



POLITIHØGSKOLEN

CATHRINE FILSTAD • ANNE RØD • OLE BOE • TOM KARP
JANNE H.I. HELGESEN • KNUIT MELLINGSÆTER SØRENSEN

Politiledelse mot 2045

En forskningsrapport for
Norges Politilederlag i Parat
utført av
Politihøgskolen og Høyskolen Kristiania
juni 2024



Cathrine Filstad, Anne Rød, Ole Boe,
Tom Karp, Janne H.I. Helgesen og
Knut Mellingsæter Sørensen

Politiledelse mot 2045

En forskningsrapport for
Norges Politilederslag i Parat
utført av
Politihøgskolen og Høgskolen Kristiania
juni 2024



POLITIHØGSKOLEN

PHS Forskning 2024:3

Politiledelse mot 2045. En forskningsrapport for Norges Politilederslag i Parat utført av Politihøgskolen og Høgskolen Kristiania.

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Alle henvendelser kan rettes til:

Politihøgskolen
Slemdalsveien 5
Postboks 2109, Vika
0125 Oslo
Tlf: 23 19 99 00
www.phs.no

Grafisk produksjon: Aksell AS

Oslo, 22. juni 2024

ISSN 0807-1721

ISBN 978-82-7808-204-1	Trykt
978-82-7808-205-8	Elektronisk

Forord

I mai 2023 tok Norges Politilederslag i Parat (NPL) et initiativ til forskning på politiledelse frem mot 2045. Dette resulterte i et samarbeidende forskningsprosjekt mellom Politihøgskolen (PHS) og Høyskolen Kristiania (Kristiania). Forskningsprosjektet har vært delt inn i flere delprosjekter, med tilsvarende ansvarlige forskere. I denne forskningsrapporten søker vi å presentere resultater og analyser samlet for å svare på de problemstillingene som oppdraget etterspør.

Forskergruppen har bestått av forskergruppeleder/førsteamanuensis Anne Rød ved PHS, professor Ole Boe ved PHS, førsteamanuensis/seksjonsleder Janne Helgesen ved PHS, førsteamanuensis Knut Mellingsæter Sørensen ved PHS, professor Cathrine Filstad ved PHS og Høyskolen Kristiania, og professor Tom Karp ved Høyskolen Kristiania.

Å se inn i fremtiden er i seg selv en utfordrende øvelse. Innenfor rammen av dette forskningsprosjektet mener vi allikevel at vi har kartlagt viktige forhold ved dagens politiledelse som er avgjørende for videre utvikling av politiledelse. Vi har også fått mange politiledere i tale, både gjennom fokusgrupper og spørreundersøkelse. Dette har gitt oss, det vi oppfatter som ærlige og konstruktive tilbakemeldinger, og deres syn på hva fremtidig politiledelse må være for å fortsatt kunne løse et stadig mer komplisert samfunnsoppdrag. En stor takk til alle politiledere som har deltatt i forskningen vår. Vi skulle selvsagt også hatt anledning til å snakke med andre samarbeidende etater, kommuner, og ikke minst publikum. Det har ikke vært mulig i denne runden, men er gjenstand for stor oppmerksomhet innenfor annen forskning på blant annet PHS, og som vi (og andre) følger opp videre i vår forskningshverdag. Både denne hovedrapporten, Politiledelse mot 2045, og delrapporten om profesjonsrettet Politilederutdanning, som er omtalt i kapittel 5, er fagfellevurdert.

Vi håper begge kan bli et viktig bidrag i vårt felles ansvar og ønske om utvikling av fremtidig politiledelse. Vi vil også gjøre det vi kan for å belyse de problemstillingene vi har jobbet med i fremtidige publiseringer, både nasjonalt og internasjonalt. Ikke minst vil det inkludere formidling i polititidsskrift og presentasjoner/foredrag.

Avslutningsvis ønsker vi å takke NPL for initiativet, muliggjøringen av dette forskningsprosjektet og ikke minst, takk for et veldig godt samarbeid!

Oslo, 22. juni 2024

Innholdsfortegnelse

Forord _____	3
Sammendrag _____	9
Forskningsoppdraget _____	11

1 INNLEDNING _____	13
--------------------	----

2 LITTERATURGJENNOMGANG POLITILEDELSE _____	19
2.1 Metode litteraturgjennomgang politiledelse _____	20
2.2 Resultater litteraturgjennomgang politiledelse _____	21
2.2.1 Politiledelsesforskning 1992 til og med 2023 _____	21
2.2.2 Nyere bidrag innenfor politiledelse _____	22

3 FOKUSGRUPPEINTERVJUER _____	27
3.1 Metode fokusgruppeintervjuer _____	28
3.2 Resultater fokusgruppeintervjuer _____	28
3.2.1 Hvilke utfordringer vil politiledere trolig kunne møte frem mot 2045? _____	29
3.2.2 Hvilke konsekvenser får dette for politiledelse? _____	30
3.2.3 Implikasjoner for rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere _____	35

4 SPØRREUNDERSØKELSE	37
4.1 Mål	38
4.2 Metode spørreundersøkelse	38
4.2.1 Prosedyre	38
4.2.2 Deltakere	39
4.2.3 Spørreskjemaets oppbygging og innhold	39
4.2.4 Spørsmål om bakgrunnsinformasjon i spørreskjemaet	40
4.2.5 Spørreskjema: Påstander og spørsmål om ledelse	42
4.2.6 Analyser av innsamlede svar fra deltakerne	50
4.3 Resultater spørreundersøkelse	51
4.3.1 Bakgrunnsinformasjon	51
4.3.2 Del 1: Resultater fra utsagn om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse	57
4.3.3 Del 2: Resultater fra utsagn om egen leder	60
4.3.4 Del 3: Resultater fra påstander om egen ledelse	67
4.3.5 Del 4: Resultater fra spørsmål og påstander om kompetanse, rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere mot 2045	69

5 ANALYSE POLITILEDERUTDANNELSER	85
5.1 Politiske signaler og føringer om behov for politilederutdanning	86
5.2 Metode analyse politilederutdanninger	88
5.3 Resultater analyse politilederutdanninger	88

6 DISKUSJON	93
6.1 Hvilke utfordringer vil politiledere trolig møte frem mot 2045	94
6.2 Hvilke konsekvenser får samfunnsutfordringene for fremtidens politiledelse?	96
6.3 Hvordan skal politiet rekruttere, utdanne og utvikle fremtidig politiledere og politiledelse for å møte interne og eksterne utfordringer?	101

7 KONKLUSJON	105
7.1 Hvilke utfordringer vil politiledere trolig kunne møte frem mot 2045?	106
7.2 Hvilke konsekvenser får samfunnsutfordringene for fremtidens politiledelse?	107
7.3 Hvordan skal politiet rekruttere, utdanne og utvikle fremtidige politiledere for å møte interne og eksterne utfordringer?	109
7.4 Begrensinger	110
7.5 Fremtidig forskning	112

8 REFERANSER	113
--------------	-----

Sammendrag

I denne forskningsrapporten undersøker vi hvilken politiledelse politiet er avhengig av i fremtiden. Vi har gått gjennom tilgjengelig internasjonal og norsk forskningslitteratur, analysert dokumenter, hatt samtaler med politiledere og gjennomført en spørreundersøkelse. Forskningen inkluderer politiledere og deres perspektiver på fremtidig politiledelse. Vi har ikke inkludert andre relevante samfunnsaktører eller politiets medarbeidere som en del av dette prosjektet.

Vi finner at politiet fortsatt vil møte krevende utfordringer i et samfunn i sterk endring. Det er ikke noe som tyder på at politiets ressursbase relativt sett vil øke, og evnen til å løse samfunnsoppdraget gitt knappe ressurser og målkonflikter vil være avgjørende. Det vil kreve mer åpenhet og transparens. Det vil også kreve prioriteringer og tydelighet. Politiledere trekker frem evner som langsiktig tenkning, så vel som egenskaper som mot og kommunikasjon som viktigere i fremtiden. Samfunnsutviklingen krever økt profesjonalisering av politiets arbeid og kompetanse for å bekjempe nye former for kriminalitet. De største endringene vil vi se innen KI-støttet ledelse og styring, men det er umulig å analysere konsekvensene av dette nå. Tilliten til politiet må opprettholdes, og en utfordring, slik vi vurderer det, er politisk og populistisk styring i løsningen av politiets samfunnsoppdrag.

Det er imidlertid ikke noe som tyder på at teori og praksis innen politiledelse dramatisk vil endre seg mot 2045, selv om samfunnet endres. Gitt viktigheten av politiledelse er det overraskende hvor lite empirisk forskning som finnes om temaet. Det står i sterk kontrast til graden av normative ledelsesmodeller som postuleres i politiet. Forskning på politiledelse henger etter generell ledelsesforskning når det gjelder prosessuelle og kontekstuelle forklaringer på ledelse. Vi peker derfor på behovet for å realitetsorientere forskning på politiledelse, og utvikle forklaringsmodeller som er praksisnære, og tar hensyn til at ledelse også er et fenomen som samskapes i leder-medarbeider relasjoner.

Når det gjelder rekruttering og utvikling av fremtidige politiledere peker vi på viktigheten av å sette lederutvikling og trening av ledere bedre i system, både i utdanning og ved hjelp av andre og praksisnære læringsarenaer. Her er det

mye å hente i en etat som ikke har prioritert ledelse i samme grad som andre offentlige etater, som f.eks. NAV og Forsvaret. På mange måter fremstår politiet som lukket heller enn åpne når det gjelder rekruttering og beslutningsprosesser rundt ansettelse av politiledere. I tillegg til at politiledelse i stor grad rekrutteres fra et noe begrenset utvalg og dermed begrenset krav om kompetanse. Teoretiske implikasjoner av våre funn er derfor behovet for å styrke empirisk forskning på politiledelse, gjennom å studere hvordan politiledelse utøves i praksis. Praktiske implikasjoner for politiledere handler om viktigheten av å bli bevisst, og å utvikle egen ledelsespraksis, tilpasset kontekst og oppdraget som skal løses. Det innebærer evnen til å forholde seg til krevende polisiære realiteter hvor forventningene til politiet fortsatt vil være høye.

Forskningsoppdraget

I oppdragsbrev av 16. mai 2023 skriver Kjetil Ravlo, leder av Norges Politilederlag i Parat, følgende om bakgrunnen for oppdraget:

«Politiet er en sentral statlig virksomhet, som premissleverandør for trygge lokalsamfunn og eneste aktør som lovlig kan benytte makt i utøvelsen av sitt samfunnsoppdrag. Politiets løsning av samfunnsoppdraget har derfor stor oppmerksomhet, både politisk og fra innbyggerne. Det er et sunnhetstegn. Det er videre viktig med ledelse, holdninger og kultur i politiet som hele tiden er bevisst hvem vi er til for og som opererer innenfor den tillit befolkningen har gitt politiet som maktutøver. Dette er en tillit som må forvaltes klokt, og pålegger særlig ledere et stort ansvar i en rivende samfunnsutvikling. Uten sterk tillit i befolkningen vil politiet løsning av sitt oppdrag bli krevende. Det utløser også et spørsmål om hva slags politilederskap vi trenger i fremtiden for å løse samfunnsoppdraget».

NPL viser videre til forskning gjennomført av Australian Institute of Police Management som har gjennomgått politiledelseslitteraturen og diskutert hva politiledelse må være i et fremtidsperspektiv mot 2045 (Roberts et al., 2016). NPLs initiativ er basert på et ønske om å gjøre tilsvarende forskning i Norge. Målet med denne forskningen er å identifisere lederskapsutfordringene for norsk politi i en definert fremtid, og hvordan politiledelse skal kunne løse et stadig mer komplekst samfunnsoppdrag. Det igjen vil gi et grunnlag for fremtidig utdanning, utvikling og rekruttering av politiledere og politiledelse. NPL ønsker å belyse hva slags politiledere og politilederskap Norge trenger mot 2045 gjennom å utforske disse fire spørsmålene:

1. Hvilke utfordringer vil politiledere trolig kunne møte i 2045?
2. Hvilken kompetanse vil politiledere ha behov for?
3. Hvordan skal man rekruttere, utdanne og utvikle politiledere for å kunne møte interne og eksterne utfordringer?
4. Hvordan skal man organisere rekruttering, utdanning og oppfølging av kommende politiledere gitt de utviklingstrekk man kan se?

Med utgangspunkt i disse spørsmålene har forskergruppen formulert tilsvarende forskningsspørsmål i neste kapittel. Her gir vi begrunnelser, avgrensninger og forklaringer på våre endelige valg av forskningsspørsmål, gitt den overordnede problemstillingen.

1 Innledning

Politiledere må navigere i et landskap kjennetegnet av betydelige, mangfoldige og komplekse utfordringer. Innenfor beredskap, krisehåndtering, kriminalitetsforebygging vil det tilsvarende være et stadig økende behov for tettere samarbeid med andre samfunnsaktører, politikere og publikum (Terpstra et al., 2019). Politiledelseskonteksten er dermed i kontinuerlig endring, hvor effektiv politiledelse fremheves som selve nøkkelen til å lykkes med endring, utvikling og reformering av politiet for fremtiden (Fyfe, 2019). Paradokset er derfor manglende politiledelsesforskning, et stadig større gap mellom ledelsesteorier og ledelsesforskning, og liten forskning på hvordan politiledelse utøves i praksis (Filstad & Karp, 2020). Heller gir politiledelseslitteraturen få, om noen, svar på hva effektiv politiledelse er, eller når den individuelle politileder utøver ledelse (Pearson-Goff & Herrington, 2014).

Hovedårsaken er politiledelseslitteraturens begrensede fokus på hva den individuelle politileders kompetanse og stil skal være, heller enn praktisk utøvelse av politiledelse. Dette demonstreres i litteraturgjennomganger av internasjonal politiledelsesforskning fra 1992 og frem til i dag. Her legges det til stadig nye kompetanser den enkelte politileder må ha, og kun i noen grad vises det til aktiviteter den individuelle politileder må gjøre (Pearson-Goff & Herrington 2014; De Moura et al., 2023). I den grad det er snakk om politiledelse, domineres litteraturen av normative modeller på hva politileder bør og ikke bør gjøre, oftest uavhengig av kontekst og ledernivåer. Et ensidig fokus på hva den individuelle politileders kompetanse og ønskede aktiviteter, uavhengig av kontekst, strukturer, kulturer og ledelse som samskaping mellom leder og medarbeidere, er problematisk. I sin ytterste konsekvens betyr det at politiledelse fremstår som universell, med samme «oppskrift» uavhengig av om det er politiledelse i USA, Kina, Sverige, Pakistan eller Scotland.

Nyere bidrag innenfor politiledelseslitteraturen mener derfor at politiledelseslitteraturen feiler fordi den speiler den tradisjonelle ledelseslitteraturen med oppmerksomhet på leders egenskaper og stil som kontekstuavhengig (Day, 2014), samskapende og kontekstavhengig (Fleming, 2008; Davis & Silvestri, 2020; Filstad & Karp, 2020).

Det at politiledelsesforskning i liten grad har tatt inn over seg utviklingen innenfor ledelseslitteratur, gjør at vi bare finner noen få eksempler på en mer

kritisk tilnærming til politiledelse. I disse bidragene etterlyses en forståelse av politiledelse som hensyntar kontekst, organisasjonsstruktur og politikultur(er) (Cockcroft, 2014; Flynn & Herrington, 2015; Haake et al., 2015).

Gapet mellom teoretiske ledelsesmodellers fokus på lederes egenskaper og stil blir nokså naivt (Alvesson, 2017), når de kulturelle og strukturelle forholdene som påvirker leder-følger-forholdet i praksis ikke får tilstrekkelig oppmerksomhet (Fleming, 2015; Raelin, 2016). Følgelig er hva som «fungerer» i politiledelse, gitt den komplekse, dynamisk og endrede samfunnsoppdraget, i stor grad blitt en «black box». Med de konsekvenser det får for å utforske og forsøke å forutsi hva politiledelse må være i fremtiden.

Det som er beskrevet over understreker behovet for politiledelsesforskning, og dermed viktigheten av vår forskning. Vårt mål er å bidra med nyere og mer kritisk politiledelsesforskning, ved å kombinere ulike forskningsmetoder for å kunne rette blikket fremover på hva politiledelse må være også i fremtiden. Litteraturgjennomgang vi har gjort inkluderer politiledelsesforskning publisert i fagfellevurderte internasjonale journaler i perioden 1992–2023, hvor det kun foreligger 197 relevante publiseringer. Dette er urovekkende lite forskning, gitt at politiledelse understrekes som helt avgjørende i politiet fremover. Vår forskning vil dermed kunne bidra både nasjonalt og internasjonalt innenfor politiledelse. Ikke minst ved å rette blikket fremover og forske på fremtidig politiledelse mot 2045. Vår overordnede problemstilling er:

Hvordan utvikle politiledelse i Norge for å imøtekomme de utfordringer som politiets samfunnsoppdrag vil møte frem mot 2045?

Vi har formulert følgende forskningsspørsmål for å kunne svare på det overordnede forskningsspørsmålet:

1. *Hvilke utfordringer vil politiledere trolig kunne møte frem mot 2045?*
For å svare på dette forskningsspørsmålet har vi først og fremst konsentrert oss om samfunnsutviklingen og hvilke konsekvenser den får for politiets samfunnsoppdrag. Vår forskning vil naturlig nok ikke være utfyllende på det. Heller vil utfordringer i samfunnsutviklingen, og medfølgende konsekvenser for hvordan politiledelse løser samfunnsoppdraget, være et

resultat av hva politilederne i vår forskning beskriver (fokusgruppene) og svarer (i spørreundersøkelsen). De vil dermed gi deres vurderinger av viktige samfunnsutviklende trender. Dette leder så til vårt neste forsknings-spørsmål:

2. *Hvilke konsekvenser får samfunnsutfordringene for fremtidens politiledelse?*

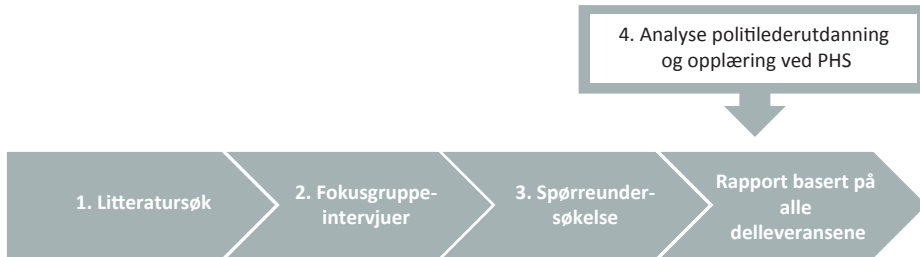
Vi er tydelig i vår avgrensning at vår oppmerksomhet er på politiledelse og ikke begrenset til politiledere. I den grad vi forsker på hvilken kompetanse politiledere har behov for, vil vår tilnærming være hvordan politileders kompetanse finner sin anvendelse i praktisk utøvelse av ledelse. Her legger vi til grunn et praksisperspektiv på ledelse (Raelin, 2016; Tengblad, 2012), som er opptatt av hva ledere faktisk gjør for å lede, og at ledelse samskapes mellom leder og medarbeidere. Det vil være i denne samskapingen at vi kan snakke om hva politiledelse skal være, og hvilke rammebetingelser som er avgjørende for utvikling av politiledelse. Organisering, struktur, kultur o.l. vil fremme og hemme utvikling av politiledelse og vil derfor bli gitt oppmerksomhet her. Rammebetingelsene vil også omfattes av det tredje forskningsspørsmålet om utvikling, utdanning og rekruttering for politiledelse for fremtiden:

3. *Hvordan skal politiet rekruttere, utdanne og utvikle fremtidige politiledere og politiledelse for å møte interne og eksterne utfordringer?*

Vi slår sammen problemstilling 3 og 4 i NPLs oppdrag, da de er overlappende. Vi har forsket på lederutvikling, lederutdanning og hvilken grad politiledere opplever anvendelse av politilederutdanning i sin hver dag og tilretteleggelse for det i distriktene. I tillegg har vi undersøkt hva som kjennetegner prosessene for utvelgelse, rekruttering og beslutninger om lederstillinger på de ulike nivåene i politiet.

For å besvare de tre forskningsspørsmålene, ble prosjektet organisert i fire delprosjekter, som sammen danner grunnlaget for denne forskningsrapporten. Delprosjektene har ulike metodiske tilnærming og omfatter litteratursøk, kvalitative fokusgruppeintervjuer, spørreundersøkelse og dokumentanalyse (se figur 1). Vi legger derfor til grunn ulike metoder i vår forskning av politiledelse for fremtiden. Vi håper det vil bidra til et bredt diskusjonsgrunnlag for å svare på forskningsspørsmålene.

Prosjektet ble godkjent av Sikt og Politidirektoratet før oppstart, og arbeidet foregikk i perioden oktober 2023 til juni 2024.



Figur 1: En grafisk fremstilling av forskningsprosjektets delprosjekter og slutt-rapporten

Litteratursøk

For å få en oversikt over internasjonal politiledelsesforskning ble det gjort et omfattende litteratursøk. Vi konsentrerte oss om forskning publisert i fag-fellelvurderte internasjonale journaler i perioden 1992–2023. Det ga et godt grunnlag for å si noe om «hva vi vet om» om politiledelse i dag og gir oss et grunnlag for å argumentere for forskningsbehov innenfor politiledelse frem-over.

Fokusgruppeintervjuer

For å undersøke hva dagens politilederes tenker om politiledelse mot 2045 gjennomførte vi fokusgruppeintervjuer. Sammen med litteratursøket dannet resultatene fra fokusgruppene også et grunnlag for utformingen av spørreundersøkelsen..

Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen ble utarbeidet av forskergruppen. NPL i Parat tok ansvaret for utsendelse og kontakten med politiledere i Norges Politilederlag og Politiets Fellesforbund som deltok i undersøkelsen.

Analyse av politilederutdanning og opplæring ved PHS

For å skape et kunnskapsgrunnlag om politiutdanning i Norge gjennomførte forskergruppen en analyse av opplærings- og utdanningstilbud gitt til politiledere i regi av PHS og Politidirektoratet de siste 40 årene.

Rapport

Forskningsrapporten er organisert med et kapittel for hvert delprosjekt, som inkluderer både metode og resultat. De ulike delprosjektene danner så grunnlaget for en felles diskusjon som svarer på forskningsspørsmålene i diskusjonskapittelet. Vi kommer også med refleksjoner om teoretiske og praktiske implikasjoner rundt resultat og funn, og hvordan det vil påvirke krav og forventninger til fremtidens politiledelse.

2 Litteraturgjennomgang politiledelse

2.1 Metode litteraturgjennomgang politiledelse

I den første delleveransen ble det gjennomført et nasjonalt og internasjonalt litteratursøk og analyse av politiledelsesforskning. Hensikten var å skape et situasjonsbilde og peke ut retning for videre forskning innenfor politiledelse.

Vår litteraturgjennomgang supplerte Pearson-Goff og Herrington (2013) og De Moura et al. (2023), ved å inkludere de to siste årene, 2022 og 2023. Vi gjennomgikk politiledelsesforskning fra Europa, USA, Canada og Australia og fulgte de samme retningslinjene som de to tidligere litteraturgjennomgangene. Det betyr at vi inkluderte engelske fagfellelevurderte artikler fra 2022 og 2023, men hvor forskningsrapporter og vitenskapelige bøker ble ekskludert. Det ble søkt i to databaser: SCOPUS og EBSCO. Disse ble valgt fordi de inkluderer politijournaler og generelle ledelsesjournaler hvor politiet er benyttet som case. Nivå én hentet litteratur relatert til politiorganisasjoner, i motsetning til andre offentlige eller private organisasjoner; Nivå to hadde som mål å finne lederrelatert litteratur. Systematiske søk innebar at vi paret hvert ord i nivå én med hvert ord i nivå to og at vi søkte i tittel, abstrakt- og nøkkelordfeltene. Tabell 1 gir en oversikt over søkeord og kombinasjoner av nivåer.

Tabell 1: Søkeord og kombinasjoner av nivåer

Nivå 1: Target terms	Nivå 2: Leadership terms
Police Policing Law enforcement	leader* manag*

Totalt inneholdt vårt søk 79 188 (+ SCOPUS) i litteraturen. Etter bruk av screeningskriterier for å ekskludere elementer som ikke er relevante for gjennomgangen, duplikatfjerning og en kvalitetsvurdering gjensto 21 publiseringer. Europa representerte 18 av publiseringene, mens USA og Canada hadde henholdsvis 2 og 1. Metodevalget i de publiserte studiene var som følger i tabell 2 under.

