. Kodene utplasserte vi deretter i de påfølgende transkripsjonene der hvor de passet, og vi tilførte nye koder eller justerte de opprinnelige kodene etter hvert som vi dannet oss et helhetlig perspektiv på analysen.

Etter flere runder med evaluering og justering av kodene våre gikk analysen over til kategorisering. Dette beskrives som å zoome ut av detaljene, for å se hvordan dataene kan settes sammen til en større helhet, og i vår tilnærming lot vi forskningsspørsmålene våre sette retningen for utvikling av kategorier (Johannessen et al., 2018, s. 299). Kategoriene er utviklet slik at de ikke er for omfattende, de har en intern konsistens (det er samsvar mellom kodene i kategorien) og ekstern konsistens (kategoriene må ikke overlappe hverandre i for stor grad).

Noen steder var det også naturlig å bruke underkategorier, som fanger opp ulikheter mellom koder som har litt mindre intern konsistens i forhold til resten, men som ikke overlapper de andre kategoriene og er for små til at de kan være egne kategorier. Et eksempel på dette finner

vi i kategorien *ulike tilnæringer til ledelse av politispecialister*, hvor vi valgte å skille mellom underkategorier som *ledelse er et eget fag, fagkunnskaper er avgjørende* og *kunnskapsfrustrasjon*. Denne analyseprosessen er illustrert i tabell 3. Til slutt endte vi opp med 16 koder fordelt på tre kategorier, og vi lagde et oversiktlig system hvor hver kategori ble fargekodet og tildelt et eget regneark i Microsoft Excel. På hvert av kategori-regnearkene hadde alle informantene en egen rad, hvor alle kodene og datanære oppsummeringer ble kopiert over, sammen med en eksakt referanse fra hvor koden er utledet i transkripsjonene.

Rådata (sitater)	Datanær oppsummering	Kode	Underkategori	Kategori
<i>Jeg har gjort noen undersøkelser og funnet tre motivasjonsfaktorer hos den enkelte ansatte hos meg i en kunnskapsorganisasjon. Den ene tingen som topper lønn, det er utdanning. Det kommer nok an på om du leder spesialister eller ikke. Men spesialister er veldig giret på utdanning, lønn som nr. to og fleksibilitet og fritid som nummer tre. De tre motivasjonsfaktorene har jeg i hovedsak identifisert.</i>	Spesialister motiveres av tre faktorer: 1. Utdanning 2. Lønn 3. Fleksibilitet og fritid. De er veldig giret på utdanning.	Motivasjonsfaktorer	Selvrealisering	Politispecialistenes motivasjonsfaktorer
<i>Når jeg beslutter noe som spesialisten ikke ønsker jeg skal beslutte da, i sitt fagfelt da, så blir det krevende. Det kan bli opplagt misnøye og ganske sånn konfrontasjon i diskusjoner. Men sant, jeg har jo fokus som løfter seg langt over det ene spesifikke fagområdet. For jeg har jo blant annet budsjettansvar og strategisk ansvar ... og hvis jeg slipper taket da på spesialistene da, så kan de dra ut i sin retning som de selv ønsker.</i>	Når leder beslutter noe spesialisten ikke liker, kan det bli misnøye fordi de er så oppslukt i fagområdet sitt, og ofte ikke ser helheten med budsjettansvar og strategisk ansvar.	Spesialistboblen	Utfordringer relatert til motivasjonsfaktorer	Utfordringer

<p><i>For jeg har ikke kunnskap nok til å ta ut enkeltelementer i et produkt. De gjør jo analyser og vektinger ikke sant i et eget system. Det jobber jo ikke jeg i da. Der igjen, jeg har tillit til at de som har de rollene gjør det på en god måte. Så leses selvfølgelig produktene og jeg reagerer på ting hvis jeg gjør det da. Men detaljene er vanskelig for meg å avdekke siden jeg ikke kan det nok rett og slett, jeg er ikke fagarbeider innenfor etterretning. Og det er jo også litt sånn frustrerende av og til, rett og slett. Men det er jo blitt bedre etter hvert etter snart 4 år da i faget så er jeg en annen type sparringspartner nå enn da jeg kom (...)</i></p>	<p>Lederen må stole på at spesialistene gjør jobben på en god måte. Leder leser produktene, men kan ikke nok til å avdekke detaljer, noe som tidvis er frustrerende. Men leder blir tryggere i rollen med lengre fartstid og/eller erfaring med faget.</p>	<p>Leder er frakoblet faget av ulike årsaker</p>	<p>Ledelse er et eget fag</p>	<p>Ulike tilnærminger til ledelse av politispesialister</p>
--	--	--	-------------------------------	---

Tabell 3: Eksempel på analyseprosessen fra sitater (rådata) til datanær oppsummering, til koder, (i noen tilfeller) underkategorier og til slutt kategorier.

4.5 Etiske betraktninger

Før vi startet på dette forskningsprosjektet leste vi *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2018), *Forskningsetisk veileder for Politihøgskolen* (Bjørge & Myhrer, 2015) og kapittelet *Forskerens etiske og juridiske ansvar* (Johannessen et al., 2016, s. 83).

Vi har gjennom et samtykkeskjema informert om informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi på ethvert tidspunkt under forskningen, noe som sikrer prinsippet om at all deltagelse i forskning er frivillig og basert på samtykke. Videre er informantenes rett til konfidensialitet (vår plikt til å respektere deres personvern) ivaretatt med oppfølging og presentasjon av hvordan vi har brukt informantenes utsagn i forskningen før innleveringen, i tillegg til at vi har anonymisert dem i denne mastergradsavhandlingen. Korrekt behandling av personopplysninger har vært prioritert fra første stund. Før vi startet datainnsamlingen vår,

sendte vi inn en obligatorisk søknad til Norsk senter for forskningsdata, hvor vi redegjorde for hvilke personopplysninger vi ville behandle, og hvordan vi ville lagre dem. Etter en positiv tilbakemelding, hvor planen vår ble vurdert til å være i samsvar med personvernlovgivningen, startet vi datainnsamlingen vår (jf. vedlegg 5).

Kombinasjonen av å være ansatt og samtidig forske på egen etat kan by på fordeler og ulemper og dilemmaer. Fra PHS oppfordres det til å tenke over hvilke problematiske situasjoner og dilemmaer som kan oppstå, spesielt om man forsker på politiets klienter i ulike situasjoner eller innhenter data fra politiets systemer som grunnlag for forskning (Bjørge & Myhrer, 2015, s. 7). Selv om vi ikke jobbet i dette sporet, var vi påpasselige med å informere informantene om at de selv måtte vurdere om de pratet om politimetoder eller informasjon som kan være skjermingsverdig, for eksempel etter sikkerhetsloven (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, u.å.). Slik informasjon har ikke vært egnet til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, og det medfører ekstra krav til bruk og oppbevaring av utstyret som brukes til lydopptak og senere lagring av dataene. Som en ugradert mastergradsavhandling hadde vi heller ikke hatt mulighet til å omtale slik informasjon i rapporteringen vår.

Som ansatte i politiet har vi også en unik fordel med vår forståelse for etatens organisering og arbeidsmetoder, noe som forenklet dialogen og skapte en avslappet stemning i intervjuene. En annen fordel er at vi fikk forholdsvis enkel tilgang til informanter, da de ser på oss som kollegaer og ikke utenforstående. Kollegarollen har derimot også en bakside, ved at den kan påvirke samhandlingen mellom intervjuer og informant. Det er derfor viktig å være bevisst hvilken *hatt* man har på seg, og være tydelige på at vi er eksterne studenter i denne spesifikke konteksten. Dataene kan også påvirkes av en slik rolleblanding, da informantens meninger kan ligge implisitt i utsagn, eller at de ikke uttaler taus kunnskap som de forutsetter at vi forstår i en gitt kontekst som kollega, og som dermed ikke blir transkribert. Vi mener derimot at summen av kollegarollen og innsikten vår i politiet gir oss flere fordeler enn ulemper når vi forsker på egen etat, i kraft av at vi lettere forstår eksemplene og meningene til informantene.

Som et eksempel vil vi trekke frem en informants resonnement rundt hvordan den hierarkiske strukturen i politiet kan påvirke etablerte teorier fra litteraturen opp imot forskjeller på sivilt ansatte og politiansatte spesialister. I denne sammenhengen hadde vi stor nytte av å forstå dynamikken og samspillet mellom ulike grupper ansatte, og vi visste dermed hvordan vi

kunne komme til kjernen i dette resonnementet, ut fra våre egne erfaringer, slik at vi var sikre på at vi forstod hva informanten mente. Dette resonnementet kunne vært utfordrende for utenforstående forskere å få taket på, uten observasjonsstudier eller flere intervjuer.

4.6 Dataenes kvalitet

Pålitelighet (reliabilitet) måler troverdigheten til forskningen vår, blant annet ut fra hvordan vi samler inn og behandler data, og det stilles ofte spørsmål rundt forskernes pålitelighet innenfor intervjuforskning (Kvale & Brinkman, 2015, s. 211). Kvantitative data kan testes for reliabilitet, noe som ikke er hensiktsmessig for kvalitative data, siden disse dataene avhenger av alt fra dagsformen til informanten, til hvordan forskeren blir oppfattet gjennom spørsmålsformuleringer, tonefall og eventuelle små elementer som kan føre til at en informant opplever spørsmålene ulikt den neste. Dette er også grunnen til at det er vanskelig å reproducere intervjuforskningen vår, med hensikt å få de samme utdypende svarene og resultatene. Refleksjon, evalueringer og transparente redegjørelser om førforståelse, metodevalg, datainnsamling og analyseprosess er vår måte å skape høyest mulig pålitelighet i denne mastergradsavhandlingen, i tillegg til at vi er bevisst vår rolle og posisjon som ansatte i politiet, noe som samtidig ivaretar integriteten vår som forskere.

Gyldighet (validitet) sier noe om hvor godt dataene våre samsvarer med fenomenet vi forsker på (Tjora, 2017, s. 232). I vår studie søker vi å oppnå validitet gjennom et bevisst forhold til hvilke fremgangsmåter, analyseprosesser og drøftingen som er hensiktsmessige for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

Vi har også brukt god tid på å informere informantene om formålet med prosjektet, samt hva som ligger bak begrepene vi forsker på, slik at det er en omforent forståelse for hva som er temaet for intervjuene og spørsmålene. Selv om det har vært mange avveielser, avgrensninger og pragmatiske hensyn, har vi hatt et mål om at dette ikke skal påvirke gyldigheten til forskningen vår. Ved å ha god kontroll på teorier og en nøye utformet intervjuguide sitter vi igjen med et inntrykk av at vi har klart å stille de riktige spørsmålene, og at vi har forstått budskapet i det informantene fortalte oss under intervjuene.

5 RESULTATER OG DRØFTING:

I dette kapitlet vil vi presentere erfaringene og meningene informantene våre delte med oss under intervjuene som er aktuelle for å belyse problemstillingen vår: *hvordan lede spesialister i politiet*. Funnene blir presentert i tre tematiske delkapitler. Det første delkapitlet tar utgangspunkt i det første forskningsspørsmålet knyttet til motivasjonsfaktorene til politispecialistene. Det andre delkapitlet tar utgangspunkt i forskningsspørsmålet som handler om utfordringer, og det tredje delkapitlet tar utgangspunkt i ulike tilnærminger til ledelse av politispecialister. Informantenes utsagn blir sitert fortløpende og drøftet opp mot teorier og forskning underveis i delkapitlene, med hensikt å synliggjøre koblingen mellom teori og data. Avslutningsvis vil vi trekke dette sammen i et helhetlig perspektiv som er egnet til å besvare problemstillingen.

5.1 Politispecialistenes motivasjonsfaktorer

Vårt første forskningsspørsmål handler om motivasjonsfaktorene til politispecialistene: *Er det forskjeller på hva som motiverer politispecialister og kunnskapsarbeidere slik de beskrives i litteraturen, og hvordan tilrettelegger ledere for disse?* Identifisering av motivasjonsfaktorer kan bidra til bedre ledelse, ved at tilretteleggingen treffer bedre med krav og forventninger hos spesialistene. Det er viktig å bemerke at vi belyser hvordan politilederne *opplever* effekten av motivasjonsfaktorer, sett fra deres perspektiv. Vi sitter dermed kun på en forklaring av dette fenomenet, i og med at vi ikke har snakket med spesialistene selv. Dog skal det bemerkes at informantene er opptatt av relasjonsledelse, og at de selv opplevde at de praktiserte denne lederstilen ved å bli godt kjent med medarbeiderne sine, noe vi kommer tilbake til i delkapittel 5.3.

Gotvassli skriver at god ledelse av kunnskapsarbeidere handler om at lederen skaper verdi ved å motivere denne gruppen ansatte gjennom væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell atferd (2020, s. 118). Logisk nok krever dette at ledere kjenner til hvilke motivasjonsfaktorer som spesialistene responderer på. Motivasjonsfaktorer kan identifiseres på ulike måter, for eksempel gjennom krav og forventninger de stiller til lederen og organisasjonen, eller gjennom relasjonsledelse (Spurkeland, 2017, s. 29).

Informantene våre fortalte at de i stor grad ønsker å tilrettelegge for krav og forventninger, slik at spesialistene var motiverte til å være en best mulig ressurs. Dette belyser instrument-

perspektivet på spesialistenes rolle som et essensielt verktøy, noe en av informantene oppsummerte med følgende utsagn:

«Jeg er helt avhengig av de folkene, og jeg tror de er klar over sin verdi!»

Gjennom relasjonene kunne de differensiere hvilken type, og hvor mye ledelse som krevdes av de ulike spesialistene. Lederne fortalte at flertallet av spesialister var tydelige på hva som motiverte dem, og i de tilfellene hvor spesialistene ikke var så vokale på dette, satte lederne av tid til å avdekke motivasjonsfaktorene deres gjennom dialog og medarbeidersamtaler. En leder påpekte dette som største skillet mellom å lede generalister og spesialister, da generalistene i større grad ventet på å bli motivert etter impulser fra lederen, og at generalistene trengte mere styring og konkrete arbeidsoppgaver. Relasjonene hjalp også lederne med å forstå hvordan noen motivasjonsfaktorer traff bedre enn andre. Et eksempel på dette var at behovet for ros på prestasjoner og produkter var svært individuelt: Noen ble motiverte av å bli nevnt i fellesmøtene og noen ønsket ikke slik oppmerksomhet i det hele tatt, noe som kan forstås ut fra motivasjonen som ligger bak det å være politi og hjelpe til i samfunnet (Filstad, 2020b, s. 35; Hoel & Christensen, 2016, s. 38).

I sum erfarer informantene at politispecialistene responderer godt på indre og ytre motivasjonsfaktorer som mer eller mindre samsvarer med beskrivelsene i litteraturen om kunnskapsarbeiderne (Gotvassli, 2020, s. 128). Mange fortalte også at motivasjonsfaktorene overlappet, forsterket eller påvirket hverandre, eller kom som et biprodukt av leders innsats for å skape et godt arbeidsmiljø. Flere ledere var opptatt av å prate med spesialistene om motivasjonsfaktorer, slik at de kunne få det best mulig. Samtidig påpekte flere at tilretteleggingen ikke måtte være for skjevfordelt, for det kunne gjøre generalistene umotiverte, noe som bærer tydelig preg av en demokratisk og relasjonell lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414). Spurkeland omtaler dette som unike motivasjonsprofiler, som sier at mennesker motiveres av ulike ting, og at det er lederens ansvar å vite om medarbeidernes drivkrefter, og at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har stor påvirkning på motivasjon og arbeidsinnsats (2017, s. 116).

5.1.1 Autonomi

Spesielt autonomi og frihet ble trukket frem som et av de aller viktigste motivasjonsfaktorene, kombinert med at lederen setter retning for den ønskede slutttilstanden. Christensen beskriver autonomi som at de ansatte ikke ønsker sterke føringer eller strukturer som hindrer deres måte

eller metode for å løse komplekse arbeidsoppgaver, og til hvilken tid, i tillegg til at de ansatte gis medbestemmelse og inkluderes i beslutningsprosesser (Christensen, referert i Gotvassli, 2020, s. 128). Selv om politispesialister generelt sett krever og responderer svært godt på autonomi, fortalte en av informantene at autonomi også kunne by på utfordringer sett opp mot det å ta initiativ, og det krevde at lederen hadde et bevisst forhold til hvor mye autonomi som ble tildelt:

«Jeg har enkeltansatte som ikke er spesielt gode til å ta initiativ, men som er helt rå på produktutforming eller levering. De kan ikke få så mye autonomi, for da skjer det ingenting. Du må vurdere hver enkelt ansatt, og det krever litt av lederen å gå dit, for det enkleste er at alle behandles likt, men da vil du tape hver gang. Alle vil kreve litt ulik type ledelse.»

Uttalelsen viser at ledere kan oppleve variasjoner mellom spesialister, hvor noen opplevde at autonomi kom med en pris, mens andre kunne tildele autonomi uten å måtte følge det opp i særlig grad. Det kan likevel diskuteres hvorvidt autonomi-begrepet kommer til sin rett når man diskuterer at ansatte viser og tar initiativ på jobben, hvis vi legger til grunn at autonomi i rolige tider betyr at de ansatte har et driv for å grave opp nye arbeidsoppgaver.

Sitatet kan også forstås i lys av Heins ulike arketyper, hvor autonomi kan knyttes til motivasjonen bak det å prestere, for eksempel pragmatikeren som vektlegger fritid og ser på arbeidet som en aktivitet som gir lønn (2013, s. 28). Hvis vi ser på autonomi som frihet til å velge metode og fremgangsmåte i arbeidsprosesser, så kan utsagnet til informantene tolkes som et symptom på koblingen mellom selvbestemmelse og ytringsklima, hvor valgene kan få konsekvenser for den ansatte (Valland, 2016, s. 32) eller at den ansatte vegrer seg for å ta egne valg på grunn av fryktkultur (Granås et al., 2015, s. 85), og kanskje søker ryggdekning fra lederen sin bak valgene man tar, under dekke av å ikke sette pris på autonomi. Det kan også være et uttrykk for manglende psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet (Edmondson, 2018, s. 13).

5.1.2 Selvrealisering

Motivasjonsfaktoren selvrealisering, gjerne i form av utdanning, kurs og seminarer ble også trukket frem som en essensiell viktig motivasjonsfaktor blant spesialistene som informantene våre ledet (Christensen, referert i Gotvassli, 2020, s. 128):

«Jeg har gjort noen undersøkelser og funnet tre motivasjonsfaktorer hos den enkelte ansatte hos meg i en kunnskapsorganisasjon. Den ene tingen som topper lønn, det er utdanning. Det kommer nok an på om du leder spesialister eller ikke. Men spesialister er veldig giret på utdanning, lønn som nr. to og fleksibilitet og fritid som nummer tre. De tre motivasjonsfaktorene har jeg i hovedsak identifisert.»

Det at lederne ser nytten av å bruke utdanning, kurs og seminarer som *gulrøtter*, altså en (fremtidig) gevinst for å holde motivasjonen oppe, tolker vi som et uttrykk for transaksjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429).

5.1.3 Utfordrende arbeidsoppgaver (og krav-kontroll-støtte-modellen)

Samtlige informanter fortalte at spesialistene fant sterk motivasjon gjennom utfordrende arbeidsoppgaver (som gir mulighet for selvrealisering gjennom utvikling) samtidig som at de presterte på et høyt nivå (Christensen, referert i Gotvassli, 2020, s. 128). En leder fortalte følgende:

«Nok oppdrag, nok arbeid. At de hele tiden har nok å gjøre. Og at oppdragene som vi får er nye og interessante, at man gjerne får inn et oppdrag til avdelingen som dekker land eller kontinent vi ikke har vært i tidligere som gjør at vi må grave og undersøke. Motivasjonen ligger mye i nye oppdrag.»

Denne motivasjonen relaterer vi til krav-kontroll-støtte-modellen, hvor den store graden av autonomi i kombinasjon med høye krav til jobben de utfører gir aktive arbeidstakere (Karasek & Thorell, 1990, s. 31-43). Da vi ba informantene reflektere rundt modellen, svarte samtlige at den i stor grad var aktuell for spesialistene deres, med tanke på teorien om *aktiv jobbing*. Det som er interessant å nevne i forhold til krav-kontroll-støtte-modellen er teorien om at *kjedelige arbeidsoppgaver* kombinert med autonomi kan føre til at arbeidstakere går fra rammen *aktiv jobbing* til den mer behagelige rammen *lav belastning* (Karasek & Thorell, 1990, s. 31-43). Det som likevel synes å være et særtrekk ved politispesialistene er at de målrettet prøver å holde seg i rammen *aktiv jobbing*, ved at de nærmest jakter nye arbeidsoppgaver i rolige tider, noe disse to informantene fortalte om:

«Så er det jo flere enn to som driver utviklingsarbeid uten å ha fått noen bestilling, det bare kommer forslag. Veldig selvdrevne, indre motivasjon i forhold til det.»

«Spesialistene kjøper batterier til metoden sin hvis batteriene går ut.»

Samtidig opplevde flere av lederne at spesialistene fort kunne kjede seg når de fikk oppgaver som ikke var like spennende som den forrige:

«De har veldig lav toleranse for å kjede seg. Så terskelen for hva som er et kjedelig oppdrag, den flytter seg hele tiden. Det har jeg også merka selv. Jeg har jobba med så mange store saker, at etter hvert så ble jeg sånn at.. jeg husker en gang fikk jeg beskjed om at vi måtte komme oss til Svinesund ganske fort fordi det var snakk om et beslag på 100 kilo hasj, men dette anså vi da som for lite til å kaste oss rundt. Så du går fra gram til kilo til tonn, du flytter terskelen. Innenfor faget er det også sånn at det som i starten var et D-moment blir etter hvert rutinemessig. Utstyret må bli mer avansert, og metoden må bli mer avansert.»

Dette kan tyde på at spesialistene bevisst eller ubevisst trives med arbeidsforholdene i rammen *aktiv jobbing*. Til tross for at betingelsene i denne rammen generelt sett er ønsket og legger til rette for læring og motivasjon, så er det viktig å huske at stor arbeidsmengde og høye krav over tid kan føre til for stor belastning for de ansatte. I slike tilfeller bør ledere være bevisst på at aktive forsøk på å roe ned eller bremse spesialistene ut fra et belastningshensyn kan føre til spesialisten opplever det som fravær av tillit, eller fravær av krav og kontroll i arbeidet. På sikt kan dette føre til at spesialistene opplever at arbeidsbetingelsene deres som *passiv jobbing* eller *jobb med høy belastning*, noe som trekker ned kreativitet eller øker risikoen for psykisk stress og fysisk sykdom. Dette illustrerer hvordan ledelse utført i god hensikt kan føre til store ulemper for spesialistene, hvis ledere ikke er bevisst dynamikken og grensene mellom de fire teorier i krav-kontroll-støtte-modellen (Karasek & Thorell, 1990, s. 31-43). En forklaring på denne indre motivasjonen finner vi i Hoel og Christensen, ut fra drivkraften for å være politi og løse samfunnsoppdraget, bidra til samfunnet og hjelpe andre (Hoel & Christensen, 2016, s. 38).

5.1.4 Tillit og beslutningsmyndighet

Tillit og beslutningsmyndighet ble også beskrevet som en viktig motivasjonsfaktor for spesialistene, og mange omtalte den som gjensidig betinget av autonomi. En slik myndiggjøring av spesialistene, kombinert med et godt arbeidsmiljø, vil i stor grad samsvare med Christensens motivasjonsfaktor *tilhørighet* som gir trygghet gjennom tillit (referert i Gotvassli, 2020, s. 128). Samtidig vil dette legge til rette for psykologisk trygghet gjennom ytringsklima, som Edmondsen beskriver som et grunnleggende vilkår for kreativitet og

teamarbeid (2018, s. 13). Dette vil også oppfylle det viktig støtte-elementet i krav-kontroll-modellen (Karasek & Thorell, 1990, s. 69).

En av informantene var opptatt av å legge til rette for prøving og feiling relatert til myndiggjøring av de ansatte gjennom tildeling av ansvar:

«En av de viktigste tingene er det å ansvarliggjøre de ansatte. Jeg har et fint begrep: ansvar under omsorg ... hvis du bryr deg om dine ansatte så gir du de ansvar, ikke motsatt ... det er et tveegget sverd. Hvis du gir de for mye ansvar så er det enkelte som tenker høyt om seg selv, men hvis du ikke gir ut ansvar så er det enkelte som kan bli veldig passive. En riktig mengde ansvar når du gir ut oppgavene gjør at de ansatte vokser. Men da må du også være trygg på at hvis de tar initiativ til å løse nye arbeidsoppgaver som gjør at man kanskje trer ut på litt ukjent farvann, så må man også kunne dekke ryggen til dine ansatte. Det er du som leder som har ansvar. Det synes jeg er kjempeviktig. Ta ansvar når du setter ut ansvar.»

Flere av de andre informantene fortalte om lignende erfaringer, blant annet at de kastet nyansatte ut i vanskelige arbeidsoppgaver helt fra starten av, men med et tydelig sikkerhetsnett fra lederen og miljøet rundt dem:

«Det ligger mye god læring i prøving og feiling!»

Disse holdningene samsvarer med undersøkelsen til Valland om at ledere har takhøyde for at ansatte kan trå feil (2016, s. 48), samtidig er det tydelig at lederne ser at det ligger mye potensiale i at det er takhøyde for å gjøre feil, naturligvis innenfor lovlige rammer for tjenesten, men det kan samtidig problematiseres hvor reelt det føles for medarbeiderne, med tanke på deres opplevelse av ytringsklimaet (Granås et al., 2015, s. 85).

Av Christensens seks motivasjonsfaktor (tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjoner, autonomi og selvrealisering) ble autonomi, utfordrende arbeidsoppgaver, tilhørighet (tillit gjennom fellesskap og arbeidsmiljø) og selvrealisering de mest fremtredende motivasjonsfaktorene for politispecialistene (Christensen, referert i Gotvassli, 2020, s. 128). Vi opplevde at flere av motivasjonsfaktorene glir inn i hverandre: Utdanning kan for eksempel være både selvrealisering og et gode man får som en rettferdig gevinst, på samme måte som at selvrealisering og utfordrende arbeidsoppgaver er nært knyttet til hverandre.