Tabell 2: Metodevalg i studiene

Metode	Antall studier
Spørreundersøkelse	9
Intervjuer	3
Mixed metoder	9
Innholdsanalyse	0
Observasjonsstudier	0
Case studier	0
Sekundær data analyse	0

Totalt fant vi 21 relevante publiseringer på politiledelse som vi har tatt med videre i litteraturgjennomgangen senere i denne forskningsrapporten.

2.2 Resultater litteraturgjennomgang politiledelse

2.2.1 Politiledelsesforskning 1992 til og med 2023

De to systematiske litteraturgjennomgangen, Pearson-Goff og Herrington (2013) og De Moura m.fl. (2023), gir en oversikt over politiledelsesforskning publisert i perioden 1992–2021. Denne forskningen er dominert av hvilke egenskaper den enkelte politileder må inneha og hvilke aktiviteter som ble sett på som viktige for politiledere. Tabell 3 viser en oppsummering av disse:

Tabell 3. Oversikt over politiledernes egenskaper og aktiviteter

Ledertrekk/egenskaper	Lederaktiviteter
Etisk Tillitsfull Legitim i personalets øyne Rollemodell Kommunikator Kompetent beslutningstaker Kreativ tenker Autoritær Utforskende Strategisk Innovativ Støttende Samarbeidende Emosjonelt intelligent Robust/bærekraftig	Skape felles visjon Skape organisatorisk engasjement Ta vare på de ansatte Håndtere og drive endring Problemløsning Data analyse Samarbeid med eksterne Håndtere lederutfordringer Utvikle effektive handlingsplaner

De første sju egenskapene og fem aktivitetene til politiledere var fra forskningen gjennomført i perioden 1992–2012, der totalt 66 publikasjoner ble vurdert som relevante. De neste åtte egenskapene og fire aktivitetene var fra totalt 111 relevante publikasjoner fra perioden 2013–2021. Det som kjennetegner forskningen, er først og fremst tre forhold slik vi vurderer det. 1) At det ikke etableres noen mulige målinger eller fremgangsmåter for å etablere en økt forståelse av hva effektiv politiledelse er. 2) Det er liten eller ingen forskning som har vært opptatt av hvordan politiledelse utspiller seg i praksis, og 3) hvilken påvirkning politiledelse har på politiets strategier, mål og operative resultater er ikke adressert.

2.2.2 Nyere bidrag innenfor politiledelse

I tråd med retningslinjene for de to ovennevnte refererte litteraturgjennomgangene, gjennomgikk vi fagfellevurderte artikler fra 2022 og 2023. Vitenskapelige bøker ble ekskludert, men blir i noen grad inkludert senere når vi forslår videre forskning innenfor politiledelse. Se for øvrig metodeavsnittet for mer informasjon. Vi fant kun 21 relevante publikasjoner. Det betyr at i perioden 1992–2023 er det totalt kun 197 relevante vitenskapelige publiseringer, stort sett i politijournaler. Dette mener vi er bekymringsfullt gitt det betydelige

fokuset på politiledelse som nøkkelen til å møte fremtidige utfordringer i politiet. Over halvparten av studiene er spørreundersøkelser. Det er også, med få unntak, politiledere selv som uttaler seg enten i spørreundersøkelser eller intervjuer om hva de mener om egen ledelse. Tabell 4 viser forskningsmetodene som er benyttet, kjennetegnet av relativ små utvalg av respondenter eller informanter.

Tabell 4: Metoder benyttet i politiledelsesforskning 1992–2023

Metode	Antall studier
Spørreundersøkelse	102
Intervjuer	19
Mixed metoder	34
Innholdsanalyse	5
Observasjoner	4
Case studier	21
Sekundær dataanalyse	12
	Totalt 197 studier

Her er det kun noen få studier som kombinerer intervjuer med politiledere (om deres oppfatninger) med observasjonsstudier, for å berike det politiledere sier med det politiledere faktisk gjør i praksis.

Nylig forskning tar i noen grad opp nyere temaer som mangfold i politiledelse spesielt og i politiet spesielt, «community policing», emosjonell intelligens, selvledelse og politiets emosjonelle mestring. Dermed legger de til nye perspektiver, som gir aktuelle bidrag til politiledelse. Utfordringer er at bidragene stort sett gjør at listen over politileders forventede kompetanse blir enda lenger og at listen over leders aktiviteter nå også må inkludere mangfold, selvledelse, kulturendring og emosjonell mestring hos medarbeiderne.

I stedet for å inkorporere ferdighetsbaserte ledelsesteorier, argumenterer Filstad og Karp (2023) for at politiledelse handler om forholdet mellom politiledere og politibetjenter som samproduserende og ikke om den enkelte leder. Av nyere forskning finnes noen få studier som adresserer politifaget og

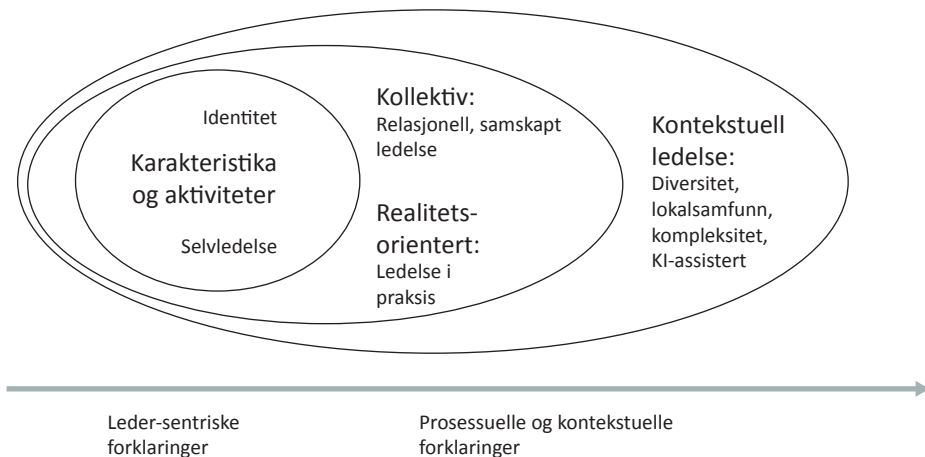
politikulturen: de organisatoriske, strukturelle og/eller kulturelle forholdene som skaper globale, nasjonale eller lokale forhold som påvirker politiledelse.

2

Nyere forskning konkluderer med at politikulturen ikke lett påvirkes av reformer, noe som betyr at politiet ikke nødvendigvis gjenspeiler behovene i samfunnet, men også at politikulturen har en tendens til å forbli uendret i reformer av politiet (Silvestri & Tong, 2022). I stedet holder politiet fast ved hierarkiet i hvordan de er organisert, der rang og maskulinitet dominerer over mangfold, fleksibilitet og endringsorientering. Davis (2023) introduserer begrepet rangnøytrale områder for å navigere i den hierarkiladede politikulturen, for å sikre endringer i kulturen. Alexander og Charman (2023) refererer til macho-kulturen og hvordan den utgjør normene og forventet identitet for politiledelse, og hvordan kvinnelige politiledere kan marginaliseres fra bredere politiaktiviteter og dermed møte begrensede porteføljer, som hemmer deres lederkarriere. Beaton et al. (2022) argumenterer for at kvinnelige politiledere engasjerer seg mer i lederkurs og lærer mer om hvordan de skal oppnå respekt fra ansatte som nyskapende, effektive og støttende veiledere. Imidlertid er legitimiteten deres hovedsakelig knyttet til ansatte og ikke den bredere politiorganisasjonen (Beaton et al. 2022). Dette er relatert til det Silvestri og Tong (2022) argumenterer for er uformelle kriterier for ansvarlighet, som bevarer menn som 'ideelle' kandidater for lederstillinger i politiet. De argumenterer for at menn ser etter hverandre, noe som får stor betydning for strategiske utnevnelser av politiledere i europeiske politiorganisasjoner.

De kulturelle og strukturelle barrierene for kvinnelige politiledere, men også politiledere generelt på grunn av en hierarkisk struktur og en uendret politikkultur, er knyttet til sosialiseringen av politiledere, samt mangelen på gjennom-siktighet i hvordan politiledere rekrutteres på ulike ledelsesnivåer (Alexander & Charman, 2023). Oppsummert i disse bidragene finner vi politiledelse som kontekstavhengig, noe som tidligere forskning på trekk/egenskaper og aktiviteter nærmest har utelatt. Vi finner også noen bidrag innenfor kritisk ledelsesforskning som er overført til en praksis-basert tilnærming i bøker om politiledelse i Filstads (2022) *Police leadership as practice*, Davis og Silvestris (2020) *Critical perspectives on police leadership*, Flemings (2015) *Police Leadership: Rising to the top*, og Rawshaw, Silvestri og Simpsons (2019) *Police Leadership. Changing Landscapes*. I sum er imidlertid bidragene meget begrenset og vi har

derfor følgende forslag til hvilken retning politiledelsesforskning må ta for nødvendig utvikling i henhold til det stadig mer komplekse og utfordrende samfunnsoppdraget. Dette har vi illustrert i følgende modell (figur 2):



Figur 2: Sannsynlige retninger for videre forskning på politiledelse

Figuren viser at tyngdepunktet for forskning på politiledelse dreier seg om leder-sentriske forklaringer på hva som gjør at det ledes. Og da gjerne i form av karakteristika og aktiviteter ledere presumtvt skal ha/gjøre. Videre peker den på under-forskede områder innen politiledelsesfeltet. I det leder-sentriske områder gjelder det forståelse av ledelse som konstruksjon og rekonstruksjon av lederidentitet, så vel som former for selvledelse. De store gapene i forhold til annen ledelsesforskning finner vi imidlertid innen prosessuelle og kontekstuelle forklaringer på hvorfor det ledes. Særlig vil vi peke på kollektive forklaringer som relasjonell og samskapende ledelse, og ledelse forstått, og utøvd, som en praksis. Innen det kontekstuelle området er det å forvente at ledelse av mangfold, samskapt ledelse i lokalsamfunn, kompleksitetsteori og KI-støttet ledelse vil få økt oppmerksomhet i årene som kommer. Samlet antar vi at forskning på politiledelse vil bevege seg i prosessuell og kontekstuell retning, noe som vil føre til et utvidet repertoar og en bredere forståelse av hvordan det ledes i politiet.

De dominerende ledersentriske perspektivene som hovedsakelig bygger på lederstrekk og ledelsesstil representerer den tradisjonelle ledelseslitteraturen og er utfordret i nyere ledelseslitteratur fordi den kun handler om den individuelle leder, uten å adressere ledelse i leder-medarbeiderrelasjoner.

Det utvikler også i stor grad normative ledermodeller om hva ledere bør gjøre, uavhengig av hva ledelse kan være i praksis, og er derfor i stor grad kontekst-uavhengig. Samt at den domineres av kvantitativ forskning og selvrapportering av ledere om egen ledelse. Gapet mellom teori og praksis blir dermed heller større enn mindre, med kritiske konsekvenser for hva politiledelse i praksis er.

Fortolkende, diskursive og fenomenologiske perspektiver er dermed underrepresentert i politilederstudier. Med vekt på politiledelse som sosialt konstruerte, situerte, relasjonelle, prosess- og praksisorienterte natur, må perspektiver på politiledelse bidra i forskning på politiledelse. Kun gjennom alternative perspektiver og metoder i politiledelsesforskningen, vil bidraget bli et rikere utvalg av, mer mangfoldige og relevante politiledelsesstudier. Vi argumenterer for at tre forskningsretninger kan utvide forståelsen av politiledelse, samt gi ny og helt nødvendig kunnskap om politiledelse. Den første retningen er politiledelse som kollektiv, den andre er politiledelse som kontekstavhengig for å redusere gapet mellom ledelsesteorier og politiledelse i praksis. Det tredje er politiledelse som kontekstuell, og dermed hvilke påvirkninger organisatoriske og byråkratiske rammebetingelser får for politiledelse. Felles for disse retningene er at de representerer et praksisperspektiv på politiledelse og dermed bidrar til å forstå politiledelse som kontekstavhengig. Dermed rettes oppmerksomheten på *hvordan (og hvorfor)* politiledelse utøves i praksis heller enn at politiledelse handler om *hva* politiledere skal gjøre, ofte uttrykt gjennom normative beskrivelser.

3 Fokusgruppeintervjuer

3.1 Metode fokusgruppeintervjuer

Den andre delleveransen var gjennomføring av fokusgruppeintervjuer som undersøkte politilederes erfaringer med politiledelse i dag, og hva politiledelse skal være i et fremtidsperspektiv. Sentralt i dette var kartlegging av trender og utviklingstrekk som påvirker politiets samfunnsoppdrag og fremtidens politiledelse.

Vi brukte PHS database og i januar 2024 sendte vi invitasjoner via Teams til 140 politiledere som hadde gjennomført politiledelsesutdanninger de siste tre årene, og dette resulterte i tre større fokusgrupper med i alt tre menn og 17 kvinner. Deltakerne var i 40-årene og rollene deres gjenspeilet bredden i politiet med ledelsesnivå 2, 3 og 4, ulike politidistrikt og spesialenheter, profesjonsutdannelse og fartstid i politiet. Svarene fra de tre gruppene var sammenfallende, og begrensninger i prosjektet gjorde at det ikke var mulig å gjennomføre flere fokusgruppeintervjuer.

Intervjuene fulgte en semistrukturert intervjuguide der spørsmålsformularet satte søkelys på sammenheng mellom trender man så, hvilke handlinger disse ville kreve og hvilken kompetanse det fordret. Til slutt i fokusgruppene diskuterte vi hvordan man så for seg organisering, rekruttering, utdanning og utvikling av fremtidens politiledere for å kunne møte interne og eksterne utfordringer. Intervjuene ble tatt opp og transkribert ved hjelp av nettskjema appen.

3.2 Resultater fokusgruppeintervjuer

Fokusgruppeintervjuene tok utgangspunkt i samfunnskonteksten politiledere opererer i nå og hvilke utviklingstrekk de anser som høyst sannsynlige og som derfor vil få konsekvenser for utøvelse av politiledelse fremover. Politilederne i intervjuene var veldig bevisst på at kompleksiteten i samfunnsoppdraget er økende, og at ting skjer veldig raskt, med de konsekvenser det får for politiledelse. De ser også at de raske samfunnsmessige endringene krever mer endringsdyktig politiledelse, og dermed økt fleksibilitet. Videre fordrer endringene økt samarbeid på tvers av fagområder, mellom ledelse på alle nivåer, og det vil utfordre det som ofte refereres til som siloer når det gjelder fagområder, og manglende samarbeid på tvers av politidistriktene. De vekt-

legger også behovet for et bedre samarbeid med andre aktører, og ser allerede i dag at politiet ikke kan løse sitt samfunnsoppdrag uten et bedre og tettere samarbeid med andre samfunnsaktører. Deretter fulgte diskusjoner om hva dette vil kreve av kompetanse og holdninger hos politiledere frem mot 2045.

Samtalene dreide seg om hvordan politiledelse kan utvikles og forbedres i henhold til nye samfunnsmessige utfordringer. Det var ikke alltid like lett å skille mellom nåtid og fremtid, og heller ikke hva som handlet om samfunnsutviklingen, de som ledere og lederutvikling, fremtidig behov for kompetanse, holdninger osv. Det som var lettest å skille ut var diskusjonene rundt rekrutteringsprosesser av ledere, men også de mer formelle ledelsesutviklingsprosessene som er nødvendig for fremtidig politiledelse.

For å få et bakteppe på hvordan de vurderer samfunnsutviklingen og dennes konsekvenser for politiledelse, har vi valgt å starte med viktige utviklingstrekk og endringer som påvirker politiets samfunnsoppdrag.

3.2.1 Hvilke utfordringer vil politiledere trolig kunne møte frem mot 2045?

Den raske teknologiske utvikling medfører ulike digitale trusler, blant annet økt misbruk av kunstig intelligens. Faren for nye pandemier er overhengende, og konsekvenser av klimaendringer vil snart slå inn for fullt. Pågående kriger i nærområder har også konsekvenser for trusselbildet. Til sammen utgjør dette en pågående situasjon med polykriser, dvs. flere kriser på en gang.

Politilederne beskriver det de opplever som et hardere, mer ustabilt og mindre trygt samfunn som også medfører redusert tillit mellom politi og innbyggere. Den siste tidens høye rente og andre økonomiske forhold, har skapt fenomenet dyrtid som påvirker familier og individer i mange samfunns-lag, og har skapt nye former for kriminalitet, særlig blant ungdom. Man ser også en økning av grov vold, særlig i nære relasjoner og blant ungdom.

Videre beskrives et mer individualistisk samfunn med sterkere polarisering. De som havner på utsiden gjør det i en større utstrekning enn tidligere og dette resulterer i mer vold, mer sosial uro og økende grad av psykiske lidelser, noe som igjen påvirker politiets arbeid. Særlig yngre generasjoner opplever en sykeliggjøring av egen mental helse. Man ser også økt bruk av porno, mer

mobbing, med sosial medier som en sentral drivende for utviklingen av ungdomskulturen.

Politiet kan ikke løse samfunnsoppdraget alene og er i økende grad avhengig av samarbeid med andre aktører og samarbeidspartnere i samfunnet. Politilederne tror at de reduserte ressurser hos politiet, og hos samarbeidspartnere, vil vedvare i årene fremover.

Innad i politiet skjer en naturlig tilvekst av yngre medarbeidere, som bidrar med ny kompetanse, samtidig som de har andre krav enn tidligere generasjoner. Færre vil se på politiet som en livslang karrierevei og mange som vil slutte etter hvert. Dette kan bidra til å svekke tilliten og posisjonen til politiet i fremtiden. Det blir færre praktikerne i politiet og flere spesialister. Flere kvinnelige politiutdannede, de siste inntakstallene ved PHS viser 50/50 gutter og jenter.

I dette landskapet utvikler noen politidistrikt driveranalyser basert på etterretning om fenomener, trender og kriser. Deltakerne uttrykker bekymring for det de opplever som sterk politisk styring, i kombinasjon med kortsiktig politisk og populistisk ledelse. Dette gjør det vanskelig å planlegge og gjennomføre langsiktige strategier i politiet.

3.2.2 Hvilke konsekvenser får dette for politiledelse?

Endringer i samfunnskonteksten vil treffe politiet, og særlig politiledere, på mange ulike måter. Politilederne i fokusgruppeintervjuene beskriver politiet som en toppstyrt organisasjon uten tilstrekkelig dynamikk mellom ledelsenivåene. Ledelsen blir isolert i egne ledergrupper der fokuset dreier seg om økonomi og styring, og støtteskaper med mye makt. Dette medfører at toppledelsen mister noen av kontakten med hva som skjer lengre ned i organisasjonen og ute i praksisfeltet. Det er med på å svekke tilliten internt i organisasjonen. Politilederne opplevde også en motstand mot å ta i bruk nye arbeidsmetoder, eller å tenke utvikling og innovasjon. Politilederne pekte spesielt på fem utviklingsområder for fremtidens politiledelse.

Lederutvikling

Politilederne i fokusgruppeintervjuene trekker særlig frem behovet for lederutvikling, og at lederutdanning ikke skal være valgfag. Det bør stilles krav til

ledernes evne til å involvere medarbeiderne, samt skape engasjement og eierskap innad i organisasjonen, og i møte med eksterne samarbeidspartnere.

Fremtiden krever også at man tar i bruk andre samhandlingsmetoder der man arbeider sammen, gjerne agilt (smidig) i prosjektgrupper og på tvers av organisasjonen. Dette krever at fremtidens politiledere kan tilrettelegge for en mer dynamisk arbeidsmetodikk, ha forståelse for å lede prosesser, samt å oppmuntre til og koordinere arbeid i tverrfaglige prosjektgrupper. Ved å la medarbeiderne slippe til med ideer og dele hva de ser, kan man engasjere fra bunnen og opp, og horisontalt istedenfor å være tungt toppstyrt som i dag. Videre mente politilederne at man trenger å utvikle en kultur som tørr å stille kritiske spørsmål. Dette blir særlig relevant i møte med yngre generasjoner som har et annet mindset og gjerne problematiserer mer. Man ønsket også en bedre utnyttelse av yngre menneskers kompetanse, og gi dem mulighet til å bli ledere tidligere i karrieren sin.

Politilederne presiserer verdien av å tenke langsiktig og helhetlig, løfte blikket og være fremoverlent slik at man kan ta innover seg de nye trendene. En sentral del av fremtidens oppgaveløsning vil være evnen til å god ressursutnyttelse, kreativ tekning, samt å prøve nye tilnærminger. Dette inkluderer mot til å invitere inn andre aktører, både i og utenfor politiet, som kan berike trusselbildet i samfunnet og bidra til tverrfaglig samarbeid. Dette krever en holdningsendring der fremtidens politiledere tar innover seg at de ikke alltid har fasiten og ikke kan løse alt alene. Det gjelder spesielt å forstå og fremme forebygging som strategi i alle funksjoner. Beredskap er ikke bare krig, demonstrasjoner og det som er operativt ansett som kult.

Kunnskapsledelse og kunnskapsbasert politiarbeid

Et av de viktigste trekkene hos fremtidens politiledere blir evnen til å skape og lede kunnskapsorganisasjoner. Dette innebærer å sørge for kompetanseutvikling i tråd med virksomhetsstrategier, kompetanseanalyser og behov. Ved å være i forkant kan man bedre utnytte og utvikle kompetansen i organisasjonen. For å løse fremtidens utfordringer og oppgaver, bør politiledere være analytiske, inneha god bestillerkompetanse og jobbe kunnskapsbasert. Politilederne etterlyser mer aktiv bruk av etterretning og analyser for å lage gode beslutningsgrunnlag. Dette innebærer også evne til kompetansekartlegging,

i kombinasjon med strategisk planlegging, slik at man sikrer løpende tilgang på medarbeidere med riktig kompetanse og kvalifikasjoner.

Kommunikasjon

Annen kompetanse som fremtidens politiledere bør besitte er samhandlingskompetanse med både interne og eksterne aktører. De trekker frem behovet for et mer profesjonelt kommunikasjonsarbeid, alt fra planer og kanalvalg til den individuelle politilederes evne til å kommunisere. Formidlingsevne inkluderer å kommunisere mål og prioriteringer på en tydelig og forståelig måte, samt å oversette mål for å skape felles mening for interne og eksterne målgrupper.

Endringskompetanse

Videre etterlyses endringskompetanse, dvs. å være i forkant, informere, involvere og motivere til endring. Politilederne mener at fremtidens politiledere er avhengig av å skape tillit, investere i medarbeiderne og sikre et godt arbeidsmiljø som ivaretar de som vil være med å løse et viktig samfunnsoppdrag også i fremtiden.

Holdning

I tillegg til kompetanse fokuserer politilederne også på viktige verdier og holdninger hos fremtidens politiledere. Mot trekkes frem gjentatte ganger, spesielt mot til å stille kritiske spørsmål. Politilederne i fokusgruppene mener fremtidens ledere må tørre å ta fatt i ting, særlig det som er upopulært, være tydelig og vise handling. De etterlyser mot til å ta upopulære avgjørelser og utfordre eksisterende kulturer (tabell 5).

Tabell 5: Oppsummering av samfunnkonteksten og krav til fremtidig politiledelse, i tråd med funn fra fokusgruppene

Samfunnkontekst på makronivå

- Fremvekst av kunstig intelligens og annen teknologisk utvikling.
- Trusler om nye pandemier.
- Klimaendringer.
- Pågående kriger i nærområder.
- Polykriser, dvs. flere kriser på en gang.
- Høy rente og økonomiske utfordringer (dyrtid).
- Økt vold, særlig i nære relasjoner og blant ungdom.
- Mer sosial uro og økende grad av psykiske lidelser.
- Økt bruk av porno, mer mobbing og påvirkning fra sosiale medier.
- Sterk politisk styring og kortsiktig, populistisk ledelse.
- Økt samarbeid med andre aktører nødvendig.
- Reduserte ressurser hos politiet og samarbeidspartnere.
- Et hardere, mer ustabilt og mindre trygt samfunn.
- Økende individualisme og polarisering.
- Ungdom som opplever sykeliggjøring av egen mental helse.
- Forholdet mellom politi og innbyggere preges negativt.

Krav til fremtidens politiledelse

- Lederutvikling, derav:
 - Mot til å ta upopulære avgjørelser og utfordre eksisterende kulturer.
 - Nytenkning rundt rekruttering og jobbrotasjon.
 - Dynamisk arbeidsmetodikk, arbeid i prosjektgrupper.
 - Evne til å stille kritiske spørsmål.
 - Langsiktig og helhetlig tenkning.
- Kunnskapsledelse og kunnskapsbasert politiarbeid, derav:
 - Skape og lede kunnskapsorganisasjoner.
 - Bruke etterretning og analyser for beslutningsgrunnlag.
 - Kompetansekartlegging og strategisk planlegging.
 - Samhandlingskompetanse med interne og eksterne aktører.
 - Prosjektlederkompetanse for koordinering.
- Kommunikasjon, derav:
 - Profesjonell kommunikasjon, både internt og eksternt.
 - Evne til å kommunisere mål og prioriteringer tydelig.
- Endringskompetanse, derav:
 - Informere, involvere og motivere til endring.
 - Bygge tillit og sikre et godt arbeidsmiljø.
- Verdier og holdninger, derav:
 - Mot til å stille kritiske spørsmål.
 - Tørre å ta fatt i ting, særlig det som er upopulært.
 - Være tydelig og vise handling.
 - Mot til å ta upopulære avgjørelser og utfordre eksisterende kulturer.

Politilederne ønsker at flere har mot til å utfordre noen sannheter og narrativer rundt f.eks. målinger, prioriteringer og logikker, samt å stå imot gammel kultur for å skape endring på sikt med klare begrunnelser for valgte retninger

og prioriteringer. Politilederne etterlyser også en mer fremoverlent holdning der man tør tenke mer langsiktig og helhetlig, med søkelys på forbedring, utvikling og innovasjon.

3.2.3 Implikasjoner for rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere

Ifølge politilederne i fokusgruppene er dagens praksis å rekruttere fra samme utvalg med lik kompetanse, der man ofte blir pekt på for å søke en stilling.

For å styrke politiets evne til å håndtere samfunnsutviklingen mener respondentene at man må tenke nytt i forhold til hvilken kompetanse som trengs og hvilke andre profesjoner som kan bidra positivt innad i politiorganisasjonen. De påpeker at det ikke bare er jurister og politiutdannende som kan bli gode ledere, men at man i større grad bør utfordre homogenitet og heller skape mangfold for å imøtegå fremtidens ulike utfordringer. De ønsker seg åpne og transparente rekrutteringsprosesser basert på nye jobb- og behovsanalyser i henhold til sårbarhetsvurderinger. Politilederne mener fremtidens politiledere kunne ha en annen bakgrunn, gjerne toppledere fra andre organisasjoner eller store konsern.

Innad i organisasjonen kan man bygge ned silotankegang og jobbe mer tverrfaglig, gjennom å løfte frem medarbeidere med annen erfaring og kompetanse, bevisst fordele oppgaver for å sikre kompetanse- og utviklingsutvikling, og bruke tiltak for jobbrotasjon.

Politilederne trekker frem tre faktorer som kan bidra til styrking av fremtidens politiledere, kultur og ledelse, strukturering av prosesser, og interorganisatorisk arbeid.

Kultur og ledelse

Politiets interne kultur og ledelse danner rammene for hvordan man velger å rekruttere, utdanne og utvikle fremtidens politiledere. Politilederne i fokusgruppene har allerede påpekt behovet for å tenke nytt og utfordre eksisterende rekrutteringspraksis og arbeidsmetodikk. Utviklingstrekkene i samfunnet krever motivere og engasjerte ledere som er fremoverlente og proaktive særlig med å løfte frem yngre og eller annerledestenkende medarbeidere. Man må være villig til å forsere tidligere prinsipper og rutiner, som eldstemanns-

prinsippet, og istedenfor være åpen på hvilken kompetanse organisasjonen, og samfunnet, trenger nå. Dette forutsetter en kultur som fremmer åpenhet, inkludering og kritisk tenkning. På denne måten tør man å sette spørsmålsteget ved eksisterende praksis og sammen utvikle løsninger der intern og ekstern kompetanse samhandler for å utvikle tilpassede løsninger. Dette innebærer også en bredere involvering av medarbeidere i for å fremme engasjement og eierskap.

Strukturerer av prosesser

Politiet kan bli mye bedre på etablering og gjennomføring av skalerbare organisatoriske prosesser generelt, og spesielt i forbindelse med rekruttering, utdanning og utvikling av fremtiden politiledere. Med forankring i strategisk planlegging og langsiktige mål, kan man etablere systemer for kontinuerlig kompetansekartlegging, både lokale og tverrfaglig.

Det finnes et stort potensial i kontinuerlig faglig utvikling gjennom regelmessig praksis læring på ulike møtarenaer. Dette forutsetter utviklingsorienterte ledere setter fokus på involvering og utvikling av kompetanse ikke bare innenfor sitt felt, men også tverrfaglig.

Interorganisatorisk samarbeid

Siste, men ikke minst, kreves nettverk, kommunikasjon og samarbeid med interne og eksterne aktører. Gjennom integrering av tverrfaglige team og prosjektgrupper sikrer man et kontinuerlig samarbeid med gjensidig informasjonsutveksling og kalibrering av analyser og behov. Dette inkluderer fokus på implementering av dynamiske og fleksible arbeidsmetodikker. Dette krever tid, men vil bidra til økt forståelse for hvilken kompetanse som trenger for å være i forkant av samfunnets utvikling og behov.

Funnene bidrar til å forstå hvordan politiledelse kan utvikles og forbedres i henhold til nye samfunnsmessige utfordringer. I samtalen var det ikke alltid like lett å skille mellom nåtid og fremtid, og heller ikke hva som handlet om samfunnsutviklingen, de som ledere, lederutvikling, og fremtidig behov for kompetanse, holdninger osv. Det som var lettest å skille ut var diskusjonene rundt rekrutteringsprosessene av ledere, men også de mer formelle ledelses-utviklingsprosessene som er nødvendig for fremtidig politiledelse.

4 Spørreundersøkelse

4.1 Mål

Den tredje delleveransen var spørreundersøkelsen. Målet med undersøkelsen var 1) teste ut funn i litteratursøket på politiledelse for å se hvordan de passer i en norsk politiledelsessetting, og hvilken tilnærming politiledere har på kompetanse, 2) ta utgangspunkt i de viktigste funnene i fokusgruppeintervjuene og formulere de ut som påstander om fremtidig krav og forventninger til politiledelse og hva som fremmer og hemmer denne utviklingen. Her inkluderes derfor synspunkter og erfaringer med egen leder, egen ledelse, lederutvikling o.l., 3) Kartlegge hva som kjennetegner rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere i dag og hvordan politiledelse må utvikles videre mot 2045. Vi valgte derfor ut påstander til spørreundersøkelsen som baserer seg på funn i litteratursøket på politiledelse i perioden 1992–2023 og påstander fra fokusgruppeintervjuene.

4

4.2 Metode spørreundersøkelse

4.2.1 Prosedyre

Alle medlemmene i NPL har lederansvar. I Politiets Fellesforbund blir alle ledere automatisk tilknyttet PFPL (Politiets Fellesforbund Politilederne). Dette omfatter ledere på alle nivå og alle typer ledere dvs. ledere med politibakgrunn og ledere med sivil bakgrunn. Medlemmene i NPL og PF fikk hver sin aktive lenke til spørreskjemaet gjennom epost-utsendelse fra sine respektive organisasjoner. Deltakerne ble informert om at ved å svare på spørreskjemaet samtykket de til at opplysninger om de kan behandles frem til prosjektet er avsluttet.

I tillegg fikk deltakerne informasjon om at alle personopplysninger og andre svar de ga ville bli behandlet strengt konfidensielt, og at det kun ville være forskere i prosjektgruppen som ville ha tilgang til datamaterialet. Det ble videre poengtert at det ikke ville være mulig for Politidirektoratet (POD) eller andre instanser å få tilgang til datamaterialet. Avslutningsvis mottok medlemmene informasjon om at prosjektet ville avsluttes i 2024 og alt datamaterialet anonymiseres. De ble deretter bedt om å klikke på en lenke for å starte å svare på spørreskjemaet. Det tok ca. 25 minutter å svare på spørreskjemaet.

Spørreskjemaet ble sendt ut 25. april 2024 til medlemmer i NPL og PF, og siste dato for å svare på spørreskjemaet var 16. mai 2024. Det ble sendt to purringer på epost. Medlemmene fikk i tilsendt epost informasjon om at svarene var anonyme, både mht. organisasjon og person. Videre fikk de informasjon om at prosjektgruppen var ute etter generelle tanker om hva politiledelse er i fremtiden og hvilke kompetanser som vil være nødvendig. De fikk også informasjon om at de i spørreskjemaet ville bli spurt innledningsvis om å svare på en del spørsmål om seg selv, som for eksempel kjønn, alder, stilling osv. De ble videre opplyst om at prosjektgruppen trengte denne informasjonen for å kunne analysere svarene på en god måte. Spørreskjemaet var åpen i tre uker før den stengtes for svar den 16. mai 2024.

4.2.2 Deltakere

Medlemmer i NPL og PF som har besvart spørreskjemaet omtales som deltakere, da dette indikerer en mer aktiv rolle i studien enn respondenter eller intervjuobjekter (Morse, 1991). Totalt mottok 1856 medlemmer i NPL og PF undersøkelsen, fordelt på 320 medlemmer tilhørende NPL og 1536 medlemmer tilhørende PF. Da undersøkelsen stengte hadde totalt 320 medlemmer i NPL og PF gjennomført undersøkelsen. De 320 deltakerne var ikke de samme som de 320 medlemmene i NPL, men var samlet deltakere fra de som mottok undersøkelsen. Svarprosenten på 17,2 % på undersøkelsen kan betegnes som forholdsvis lav, men Nix et al. (2019) har i en studie undersøkt omfanget av og sammenhengene mellom svarprosenter i politiundersøkelser. Nix et al. konkluderer med at mye tyder på at svarprosenter vanligvis er en dårlig indikator på frafallsskjevhet. Basert på dette mener forskergruppen at en lav svarprosent i seg selv er en utilstrekkelig grunn til å avvise en undersøkelses berettigelse. Det gir en mulighet til å sammenstille og analysere de innsamlede dataene for å besvare våre forskningsspørsmål, selv om vi må ta nødvendig forbehold gitt svarprosent.

4.2.3 Spørreskjemaets oppbygging og innhold

Spørreskjemaet bestod av spørsmål om bakgrunnen til deltakerne (bakgrunnsinformasjon) og av fire deler om ledelse. Del 1 handlet om utsagn om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse, del 2 handlet om egen leder, del 3 handlet om egen ledelse, og del 4 handlet om kompetanse, rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere mot 2045. I avsnittene nedenfor beskrives

spørsmålene om bakgrunnsinformasjon og påstandene og spørsmålene i de fire delene i spørreskjemaet.

4.2.4 Spørsmål om bakgrunnsinformasjon i spørreskjemaet

I spørreskjemaet ble deltakerne innledningsvis bedt om å svare på en del bakgrunnsinformasjon bestående av spørsmål om seg selv, som for eksempel kjønn, alder, stilling osv. De ble også bedt om å svare på fire spørsmål som handlet om hvor fornøyde de var med utdanningen på PHS. For disse fire spørsmålene ble deltakerne bedt om å benytte en 5-punkts-skala (Likert, 1932), der 1 = Svært misfornøyd og 5 = Svært fornøyd (tabell 6).

Tabell 6: Oversikt over spørsmål om bakgrunnsinformasjon og svarsalternativer

Spørsmål om bakgrunnsinformasjon	Svarsalternativer
Kjønn	Mann /Kvinne
Alder	Under 29 år, 30–49 år, eller 50 år eller eldre
Lederstilling	Politileder med personalansvar, Politileder uten personalansvar, Fagleder, Stab
På hvilket ledernivå er du plassert?	Nivå 1, Nivå 2, Nivå 3, Nivå 4, Nivå 5
Ansettelse i politiet	Fulltid, Midlertid ansatt (vikar/engasjement), Annet
Hvor lenge har du vært leder i politiet?	Under 2 år, 2–10 år, eller mer enn 10 år
Din høyeste fullførte utdanning innenfor organisasjon og ledelse (grad):	Ingen utdanning(1), Bachelor nivå, Mastergrad/hovedfag eller høyere, PhD,
I hvilken grad mener du at du har fått bruk for utdanningen du har i ledelse i egen ledelse?	5-punkts-skala, der 1 = Svært misfornøyd og 5 = Svært fornøyd.
I hvilken grad mener du at din leder tilrettelegger for at du får brukt din utdanning i egen ledelse?	5-punkts-skala, der 1 = Svært misfornøyd og 5 = Svært fornøyd.
I hvilken grad tar du selv initiativ til å anvende det du har lært i utdanning i egen ledelse?	5-punkts-skala, der 1 = Svært misfornøyd og 5 = Svært fornøyd.
I hvilken grad mener du politiet organiserer for at de som tar utdanning i politiledelse får brukt det de har lært i utvikling?	5-punkts-skala, der 1 = Svært misfornøyd og 5 = Svært fornøyd.

(1) Hvis deltakerne svarte ingen utdanning, ble de bedt om å hoppe videre til del 1 i skjemaet.

Spørsmålene i tabell 6 omhandler deltakernes bakgrunnsinformasjon som prosjektgruppen mente var relevante å stille til deltakerne i den hensikt å kunne analysere data om deltakernes bakgrunn.

4.2.5 Spørreskjema: Påstander og spørsmål om ledelse

Etter at deltakerne hadde besvart spørsmålene om bakgrunnsinformasjon, ble de bedt om å fortsette videre i spørreskjemaet og fylle ut de fire delene som handlet om ledelse.

I de tre første delene av spørreskjemaet ble deltakerne bedt om å svare på flere påstander ved hjelp av faste svaralternativer. De ble videre bedt om å velge det svaralternativet som var nærmest det de mente var riktig for dem. De ble også bedt om å gjøre dette selv om de opplevde at det for noen av påstandene var vanskelig å finne alternativer som var gode for dem. De ble videre informert om at en hovedregel var at den umiddelbare reaksjonen de fikk på påstandene var den mest riktige, og at det beste er ofte å svare ganske raskt.

I tillegg så ble deltakerne opplyst om at selv om noen av påstandene kunne virke like, var de forskjellig. De ble deretter bedt om å se på hver påstand som separat og å svare på alle påstandene.

I den fjerde delen var det i stor grad påstander basert på litteraturgjennomgangen, hvor forskning hovedsakelig har konsentrert som om den individuelle politileders kompetanse og personlighetstrekk. Her var målet at deltakerne skulle prioritere blant kompetanser fra forskningen, med vekt på at noe kunne være viktigere enn andre. Det samme var tilfellet vedrørende en rekke handlinger innenfor utøvelse av politiledelse. I tillegg var et spørsmål (også her med fokus på hva deltakerne mente var viktigst), basert på funn fra tidligere forskning (Karp et al., 2019) på hva politiledere bruker tiden sin på i en praktisk ledelseshverdag. Videre fikk deltakerne tre åpne spørsmål der de kunne utdype sine synspunkter.

Del 1: Påstander om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse

Del 1 av spørreskjemaet inneholdt 11 påstander om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse. Tabell 7 gir en oversikt over påstandene deltakere ble bedt om å ta stilling til.

Tabell 7: Oversikt over påstander om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse

Påstander
1. Politiet hierarkiske organisering er hensiktsmessig for å møte fremtidens utfordringer
2. Det er god samhandling mellom de ulike ledelsesnivåene i politiet
3. Politiledere er gode på å kommunisere mål og prioriteringer internt
4. Politiet er transparent (åpne) i beslutningsprosesser
5. Politiet er transparent (åpne) i rekrutteringsprosesser for ledere på nivå 1, 2 og 3
6. Politiet er proaktive i å gi politifaglige råd til politikerne
7. Politiledere detaljstyrer og kontrollerer prosesser
8. Politiet er gode til å samhandle med andre eksterne aktører
9. Politiet er gode på lederutvikling
10. Politiet ansetter utradisjonelt gjennom å finne og vise rollemodeller som tenker annerledes
11. Politiledere støtter sine medarbeidere

Deltakerne ble bedt om å benytte seg av en skala fra 1–5 hvor 1 = Svært uenig, 2 = Litt uenig, 3 = Hverken eller, 4 = Litt enig, og 5 = Svært enig for å indikere sine svar på de 11 påstandene om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse.

Del 2: Påstander om egen leder

I del 2 av spørreskjemaet ble deltakerne presentert for 20 påstander om egen leder. Tabell 8 viser en oversikt over de 20 påstandene.

Tabell 8: Oversikt over påstander om egen leder

Påstander
I hvilken grad din nærmeste leder ...
1. er opptatt av trender og tenker langsiktig
2. evner å være tydelig på prioritering av mål
3. evner å prioritere ressurser
4. evner å videreutvikle ressurser
5. er tydelig på retning
6. inviterer andre eksterne aktører som kan berike trusselbilde
7. er aktiv på å bruke etterretning og analytikere til å lage beslutningsgrunnlag
8. har bestillerkompetanse, og vet hva vi må få kunnskap om og fra hvem
9. har samhandlingskompetanse, dvs. evne til å sette sammen tverrfaglige team i og utenfor politiet
10. har evne til å oversette og formidle strategiske mål som skaper felles mening
11. tenker nytt i forhold til hvilken kompetanse andre profesjoner kan bidra med
12. vet å kombinere kompetansekartlegging med strategisk planlegging
13. tørr å tenke annerledes og ta kampen ved å si ifra
14. tørr å ta fatt i ting, særlig det som er upopulært
15. tørr å være tydelig og vise handling
16. tørr å utfordre noen etablerte sannheter
17. tar aktivt i bruk nye samarbeidsformer som f.eks. prosjektgrupper, jobbe agilt (smidig) og på tvers av organisasjonen
18. tørr å utfordre hierarkiet
19. tilpasser sin lederstil til yngre medarbeidere
20. ivaretar behov hos eldre og yngre generasjoner slik at alle kan bidra med sitt beste

Deltakere ble her bedt om å ta stilling til de 20 påstandene om egen leder på en skala fra 1–5 hvor 1 = Svært uenig, 2 = Litt uenig, 3 = Hverken eller, 4 = Litt enig, og 5 = Svært enig.

Del 3: Påstander om egen ledelse

Det overordnede spørsmålet i del 3 av spørreskjemaet var: *Hva mener du er viktigst i egen ledelse for fremtiden?* Deltakerne ble her bedt om å svare på 17 påstander om egen ledelse. Tabell 9 gir en oversikt over påstandene om egen ledelse som deltakere ble bedt om å ta stilling til.

Tabell 9: Oversikt over påstander om egen ledelse

Påstander
Hva mener du er viktigst i egen ledelse for fremtiden?
1. Bevissthet rundt eget ansvar i utvikling av en fremtidsrettet organisasjon
2. Evne til samhandling mellom nivå i organisasjonen
3. Evne til å kommunisere mål og prioriteringer internt
4. Evne til å være transparent (åpen) i beslutningsprosesser
5. Mot til å løfte frem medarbeidere med annen erfaring og kompetanse
6. Aktivt samhandle med eksterne aktører
7. Prioritere lederutvikling
8. Mot til å støtte dine medarbeidere
9. Mot til å rekruttere basert på behovsanalyser i henhold til trusselvurderinger
10. Mot til å ta i bruk annen arbeidsmetodikk
11. Mot til å la medarbeiderne utfordre deg og slippe til med ideer
12. Tid til refleksjon og snakke om hvorfor vi gjør som vi gjør
13. Mot til å utfordre etablerte sannheter
14. Bidra aktivt i å utvikle organisasjonen
15. Bevisst bruk av jobbrotasjon for å sikre kompetanse- og utviklingsutvikling
16. Tenke tverrfaglig for å utnytte tilgjengelig kompetanse
17. Bruke eksterne og interne aktører til å bidra med kompetanse og løsninger

Deltakerne ble bedt om å svare på de 17 påstandene om egen ledelse gjennom å benytte seg av en skala fra 1–5 hvor 1 = Svært uenig, 2 = Litt uenig, 3 = Hverken eller, 4 = Litt enig, og 5 = Svært enig.

Del 4: Spørsmål om kompetanse, rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere mot 2045

I del 4 av spørreskjemaet ble deltakere bedt om å svare på ulike spørsmål som handlet om kompetanse, rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere mot 2045.

Endringer i samfunnet og kriminalitetsbildet

Deltakerne ble først bedt om å skrive åpent og fritt om hvilke endringer i samfunnet og kriminalitetsbildet, og dermed politiets samfunnsoppdrag, som de anså ville bli de viktigste fremover.

Rammebetingelser

Deltakerne ble i denne delen av spørreskjemaet informert om at politiledere flest leder under rammebetingelser preget av trang økonomi, politisk detaljstyring, ressursknapphet, målkonflikter, mye som skal gjøres, mange forventninger, mediaoppmerksomhet, mye stress og press.

Deltakerne ble deretter bedt om å svare på spørsmålet: *I hvilken grad mener du at rammebetingelsene mot 2045 vil bli?* Her ble de bedt om å benytte seg av en skala fra 1 = Mye mer krevende, 2 = Mer krevende, 3 = Det samme som i dag, 4 = Bedre rammebetingelser, og 5 = Mye bedre rammebetingelser.

Hvilke utfordringer vil politiledere trolig vil møte mot 2045?

Her ble deltakerne bedt om å beskrive de viktigste endringene i samfunnet og kriminalitetsbildet. Dette var et åpent spørsmål der deltakerne kunne skrive fritt.

Hvilken kompetanse vil politiledere ha behov for?

Deltakerne ble i denne delen av spørreskjemaet informert om at det finnes begrenset forskning på politiledelse, også internasjonalt. De ble videre informert om at politiledere bør inneha et visst antall kompetanser, basert på den eksisterende forskningen. 21 kompetanser ble så listet opp i spørreskjemaet, og deltakerne ble bedt om å vurdere hvilke av disse de trodde blir viktige (viktigst) for politiledelse mot 2045. Tabell 10 viser de 21 kompetansene.

Tabell 10: Oversikt over 21 kompetanser som politiledere bør inneha

Kompetanser
1. Tillitsvekkende
2. Rollemodell
3. Støttende overfor medarbeidere
4. Autoritær
5. Strategisk
6. Legitim på «fag»
7. Kreativ tenkende
8. Innovativ
9. Relasjonsbyggende
10. Kommunikator
11. Etisk
12. Bærekraftig
13. Kompetent beslutningstaker
14. Samarbeidsbyggende
15. Data analytiker
16. Styrende
17. Emosjonell intelligent
18. Problemløsende
19. Ivaretakende på mangfold
20. Utvikle effektive handlingsplaner
21. Samhandle godt med aktører utenfor etaten

Deltakerne ble også informert om at hensikten var at de forsøkte å prioritere noen kompetanser som viktigere enn andre. De ble videre bedt om å gi sitt svar på alle kompetansene og å bruke en skala for å svare på viktigheten av hver kompetanse. Skalaen de kunne bruke gikk fra 1 til 5 hvor 1 = Ikke så viktig, 2 = Litt viktig, 3 = Viktig, 4 = Veldig viktig, og 5 = Helt essensielt.

Hvilken politiledelse vil det være behov for fremover?

Her ble deltakerne informert om hvilke handlinger politiledere selv mener blir viktige i praktisk utøvelse av politiledelse. Deltakerne ble deretter stilt spørsmålet: *Hva blir viktigst i utøvelse av politiledelse frem mot 2045?* Tabell 11 viser 18 kompetanser omgjort til handlinger som deltakerne ble bedt om å vurdere viktigheten av.