Av de seks motivasjonsfaktorene fokuserte informantene lite på *rettferdighet* og *prestasjoner*, og disse ble ikke nevnt i særlig grad under intervjuene. Det kan forklares ut fra ulike perspektiver: Hvis vi ser på rettferdighet (samsvar mellom innsats og belønning) som transaksjonsgoder i form av lønn, så kan en forklaring være at politiet er en statlig regulert organisasjon, som fører til at det ikke er store lønsmessige forskjeller mellom spesialistene, som lønnes i et noenlunde fast lønsspenn mellom lønnstrinn 62-72 (jf. vedlegg 1), noe som gir ledere lite handlingsrom til å lønne sine ansatte slik de selv føler de fortjener. En av informantene fortalte riktignok at lønn var en motivasjonsfaktor (jf. sitatet på side 56), men denne kom under motivasjonsfaktoren selvrealisering, en tendens vi også ser i Lines (2011, s. 4). En annen forklaring kan være den samlende og sterke politikulturen, som kan hindre at spesialistene stikker hodet frem for å kreve mer enn sine kollegaer, hvis de opplever urettferdighet (Van Maanen et al.; Ekman, referert i Petersson, 2014, s. 131), eller at *driven* bak det å være politi nærmest får et ideologisk preg, som gjør at fokuset på slike goder blir mindre (Filstad, 2020b, s. 35; Hoel & Christensen, 2016, s. 38).

Noen av de samme forklaringene kan ligge bak at motivasjonsfaktoren prestasjoner (ros og tilbakemeldinger) ikke ble nevnt i særlig grad, men kom opp som en del av relasjonsledelse, hvor ledere var opptatt av å kommunisere utad hvor mye de satte pris på medarbeiderne sine. Vi tolker likevel at lederne ivaretar denne motivasjonsfaktoren gjennom å skape en god tilbakemeldingskultur og vise oppmerksomhet ovenfor produktene til spesialistene. Samtidig så skriver vi dette med forutsetning om at *prestasjoner* kan splittes i to fraksjoner, hvor den ene handler om motivasjon gjennom ros og tilbakemeldinger, og den andre gjennom at den ansatte ser at bidraget blir verdsatt. Informantene var i stor grad samstemte om at spesialistene ikke var drevet av ros, men derimot ble de motiverte av å se at produktene deres både var av betydning – og at de faktisk ble brukt av ulike ledernivåer.

5.1.5 Spesialistboblen

I relasjon til motivasjonsfaktorene fant vi en egenskap ved politispesialistene som vi ikke har sett i litteraturen som omhandler kunnskapsarbeidere og motivasjon: Samtlige ledere fortalte uavhengige av hverandre at spesialistene kunne bli så fokuserte på faget og metoden sin (både med tanke på utvikling og praksis), at det førte til at de mister hele eller deler av koblingen til leders retning, strategiske mål og tildelte budsjetter. Vi har valgt å kalle dette fenomenet *spesialistboblen*, og lederne opplever dette som tidvis svært utfordrende:

«For jeg har jo blant annet budsjettansvar og strategisk ansvar ... og hvis jeg slipper taket da på spesialistene da, så kan de dra ut i sin retning som de selv ønsker. Men jeg må styre seksjonen ... altså hvis jeg ... hvis seksjonen er en båt da, så er mitt mandat å føre båten til viss havn til en viss tid.»

Spesialistboblen, slik informantene beskriver den, har noen grunnleggende forskjeller fra det å befinne seg i *flytsonen*. Flytsonen er et fenomen som er lokalt avgrenset i tid og sted, hvor individet blir oppslukt i en aktivitet gjennom involvering, fokus og konsentrasjon (Svartdal, 2020). Spesialistboblen beskrives som å strekke seg over et lengre tidsrom, utover flere aktiviteter, og synes å være en integrert del av spesialisten, noe som skiller den fra tilstanden knyttet til å utføre en aktivitet i flytsonen.

Vi legger til grunn at spesialistene på et vis må føle at det er akseptert at de tar et steg til siden fra resten av avsnittet, og går inn i boblen sin. Dette forstår vi som et uttrykk for at de generelle motivasjonsfaktorene som autonomi, tillit og beslutningsmyndighet (Christensen, referert i Gotvassli, 2020, s. 128) i sum gjør at de føler en berettigelse, samtidig som at psykososiale vilkår som trygghet, tilhørighet og arbeidsmiljø (Edmondson, 2018, s. 13) kan virke som en ytterligere katalysator. Paradoksalt nok kan man si at spesialistboblen er et godt tegn, siden den indikerer at spesialistene har det svært bra, og at flere sentrale motivasjonsfaktorer er oppfylt.

Flere informanter hadde den samme forklaringen på hva den største drivkraften bak spesialistboblen var:

«Så er det jo ikke av egeninteresse ... det er jo for å løse, for å si det litt pompøst, samfunnsoppdraget, de skal jo løse saker, ikke sant.»

Denne drivkraften for å løse samfunnsoppdraget tolker vi som et uttrykk for motivasjonen som kommer fra politipersonlighet (Hoel & Christensen, 2016, s. 38), og at samfunnsoppdraget gir mening og identitet i politiet, det er det overordnede: Selve visjonen og misjonen, og motivasjonen kommer fra det å gjøre noe som betyr noe for folk (Filstad, 2020b, s. 35). Dette gir drivkraften et uselvisk preg, og den kan samtidig være en forklaring på hva som motiverer spesialistene til å holde seg i rammen *aktiv jobbing* når de leter etter arbeidsoppgaver, jamfør krav-kontroll-støtte-modellen vi diskuterte tidligere (Karasek & Thorell, 1990, s. 31-43).

5.1.6 Arketypen *politispesialist*

Heins teorier om arketyper blant kunnskapsarbeidere, som indikerer lederbehov ut fra individuelle motivasjonsprofiler kan være et nyttig verktøy for ledelse av spesialister (Hein, 2013, s. 8). Selv om dataene våre er ikke egnet til generalisering, så er det interessant å se hvordan informantenes fortellinger om den sterke motivasjonen for å løse samfunnsoppdraget passer inn i arketyperne, og vi vil argumentere for at spesialistene kan plasseres et sted mellom primadonna og prestasjonsrytter:

- Det informantene opplever som politipersonlighet, altså iveren etter å løse samfunnsoppdraget (*de skal utgjøre en forskjell*), spesialistboblen og tidvis utfordringer med deling av taus kunnskap (*de oppleves som selvcentrerte*) kan tyde på tilhørighet til arketyper primadonna. Men på en annen side ser vi at den samlende politikulturen og informantenes beskrivelser av samhold mellom kollegaer som i fellesskap ønsker å løse oppgaver, trekker spesialistene bort det klassiske egosentriske bildet av primadonnaer med spisse albuer (Hein, 2013, s. 26).
- Politispesialistene har også fellestrekk med prestasjonsrytteren (Hein, 2013, s. 27), i den grad informantene beskriver at de har lav terskel for å kjede seg med rutinearbeid, og at de motiveres av å få stadig mer utfordrende oppdrag. Politiet kjennetegnes av mye rutinearbeid og mange avsnitt jobber etter tildelte oppdrag og saker, noe som gjør det vanskelig for spesialistene å velge hva man vil og skal jobbe med. I den forbindelse opplevde ikke informantene at spesialistene neglisjerte eller nedprioriterte rutinearbeid, eller at de opererte i en *godt nok-modus* som kjennetegner arketyper pragmatikeren. Noen ledere forklarte dette som lojalitet tuftet på yrkesstolthet og korpsånd, altså et felles ønske og mål om å løse oppdragene på en best mulig måte. En annen forklaring kan tilskrives *elite-statusen* som kjennetegner mange av de kunnskapsintensive miljøene i politiet hvor det er vanskelig å få seg jobb:

«Bare i kraft av at de har fått en stilling der, ligger det mye anerkjennelse i, ikke sant. Veldig mange av dem motiveres av det da, og resultater.»

Videre var informantene delte i synet på hvor lett det var å få spesialistene til å dele taus kunnskap, da de opplevde at noen delte frivillig, mens et fåtall nærmest måtte instrueres til å dele kunnskap med sine kollegaer. Ingen av informantene opplevde at spesialistene *satt på*

kunnskap bare for å få makt, dette var heller et uttrykk for konsekvenser av en mindre god helhetstenking. Villigheten til å dele taus kunnskap kan også være drevet av å bidra til fellesskapet (Filstad, 2020b, s. 35) eller som en naturlig del av å jobbe i offentlig sektor, uten å være i konkurranse med andre virksomheter (Seba et al., 2011, s. 115). En konsekvens av dette argumentet er at det blir vanskelig for ledere i politiet å bruke arketyperne ukritisk som en sjablong over sine medarbeidere, med forventninger om at de passer inn i rammene. På bakgrunn av dette vil vi argumentere for at politispesialistene kan plasseres i en egen arketypekategori, som er sterkt motivert av en uselvisk drivkraft, noe som ikke kommer så godt frem i arketyperne til Hein (2013, s. 8). Dette argumentet kan ytterligere forsterkes ved at politiet ikke har økonomiske bonuser og provisjonsbetaling, som i stor grad motiverer Heins arketyper pragmatiker (2013, s. 28) og lønnsinntager (2013, s. 29).

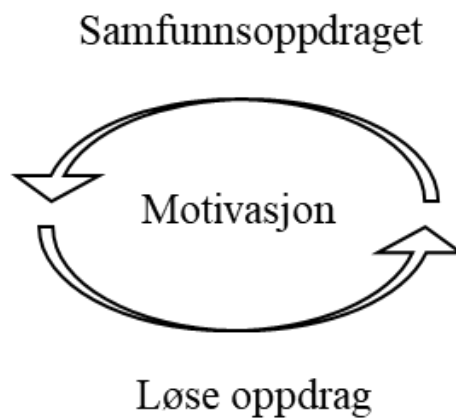
Informantenes beskrivelser av egenskapene til spesialistene, i kombinasjon med motivasjonen for å jobbe i politiet (Filstad, 2020b, s. 35; Hoel & Christensen, 2016, s. 38) tolker vi også som en naturlig buffer mot frustrasjonsregresjon, som er tilfeller hvor arketyper ikke får tilfredsstillende behovene sine og dermed søker overdreven behovsdekning til lavereliggende arketyper tilsvarende den passive lønnsinntageren (Gotvassli, 2020, s. 124).

5.1.7 Oppsummering

Forskningsspørsmålet som danner grunnlaget for dette delkapitlet søker å belyse forskjeller på hva som motiverer politispesialister og kunnskapsarbeidere slik de beskrives i litteraturen, samt hvordan ledere tilrettelegger for disse. Vi har sett at mange av de sentrale motivasjonsfaktorene til Christensen har overførbarhet til politispesialistene, ved at informantene har sett at de særskilt responderer godt på autonomi, selvrealisering, utfordrende arbeidsoppgaver og tilhørighet (referert i Gotvassli, 2020, s. 128). Videre anser informantene at det er viktig med relasjonsbygging og takhøyde / ytringsklima, som er viktige elementer for støtte og trygghet hos de ansatte (Edmondson, 2018, s. 13; Karasek & Thorell, 1990, s. 69).

Samtidig har vi identifisert det vi omtaler som en uselvisk drivkraft for å løse samfunnsoppdraget, som til tider er så sterk at de går inn i en spesialistboble hvor de mister koblingen til lederens styring og mål. Dette tolker vi i retning av at kunnskapsarbeidere i politiet skiller seg fra litteraturens beskrivelser av kunnskapsarbeidere på noen sentrale punkter, noe som er godt synlig hvis vi sammenligner informantenes opplevelser med arketyperne til Hein (2013, s. 8). Motivasjonen kan også ses på som en sirkelmodell, hvor de

etter informantenes inntrykk henter motivasjon fra å være politi og jobbe for samfunnet, samtidig som at de henter motivasjon fra fagområdene sine og at de løser saker og problemer, og at disse to motivasjonsfaktorene driver hverandre fremover (jf. figur 6).



Figur 6: Sirkelmodell for motivasjon.

En stor del av litteraturen på kunnskapsarbeid bygger på fremveksten av kunnskapsarbeidere, som har blitt mange bedrifters viktigste kilder til verdiskapning i et konkurransedrevet marked (Gotvassli, 2020, s. 115.) En implikasjon av våre funn kan være at teoriene om kunnskapsarbeideres motivasjonsfaktorer kan være for preget av spillereglene i privat sektor, hvor denne gruppen ansatte er så verdifulle at de nærmest får gjøre hva de selv føler for, noe som gjør det problematisk å bruke teorien på offentlige kunnskapsarbeidere (som gjerne ikke søker verdiskapning, men heller *måloppnåelse*). Men til tross for disse ulikhetene så er det én sentral fellesnevner fra litteraturen og informantenes erfaringer som utgjør temaet i det neste delkapitlet: utfordringer ved ledelse av spesialistene.

5.2 Utfordringer

Vårt andre forskningsspørsmål lyder: *hvilke utfordringer oppstår i samspillet mellom spesialister og ledere? Og er det organisatoriske faktorer som utfordrer ledelse av spesialister?* Dette delkapitlet er delt i tre deler, som alle knytter seg til utfordringer som kan oppstå under ledelse av spesialister i politiet sett fra ulike perspektiver. Formålet med å skrive om utfordringer er å sette ord på opplevelser vi antar at alle som leder spesialister på et eller annet tidspunkt vil stå ovenfor. Noen ledere vil kanskje tolke slike utfordringer som et resultat av personlige attributter, når det i realiteten er en naturlig konsekvens av egenskaper og

fenomener som knyttes til kunnskapsarbeidere, og som kunne vært unngått med bedre kunnskap eller små endringer i lederstilen. Den første delen handler om hvordan spesialistenes krav og forventninger til motivasjonsfaktorer kan føre til utfordringer og dilemmaer for lederen, spesielt når de fører til motsetninger og interessekonflikter som utfordrer strategiske mål, styring og budsjetter. Deretter vil vi se på hvordan ulike organisatoriske utfordringer kan bremse eller hindre ledelse av politispecialister, som igjen kan påvirke kunnskapsledelse og læring i organisasjonen. Til slutt vil vi vise hvordan tverrfaglige miljøer kan by på utfordringer når man blander politispecialister og sivilt ansatte spesialister.

5.2.1 Utfordringer relatert til motivasjonsfaktorer

Selv om ingen av informantene våre omtalte ledelse av spesialister som et ledelsesmareritt (eller tilsvarende), slik Bonvik fremstiller ledelse i kunnskapsorganisasjoner (referert i Gotvassli, 2020, s. 115), svarte samtlige at de stadig opplevde utfordringer og dilemmaer knyttet til spesialistenes krav og forventninger til motivasjonsfaktoren selvrealisering (Christensen, referert i Gotvassli, 2020, s. 128) og ulike varianter av spesialistboblen som vi presenterte i det forrige delkapitlet.

En av informantene beskrev følgende utfordringer knyttet til det nærmest umettelige behovet for utdanning:

«... det er dilemmaet jeg står i. Jeg må investere i dem slik at de føler på en viss grad av lojalitet, men jeg kan likevel ikke forvente det, da vi er så mange som ønsker denne type kompetanse. De er veldig verdifulle for andre arbeidsplasser ... jeg må også ha en forventningsavklaring for noen som starter hos meg. Da bruker jeg bevisst en kompetanseplan og en langsiktighet slik at man ikke får en urealistisk forventning for hva man kan oppnå innen kort tid. Jeg må jo ha produksjon opp og gå, jeg kan ikke ha folk som alltid er i en eller annen form for studie da.»

Dette kan være utfordrende situasjoner uten fasitsvar. På en side kan viktige kurs og utdanninger sørge for måloppnåelse, men det gir fravær fra produksjonen, samtidig kan spesialistene søke seg bort fra virksomheten hvis de mister motivasjonen eller lojaliteten fordi lederen holder tilbake på kurs og utdanning. Flere ledere påpekte også at de hadde et svært begrenset handlingsrom for å gi sine ansatte bedre lønn eller andre tilsvarende goder, og en informant uttalte følgende:

«Men jeg prøver å behandle de ansatte slik at de blir attraktive for andre konkurrerende virksomheter, men at de har det så bra at de ønsker å bli.»

En av informantene hadde gode erfaringer med å forebygge utfordringer med krav om selvrealisering gjennom forutsigbarheten som kommer av å bruke en (lokalt utviklet) kompetanseplan, noe som er i henhold til Rammeverk for ledelse (Politidirektoratet, u.å., d). Vi ble også fortalt at HR i PST var i startfasen av å ta i bruk kompetanseplaner, noe som i praksis betydde at ansatte som søkte utdanning og kurs ble målt opp mot kompetanseplanene for å avgjøre om de fikk støtte fra arbeidsgiver til dette. En annen informant hadde gode erfaringer med Forsvarets kompetanseplaner, som tydelig beskrev hvilke kurs og utdanninger som måtte gjennomføres på ulike grader og stillinger, noe som sikret kontinuerlig utvikling:

«Kanskje kan du lære en ferdighet på fire uker, men det betyr ikke at du kan ha samme jobben i 10 år, man må ha en helhetlig kompetanseplan som følger den ansatte.»

Flesteparten av informantene hadde ikke noe godt svar på hvorfor de ikke brukte kompetanseplaner, og vi skal være forsiktige med å tillegge slike prioriteringer en tolkning, utover at politiledelse handler om et stort spenn av ulike arbeidsoppgaver og roller de skal håndtere (Glomseth, 2015, s. 154). Utvikling og innføring av kompetanseplaner er et tidkrevende prosjekt som krever sentralt styrte analyser og arbeidsprosesser, hvor virksomheten må ses under ett (Politidirektoratet, u.å., d). Informantene kan naturligvis ikke klandres for at virksomheten enda ikke bruker slike planer, og de fortalte at de er fornøyde med nivået på medarbeiderne, som leverer på mål og resultater.

I et større perspektiv kan helhetlig bruk av kompetanseplaner også snu mange av utfordringene politiet har hatt med det som beskrives som en vilkårlig og ustyrt tilførsel av kunnskap og kompetanse gjennom kriterier for gradsopprykk (Torgersen, 2019, s. 72), hvor selve grunnlaget (kompetansekravene) i dag er blitt fjernet (Grindheim, 2019). Det blir spennende å følge denne utviklingen i årene fremover, spesielt med tanke på om fraværet av kompetansekriterier for gradsopprykk påvirker motivasjon for kunnskapstilførsel gjennom etter- og videreutdanning for den klart største gruppen ansatte i politiet: generalistene.

5.2.2 Sterke følelser

Spesialistboblen vi omtalte i det forrige delkapitlet (hvor spesialistene ble beskrevet som å ha en så sterk indre motivasjon og *drive* for å løse politioppgaver at de mistet hele eller deler av

koblingen til avsnittet sitt) kunne også føre til opphetede diskusjoner og konflikter av ulik alvorlighetsgrad mellom spesialister og ledere. Bakgrunnen for dette kom ofte av skjæringspunktet mellom kostbare metoder og budsjetter, at de ansatte ikke var enige i strategiske mål eller at de for eksempel i straffesaker kunne miste fokuset på saken, og heller verne om faget og metoden de var ansvarlige for:

«Min opplevelse er at de har liten forståelse for helheten, og hvordan de påvirker en organisasjon. De har ofte et selvsentrisk syn på organisasjonen ... dette kommer ofte til uttrykk i at de ser på ting som metodebeskyttelse som viktigere enn å komme i mål med en sak. Man er liksom forberedt på å nærmest ditche en sak på et hvilket som helst nivå for å ikke komme i konflikt med metodebeskyttelse.»

Flere av informantene fortalte at spesialistene hadde sterke følelser knyttet til fag og metode, som kom til uttrykk hvis lederen ikke kunne innfri kravene og forventningene deres, og en av informantene gjenfortalte deler av en samtale relatert til dette:

«[Leder] Så sier jeg: 'Ja, hva er formålet med møtet?' [Et fagseminar i utlandet.]

[Spesialisten] 'Jo, det er sånn og sånn og sånn.'

[Leder] 'Og hvis du ikke drar, hva skjer da?'

[Spesialisten] 'Nei, men det er viktig med nettverk og ting.'

[Leder] 'Ja, men vi har så knapt med penger nå at jeg velger å prioritere at du ikke drar nå.'

...

Og da blir personen [spesialisten] kjempeirritert og veldig uenig. Jeg respekterer det, men det er opplagt uenighet og misnøye på det da, men det går selvfølgelig over da. Så knyttet er man til sine fagområder, ikke sant. Det er deres baby i mange sammenhenger.»

Informantenes opplevelser av metodebeskyttelse og at *faget er babyen deres* kan sees på som en naturlig følge av at spesialistene har stor grad av autonomi, at de har eierskap til arbeidsoppgavene sine og opplever selvrealisering gjennom utfordrende arbeidsoppgaver (Christensen, referert i Gotvassli, 2020, s. 128-129). Samtidig kan det tolkes som at disse spesialistene har et relativt stort yringsklima, og opplever liten grad av frykt relatert til det å være uenige med ledelsen og stille kritiske spørsmål ved avgjørelser og beslutningsprosesser (Granås et al., 2015, s. 85).

De sterke følelsene til fag og metode kom også til uttrykk på andre måter. Flere av informantene fortalte om episoder hvor de måtte megle mellom spesialister internt og på tvers av fagmiljøer, på grunn av ulike faglige uenigheter – gjerne helt ned på detaljnivå. Dette var utfordrende, fordi det ofte ble en tapende part som oppfattet lederens styring som tvil på kompetansen deres, og dette var nært koblet til de sterke følelsene i arbeidet deres. De sterke følelsene til fagene og metodene kunne også føre til at spesialistene trengte ekstra oppfølging fra lederen de gangene de tok feil, enten i rådene de ga eller gjennom profesjonen de utøvde i virksomheten. Dette krevde ekstra oppfølging og omsorg fra lederen, da det *profesjonelle nederlaget* var nært knyttet til identiteten deres som spesialist, og vitner om at lederne ser og anvender prinsippene fra relasjonsledelse (Spurkeland, 2017, s. 29).

Vi fant også et eksempel på at spesialistboblen kan gi utfordringer, ved at den forsterker behovet for motivasjonsfaktoren selvrealisering, hvor spesialisten og virksomheten er uenige om nytten av spesifikke kurs og studier som spesialisten ønsker seg:

«Hvordan gagnar det avsnittet vårt, er det det vi skal prioritere nå? Det er sånne ting da. Hvis de klarer å tenke avsnittets beste i det å være fagleder, så må jo det i mitt hode gi de en motivasjon hvis de ser at de bidrar for fellesskapet og ikke bare egen tilfredsstillelse.»

Sitatet tolker vi ut fra et teorien om transformasjonsledelse, hvor lederen jobber mot at de ansatte i større grad ser virksomhetens mål som sine egne mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430), men det bekrefter samtidig motivasjonsfaktorteorien til Christensen, som sier at kunnskapsarbeidere ofte setter sine egne mål om selvrealisering over virksomhetens mål (referert i Gotvassli, 2020, s. 130).

Videre har vi forsøkt å danne oss et bilde av hvordan informantene opplever spesialistenes makt og maktbaser, samt om spesialistene har utvist evne og vilje til å utøve denne makten, noe Jacobsen og Thorsvik omtaler som det personlige aspektet ved maktbruk (2019, s. 157-169). I forhold til temaet for denne masteroppgaven har vi sett på taus kunnskap som den mest naturlige maktbasen spesialistene kan tenkes å ha (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 167; Gotvassli, 2020, s. 119), noe vi også finner støtte fra gjennom politiforskning (Dean & Karlsen, 2008, s. 274; Luen & Al-Hawamdeh, 2001, s. 314; Dean, Filstad & Gottschalk, 2006, s. 435).

Som tidligere nevnt var informantene delt i synet på hvorvidt kunnskapsdeling var et reelt problem i miljøet de ledet, da noen opplevde at spesialistene delte frivillig, mens et fåtall nærmest måtte instrueres til å dele kunnskap med sine kollegaer. Ingen av informantene opplevde at spesialistene *satt på kunnskap* bare for å få makt, dette var heller et uttrykk for konsekvensene av en mindre god helhetstenking, men alle informantene uttrykte at spesialistene satt på *mye* kunnskap og kompetanse, noe vi tolker som at de besitter mye *potensiell* makt i kraft av stillingen og rollen sin (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 169). Samtidig tolker vi dette i retning av at spesialistene har få fellestrekk med beskrivelsene av at politifolk verner om kunnskapen for å skape seg en maktbase (Abrahamson & Goodman-Delahunty, 2014, s. 7; Liebowitz & Chen, referert i Seba et al., 2011, s. 115).

Noen få av informantene hadde erfaringer med at spesialistene hadde utvist evne og vilje til å utøve makten sin, ved at de ønsket å påvirke ledere oppover i hierarkiet (som kunne lede nedover og slik påvirke spesialistens nærmeste leder), eller at spesialisten ville påvirke andre aktører som hadde påvirkningskraft for rammene for oppdraget deres. En leder fortalte følgende:

«Ja, jeg har opplevd at folk, eller enkelte, har gått, eller ikke mange da, men har overprøvd mine vurderinger og har søkt støtte over mitt nivå. Og det er utfordrende ... det bryter jo litt med tillitsrekken min da ... det har jeg også tatt tak i da. Jeg har jo snakket med den som ble kontaktet av min spesialist da, har gjort vedkommende kjent med linjeprinsippet ... så det håndterer jeg jo uten opphold.»

To fellestrekk fra disse episodene var for det første at det hadde startet som en uenighet med grobunn i en kost/nytte-vurdering, hvor informanten hadde sagt nei til et initiativ fra spesialisten. For det andre så mente informantene at motivasjonen som lå bak viljen til å overprøve lederen sin kom fra spesialistenes sterke motivasjon for å løse oppdraget, noe som kan relateres til spesialistboblen vi omtalte i det forrige delkapitlet, og som vi mener er nært knyttet til den sterke drivkraften for å løse saker og bidra til samfunnet (Filstad, 2020b, s. 35; Hoel & Christensen, 2016, s. 38).

Et annet relevant funn fra analysen handler om at en spesialist var svært uenig med lederen sin, og truet med å si opp jobben sin hvis han eller hun ikke fikk viljen sin i konflikten som bunnet ut i et faglig spørsmål:

«Men jeg har jo også kommet dit hen at jeg har sluttet å være redd for at, du må skjønne rett nå, ansatte velger å slutte. For jeg har sett at nye og sultne ansatte kommer raskere på nivå enn man skulle tro, hvis man slipper taket og gir tillit som vi snakka om tidligere ... for jeg tenker at jeg vil ikke bli tatt som gissel av en specialists mening da ... så at mitt mandat er å sørge for at virksomheten leverer eller gjør andre gode. Og det kan ikke en enkeltmedarbeider rokke ved. Og det merker også omgivelsene, at ingen er unnværlige ... så hvis noen er veldig, veldig uenige, og så uenige at hvis de ikke får viljen sin, så slutter de ... de skal få sin beste attest fra meg. Jeg skal hjelpe de videre i livet, null stress. Men det handler ikke om enkeltmennesket her, det handler om fellesskapet og mandatet virksomheten. Det er mine styringssignaler.»

Dette synet på spesialister bryter med beskrivelsene av at kunnskapsarbeidere har relativt stor makt og verdi, siden de er vanskelige å erstatte (Gotvassli, 2020, s. 119). Vi sitter igjen med et felles inntrykk av at lederne ikke er så redde for å miste spesialistene sine, noe som er et lite paradoks sett i sammenheng med uttalelsene om at lederne *er helt avhengige av dem*. Lederne uttrykte det vi tolker som en sindig tilnærming til *spesialist-turnover* (at ansatte slutter) på avsnittet deres, og de uttalte at de da må prøve å fylle rollen deres på best mulig måte gjennom interne eller eksterne rekrutteringer. Disse meningene har vi forsøkt å tolke i lys av ulike teorier og forskningsfunn.

For det første er ledelse av spesialister en del av den samlede mengden av ulike roller en leder i politiet skal beherske (Glomseth, 2015, s. 154). For det andre viser forskning at faglig ledelse prioriteres bak administrative gjøremål og personalledelse (Glomseth, 2008-2010, referert i Glomseth, 2015, s. 159). Det kan bety at ledere ser på ledelse av spesialister som en liten del av det store bildet (vektet mot *fellesskapet* og *mandatet til virksomheten*), og at prioriteringene til lederne blir deretter. I tillegg kan det tenkes at den utstrakte autonomien kan føre til at lederne ikke får det sterke båndet til spesialistene, slik de muligens får til generalistene de er tettere på.

For det tredje så kan uttalelsene diskuteres opp mot forskning som viser at politiledere i stor grad lærer å bli administratorer, og ikke ledere, som en konsekvens av at politiledere mangler en visjon for læring og preges av en lite endringsvillig politikultur (Filstad et al., 2018, s. 15). Vi mener selv at det er lite belegg for å påstå at denne forskningen er så relevant i dette tilfellet, siden samtlige informanter sier at de går langt i å tilrettelegge for motivasjonsfaktorer

og trygghet slik vi belyste i det forrige kapittelet. Vi vil likevel ikke avfeie det, siden det vi tolker som en sindig tilnærming til spesialist-turnover også kan være et uttrykk for en manglende visjon for læring i organisasjonen (Filstad et al., 2018, s. 15), noe vi også kan se i forskningen til Filstad og Gottschalk (2011, s. 22).

Da vi sammenlignet informantenes opplevelser med Goffee og Jones' syv utfordrende særtrekk ved kunnskapsarbeidere (referert i Gotvassli, 2020, s. 119) fant vi kun støtte for at politispesialistene til en viss grad viste at de *vet hva de er verdt* og at de *ignorerer hierarkier*. Fraværet av de andre særtrekkene (de er organisatorisk smarte, de krever direkte adgang til sjefen, de har gode forbindelser, de har lav kjedsomhetsterskel og de takker ikke sjefen) kan tolkes som et uttrykk for lojalitet, politikultur eller ønsket og *driven* for å løse samfunnsoppdraget.

5.2.3 Organisatoriske utfordringer og motstand

Luen og Al-Hawamdeh skriver at kunnskapsledelse vil gjøre politiet mer effektive og i bedre stand til å nå ulike mål (2001, s. 318), noe som samsvarer med styringssignaler, visjoner, utredninger og veiledere som peker på fordelene av kunnskapsledelse (bl.a. Politidirektoratet, 2017a, s. 5; Politidirektoratet, u.å., a; Politidirektoratet, u.å., e). Men fra toppen av hierarkiet og ned til bunnen med produksjonslinjen har vi gjennom dataanalysen vår sett ulike utfordringer som gjør det vanskelig å etterleve kunnskapsledelsen i praksis. Utfordringene har fellestrekk som gjør at vi deler dem inn i *organisatoriske utfordringer og medarbeideres motstand*, altså egenskaper som kan knyttet til politiets virksomhet og ulike uttrykk vi tolker å ha grobunn i politikultur.

5.2.4 Manglende fokus på kunnskapsledelse

Kunnskap om ledelse av spesialister er et sentralt element innen kunnskapsledelse, hvor spesialister og fagledere har en viktig instrumentell rolle i evnen til å oppdage, forvalte og omsette kunnskap (Gotvassli, 2020, s. 115). Derfor var det interessant å spørre om informantene hadde lært om dette, lest retningslinjer eller fått føringer på hvordan de skal lede spesialister.

Samtlige informanter svarte *nei* da vi spurte om de hadde lært eller fått føringer på hvordan de skal lede spesialister i politiet. Her er noen av de utdypende svarene vi fikk fra informantene våre:

«Det har vært ekstremt lite teori på det ... men jeg har fortsatt til gode å se noe teori på hvordan lede kunnskapsarbeidere. Jeg har også lest litt pensum på PHS på de forskjellige LOU, og har heller ikke sett noe der heller.»

«Det er ikke noe sånn 'god dag, velkommen som ny leder i politiet, det her er dine retningslinjer. Her er nøkkelkort og, lykke til.' Det er ikke sånn det fungerer. Så det her må man finne ut sjøl av.»

«Nei, jeg har ikke fått noen føringer ... jeg har alltid vært nysgjerrig selv, men jeg hadde også erfaring før jeg ble leder med tverrfaglig samarbeid. Når vi kunne gjøre det uten at det var noe profesjonskamp.»

«Nei, det har jeg egentlig ikke. Det har jeg oppsøkt selv ved å ta kontakt med mine kollegaer som jeg har samarbeid med. Jeg har fått noen tips og triks, og har dialog med dem hvis det er noe jeg lurer på rundt det meste. Jeg føler det er de som er mitt nettverk mer enn de lederne som jobber der jeg er.»

«Vi hadde vertfall en bok på Høgskolen i Innlandet som går på personalledelse i kunnskapsbasert arbeidsliv. Men det har ikke vært et kjempestort fokus i politiet eller noe sånn.»

«Det er ikke noe søkelys på dette i det hele tatt. Lederutdanningene i politiet er veldig generelle. Den første modulen er grunnleggende, helt basic ledelse i offentlig sektor. Modul 2 er mer på utvikling, mer i retning av type coaching. Så det er ikke noe som skiller seg ut i den retningen i det hele tatt.»

Disse fortellingene og opplevelsene er på ingen måte oppsiktsvekkende, jamfør studier hvor politiledere sier at de må finne ut av politiledelse på egen hånd, og etterlyser mer fokus på ledelse (Filstad, 2020a, s. 80). Vi har forsøkt å forstå hvorfor lederne har disse opplevelsene, og det enkleste svaret, fra et organisasjonsperspektiv, er nok at dette er summen av ulike faktorer som fører til at politiet ikke er en lærende organisasjon og at kunnskapsledelse blir nedprioritert (Glomseth, 2020, s. 26; Filstad & Gottschalk, 2011, s. 22). Fra et mer individuelt perspektiv kan opplevelsene tolkes ut fra at ledelse av spesialister og fagledelse nedprioriteres (Glomseth, 2008-2010, referert i Glomseth, 2015, s. 159) i den store mengden av oppgaver og roller som lederne skal beherske (Glomseth, 2015, s. 154), kombinert med at politiledere

tradisjonelt sett har blitt opplært til å fokusere på administrative oppgaver (Filstad et al., 2018, s. 15), noe vi også omtalte tidligere i dette delkapitlet, som en forklaring på det vi opplever som en sindig tilnærming til *turnover* på spesialister.

Opplevelsene kan også forstås som en konsekvens av at Politidirektoratets ulike visjoner for kunnskapsledelse og læring i organisasjoner (bl.a. Politidirektoratet, 2017a, s. 5; Politidirektoratet, u.å., a; Politidirektoratet, u.å., e) enten ikke er godt nok operasjonaliserte slik at de er forståelige, eller godt nok distribuert og synliggjort nedover i hierarkiet. Det kan også forklares med at arbeidsgivere ikke legger opp til at ledere kan lære eller finne informasjon om hvordan de best leder spesialister (Filstad, 2020a, s. 80). En alternativ forklaring finner vi i at våre informanternes ledere ikke følger opp sine ansvarsområder fra prinsippene i Rammeverk for ledelse, som blant annet sier at *leder av ledere* skal sette mål, kommunisere dem og sørge for at lederne under dem følger dem opp. Leder av ledere skal også *coache* lederne under seg, sikre utviklingen deres, vurdere dem og forbedre dem (Politidirektoratet, u.å., e).

En informant opplevde stadig å stange i et *glasstak* i lederrekken over seg når det gjaldt utviklingsarbeid. Lederen fortalte at de var presset i et kappløp med samfunnsutviklingen, spesielt med tanke på elektroniske spor, og når det ble meldt fra om behov for å tilføre eller utvikle kunnskap, kompetanse og utstyr, ble informanten møtt med motstand fra lederne sine:

«... generalisten skal stå i fokus, men nå krever samfunnet noe mer av oss. At ledelsen på en måte ser det da ... jeg står jo helt nederst, men prøver å formidle det videre til min leder, men på et nivå så stopper det. Den forståelsen for at samfunnsutviklingen har kommet mye lengre enn den erfaringen de har for 20 år tilbake, da de satt i en sånn type rolle. De blir for langt unna det som kravet er da. Det blir mange fine ord, men ja, så jeg håper som sagt at de kan se at man må endre fokuset i politiet nå på hvordan vi kan løse arbeidsoppgaver. Vi må ha flere sivile folk inn for eksempel. De har annen kompetanse enn det vi har, men selvfølgelig grunnstammen er jo det å være generalist og politi, men for å løse de utfordringene vi har nå så må vi ha en mye mer sammensatt arbeidsstokk enn det vi har nå. Det er egentlig det som er rådet mitt til de over da. Vi må se litt videre og ha litt andre strategier enn vi har hatt til nå.

...

Sånn som politiet mot 2025, stortingsdokumenter som kommer ut, som digitalt politiarbeid da, som jeg hele tiden jobber for, og innser realiteten av, så er de fortsatt der at det bare er å sikre og tappe og det er så enkelt, så de skjønner ikke kompleksiteten i arbeidsoppgavene vi utfører da.»

Vi tolker disse utfordringene først og fremst som en følge av at lederne over informantens mangler forståelse for rollene i PODs Rammeverk for ledelse (Politidirektoratet, u.å., d), ved at lederne oppover i rørlinjen ikke har fagkunnskaper som er nødvendig på det aktuelle seksjonsledernivået (jf. figur 3), samtidig som at det kan være et symptom på at virksomheten mangler en plan eller strategi for hva som forventes av de ulike ledernivåene (Charan et al., 2015, s. 20-32). I dette tilfellet er også forskningen til Filstad og Gottschalk aktuell, i forhold til manglende verdier som er nødvendige for læring i organisasjoner (2011, s. 22), samt studien til Glomseth hvor toppledere i politiet fremhevet manglede planer og prioriteringer av læring og utvikling (2020, s. 26). En annen forklaring kan ligge i at det strategiske perspektivet får stadig større plass i lederrollene oppover i hierarkiet (Politidirektoratet, u.å., e), men det kan også være et uttrykk for at faglig utvikling nedprioriteres blant alle oppgavene ledere har ansvaret for (Glomseth, 2008-2010, referert i Glomseth, 2015, s. 159).

5.2.5 Undrende sivile og overkonfidente politi

Som vi skriver i innledningen så vil vi trekke inn sivilt ansatte spesialister for å belyse de opplevde kontrastene i tverrfaglige miljøer, samt aktuelle utfordringer dette kan medføre. En informant fortalte om ulikheter mellom politispecialister og sivilt ansatte spesialister, og at begge gruppene kunne være krevende på hver sin måte:

«Politiet er jo utdannet for å ta beslutninger. Der andre tanker har låst seg så skal politiet tenke nye løsninger da. Og det gjør jo politiet. Altså hvis politifolk står i en problemstilling, la oss si i Indicia, og ikke er helt sikre på hvordan de skal lage det her, så finner de ut en måte å gjøre det på. Selv om det kanskje er en etablert måte i fagforvaltningen som skal gjøre en prosjektmodul og ting da, så kan jeg garantere deg at hvis den ansatte ikke finner denne prosjektmodulen, så klarer han å lage sitt prosjekt selv om det ikke er i henhold til rutinen. Så finner politiet en løsning, uansett så finner politiet en løsning. Og det er jo her vi må være påpasselige på at vi veileder og hjelper slik at vi drar i samme retning. Mens en [sivil] forsker kan jo heller stoppe opp, og se at her er det noe som ikke helt er i tråd med etablert rutine: 'hva skal vi gjøre her?' Så kan han sette seg ned i en type råd nesten. Politiet stopper ikke, vi skal jo løse

oppdraget uansett, og det er jo sunt på en måte da, men det skal forvaltes på en god måte også i lederskapet. Og det er en forskjell jeg opplever mellom sivil og politi.»

Flere informanter fortalte at politiansatte fant løsninger som av og til kunne være litt lettvinde, slik at de kunne gå videre til det neste problemet. Spesielt lederne i etterretningsmiljøene påpekte at dette var utfordrende, fordi ansatte som ventet på å få problemer i fanget kunne ha vanskelig for å se frem i tid, eller forutse bakenforliggende årsaker og videre utvikling. En leder sa at de måtte passe på om nyansatte politispesialister tok med seg arbeidsmetodikk som var preget av *brannslukking* fra generalistmiljøer, for det var ikke forenelig med tidkrevende analyser. Slike egenskaper og tilfeller vil kreve mye av ledere, spesielt hvis de har begrensede fagkunnskaper eller manglet tid til å følge opp de ansatte.

En informant hadde erfaringer med at politibakgrunn og spesialisierende kurs og utdanninger kunne føre til at politiansatte ble *overkonfidente*, altså for overmodige i forhold til faktiske ferdigheter, og dette krevde mye av lederen. Sivile spesialister ble beskrevet som mer undrende og balanserte i selvinnsikten rundt egne ferdigheter, og en leder forklarte at de hadde en mer utforskende og eksplorerende tilnærming, ofte på bakgrunn av en samfunnsvitenskapelig eller teknologisk utdanning. På arbeidsplassen kunne sivile spesialister likevel oppleves som krevende, siden politiansatte i større grad «hilser til lua, uten å spørre hvorfor det er sånn» når det settes ut arbeidsoppgaver. Informantene måtte derfor være mye tydeligere i kommunikasjonen med sivilt ansatte med tanke på å gi konkrete formål og rammer rundt produksjonen, noe som i større grad løste seg av seg selv hos politiansatte.

Det er utfordrende å forklare hva som ligger bak informantenes ulike beskrivelser av egenskaper uten å intervju medarbeiderne selv. Forklaringene kan for eksempel knyttes til uttrykk for politikultur, hvor politiansatte i større grad er assimilert inn i den hierarkiske strukturen allerede fra grunnutdanningen på PHS (Van Maanen et al.; Ekman, referert i Petersson, 2014, s. 131), eller at spesialistene er usikre på rollen sin og hvordan denne avgrenses mot generalistrollen hvor man skal kunne *litt av alt* (Politihøgskolen, 2018, s. 3), slik flere av informantene påpekte.

Videre tolker vi ut fra dataene våre at tverrfaglige miljøer krever mer av lederen enn rene politimiljøer, og at ledere finner det utfordrende:

«Men jeg er ærlig på at det å lede politi, uansett om det er spesialist eller generalist, tror jeg, er lettere å lede for meg enn sivile. Det er jo noe som ligger i ryggmargen til politifolk. Vi er satt sammen veldig likt, og derfor tenker jeg at det nok er lettere for meg å lede politi.»

En annen informant fra et tverrfaglig miljø fortalte følgende:

«Da jeg fikk inn sivil spesialkompetanse på avsnittet, så fulgte det ikke med en bruksanvisning for hvordan jeg skulle bruke personen. Der har vi gått sammen og sett på hvordan vi kan utnytte kompetansen.»

Dette viser på en side at ledere kan være usikre på hvordan de skal tilrettelegge for *noen som ikke er lik meg selv*, samtidig som at lederen i det tverrfaglige miljøet viser at det kan være vanskelig å omsette en plan om tilførsel av kompetanse i praksis. I det første eksemplet vil vi argumentere for at de demokratiske og inkluderende prinsippene i relasjonsledelse ville hjulpet lederen på god vei, noe som illustreres godt i beskrivelsen til informanten i det andre eksemplet (Spurkeland, 2017, s. 29).

5.2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gått i dybden på noen av egenskapene til spesialistene og sett på forskjellige utfordringer som oppstår i ulike skjæringspunkter mellom leders intensjon og strategiske styring på den ene siden, og spesialistenes motivasjonsfaktorer og sterke følelser knyttet til fag og metode på den andre. Vi trodde på forhånd at spesialistene skulle ha større makt enn hva informantene gir inntrykk for i konfliktsituasjoner, og ble noe overrasket over holdninger vi har beskrevet som en sindig tilnærming til *turn over* av spesialister. Dette kan vi tolk på tre måter, hvor vi har vært inne på to av dem tidligere. For det første kan dette komme av at litteraturens fremstilling av kunnskapsarbeidere (Gotvassli, 2020, s. 115) kan synes å være mer kompatibel med det private næringslivet slik vi belyste i delkapittel 5.1.6. For det andre kan ledelse av spesialistene være gjenstand for prioritering som en liten del av helheten, noe som påvirker hvor mye lederne kan engasjere seg i disse (Glomseth, 2020, s. 26; Glomseth, 2015, s. 159; Filstad, 2020a, s. 60). For det tredje så kan dette være et uttrykk som er gjenstand for å problematisere hvor spesielle politispecialistene egentlig er, jamfør utledningen av det vi omtaler som et spektrum av kunnskapsarbeid i delkapittel 2.3. Hvis dette spektrumet eksisterer, så kan det sammenlignes med Pipeline-modellen (jf. figur 2 & 3), hvor generalistene gjennom påfyll av erfaring og kunnskapsdeling tilegner seg mer og mer

kunnskap, og på et tidspunkt står klare for å gå inn i spesialiststillinger, noe som understøttes av studier som viser at det faglige kompetansenivået i politiet er meget høyt (Filstad, 2020a, s. 81). Vi har også sett hvordan informantene har intensjon om å skape best mulig vilkår i tverrfaglige miljøer, noe enkelte beskriver som utfordrende.

Vi har også sett på ulike former for det vi omtaler som organisatorisk motstand, som blant annet viser hvordan informantene våre har møtt motstand i lederlinjen over seg, noe som kan forklares med uklare roller og forventninger til disse knyttet til kunnskap og læring oppover i hierarkiet. Det kan derfor synes som at intensjonen og visjonen i Rammeverk for ledelse ikke samsvarer med de praktiske forholdene, noe vi har sett tilsvarende tilfeller av i Danmark, hvor en lederreform basert på Leadership Pipeline syntes å fungere på toppnivå, men feilet desto lengre ned i systemet den kom (Jensen, 2016, s. 39). Motstand mot utvikling og læring er svært skadelig for kreative og kunnskapsintensive organisasjoner, noe som oppsummeres godt gjennom følgende setning som viser to *mindset* som effektivt dreper fremdrift og progresjon:

«One is that we've always done it that way, and the second is that we've never done it that way» (Hatfield, 2008, s. 5).

5.3 Ulike tilnærminger til ledelse av politispecialister

I det tredje og siste delkapitlet ønsker vi å besvare forskningsspørsmålet: *hvordan kan lederstil påvirke motivasjonen til spesialister?* Vi har med jevne mellomrom berørt ulike lederstiler i denne masteroppgaven, ofte som forklaringer eller fortolkninger på ledernes erfaringer med motivasjonsfaktorer og utfordringer. I dette delkapitlet ønsker vi å samle disse trådene, og se hvordan ledernes praktiske tilnærminger kan påvirke motivasjonen til spesialistene.

5.3.1 Lederstiler, kunnskapsledelse og læring

Alle informantene fortalte at de praktiserer relasjonsledelse, hvor de prioriterer å bygge sterke relasjoner til medarbeiderne sine, samt at de gir dem tillit og autonomi. De sa også at de vektlegger flat struktur, med åpenhet og inkludering så langt det lar seg gjøre. Riktignok sa flere at de ofte måtte passe på at spesialistene ikke tøyde denne flate strukturen for mye, jamfør *spesialistboblen* vi belyste i delkapittel 5.1 og 5.2. Som en del av relasjonsledelsen fortalte flere av informantene at de var åpne med medarbeiderne sine om egne styrker og svakheter, og at de hadde gode erfaringer med gjensidig anerkjennelse av disse. En positiv

effekt av relasjonsledelse er at det skaper trygge rammer og sterke bånd mellom medarbeidere og ledere, noe som gir støtten (Karasek & Thorell, 1990, s. 32) og den psykologiske tryggheten (Edmondson, 2018, s. 13) som er viktig i kunnskapsintensive miljøer. I tillegg brukte flere av informantene disse relasjonene til å få bedre forståelse for medarbeidernes motivasjonsfaktorer.

Likevel vil vi argumentere for at relasjonsledelsen bør suppleres med andre lederstiler ut fra informantenes beskrivelser av krav og forventninger om tilrettelegging for motivasjonsfaktorer. Dette bærer etter vår mening tydelig preg av aktiv bruk av belønning, slik vi kjenner fra transaksjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 320). Tilsvarende fellestrekk ser vi mellom den store graden av autonomi og tillit, og ledernes utsagn om at de ofte griper inn i produksjonen og styrer kun hvis de ser behov for det.

I tillegg ser vi at ledere av spesialister med fordel kan bruke elementer fra transformasjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430). Et eksempel på dette er hvordan flere av informantene løste problemene rundt *spesialistboblen* ved å bruke en del tid på å få spesialistene til å forstå rollen sin, og hvordan denne var koblet til virksomhetens kortsiktige og langsiktige mål, slik at de så seg selv som en del av en større enhet. Noen ledere fortalte at de hadde god effekt av å fremstå som rollemodeller, og at de jobbet for at medarbeiderne skulle kjenne til deres strategiske intensjon, slik at målene og visjonen til virksomheten gikk igjen som en rød tråd i produksjonen. En leder fortalte også hvor nyttig det var å bygge lagånd mot *en felles fiende*. Denne *fienden* virket samlende og motiverende, og kunne være alt fra ulike oppdrag eller miljøer man jobbet mot, noe som sammen med politikulturen ytterligere kan *booste* motivasjonen og samholdet blant medarbeiderne.

Kombinasjonen av transaksjonsledelse og relasjonsledelse synes å være et solid utgangspunkt for å tilrettelegge for motivasjonen til spesialistene, samtidig som at elementene fra transformasjonsledelse kobler de til virksomhetsmålene og (til en viss grad) forebygger tilfeller av spesialistboblen. For å supplere disse lederstilene analyserte vi dataene våre etter tegn på kunnskapsledelse, noe vi ønsker å belyse gjennom dette sitatet:

«Jeg mener jo det at en ung betjent kan stille relativt dårlige eller ubetenkte spørsmål, men som likevel kan trigge en god ide videre. Selv om du er erfaren, så har du ikke tenkt ut alle tankene, så en ny vinkling på noe kan trigge utvikling. Og det ønsker jeg

at de unge skal utfordre. Så jeg ber jo om at de skal utfordre det etablerte. Men jeg vet at det er vanskelig, for spesialister hos meg er som andre spesialister, trygge på seg selv, veldig bestemte på hvordan de vil ha det, så det er ikke noe jeg bare kan si og så ordner det seg. Det er noe som er en kontinuerlig ledelsesprøvelse som jeg må gjøre hver dag for å sørge for at vi har et sånn miljø der det er høyt under taket og trygt å ytre seg ... som jeg sa, hvis du har en spesialist da som er veldig uenig med en yngre betjents mening om faget, så skal spesialisten være bevisst sin maktbase. Den påvirker omgivelsene. Og da ønsker jeg at de eldste skal anerkjenne et rart spørsmål fra en betjent, og heller legge opp til god sparring og en fin samtale. Jeg er veldig opptatt av at vi er bevisst vår egen spesialiststil, eller lederstil eller kollegastil.»

Eksemplet viser hvordan informanten styrer for å oppnå læring i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 342) gjennom kunnskapsledelse, ved å aktivt påvirke muligheten til å skape, dele og bruke kunnskap (Gotvassli, 2020, s. 115) noe som har vært beskrevet som utfordrende i politimiljøer tidligere (Seba & Rowley, 2010, s. 622; Seba et al., 2011, s. 116; Dean et al., 2006, s. 435). Samtidig ser vi at lederen bevisstgjør de ansatte om maktbaser og skaper takhøyde, noe som kan bidra til å skape den nødvendige psykologiske tryggheten som er viktig hos kreative team (Edmondson, 2018, s. 8-13). Vi trekker også paralleller til hvordan kollegafellesskapet beskrives som en sentral og viktig læringsarena (Ekman, referert i Glomseth, 2009, s. 16), og at informantens styringssignaler i dette tilfellet gir en klar retning for at medarbeiderne skal samarbeide, på tvers av rollene de har, hvor formålet er å skape ny kunnskap eller bedre løsningen gjennom å utfordre det etablerte. Vi fant også tydelige tegn på motivasjon for å skape læring og kunnskap gjennom en av informantenes ønske om å opprette en tenketank, som gjennom kreativ utvikling skulle utfordre de eksisterende arbeidsprosessene på avsnittet. Disse holdningene tegner et bilde av ledere som ser nytten av tilrettelegging og involvering i læring og kunnskapsutvikling, noe som tidligere har vært beskrevet som utfordringer i politisammenheng (Dean et al., 2006, s. 435; Sølvik, 2021, s. 71).