Tabell 11: Oversikt over praktisk utøvelse av politiledelse**Kompetanser omgjort til handlinger**

1. Kommunisere mål og prioriteringer
2. Transparens i beslutningsprosesser
3. Proaktivitet i å gi politifaglige råd til politikerne
4. Detaljstyre og kontrollere prosesser
5. Støtte medarbeidere
6. Tenke langsiktig
7. Tydelig på prioritering av mål
8. Videreutvikle ressurser
9. Tydelig på retning
10. Tenke helhetlig og løfte blikket
11. Invitere andre eksterne aktører som kan berike trusselbilde
12. Bruk av etterretning og analytikere til å lage beslutningsgrunnlag
13. Bestillerkompetanse: vite hva som trengs å få kunnskap om og fra hvem
14. Utvikle bedre samarbeidskompetanse for tverrfaglig samarbeid i politiet
15. Utvikle lederkulturen for bedre samarbeid mellom ledernivåene
16. Rekruttere mer mangfold blant ledere
17. Tenke annerledes og ta kampen ved å si ifra
18. Ta fatt i upopulære problemstillinger

Deltakerne ble bedt om å svare på de 18 kompetansene omgjort til handlinger ved å benytte seg av en skala fra 1 til 5 hvor 1 = Ikke så viktig, 2 = Litt viktig, 3 = Viktig, 4 = Veldig viktig, og 5 = Helt essensielt.

Politiledelse

Deltakerne ble informert om at det er forsket lite på hva praktisk utøvelse av politiledelse er, og hvilke aktiviteter politiledere utøver i egen ledelse i den hensikt å beherske og navigere i krevende strukturelle og organisatoriske realiteter. De konkrete aktivitetene det spørres om er basert på tidligere forskning av politiledelse i Norge (Karp et al., 2019). Tabell 12 viser til disse aktivitetene.

Tabell 12: Oversikt over 12 aktiviteter som kjennetegner praktisk politiledelse for å beherske og navigere i krevende strukturelle og organisatoriske realiteter

1. Takle ressursknapphet
2. Drifte enheten effektivt
3. Virksomhetsstyring
4. Administrasjon og økonomi
5. Håndtere interpolitikk, maktkamper og ulike interesser
6. Skape seg handlingsrom
7. Håndtere store arbeidsmengder, stress og press
8. Takle forstyrrelser, uforutsigbarhet og usikkerhet
9. Håndtere uenigheter og konflikter
10. Løse ad-hoc problemer
11. Personalhåndtering
12. Utøve konsekvensledelse, det vil si følge opp avvik og feil og å rydde opp i dette

Deltakerne ble bedt om å angi hvilke av disse kompetansene de trodde blir viktige (viktigst) mot 2045. De ble deretter bedt om å svare på viktigheten av kompetansene gjennom å bruke en skala fra 1 til 5 hvor 1 = Ikke så viktig, 2 = Litt viktig 3 = Viktig, 4 = Veldig viktig, og 5 = Helt essensielt.

Kunstig intelligens, fremtidens politiledelse og kompetanser

Deltakerne ble deretter informert om at samfunnet og politiet opplever store endringer i bruken av kunstig intelligens, og at for politiledelse vil dette påvirke muligheten til å gjøre analyser, forstå kriminalitetsbildet, bedre beslutnings-

støtte, overvåke og forutsi. Deltakerne ble videre bedt om å skrive sine svar åpent og fritt på spørsmålet: *Hvordan mener du KI vil påvirke fremtidens politiledelse og hvilke kompetanser mener du den enkelte politileder bør ha?*

Rekruttere, utdanne og utvikle politiledere for å kunne møte utfordringer

Deltakerne ble til slutt i spørreskjemaet bedt om å svare på hva de mente om 10 påstander om det å rekruttere, utdanne og utvikle politiledere for å kunne møte utfordringer. Tabell 13 gir en oversikt over disse påstandene.

Tabell 13: Oversikt over 10 påstander for å rekruttere, utdanne og utvikle politiledere for å kunne møte utfordringer

1. Metodene og prosesser som hyppig brukes for å rekruttere politiledere er treffsikre og gode
2. Politiet er gode til å rekruttere de rette til lederjobber på alle nivåer
3. Rekrutteringsgrunnlaget til politilederstillinger er godt, mangfoldig og speiler erfaringen og kompetansen politiet trenger i fremtiden
4. Det politiledere lærer gjennom lederutdanning på PHS er faglig relevant og lett å omsette til praksis.
5. Gjennomføring, pedagogikk og læringsprosesser som tilbys politiledere i egne politidistrikt er gode og sørger for godt læringsutbytte
6. Politiet benytter seg av et bredt spekter av pedagogiske virkemidler
7. Politiet (eller via samarbeidspartnere) har gode tilbud innen lederutvikling
8. Politiledere har gode muligheter til å delta på lederutviklingsprogram
9. Politiledere trenger mer lederutvikling og trening for å mestre sin lederjobb.
10. Politidistriktene må bli bedre på lederutvikling og oppfølging av ledere i deres daglige ledelsespraksis

Deltakerne ble så bedt om å benytte seg av en skala fra 1–5 hvor 1 = Svært uenig, 2 = Litt uenig, 3 = Hverken eller, 4 = Litt enig og 5 = Svært enig, for å angi sine svar på disse 10 påstandene.

4.2.6 Analyser av innsamlede svar fra deltakerne

Etter at deltakerne hadde gjennomført spørreundersøkelsen gjennom å svare på den tilsendte linken ble dataene samlet i en Excel-fil og i en SAV-fil. I den

hensikt å analysere de innsamlede dataene ble data fra både Excel-filen og SAV-filen benyttet. Statistikkprogrammet JASP versjon 0.18.3 (JASP Team, 2024) ble benyttet til deskriptive analyser av dataene i SAV-filen. Gjennomsnittsverdier og standardavvikelser ble beregnet for svarene deltakerne hadde gitt som svar på de enkelte spørsmålene og påstandene i de ulike delene av spørreskjemaet.

Rapporteringen av de innsamlede dataene gjøres gjennom tabeller der både gjennomsnittsverdier og standardavvikelser vises. Videre er det for noen spørsmål eller påstander også blitt benyttet figurer i tillegg til tabellene. Der det ikke har vært nødvendig med en tabell har det noen ganger vært mer hensiktsmessig å beskrive de innsamlede dataene i ren tekst og legge ved en tilhørende visuell figur som viser det samme som teksten. Det å bruke figurer er gjort i den hensikt å skape et tydeligere visuelt inntrykk av de innsamlede dataene.

For de tre åpne spørsmålene i del 4 der deltakerne ble gitt muligheten til å svare fritt, ble det benyttet en metode for kvalitativ analyse (Glaser & Strauss, 1967). Metoden baserte seg på å undersøke deltakernes svar for deretter å kategorisere svarene. Når ytterligere datainnsamling ikke lenger ga ny kunnskap, men bare bekreftet tidligere funn, ble analysene avsluttet.

4.3 Resultater spørreundersøkelse

Resultatene fra spørreundersøkelsen vises i avsnittene nedenfor. Først redegjøres det for bakgrunnsinformasjon fra deltakerne, og deretter for del 1: Utsagn om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse, del 2: Om egen leder, del 3: Om egen ledelse, og avslutningsvis for del 4: Kompetanse, rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere mot 2045.

4.3.1 Bakgrunnsinformasjon

Kjønn, alder og antall deltakere

Deltakerne bestod av 228 menn (71,25 %) og 92 kvinner (28,75 %). Totalt var det 320 deltakere som besvarte spørreskjemaet. En deltaker var under

29 år (0,31 %), 116 deltakere var mellom 30–49 år (36,25 %), og 203 deltakere var 50 år eller eldre (63,44 %).

Fordeling av deltakere på lederstillinger

Deltakerne svarte på undersøkelsen fordi de var ledere i politiet. Hvis de ikke var ledere, ble de bedt om å svare ut fra den siste lederstillingen de hadde hatt (tabell 14).

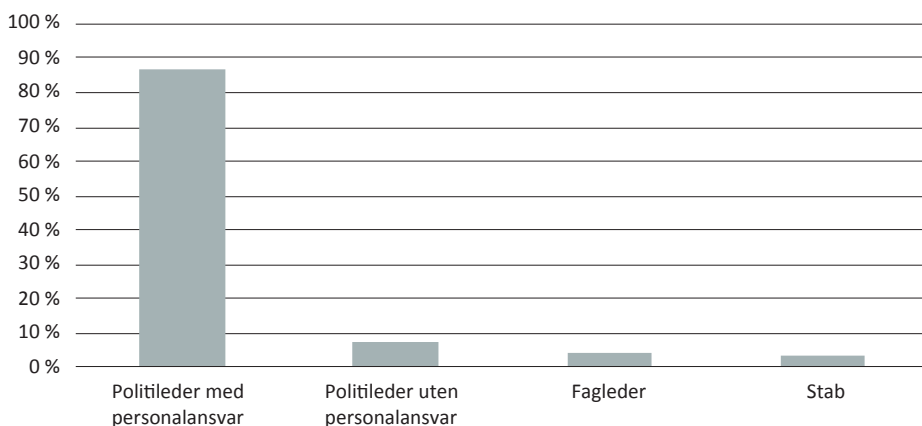
Tabell 14: Oversikt over antall og prosentandel av deltakere fordelt på lederstillinger (n = 320)

Lederstilling	Antall deltakere	Prosentandel av deltakere
Politileder med personalansvar	277	86,56 %
Politileder uten personalansvar	22	6,88 %
Fagleder	12	3,75 %
Stab	9	2,81 %

n = antall deltakere som har svart på spørsmålet.

Figur 3 viser det samme som tabell 14 men med et mer visuelt inntrykk.

Du svarer på denne undersøkelsen fordi du er leder i politiet. Hvis du ikke er leder nå ønsker vi at du skal svare ut fra den siste lederstillingen du har hatt.

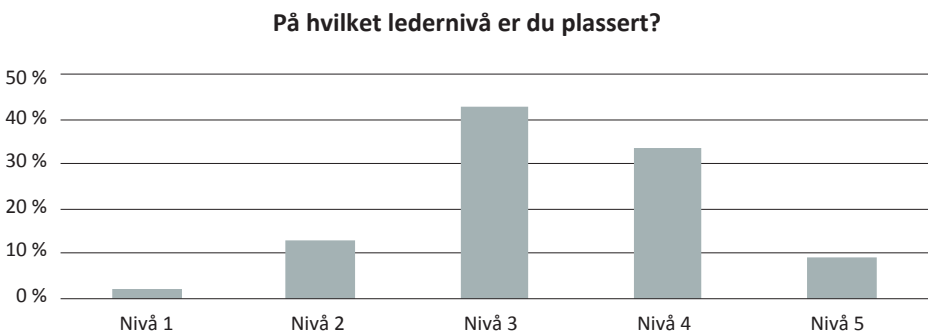


Figur 3. Deltakere fordelt på lederstillinger.

Som kan ses i både tabell 14 og i figur 3 så var en klar majoritet, dvs. 277 deltakere (86,56 %), politiledere med personalansvar.

Deltakernes ledernivå

Deltakerne ble bedt om å angi på hvilket ledernivå de var plassert. Det var mulig å velge mellom 5 nivåer, fra nivå 1 til nivå 5. Figur 4 gir en grafisk oversikt over hvilket ledernivå deltakerne var plassert i.



Figur 4. Plassering på ledernivå.

Figur 4 viser at den største andelen av deltakere var plassert på Nivå 3 (42,50 %) og på Nivå 4 (33,44 %). Tabell 15 viser antall og prosentandel av deltakere fordelt på de fem ledernivåene.

Tabell 15: Oversikt over antall og prosentandel av deltakere fordelt på ledernivåer (n = 320)

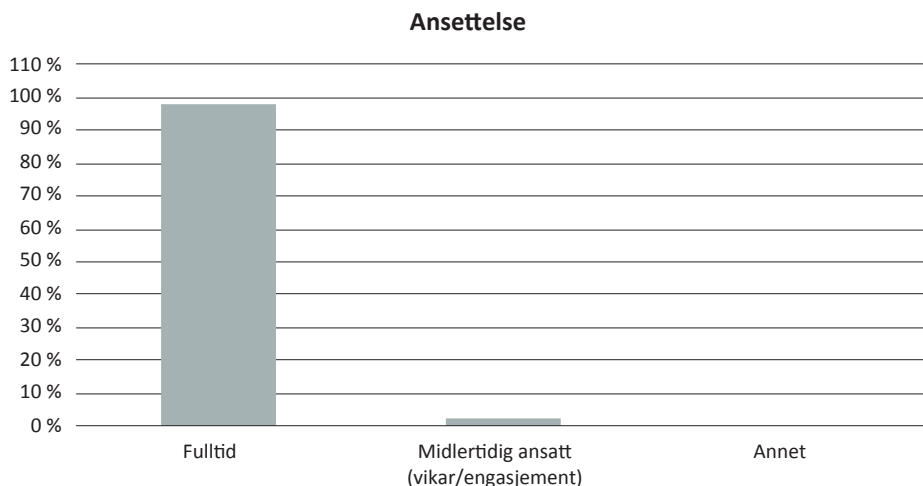
Ledernivå	Antall deltakere	Prosentandel av deltakere
Nivå 1	7	2,19 %
Nivå 2	40	12,81 %
Nivå 3	136	42,50 %
Nivå 4	107	33,44 %
Nivå 5	29	9,06 %

n = antall deltakere som har svart på spørsmålet.

Tabell 15 viser at 243 av de totalt 320 deltakerne var plassert på Nivå 3 (136 deltakere) og på Nivå 4 (107 deltakere). Totalt befant 75,94 % av deltakerne seg på Nivå 3 og Nivå 4.

Ansettelse i politiet

Deltakerne ble spurt om å svare på hvor lenge de hadde vært ansatt i politiet. De kunne her velge mellom svarkategoriene fulltidsansatt, midlertid ansatt (vikar/engasjement), eller annet. 313 deltakere (97,81 %) av de totalt 320 deltakerne svarte at de var ansatt fulltid i politiet. Figur 5 viser dette grafisk.



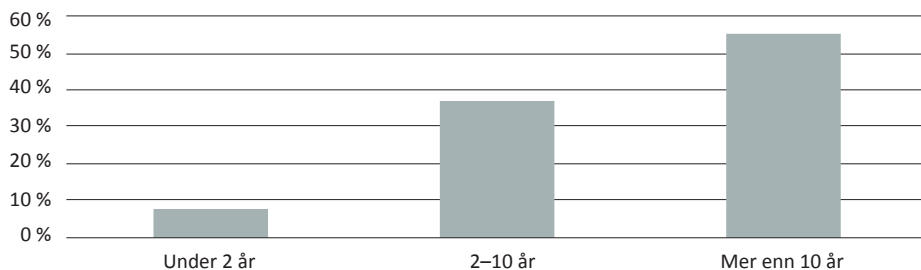
Figur 5. Ansettelse i politiet.

Syv deltakere (2,19 %) svarte at de var midlertid ansatt (vikar/engasjement) i politiet. Ingen deltakere svarte annet på dette spørsmålet.

Hvor lenge deltakerne hadde vært ledere i politiet

Deltakerne ble bedt om å angi hvor lenge de hadde vært ledere i politiet. 25 deltakere (7,81 %) svarte at de hadde vært ledere i politiet i under 2 år. 119 deltakere (37,19 %) svarte at de hadde vært ledere i politiet mellom 2–10 år, og 176 deltakere svarte at de hadde vært ledere i politiet i mer enn 10 år (55,00 %). Figur 6 gir en visuell fremstilling av de tre svarkategoriene, dvs. under 2 år, 2–10 år, og mer enn 10 år som leder i politiet.

Hvor lenge har du vært leder i politiet?



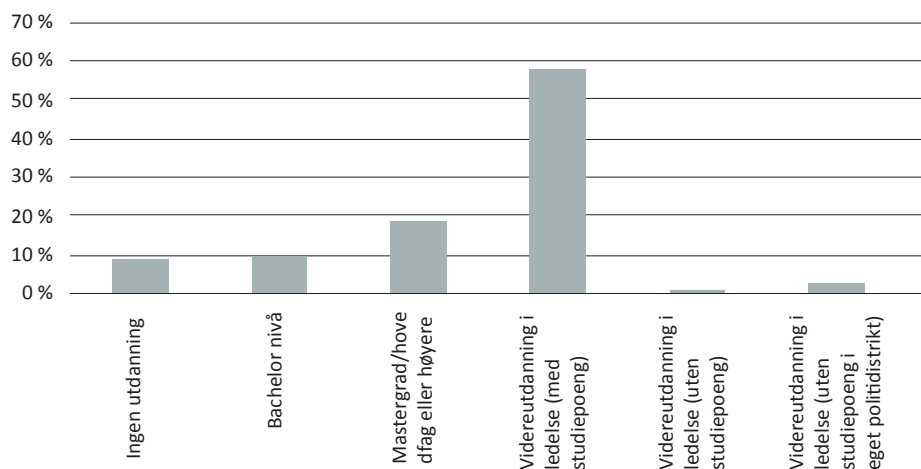
Figur 6. Tid som leder.

Figur 6 viser at totalt så hadde 295 av de 320 deltakerne (92,19 %) vært ledere i politiet i 2–10 år eller mer enn 10 år.

Høyeste fullførte utdanning innenfor organisasjon og ledelse (grad)

Her ble deltakerne anmodet om å angi sin høyeste fullførte utdanning innenfor organisasjon og ledelse (grad). Figur 7 og Tabell 16 gir en visuell oversikt over deltakerne fordelt på utdannelse innen organisasjon og ledelse.

Din høyeste fullførte utdanning innenfor organisasjon og ledelse (grad):



Figur 7. Fordeling av deltakere fordelt på utdannelse.

Figur 7 viser at 184 deltakere (57,50 %) hadde videreutdanning i ledelse (med studiepoeng). Tabell 16 gir en oversikt over antall og prosentandel av deltakere fordelt på utdanning innen organisasjon og ledelse.

Tabell 16: Oversikt over antall og prosentandel av deltakere fordelt på utdanning (n = 320)

Ledernivå	Antall deltakere	Prosentandel av deltakere
Ingen utdanning innen organisasjon og ledelse	29	9,06 %
Bachelor nivå	33	10,31%
Mastergrad/hovedfag eller høyere	61	19,06 %
Videreutdanning i ledelse (med studiepoeng)	184	57,50 %
Videreutdanning i ledelse (uten studiepoeng)	4	1,25 %
Videreutdanning i ledelse (uten studiepoeng i eget politidistrikt)	9	2,81 %

n = antall deltakere som har svart på spørsmålet.

Som tabell 16 viser så hadde et klart flertall av deltakerne enten mastergrad/hovedfag eller høyere eller videreutdanning i ledelse med studiepoeng. Dette utgjorde til sammen 244 deltakere (76,25 %) av de totalt 320 deltakerne. De deltakerne som angav at de hadde ingen utdanning innen organisering og ledelse, ble bedt om å hoppe videre til del 1 i spørreskjemaet.

Deltakernes bruk for utdanningen de har i ledelse i egen ledelse

Deltakerne ble bedt om å svare på fire spørsmål som handlet om i hvilken grad de hadde fått bruk for utdanningen de har i ledelse i sin egen ledelse. Tabell 17 viser deltakernes svar på de fire spørsmålene. Det ble benyttet en 5-punkts skala for disse fire spørsmålene, og skalaen gikk fra 1 (Svært misfornøyd) til 5 (Svært fornøyd).

Tabell 17: Oversikt over deltakere fordelt på grad av bruk av utdanningen på PHS (n = 320)

Grad av bruk av utdanningen	Mv	Sd
Spørsmål		
1. I hvilken grad tar du selv initiativ til å anvende det du har lært i utdanning i egen ledelse?	4,00	0,72
2. I hvilken grad mener du at du har fått bruk for utdanningen du har i ledelse i egen ledelse?	3,95	0,90
3. I hvilken grad mener du at din leder tilrettelegger for at du får brukt din utdanning i egen ledelse?	3,74	1,00
4. I hvilken grad mener du politiet organiserer for at de som tar utdanning i politiledelse får brukt det de har lært i utvikling?	3,04	0,90
5. Skala fra 1 (Svært misfornøyd) til 5 (Svært fornøyd). Mv = Gjennomsnittsverdi, Sd = Standardavvikelse. n = antall deltakere som har svart på spørsmålene.		

Tabell 17 viser at deltakerne var noe fornøyd med i hvilken grad de hadde fått bruk for utdanningen de har i ledelse i egen ledelse (Mv = 3,95). Tabell 17 viser videre at deltakernes leder tilrettelegger for at de får brukt sin utdanning i egen ledelse (Mv = 3,74). Tabell 17 viser også at deltakerne selv tar initiativ til å anvende det de har lært i utdanning i egen ledelse (Mv = 4,00). Tabell 17 viser videre at deltakerne var hverken misfornøyd eller fornøyd med i hvilken grad politiet organiserer for at de som tar utdanning i politiledelse får brukt det de har lært i utvikling (Mv = 3,04).

4.3.2 Del 1: Resultater fra utsagn om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse

Her ble deltakerne bedt om å ta stilling til 11 utsagn om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse. De ble bedt om å svare på i hvilken grad er du uenig eller enig i disse 11 påstandene. Tabell 18 viser deltakernes svar på de 11 påstandene.

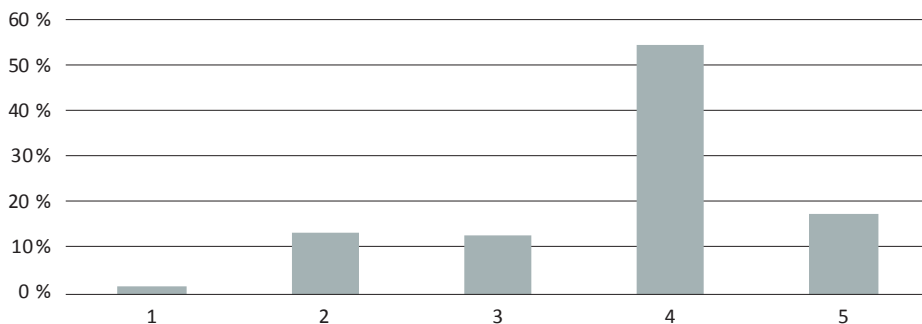
Tabell 18: Deltakernes svar på utsagn om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse

Utsagn	M	SD
1. Politiet hierarkiske organisering er hensiktsmessig for å møte fremtidens utfordringer ¹	3,23	1,18
2. Det er god samhandling mellom de ulike ledelsesnivåene i politiet ²	2,79	1,12
3. Politiledere er gode på å kommunisere mål og prioriteringer internt ³	2,79	1,07
4. Politiet er transparent (åpne) i beslutningsprosesser ³	2,50	1,06
5. Politiet er transparent (åpne) i rekrutteringsprosesser for ledere på nivå 1, 2 og 3 ³	2,55	1,17
6. Politiet er proaktive i å gi politifaglige råd til politikerne ³	2,88	1,02
7. Politiledere detaljstyrer og kontrollerer prosesser ³	3,31	0,98
8. Politiet er gode til å samhandle med andre eksterne aktører ³	3,41	0,98
9. Politiet er gode på lederutvikling ⁴	2,71	1,02
10. Politiet ansetter utradisjonelt gjennom å finne og vise rollemodeller som tenker annerledes ⁴	2,18	0,99
11. Politiledere støtter sine medarbeidere ⁴	3,73	0,96

Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3=hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

M = Gjennomsnittsverdi, SD = Standardavvikelse, 1 n = 303, 2 n = 302, 3 n = 301, 4 n = 300. n = antall deltakere som har svart på påstanden.

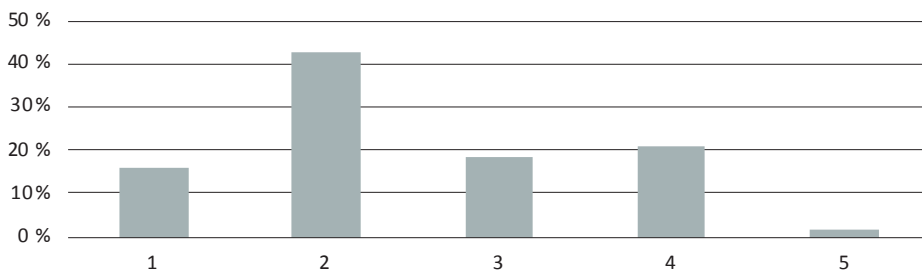
Gjennomsnitt for deltakernes svar på de 11 påstandene lå på 2,92, noe som indikerte at deltakerne på et generelt grunnlag svarte at de var hverken uenige eller enige i de 11 påstandene om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse. Den påstanden som deltakerne var mest enig i var påstanden om at politiledere støtter sine medarbeidere (M = 3.73). Figur 8 viser at over halvparten av deltakerne (54 %) svarte 4 på denne påstanden.

Politiledere støtter sine medarbeidere

Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Figur 8. Fordeling av deltakernes svar på påstanden: Politiledere støtter sine medarbeidere.

De to påstandene som deltakerne var mest uenige i var påstanden om at politiet er transparent (åpne) i beslutningsprosesser og påstanden om at politiet er transparent (åpne) i rekrutteringsprosesser for ledere på nivå 1, 2 og 3. Når det gjelder påstanden at politiet er transparent (åpne) i beslutningsprosesser, var deltakerne litt uenige til hverken uenig eller enig i denne påstanden ($M = 2,50$). Figur 9 viser at 59 % av deltakerne svarte enten svært uenig eller litt uenig på denne påstanden.

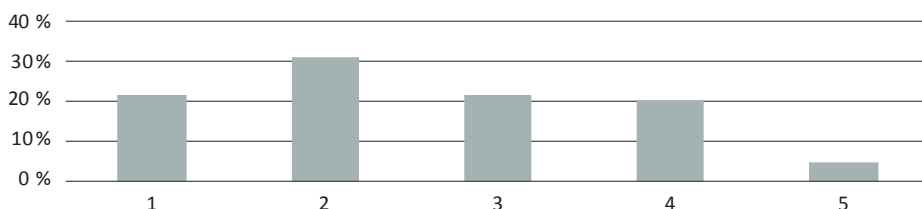
Politiet er transparent (åpne) i beslutningsprosesser

Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Figur 9. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at politiet er transparent (åpne) i beslutningsprosesser.

Når det gjelder påstanden at politiet er transparent (åpne) i rekrutteringsprosesser for ledere på nivå 1, 2 og 3, var deltakerne også her litt uenige til hverken uenige eller enige i denne påstanden ($M = 2,55$). Figur 10 viser at fordelingen av svar på denne påstanden.

Politiet er transparent (åpne) i rekrutteringsprosesser for ledere på nivå 1, 2 og 3



Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Figur 10. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at politiet er transparent (åpne) i rekrutteringsprosesser for ledere på nivå 1, 2 og 3.

Figur 10 viser at totalt så var 53 % av deltakerne svært uenige eller litt uenige i denne påstanden, og 26 % av deltakerne var litt enige eller svært enige i denne påstanden.

4.3.3 Del 2: Resultater fra utsagn om egen leder

Her ble deltakerne bedt om å ta stilling til 20 påstander som handlet om utsagn om egen leder. De ble bedt om å angi i hvilken grad de var uenige eller enige i følgende påstander. Tabell 19 viser deltakernes svar på disse påstandene på en skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Tabell 19: Deltakernes svar på utsagn om egen leder

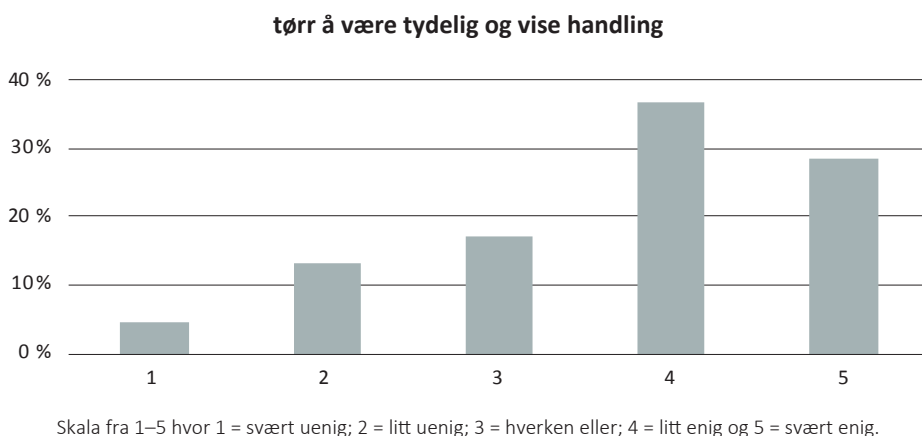
Utsagn	M	SD
I hvilken grad din nærmeste leder ...		
1. er opptatt av trender og tenker langsiktig ¹	3,67	1,18
2. evner å være tydelig på prioritering av mål ¹	3,64	1,22
3. evner å prioritere ressurser ¹	3,55	1,15
4. evner å videreutvikle ressurser ¹	3,33	1,07
5. er tydelig på retning ¹	3,61	1,16
6. inviterer andre eksterne aktører som kan berike trusselbilde ¹	3,28	1,15
7. er aktiv på å bruke etterretning og analytikere til å lage beslutningsgrunnlag ¹	3,44	1,17
8. har bestillerkompetanse, og vet hva vi må få kunnskap om og fra hvem ¹	3,45	1,13
9. har samhandlingskompetanse, dvs. evne til å sette sammen tverrfaglige team i og utenfor politiet ¹	3,28	1,19
10. har evne til å oversette og formidle strategiske mål som skaper felles mening ¹	3,54	1,14
11. tenker nytt i forhold til hvilken kompetanse andre profesjoner kan bidra med ¹	3,36	1,12
12. vet å kombinere kompetansekartlegging med strategisk planlegging ¹	3,09	1,09
13. tørr å tenke annerledes og ta kampen ved å si ifra ¹	3,44	1,29
14. tørr å ta fatt i ting, særlig det som er upopulært ²	3,51	1,19
15. tørr å være tydelig og vise handling ²	3,71	1,15
16. tørr å utfordre noen etablerte sannheter ²	3,56	1,24
17. tar aktivt i bruk nye samarbeidsformer som f.eks. prosjektgrupper, jobbe agilt (smidig) og på tvers av organisasjonen ²	3,30	1,12
18. tørr å utfordre hierarkiet ²	3,17	1,24
19. tilpasser sin lederstil til yngre medarbeidere ³	3,34	1,10
20. ivaretar behov hos eldre og yngre generasjoner slik at alle kan bidra med sitt beste ³	3,51	1,10

Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.
M = Gjennomsnittsverdi, SD = Standardavvikelse. 1 n=283, 2 n=282, 3 n = 281. n = antall deltakere som har svart på påstanden.

Gjennomsnitt for deltakernes svar på de 20 påstandene var 3,44. Dette indikerte at deltakerne på et mer generelt grunnlag hverken var uenige eller enige til litt enige i påstandene om nærmeste leder.

Påstander deltakerne var mest enige i

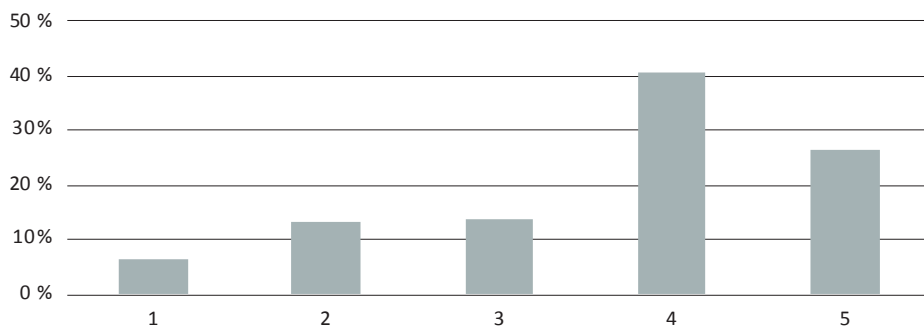
Deltakerne var mest enige i påstanden om at deres nærmeste leder tørr å være tydelig og vise handling (M = 3,71). Figur 11 gir et visuelt bilde av fordelingen av svar på denne påstanden.



Figur 11. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at nærmeste leder tørr å være tydelig og vise handling.

Figur 11 indikerer at 65 % av deltakerne var litt enige eller svært enige i denne påstanden.

Deltakerne var videre ganske enige i påstanden om at nærmeste leder er opptatt av trender og tenker langsiktig (M = 3,67). Figur 12 gir et visuelt bilde av fordelingen av svar på denne påstanden.

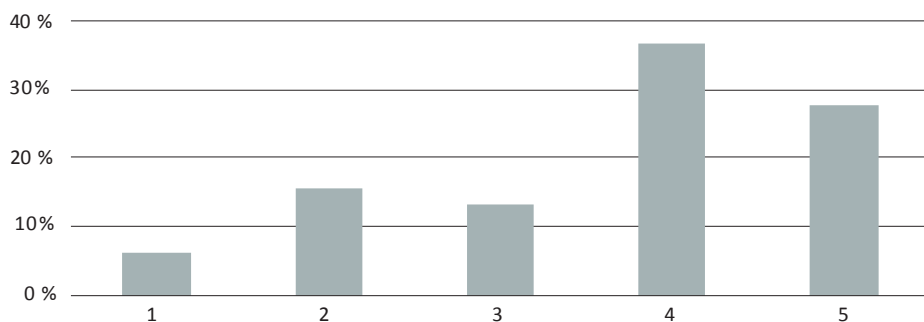
er opptatt av trender og tenker langsiktig

Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Figur 12. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at nærmeste leder er opptatt av trender og tenker langsiktig.

Figur 12 indikerer at 67 % av deltakerne var litt enige eller svært enige i denne påstanden.

Deltakerne var videre ganske enige i påstanden om at nærmeste leder evner å være tydelig på prioritering av mål ($M = 3,64$). Figur 13 gir et visuelt bilde av fordelingen av svar på denne påstanden.

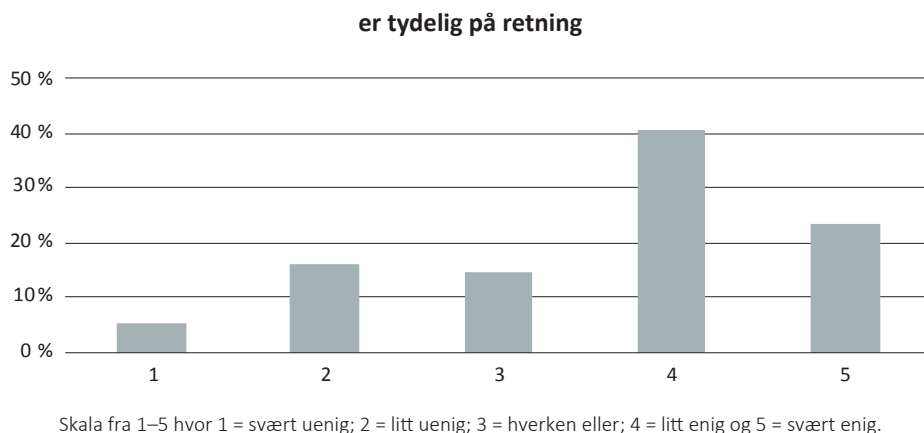
evner å være tydelig på prioritering av mål

Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Figur 13. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at nærmeste leder evner å være tydelig på prioritering av mål.

Figur 13 indikerer at 65 % av deltakerne var litt enige eller svært enige i denne påstanden.

Deltakerne var videre ganske enige i påstanden om at nærmeste leder er tydelig på retning ($M = 3,61$). Figur 14 synliggjør fordelingen av svar på denne påstanden.

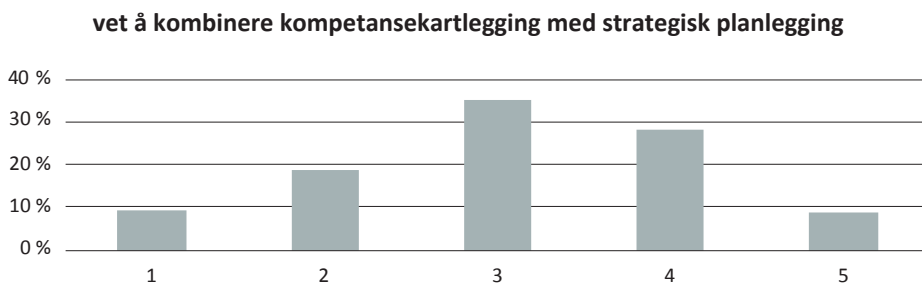


Figur 14. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at nærmeste leder er tydelig på retning.

Figur 14 viser at 65 % av deltakerne var litt enige eller svært enige i denne påstanden.

Påstander deltakerne var minst enige i

Deltakerne var minst enige i påstanden om at nærmeste leder vet å kombinere kompetansekartlegging med strategisk planlegging ($M = 3,09$). Figur 15 gir et visuelt bilde av fordelingen av svar på denne påstanden.

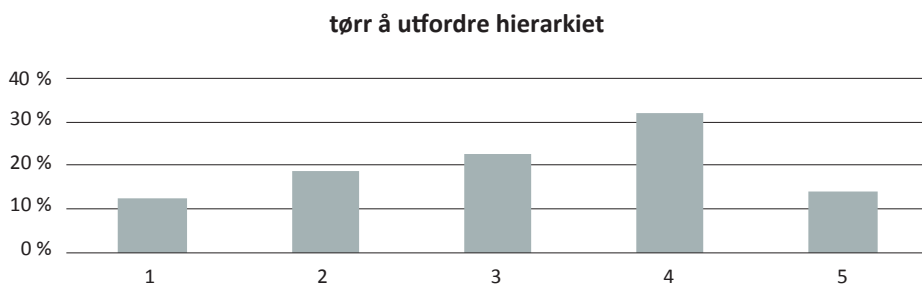


Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Figur 15. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at nærmeste leder vet å kombinere kompetansekartlegging med strategisk planlegging.

Figur 15 viser at 28 % av deltakerne var litt uenige eller svært uenige i denne påstanden, 35 % svarte hverken eller, og 37 % var litt enige eller svært enige.

Deltakerne var også lite enige i påstanden om at nærmeste leder tørr å utfordre hierarkiet ($M = 3,17$). Figur 16 gir et visuelt bilde av fordelingen av svar på denne påstanden.

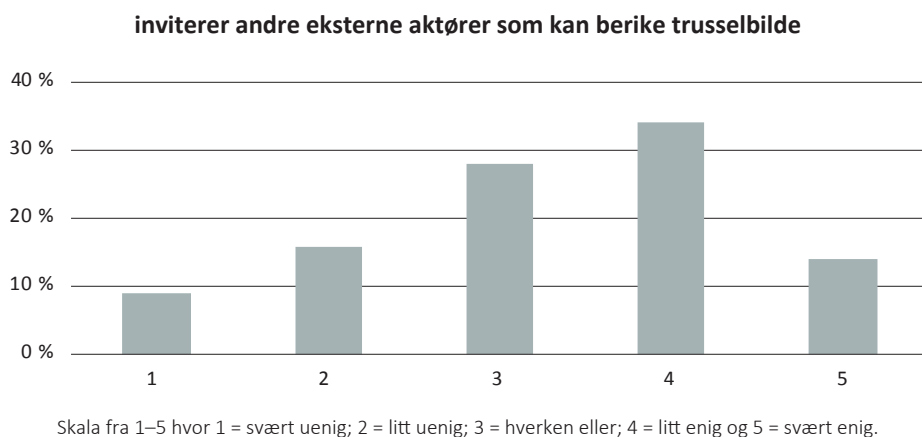


Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Figur 16. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at nærmeste leder tørr å utfordre hierarkiet.

Figur 16 viser at 31 % av deltakerne var litt uenige eller svært uenige i denne påstanden, og 46 % var litt enige eller svært enige i denne påstanden.

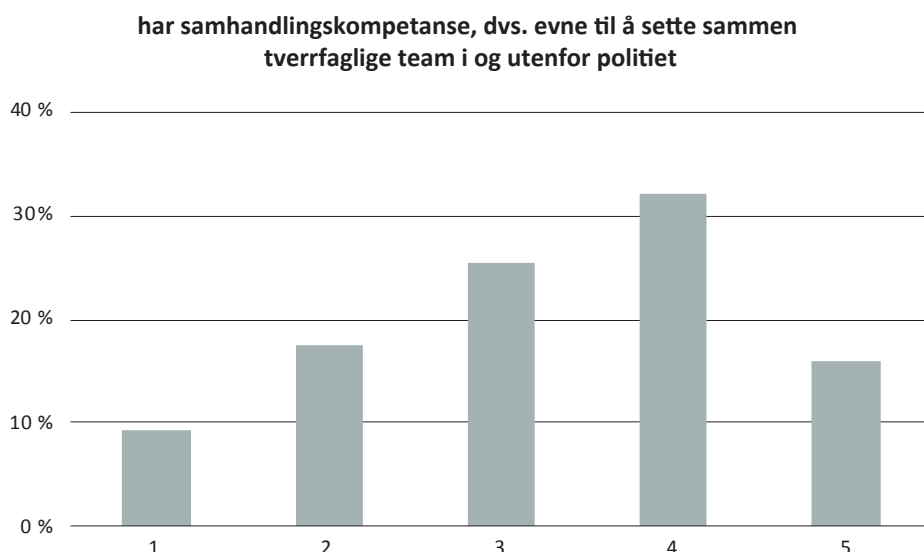
Deltakerne var også litt uenige i påstanden om at nærmeste leder inviterer andre eksterne aktører som kan berike trusselbilde (M = 3,28). Figur 17 gir et visuelt bilde av fordelingen av svar på denne påstanden.



Figur 17. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at nærmeste leder inviterer andre eksterne aktører som kan berike trusselbilde.

Figur 17 viser at 48 % av deltakerne var litt enige eller svært enige i denne påstanden.

Deltakerne var videre også mindre enige i påstanden om at nærmeste leder har samhandlingskompetanse, dvs. evne til å sette sammen tverrfaglige team i og utenfor politiet (M = 3,28). Figur 18 gir et visuelt bilde av fordelingen av svar på denne påstanden.



Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Figur 18. Fordeling av deltakernes svar på påstanden om at nærmeste leder har samhandlingskompetanse, dvs. evne til å sette sammen tverrfaglige team i og utenfor politiet.

Figur 18 viser at 48 % av deltakerne var litt enige eller svært enige i denne påstanden.

4.3.4 Del 3: Resultater fra påstander om egen ledelse

I denne delen av spørreskjemaet ble deltakerne bedt om å ta stilling til 17 påstander som handlet om egen ledelse. De ble bedt om å angi i hvilken grad de var uenig eller enig i påstandene. Skalaen gikk fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3 = hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig. Tabell 20 viser deltakernes svar på påstandene om egen ledelse rangert etter det deltakerne mente var viktigst i egen ledelse for fremtiden først.

Tabell 20: Deltakernes svar på utsagn om egen ledelse (n =272)

Utsagn	M	SD
Hva mener du er viktigst i egen ledelse for fremtiden?		
1. Mot til å la medarbeiderne utfordre deg og slippe til med ideer	4,70	0,52
2. Mot til å støtte dine medarbeidere	4,67	0,56
3. Bidra aktivt i å utvikle organisasjonen	4,56	0,68
4. Mot til å løfte frem medarbeidere med annen erfaring og kompetanse	4,53	0,58
5. Mot til å utfordre etablerte sannheter ¹	4,52	0,64
6. Evne til å kommunisere mål og prioriteringer internt	4,51	0,69
7. Evne til å være transparent (åpen) i beslutningsprosesser	4,50	0,64
8. Evne til samhandling mellom nivå i organisasjonen	4,46	0,63
9. Tid til refleksjon og snakke om hvorfor vi gjør som vi gjør	4,44	0,67
10. Mot til å ta i bruk annen arbeidsmetodikk	4,40	0,69
11. Tenke tverrfaglig for å utnytte tilgjengelig kompetanse	4,35	0,71
12. Aktivt samhandle med eksterne aktører	4,33	0,75
13. Bevissthet rundt eget ansvar i utvikling av en fremtidsrettet organisasjon	4,33	0,68
14. Bruke eksterne og interne aktører til å bidra med kompetanse og løsninger	4,24	0,77
15. Mot til å rekruttere basert på behovsanalyser i henhold til trusselvurderinger	4,13	0,79
16. Prioritere lederutvikling	4,07	0,84
17. Bevisst bruk av jobbotrasjon for å sikre kompetanse- og organisasjonsutvikling	3,76	0,93

Skala fra 1–5 hvor 1 = svært uenig; 2 = litt uenig; 3=hverken eller; 4 = litt enig og 5 = svært enig.

Mv = Gjennomsnittsverdi, Sd = Standardavvikelse, 1 n=271 for denne påstanden. n = antall deltakere som har svart på påstanden.

De påstandene deltakerne mente var viktigst i egen ledelse (tabell 20) var påstandene om mot til å la medarbeiderne utfordre deg og slippe til med ideer ($M = 4,70$), mot til å støtte dine medarbeidere ($M = 4,67$), og bidra aktivt i å utvikle organisasjonen ($M = 4,56$).

De påstandene deltakerne var minst enige i var viktigst i egen ledelse, var påstandene bevisst bruk av jobbrotasjon for å sikre kompetanse- og organisasjonsutvikling ($M = 3,76$), prioritere lederutvikling ($M = 4,07$), og mot til å rekruttere basert på behovsanalyser i henhold til trusselvurderinger ($M = 4,13$). Gjennomsnitt for svar på alle 17 påstander var 4,38, noe som indikerer at totalt sett så var deltakerne litt enige til svært enige i at de 17 påstandene var viktige for egen ledelse for fremtiden.

4.3.5 Del 4: Resultater fra spørsmål og påstander om kompetanse, rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere mot 2045

I denne delen av spørreskjemaet ble deltakerne bedt om å svare på tre åpne spørsmålene. For å analysere dataene ble deltakernes svar systematisk kategorisert på tematikk.