Et annet eksempel på læring i organisasjoner og kunnskapsledelse finner vi i ledernes uttalte strategier for eksternalisering av taus kunnskap, gjennom dobling av spesialistroller på avsnittet. I praksis ble dette løst ved at en ansatt var «1'er» og hadde hovedansvaret for en metode eller fagområde, samtidig som at denne skulle lære opp en «2'er» til å kunne utføre arbeidsoppgavene hvis «1'er» var borte. Dette førte til utstrakt kunnskapssmitte, siden god

opplæring ble tydelig verdsatt av både leder og miljøet rundt dem. Denne praksisen bygger også *redundans* og robusthet, ved at flere på avsnittet kan gjøre en innsats ved fravær. Denne bevisste tilnærmingen til kunnskapsdeling, gjennom dobling av roller, samsvarer med forskningen som sier at aktiv innsats fra ledere er avgjørende for kunnskapsdeling i politiorganisasjoner (Dean et al., 2006, s. 435).

5.3.2 Personalledelse i grenseland til fagledelse

I dataanalysen fant vi ulike holdninger til hvor viktig informantene mente det var å *være påkoblet faget*. Holdningene og tilnærmingene lar seg gruppere i to kategorier:

- Ledere som sier at koblingen til faget er avgjørende.
- Ledere som distanserer seg fra faget.

I den første kategorien finner vi ledere som anser koblingen til faget som helt avgjørende og synonymt med god ledelse i spesialistmiljøer. Disse lederne har tidligere vært spesialister i fagene de nå ledet, og deltar gjerne i produksjonen, instruerer på kurs og holder seminarer. Denne gruppen leste produkter for å se detaljer og berike dem så langt det lar seg gjøre, og de anser seg selv å ha en berettiget mening i fagspørsmål. De brukte også fagkunnskapene sine til å sette retning og til å ta bedre avgjørelser. Denne tilnærmingen har mange likhetstrekk med fagledelse, hvor fagkunnskaper har en sentral rolle i den utøvde ledelsen (Døvig et al., referert i Gotvassli, 2020, s. 120). Dette har sine klare fordeler, som at lederen har et fortrinn når det kommer til utvikling og motivasjon, siden faget blir en integrert del av ledelsen og strategiene som utarbeides (Bass & Riggio; Kværner, referert i Gotvassli, 2020, s. 121; Glomseth, 2015, s. 145). I politisammenheng kan det likevel diskuteres hvorvidt POD vil at personalledere skal være fagledere, jamfør Rammeverk for ledelse, som blant annet sier:

«Som ny i lederrollen kan det være vanskelig å heve blikket og gi slipp på faglige oppgaver. Du må være mindre operasjonell og la andre utføre mange av de oppgavene du hadde tidligere» (Politidirektoratet, u.å., f).

Sett i lys av teorien bak Leadership Pipeline kan praksisen også problematiseres, da ledere som tar medarbeidernes oppgaver beskrives som et gjentakende problem som får negativ effekt på lederens produktivitet (Charan et al., 2015, s. 34-36).

Det kan tenkes å være flere årsaker til at ledere fortsatt holder på arbeidsoppgavene de hadde, eller har et ønske om å være tett påkoblet faget de leder. Det kan for eksempel komme av det

tradisjonelle synet i politiet på at kunnskap er makt (Luen & Al-Hawamdeh, 2001, s. 314; Abrahamson & Goodman-Delahunty, 2014, s. 7), eller at politiledere skaper legitimitet og autoritet gjennom å demonstrere fagkunnskapene sine (Filstad, 2020a, s. 58-59).

Den andre kategorien inneholder ledere som distanserer seg fra faget og produksjonen på avsnittet, ved å satse på ledelse som et eget fag. Dette var ofte et resultat av prioriteringer av administrative oppgaver og strategisk planlegging som de anser som viktig (og tidkrevende) i et helhetlig perspektiv. De har ikke distansert seg helt fra faget, men har sluppet det såpass mye at de syntes det er vanskelig å gi gode tilbakemeldinger på produktene, da spesialistene vet at lederen ikke har de nødvendige fagkunnskapene for å forstå alt som blir gjort i produksjonen. De hadde derimot et ønske om å lese produkter for å lære seg faget bedre. Noen av informantene som satser på ledelse som et eget fag uttrykte frustrasjon over at de gradvis mister mer og mer av koblingen til faget, mot deres vilje, da administrative gjøremål spiste opp all tiden deres. Motivasjonen for å være *litt koblet på faget* kom fra et ønske om å ta bedre avgjørelser for å sette retning og lede utvikling, ikke fra et ønske om å jobbe i produksjonslinjen.

Denne kategorien synes å være bedre samstemt med visjonen i Rammeverk for ledelse (Politidirektoratet, u.å., f), spesielt med tanke på det uttalte fokuset på å sette retning og at lederoppgavene var førsteprioritet. Det kan videre argumenteres for at disse holdningene gir et bedre utgangspunkt for å avansere oppover i leder-rørlijen (Charan et al., 2015, s. 20-32).

Ledernes ulike tilnærminger til faget og produksjonen kan tenkes å påvirke hverdagen til spesialistene. Hvis ledelsen får et sterkt preg av fagledelse vil det for eksempel kunne rokke ved den opplevde tilliten, autonomien og friheten som spesialistene vektlegger og motiveres av (Christensen, referert i Gotvassli, 2020, s. 128). På den andre siden kan lederens manglende fagkunnskaper være frustrerende for spesialistene, som i mindre grad kan ha faglige diskusjoner med lederen. Et annet perspektiv på *legitimitet gjennom fagkunnskap* finner vi også i dette tilfellet, hvor manglende profesjonsbakgrunn i seg selv kan skape utfordringer rundt for eksempel investeringer og prioriteringer, slik man har sett tilfeller av i helsesektoren (Jacobsen, referert i Gotvassli, 2020, s. 120). Fraværet av fagkunnskaper kan også gjøre det utfordrende å oppfylle PODs visjon for sammenhengen mellom fag og ledernivå i Rammeverk for ledelse (jf. figur 3).

En ytterligere konsekvens av denne tilnærmingen kommer av at spesialister ofte er rådgivere og beslutningsstøtte til lederen, og hvis lederen ikke har forutsetning til å vurdere om faglige råd er gode, kan det stilles spørsmål om hvem som leder fremdriften og utviklingen. Denne rådgiverrollen ble adressert av lederne som hadde distansert seg fra faget. En informant fortalte at det ble gitt fullstendig tillit til rådene spesialistene kom med, men hvis rådet viste seg å være feil så kunne det medføre tillitsbrudd mellom lederen og spesialisten. Dette eksemplet egner seg til å vise hvordan betinget tillit fra lederen til spesialisten kan skape et premiss om at usikre eller dårlige råd kan gi konsekvenser for den som gir rådet, hvis det viser seg å være feil eller at det slår tilbake på lederen. Mye av dette kan forebygges ved å ha en åpen dialog, hvor substansen og konfidensen (hvor *sikkert* rådet er) blir adressert av både sender og mottaker. I verste fall kan ledere som har et urealistisk syn på rådgiverrollen, kombinert med manglende fagkunnskaper, skape et premiss om at usikre råd gir konsekvenser for den som gir rådet. I tillegg til at dette påvirker arbeidsmiljøet, kan det også få direkte utslag på evnen til å løse problemer gjennom kreativitet og nytenkning gjennom fravær av psykologisk trygghet (Edmondsen, 2018, s. 13).

Til tross for at valget om å satse på ledelse som fag var ment for å styrke produksjon og måloppnåelsen, så bør ledere være oppmerksomme på at en slik tilnærming i kombinasjon med stor grad av autonomi kan føre til at de ansatte føler seg utsatt for passiv la-det-skure-ledelse, noe som er en av Fjærli's forklaringer på at denne lederstilen hadde størst utbredelse i politiet (2015, s. 208). En ytterligere konsekvens av opplevd passiv ledelse kan føre til at de ansatte føler seg isolerte, eller at mangelen på tydelighet fører til at spesialistene utvikler fag, metoder og roller slik de føler for selv, gjennom *ustyrt autonomi* (Bolman & Deal, 2018, s. 104).

5.3.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på den praktiske ledelsen av spesialistene med fokus på lederstil. Gjennom analyse og drøfting har vi vist hvordan ledelse av spesialister med fordel innehar elementer fra både relasjonsledelse, transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Dette kan samtidig illustrere en motpol til hva generalistene krever og forventer av lederen sin, i det minste i starten av karrieren.

Informantene uttrykte to ulike holdninger til hvor viktig fagkunnskap var i stillingen deres (distansering eller ansett som nødvendig), og vi har vist ulike fordeler og ulemper som kan oppstå ut fra disse. Det er forskjeller mellom faktorer som fag, metode, antall ansatte og samlet oppdragsportefølje hos informantene våre, noe som på ulikt vis legger beslag på tiden deres. Vi vil derfor ikke vurdere hvilken av tilnærmingene som er mest hensiktsmessig, men vi vil vise hva som kan være en middelvei mellom dem gjennom en av informantenes *best practice*:

«Hvis vi ser i forhold til styre/støtte så er jeg svakt styrende og heller støttende til medarbeiderne, det her med autonomi er utrolig viktig. Jeg ser jo også at det fungerer. Jeg ser at de leverer, de overholder tidsfrister, selvfølgelig holde seg innenfor rammer og sånt, og så er det tilstedeværelse, at jeg er til stede.»

Vi mener at denne tilnærmingen med tillit og autonomi, i kombinasjon med tilstedeværelse (støtte) og svakt styrende (ansatte vet hva som er målet og ønsket slutttilstand) fremstår som et godt utgangspunkt i den praktiske lederhverdagen, som preges av kompliserte, utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, ulike ledelsessituasjoner og ulike lederroller som skal oppfylles (Glomseth, 2015, s. 157-162).

Videre bemerker vi at visjonen og føringene for ledelse i Rammeverk for ledelse synes å være noe fraværende i den praktiske ledelsen til informantene våre, noe som kan komme av at konseptet enda ikke har fått tid til å sette seg i organisasjonen, at det har blitt for omfattende til at virksomhetene har fått innført det, eller at det har møtt intern motstand.

6 KONKLUSJON

Denne masteroppgaven har som mål å besvare problemstillingen *hvordan lede spesialister i politiet* gjennom tre forskningsspørsmål, som ved hjelp av politileder-informanter belyser spesialistenes motivasjonsfaktorer, hvilke utfordringer de knytter til ledelse av spesialistene og hvilken praktisk ledelse de utøver ovenfor dem.

Gotvassli skriver at god ledelse av kunnskapsarbeidere handler om at lederen skaper verdi ved å motivere denne gruppen ansatte gjennom væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell atferd (2020, s. 118). Vi fant flere likheter mellom hvordan politiledere opplever det å lede politispesialister og litteraturens fremstilling av hva som motiverer kunnskapsarbeidere. Spesielt autonomi, selvrealisering, tillit og beslutningsmyndighet, og utfordrende oppgaver ble trukket frem som viktige motivasjonsfaktorer som informantene hevdet det var viktig å tilrettelegge for. Dette samsvarer i stor grad med undersøkelser på kunnskapsarbeidere i offentlig sektor (Gregersen, 2019, s. 61-63). Samtidig fant vi ulikheter med litteraturens fremstillinger, som at spesialistene i stor grad henter motivasjon gjennom *driven* og engasjementet de har for å løse oppdragene til politiet, noe vi har tolket som et uttrykk for politipersonlighet, politikultur og det som ligger bak ønsket om å være politi (Hoel & Christensen, 2016, s. 38; Lander; Petersson, referert i Petersson, 2014, s. 131; Filstad, 2020b, s. 35). Dette skiller dem fra arketyperne til Helle Hein (2013, s. 8) og fremstillingene til Gotvassli (2020, s. 119), og vi har problematisert hvordan litteraturen i liten grad tar høyde for engasjementet og motivasjonen kunnskapsarbeidere kan få gjennom å jobbe for fellesskapet og samfunnet, slik politiet er et godt eksempel på, jamfør sirkelmodellen vist i figur 6.

Man kan argumentere for at de nevnte egenskapene er en ønskedrøm for mange ledere, men våre funn indikerer også at spesialistenes iver etter å løse oppdrag fører til uoverensstemmelser og i noen tilfeller konflikter, både med andre spesialister og med lederen selv. Et gjentagende eksempel er når spesialistenes iver og motivasjon for å løse oppdrag fører til at de mister koblingen til strategiske mål, budsjetter og leders intensjon (styring), noe vi omtaler som *å befinne seg i spesialistboblen*, hvor faget, metoden og oppdraget er i sentrum, og kan betraktes som en sterkere og mer vedvarende flytsone. Spesialistboblen kan også, etter vårt syn, forsterke og legitimere et økende behov for de andre motivasjonsfaktorene.

Informantene opplever dette som utfordrende, og de fortalte om ulike forebyggende strategier for å holde spesialistene innenfor rammene, slik at de jobber mot lederens og virksomhetens mål *uten å spinne av gårde*. Noen ledere brukte tid på å stadig minne spesialistene på målene og handlingsrommet, mens andre ledere løste dette ved å belyse spesialistenes viktige rolle og plass internt og eksternt.

Motivasjonsfaktorene og utfordringene viser etter vårt syn at ledelse av spesialister krever en hybrid lederstil, som kombinerer elementer fra ulike lederstiler: Vi ser for eksempel relasjonsledelse gjennom tillit og relasjonsbygging (Spurkeland, 2017, s. 16), tilrettelegging via transaksjonsledelse og holdningsendringer fra transformasjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429-430). En heldig bieffekt av denne praktiske ledelsen er at den i tillegg legger til rette for psykologisk trygghet (Edmondson, 2018, s. 13) og støtte (Karasek & Thorell, 1990, s. 69) som er viktig i kreative miljøer. Etter vår mening er denne formen for ledelse hensiktsmessig og nødvendig for å holde spesialistene motiverte og på *riktig kurs*, noe vi også finner støtte for i Gregersens undersøkelse av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor (2019, s. 61-63).

Et dilemma tilknyttet lederstil er det potensielle skjæringspunktet mellom leders tilstedeværelse (hvor tett lederen er på de ansatte) og spesialistenes krav om frihet og autonomi (noe som kan uttrykkes som avstand til lederens styring). Hvis ledere ser på autonomi som at spesialistene stort sett klarer seg selv, så kan det i ytterste konsekvens oppleves som at lederen distanserer seg fra produksjonen og medarbeiderne, noe som kan materialiseres som en opplevd destruktiv og passiv la-det-skure-ledelse sett fra medarbeidernes perspektiv. Lederens tilstedeværelse og engasjement er viktig, også for spesialister, men det krever at ledere er fleksible og forstår hvilke behov for ledelse som oppstår under ulike arbeidssituasjoner for spesialistene, spesielt i utfordrende situasjoner eller utviklingsarbeid som krever mye av ferdighetene deres. Vi vil igjen trekke frem følgende utsagn tilknyttet lederstil, som etter vårt syn er et godt utgangspunkt til etterfølgelse, når det gjelder ledelse av spesialister:

«... så er jeg svakt styrende [ansatte kjenner rammer, handlingsrom og slutttilstand] og heller støttende til medarbeiderne [gir tillit og autonomi] ... og så er det tilstedeværelse, at jeg er til stede.»

Ledernes fortellinger om tilpasningen og optimaliseringen av lederstil(er) kommer fra deres refleksjoner rundt motivasjonsfaktorer og utfordringer som oppstår, samt relasjonene de har til sine medarbeidere. Sett i sammenheng med fortellingene om aktiv styring for å tilrettelegge for kunnskapsdeling (*gjennom dobling av roller*) og utfordring av det etablerte (*med generalistenes perspektiver og spørsmål*) er dette åpenbart en form for kunnskapsledelse og læring, både når det gjelder kunnskap som objekt og prosess (Luen & Al-Hawamdeh, 2001, s. 311; Gotvassli, 2020, s. 115). Denne masteroppgaven kan derfor komplementere forskningen som har vist at politiledere mangler viktige verdiene som må være til stede for å skape lærende organisasjoner (Filstad & Gottschalk, 2011, s. 22), samtidig som at vi ser de samme tendensene fra forskning som viste hvor viktig lederens rolle er for kunnskapsdeling (Dean et al., 2006, s. 435; Sølvik, 2021, s. 71).

Vi kommer ikke utenom å påpeke det som fremstår som *forskjeller mellom kartet og terrenget*. På den ene siden finner vi politiets uttalte visjon om kunnskapsledelse og læring (Politidirektoratet, u.å., b; Politidirektoratet, u.å., d; Politidirektoratet, 2017a; Politidirektoratet, 2018a), og på den andre siden informantenes opplevelser av manglende fokus på ledelse av spesialister, og organisatorisk motstand mot utvikling. Gjennom drøftingen av analysefunn ser vi flere av de samme trekkene fra tidligere forskning, som har vist at politiet har utfordringer med å bli en lærende organisasjon (Filstad & Gottschalk, 2011, s. 22; Filstad et al., 2018, s. 1). Dette kan ytterligere problematiseres med at toppledelsen i politiet allerede har ytret opplevelser av manglende prioriteringer og fravær av lederkompetanse (som er nødvendig for læring og utvikling), uten at det har skjedd nevneverdige endringer i tiden etter dette (Glomseth, 2020, s. 26). Videre ser vi at flere av elementene i ledelseskonseptet Rammeverk for ledelse i stor grad kan bidra til å nå mål og visjoner for kunnskap og læring, for eksempel via tydelige rollebeskrivelser, kompetanseplaner og definerte suksesskriterier for medarbeidere og ledere, men dette krever at Rammeverk for ledelse faktisk tas i bruk, for å ikke stå i fare for å reproducere den mangelfulle innføring av Leadership Pipeline i Danmark (Jensen, 2016, s. 39).

Ledelse av spesialister kan være en skjør balansegang mellom tilrettelegging og styring, spesielt når årsakene til flere av utfordringene tilsynelatende kan spores tilbake til den viktige motivasjonen for å løse politioppgaver. Når det kommer til problemstillingen vår, *hvordan lede spesialister i politiet*, så mener vi at god ledelse av spesialister i politiet handler om å kombinere elementer fra ulike lederstiler inn i en hybrid lederstil. Samtidig bør ledere

reflektere rundt løsninger på de typiske utfordringene som kan oppstå, og gjennom dialog med spesialistene forebygge disse sammen. Videre handler god ledelse av spesialister om tillit, inkludering og involvering, samt at lederen er til stede, er tydelig på prioriteringer og mål, samt at det utvises nysgjerrighet på fag og metoder. I sum er dette et svært godt utgangspunkt for å skape verdi gjennom motivasjon, hvor ledelsesteorier har blitt tillagt praktiske elementer slik at de virker bedre i politikonteksten.

Vi vil utfordre de som leser denne masteroppgaven til å reflektere rundt sin egen praksis, især ledere som stadig utfordres av kravstore spesialister: Kanskje skal det ikke så mye endring til for å få det bedre.

7 REFLEKSJONER RUNDT FORSKNINGEN VÅR

I dette kapitlet vil vi reflektere rundt ulike valg vi har tatt i forskningsprosessen vår, og hvilke styrker og svakheter dette kan medføre for det endelige resultatet.

Litteratur

Det er naturligvis noe utfordrende å knytte generell litteratur til det spesielle i politiet. Det er skrevet mye om kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere, administrasjon, ledelse og organisasjoner, men svært lite om ledelse av spesialister i politiet, som på mange måter er en unik etat. Det er i tillegg store forskjeller på politiet fra et land til et annet, og vi har så langt det lar seg gjøre forsøkt å bruke litteratur fra Norden (Filstad, 2020b, s. 91). En annen utfordring har vært å diskutere relevans og gyldighet for litteratur som er skrevet helt ned til tidlig på 2000-tallet, sett opp imot samfunnsutviklingen og hvordan slike faktorer endrer arbeidslivet, organisasjoner og ledelsesteori. Denne litteraturen diskuterte vi i lys av konteksten den ble skrevet, samt i forhold til hva som har endret seg frem til nåtiden.

Kvalitativ metode og kvalitativ design

Tjora problematiserer hvordan dybdeintervjuer nærmest har blitt et standardvalg når det gjelder datagenerering innenfor samfunnsforskningen, uansett hvilken problemstilling som ligger til grunn, sett opp imot begrensningene med intervjudata som kommer av den ontologiske statusen (2017, s. 17). Målet med forskningen vår har vært å undersøke temaet *ledelse av politispesialister*, og besvare problemstillingen *hvordan lede spesialister i politiet*. Det har derfor etter vårt syn vært hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode, for å få dybdeinformasjon fra noen få, men nøye utvalgte personer i dette prosjektet. Det kan likevel diskuteres hvorvidt vi har fått ta del i informantenes subjektive meninger i forskningen vår, eller om intervjudataene er et resultat av gruppe- eller systemtenkning, eller om informantene forteller om et glansbilde av hva som egentlig er praksis. Vi har ingen indikasjoner på at dette er tilfelle, men hadde vi vært usikre kunne vi ytterligere nyansert dataene våre ved å intervju medarbeiderne til informantene for å se deres side av interaksjonen.

Et alternativ til dybdeintervjuer er fokusgrupper, som kan gi gode diskusjoner og ytterligere refleksjoner hos deltagerne i gruppen. En utfordring med dette er at informantene kan påvirke hverandre, blant annet på grunn av at ulike profesjoner prioriteres ulikt i politiets budsjetter, og at det er en viss spredning i fagfelt og arbeidsoppgaver blant informantene.

Observasjonsstudier kunne også supplert dataene våre for et ytterligere dypdykk i relasjonen og samspillet mellom spesialister og leder, men på grunn av ressurser ble dette valgt bort. Bruken av flere ulike metoder, såkalt metodetriangulering, kunne også gitt en mer helhetlig innsikt og kunnskap, men ble valgt bort på grunn av ressurshensyn (Tjora, 2017, s. 24). Eksempler på dette kunne vært å intervjuere spesialistene for å undersøke hva motivasjonsfaktorene betyr for dem, eller å bruke kvantitative undersøkelser for å undersøke utbredelser, sammenhenger og tendenser knyttet til utfordringer hos politilederne, eller hvordan spesialistene vektet de ulike motivasjonsfaktorene som er viktige for dem (Johannessen et al., 2016, s. 95).

En klar fordel med semistrukturerte intervjuer er at informanten kan styre progresjonen i intervjuet, og ikke føle seg fastlåst til noe som kan oppfattes som en muntlig spørreundersøkelse. I tillegg kan digresjoner som oppstår underveis skape verdifull innsikt i kompleksitet og nyanser man ellers ikke ville fanget opp, noe vi opplevde flere ganger underveis, og som ytterligere underbygger at denne metoden har vært hensiktsmessig for å besvare problemstillingen vår (Tjora, 2017, s. 114).

Utvalg

Siden dette er en profesjonsrettet studie på politiet, kan det diskuteres om utvalget vårt har vært hensiktsmessig for å besvare problemstillingen vår. Politiet består av mange ulike fagområder og funksjoner, fordelt over hele landet, og det er ikke sikkert at andre ledere kjenner seg igjen i det informantene beskriver. Et av ankepunktene med kvalitative dybdeintervjuer er at man er avhengig av å finne informanter som faktisk kan gi informasjon som er relevant for å besvare problemstillingen.

Den strategiske og taktiske utvelgelsen av informantene viste seg å være hensiktsmessig, og samtlige informanter hadde varierte erfaringer fra ledelse av spesialister, både gode og dårlige, og de reflekterte mye rundt motivasjonsfaktorer og andre egenskaper til spesialistene. Snøballmetoden åpnet også ukjente dører for oss, med tilgang til informanter i miljøer hvor vi ikke hadde kontakter fra før av, eller visste hvordan vi skulle navigere i. Snøballmetoden ga oss uten tvil tilgang til informanter vi ikke ville ha kommet i kontakt med uten anbefalinger og tips til det videre arbeidet.

Den interne variasjonen mellom informantene kan også problematiseres opp imot validiteten på forskningen vår, siden de leder ulike avsnitt og fagmiljøer. Et spørsmål vi har diskutert mye er hvorvidt politispesialister kan forstås som ett fenomen, eller om det bør nyanseres i ulike kategorier av politispesialister etter fagmiljøer eller arbeidsoppgaver. Et alternativ kunne da vært å bare intervjuere ledere på etterforskningsavsnitt opp mot deres erfaringer med etterforskningsspesialister. Variasjonen mellom informantene har etter vårt inntrykk vært nødvendig og kjærkommen, fordi den har vist at politispesialister har mange fellestrekk, på tvers av ulike fagmiljøer. Det har også vært nyttig å se ulikheter mellom ledere i forskjellige virksomheter og fagmiljøer, for å diskutere hvordan små nyanser har potensiale til å få stor påvirkning. Det varierte utvalget setter videre krav til at intervjuguiden vår er romslig, slik at den treffer de ulike fagmiljøene, samtidig som at den var spisset inn mot ulike temaer – med rom for å ta avstikkere som var viktige for informantene, noe vi i stor grad opplevde at vi mestret, ut fra tilbakemeldinger og evalueringer.

Vi ønsket å få likevekt mellom kvinner og menn i utvalget vårt, men endte opp med to kvinner og seks menn. Noe av grunnen til dette kan nok skyldes snøballmetoden, hvor vi mister litt av kontrollen på anbefalingene om hvem vi kunne prøve å rekruttere videre. Vi har ikke grunnlag for å anta at det er flere menn som leder kunnskapsintensive miljøer, men dette hadde det vært interessant å forske videre på. Det samme gjelder hvorvidt eller hvordan kjønn utgjør en forskjell på ledelse av spesialister.

Fem av intervjuene ble gjennomført som videosamtaler over Microsoft Teams og tre intervjuer ble utført med fysisk oppmøte, som følge av ulike pandemibegrensninger. Vi har ikke inntrykk av at videosamtaleformatet begrenset kontakten eller tilliten mellom oss og informantene, noe som kan forklares med utstrakt bruk av hjemmekontor og videomøter siden pandemien kom til Norge.

Vi diskuterte fortløpende hvor mange informanter vi skulle rekruttere. Etter åtte intervjuer i politidistrikt, særorganer og PST var vi enige om at vi enten hadde nådd, eller var svært nær et metningspunkt i dataene våre, da vi så at svarene til informantene ikke tilførte noe særlig nytt til det eksisterende datamaterialet vårt (Johannessen et al., 2016, s. 114).