Endringer i samfunnet og kriminalitetsbildet

Deltakerne ble her bedt om å skrive åpent om hvilke endringer i samfunnet og kriminalitetsbildet, og dermed politiets samfunnsoppdrag, som blir de viktigste fremover. 178 deltakere besvarte dette spørsmålet. Tematikker som tydelig kom frem fra deltakernes svar var:

Endringer i samfunnet

Teknologisk utvikling

- Teknologikutviklingen er den største driveren for samfunns- og kriminalitetsutviklingen
- Ny teknologi som KI/AI. Mer kriminalitet på tvers av landegrenser. Kritiske hendelser på bakgrunn av psykiske lidelser. Naturkatastrofer som berører beredskapen.
- Teknologisk utvikling, herunder AI-påvirker politiets muligheter til å bekjempe kriminalitet og levere tjenester til innbyggerne, påvirker innbyggernes og samfunnets sårbarhet og ikke minst påvirker kriminelle aktørers kapasitet til å angripe innbyggere/virksomheter/samfunn

- Økt bruk av avansert teknologi som kunstig intelligens, droner, og automatisering vil kreve at politiledere forstår og tilpasser seg nye verktøy og metoder for etterforskning, overvåking, og kriminalitetsbekjempelse
- Utviklingen av IT vil trolig fortsette i samme tempo som vi har sett de siste 30 årene og skape nye utfordringer på områder vi ikke har kompetanse per i dag. Cyberkriminalitet vil trolig fortsette å øke – og politiet må både ha kompetanse og være villig til å investere og bruke verktøy
- Personvernet (eller mangelen på) for ansatte i etaten vil være en utfordring som kan medføre økende turn-over av nøkkelpersonell
- Digitale plattformer og trusler krever mer tverrfaglig og tverretattlig samarbeid

Andre samfunnsendringer

- Mindre egalitært samfunn – større forskjeller – fører til mer kriminalitet
- Mer sammensatt befolkning
- Legitimiteten til lovverk vil utfordres
- Økt rusbruk / økning i psykiatri
- Internasjonale konflikter mellom stater og befolkningsgrupper
- Internasjonalisering/globalisering – behovet for samhandling på tvers av nasjonale grenser vil øke
- Sikkerhetspolitiske utfordringer, hybride hendelser/sammensatte trusler. Destabilisering av samfunnet og utnyttelse av økt sårbarhet pga. teknologisk avhengighet
- Miljø/klimaendringer – samfunnstrusselen dette utgjør (ekstremvær) samt migrasjonsutfordringer pga. klimaendringer og katastrofer andre steder i verden
- Millennials er på vei inn i lederstillinger i politiet og Gen Z er på vei inn i grunnstillinger. Dette generasjonsskiftet vil kreve en helt annen ledelse fremover enn det som har vært tradisjonelt i politiet. Begge er vokst opp med internett og gen z vet ikke om en verden uten. Dette stiller store krav til ledelsen slik at generasjonene har tilgang til moderne verktøy og digitale løsninger
- Økt digitalisering i samfunnet generelt
- Lavere budsjetter, behov for tydelige prioriteringer
- Behov for å utdanne kompetente ansatte og ikke kun kompetente operative ansatte.
- Destabilisering av samfunnsstrukturer

Behov for mer samarbeid

- Internasjonalisering og profesjonalisering av kriminalitet skaper behov for enda tettere og aktivt nordisk og annet internasjonalt samarbeid
- Den internasjonale polariseringen i blokker, vil kunne skape behov for enda tettere samarbeid mellom sivile og militære myndigheter
- Viktig at politiet tilpasser seg og utvikler strategier som kan møte fremtidige utfordringer

Tilliten til politiet

- Befolkningens tillit til politiet nærmer seg et veiskille. Hittil har tiltroen til politiet vært nærmest en selvfølge og selv om vi har mange grunner til å være stolte av politiet i Norge har det de siste årene vært flere faktorer som rokker ved dette
- 1: For mange saker, også med kjent gjerningsmann, henlegges
- 2: I flere høyprofil-saker/drapssaker har en ikke greid å få fellende dom eller så har tidligere dømte frifunnet etter å ha fått saken gjenopptatt
- 3: Det kan oppleves som om Spesialenheten ofte frifinner tjenestemenn i saker der den allmenne oppfatning er at handlingen burde medføre en form for straff
- 4: Mange opplever politiet som mindre tilgjengelig enn før på tross av/på grunn av politireformen
- 5: Samfunnsutviklingen ser ut til å ha gjort at de kriminelle miljøene opererer på siden av samfunnet ellers og at politiet bruker mer tid på mindre, åpne forseelser enn på de store, skjulte utfordringene
- Forankre politiets prioriteringer hos politisk ledelse blir avgjørende

Kriminalitetsbildet

- Ungdomskriminalitet, gjengproblematikk og cyberkriminalitet, er nok det som blir viktig å jobbe aktivt opp mot fremover
- Organisert kriminalitet; gjeng, grov vold og narkotika
- Organisert kriminalitet og rekruttering til disse miljøene er en trussel mot demokratiet.
- Kriminalitet via nettet
- Grenseoverskridende organisert kriminalitet
- Mere sikkerhetspolitiske utfordringer/hybride trusler
- Etterretning fra annen stat

- Kriminalitetsbildet digitaliserer. Mer skjer på nett og vi vil se en enda større overgang til cyberrettet og cyberstøttet kriminalitet. Vi er ikke rustet til å ta tak i dette! Vi trenger flere spesialister som jobber på dette fagfeltet (DPA) for å kunne møte utfordringene. Vi må effektivisere og kvalitetssikre jobben i det digitale rom i mye større grad enn hva som gjøres i dag
- Økning av alvorlig voldskriminalitet, vold i nære og trusler
- Helserelaterte oppdrag vil fortsette å øke
- En felles situasjonsforståelse er enda viktigere enn tidligere og enhver i politiet må ta innover seg de endringene som samfunnet og organisasjonen står oppi
- Samhandling med eksterne aktører er enda viktigere enn tidligere for å nå et felles mål og forebygge fremtidige hendelser/ kriminalitet
- Sikkerhetspolitiske utfordringer og teknologiske utfordringer
- Komplekst krimbilde fordrer økt samhandlingskompetanse
- Vi trenger langt mer spesialkompetanse i etterforskning og forebyggende, enn politiutdanning
- Fremvekst av ekstremisme
- Økt digitalisering, herunder også risiko og bruk av KI

Rammebetingelser

Deltakerne ble videre informert om at politiledere flest leder under rammebetingelser preget av trang økonomi, politisk detaljstyring, ressursknapphet, målkonflikter, mye som skal gjøres, mange forventninger, mediaoppmerksomhet, mye stress og press. Deltakerne ble deretter bedt om å svare på spørsmålet: *I hvilken grad mener du at rammebetingelsene mot 2045 vil bli?*

De ble bedt om å benytte seg av en skala fra 1 = Mye mer krevende, 2 = Mer krevende, 3 = Det samme som i dag, 4 = Bedre rammebetingelser, og 5 = Mye bedre rammebetingelser. 262 av de 320 deltakerne besvarte spørsmålet.

76 deltakere (29 %) svarte mye mer krevende, 135 (52 %) svarte mer krevende, 28 deltakere (11 %) svarte det samme som i dag, 21 deltakere (8%) svarte bedre rammebetingelser, og 2 deltakere (1 %) svarte mye bedre rammebetingelser. Det var til sammen 211 av de totalt 320 deltakere, dvs. 81 % av deltakerne, som mente at rammebetingelsene mot 2045 ville bli mye mer eller mer krevende.

Hvilke utfordringer vil politiledere trolig møte mot 2045?

Her ble deltakerne bedt om å beskrive de viktigste endringene i samfunnet og kriminalitetsbildet. Dette var et åpent spørsmål der deltakerne kunne skrive fritt. 166 deltakere svarte på dette spørsmålet. Tematikker som tydelig kom frem fra deltakernes svar var:

De viktigste endringene i samfunnet

- Profesjonaliseringen av kriminalitet vil fortsette. Statsdrevet/støttet kriminalitet vil øke i omfang
- Et mer individ-orientert samfunn utvikles. Vil prege regelutvikling og slik gi retning for politiets virksomhet
- Utviklingen innen teknologi vil skape ny kriminalitet på nye områder
- Politiet vil i enda større grad bli møtt med åpenhet og transparens, der en må forvente at enhver tjenestehandling vil være dokumentert med lyd/video eller begge deler
- Stadig større oppdragsmengde og krav til ulike fagfelt for å svare ut politiets samfunnsoppdrag
- For lite flerkulturell kompetanse blant ledere vil bli et kjempeproblem. Dette må også ses i sammenheng med sikkerhetsklareringer. Men, til tross for tider hvor klareringene ikke var et stort problem, ble det fortsatt ikke ansatt ledere med flerkulturell bakgrunn.
- Hvis rekruttering til lederstillinger gjøres på samme måte som nå, vil vi fortsatt ha samme type ledere som i dag
- Eliten som setter sine venner (de som ikke har gått imot dem) i nye lederposisjoner
- Trender som utfordrer norsk beredskap i stort, herunder stormaktrivalisering, teknologisk utvikling, klimaendringer og befolkningsutviklingen
- Rekruttering/ kompetansediversitet – rekruttering / konkurranse i sivil marked
- Teknologiske fremskritt og digitalisering
- Økte forventninger (innsyn, dokumentasjonskrav og varsling) kritikk av maktposisjonene (ledere)
- Et mer delt samfunn vil sette større press på politiet
- Fremover vil det i mye større grad bli vanskeligere å avdekke de nye typene straffbare forhold
- Få en langsiktighet i økonomi med tanke på rekruttering og prioriteringer

- I et beredskapsperspektiv har vi mange sårbarheter som henger sammen. Sårbarhetene og verdikjedene må sikres
- Økt klasseskille gjennom fattigdomsproblematikk
- Negative holdningsendringer hos deler av den oppvoksede generasjonen (større motsetninger)
- Et publikum med mindre respekt for politiet, og et politi som på sikt vil få problemer med å rekruttere ansatte
- Utvikling av flere subkulturer i samfunnet som lever i egne ekkokammere på sosiale medier og som i større grad melder seg ut av samfunnet
- Folkevandringer som følge av klima og påfølgende konflikter
- Ansattes stadig økte forventninger til egne rettigheter og kvalitet
- Store deler av politiets aktiviteter – både innen etterforskning og service til publikum, er digital
- Lede på nye måter, ny generasjon av brukere og arbeidstakere som stiller helt andre krav til ledelse og tilrettelegging
- Lojalitetskonflikter mellom organisasjon og formidling av virkeligheten
- Sviktende tillit til myndigheter og andre viktige samfunnsaktører. Dette vil kunne føre med seg aversjon mot anmeldelser og inngivelse av informasjon til politiet. Vil svekke politiets evne til kriminalitetsbekjempelse
- En utfordrende og nærmest umulig oppgave å etterleve samfunnets behov og forventninger
- Flere og flere sentrale politikere som ikke har kunnskap og erfaring fra «livet utenfor den politiske bobla»
- Endringsmotstand internt om organisasjonsendringer og ressursdisponering
- Mannskapsmangel i etaten
- Fraflytting fra distriktene og mer befolkningstetthet i byer
- Større krav til rasjonalisering
- Regelverk som ikke henger med i tiden
- Drømmebildet må endres (det optimale må endres)

De viktigste endringene i kriminalitetsbildet

- Markant oppgang i alvorlig kriminalitet og kriminelle nettverk
- Økt kriminalitet, større og «tyngre» grupperinger av kriminalitet. Manglende ressurser i form av personell og penger for å bekjempe utfordringene politiet står ovenfor
- Miljøterror / sabotasje

- Mer ungdomskrim, familievold, og cyberkriminalitet
- Krim i det digitale rom – SOME – etniske konflikter – gjengkriminalitet – polarisert samfunn – politiske uroligheter
- Mye mer Cyberkrim. Bruk av kunstig intelligens og deepfake
- Politiet må jobbe tettere med samarbeidsaktører og få slutt på rekruttering til kriminelle miljøer
- Større krav til dokumentasjon og notoritet
- Mer administrative oppgaver som overskygger egentlige lederoppgaver, har vært en utvikling som allerede har pågått over en viss tid
- Enda sterkere prioriteringer. Akseptere høyere risiko og færre oppklarte straffesaker

Hvilken kompetanse vil politiledere ha behov for?

Deltakerne ble informert om at det er begrenset forskning på politiledelse, også internasjonalt. De ble videre opplyst om at om man ser til denne forskningen så bør politiledere inneha 21 kompetanser. Deltakerne ble deretter bedt om å svare på: *Hvilke av disse tror du blir viktige (viktigst) for politiledelse mot 2045?* Her var hensikten at de forsøkte å prioritere noen kompetanser som viktigere enn andre. Tabell 21 viser deltakernes svar på viktigheten av de 21 kompetansene, rangert med en fallende rangordning med den viktigste kompetansen først.

Tabell 21: Deltakernes rangordnede svar på viktigheten av de 21 kompetansene som politiledere bør inneha (n = 253)

Kompetanser	M	SD
1. Etisk	4,39	0,74
2. Relasjonsbyggende	4,23	0,79
3. Samarbeidsbyggende	4,21	0,71
4. Tillitsvekkende	4,14	0,84
5. Kommunikator	4,13	0,74
6. Kompetent beslutningstaker	4,11	0,74
7. Støttende overfor medarbeidere	4,09	0,76
8. Rollemodell	3,92	0,79
9. Strategisk	3,92	0,80
10. Samhandle godt med aktører utenfor etaten	3,79	0,87
11. Problemløsende	3,75	0,78
12. Emosjonell intelligent	3,71	0,89
13. Innovativ	3,58	0,85
14. Kreativ tenkende	3,46	0,77
15. Ivaretakende på mangfold	3,45	0,88
16. Bærekraftig	3,20	0,99
17. Legitim på «fag»	3,14	0,97
18. Utvikle effektive handlingsplaner	3,02	0,94
19. Styrende	2,81	0,92
20. Data analytiker	2,48	1,13
21. Autoritær	1,85	0,82

Skala fra 1 til 5 hvor 1 = ikke så viktig, 2 = litt viktig, 3 = viktig, 4 = veldig viktig, 5 = helt essensielt.

M = Gjennomsnittsverdi, SD = Standardavvikelse. n = antall deltakere som har svart på spørsmålet om kompetansene som politiledere bør inneha.

Tabell 21 viser at kompetansene deltakerne mente var de viktigste for politiledere å inneha var etisk (M = 4,39), relasjonsbyggende (M = 4,23), samarbeidsbyggende (M = 4,21), tillitsvekkende (M = 4,14), kommunikator (M = 4,13), kompetent beslutningstaker (M = 4,11), og støttende overfor medarbeidere (M = 4,09).

Tabell 21 viser også at kompetansene deltakerne mente var de minst viktigste for politiledere å inneha var autoritær (M = 1,85), data analytiker (M = 2,48), og styrende (M = 2,81).

Gjennomsnittet av deltakernes svar for de 21 kompetansene lå på 3,59, noe som indikerer at deltakerne generelt mente at de 21 kompetansene var litt viktige til viktige for en politileder å inneha.

Hvilken kompetanse omgjort til handling vil politiledere ha behov for?

Her ble deltakerne informert om at politiledere selv mener at en del kompetanser omgjort til handlinger blir viktige. Deltakerne ble deretter stilt spørsmålet: *Hvilken av de følgende kompetansene mener du blir viktige (viktigst) mot 2045?* Tabell 22 viser deltakernes svar på 18 kompetanser omgjort til handlinger som politiledere vil ha behov for. Tabellen er rangordnet med den kompetansen omgjort til handling som deltakerne mente var den viktigste og deretter i fallende rangordning til den minst viktige kompetansen omgjort til handling.

Tabell 22: Oversikt over 18 kompetanser omgjort til handlinger som politiledere bør inneha (n = 249)

Kompetanser omgjort til handlinger	M	SD
1. Tenke helhetlig og løfte blikket	4,27	0,61
2. Støtte medarbeidere	4,15	0,74
3. Tenke langsiktig	4,13	0,86
4. Tydelig på prioritering av mål	4,03	0,75
5. Utvikle lederkulturen for bedre samarbeid mellom ledernivåene	4,00	0,76
6. Tydelig på retning	3,96	0,64
7. Videreutvikle ressurser	3,95	0,70
8. Ta fatt i upopulære problemstillinger	3,89	0,80
9. Proaktivitet i å gi politifaglige råd til politikerne	3,86	0,85
10. Bruk av etterretning og analytikere til å lage beslutningsgrunnlag	3,86	0,82
11. Bestillerkompetanse: vite hva som trengs å få kunnskap om og fra hvem	3,84	0,74
12. Utvikle bedre samarbeidskompetanse for tverrfaglig samarbeid i politiet	3,80	0,78
13. Invitere andre eksterne aktører som kan berike trusselbilde	3,78	0,84
14. Tenke annerledes og ta kampen ved å si ifra	3,76	0,88
15. Transparens i beslutningsprosesser	3,73	0,72
16. Kommunisere mål og prioriteringer	3,70	0,81
17. Rekruttere mer mangfold blant ledere	3,35	0,99
18. Detaljstyre og kontrollere prosesser	1,88	0,85

Skala fra 1 til 5 hvor 1 = ikke så viktig, 2 = litt viktig, 3 = viktig, 4 = veldig viktig, 5 = helt essensielt.

M = Gjennomsnittsverdi, SD = Standardavvikelse, n = antall deltakere som har svart på de 18 kompetansene omgjort til handlinger som politiledere bør inneha.

Tabell 22 viser at deltakerne mente at de viktigste kompetansene omgjort til handlinger som politiledere bør inneha var tenke helhetlig og løfte blikket (M = 4,27), støtte medarbeider (M = 4,15), tenke langsiktig (M = 4,13), tydelig på prioritering av mål (M = 4,03), og utvikle lederkulturen for bedre samarbeid mellom ledernivåene (M = 4,00).

Videre viser tabell 22 at deltakerne mente at de minst viktigste kompetansene omgjort til handlinger som politiledere bør inneha var rekruttere mer mangfold blant ledere (M = 3,35), og detaljstyre og kontrollere prosesser (M = 1,88).

Politilederes kompetanse opp mot ulike handlinger

Her ble deltakerne informert om at det er forsket lite på hva som er politileders kompetanse for å beherske og navigere i krevende strukturelle og organisatoriske realiteter. De ble informert om at dette handler om å ha kompetanse opp mot ulike handlinger som er beskrevet nedenfor.

De ble så bedt om å svare følgende spørsmål: *Hvilke av de tror du blir viktige (viktigst) mot 2045?* De ble videre bedt om å benytte seg av en skala fra 1 til 5 hvor 1 = Ikke så viktig, 2 = litt viktig, 3 = viktig, 4 = veldig viktig, og 5 = helt essensielt. De ble så bedt om å svare på 12 spørsmål om politileders kompetanse opp mot ulike handlinger.

Tabell 23 viser en oversikt over deltakernes svar på viktigheten av politileders kompetanse opp mot ulike handlinger. Tabellen er rangordnet med den kompetansen opp mot ulike handlinger som deltakerne mente var den viktigste og deretter i fallende rangordning til den minst viktige kompetansen opp mot ulike handlinger.

Tabell 23: Deltakernes svar på viktigheten av politilederes kompetanse opp mot ulike handlinger (n = 247)

Spørsmål om kompetanse	M	SD
1. Personelhåndtering	4,27	0,72
2. Håndtere store arbeidsmengder, stress og press	3,86	0,80
3. Takle forstyrrelser, uforutsigbarhet og usikkerhet	3,86	0,79
4. Takle ressursknapphet	3,81	0,80
5. Skape seg handlingsrom	3,81	0,83
6. Håndtere uenigheter og konflikter	3,78	0,76
7. Utøve konsekvensledelse, det vil si følge opp avvik og feil og å rydde opp i dette	3,67	0,87
8. Løse ad-hoc problemer	3,63	0,93
9. Håndtere interpolitikk, maktkamper og ulike interesser	3,47	0,89
10. Virksomhetsstyring	3,46	0,86
11. Drifte enheten effektivt	3,38	0,72
12. Administrasjon og økonomi	3,31	0,87

Skala 1 til 5 hvor 1= Ikke så viktig, 2 =Litt viktig, 3 = Viktig, 4 = Veldig viktig, og 5= Helt essensielt.

M = Gjennomsnittsverdi, SD = Standardavvikelse, n = antall deltakere som har svart på spørsmålet om hva som er politilederes kompetanse for å beherske og navigere i krevende strukturelle og organisatoriske realiteter.

Tabell 23 viser at deltakerne mente at de viktigste av politilederes kompetanser opp mot ulike handlinger var personelhåndtering (M = 4,27), håndtere store arbeidsmengder, stress og press (M = 3,86), takle forstyrrelser, uforutsigbarhet og usikkerhet (M = 3,86), takle ressursknapphet (M = 3,81), skape seg handlingsrom (M = 3,81), og håndtere uenigheter og konflikter (M = 3,78).

Tabell 23 viser at deltakerne mente at de minst viktige av politilederes kompetanser opp mot ulike handlinger var administrasjon og økonomi (M = 3,31), drifte enheten effektivt (M = 3,38), virksomhetsstyring (M = 3,46), og håndtere interpolitikk, maktkamper og ulike interesser (M = 3,47).

Gjennomsnittsverdi for viktigheten av de 12 kompetansene var 3,74, noe som indikerer at deltakerne generelt mente at de 12 kompetansene opp mot handlinger var viktige til veldig viktige.

Kunstig intelligens, fremtidens politiledelse og kompetanser

Deltakerne ble før de skulle svare på dette spørsmålet informert om at samfunnet og politiet opplever store endringer i bruken av kunstig intelligens, og at for politiledelse vil dette påvirke muligheten til å gjøre analyser, forstå kriminalitetsbildet, bedre beslutningsstøtte, overvåke og forutsi. Deltakerne ble deretter bedt om å skrive sine svar åpent og fritt på spørsmålet: *Hvordan mener du KI vil påvirke fremtidens politiledelse og hvilke kompetanser mener du den enkelte politileder bør ha?*

135 deltakere besvarte dette spørsmålet. Tematikker som tydelig kom frem fra deltakernes svar var:

Påvirkning av KI

- KI kan benyttes som forbedret beslutningsstøtte
- KI-verktøy kan analysere store mengder data raskt og nøyaktig for å generere innsikt og foreslå tiltak
- KI bør brukes som lederstøtte, og leder trenger generell kompetanse for å være med på utviklingen
- KI vil utfordre betydelig i forhold til tillit og legitimitet
- KI er kommet for å bli og sannsynligvis vil dette bli en del av hverdagen også i politiet på flere områder
- Viktig å lære hvordan man skal leve med KI og ikke bare kjempe imot. Være med på den teknologiske utviklingen blir svært viktig for alle. Mye godt kommer med den nye teknologien og det må politiledere lære å ta i bruk
- KI kan brukes for å skrive avhør fra lydopptak. Vil effektivisere etaten betydelig
- Det bør lages en opplæringspakke / kurs til politiet og eller politiledere i bruk av KI
- Vanskelig å skille mellom troverdig, men ikke riktig informasjon, og pålitelig informasjon. Viktig å vite noe om kildekritikk, kunnskap om KI og mulighetene for hvor den kan bli brukt både på positiv og negativ måte
- KI vil kunne frigjøre tid til ledelse og bedre beslutningsgrunnlag

Kompetanser

- Politiledere må ikke nødvendigvis ha så mye kompetanse innen KI selv, men må kunne knytte til seg personer som har denne kompetansen
- Man kan ikke forvente at enhver leder skal ha denne kompetansen selv. Kunsten blir at politiet bygger miljø for å utvikle spisskompetanse og gjør dette tilgjengelig for ledere Digital politistasjon må komme fort og kan bli en god base for å utvikle spisskompetanse på KI
- Politiledere må derimot vite hva de trenger av informasjon og ha nok bestillerkompetanse
- Politiledere bør ha kunnskap og forståelse for fordeler og utfordringer knyttet til KI Dette innebærer en grunnleggende god kompetanse innen IKT og det å ha analytiske ferdigheter
- Politiledere må forstå hvilke muligheter og begrensninger som ligger i KI, og kunne se potensiale i bruken av KI for å løse mange typer utfordringer
- Politiet må evne å utnytte de muligheter KI gir for å avlaste og få bedre oppgaveløsning.
- Politiledere bør tilrettelegge for at ansatte blir de beste for å inneha KI-kompetanse
- Politiledere må ha evne til samhandling med de som kan bidra til å utvikle etaten innen dette

Rekruttere, utdanne og utvikle politiledere for å kunne møte utfordringer

I denne delen av spørreskjemaet ble deltakerne bedt om å ta stilling til 10 påstander som handlet om det å rekruttere, utdanne og utvikle politiledere for å kunne møte utfordringer. Deltakerne ble bedt om å angi sine svar på en skala fra 1 til 5, der 1 = svært uenig og 5 = svært enig. Tabell 24 viser deltakernes svar på de 10 påstandene. Tabellen er rangordnet med den påstanden deltakerne var mest enig i og deretter i fallende rangordning til den påstanden deltakerne var minst enig i.

Tabell 24: Deltakernes svar på påstander om å rekruttere, utdanne og utvikle politiledere for å kunne møte utfordringer

Utsagn	M	SD
1. Politidistriktene må bli bedre på lederutvikling og oppfølging av ledere i deres daglige ledelsespraksis ¹	4,17	0,76
2. Politiledere trenger mer lederutvikling og trening for å mestre sin lederjobb ²	3,98	0,91
3. Det politiledere lærer gjennom lederutdanning på PHS er faglig relevant og lett å omsette til praksis ²	3,35	0,91
4. Gjennomføring, pedagogikk og læringsprosesser som tilbys politiledere i egne politidistrikt er gode og sørger for godt læringsutbytte ²	2,77	1,05
5. Politiet (eller via samarbeidspartnere) har gode tilbud innen lederutvikling ¹	2,70	1,07
6. Politiet benytter seg av et bredt spekter av pedagogiske virkemidler ¹	2,69	0,93
7. Metodene og prosesser som hyppig brukes for å rekruttere politiledere er treffsikre og gode ²	2,64	1,00
8. Politiledere har gode muligheter til å delta på lederutviklingsprogram ¹	2,54	1,08
9. Rekrutteringsgrunnlaget til politilederstillinger er godt, mangfoldig og speiler erfaringen og kompetansen politiet trenger i fremtiden ²	2,52	0,99
10. Politiet er gode til å rekruttere de rette til lederjobber på alle nivåer ²	2,51	1,00

Skala fra 1–5 hvor 1 = Svært uenig; 2 = Litt uenig; 3 = Hverken eller; 4 = Litt enig og 5 = Svært enig. M = Gjennomsnittsverdi, SD = Standardavvikelse, 1 n=246, 2 n=247, n = antall deltakere som har svart på påstanden.

Tabell 24 viser at deltakerne var litt enige i påstanden om politidistriktene må bli bedre på lederutvikling og oppfølging av ledere i deres daglige ledelsespraksis (M = 4,17), og påstanden om at politiledere trenger mer lederutvikling og trening for å mestre sin lederjobb (M = 3,98).