Analyse

Tematisk analyse avskriver ikke bruken av eksisterende teori under analyseprosessen, og vi hadde god nytte av å ha teoriene om ledelse av kunnskapsarbeidere tilgjengelig under analysen. Det kan diskuteres hvorvidt skillet mellom teoridrevne og datadrevne (induktive) analyser stadig viskes ut, da det sjeldent er snakk om *enten-eller*, og man er gjerne *mer-eller-mindre* styrt av dataene eller teorier (Johannessen et al., 2018, s. 37). Selv om vi har vært teoridrevne, har vi hatt en åpen og tilpasningsdyktig tilnærming for å justere forskningen vår etter hvert som vi fant interessante data vi ønsket å fordype oss i, i motsetning til å være låst mot et mål (Tjora, 2017, s. 235). Et eksempel på en slik datadreven tilnærming er en spesiell motivasjonsfaktor som politispesialistene har, som kan forklares ut fra et ønske om å løse samfunnsoppdragene til politiet, og som vi ikke har sett i litteraturen om kunnskapsarbeidere. Vi hadde stor nytte av å bruke teorier og litteratur som et verktøy i kodingen og kategoriseringen, da det hjalp oss å sette en retning for arbeidet vårt. Dette samsvarer også med å jobbe i et fenomenologisk og deduktivt perspektiv, noe som skiller seg fra den mer datastyrte tilnærmingen i *grounded theory* (Johannessen et al., 2016, s. 78-79; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227).

Innenfor rammene til den fortolkende kvalitative forskningen er det til en viss grad akseptert at forskere ikke kan være fullstendig nøytrale, siden engasjementet til forskeren ofte er motivasjonen for å starte forskningen i utgangspunktet. Dette engasjementet, samt bakgrunnen vår, førforståelsen og kunnskapen om forskningstemaet, har satt oss i bedre stand til å forstå sammenhenger og meninger i dataene våre gjennom analysen og drøftingen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 222). Erfaringene fra politiet har også vært nyttige under intervjuene og analysen, siden vi forstod ord og uttrykk som kan betegnes som intern politisjargong.

8 FORSLAG TIL TILTAK OG VIDERE FORSKNING

I dette siste kapitlet av masteroppgaven vil vi introduserer noen forslag til tiltak som kan bidra til å løse noen utfordringer vi har diskutert tidligere i oppgaven, samt at vi reflekterer rundt noen forslag til videre forskning på temaet vårt.

Tiltak

Det kan være vanskelig å se tydelige roller for spesialistene i politiet og hvordan disse avgrenses mot generalister, spesielt i miljøer hvor disse jobber tett sammen og utveksler kunnskap og kompetanse. Over tid vil disse gruppene kunne nærme seg hverandre i det nevnte kunnskapsarbeiderspektrumet, og det kan føre til gnisninger, for eksempel ved at spesialistene ikke lenger føler at de er *spesielle*, eller at generalistene føler de gjør en spesialistjobb, men har betalt for å være generalist. Begge disse tilfellene kan føre til tap av motivasjon som gir ringvirkninger ut i miljøet rundt dem. En løsning på dette kan være å dele opp kunnskapsarbeiderspektrumet i tydelige roller, ved å innføre nye spesialistgrader som tillater *nivellering*, i motsetning til dagens system hvor alle spesialistene stort sett er politioverbetjenter, som har svært ulike kompetansekrav og ulik rolleutøvelse innenfor denne graden. Til sammenligning innførte Forsvaret i 2016 et skille mellom offiserer og *other ranks / underoffiserer* etter NATOs standard, ved å erstatte sersjantgraden med ni nye spesialistgrader. Dette medførte endringer i gradene til mange ansatte, og noen fikk endrede arbeidsoppgaver, men resultatet ble et mer tydelig og forutsigbart rollesystem som ble innført likt i forsvarsgrenene Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. De nye spesialistenes roller er for eksempel knyttet til operativt lederansvar, arbeidsoppgaver, fagkompetanse, utvikling, produksjon og lederstøtte for ulike ledernivåer. Spesialistrollen er forankret i graden til den ansatte, etter nøkkelen *høyere grad – mer ansvar* (Forsvarsdepartementet, 2015).

I politiet kan et spenn av spesialistgrader, hvor ferdighetsnivåer og ansvar øker i takt med gradene, bidra til å differensiere ulike spesialistroller og spesialistoppgaver, samtidig som at det lages et tydeligere skille mellom ledere og spesialister, som ofte har den samme politioverbetjentgraden. Andre fordeler med spesialistgrader er at de skaper transparente forventninger og dermed forutsigbarhet hos både generalister og spesialister gjennom nedfelte krav, forventninger og kompetanseplaner.

En annen utfordring med dagens spesialistordning i politiet er antallet stillingshjemler som i stor grad er begrenset. Flere ledere skulle gjerne hatt mange flere spesialister, men var bundet av bemanningsplaner som kun tillot et lite antall politioverbetjentspesialister. Disse lederne sa at flere av generalistene deres kunne fylt rollen som spesialist, hvis de fikk flere stillingshjemler. Den hurtige utviklingen av samfunnet og kriminaliteten krever at politiet har enda flere spesialister i fremtiden på enda flere fagområder. En linjedeling av PHS med større fokus på spesialisering slik det foreslås i Politimeldingen (Meld. St. 29 (2019-2020), s. 63-34) og av Lystad-utvalget (Politidirektoratet, 2017b, s. 34) kan være starten på en endring eller reform av spesialistene, men det må gjøres på en måte som ikke skaper et A- og B-politi på grunn av intern motstand fra politikulturen.

Ideen om en konvertering av politioverbetjentspesialister til et fornuftig antall spesialistgrader kan likevel være hensiktsmessig, og det kan gi synergier som at medarbeiderne står lengre i stillingene sine ved at de får reelle karriereveier der hvor de jobber, og man unngår en opphopning av politibetjent 3 som har fått graden med ansiennitet, etter at kompetansekriteriene ble fjernet i 2019. Et praktisk eksempel er at informanten som opplevde utfordringer med å innfri kravene til generalistene kunne tilbydd dem «lavere» spesialiststillinger, inspirert fra modellen til Forsvaret, noe som kan gi lojalitet og motivasjon tilbake.

Videre forskning

Vi har gått i dybden på et avgrenset tema, ved å intervjuet et utvalg informanter. Vi kan ikke bruke dataene våre til å si noe om hvilke lederstiler medarbeidere sier seg utsatt for, eller utbredelsen av andre funn fra forskningsdataene våre, noe vi vil oppfordre til videre forskning på. Vi har også forsket på en del av politiet som kan omtales som mer kunnskapsintensivt enn resten, og vil oppfordre til å forske videre på lederes opplevelser og meninger i tilknytning til ledelse av spesialister i virksomheter som er mer preget av generalistoppgaver, for å kunne sammenligne deres erfaringer med informantene våre.

På den andre siden finner vi det også interessant å forske videre på den praktiske ledelsen som finner sted i Politiets sikkerhetstjeneste, som fokuserer på læring og kunnskapsledelse:

Du vil bli en del av et godt arbeidsmiljø bestående av høyt kompetente medarbeidere med variert fag- og utdanningsbakgrunn. Vi legger vekt på utvikling og samhandling

både internt og eksternt, og vi har et ønske og mål om å spille hverandre gode. PST er avhengig av at medarbeiderne til enhver tid har høy kompetanse innenfor våre arbeidsområder, og vi har derfor fokus på kontinuerlig kompetanseutvikling.

(jf. vedlegg1, stillingsannonse Politiets sikkerhetstjeneste).

Dybdestudier på ledelse av spesialister i PST, som også har en mangfoldig sammensetting av kompetanse, kan være et godt utgangspunkt for å syntetisere en *best practice* som kan danne grunnlag for å løfte lederkompetansen i politiet, når det kommer til praktisk ledelse av spesialister, noe som etterlyses av samtlige informanter som har deltatt i denne studien.

Lederkompetanse og rekrutteringsprosesser inn til politilederstillinger er videre et tema som kan bidra til å belyse noen av funnene våre, for eksempel opplevelsene av at det ikke fokuseres på ledelse av spesialister i politiet. Hvordan samsvarer krav og forventninger i stillingsutlysningstekster med de som ansettes i lederstillingen, og hvordan påvirker dette deres praktiske ledelse av spesialister? Spørsmålet kan også snus til å gjelde for virksomhetene: I hvilken grad tenker de som lyser ut lederstillinger på at det kan være nyttig med en spesifikk og relevant lederkompetanse for å lykkes med ledelse av spesialister eller i kunnskapsintensive miljøer? Slike forskningsspørsmål kan avdekke eller forklare utfordringer knyttet til rekruttering og Rammeverk for ledelse, eller på andre måter bevisstgjøre de som er ansvarlige i rekrutteringsprosessene.

Avslutningsvis vil vi også oppfordre til å forske videre på ledelse av spesialister sett fra politispesialistenes side, for å se hvordan dette kan nyansere lederne erfaringer og meninger, spesielt i forhold til egenskapene som lederne opplever som utfordrende. En slik innhenting kan også bidra til å forklare *hvorfor* utfordringer oppstår.

Antall ord: 32861

9 KILDER

- Abrahamson, D. E. & Goodman-Delahunty, J. (2014). Impediments to information and Knowledge Sharing Within Policing: A Study of Three Canadian Policing Organizations. *SAGE Open*, 4(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.1177/2158244013519363>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bjørger, T. & Myhrer, T.-G. (2015). *Forskningsetisk veileder for Politihøgskolen*. <https://hdl.handle.net/11250/2652799>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler* (M. Skaug & K. M. Thorbjørnsen, Overs. fra 6. utg.). Gyldendal. (Opprinnelig utgitt 2017)
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2015). *Leadership pipeline: Slik bygger du gode ledere i eget selskap* (R. L. Austad, Overs. fra 2. utg.). Abstrakt forlag. (Opprinnelig utgitt 2011)
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal Akademisk.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2018, 04. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Dean, G., Filstad, C. & Gottschalk, P. (2006). Knowledge Sharing in Criminal Investigations: An Empirical Study of Norwegian Police as Value Shop. *Criminal Justice Studies*, 19(4), 423-437. <http://dx.doi.org/10.1080/14786010601083694>
- Dean, G. & Karlsen, J. T. (2008). Police Management Roles as Determinants of Knowledge Sharing Attitude in Criminal Investigation. *International Journal of Public Sector Management*, 21(3), 271-284. <https://doi.org/10.1108/09513550810863178>

- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Ellefsen, B & Larsson, P. (2014). I P. Larsson, H. O. I. Gundhus & R. Granér (Red.), *Innføring i Politivitenskap* (s. 29-52). Cappelen Damm Akademisk.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2020a). *Politiledelse og ledelse av nærpolitireformen: Forskning, diskusjoner og refleksjoner*. <https://hdl.handle.net/11250/2653842>
- Filstad, C. (2020b). *Politiledelse som praksis*. Fagbokforlaget.
- Filstad, C. & Gottschalk, P. (2011). Becoming a learning organization: The espoused values of police managers from two Norwegian districts. *The Learning Organization*, 18(6), 486-500. <http://dx.doi.org/10.1108/09696471111171321>
- Filstad, C., Karp, T. & Glomseth, R. (2018). How Police Leaders Learn to Lead. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 14(3), 601-615. <http://dx.doi.org/10.1093/police/pay043>
- Fjærli, H. (2015). Lederstiler i politiet. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 191-212). Gyldendal Akademisk.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns--og-personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf
- Forsvarsdepartementet. (2015, 12. juni). *Forsvaret innfører ny personellordning*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvaret-innforer-ny-personellordning/id2416765/>
- Fossestøl, K. (2004). *Relasjonsmestere: Om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet*.

Gyldendal Akademisk.

Glomseth, R. (2009). Fortellinger, småprat og kunnskapsdeling i politiet. *Magma*, 12(6), 14-16. <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/handle/11250/174580>

Glomseth, R. (2015). På sporet av politiledelse: -Styring og ledelse i og av politiet. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 140-172). Gyldendal Akademisk.

Glomseth, R. (2020). Toppledere og toppledelse i politi og påtalemyndighet. <https://hdl.handle.net/11250/2649879>

Glomseth, R., Gottschalk, P. & Hole, Å. S. (2010). Leadership Roles in Police District Management. *Pakistan Journal of Criminology*, 2(4), 11-23. https://www.academia.edu/2982474/Leadership_Roles_in_Police_District_Management

Gottschalk, P. (2006). Stages of knowledge management systems in police investigations. *Knowledge-Based Systems*, 19(6), 381-387. <http://dx.doi.org/10.1016/j.knosys.2006.04.002>

Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Granås, L., Lindesteg, R. & Otterstad, B. (2015). *Å sitte stille i båten. En kvalitativ studie av hvordan fryktkultur beskrives og oppleves i politiet - og hva fører den til?* [Masteroppgave, Høgskolen i Innlandet]. Brage INN. <http://hdl.handle.net/11250/283069>

Gregersen, A. L. (2019). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere: Hvordan lede kunnskapsmedarbeidere?* [Masteroppgave, Nord Universitet]. Nord Open Research Archive. <http://hdl.handle.net/11250/2617353>

Grindheim, K. (2019, 29. november). *Nye kompetansekriterier - Skal gjøre det mer attraktivt*

- å være etterforsker. Politiforum. <https://www.politiforum.no/kompetanseheving/nye-kompetansekriterier---skal-gjore-det-mer-attraktivt-a-vaere-etterforsker/155820>
- Hatfield, E. L. (2008). *Finding leaders, Preparing the Intelligence Community for Succession Management*. National defense intelligence college.
<https://www.hsdl.org/?view&did=235266>
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse: Når arbeidet er et kald*. Gyldendal Business.
- Hoel, L. & Christensen, E. (2016). Hvorfor velger politistudenter å bli politi? *Nordisk politiforskning*, 3(1), 29–52. <https://doi.org/10.18261/issn.1894-8693-2016-01-04>
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid: - Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Jensen, H. H. (2016). *Politiets leadership pipeline: Masterafhandling om implementering og forankring af et nyt ledelsesgrundlag i Rigspolitiets Politiområde i perioden 2013-2015*. [Masteroppgave, Copenhagen Business School]. CBS Research Portal.
<https://research.cbs.dk/en/studentProjects/7077e81d-0c05-4c36-aa89-261ffbcc90bf>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2018, 10. september). *Politiets oppgaver*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/innsikt/politiet/id713373/>
- Karasek, R. & Thorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.

- Kildekompasset. (u.å.). *APA 7th*. Kildekompasset.
<https://kildekompasset.no/referansestiler/apa-7th>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Leadership Pipeline Institute. (u.å.). *Building Your Specialist Pipeline*. Hentet 27. Mai 2021 fra <https://leadershippipelineinstitute.com/expertise-building-your-specialist-pipeline>
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 2011(3), 23-32.
<https://www.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- Luen, T. W. & Al-Hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. *Journal of Information Science*, 27(5), 311-318. <http://dx.doi.org/10.1177/016555150102700502>
- Meld. St. 29 (2019-2020). *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Justis- og beredskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/3fab938bb49b434f946bdd0b6fe6db13/no/pdfs/stm201920200029000dddpdfs.pdf>
- Münchow, O. V. (2015, 17. november) -*Målstyring koster samfunnet milliarder*. Fagbladet.
<https://fagbladet.no/seksjon-kontor-og-administrasjon/-malstyring-koster-samfunnet-milliarder-6.91.312051.3a88443130>
- Nasjonal sikkerhetsmyndighet. (u.å.). *Veileder i verdivurdering av informasjon*.
<https://nsm.no/regelverk-og-hjelp/veiledere-og-handboker-til-sikkerhetsloven/veileder-i-verdivurdering-av-informasjon/om-denne-veilederen-1/>
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 2004(4).
<https://www.magma.no/destruktiv-ledelse>

Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse: Trender og utfordringer*. Universitetsforlaget.

NOU 2013: 9. (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer: Politianalysen*.

Justis- og beredskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5e2a1012dbc7449e8f57813e7822252b/no/pdfs/nou201320130009000dddpdfs.pdf>

Otterlei, S. S. (2017, 3. mars). *Politiets Fellesforbund styrker sin anbefaling til politifolk om ikke å varsle*. NRK. <https://www.nrk.no/vestland/politiets-fellesforbund-styrker-sin-anbefaling-til-politifolk-om-ikke-a-varsle-1.13404144>

Petersson, O. (2014). Hvem er politiet. I P. Larsson, H. O. I. Gundhus & R. Granér (Red.), *Innføring i Politivitenskap* (s. 110-132). Cappelen Damm Akademisk.

Politidirektoratet. (u.å., a). Kompetanseledelse. Hentet 01. mai 2021 fra

<https://politiet.ransel.no/rd/330133> (Ransel, politiets opplæringsportal.)

Politidirektoratet. (u.å., b). Leder i politiet. Hentet 01. mai 2021 fra <https://kilden/ledelse-og-utvikling/ledelse-strategier-og-rapporter/ledelse-i-politiet/> (Kilden, politiets intranett.)

Politidirektoratet. (u.å., c). Organisasjonen: Oversikt over organisasjonsenhetene i politiet.

Hentet 15. februar 2021 fra <https://www.politiet.no/om/organisasjonen/>

Politidirektoratet. (u.å., d). Rammeverk for ledelse: Introduksjon til rammeverk for ledelse.

Hentet 01. mai 2021 fra <https://politiet.ransel.no/rd/334055> (Ransel, politiets opplæringsportal.)

Politidirektoratet. (u.å., e). Rammeverk for ledelse: Lede ledere, Funksjonsleder og Øverste

leder. Hentet 01. mai 2021 fra <https://politiet.ransel.no/rd/328061> (Ransel, politiets opplæringsportal.)

Politidirektoratet. (u.å., f). Rammeverk for ledelse: Lede medarbeider. Hentet 01. mai 2021

fra <https://politiet.ransel.no/rd/333984> (Ransel, politiets opplæringsportal.)

- Politidirektoratet. (2008). *Politiet mot 2020: Bemannings- og kompetansebehov i politiet*.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/rapporter/politiet_mot_2020.pdf
- Politidirektoratet. (2017a). *Ledelse i politiet* (POD-publikasjon, 2017/09) [Brosjyre].
Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2017b). *Politi- og lensmannsetatens kapasitets- og kompetansebehov de kommende ti-årene*. <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/bemanning-ressurser-og-dekningsgrad/bemanning-og-dekningsgrad/politi--og-lensmannsetatens-kapasitets--og-kompetansebehov-de-kommende-ti-arene.pdf>
- Politidirektoratet. (2018a). *Politiet mot 2025* [Brosjyre].
<https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/politiet-mot-2025---politiets-virksomhetsstrategi.pdf>
- Politidirektoratet. (2018b). *Veileder i kompetanseplanlegging* [Brosjyre].
<https://kilden/globalassets/arbeidsforhold/jobb-og-karriere/kompetansestyring/kompetanseplanlegging/veileder-i-kompetanseplanlegging-etaten.pdf> (Kilden, politiets intranett.)
- Politidirektoratet. (2020a). *Bemannings og dekningsgrad: Årsverk i politiet per år og måned*.
<https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/bemanning-ressurser-og-dekningsgrad/bemanning-og-dekningsgrad/arsverk-i-politiet-per-ar-og-maned.xlsx>
- Politidirektoratet. (2020b). *PBS I: Politiets beredskapssystem del 1, retningslinjer for politiets Beredskap* [Brosjyre].
- Politihogskolen. (2018). *Rammeplan for Bachelor – politiutdanning* (#18/02128).
<https://www.politihogskolen.no/globalassets/for-studenter/regelverk-og-innholdet-i-bachelor/rammeplan-og-programplaner/rammeplan-bachelor-politiutdanning-2019.pdf>
- Politi-loven. (1995). Lov om politiet (LOV-1995-08-04-53). Lovdata.
<https://lovdata.no/lov/1995-08-04-53>

- Redaksjonen for norsk APA-stil. (2021). *Norsk APA-manual: En nasjonal standard for norskspråklig APA-stil basert på APA 7th* (Versjon 1.6). Unit.
<https://www.unit.no/tjenester/norsk-apa-referansestil>
- Seba, I. & Rowley, J. (2010). Knowledge management in UK police forces. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 611-626.
<http://dx.doi.org/10.1108/13673271011059554>
- Seba, I., Rowley, J. & Delbridge, R. (2011). Knowledge sharing in the Dubai Police Force. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 114-128.
<http://dx.doi.org/10.1108/13673271211198972>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Svartdal, F. (2020, 20. mai). *Flow-teori*. Store medisinske leksikon. <https://sml.snl.no/flow-teori>
- Sølvik, O. (2021). *Straffesaksbehandlingen i lys av teorien om den lærende organisasjon: En dokumentanalyse av Statsadvokatens inspeksjonsrapporter i årene 2018, 2019 og 2020*. [Masteroppgave, Politihøgskolen]. Politihøgskolens institusjonelle arkiv.
<https://hdl.handle.net/11250/2761773>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Torgersen, K. (2019). *Kompetansekriterier for å bli pb.2 og pb.3: Hvordan bidrar kompetansekriterier til å utvikle kompetanse i politietaten?* [Masteroppgave, Politihøgskolen]. Politihøgskolens institusjonelle arkiv.
<http://hdl.handle.net/11250/2599124>
- Valland, T. D. (2016). Frykten for feil i politiet. *Sosiologi i dag*, 26(1), 32-53.
<http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/view/1249>
- Vest politidistrikt. (2019). *Lønnspolitisk handlingsplan: Vest politidistrikt*.

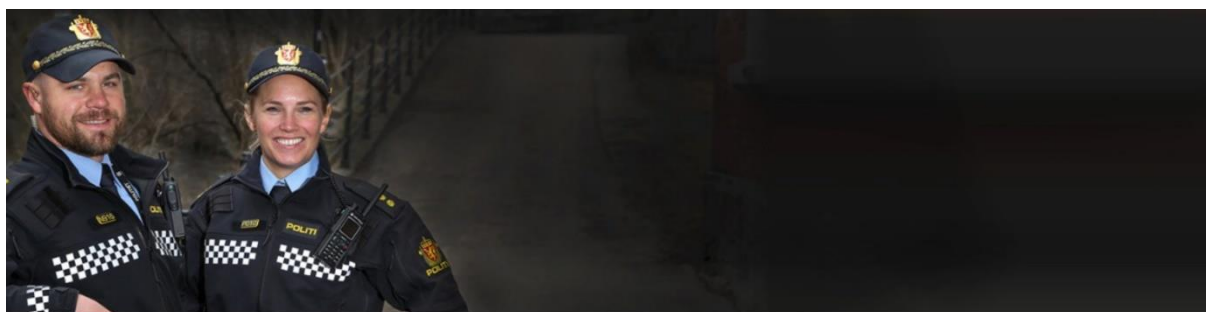
<https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/hr/vedtatt-lonnspolitisk-handlingsplan-9.-oktober-2019.pdf>

10 VEDLEGG

Vedlegg 1: Stillingsannonser

Vedlagte stillingsannonser illustrerer ulike spesialist- og faglederstillinger som har vært utlyst den senere tiden. Stillingsannonser i politiets hovedrekrutteringsportal Webcruiter avpubliseres etter at søknadsfristen til stillingen har gått ut, noe som gjør det vanskelig å henvise til en eksakt nettside for de fleste av de vedlagte stillingsannonnene. Gjennom den unike webcruiter-id'en kan stillingsutlysningene verifiseres hos Webcruiter eller hos kontaktpersonen i annonsen ved behov. Noen annonser publiseres på NAV sine hjemmesider og har en permanent link vedlagt.

Stillingsannonse politispecialist og politibetjenter i Sør-Øst politidistrikt.



Politispecialist og politibetjent 3/2/1 - etterforsker

Søk på stillingen

FEE-Avsnitt So og vold mot barn Vestfold, Sør-Øst politidistrikt

I Sør-Øst politidistrikt, ft stedsplassert ved Felles enhet for etterretning og etterforskning, seksjon for seksuallovbrudd og vold mot barn er det ledig en fast stilling som politibetjent 3/2/1 - med funksjon som etterforsker og et vikariat som politispecialist til 30.06.22. Tjenestested vil være politihuset i Sandefjord.

Seksjon for seksuallovbrudd og vold mot barn er en av åtte seksjoner under Felles enhet for etterretning og etterforskning. Seksjonen består av 63 medarbeidere fordelt på tre avsnitt, hhv Telemark, Vestfold og Buskerud.

Vi søker etter deg som har stor motivasjon og interesse for etterforskning av seksualforbrytelser og vold mot barn.

📅 Søknadsfrist:	05.01.2021	🕒 Heltid / Deltid:	Heltid	👥 Stillinger:	2
🏢 Arbeidsgiver:	Sør-Øst politidistrikt	📄 Ansettelsesfor...:	Vikar	🔄 Sosial deling:	   
📍 Sted:	Sandefjord	📊 Stillingsprosent:	100		
👤 Stillingstittel:	Politioverbetjent ev politibetjent 3/2/1 - etterforsker	🔗 Webcruiter-ID:	4315424392		

Arbeidsoppgaver

Begge:

- Taktisk etterforskning av saker som faller inn under seksjonens fagområde, herunder seksualforbrytelser generelt, internettrelaterte overgrep og vold mot barn.
- Ansvar for at de tildelte sakene eller oppgavene blir utført på forsvarlig vis og i henhold til lover og instruksjer
- Bidra aktivt til kunnskapsdeling på fagområdet og et godt arbeidsmiljø
- Ivareta helhetstenkingen der det ved behov arbeides på tvers av seksjoner
- Samarbeide med eksterne samarbeidspartnere
- Utføre andre arbeidsoppgaver etter nærmere ordre fra overordnede

Politispecialist:

- Legge til rette for kunnskapsbasert erfaringslæring og sørge for systematiske forbedringer innenfor fagområdene.
- Etterforskningsleder i stor saker
- Foredragsvirksomhet

Kvalifikasjoner

Nødvendig:

- Bestått Politihøgskolen/Politiskolen
- God skriftlig og muntlig fremstillingsevne
- Gode datakunnskaper og god kjennskap til politiets systemer

Nødvendig politispesialist:

- Minimum seks års tjeneste i politiet, hvorav tre år innenfor fagfeltet
- Utdanning/opplæring av relevans for fagfeltet med 60 studiepoeng eller 10 kursuker/50 dager eller en kombinasjon av dette
- I særlige tilfeller (rekruttere/beholde) kan kriteriene avvikes
- Erfaring med føring av e-plan/prosjekt i Indicia

Ønskelig politibetjent 3/2/1:

- Utdanning som er relevant for rollen som etterforsker
- Erfaring fra etterforskning, spesielt etterforskning av seksualforbrytelser og vold mot barn
- Erfaring fra digitalt politiarbeid

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet. Politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse, jf. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41

Personlige egenskaper

Begge:

- Stor motivasjon og interesse for etterforskning av seksualforbrytelser og vold mot barn
- Evnen til å jobbe selvstendig og i team, være systematisk og resultatorientert
- God gjennomføringsevne
- Fleksibel og beslutningsdyktig

Politispesialist:

- Liker å ta ansvar, er løsningsorientert og initiativrik
- Er selv engasjert og klarer å skape engasjement hos dem som mottar kunnskapen

Vi tilbyr

En utfordrende og spennende arbeidsplass for deg som vil være med på å forme fremtidens politi.

Stillingene avlønnes som:

Politispesialist, Politioverbetjent, SKO 0287, fra kr 542.400,00 (ltr 61) og

Politibetjent 3, SKO 1461, LR 43, minimum alt 8, fra kr 451.700,- (ltr 50),

Politibetjent 2, SKO 1459, LR 42, minimum alt 5, fra kr 404.400,- (ltr 43) eller

Politibetjent 1, SKO 1457, LR 41, minimum alt 3, fra kr 382.900,- (ltr 39) i hht kompetansekriteriene.

Innplassering som politibetjent 3/2 under forutsetning av at kompetansekriteriene er oppfylt.

I tillegg tilkommer det ett årlig funksjonstillegg etterforskning på: Politibetjent 1: kr 15.000,-, Politibetjent 2: kr 25.000,- og Politibetjent 3: Kr 40.000,-.

Medlemskap i Statens pensjonskasse, med blant annet gode pensjons- og forsikringsordninger (se <https://www.spk.no/> for mer info)

Politiene mener at inkludering og mangfold er en styrke. Vi trenger medarbeidere med ulike kompetanser, bakgrunn, erfaring og perspektiver for å bidra til enda bedre oppgaveløsning. Dersom det er mulig vil vi tilrettelegge for medarbeidere som har behov for det.

Dersom det er kvalifiserte søkere med funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn, skal vi innkalle minst én søker i hver av disse gruppene til intervju. For å bli vurdert som søker i disse gruppene, det vil si positivt særbehandlet på denne måten, må søkerne oppfylle visse krav.

Vi oppfordrer søkere til å krysse av i vår rekrutteringsportal dersom de har funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn. Avkrysningene i rekrutteringsportalen danner grunnlag for anonymisert statistikk som alle statlige virksomheter rapporterer i sine årsrapporter.

Les mer på <https://arbeidsgiver.difi.no/positivsaerbehandling>.

Opplysninger om søkeren kan bli offentliggjort selv om søkeren har anmodet om ikke å bli ført opp på søkerlisten. Dersom anmodningen ikke blir tatt til følge, vil søkeren bli varslet om dette.



Arbeidssted

Hjertnespromenadens
21, 3211 Sandefjord

Kontaktinformasjon



Hege Skar

Avsnitsleder avsnitt for SEVO Vestfold
☎ (+47) 975 52 453

Sør-Øst politidistrikt er et Norge i miniatyr med flere byer, store fjellområder, langstrakt kyst og turisme både vinter og sommer. Politidistriktet dekker fylkene Vestfold og Telemark og deler av Viken – til sammen 42 kommuner som trekker seg fra Kragerø i sør til Hemsedal i nord. Det bor ca 715 000 innbyggere i distriktet.

Politiets oppgaver er sammensatte og mangfoldige. Den sentrale beliggenheten, med mange knutepunkter for både nasjonal og internasjonal transport, gjør distriktet til et pulserende og attraktivt område.

Administrasjonsstedet for Sør-Øst politidistrikt ligger i Tønsberg. Våre medarbeidere jobber etter prinsippene i medarbeiderplattformen for politiet som innebærer å være modig, helhetsorientert, vise respekt og være tett på.



Stillingsannonse politispesialist i Oslo politidistrikt.

2021-7-29

Politioverbetjent - spesialist, taktisk avsnitt, TTS

advarsel
Stillingsannonsen er inaktiv.

Politioverbetjent - spesialist, taktisk avsnitt, TTS

FEE-Seksjon for teknisk og taktisk spaning, Oslo politidistrikt, Oslo

Org. nr: - Stillingsident: 4396627090 Presentasjon av stillingen:

Oslo politidistrikts organisasjonsmodell omfatter geografiske og funksjonelle driftsenheter. Felles enhet for etterretning og etterforskning (FEE) består av ni seksjoner og to stabshenheter, med totalt ca. 440 medarbeidere. Driftsenheten har ansvar for etterretning og etterforskning av den alvorlige og organiserte kriminaliteten i Oslo politidistrikt samt et særlig ansvar for etterretning og etterforskning ved ekstraordinære hendelser og kriser. FEE har også et overordnet fag-, koordinerings- og utføreransvar for etterretning og etterforskning i politidistriktet.

Seksjonen for teknisk og taktisk spaning (TTS), ved taktisk avsnitt, har ledig fast stilling som politioverbetjent - fagspesialist operativ spaningsledelse. Vi søker deg som er engasjert, helhetsorientert, har gode kommunikasjons- og samarbeidsevner og stiller høye krav til faglig kvalitet.

Teknisk og Taktisk Spaning (TTS) har et nasjonalt bistandsansvar innenfor alle våre skjulte etterforskningsmetoder i bekjempelse av organisert kriminalitet, alvorlig kriminalitet og forebygging av terror. I Oslo politidistrikt har seksjonen fag-, metodeutviklings- og koordineringsansvar for teknisk og taktisk spaning.

Stillingen som fagspesialist operativ spaningsledelse, krever stor grad av selvstendighet og forståelse for arbeidsmetodene ved seksjonen. Videre krever stillingen høy arbeidskapasitet og evne til å jobbe under press. Det er svært viktig å være en god samarbeider som skaper tillit og kan motivere medarbeiderne og bidra til et godt og utviklende arbeidsmiljø.

Som medarbeider i politiet kjennetegnes du ved å være modig, helhetsorientert, vise respekt og være tett på. I vår vurdering av kandidater vil vi også vektlegge disse verdiene.

Arbeidsoppgaver

- fagspesialist innen operativ spaningsledelse
- i samarbeid med avsnittsledere og fagsansvarlige ved Fag og Utvikling, ha ansvar for systematisk erfaringslæring, fagutvikling, kvalitetssikring og evaluering
- utføre operativ spaningsledelse av tildeelt oppdrag i henhold til definerte strategier, planverk, rammer og mål
- sammen med avsnittsleder etablere praksis i samsvar med etablerte faglige rammer og krav
- ved behov være stedfortreder for avsnittsleder og ivareta personell og administrative oppgaver
- medvirke til godt medarbeiderskap, ønsket kultur og god medarbeidertilfredshet
- føre effektiv, enhetlig og god dialog og utøve godt samarbeid med andre organisatoriske enheter og fagmiljøer
- forberede og gjennomføre rettsoppgifter
- ved ekstraordinære og større hendelser være en politifaglig ressurs/rådgiver for ulike KO og staber

Kvalifikasjoner

Må ha:

- bestått grunnutdanning ved Politi(høg)skolen
- bestått rekrutteringskurs ved TTS eller tilsvarende utdanning
- må være godkjent, eller kunne regodkjennes for IP4
- kompetansebevis for utrykningskjøring
- erfaring innen operativ ledelse
- solid erfaring med bruk av de skjulte metoder som faller inn under seksjonens ansvarsområder

Ønskelig med:

- relevant utdanning/kurs innen ledelse
- bred politifaglig bakgrunn
- utdanning og/eller erfaring innen skjult etterforskning og arbeid med alvorlig kriminalitet

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet og politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse jfr. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41. Den som settes må kunne sikkerhetsklæres for Hemmelig

Personlige egenskaper

- du er en god relasjonsbygger og har evne til god kommunikasjon og samhandling
- du har evne til å skape tillit og motivere medarbeiderne
- du har høy arbeidskapasitet og evne til å jobbe under press
- du er resultatorientert og har god gjennomføringsevne

Vi tilbyr

En utfordrende og spennende arbeidsplass for deg som vil være med på å forme fremtidens politi
Stillingen lønnes som politioverbetjent, stillingskode 0287, kr 594 300 brutto per år (Ltr. 65) For spesielt kvalifiserte søkere kan høyere lønn vurderes.
Medlemskap i Statens pensjonskasse, med blant annet gode pensjons- og forsikringsordninger (www.spk.no)
Turnus, dag/kveld
Beredskap

Politiet mener at inkludering og mangfold er en styrke. Vi trenger medarbeidere med ulike kompetanser, bakgrunn, erfaring og perspektiver for å bidra til enda bedre oppgaveløsning. Dersom det er mulig vil vi tilrettelegge for medarbeidere som har behov for det. Dersom det er kvalifiserte søkere med funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn, skal vi innkalle minst én søker i hver av disse gruppene til intervju. For å bli vurdert som søker i disse gruppene, det vil si positivt særbehandlet på denne måten, må søkerne oppfylle visse krav.

For å ha et godt vurderingsgrunnlag ber vi deg om å registrere utfyllende CV i vår rekrutteringsportal og laste opp relevante attester og vitnemål. Dersom du har funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn oppfordrer vi deg til å krysse av for dette i vår rekrutteringsportal. Avkrysningene danner grunnlag for anonymisert statistikk som alle statlige virksomheter rapporterer i sine årsrapporter. Du kan lese mer på arbeidsgiverportalen <https://arbeidsgiver.dif.no/postivsaerbehandling>.

Opplysninger om deg kan bli offentliggjort selv om du har anmodet om ikke å bli ført opp på søkerlisten. Dersom anmodningen ikke blir tatt til følge, vil du bli varslet om dette.

Vi oppfordrer alle søkere om å registrere utfyllende CV i søknadsportalen og legge ved relevante vitnemål og attester.

Kontaktinformasjon

Jonny Holseth, Avsnittsleder, 99281238

Arbeidssted

Granlandsleiret 44
0190 Oslo

Søk på stillingen: [Klikk her](https://candidate.webcruiter.com/cv/advertid=4396627090&language=nb&link_source_id=17)

Nøkkelinformasjon:

<https://arbeidsplassen.nav.no/stillinger/stilling/267ef072-ab38-4e68-9b6f-d42e5db4a411>

1/2

2021-7-29

Politioverbetjent - spesialist, taktisk avsnitt, TTS

Arbeidsgiver:Oslo politidistrikt

Referansenr.:4396627090

Stillingsprosent:100%

Fast stilling

Søknadsfrist: 25.06.2021

Rapporter annonse (/stilling/rapporter-annonse?uuid=267ef072-ab38-4e68-9b6f-d42e5db4a411)

Søknad

Søknadsfrist: 25.06.2021

Om stillingen

Sted: Grønlandsleiret 44, 0190 Oslo
Ansettelsesform: Annet
Heltid/deltid: Heltid
Antall stillinger: 1
Sektor: Ikke oppgitt

Om arbeidsgiveren

Arbeidsgiver: FEE-Seksjon for teknisk og taktisk spaning, Oslo politidistrikt
Adresse: Grønlandsleiret 44, 0190 Oslo

Politiets viktigste oppgave er å sørge for borgernes trygghet. Det søker vi å oppnå gjennom målet kriminalitetsforebygging, en effektiv kriminalitetsbekjempelse og robuste beredskapsordninger. Oslo politidistrikt utgjør mer enn 3200 medarbeidere som samlet bidrar inn i dette arbeidet. Oppgaven med å sikre hovedstadens ulike institusjoner og aktiviteter er i tillegg en grunnleggende del av vårt spennende arbeid.

Vi går på jobb for å sikre trygghet for distriktets borgere. Vi skal være et politi for alle og våre tjenester skal være bygget på ansvarlighet, åpenhet og ærlighet.

Et viktig personalpolitisk mål er å oppnå en balansert alders- og kjønns sammensetning og å rekruttere personer med innvandringsbakgrunn. For mer informasjon, se www.politiet.no (<http://www.politiet.no>).

Om annonsen

Sist endret: 26.06.2021
Hentet fra: webcruiter
Referanse: 4396627090_FEE-Seksjon for teknisk og taktisk spaning, Oslo politidistrikt_webcruiter
Stillingsnummer: 1662885

Hentet fra <https://arbeidsplassen.nav.no/stilling/stilling/267ef072-ab38-4e68-9b6f-d42e5db4a411>

Stillingsannonse politispesialist i Øst politidistrikt.



Ledig stilling som flerkilde analytiker ved seksjon for etterretning i Felles enhet for etterretning og etterforskning

Øst politidistrikt

Søk på stillingen

Vi har ledig to faste stillinger og ett vikariat som politioverbetjent og flerkildeanalytiker ved etterretningsseksjonen. Arbeidsdagen er preget av høyt tempo, godt arbeidsmiljø og høye faglige ambisjoner. Vi ser etter deg som liker kriminalmysterier, kompleksiteter og etterretning. Du er engasjert og motivert medarbeider, med gode analytiske evner, som vil bidra og trives i vårt spennende fagmiljø. Stillingen ligger til etterretningsseksjonen FEE som er steds plassert ved politidistriktets hovedsete på Ski.

Etterretningsseksjonen i Felles enhet for etterretning og etterforskning (FEE) er en av seks seksjoner og er direkte underlagt enhetsleder FEE/etterretningsleder 1 (EL1). Seksjonen har et distriktverigripende fagansvar for etterretning og skal sikre en helhetlig styring av etterretningsproduksjonen i politidistriktet. Seksjonen skal sikre at informasjonsbehovene i politidistriktet på både strategisk, operasjonelt og taktisk nivå er dekket, og at det blir sammenheng mellom sentrale prioriteringer og lokale utfordringer.

Øst politidistrikt har en medarbeiderplattform som beskriver medarbeidere i politiet som helhetsorienterte, tett på, respektfulle og modige. I vår vurdering vil vi vektlegge disse egenskapene.

Vi vil rekruttere den best kvalifiserte kandidaten til stillingen, og trenger derfor et bredt rekrutteringsgrunnlag. Politiet er en åpen og inkluderende etat hvor alle søkere blir vurdert likeverdige. Vi oppfordrer derfor kvalifiserte kandidater med relevant utdanning, bakgrunn, arbeids- og livserfaring til å søke jobb hos oss. Opplysninger om søkeren kan bli offentliggjort selv om søkeren har anmodet om ikke å bli ført opp på søkerlisten. Dersom anmodningen ikke blir tatt til følge, vil søkeren bli varslet om dette.

📅 Søknadsfrist:	14.01.2021	🕒 Heltid / Deltid:	Heltid	👥 Stillinger:	2
🏢 Arbeidsgiver:	Øst politidistrikt	📄 Ansettelsesfor...:	Fast stilling	🔗 Sosial deling:	t in f m
📍 Sted:	Ski	📊 Stillingsprosent:	100		
👤 Stillingstitel:	Ledig stilling som flerkilde analytiker ved seksjon for etterretning i Felles enhet for etterretning og etterforskning	🔑 Webcruiter-ID:	4303002957		

Arbeidsoppgaver

- Primær oppgaver er flerkilde analyse i produksjon av strategisk-, operasjonell- og taktisk beslutningsstøtte i distriktet.
- Analytiker skal delta i utarbeidelse av hypoteser og informasjonsbehov på de forskjellige oppdragene i samhandling med etterretningsleder og innhentesleder. Analyseleder utarbeider oppdragsanalysen og har notoritetsansvaret for dette.
- Analytiker mottar innhentet informasjon for analyse i hvert oppdrag og gjennomfører analyse og gjøre vurderinger ut fra oppdragets art. (type oppdrag både nivå og format). Analytiker samler også selv informasjon fra relevante kilde iht innhentesplanen og informasjonsbehov.
- Formidler etterretningsprodukter for oppdragsgiver / beslutningstaker.
- Etterretningsprodukter vil være Etterretningsoppsummeringer ESUM på Strategisk, operasjonelt og taktisk nivå i distriktet. Trusselvurderinger (Kapabilitet og intensjonsvurderinger av personer, grupper og fenomener) på operasjonelt- og taktisk nivå. I tillegg til å bidra i distriktets leveranser på nasjonale bestillinger.
- Lede, koordinere og besørge gjennomføring av analyseprosessen på oppdrag man blir gitt ansvar for.
- Avdekke etterretningshull og påpeke nye etterretnings- og informasjonsbehov
- Bidra i kompetanseutvikling og kunnskapsdeling innen fagområdet, herunder å holde presentasjoner, gi støtte og veiledning til andre i politidistriktet i analyse- og etterretningsfaget.
- Bidra inn i andre relevante arbeidsoppgaver ved seksjonen.
- Funksjonen vil ved kriser og ekstraordinære hendelser bli omdisponert og inngå som flerkilde analytiker i Etterretnings-KO underlagt P2 Operativ stab i Øst pd.

Kvalifikasjoner

Nødvendig:

- Polithøgskolen/Politiskolen
- Grunnkurs etterretning modul 1 PHS evt. tilsvarende fra politiet, PST og el Forsvaret
- Erfaring fra etterretning og/ eller etterforskning
- God skriftlig og muntlig fremstillingsevne i norsk og engelsk
- Generelt gode kunnskaper i politiets systemer, herunder særskilt god Indicia kompetanse
- Tilfredsstillende kravene til sikkerhetsklarering og autorisasjon i henhold til sikkerhetsloven
- Du må ha plottfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet. Politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse, jf. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Ønsket:


- Etterretningsledelse modul 2 PHS eller tilsvarende fra Forsvaret eller andre høyskoler/universitet
- Metode og sensor erfaring fra politiet eller forsvaret
- Excel, analyst notebook og / eller Ibase erfaring og kompetanse

Personlige egenskaper

- Må kunne arbeide selvstendig og strukturert
- Ha høy fagelig integritet
- Løsningsorientert
- Gode kommunikasjons- og samarbeidsevner

Vi tilbyr

- En utfordrende og spennende arbeidsplass for deg som vil være med på å forme fremtidens politi
- Stillingen lønnes som politioverbetjent (stillingkode 0287), i lønnsstrinn 67 - 72 (kr 608.200 - 670.100 brutto pr. år).
- Medlemskap i Statens pensjonskasse, med blant annet gode pensjons- og forsikringsordninger (se <https://www.spk.no/> for mer info)



Arbeidssted
 Vestveien 16, 1400
 Ski
 Norge

Kontaktinformasjon

HN

Hege Nausdal
 Seksjonsleder
 ☎ 911 02 605

Øst politidistrikt er landets nest største med cirka 2000 medarbeidere som betjener i underkant av 740 000 innbyggere i 29 kommuner i Viken. Administrasjonsstedet i Øst politidistrikt ligger i Ski.

Særtrekk ved politidistriktet er at vi har landets tre største grenseoverganger; Oslo lufthavn, Svinesund og Ørje. Det genererer kriminalitet spesielt innenfor vinning og narkotika, samt utlendingsfeltet. Flere av landets største byer er også lokalisert i politidistriktet. Sammen med store tettsteder, store landbruksområder og lang kystlinje gir dette politidistriktet en tilsvarende bredde i oppgaveløsningen med redningsoppdrag, patruljetjeneste, etterforskning, oppgaver knyttet til grensen, samt sivile gjøremål og forvaltningsoppgaver m.m. Forebyggende arbeid er en hovedstrategi for politidistriktet. Vi kan derfor tilby en arbeidsplass med varierte og spennende utfordringer.



Vi mener at inkludering og mangfold er en styrke. Vi ønsker medarbeidere med ulike kompetanser, fagkombinasjoner, livserfaring og perspektiver for å bidra til enda bedre oppgaveløsning.

Dersom det er kvalifiserte søkere med funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn, skal vi innkalle minst én søker i hver av disse gruppene til intervju. For å bli vurdert som søker i disse gruppene, det vil si positivt særbehandling på denne måten, må søkerne oppfylle visse krav. Les mer om kravene på Arbeidsgiverportalen.

Vi oppfordrer søkere til å krysse av i jobbportalen dersom de har funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn. Vi vil tilrettelegge for medarbeidere som har behov for det.

Hovedregel ved ansettelse i staten er seks måneders prøvetid, jf. statsansatteloven § 15, første ledd.

Stillingsannonse fagleder i Vest politidistrikt.



POLITIET

Fagleiar førebyggjande

Tenesteeining Nordhordland - Vest politidistrikt

Søk på stillinga

I Vest politidistrikt, for tida ved geografisk driftseining Hordaland, tenesteeining Nordhordland, er det ledig ei fast stilling som politioverbetjent SKO 1456 med funksjon som fagleiar førebyggjande.

Fagleiar for førebygging skal i tett dialog med dei andre politikontaktane utvikle gode arbeidsformer og strategiar, jf. Vest politidistrikt sine overordna føringar og planar for det førebyggjande arbeidet.

📅 Søknadsfrist:	22.11.2020	🕒 Heiltid / Deltid:	Heiltid	👤 Stillingar:	1
🏢 Arbeidsgivar:	Vest politidistrikt	📄 Tilsetjingsform:	Fast stilling	📱 Sosial deling:	
📍 Stad:	Isdalstø	📊 % Stillingsprosent:	100		

Arbeidsoppgåver

- Ansvar for førebyggjande arbeid i tett dialog med politikontaktane
- Sørgje for eit gjennomgåande førebyggjande fokus i eininga si polititeneste
- Utvikle gode arbeidsformer og strategiar i samarbeid med andre politikontaktar, jf. Vest politidistrikt sine overordna føringar og planar
- Følgje med på kriminalitetsbilette og trendar saman med etterretningsfunksjonen EL3 på GDE-nivå
- Ansvar for etterforskning av u/18 saker i tenesteeininga
- Ansvar for igangsetjing og oppfølging i førebyggjingsporet
- Ansvar for tverrfagleg samarbeid saman med politikontaktane
- Ansvar for oppfølging av ungdomsstraff og annan ungdomsoppfølging
- Delta i oppretting og drift av pårørandefunksjoner ved større hendingar i driftseininga
- Ansvar for den daglege oppfølging av førebyggjerne på eininga
- Resultatansvar for eiga fagområde
- Gje fagleg rettleiing til medarbeidarane
- Sørgje for effektiv og tydeleg kommunikasjon med medarbeidarar, samarbeidspartnarar og innbyggjarar
- Aktiv deltaking i tenesteeininga si leiargruppe. Følgje opp og setje i verk endringar innan eiga fagområde
- Andre oppgåver pålagt av overordna

Kvalifikasjonar

- Vitnemål frå Politiskulen/Politihøgskulen
- Tilfredsstillende kompetansekrav til politioverbetjent/spesialist i samsvar med lønnspolitisk handlingsplan (trykk for vedlegg)
- Vere IP4-godkjent eller vere villig til å bli IP4-godkjent
- Kunne vise til god resultatoppnåing i tidligare stillingar
- God munnleg og skriftleg framføring på norsk og engelsk
- God IKT- og systemkompetanse
- Utdanning innan førebyggjande verksemd blir vektlagt
- Kjennskap til relevante planleggings-, og styringsverktøy er ein fordel

Personlege eigenskapar

- Vere tett på, modig, vise respekt og tenkje heilskapleg
- Setje retning, drive endring og bidra til god verksemdsutvikling
- Motivere og skape resultat i samhandling med andre
- Mål- og resultatorientert med evne til å sjå moglegheiter, kombinert med evne til å ta sjølvstendige avgjerder i ein hektisk arbeidskvardag
- Gode evner til kommunikasjon og relasjonsbygging
- Samfunnsorientert med forståing for eininga si rolle i samfunnsoppdraget til politiet

Vi tilbyr

- Ein utfordrande og spennande arbeidsplass for deg som vil vere med på å forme eit politi for framtida
- Stillinga som politioverbetjent SKO 1456 blir lønna frå ltr. 69/kr 627.700,- til ltr. 72/kr 667.200,- brutto pr år
- Medlemskap i Statens pensjonskasse, med blant anna gode pensjons- og forsikringsordningar (sjå <https://www.spk.no/> for meir info)

Generelt

For stillinga gjeld vanlege tilsetjingsvilkår for staten, mellom anna prøvetid etter Statsansatteloven. Søklar må kunne bruke både bokmål og nynorsk. Det er krav om plettfri vandel. Politiet meiner at inkludering og mangfald er ein styrke. Vi treng medarbeidarar med ulike kompetansar, bakgrunn, erfaring og perspektiv for å bidra til enda betre oppgåveløysing. Dersom det er mogleg vil vi tilretteleggje for medarbeidarar som har behov for det.

Dersom det er kvalifiserte søklarar med funksjonsnedsetting, hull i CV-en eller innvandrarakgrunn, skal vi innkalle minst ein søklar i kvar av desse gruppene til intervju. For å bli vurdert som søklar i desse gruppene, det vil si positivt særbehandla på denne måten, må søklarane oppfylle visse krav.

Vi oppmodar søklarar til å krysse av i vår rekrutteringsportal dersom dei har funksjonsnedsetting, hull i CV-en eller innvandrarakgrunn. Avkrysningane i rekrutteringsportalen dannar grunnlag for anonymisert statistikk som alle statlege verksemdar rapporterer i sine årsrapportar.

Les mer på <https://arbeidsgiver.difi.no/positivsaerbehandling>

Aktuelle søklarar vil bli kalla inn til intervju. Stadfesta vitnemål og attestar må takast med til intervjuet. Vi gjer merksam på at søklarlista kan bli gjort offentleg sjølv om søklar ber om å få vere anonym, jf. Offentleglova § 25. Vi ber om elektronisk søknad via lenka.

Ref.nr: 20/133377



Arbeidsstad
Kvernhusaugane 2
, 5914 Isdølsto
Norge

Kontaktinformasjon

Kjell Idar Vangberg
Lensmann
☎ 56 35 56 76
✉ kjell.idar.vangberg@politiet.no

Spørsmål om CV og søknad
Kontakt Seksjon for HR
☎ 55556300

KIV

SoCas

Vest politidistrikt dekker 54 kommunar, med til saman 589 500 innbyggjarar, og har om lag 1300 tilsette med politimeister Kaare Songstad som øvste leiar.