Samtidig så viser tabell 24 at deltakerne var litt uenige i påstandene om at gjennomføring, pedagogikk og læringsprosesser som tilbys politiledere i egne politidistrikt er gode og sørger for godt læringsutbytte ($M = 2,77$), politiet (eller via samarbeidspartnere) har gode tilbud innen lederutvikling ($M = 2,70$), politiet benytter seg av et bredt spekter av pedagogiske virkemidler ($M = 2,69$), metodene og prosesser som hyppig brukes for å rekruttere politiledere er treffsikre og gode ($M = 2,64$), politiledere har gode muligheter til å delta på lederutviklingsprogram ($M = 2,54$), rekrutteringsgrunnlaget til politilederstillinger er godt, mangfoldig og speiler erfaringen og kompetansen politiet trenger i fremtiden ($M = 2,52$), og politiet er gode til å rekruttere de rette til lederjobber på alle nivåer ($M = 2,51$).

Gjennomsnittverdi for de 10 påstandene var 2,99, noe som indikerer at deltakerne generelt sett var hverken uenige eller enige i påstandene som handlet om det å rekruttere, utdanne og utvikle politiledere for å kunne møte utfordringer.

5 Analyse politilederutdannelser

5.1 Politiske signaler og føringer om behov for politilederutdannelse

Når vi i dette kapittelet analyserer opplærings- og utdanningstilbud innenfor politilederutdanninger gjennomført ved PHS de siste førti årene, er det hensiktsmessig å se det i en kontekst av politiske føringer og evalueringsrapporter om kultur og ledelse i politiet.

Etter Gjørsv-kommisjonen (NOU 2012: 14) har det vært et kontinuerlig fokus på behovet for styrking av ledelse og kultur i politiet. I Politianalysen; Ett politi – rustet for å møte fremtiden utfordringer (NOU 2013:9), etterspørres strategisk kompetanse og lederutvikling, bredere satsing på videreutdanning, samt økt vekt på ekstern rekruttering av spisskompetanse til etaten. Rapporten går også langt i å beskrive hva manglende satsing og systematikk gjør med kompetansenivået i politiet.

«....er store forskjeller i kompetansenivået på lederne i politiet, og det sikres ikke at ledere får oppfølging og mulighet til å videreutvikle seg. I realiteten innebærer denne manglende systematikken i lederutviklingen potensielt at ledertalenter i politiet ikke får mulighet til å bli ledere, eller at ledere som i utgangspunktet har et talent for det, ikke utvikles til å bli gode ledere. Manglende krav til kompetanse og erfaring for å bli ledere i politiet kan føre til at ledere i politiet ofte rekrutteres innenfor egne rekker, og ikke på tvers av etaten eller fra andre virksomheter eller bedrifter» (NOU 2013:9 s 157).

I 2015 ble det signalisert politisk vilje for utvikling av en masterutdanning i politiledelse som et tiltak for å styrke ledelseskompetansen i norsk politi. I innstilling 306 S (2014–2015) (Stortinget, 2015) fra justiskomiteen om endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen) står det følgende: «Ledelse må være fremtredende i alle ledd av organisasjonen og i alle deler av virksomheten, fra tjenesten ute på patrulje og opp til politidirektørens ledergruppe» (Prop 61 LS (2014–2015), s. 31) etter 22. juli 2012. Videre henvises det til at «Politihøgskolen burde fått en mer sentral rolle i den faglige utviklingen innenfor arbeidet med kultur, holdninger og ledelse, og medlemmene i komiteen er undrende til at PHS sin rolle ikke er drøftet utover å stadfeste at de fortsatt skal være uavhengige. Mulige tiltak kunne vært

å sørge for partnerskap mellom PHS og andre høgere utdanningsinstitusjoner, for å sikre god forståelse av politiets og politietats spesielle rolle i det moderne samfunn, samt krisehåndtering og beredskap, når lederutdanninger skal tas på andre institusjoner» (Stortinget, 2015, s.30).

Politimeldingen – et politi for fremtiden (Meld. St. 29 (2019–2020)) signaliserte at økt kompetanseheving er nødvendig for å lykkes med proaktiv styrking av politiledelse, kulturutvikling og etter- og videreutdanning. Ledelse og ledelseskompetanse understrekes her, som i tidligere styringsdokumenter og rapporter, som avgjørende for politiets fremtidige utvikling.

Evalueringen av PST og politiets håndtering i tilknytning til Kongsberg-hendelsen 13. oktober 2021 (PHS, 2022), etterlyste mer strukturert læring i politiet i den hensikt å ivareta samfunnsoppdraget. Dette kan sees i sammenheng med DFØs rapport om evaluering av nærpolitireformen (DFØ, 2021), og det vedvarende behov for større fokus på samhandling og ledelse i politiet. Tre år senere oppfordret DFØ (DFØ, 2024) til styrking av forskning på politiet, spesielt innenfor kultur og ledelse.

Politiet både nasjonalt og internasjonalt utvikles og endres med stor omstillingshastighet, og politiledelse blir avgjørende for å lykkes. Det er naturlig å knytte behovet for forskning og utvikling i politiet opp mot behovet for livslang læring. UH-sektorens krav for høgere utdanning som tydeliggjøres i melding til Stortinget med tittel Kompetansereformen – lære hele livet (Meld. St. 14 (2019–2020)) meldte om et udekket kompetansebehov, og påpekte at endringshastigheten i samfunn og arbeidsliv er høy, noe som krever rask endring av kompetanse for å møte stadig nye krav. Meldingen uttrykte at disse utfordringene må møtes med fleksible og relevante videreutdanningstilbud fra høgere utdanningssektor, som er mulige å kombinere med arbeid. Det slås også fast at det er særlig viktig at disse videreutdannings tilbudene gir formell kompetanse og studiepoeng. Med dette som bakteppe kan vi analysere utdanningstilbud for politiledelse ved PHS.

5.2 Metode analyse politilederutdanninger

Den fjerde delleveransen tok for seg opplærings- og utdanningstilbud innenfor politilederutdanninger gjennomført ved PHS de siste førti årene. Følgende ble undersøkt:

- Hvilke utdanninger og opplæringstilbud er gitt ansatte innenfor fagområdet politiledelse av PHS og Politidirektoratet fra 1980-tallet og frem til i dag?
- Hvilke utviklingstrekk er typisk for politilederutdanningene/opplæringsstilbudet i denne perioden og hvordan kan disse utviklingstrekene forstås innen en samfunnsmessig kontekst der universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) og politiet er sentrale aktører?

Datamaterialet som benyttes for å besvare problemstillingene er PHS kurs- og studieplaner samt høyskolens rutiner, retningslinjer og regelverk for utvikling av studier i perioden 1980 og frem til i dag. Videre består datamaterialet av saksfremlegg og sakspapirer fra styret og Utdanningsutvalg ved PHS, evalueringsrapporter fra gjennomførte videreutdanninger i politiledelse, inkludert fagansvarliges og eksterne sensorers vurderinger, samt data fra spørreundersøkelsen til norske politiledere beskrevet i delprosjekt tre. Tidligere forskning og evalueringer av politilederutdanningene benyttes for en utdypende forståelse.

Datamaterialet ble analysert ved hjelp av en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006), som er en fleksibel, pragmatisk og refleksiv metode med mål om å identifisere, analysere og rapportere mønstre i et datamateriale. Analysen var primært deskriptiv med fokus på innhold. Dette publiseres en mer utfyllende delrapport på resultatene fra denne analysen ved PHS.

5.3 Resultater analyse politilederutdanninger

Delleveransen gav et klart bilde av hvilken type politilederutdanninger som er gjennomført, eller foreslått gjennomført, med erfaringer og resultater. Resultatet er en beskrivelse av nåsituasjonen for politilederutdanningstilbudet ved avdeling for etter- og videreutdanning ved PHS.

Analysen viser flere hovedtendenser når det gjelder utvikling i utdannings-tilbudet for politiledere og utdanninger innenfor fagområde organisasjon og ledelse. Det er identifisert seks hovedutviklingstrekk innen utdannings- og opplæringstilbudene som har vært gitt politiansatte innen fagområdet politiledelse:

Hovedutviklingstrekk en

Innen fagområdet politiledelse er det identifisert en utvikling fra å tilby lederkurs og programmer til å tilby studiepoenggivende videreutdanninger. Innenfor politiet er utviklingen hovedsakelig drevet frem av PHS, men er også påvirket av evalueringer og undersøkelser av politiets behov. Utviklingen er i tillegg et resultat av eksterne krefter som samfunnsmessige endringer, noe som fører til nye krav til politiet og politiledere. I tillegg setter samfunnets økende krav til høyere utdanning og forskningsbasert undervisning (som PHS er en del av) til at disse endringene drives fremover. Denne utviklingen er i mindre grad initiert av Politidirektoratet.

Hovedutviklingstrekk to

For enkelte grupper politiledere gis fortsatt opplæring og kurs. Det er spesielt Politidirektoratet som etterspør kurs og opplæringstilbud for ulike ledere og ledergrupper som ikke er formelt kompetansegivende. Disse kursene og opplæringstilbudene finansieres hovedsakelig gjennom bevilgninger i resultatavtalen mellom Politidirektoratet og PHS. Disse kursene og opplærings-tilbudene har ikke samme krav som utdanninger til kvalitet og forskningsbasert kunnskap. Denne type kurs gir heller ikke politilederne mulighet til å videreutvikle sin formalkompetanse fordi de ikke er innenfor et studiepoenggivende løp. Siden en betydelig del av ressursene til PHS sitt etter- og videreutdannings-tilbud gis gjennom resultatavtalen med Politidirektoratet, er det grunn til å stille spørsmål om denne styringsformen undergraver PHS sin autonomi.

Hovedutviklingstrekk tre

Studenter innenfor fagområde politiledelse uttrykker gjennomgående å være svært fornøyd med videreutdanningene. Dette gjelder alle politiledelses-utdanningene og på tvers av fagområder. Den høye tilfredsheten med studiene må sees i sammenheng med at studiene løpende og i tråd med sykliske evalueringer tilpasses studentenes tilbakemeldinger. Videre at studiene

gjennomføres av kompetente fagpersoner samt i samarbeid med eksperter på ulike fagområder, herunder også i samarbeid med ansatte ved andre universitet og høyskoler, nasjonalt og internasjonalt. Både evalueringsrapportene av utdanningene og forskning blant politiledere viser at det å gjennomføre studier som kompetansehevende tiltak oppleves som noe studentene i liten grad har fått mulighet til tidligere. Den formelle kvalifikasjonen vurderes av studentene som av vesentlig betydning for deres kompetanse, kompetanseheving og karriereutvikling.

Studentene fremholder særlig at det å lære kritisk tenkning, refleksjon og å forholde seg aktivt til forskning og systematiske erfaringer som kunnskapsgrunnlag for praksis er viktig. Dette er en kompetanse som uformelle kurs og faglige møter lokalt ikke uttrykkes å gi tilsvarende kompetanse i.

Hovedutviklingstrekk fire

Søkertall og tilbakemeldinger fra distrikter og studenter viser at mange ansatte ikke innstilles til videreutdanning i politiledelse til tross for at de selv ønsker dette. Arbeidsgiverne oppgis samtidig i stor grad å overholde sine forpliktelse og tilrettelegge for studier for politilederstudenter når de innvilges et studie-tilbud. Denne praksisen er antageligvis påvirket av kravet om obligatorisk oppmøte på studiene og at innstillingen av studentene er besluttet av nærmeste leder og distriktene. Resultatene viser videre at distriktene og ledelsen er velvillige til at ansatte kan delta på faglig oppdatering og gjennomføre nettbaserte lederopplæringskurs. Resultatene viser at det er flere aktuelle kurs for politiledere, men i tråd med politilederstudentenes tilbakemeldinger er deres reelle muligheter til å delta likevel begrenset. En betydelig arbeidsmengde og arbeidspress er i tillegg til økonomi årsaker til at slike former for kompetanseutvikling nedprioriteres.

Hovedutviklingstrekk fem

Mastergrad i politiledelse er ikke prioritert til tross for politilederes uttrykte ønske om en masterutdanning i politiledelse i flere spørreundersøkelser og høringsprosessen knyttet til videreutvikling av politiledertutdanningene. Det ble utviklet en nordisk masterutdanning i politiledelse som ble godkjent av NOKUT i november 2018. Masterutdanningen fikk god søknad, men utdanningen ble ikke igangsatt. Ledelsen ved PHS begrunnet avlysningen med at man

manglet søkere fra de to andre nordiske samarbeidslandene. Dette selv om politiske føringer om opprettelse av et mastergradstilbud i politiledelse (Stortinget, 2015), fagmiljøene i organisasjon og ledelse ved EVU-avdelingen arbeidet for dette og de andre nordiske landene var villige til å gjennomføre masterutdanningen med hovedsakelig norske søkere. I innstilling 306 (2014–2015) er det fremhevet under punkt 6.2.1 Holdninger, kultur og ledelse at en nordisk mastergrad i politiledelse og økt brukt av desentralisert lederutdanning på alle nivå vil være gode tiltak for å styrke lederkompetansen i hele etaten (Stortinget, 2015).

Etter 2018 har det vært flere initiativer fra fagmiljø og ledelse innen fagfeltet organisasjon og politiledelse på PHS for å opprette en norsk master i politiledelse uten at disse initiativene har ført til at en mastergrad innen politiledelse er realisert. PHS har arbeidet systematisk med å utvikle videreutdanningene i politiledelse til et høyt faglig nivå.

Hensikten har vært å løfte kvaliteten på studiet slik at det igjen kan bidra til å høyne kompetansen hos politiledere. Oppgraderingen av kvaliteten på studiene har også som intensjon at politiledere skal kunne videreutvikle sin formelle kompetanse til en mastergrad. Dette kommer frem i analysen der flere politilederstudenter har fått innpasset videreutdanninger i politiledelse fra PHS i masterutdanninger gjennomført ved andre universiteter og høyskoler (Bjørkelo & Villmann, 2021, s. 584). Dette viser også at eksterne fagmiljøer innen ledelse vurderer at PHS sine videreutdanninger i politiledelse holder et høyt faglig nivå, tilsvarende masternivå. Fagmiljøet og fagledelsen for politilederutdanningene på PHS sin etter- og videreutdanningsavdeling har jobbet bevisst for en slik utvikling. Enkeltstående videreutdanninger som innpasses i mastergrader med andre faglige profiler vil imidlertid ikke gi kompetanse på mastergradsnivå i politiledelse.

PHS samarbeider allerede med andre universiteter og høyskoler på en rekke områder. DFØ (DFØ, 2024), mener likevel kapasiteten og kompetansen mht. lederutdanning kan økes gjennom et utvidet, strategisk og mer systematisk samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner. Eksempelvis kan det bidra til å realisere en fullstendig mastergrad i politiledelse. Politiledelse er imidlertid et begrep som bør forstås innenfor den profesjonsspesifikke konteksten som

politiet opererer innenfor, og der utdannelsesprosessen av ledere fortrinnsvis også bør skje i regi av organisasjonen. Dette tilsier at en masterutdanning i politiledelse bør tilbys som et eget mastergradsprogram ved PHS – som er den sentrale utdanningsinstitusjonen for norsk politi og politiledere.

I tråd med den generelle samfunnsutviklingen og som følge av politiske satsninger på livslang læring (NOU, 2019: 12) stilles det i dag økte krav til profesjonsutøvere om mastergradsutdanning. Det er også høyere kompetansekrav for norske politiledere, noe som blant annet uttrykkes ved utlysning av lederstillinger (Morkemo & Torbjørnsen, 2019).

Hovedutviklingstrekk seks

Når utviklingstendenser de siste 30 årene vurderes i lys av pensum på politilederutdanningene – og som er en indikator på forskningsbasert undervisning (Grythe, 2011) – har det ikke skjedd en vesentlig dreining i retning av økt forskningsbasert undervisning. Dette selv om PHS sine utdanninger i politiledelse gis innpasning i enkelte masterutdanninger i ledelse ved andre universiteter og høyskoler. Samlet sett kan det likevel hevdes at det vitenskapelige nivået på pensumlitteraturen innenfor enkelte av studiene innenfor politiledelse har blitt styrket. De nylig reviderte lederutdanningene som har hevet læringsutbyttebeskrivelsene til nivå 7 i nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk (masternivå) planlegges videre å inneholde en pensumlitteratur som imøtekommer forskningsbaserte forventninger. Analysen viser også at det på flere av fagområdene som politilederutdanningene dekker er et stort behov for økt forskning som må inkluderes i pensum for utdanningene samt forskning på hvordan utdanningene gjennomføres.

6 Diskusjon

Vi har metodisk benyttet oss av både litteratur gjennomgang av nasjonal og internasjonal forskning på politiledelse frem til i dag, fokusgrupper, spørreundersøkelse og dokumentanalyser. Målet har vært å undersøke fremtidig politiledelse gitt et mer komplekst samfunnsoppdrag i henhold til samfunnsutviklingen nasjonalt og globalt. Vi har ønsket å bidra med økt kunnskap om hvilke krav og forventninger som vil kjennetegne politiledelse i Norge i et fremtidsperspektiv mot 2045. Det innebærer i hvilken grad politiets organisering, struktur, kultur, kompetanse, utdanning, rekruttering o.l. vil fremme og/eller hemme en nødvendig utvikling av politiledelse. Med fokus på politiledelse mot 2045, har vi organisert denne diskusjonen i henhold til de tre forskningsspørsmålene våre. Resultatene fra alle delprosjektene danner grunnlag for denne diskusjonen.

6.1 Hvilke utfordringer vil politiledere trolig møte frem mot 2045

Politilederne står overfor både interne og eksterne utfordringer frem mot 2045. Funn fra både fokusgrupper og spørreundersøkelsen viser at politiledere er godt innforstått med utviklingen i samfunnet og trusselbildet som tegner opp. De opplever en politiorganisasjon som allerede er presset på mange fronter mht. ressurstilgang, organisering og ønsket kompetanseutvikling. Det er bred enighet fra deltakerne om at politiets rammebetingelser mot 2045 ville bli mer krevende og at ressursknapphet vil være mer regel enn unntak. De mener derfor at det krever realisme rundt dette i politiet, med strengere prioriteringer på hva politiet kan løse av oppgaver. For å trekke de viktigste linjene på hva de beskriver som mest sentralt i samfunnsutviklingen generelt og i kriminalitetsbildet spesielt, viser de til oppgang i alvorlig kriminalitet og kriminelle nettverk, som opererer på tvers av landegrensene. De er også innom miljøterror / sabotasje, ungdomskrim, familievold, og cyberkriminalitet, sosiale medier (SOME), etniske konflikter, gjengkriminalitet, polarisert samfunn, og politiske uroligheter som de mener blir viktige endringer i kriminalitetsbildet. Tematikker som tydelig kom frem fra deltakernes svar handlet om profesjonalisering og statsstøttet kriminalitet, økende krav om åpenhet og transparens, lederutfordringer, beredskapsutfordringer, teknologisk utvikling, holdninger hos befolkningen, holdninger innad i politiet, og utfordringer med

regelverk og økonomi. Endringene i samfunnet handler om den fortsatte profesjonaliseringen av kriminaliteten og at den statsdrevet/støttet kriminalitet vil øke i omfang samtidig som et mer individ-orientert samfunn utvikles. De viser også til at politiet vil bli møtt med økende krav om åpenhet og transparens, der en må forvente at enhver tjenestehandling vil være dokumentert med lyd/video eller begge deler. Dette vil bli spesielt krevende i henhold til stadig større oppdragsmengde og økte krav til politiets ulike fagfelt/ansvarsområder for å svare ut politiets samfunnsoppdrag. Dette ser de også opp mot at utviklingen innenfor teknologi, KI og økt digitalisering skaper nye former for kriminalitet og at det fremover vil kreve mer tid, ressurser og ny kompetanse i politiet for å avdekke straffbare forhold.

Politiet har stor tillit i befolkningen (DFØ, 2024), og selv om den har gått noe ned, er tilliten meget høy, og i særklasse når vi sammenligner med andre land. Politilederne er imidlertid oppmerksom på at denne tilliten ikke er gitt, og at de finner samfunnsendringer som gir seg utslag i holdninger i befolkningen som gjenspeiler stadig større forskjeller. Her viser de til at et delt samfunn vil sette større press på politiet, et økt klasseskille gjennom fattigdomsproblematikk, negative holdningsendringer hos deler av den oppvoksede generasjonen (større motsetninger) og et publikum med mindre respekt for politiet. I sin ytterste konsekvens kan det gi utfordringer med å rekruttere politiansatte. En sviktende tillit til myndigheter og andre viktige samfunnsaktører vil kunne medføre aversjon mot anmeldelser og inngivelse av informasjon til politiet og dette vil kunne svekke politiets evne til kriminalitetsbekjempelse. Det er derfor stor enighet blant politiledere at forebygging og å jobbe tettere mot kriminelle miljøer må prioriteres fremover.

Men for at politiet skal kunne gjøre nødvendige prioriteringer, gir de uttrykk for stor frustrasjon i forhold til den politiske, og populistiske, styringen av politiet. Dette fortsetter å vanskeliggjøre langsiktig og helhetlig planlegging, og tiden går med til rapportering ofte under et regime av kontroll og detaljstyring. Dette gir en styringslogikk av politiet som er i tråd med rasjonell økonomisk teori og resultatet er at ledergrupper må sette fokus på budsjetter, målstyring og rapportering og mister noen av kontakten med praksisfeltet og hva som er godt politiarbeid. Dette er også et mønster som ble tydelig i evalueringer av politireformen, hvor krav om effektivitet, målstyring, samorganisering og

overordnet styring, resulterte i færre politiansatte ute i praksis og i møte med publikum (Sørli & Larsson, 2018; Filstad, 2020). Dette står i sterk kontrast til den samfunnsmessig utviklingen som politilederne beskriver som blir viktige for politiledelse fremover. Samtidig er dette en utvikling man ser i reformering av politiet også internasjonalt. Politiet skal være effektivt organisert, og det innføres styringsparameter, kontroll og krav om både målbarhet og evidensbasert politiarbeid i det som fortsatt beskrives som New Public Management (Fyfe, 2019).

I dette bildet av mulige trender i samfunnsutviklingen, som ikke er utfyllende, gir politilederne også innspill og refleksjoner på hvordan organisasjonsform, struktur og kultur vil treffe denne utviklingen. Og derfor hvorvidt politiet som organisasjon er rustet til å fremme nødvendig utvikling av politiledelse for fremtiden. Politiledere og politiansatte beskriver politiet som hierarkisk, ordrebasert med klare tjenestelinjer, byråkratisk, og toppstyrt (Filstad & Karp, 2020) som følge av denne instrumentelle og strukturelle logikken. Den instrumentelle logikken må dermed balansere den operative og kulturelle logikken som kjennetegner utøvende praksis i politiet (Johannessen, 2015). Hurtig tempo, mer kompleksitet, stramme rammebetingelser og økt sårbarhet gjør at politiet må tenke nytt rundt organiserings- og arbeidsformer. Her viser våre funn imidlertid at mange finner det utfordrende og derfor vegrer seg for å ta i bruk nye arbeidsformer som går på tvers av den hierarkiske strukturen. Vi skal se nærmere på organisasjonsformer i neste avsnitt som en del av diskusjonen på hvilke konsekvenser samfunnsutviklingen får for fremtidig politiledelse. Her vil vi også se på ledelseslitteraturen og i hvilken grad den kan støtte opp under hva politiledelse i fremtiden må være.

6.2 Hvilke konsekvenser får samfunnsutfordringene for fremtidens politiledelse?

I vår avgrensning av dette forskningsspørsmålet, har vi vært tydelige på at fokuset vårt er politiledelse. I den grad vi forsker på hvilken kompetanse politiledere har behov for, har vår tilnærming i denne forskningen vært å se på hvordan den individuelle politileders kompetanse finner sin anvendelse i praksis utøvelse av ledelse. Og dermed den samskapingen som må skje mel-

lom leder og medarbeider i det som kjennetegner politiledelse. Her blir det viktig å identifisere hvilke rammebetingelser som er avgjørende for å fremme god politiledelse. Politilederne svarte hva de mener er viktigst for utøvelse av politiledelse fremover (se tabell 20). I den grad vi klarer å skille ut noe de mener er viktigere enn andre, så er det mot til å la medarbeiderne utfordre deg som leder (4,7), at de slippe til med ideer, mot til å støtte dine medarbeidere (4,67), og å bidra aktivt for å utvikle politiet (4,56). Den tette koblingen til medarbeidere understrekes også her. Vi har stilt spørsmålene ut fra synspunkter politilederne hadde i fokusgruppene, slik at det nok ikke er overraskende at vi finner små forskjeller på viktighet.