Stillingsannonse politispecialist i Sør-Vest politidistrikt.



Politioverbetjent - spesialist vold/sedelighet, Karmøy lensmannsdistrikt.

Sør-Vest politidistrikt

Søk på stillingen

Karmøy lensmannsdistrikt har hovedsete i Kopervik. Distriktet har 34 stillingshjemler som er delt inn i tre seksjoner. Patruljeseksjon har helkontinuerlig skifttjeneste. Enheten skal gi trygghet og utføre sivile gjøremål for 42 000 innbyggere. Etterforskningsseksjonen består per i dag av totalt 9 medarbeidere.

Det er ledig stilling som politioverbetjent (SKO 1456) i Sør-Vest politidistrikt. Stillingen er for tiden plassert i GDE Haugesund og Karmøy, Karmøy lensmannsdistrikt, seksjon for etterretning og etterforskning.

📅 Søknadsfrist:	24.11.2020	🕒 Heltid / Deltid:	Heltid	👤 Stillinger:	1
🏢 Arbeidsgiver:	Sør-Vest politidistrikt	📄 Ansettelsesfor...:	Fast stilling	🔗 Sosial deling:	
👤 Stillingstittel:	Politioverbetjent - Spesialist Vold/Sedelighet	📊 Stillingsprosent:	100		
		🔗 Webcruiter-ID:	4302462572		

Arbeidsoppgaver

- Taktisk etterforskning innenfor fagområdene vold og seksualforbrytelser
- I samarbeid med linjeledelsen koordinere, tilrettelegge, planlegge og gjennomføre etterforskning av avsnittets saksportefølje innen saksfeltene
- Fagansvar for enhetens etterforskning knyttet til SARA, PATRIARK, familievold og tilrettelagte avhør
- Fagansvar for mobil voldsalarm, omvendt voldsalarm(OVA) og kontaktforbud ved enheten
- Være oppdatert i forhold til utvikling innen fagområdene og dele kunnskap i egen enhet og i politidistriktet for øvrig, for å øke distriktets kompetanse innen fagfeltet
- Bidra til at seksjonen når de mål som er fastlagt
- Utføre vakt-, beredskap- og patruljetjeneste etter ordre fra enhetsleder eller nærmeste foresatte.

Kvalifikasjoner

Nøvendige:

- Politiskole/Politihøgskolen
- Minimum 5 års erfaring fra etterforskning
- Utdanning innen etterforskning av volds- og seksuallovbrudd, eller annen relevant utdanning tilsvarende 30 studiepoeng.
Lang etterforskningserfaring kan kompensere for krav om studiepoeng
- Gjennomført og bestått kurs i avhørs teknikk – KREATIV
- Kompetanse og erfaring i bruk av lyd- og videoopptak under avhør.

Ønskelig:

- Erfaring fra taktisk etterforskning av vold- og seksuallovbrudd
- Særlig motivasjon og interesse for etterforskning og fagfeltet
- Det er en fordel at søkeren er IP4 godkjent, eller villig til å bli IP4 godkjent så snart som mulig
- Engelsk muntlig og skriftlig
- Gode IKT ferdigheter og kjennskap til politiets datasystemer.

Personlige egenskaper

- Gode samarbeids- og kommunikasjonsferdigheter
- Engasjert og med evne til å motivere
- Initiativrik og løsningsorientert
- Systematisk, mål- og resultatorientert
- Evne til å bidra til et godt arbeidsmiljø, helhetsorientering og helhetshandling.

Vi tilbyr

- En utfordrende og spennende arbeidsplass for deg som vil være med på å forme fremtidens politi.
- Stillingen lønnes som politioverbetjent (SKO 1456), fra kr 575.600,- brutto per. år.
- Medlemskap i Statens pensjonskasse, med blant annet gode låne-, pensjons- og forsikringsordninger (se <https://www.spk.no/> for mer info)

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet. Politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse, jf. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Politiet mener at inkludering og mangfold er en styrke. Vi trenger medarbeidere med ulike kompetanser, bakgrunn, erfaring og perspektiver for å bidra til enda bedre oppgaveløsning. Dersom det er mulig vil vi tilrettelegge for medarbeidere som har behov for det.

Dersom det er kvalifiserte søkere med funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn, skal vi innkalle minst én søker i hver av disse gruppene til intervju. For å bli vurdert som søker i disse gruppene, det vil si positivt særbehandlet på denne måten, må søkerne oppfylle visse krav.

Vi oppfordrer søkere til å krysse av i vår rekrutteringsportal dersom de har funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn. Avkrysningene i rekrutteringsportalen danner grunnlag for anonymisert statistikk som alle statlige virksomheter rapporterer i sine årsrapporter.

Les mer på <https://arbeidsgiver.difi.no/positivsaerbehandling>.

Opplysninger om søkeren kan bli offentliggjort selv om søkeren har anmodet om ikke å bli ført opp på søkerlisten. Dersom anmodningen ikke blir tatt til følge, vil søkeren bli varslet om dette.



Arbeidssted
Grensegata 1, 4250
Kopervik
Norge

Kontaktinformasjon

Linn Tove Strand
Seksjonsleder
☎ 52865209
✉ linn.tove.strand@politiet.no

Frode Klausen
Lensmann
☎ 52865236
✉ frode.klausen@politiet.no

Sør-Vest politidistrikt har ca. 520.000 innbyggere fordelt i 29 kommuner. 23 av kommunene ligger i Rogaland, mens 5 kommuner er i Vestland og 1 i Agder fylke. Politidistriktet strekker seg fra Moi og Lund kommune i sør, til Bømlo og Fitjar i nord, og med kommunene Suldal og Sirdal i øst. Sør-Vest politidistrikt er et mangfoldig distrikt med byer, bygder og tettsteder i alle størrelser. Næringslivet er variert. Olje- og gassindustrien står sentralt sammen med jordbruk, fiske, sjøfart og industri av ulike slag. Politidistriktet preges av svært variert natur som gir gode muligheter for rekreasjon, både ved fjord og fjell. Distriktet har et rikt kulturliv.

Politidistriktet har ca. 1200 ansatte og har i tillegg til de ordinære politioppgavene, et særskilt ansvar for politiopgaver knyttet til kontinentalsokkelen og et spesielt ansvar for behandling av sjøfartssaker. Politimesteren er i tillegg leder for Hovedredningsentralen for Sør-Norge.

Som medarbeider i politiet kjennetegnes du som modig og helhetsorientert, du viser respekt og er tett på.

Hovedmålsettingen for distriktet er å møte publikums behov for trygghet, lov og orden.



Stillingsannonse fagleder i Politiets utlendingsenhet.



Politioverbetjent - fagleder

Operativ innhenting i Politiets utlendingsenhet

Søk på stillingen

Politiets utlendingsenhet (PU) har fra 1.1.2021 ledig 1 fast stilling som politioverbetjent – fagleder, ved Operativt innhentingsavsnitt (OIA). OIA er en del av Operativ seksjon ved Felles enhet for operative tjenester og retur (FOTR). Operativ seksjon består i tillegg av avsnittene Desken 1 og Desken 2, Plan- beredskap og sikkerhet, og Operativ støtte.

OIA sin hovedoppgave er å bistå med innhenting av informasjon/dokumentasjon som kan bidra til ID-fastsettelse/ pågrepelse i krevende og kompliserte saker med ulovlig opphold, og ofte omfattende straffehistorikk, i Norge. Arbeidet ved avsnittet innebærer bruk av ulike operative metoder og tilnæringer.

Avsnittet består av erfarne, motiverte og kompetente medarbeidere som er kreative, tilpasningsdyktige og løsningsorienterte. Vi søker deg som har god forståelse og kunnskap om politiets rolle på utlendingsfeltet. Du bidrar til å opprettholde et godt arbeidsmiljø ved å være omgjengelig, arbeidsom og pliktoppfyllende. Våre forventninger er at du har høy personlig- og faglig integritet, og derfor etterlever og har et aktivt forhold til politiets verdier og tar ansvar i organisasjonen.

📅 Søknadsfrist:	06.01.2021	🕒 Heltid / Deltid:	Heltid	👥 Stillinger:	1
🏢 Arbeidsgiver:	Politiets utlendingsenhet	📄 Ansettelsesfor...:	Fast stilling	🔗 Sosial deling:	
📍 Sted:	Oslo	📊 Stillingsprosent:	100		
👤 Stillingstittel:	Politioverbetjent ved Operativt innhentingsavsnitt, FOTR	🔑 Webcruiter-ID:	4321990332		

Arbeidsoppgaver

- ansvar for å planlegge, lede og gjennomføre tildelte operative innhentingsoppdrag
- innhente data og informasjon fra relevante tilgjengelige kilder som grunnlag for ID-etterforskning
- produksjons- og kvalitetsansvar for leveransene knyttet til avsnittets oppgaver
- sikre at avsnittets ressurser utnyttes effektivt
- selvstendige spesialoppgaver herunder metodeutvikling innen operativ innhenting i ID-avklaring
- gjennomføre kompetansehevende tiltak og opplæring innenfor eget avsnitt og andre ansatte i PU
- stedfortreder i avsnittsleders fravær
- bidra til å fremme samarbeid internt og eksternt for å oppnå seksjonens og PU`s mål

Stillingen kan bli tillagt andre arbeidsoppgaver innenfor virksomhetens ansvarsområde.

Kvalifikasjoner

- eksamen fra politi(høgskolen)
- det kreves minst 5 års relevant erfaring etter fullført politi(høgskole)
- bred erfaring med utlendingsfeltet i politiet, herunder ID-undersøkelser
- god skriftlig og muntlig fremstillingsevne i norsk og engelsk
- gode generelle IKT kunnskaper
- minimum IP4-godkjent eller kvalifisere og være villig til å bli IP4-godkjent

Ønskede kvalifikasjoner

- ledererfaring
- grunnkurs etterretning lokalt, PHS eller andre
- informantbehandlerkurs
- erfaring med etterforskning og/eller etterretning
- erfaring fra politiooperativt arbeid herunder sivil tilnærming
- god kjennskap til andre innhentingskapasiteter / metoder
- annen språkkompetanse

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet. Politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse, jf. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Vi tilbyr

- en utfordrende og spennende arbeidsplass for deg som vil være med på å forme fremtidens politi
- stillingen lønnes som politioverbetjent (stillingskode 0287), fra kr 586 500 - 670 100 brutto pr. år (for tiden tilsvarende lønnstrinn 65-72). ATB-tillegg med p.t. kr 36.264,- pr. år. Endelig lønnsplassing avhenger av kvalifikasjoner
- medlemskap i Statens pensjonskasse, med blant annet gode pensjons- og forsikringsordninger (se <https://www.spk.no/> for mer info)
- fleksibel arbeidstid med mulighet for trening i arbeidstiden
- sentral beliggenhet på Tøyen, med gangavstand til T-bane, bussforbindelse og Oslo sentrum


Politiet mener at inkludering og mangfold er en styrke. Vi trenger medarbeidere med ulike kompetanser, bakgrunn, erfaring og perspektiver for å bidra til enda bedre oppgaveløsning. Dersom det er mulig vil vi tilrettelegge for medarbeidere som har behov for det.

Dersom det er kvalifiserte søkere med funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn, skal vi innkalle minst én søker i hver av disse gruppene til intervju. For å bli vurdert som søker i disse gruppene, det vil si positivt særbehandlet på denne måten, må søkerne oppfylle visse krav.

Vi oppfordrer søkere til å krysse av i vår rekrutteringsportal dersom de har funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn. Avkrysningene i rekrutteringsportalen danner grunnlag for anonymisert statistikk som alle statlige virksomheter rapporterer i sine årsrapporter.


Les mer på <https://arbeidsgiver.difi.no/positivsaerbehandling>.

Opplysninger om søkeren kan bli offentliggjort selv om søkeren har anmodet om ikke å bli ført opp på søkerlisten. Dersom anmodningen ikke blir tatt til følge, vil søkeren bli varslet om dette.



Arbeidssted
Økernveien 11-13,
0653 Oslo
Norge

Kontaktinformasjon



Glenn Bjerklund
Avsnittsleder
☎ 90685362

Politiets utlendingsenhet (PU) er et særorgan underlagt Politidirektoratet og har i dag 555 ansatte. PU registrerer og identifiserer asylsøkere. I tillegg er det enhetens oppgave å transportere ut asylsøkere som har fått avslag på søknad om opphold, og andre utlendinger som ikke har lovlig opphold i Norge. PU har samordnings-, koordinerings- og bistandsansvar overfor andre politienheter knyttet til disse oppgavene. Enheten er videre ansvarlig for politiets utlendingsinternat på Trandum, Utreisesenteret på Gardermoen og er et kompetansesenter for norsk politi på utlendingsområdet.

En personalpolitisk målsetting er å oppnå en balansert alders- og kjønnsammensetning, og å rekruttere flere kvinnelige medarbeidere og personer med minoritetsbakgrunn.

Politietaten har en medarbeiderplattform som forutsetter at våre medarbeidere er helhetsorienterte, modige, tett på og viser respekt.

Vi ber om at elektronisk søknad benyttes - klikk på linken "søk på stillingen". Relevante attester og vitnemål/karakterutskrift skal vedlegges søknaden elektronisk. Om dette ikke er praktisk mulig, ber vi om at disse blir sendt; Politiets utlendingsenhet v/ HR-seksjonen, postboks 8102 Dep, 0032 Oslo.

Jfr. offentlighetsloven kan søkere offentliggjøres på offentlig søkerliste selv om man har bedt om skjerming.



Stillingsannonse etterforskningsleder i Trøndelag politidistrikt.



Etterforskningsleder, pob. sko. 1456



Geografisk driftsenhet Gauldal/Orkdal, Orkdal lensmannsdistrikt, Trøndelag politidistrikt

Søk på stillingen

GDE Gauldal/Orkdal, med Gauldal politistasjonsdistrikt og Orkdal lensmannsdistrikt har ansvaret for Heimdal bydel i Trondheim kommune, samt kommunene Melhus, Klæbu, Midtre Gauldal, Rennebu, Oppdal, Holtålen, Røros, Skaun, Orkland, Heim, Rindal, Hitra og Frøya. Heimdal politistasjon er hovedsete for den geografiske driftsenheten. Orkdal lensmannskontor har ansvar for Orkland kommune samt kommunene Hitra, Frøya, Heim, Skaun og Rindal. Driftsenheten består totalt av ca. 160 ansatte, hvorav ca. halvparten jobber operativt. Vi kan tilby et godt og inkluderende arbeidsmiljø, med en jevn kjønns sammensetning, spredt alderssammensetning og spennende arbeidsoppgaver.

Vi har ledig en fast stilling som etterforskningsleder ved seksjon etterforskning i Orkdal lensmannsdistrikt. Orkdal lensmannsdistrikt etterforsker i underkant av 200 straffesaker per år. Det er fokus på straksetterforskning, og tett samarbeid med forebyggende- og patruljeseksjonen. Det er forholdsvis stort sakstfang og høyt arbeidstempo.

Vi søker deg som er motivert, samfunnsorientert og har interesse for å jobbe med etterforskning. Som medarbeider i politiet kjennetegnes du som modig og helhetsorientert, du viser respekt og er tett på. I vår vurdering av kandidatene vil vi også vektlegge disse verdiene.

📅 Søknadsfrist:	15.11.2020	🕒 Heltid / Deltid:	Heltid	👤 Stillinger:	1
🏢 Arbeidsgiver:	Trøndelag politidistrikt	📊 Stillingsprosent:	100	🔗 Sosial deling:	   
👤 Stillingstittel:	Etterforskningsleder	🔑 Webcruiter-ID:	4303325044		

Arbeidsoppgaver

- Lede det politifaglige etterforskningsarbeid ved tjenesteenheten
- Etterforskningsledelse i initialfasen og prioritering av saker
- Oppgaver tildelt i politidistriktets beredskapsplan for etterforskning
- Utføre etterforskningsoppgaver, faglig veiledning, fordele oppgaver til andre etterforskere og kvalitetssikre etterforskningen
- Sørgje for at de faglige oppgavene som er tillagt driftsenheten blir utført i samsvar med gjeldende lover, regler og instruksjer
- Opprette og iverksette etterforskningsplan og prosjektstyringsverktøy etter Riksadvokatens retningslinjer
- Delta i utvikling av et godt medarbeiderskap og bidra til kunnskapsbasert erfaringslæring
- Utvikling og systematiske forbedringer innenfor fagområdene etterforskning
- Ivareta god kontakt med publikum og samhandling med andre politienheter, driftsenheter og etterretning
- Ansvar for at tjenesten blir utført effektivt innenfor vedtatte mål og rammer

Kvalifikasjoner

- Fullført og bestått Politi(høgskole)
- Vise til god resultatopptakelse i tidligere stillinger
- God forståelse for etterforskning, etterretning og kriminalitetsforebygging på fagfeltet
- God kjennskap til politiets arbeidsverktøy, planverk, instruksjer og bruk av politiets datasystemer, herunder spesielt BL, Indicia, PO, ELYS, PAL m.m.
- Gode kunnskaper i norsk og engelsk. Kunnska i andre fremmedspråk er ønskelig og vil vektlegges.
- Annen relevant utdanning innen etterforskning og/ eller ledelse

Ønskelig:

- Funksjonsrettet ledelse etterforskning og videreutdanning innen etterforskning

Du må ha plettfri vandel og være skikket for tjeneste i politiet. Politiattest (uttømmende og utvidet) må innhentes ved ev. ansettelse, jf. politiloven § 18 og politiregisterloven § 41.

Personlige egenskaper

- Evne til å inspirere, motivere, utvikle og lede medarbeidere
- Evne til å analysere, planlegge, organisere og styre etterforskning i sak
- Kunne arbeide selvstendig, effektivt, strukturert og nøyaktig
- God evne til kommunikasjon og relasjonsbygging
- Identifisere seg med våre verdier modig, vise respekt, helhetsorientert og tett på.

Vi tilbyr

- En utfordrende og spennende arbeidsplass for deg som vil være med på å forme fremtidens politi
- Stillingen lønnes som Politioverbetjent, stillingskode 0287, ltr 63-65 fra kr 563.700 - 583.900 brutto pr. år
- Medlemskap i Statens pensjonskasse, med blant annet gode pensjons- og forsikringsordninger (se <https://www.spk.no> / for mer info)
- Søknad og CV sennes elektronisk via link på denne siden. Relevante vitnemål og attester vedlegges søknaden
- Opplysninger om søkeren kan bli offentliggjort selv om søkeren har anmodet om ikke å bli ført opp på søkerlisten. Dersom anmodningen ikke blir tatt til følge, vil søkeren bli varslet om dette

Politiet mener at inkludering og mangfold er en styrke. Vi trenger medarbeidere med ulike kompetanser, bakgrunn, erfaring og perspektiver for å bidra til enda bedre oppgaveløsning. Dersom det er mulig vil vi tilrettelegge for medarbeidere som har behov for det.

Dersom det er kvalifiserte søkere med funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn, skal vi innkalle minst én søker i hver av disse gruppene til intervju. For å bli vurdert som søker i disse gruppene, det vil si positivt særbehandlet på denne måten, må søkerne oppfylle visse krav.

Vi oppfordrer søkere til å krysse av i vår rekrutteringsportal dersom de har funksjonsnedsettelse, hull i CV-en eller innvandrerbakgrunn. Avkrysningene i rekrutteringsportalen danner grunnlag for anonymisert statistikk som alle statlige virksomheter rapporterer i sine årsrapporter.

Les mer på <https://arbeidsgiver.difi.no/positivsaerbehandling>.



Arbeidssted
Orkdalsvegen 35,
7300 Orkanger
Norge

Kontaktinformasjon

PCS

Per Christian Stokke
Seksjonsleder
48011522

Trøndelag politidistrikt dekker fylket Trøndelag, samt Bindal kommune i Nordland og strekker seg over 38 kommuner med et folketall på 465 000. Trøndelag politidistrikt er i overkant av 1000 ansatte og politimesteren og hans administrasjon har hovedsete i Trondheim sentrum - politihuset.



Stillingsannonse politispecialist i Politiets sikkerhetstjeneste.



Vil du være med å
håndtere de mest alvorlige
truslene mot Norge?



Vil du jobbe med å forhindre at
det planlegges og utføres
terrorhandlinger i Norge?

PST (Politiets sikkerhetstjeneste)

Søk på stillingen

Det er nå ledig stilling som flerkildeanalytiker ved etterretningsavdelingen, seksjon for ikke-stadige aktører. Seksjonen avdekker og motvirker trusler og leverer oppdaterte analyser til beslutningsstøtte internt og eksternt om ekstremister og andre trusselutøvere.

📅 Søknadsfr...	06.06.2021	👤 Stillinger:	1	🌐 Webcruite...	4394625815
📄 Arbeidsgi...	PST (Politiets sikkerhetstjeneste)	🕒 Heltid / D...	Heltid	📢 Sosial deli...	● ● ● ●
📍 Sted:	Oslo	📊 % Stillingspr...	100		
👤 Stillingstit...	Analytiker (Politioverbetjent/pb3)				

Arbeidsoppgaver

Som flerkildeanalytiker vil du bli en sentral bidragsyter i PST. Du vil levere beslutningsstøtte til saks- og seksjonsledelsen gjennom å produsere taktiske og operasjonelle analyser. Du vil også bidra til utviklingen av analysearbeidet i PST. Stillingen inkluderer deltagelse i politi- og etterretningssamarbeid nasjonalt og internasjonalt, formidling av informasjon internt og eksternt, og du får mulighet til å bidra til opplæring av medarbeidere. Du vil jobbe i team, men du må også evne å jobbe selvstendig.

Kvalifikasjoner

Vi ser etter deg som har politiutdanning. Du har tilleggsutdanning innen etterretning og/eller analyse eller kan vise til at du har relevant praktisk erfaring innenfor analyse, herunder erfaring med analysemetodikk og analyseverktøy. Du må ha meget god skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk og engelsk samt god formidlingsevne.

Etterretningsfaglig forståelse, i tillegg til språk- og kulturkunnskaper, er en fordel. Det er ønskelig med god teknologisk innsikt og forståelse samt kjennskap til bruk av digitale verktøy i etterretningsarbeidet.

Personlige egenskaper

Vi søker en engasjert kollega med gode analytiske evner og god vurderingsevne. Du må ha en fleksibel grunnholdning og må kunne jobbe effektivt, strukturert og selvstendig. Det er en forutsetning at du har gode samarbeidsevner og godt humør og at du trives med høyt tempo og en variert arbeidshverdag. Hvis du i tillegg er kreativ og initiativrik, er du muligens den vi ser etter.

Personlig egnethet vektlegges, og du må ha de personlige egenskapene som ansettelse i en sikkerhetstjeneste krever. Lojalitet, sunn dømmekraft og pålitelighet er nøkkelbegreper i denne sammenheng. Du må tilfredsstillende til høyeste sikkerhetsklarering og autorisasjon.

Som ansatt i en beredskapsorganisasjon forventes det at du er fleksibel og villig til å yte ekstra når situasjonen krever det.

Vi tilbyr

Arbeidshverdagen hos oss er utfordrende og spennende. Du vil bli en del av et godt arbeidsmiljø bestående av høyt kompetente medarbeidere med variert fag- og utdanningsbakgrunn. Vi legger vekt på utvikling og samhandling både internt og eksternt, og vi har et ønske og mål om å spille hverandre gode. PST er avhengig av at medarbeiderne til enhver tid har høy kompetanse innenfor våre arbeidsområder, og vi har derfor fokus på kontinuerlig kompetanseutvikling.

Du vil få en årslønn innenfor spennet kr 532 200–670 100 (ltr. 60-72) i stilling som politioverbetjent (SKO 0287) eller politibetjent 3 (SKO 1461). Innplassering som Pb3 er under forutsetning av at kompetansekriteriene er oppfylt. For spesielt kvalifiserte kandidater kan høyere lønn vurderes. Endelig lønnplassering og plassering i stillingskode avhenger av kvalifikasjoner.

Vi har god pensjonsordning gjennom Statens pensjonskasse (fra lønnen trekkes 2 %).

Endringer i stillingsinnhold, arbeidstid og organisatorisk tilhørighet kan forekomme, innenfor arbeidsgivers styringsrett. Det er seks måneders prøvetid for stillingen.

Søknad og prosess

Våre tilsette skal i størst mulig grad spegle mangfoldet i folkesetnaden. Det er eit personalpolitisk mål å oppnå ein balansert alders- og kjønnsamansetnad, og å rekruttere personar med fleirkulturell bakgrunn. Vi oppmodar derfor alle kvalifiserte kandidatar til å søke.

Søknad skal sendast elektronisk. Aktuelle kandidatar vil bli kalla inn til intervju. Stadfesta kopiar av attestar må då takast med. Testing av fagkunnskapar og i kva grad kandidaten er skikka for stillinga må påreknast. For å bli sikkerheitsklarert må du vere førebudd på å gi opplysingar om deg sjølv og dine nærmaste. Vi oppfordrar deg til å utvise diskresjon om at du søker stilling i PST. Meir informasjon om dette vil bli gitt under tilsettingsprosessen.

Nydalen, 0421 Oslo, Norge



Kontaktinformasjon

MB

Mona Brekke
23305000

Åpne veibeskrivelse

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning

- Ønsker velkommen, presenterer oss selv som eksterne studenter.
- Informerer om personvern, taushetsplikt, at data blir anonymisert og behandlet i henhold til formelle retningslinjer.
- Informerer om intervjuet og hva vi er ute etter: *Dette prosjektet ønsker å se på hvordan spesialister (kunnskapsarbeidere) blir ledet i politiet. Kunnskapsarbeidere er ofte sett på som et ledelsesmareritt bl.a. fordi de forskyver maktbalansen i relasjonen med lederen sin. Så hva fungerer, hva fungerer ikke – og trenger man i det hele tatt å ha en annen tilnærming til spesialistene på grunn av den sterke lojaliteten (korpssånden) i politiet? Dette ønsker vi erfaringer og meninger om fra ledesers perspektiv.*
 - *Vi bruker begrepet spesialist og kunnskapsarbeider om hverandre i samtalen, da kunnskapsarbeider ikke er et etablert begrep i politiet – i forhold til «spesialist».*

Tema 1: oppvarming: informanten forteller om seg selv.

(Rød skrift blir ikke med i datagrunnlaget/empirien)

1. Fortelle litt generelt om jobben din og avsnittet ditt (kort)
 - a. Hvilke typer ansatte leder du på avsnittet ditt?
 - b. Har dere produksjon av noe?
2. Fortell kort om din lederutdanning og ledererfaring (privat lederutdanning vs. PHS-leder-utdanning?)

Tema 2: generelt om ledelse: lederen forteller om sin lederstil/filosofi

3. Hva er god ledelse for deg med fokus på kunnskapsarbeidere? Hva legger du i det?
4. Hvordan kan du oppnå dine mål for slik god ledelse?

5. Hva tenker du om din rolle i forhold til arbeidsmiljø (trivsel, motivasjon o.l.), og hvordan påvirker du dette?

Tema 3: praktisk ledelse av kunnskapsarbeidere

*Vi definerer **kunnskapsarbeider** i politiet (f.eks. spesialist med unik kunnskap gjerne ansvar for fag- og metodeutvikling samt mentorering av generalister. Ofte sett som en «pob fagspesialist») *

6. Hva legger du i begrepene spesialkunnskap og spesialkompetanse?
 - a. Hvor viktig er spesialkunnskap og spesialkompetanse på avsnittet ditt? I hvor stor grad avhenger driften / produksjonen av slik kunnskap?
7. Har du lært noe sted, eller fått føringer på hvordan du skal lede dine kunnskapsarbeidere?
 - a. Har du identifisert hva kunnskapsarbeidere trenger fra deg som leder?
 - b. Trenger disse annen ledelse enn generalister/øvrige ansatte?
 - c. Krever generalister annen type ledelse (mer styring enn ledelse)?
8. Har dere mye taus kunnskap på avsnittet det kan være vanskelig å erstatte?
 - a. Er det utfordrende å få kunnskapsarbeidere å dele taus kunnskap?
 - b. Hvorfor tror du det er slik?
9. Har du sivilt ansatte kunnskapsarbeidere?
 - a. Opplever du forskjeller på å lede disse og politiutdannede?
 - b. Sivil kompetanse/kunnskap er beskrevet som kritisk viktig for politiet i fremtiden.
Har du noen erfaringer med hvordan slik kompetanse blir sett på i politiet i dag? (blir den verdsatt?)
 - c. Kan politikulturen ha noe med dette å gjøre, og på hvilken måte?
 - d. Hvordan kan dette «problemet» gjøres bedre eller fikses?

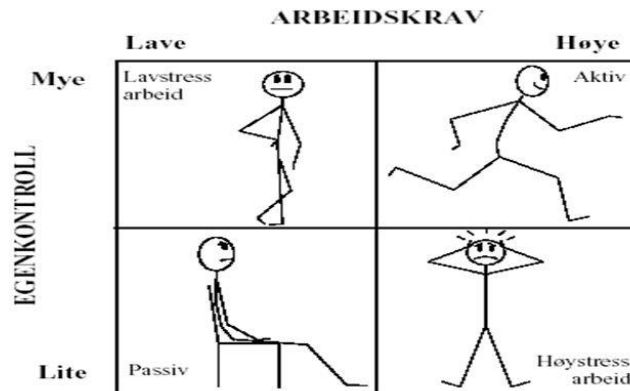
Tema 4: hva motiverer kunnskapsarbeidere?

- Vi forklarer krav-kontroll-modellen før vi går videre

*Fokus på autonomi (frihet under ansvar) og krav om produksjon – gir aktive arbeidstakere.
Motsatt gir fort sykmelding (høystress-arbeid).*

Krav/kontroll-modellen

(Karacek, 1979)



10. Hvordan opplever du kunnskapsarbeidere er i forhold til andre ansatte? (Lever de i en boble, brenner de for faget, er de enklere å lede, vanskeligere å lede, har du kontroll på dem osv.)

11. Har du eksempler på hva som gir motivasjon og jobbtfredshet hos dine kunnskapsarbeidere?

- Kjenner du deg igjen i modellen fra Karasek og har du noen eksempler på dette fra egen praksis? (altså: kan vi si noe om at denne modellen også gjelder politiet?)
- Har du inntrykk av at kunnskapsarbeidere skiller seg ut fra generalister angående hva de krever for å få best mulig motivasjon og jobbtfredshet? Har du noen eksempler på dette?

Tema 5: Mulige konflikter og lojalitet / korpsånd – er det vanskelig å lede dem i praksis?

Nå er vi ute etter å se hvordan korpsånden, altså den sterke politikulturen og lojaliteten oppleves av deg som leder, når du ser på dine kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere er i mange yrker kjent for å være litt illojale og høye på seg selv – da de er bevisst sin egenverdi og at de er vanskelige å erstatte. Dette kan føre til konflikter med lederen.

- Forklarer figur fag versus ledelse før vi går videre:



12. Har du tid til å holde deg oppdatert på de ulike fagene til dine ansatte?

- a. Kan det lett oppstå konflikter / uenighet hvis du må styre dem eller er uenig i deres vurderinger, hvis de står på sitt? (Har du f.eks. opplevd å være på «tynn is» faglig sett, men organisasjonens prioriteringer går foran de ansattes personlige mening?)
- b. Hvordan forholder du deg til produktene de leverer, er det utfordrende å gå de i sømmene?
- c. Hva om det er dissens i gruppen, og du må ta en avgjørelse?

13. Opplever du at maktforholdet mellom leder og medarbeider forskyves / påvirkes av spesialistkunnskapen de besitter?

- a. Påvirker dette deg og din ledelse av kunnskapsarbeidere? (Altså: har de et nivå av makt i den grad at de er vanskelige å erstatte?)
- b. Hva tenker du om din ledelse av kunnskapsarbeidere hvis det oppstår konflikt/faglig uenighet og de prøver å bruke denne makten? Gir du deg? Eller tenker du helhetlig på etatens beste? (I det private næringslivet er kunnskapsarbeidere «high value» – de kan kanskje bidra med mer ift. måloppnåelsen der enn hva ansatte i politiet kan?)

14. Har du opplevd utfordringer / problemer hvis du gir kunnskapsarbeidere andre arbeidsoppgaver som f.eks. å være din stedfortreder eller at de tar del av administrative arbeidsoppgaver? Kan du si noe om hvordan det har påvirket dem?

- a. Kan du gi dem gulrøtter i form av andre arbeidsoppgaver for å gi dem motivasjon/jobbtilfredshet?
15. Har du opplevd andre utfordringer med ledelse av kunnskapsarbeidere vi ikke har vært innom?
16. Har dere kompetanseplaner der dere jobber?
- a. Hva skal de ansatte ha av kunnskap og kompetanse?
 - b. I hvilken grad når dere disse målene?
 - c. Hvem kontrollerer at dere når målene?
(Eks: et avsnitt hvor sjefen ikke er påkoblet faget og lar spesialister styre fag og metodeutvikling slik de best føler for det ut fra sitt verdensbilde – når de er i spesialistbobla.)

Tema 6: Full frihet / perfekt verden

17. Med frie rammer, midler og handlingsrom – hvordan ville du ha ledet kunnskapsarbeidere?

Oppsummering / avslutning

18. Har du noen siste tanker eller erfaringer om hva som er viktig for å lykkes som leder av kunnskapsarbeidere?
19. Tenker du at det vi har pratet om er overførbart til andre deler av etaten og bruken av kunnskapsarbeidere?
- Takker for samarbeidet og minner om at informantene når som helst kan kontakte oss for å trekke samtykke, trekke hele eller deler av intervjuet eller andre spørsmål.

Vedlegg 3: Infoskriv til HR

Presentasjon av prosjektet «ledelse av kunnskapsarbeidere i politiet».

Formålet med denne avhandlingen er å få en dypere forståelse av, og innsikt i hvordan kunnskapsarbeidere ledes i politiet sett fra lederen deres sitt perspektiv. Avhandlingen avslutter masterstudiet Politivitenskap ved Politihøgskolen og prosjektet driftes av Audun Thorbjørnsen som er rådgiver i Kripes og Vegard Morkemo som er politioverbetjent i Politiets utlendingsenhet.

Vår hovedveileder er professor Brita Bjørkelo (bribjo@phs.no) ansatt på PHS og professor Cathrine Filstad ansatt på BI kombinert med PHS (catfil@phs.no). Vi vil ha en eksplorerende kvalitativ tilnærming i arbeidet vi gjør.

Definisjonen av kunnskapsarbeidere i oppgaven vår skiller seg fra generalister da de besitter spesialkunnskap og bedriver fag-, kunnskap- og metodeutvikling. De ses ofte som «politioverbetjent fagspesialist uten fast lederansvar.» Politi og lensmannsetaten møter stadige krav om å være kunnskapsbasert, blant annet fordi at samfunnsutviklingen tvinger frem et stort behov for fag-, kunnskap- og metodeutvikling slik at etaten kan møte fremtidens utfordringer. Vi tror at kunnskapsarbeidere får en stadig viktigere rolle i morgendagens politi, og at lederne til denne gruppen ansatte får en viktig rolle for å sikre måloppnåelsen i de fleste ulike retningene i politiet.

Som forskere er vi ute etter kunnskap og erfaringer fra avsnittsledere som kan gi et reflektert syn på deres ledelse av kunnskapsarbeidere vs. generalister. Målet vårt er å se på hvilke strategier eller ledelsesfilosofi som gir gode resultater, og samtidig hva som kan gi utfordringer i samspillet mellom avsnittsleder og kunnskapsarbeider. Vi ønsker ikke å belyse mangler eller utfordringer på hvorfor «ting ikke fungerer.» Dette er viktig for oss å poengtere, da vi ikke ønsker å forfølge tema som kan beskrives eller forklares som lokale utfordringer på deres tjenestested som kan antas å være person eller organisasjonsavhengig.

I vår intervjuguide (vedlagt) har vi følgende tema:

- Innledning
- Oppvarming: fortell litt om deg selv (konfidensielt)

- Ditt syn på ledelse ut fra lederstil og eller lederfilosofi
- Praktiske eksempler fra ledelse av kunnskapsarbeidere
- Hvordan best lede kunnskapsarbeidere hvor du som leder er gitt fritt handlingsrom for din ledelse
- Avslutning

Hva det ønskes bistand til

Vi ønsker å intervju opp til X avsnittsledere i Deres politidistrikt på lavest mulig nivå. Lederne vil rekrutteres strategisk, det vil si via bekjentskap (snøballmetoden), og med kriterier om at de leder et avsnitt med produksjon og at det er ansatt kunnskapsarbeidere (fagspecialister) som jobber sammen med generalister (pb1-3) på avsnittet. Med produksjon menes i dette tilfellet at de skal produsere for eksempel straffesaker eller oppnå måltall innen tema hvor det kan være aktuelt med spesialistkunnskaper eller at kunnskapsarbeidere har en viktig rolle for måloppnåelsen. Eksempel på dette kan være generelle etterforskningsavsnitt eller utlendingsavsnitt hvor kunnskapsarbeidere er ansvarlig for fag-, metode- og kunnskapsutvikling – men de tar del i den daglige produksjonen til avsnittet.

Omfanget av denne bistandsanmodningen er på ca. 90 minutter pr informant. Det legges da opp til 15 minutter informasjon før intervjuet, 60 minutter intervju og 15 minutter avslutning. Vi er fleksible på sted og tidspunkt for intervjuene. Vi ønsker å starte intervjuene så snart det praktisk lar seg gjøre, og vil ikke starte rekrutteringen før vi får godkjenning fra politidistriktet. Når vi får en godkjenning, vil vi drøfte våre ønsker med vår kontaktperson på HR/SVS.

Vi behandler alle opplysningene vi får inn konfidensielt. Vi fyller ut et samtykkeskjema (vedlagt) som er den eneste koblingen med navn til intervjudata, og dette oppbevares adskilt fra prosjektet. Informantene gis enten et fiktivt navn eller et nummer i det som eventuelt publiseres. De blir der omtalt som «avsnittsleder i Oslo PD» eller «avsnittsleder i politiet» for å anonymisere dem. Vår tanke er at kjønn, alder og arbeidssted ikke er relevant for leseren av forskningen vår, det holder at det informeres om at de leder kunnskapsarbeidere og politidistrikt eller særorgan for å kunne sette det inn i en kontekst.

Det kan tenktes at vi ser behov for å intervju utøvende kunnskapsarbeidere for å få et nyansert bilde av symbiosen eller samspillet mellom disse og nærmeste leder, maksimalt 2 ansatte med samme forutsetning som hos lederne vi ønsker å intervju. Hvis dette blir tilfelle, vil vi ikke gi noe informasjon om hva som er sagt noen av veiene. Det bemerkes igjen at fokuset er på hva som fungerer i praksis – og ikke det negative eller vanskelige på arbeidsplassen (noe man gjerne tar opp i for eksempel en medarbeidersamtale eller fortrolig samtale med ledelsen).

Vi er opptatte av at forskningen skal være en transparent prosess, med lav terskel for å ta kontakt en av veiene om det dukker opp spørsmål.

Samtykkeskjema gir informasjon om at informanten på alle steg av prosessen kan trekke tilbake samtykket sitt til å delta i prosjektet.

Taushetsplikt/gradering av informasjon

Vi kommer ikke til å snakke om taushetsbelagte tema eller data som etter en verdivurdering kan få en sikkerhetsgradering i noen form. Vi vil ikke berøre f.eks. straffesaker eller faktiske arbeidsmetoder som naturligvis er taushetsbelagt.

Andre tillatelser

Masteroppgavens prosjektskisse er godkjent av Politihøgskolen.

Prosjektet er meldt til Norsk senter for forskningsdata

Forskningsetiske aspekter

Vi er bevisst vår rolle som forskere i egen etat. Dette prosjektet søker som tidligere forklart etter opplevelser og erfaringer fra ledere, og vi ser ingen interessekonflikter eller fordommer som kan påvirke vår forskning. Vi redegjør for forforståelsen innledningsvis i masteroppgaven vår, sett fra vårt ståsted med erfaring både som generalister og kunnskapsarbeidere. Vi vil i størst mulig grad ikke intervju ledere vi har kjennskap til fra før av, for å sikre objektivitet for alle parter i prosessen. Prosjektet har heller ikke noe mål om å belyse aspekter ved etaten eller organisasjoner «som ikke fungerer,» noe som kan påvirke motivasjonen til forskerne.

Vedlegg 4: Samtykkeskjema for å delta i forskningsprosjektet

Samtykkeskjema / forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt:

Ledelse av kunnskapsarbeidere i politiet: hvordan lede kunnskapsarbeidere i politiet?

Formål:

Formålet med denne avhandlingen er å få en dypere forståelse av, og innsikt i hvordan kunnskapsarbeidere ledes i politiet sett fra lederes perspektiv. Dette er en del av masterstudiet Politivitenskap ved Politihøgskolen og prosjektet driftes av to forskere ansatt i politiet.

Kunnskapsarbeidere skiller seg fra generalister da de besitter spesialkunnskap og bedriver fag-, kunnskap- og metodeutvikling. De ses ofte som «politioverbetjent fagspesialist uten fast lederansvar.»

Politi og lensmannsetaten møter stadige krav om å være kunnskapsbasert, blant annet fordi at samfunnsutviklingen tvinger frem et stort behov for fag- og metodeutvikling slik at etaten kan møte fremtidens utfordringer. Vi mener at kunnskapsarbeidere i politiet får en stadig viktigere rolle i morgendagens politi, og at lederne til denne gruppen ansatte får en viktig rolle for å sikre måloppnåelsen i de fleste ulike retningene i politiet.

Som forskere er vi ute etter kunnskap og erfaringer fra avsnitsledere som kan gi et reflektert syn på deres ledelse av kunnskapsarbeidere vs. generalister. Målet vårt er å se på hvilke strategier eller ledelsesfilosofi som gir gode resultater, og samtidig hva som kan gi utfordringer i samspillet mellom avsnitsleder og kunnskapsarbeider.

I vår intervjuguide har vi følgende tema:

- Innledning
- Oppvarming: fortell litt om deg selv (konfidensielt)
- Ditt syn på ledelse ut fra lederstil og eller lederfilosofi
- Praktiske eksempler fra ledelse av kunnskapsarbeidere
- Hvordan best lede kunnskapsarbeidere hvor du som leder er gitt fritt handlingsrom for din ledelse
- Avslutning

Målet med prosjektet er ikke å belyse mangler eller utfordringer på hvorfor «ting ikke fungerer.» Dette er viktig for oss å poengtere, da vi ikke ønsker å forfølge tema som kan beskrives eller forklares som lokale utfordringer på deres tjenestested som kan antas å være personavhengig.

Vi kommer ikke til å snakke om taushetsbelagte tema eller noe som etter en verdivurdering kan få en sikkerhetsgradering i det som omtales.

Data som blir generert fra intervjuene våre vil diskuteres opp imot eksisterende teori på emnet fra et helhetsperspektiv.

Det kan tenkes at vi ser behov for å intervju utøvende kunnskapsarbeidere for å få et nyansert bilde av symbiosen eller samspillet mellom disse og nærmeste leder. Hvis det blir tilfelle vil vi ikke gi noe informasjon om hva som er sagt noen av veiene. Det bemerkes igjen at fokuset er på hva som fungerer i praksis – og ikke det negative eller vanskelige på arbeidsplassen (noe man gjerne tar opp i for eksempel en medarbeidersamtale eller fortrolig samtale med ledelsen). Vi er opptatte av at forskningen skal være en transparent prosess, med lav terskel for å ta kontakt en av veiene om det dukker opp spørsmål.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i prosjektet innebærer at du vil bli intervjuet fortrinnsvis en gang av forskerne. Varighet på intervjuet vil være ca. en time. Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet. Spørsmålene vil knytte seg til hvordan du som leder opplever ledelse av kunnskapsarbeidere.

Forskerne vil ta notater underveis samt ta opp intervjuer ved bruk av lydopptaksutstyr.

Forskerne vil ta kontakt med lokal HR-avdeling for avklaring og godkjenning før intervjuet finner sted. Bekreftelse på godkjenning vil fremvises.

Ditt personvern - Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernreglementet. Det er kun forskerne alene som vil ha tilgang til dine

personopplysninger, som oppbevares kryptert elektronisk og adskilt fra resten av forskningsmaterialet. Du vil anonymiseres, gis et fiktivt navn eller nummer, og vil ikke kunne gjenkjennes i eventuelle publikasjoner som er basert på det du sier i et intervju. Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2021. Alle personopplysninger og opptak vil da slettes dersom det allerede ikke er gjort. Forskeren vil da kun ha tilgang på transkriberte og anonymiserte intervjuer.

Dine rettigheter: frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle personopplysninger om deg bli slettet.

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Politihøgskolen ved vår hovedveileder Brita Bjørkelo, mail brita.bjorkelo@phs.no eller på telefon 23199858.
- Politihøgskolens personvernombud på mail personvernombud@phs.no
 - Brevpost:
Personvernombudet, Politihøgskolen
Boks 5027 Majorstuen, 0301, Oslo
- Student Vegard Morkemo på telefonnummer 41605760 eller epost via vmorkemo@icloud.com

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på
telefon: 55 58 21 17.

Prosjektskissen er godkjent av Politihøgskolen.

Samtykke til deltakelse i prosjektet ”Ledelse av kunnskapsarbeidere i politiet ”

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet, og er villig til å delta. Jeg gir samtidig samtykke til bruk av lydopptaksutstyr under intervjuet. Jeg kan når som helst trekke tilbake dette samtykket.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Søknad til NSD for datalagringsplan og vurdering (godkjent)



Meldeskjema 455850

Sist oppdatert

10.04.2021

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Politidistrikt, stillingstype og generelt om arbeidsoppgaver. Opplysningene vil "vaskes" og skrives på en slik måte at det blir umulig å identifisere informanten kun ut fra å lese bakgrunnsopplysningene. Det er viktig for oss å vite stilling (f.eks avsnittsleder på avsnitt for generell etterforskning i Oslo politidistrikt) slik at de som leser forskningen vår kan relatere seg til den, siden politiet har et bredt spekter av ulike arbeidsoppgaver. Det er likevel såpass mange avsnitt i et politidistrikt at det ikke vil gi seg selv hvem som er informanten. Vi vil ikke omtale alder og kjønn, da dette ikke er relevant. Navn vil kun fremgå på samtykkeskjema hvor det gis informasjon om prosjektet. Samtykkeskjema vil oppbevares kryptert elektronisk på skytjeneste hvor de to forskerne har krypteringsnøkkel for å få tilgang, dvs at "nøkkelen" for å vite hvem informantene er ut fra rådata kun kan åpnes opp med adgangen forskerne har.

Det gjøres lydopptak av intervjuene til hjelp til transkriberingen. Disse oppbevares også på kryptert minnebrikke.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

Ledelse av kunnskapsarbeidere i politiet

Prosjektbeskrivelse

Hvordan bør man lede politispesialistene? En studie av ledelse av kunnskapsarbeidere og erfaringer fra deres ledere.

Formålet med denne avhandlingen er å få en dypere forståelse av, og innsikt i hvordan kunnskapsarbeidere ledes i politiet sett fra lederes perspektiv. Dette er en del av masterstudiet Politivitenskap ved Politihøgskolen og prosjektet driftes av to forskere ansatt i politiet.

Kunnskapsarbeidere skiller seg fra generalister da de besitter spesialkunnskap og bedriver fag-, kunnskap- og metodeutvikling. De ses ofte som «politioverbetjent fagspesialist uten fast lederansvar.»

Politi og lensmannsetaten møter stadige krav om å være kunnskapsbasert, blant annet fordi at samfunnsutviklingen tvinger frem et stort behov for fag- og metodeutvikling slik at etaten kan møte fremtidens utfordringer. Vi mener at kunnskapsarbeidere i politiet får en stadig viktigere rolle i morgendagens politi, og at lederne til denne gruppen ansatte får en viktig rolle for å sikre måloppnåelsen i

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Personopplysninger som gjør oss i stand til å kontakte informanten er det eneste som blir lagret, sammen med en generell beskrivelse av hvilket avsnitt informanten leder.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Vegard Morkemo, vmorkemo@icloud.com, tlf: 41605760

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Politihøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Brita Bjørkelo, brita.bjorkelo@phs.no, tlf: 23199858

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

4 til maks 8 avsnittsledere i Politiet som leder kunnskapsarbeidere (spesialister). Vi ser for oss 4 ledere som er rekruttert særskilt strategisk da de har god erfaring med å lede kunnskapsarbeidere.

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekrutteres strategisk via "snøballmetoden"

Alder

25 - 56

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å ta direkte kontakt med forskerne enten via meldingstjeneste eller telefon. Kontaktinfo er gitt før start.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Det gis vår kontaktinformasjon til de registrerte, samt gjennomlesning av de transkriberte intervjuene. Det gis mulighet til når som helst å få innsyn, korrigere eller slette opplysningene og deltagelse.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

- Annen godkjenning

Annen godkjenning

Tillatelse fra intern HR-avdeling for å rekruttere og intervju ansatte i stedlig politidistrikt.

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Microsoft i kraft av at vi bruker Office-pakke med skytjeneste hvor vi er gitt tilgang og unik brukerkonto av Politihøgskolen

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- opplysningene krypteres under lagring
- Andre sikkerhetstiltak

Hvilke

Det vil legges inn krav til unikt passord for å åpne dokumentet med personopplysningene som ligger i skyen Politihøgskolen bruker.

Varighet

Prosjektperiode

01.08.2020 - 18.10.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Koblingsnøkkelen slettes
- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ledelse av kunnskapsarbeidere i politiet

Referansenummer

455850

Registrert

18.10.2020 av Vegard Morkemo - Vegard.Morkemo@phs.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Politihøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Brita Bjørkelo, brita.bjorkelo@phs.no, tlf: 23199858

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Vegard Morkemo, vmorkemo@icloud.com, tlf: 41605760

Prosjektperiode

01.08.2020 - 18.10.2021

Status

11.05.2021 - Vurdert

Vurdering (2)

11.05.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 10.4.2021. Endringen innebærer at prosjektslutt utsettes til 18.10.2021 (opprinnelig 30.6.2021). Deltakerne mottar informasjon om forlengelsen. NSD har ingen innvendinger mot endringen. Det er dermed vår vurdering at behandlingen fortsatt vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 11.5.2021. Behandlingen kan fortsette. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa Lykke til videre med prosjektet!

30.10.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.10.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Microsoft Office er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 6: Hjelpetekst med definisjoner til intervjuet

Definisjoner av kunnskapsarbeidere (spesialister):

«Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler igjennom praksis.» (Irgens og Wennes, 2011)

«Kunnskapsmedarbeidere defineres som velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og / eller kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere organisasjonens verdiskapning og arbeidsprosesser.» (Nordhaug, 2002)

Andre kjennetegn på kunnskapsarbeidere

- Autonomi
- Jobbkompleksitet
- Informasjonsprosessering
- Komplisert problemløsning
- Mangfold av ferdigheter
- Spesialisering (Gotvassli, 2020)

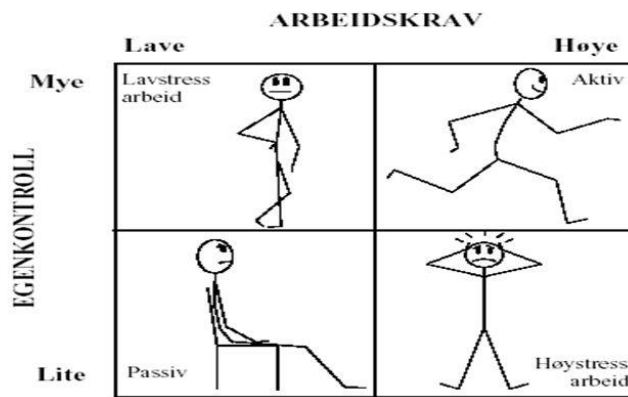
Noen universelle utfordringer med ledelse av kunnskapsarbeidere

- De vet hva de er verdt
- De er organisatorisk smarte
- De ignorerer hierarkier
- De krever direkte tilgang til sjefen
- De har gode forbindelser
- De har lav kjedsomhetsterskel
- De takker ikke sjefen (Gotvassli, 2020)

Figur 1: Krav/kontroll-modellen

Krav/kontroll-modellen

(Karacek, 1979)



Figur 2: Fag vs. ledelse (PHS/POD)