Det at ansatte er fornøyde med sin leder understrekes i annen forskning (Filstad, 2020) og i spørreundersøkelsen gis det høyest score (3,73 i tabell 19) om organisering og prosesser for fremtidig politiledelse. Her har de andre påstandene omkring dette temaet fått lav score. I den grad det er mindre viktig er det å prioritere lederutvikling (4,07) og bruk av jobbotrasjon for å sikre kompetanse- og organisasjonsutvikling vurdert lavere (3,76). Litt overraskende mener vi at lederutvikling blir noe nedprioritert i viktighet, da nettopp det å tørre, være modig i beslutninger som leder, tenke alternativt osv. blir fremhevet som viktig i videre utvikling av politiledelse i fokusgruppene. Der kommer det også frem at lederutdannelse ikke må være et valgfag. Det meste av det som fremheves som viktig vil helt klart utfordre politiledelse slik den utøves i dag. Det vil også utfordre det de svarer innunder påstander i tabell 24, hvor det gjennomgående er dårlige score på rekruttering, utdanning og utvikling av politiledere. Vi kommer tilbake til det i neste avsnitt, men lar påstanden som har fått 4,17 om at politiet må bli bedre på lederutvikling og oppfølging av ledere i deres daglige praksis understrekes her foreløpig.

Vi har valgt påstander i spørreundersøkelsen som baserer seg på funn i litteratursøket på politiledelse i perioden 1992–2023. Der har vi bevisst benyttet tilsvarende formuleringer på hvilken individuell kompetanse en politileder bør ha, hvor vi har utvidet fra påstand 17–21 basert på fokusgrupper og (tabell 21) og hvor vi har utvidet aktiviteter basert på fokusgruppene på hva en politileder må gjøre (tabell 22). Dette har vi gjort for å kartlegge i hvilken grad politiledelse i fremtiden kan støtte seg til politiledelseslitteratur.

Politiledelseslitteratur

Ser vi på de opprinnelige egenskapene fra litteratursøket, plasseres scorene mellom 4,39 – 3,20, og hvor det å være etisk, relasjonsbyggende og samarbeidsbyggende scorer høyt. Tilsvarende er det å være legitim på fag, styrende, analytisk og autoritær betydelig ned på skalaen og hvor autoritet er negativt (1,85). Kanskje mest overraskende blant de med lav score er legitimitet på fag. Her viser forskning at nettopp fag og rang vurderes som viktig i politiledelse (Silvestri & Tong, 2022), ikke minst fordi politiledere i stor grad rekrutteres og går gradene internt og dermed starter sin lederkarriere med å være «best blant likemenn» som førstelinjeledere (Filstad & Karp, 2020).

Tilbake til hvilken kompetanse den individuelle leder skal ha, så er det manglende prioriteringer på viktighet også i vår undersøkelse. Det er en erkjennelse av at slike undersøkelser gjør det vanskelig å velge noe vekk. Alt blir mer eller mindre like viktig, og som vist her, all kompetanse vektes nesten tilnærmet likt. Det samme finner vi i tabell 22 når kompetanse er koblet til handlinger politiledere skal utføre. Her kommer det å tenke helhetlig og langsiktig, samt det å støtte medarbeidere høyt opp. Det samme må kunne sies om prioriteringer og å utvikle lederkulturen for mer samarbeid mellom ledernivåene. En del av påstandene er overlappende. For å trekke frem noe mer interessant; transparens i beslutningsprosesser score lavere (3,73), samtidig som dette etterlyses som avgjørende i fremtidig politiledelse. Det samme gjelder mangfold i rekruttering av politiledere. Her viser annen forskning til manglende mangfold i politiet og at stor grad av homogenitet gir et ekkokammer (Alexander & Charman, 2023). Men igjen, forskjellene er små og politilederne har blitt bedt om å vurdere det som er viktigst, uten at det betyr at det som scorer noe mindre ikke er viktig. Det må tas med i vurderingen av resultatene.

Nettopp manglende prioriteringer på hva en politileder skal være, og hvilke aktiviteter vedkommende skal gjøre, er det vi er kritiske til i politiledelsesforskningen i mer eller mindre hele perioden frem til i dag (1992–2023). Det gir støtte for vår påstand i innledningen om at det er lite kunnskap om hva som gir effektiv politiledelse, noe som er foruroligende. Vi mener derfor at politiledelsesforskningen som de møter gjennom utdanning og ledertrening vanskeliggjør hvordan det som læres kan omsettes til praktisk utøvelse av politiledelse. Vi mener dette er et viktig funn i vår forskning. Som tidligere

nevnt er det kun 197 relevante studier innenfor fagfellelvurderte internasjonale journaler om politiledelse. Disse støtter seg i stor grad til forskning på hva den individuelle politileder skal ha av personlige egenskaper og ledelsesstil uavhengig av kontekst. Det innebærer at politilederne ikke har særlig støtte i egen politiledelse når det gjelder relevant litteratur utover normative ledelsesmodeller som speiler tradisjonell ledelseslitteratur (Davis & Silvestri, 2020) uten å ta hensyn til hvordan de skal gjøre det i den praktiske og norske konteksten for politiledelse. Den vil som tidligere nevnt både handle om den samfunnsmessige utviklingen og dermed et samfunnsoppdrag i stadig endring. Det vil også handle om politiet som organisasjon og hvordan den hemmer og fremmer nødvendig utvikling av politiledelse.

Politiet som organisasjon – for fremtiden

Deltakerne i fokusgruppene fortalte at noen opplever at ordet innovasjon ikke hørte hjemme i politiet, selv om nytenking og utvikling kreves for å tilpasse seg fremtidsbilde. De etterlyste en mer dynamisk arbeidsmetodikk der man arbeider sammen, gjerne smidig og fleksibel jobbing i prosjektgrupper og på tvers av organisasjonen. Dette mente de krever at fremtidens politiledere må tilrettelegge for en mer dynamisk arbeidsmetodikk, ha forståelse for å lede prosesser, samt å oppmuntre til og koordinere arbeid i tverrfaglige prosjektgrupper. Ved å la medarbeiderne slippe til med ideer og dele hva de ser, kan man engasjere fra bunnen og opp, istedenfor å være tungt toppstyrt som i dag. Dette forutsetter som vi har diskutert tidligere, at politilederne må utvikle en kultur for å stille og håndtere kritiske spørsmål. Dette blir særlig relevant i møte med yngre generasjoner som kan ha et annet tankesett og et ønske om å utfordre. I fremtidig politiledelse vises det nettopp til at den nye generasjonen ikke nødvendigvis vil være like lojale (ikke nødvendigvis jobbe i politiet hele karrieren heller) eller ha den samme respekt for autoritet og rang som kanskje deltakernes generasjon har.

Holdningsendringer basert på større grad av mot og å stille kritiske spørsmål, utfordre logikker, tørre å være upopulær, tenke innovasjon og utvikling, være tydelig og sette retning, er viktig for fremtidig politiledelse. For å lykkes med dette etterlyses mer mangfold, fleksibilitet og dynamikk spesielt på høyere ledernivåer. Eller sagt på en annen måte, at «folk» ikke kan bli sittende i samme lederstilling for lenge. Formell lederutdanning og kontinuerlig lederutvik-

ling mener mange blir helt avgjørende. Ikke minst fordi det oftest rekrutteres jurister på høyeste ledernivå i politiet. Heller at det legges en plan for å utnytte et økt mangfold innenfor politiledelse med innslag av andre profesjoner utover de som har politiutdanning. Dette understrekes når det gjelder kulturutvikling i politiet også internasjonalt. Dette fordi man oftest ikke har erfaring fra andre lederstillinger enn i politiet og at man rekrutteres og sosialiseres inn i politiet. Man går gradene internt i politiet, med de konsekvenser det får for opprettholdelse av lederkultur i politiet heller enn utvikling av denne (Alexander & Charman, 2023).

Politiet som organisasjon er hierarkisk og byråkratisk med klare tjenestelinjer som skal følges. I tabell 18 vises en oversikt over politiledernes synspunkter på politiet som organisasjon og konsekvenser av denne. Litt overraskende er at det gis en score på 3.23, som må vurderes som nokså høyt, på at dagens organisering er hensiktsmessig i fremtiden, mens deltakerne i fokusgruppene etterlyste en mer dynamisk organisering med tettere samhandling på tvers av ledernivåer. Dette for å redusere det de mener er siloer som hindrer et tettere tverrfaglig samarbeid. Det understrekes av neste påstand i tabellen, at man ikke er gode på samhandling mellom ledernivåene (2,79). Generelt sett scores det lavt på forhold som omhandler organisering, som for eksempel kommunisering av mål, transparens og åpenhet i beslutningsprosesser. Det vises heller til at politiledere kontrollere og detaljstyrer prosesser. Vi finner derfor en del selvmotsigelser i disse svarene på hvorvidt politiet slik det er organisert i dag er egnet for fremtiden. Det kan selvsagt skyldes at politiet på mange måter er en kvasi-militær organisasjon. Kvasi fordi den på den ene siden er hierarkisk, ordrebasert og sterk lojal til tjenestelinje. Dette gjenspeiles også i artefakter og symboler på autoritet (korps, uniform, symbolske handlinger, språk som mottatt/forstått o.l.) Og på den andre siden mer åpen, flat i organiseringen, medbestemmende osv. (Filstad, 2020). Dermed må politiledelse balansere de to logikkene beskrevet tidligere i denne diskusjonen. Ifølge deltakerne i fokusgruppene har ikke en fremtidig organisering vært noe tema heller.

Et gjennomgående funn i forskningen var bruken av kunstig intelligens (KI), som vil bli en del av hverdagen i politiet på flere områder. Politiet må evne å utnytte de muligheter KI gir for å avlaste og sikre bedre oppgaveløsning. Dette innebærer at politiledere bør tilrettelegge for at ansatte blir de beste til å

inneha KI-kompetanse og samtidig må politiledere ha evne til samhandling med de som kan bidra til å utvikle etaten innen dette området også. KI kan benyttes som forbedret beslutningsstøtte, og KI-verktøy kan analysere store mengder data raskt og nøyaktig for å generere innsikt og foreslå tiltak. KI kan brukes som lederstøtte, og politiledelse må ivareta utvikling av denne kompetansen i egen organisasjon.

6.3 Hvordan skal politiet rekruttere, utdanne og utvikle fremtidig politiledere og politiledelse for å møte interne og eksterne utfordringer?

Her har vi undersøkt behov, krav og forventninger om lederutdannelse og lederutvikling, i hvilken grad politiledere opplever at de får brukt politilederutdannelsen sin i praksis, og hvordan det legges til rette for dette i distriktene. I tillegg har vi undersøkt hva som kjennetegner prosessene for utvelgelse, rekruttering og beslutninger rundt lederstillinger på de ulike nivåene i politiet.

Lederutvikling

Det er klar tale når det gjelder lederutvikling i politiet. Her scorer politilederne 2,71 på om politiet er gode på lederutvikling og av de som har deltatt i forskningen har et tydelig flertall lederutdanning på enten videreutdanning eller masternivå. Tidligere forskning på politiledelse bekrefter dette, hvor det også vises til at ledere i liten grad tilrettelegger for læring hos sine ansatte, som også inkluderer de som er ledere på lavere nivåer (Filstad, 2020). Et større forskningsprosjekt på hvordan ledere lærer ledelse (Filstad et al., 2018) viser manglende tilretteleggelse for utvikling av ledelse i praksis, og at det i stor grad var opp til den enkelte leder selv. Dermed blir anvendelse av det ledere har lært gjennom formell utdanning eller lederkurs opp til den enkelte å finne ut av i egen lederutvikling. I prioritering av lederutvikling viser spørreundersøkelsen en score på 4,07. Så selv om det ikke er det aller viktigste i egen ledelse for fremtiden, så prioriteres det høyt. Gitt at ledelse og holdninger har hatt et meget høyt fokus etter 22.juli og ikke minst i politireformen hvor en rekke ledelsestiltak og utdanning ble gjennomført, så er dette et viktig funn. På spørsmål om politidistriktene må bli bedre på lederutvikling og oppfølging av ledere i deres daglige praksis gis det en score på 4,17. Det vises også til

manglende tilbud innen lederutvikling for politiledere. Fremtidig politiledelse vil være helt avhengig av effektiv og kunnskapsbasert lederutvikling tilpasset politikonteksten slik vi har diskutert flere steder i denne forskningsrapporten. Hva politiledelse skal være i fremtiden sett opp mot et stadig mer komplekst og utfordrende samfunnsoppdrag, vil være helt avhengig av lederutdanning, lederutvikling og ikke minst rekruttering av politiledere.

Rekruttering

For å styrke politiets evne til å håndtere samfunnsutviklingen mente deltakerne i fokusgruppene at man må tenke nytt i forhold til hvilken kompetanse som trengs og hvilke andre profesjoner som kan bidra positivt innad i politiorganisasjonen. De påpekte at det ikke bare er jurister og politiutdannende som kan bli gode ledere, men at man i større grad bør utfordre homogenitet og heller skape mangfold for å imøtegå fremtidens ulike utfordringer. De ønsket seg åpne og transparente rekrutteringsprosesser basert på nye jobb- og behovsanalyser i henhold til sårbarhetsvurderinger. Politilederne mente fremtidens politiledere kunne ha en annen bakgrunn, gjerne toppledere fra andre organisasjoner eller store konsern. Innad i organisasjonen kan man dermed i større grad bygge ned silotankegang og jobbe mer tverrfaglig, gjennom å løfte frem medarbeidere med annen erfaring og kompetanse, bevisst fordele oppgaver for å sikre kompetanse- og organisasjonsutvikling, og bruke tiltak for jobbrotasjon. Det å rekruttere med tanke på større mangfold og at legitimitet som leder ikke nødvendigvis skal ha noe med faglighet å gjøre, går imot nyere ledelsesforskning som advarer mot lederidealer og den heroiske leder som er like god leder i alle organisasjoner (Arnulf & Larsen, 2015). Internasjonal politiforskning viser også til betydningen av en politikultur kjennetegnet av at politilederes legitimitet i stor grad kobles til faget og lederens erfaringer og hva de har oppnådd i operativ praksis (Pearson-Goff & Herrington, 2014; Alexander & Charman, 2023).

I spørreundersøkelsen er politiledere opptatt av å ha mot til å rekruttere ut fra behovsanalyser og dermed annerledes enn i dag. De ønsker å ta i bruk en annen arbeidsmetodikk og mener rekruttering blir viktig for å få til dette. Samtidig viser også spørreundersøkelsen at det ikke er høyest på prioriteringene som leder å rekruttere ut ifra mangfold. I tabell 24 gis det tilsvarende lav score på utsagn om at rekrutteringsgrunnlaget er godt, mangfoldig og at rekrutteringen

speiler kompetent politiledelse for fremtiden. Politilederne er også kritiske til hvorvidt politiet er gode til å rekruttere de rette til lederjobber på alle nivåer. Funnene viser også at politiet i ulik grad oppfattes som transparent (åpne) i beslutningsprosesser og rekrutteringsprosesser for ledere på nivå 1, 2 og 3.

Flere rapporter og styringsdokumenter vektlegger nødvendigheten av utvikling av ledelse med nærhet i praksis. I en ressurspresset organisasjon vil det være naturlig å sikre interne rutiner for utvikling og læring. Det er derfor verdt å merke at funnene viste at det minst viktige i egen ledelse var bevisst bruk av jobbrotasjon for å sikre kompetanse- og organisasjonsutvikling, prioritere lederutvikling, og mot til å rekruttere basert på behovsanalyser i henhold til trusselvurderinger. Den hurtige samfunnsutviklingen krever evne til å kombinere strategisk planlegging, kompetanseplanlegging og – utvikling. Funnene vitner igjen om ulik praksis, der noen mente nærmeste leder var gode på å kombinere kompetansekartlegging med strategisk planlegging, mens andre var mindre overbevist.

Utdanning

I et uforutsigbart samfunn er evnen til kritisk tenkning og refleksjon viktig for å navigere økt kompleksitet og stadig nye utfordringer. Tidligere studenter ved PHS fremholder nettopp disse ferdighetene, samt det å forholde seg aktivt til forskning og systematiske erfaringer, som et viktig kunnskapsgrunnlag for sin ledelsespraksis. For å holde takten med samfunnsutviklingen bør utdanning med basis i oppdatert forskning prioriteres av arbeidsgiver. Funnene fra utdanningsevalueringen viser også at det er et stort behov for økt forskning på flere av fagområdene som politilederutdanningene ved PHS allerede dekker.

For politiledere som ønsker seg en karriere i politiet er det verdt å merke seg at studentene vurderer den formelle kvalifikasjonen i politiledelse som viktig for deres egen kompetanse, kompetanseheving og karriereutvikling. Funnene viser at de aller fleste politilederne i undersøkelsen svarte at de fikk bruk for utdanningen i egen ledelse, og at de selv tok initiativ til å anvende utdanningen i egen ledelse. Dessverre mente de også at egne ledere ikke var gode nok til å tilrettelegge for at de fikk brukt sin kompetanse. Dette er bekymringsverdig gitt de ressursene utdannede politiledere utgjør i en organisasjon som trenger ledelseskompetanse.

Ulike årsaker som arbeidsmengde og -press, stram økonomi, bidrar til at mange ansatte ikke innstilles til politilederstudier ved PHS selv om de selv ønsker dette. Gitt den pressede ressurs situasjonen, kan økt bruk av hybride studier med færre samlingsdøgn og mer digitalisering, gjøre at studentene kan kombinere studier og jobb.

Funnene viser at PHS har vært en hoved pådriver i utviklingen av nye og relevante kompetansegivende studier for politiledere, i den hensikt å imøtekomme samfunnsmessige endringer og krav til politiet, samtidig som politiledere får videreutvikle sin formalkompetanse. Undersøkelsen viser at PHS fortsatt har en rolle som pådriver av forskning og utvikling av politiledelse i Norge.

Spørsmålet er da om politiledelse skal utvikles gjennom studietilbud som gir formal kompetanse, som ved PHS eller andre universitet og høyskoler, og eller gjennom andre opplæringstilbud eksempelvis initiert av Politidirektoratet. Mye tyder derfor på at PHS, med sin praksisnære erfaring og kompetanse om politiledelse, kan fortsette å sette den langsiktige standarden for både forskning på, og utdanning av, fremtidens politiledere.

7 Konklusjon

I denne forskningsrapporten har vi presentert og diskutert vår forskning i henhold til det overordnede forskningsspørsmålet om hva politiledelse mot 2045 må være. Forskningsmetoder har vært en litteraturgjennomgang av politilederforskningen i perioden 1992–2023, fokusgrupper bestående av politiledere, spørreundersøkelse med deltakelse av politiledere, og dokumentanalyse av PHS utdanninger innenfor politiledelse. Det betyr at andre samfunnsaktører, kommuner, politikere og publikum, som alle vil være berørt og ha meninger om hva politiledelse i fremtiden må være, ikke er inkludert i denne forskningen. Det samme gjelder medarbeidere og øvrige ansatte i politiet. Det er derfor viktig å lese forskningsrapporten basert på de begrensningene det innebærer at det er politiledere selv som mener noe om utvikling av politiledelse for fremtiden. Vi har svart på følgende tre forskningsspørsmål, som samlet sett forsøker å skape et bilde av hva politiledelse mot 2045 må være:

1. Hvilke utfordringer vil politiledere trolig kunne møte frem mot 2045?
2. Hvilke konsekvenser får samfunnsutfordringene for fremtidens politiledelse?
3. Hvordan skal politiet rekruttere, utdanne og utvikle fremtidige politiledere for å møte interne og eksterne utfordringer?

7.1 Hvilke utfordringer vil politiledere trolig kunne møte frem mot 2045?

Politiledere vil også i fremtiden møte komplekse utfordringer i et samfunn preget av raske endringer, individualisme, ustabilitet, hurtig og uforutsigbar teknologiutvikling, heterogenitet, mindre trygghet og en stadig mer profesjonalisert kriminalitet. De er godt innforstått med samfunnsutviklingen og det stadig mer komplekse samfunnsoppdraget, samt bekymret for økt press på mange fronter i en mer krevende og ressursknapp hverdag. Det er stor sannsynlighet for at politiets samfunnsoppdrag fortsatt vil måtte løses med knappe ressurser. For å oppsummere viktige aspekter av samfunnsutviklingen og kriminalitetsbildet, viser de en oppgang i alvorlig kriminalitet og kriminelle nettverk som opererer på tvers av landegrensene, samt miljøterror, ungdomskriminalitet, familievold, cyberkriminalitet, etniske konflikter, gjengkriminalitet, polarisering og politiske uroligheter. Deltakerne nevner profesjonalisering og

statsstøttet kriminalitet, økende krav om åpenhet og transparens, leder- og beredskapsutfordringer, teknologisk utvikling og KI samt endrede holdninger i befolkningen og politiet. Endringer i samfunnet innebærer økt profesjonalisering av kriminalitet.

Teknologisk utvikling og digitalisering skaper nye former for kriminalitet som krever mer ressurser og kompetanse i politiet. Politilederne ser også økende krav om åpenhet og transparens om politiets arbeidsmetoder. De er også opptatt av at tillit til politiet er høy, men at det vil være krevende å opprettholde denne tilliten, spesielt i utsatte grupperinger i samfunnet. De uttrykker derfor frustrasjon på det de beskriver som politisk og populistisk styring av politiet, hvor målstyring og rapportering fort kan gå på bekostning av utøvende politiansatte i praktisk politiarbeid. Evnen til både politisk, og operativt, prioritere politiets ressurser, så vel som søke samarbeid med andre aktører, vil derfor være viktig politiledelse fremover.

Her vil vi gjerne tillegge at selv om samfunnet vil forandre seg mot 2045 er det ingen grunn til å forvente drastiske endringer i politiledelse når det gjelder kompetanse og praksis, det er det ikke empirisk grunnlag for. De største endringene vil vi antageligvis se i bruken av KI. Samtidig som ressursituasjonen tilstrammes, innebærer bruk av KI både muligheter og trusler. KI vil gi betydelig utfordringer i forhold til tillit og legitimitet, samtidig som hensiktsmessig bruk av KI vil kunne frigjøre tid til ledelse, oppfølging av medarbeidere, gi bedre beslutningsgrunnlag så vel som analytiske verktøy for å bekjempe kriminalitet. Politiledelse må ivareta informasjonsinnhenting og ha nok bestillerkompetanse, kunnskap og forståelse for fordeler og utfordringer knyttet til KI.

7.2 Hvilke konsekvenser får samfunnsutfordringene for fremtidens politiledelse?

Det er først og fremst begrenset politiledelseslitteratur, politiet som organisasjon og fremtidig dynamikk i politiorganisasjonen basert på mot, tørre å være kritisk og sette tydelig retning, som fremheves som viktig for utvikling av politiledelse.

Det er bred enighet om at politiledelse er viktig, også internasjonalt. Det har derfor overrasket oss hvor lite forskning det er på politiledelse. Vi vet derfor lite om hva som faktisk gir effektiv politiledelse, eller når det er snakk om at politiledere faktisk leder. Det gir derfor en sterk kontrast til den selvtillit som ofte er forbundet med bruk av normative modeller i politiet for effektiv ledelse. Mangelen på empirisk forskning som spesifikt adresserer politiledelse i kontekst, kompliseres ved bruk av normative ledelsesmodeller som ikke tar hensyn til den unike konteksten politiledere opererer i. Resultatet er at utvikling av politiledelse for fremtiden ikke finner tilstrekkelig støtte i relevant ledelseslitteratur.

Det vi vet mer om er hvilke egenskaper forskere og politiledere selv mener ledere bør inneha, og aktiviteter de presumtvt bør gjøre. Dermed vet vi en del om populasjonen (ledere), mindre om fenomenet (ledelse). Når vi da skal svare på fremtidens politiledelse er derfor faren for følgefeil stor. Litteraturen og politiledere selv trekker frem evner som langsiktig tenkning og tydelighet, så vel som egenskaper som mot og kommunikasjon som relativt sett viktigere mot 2045. Fra et forskerperspektiv, og som litteraturgjennomgangen viser, vil vi trekke frem viktigheten av at politiledere blir bevisst, og utvikler, sin egen lederpraksis, tilpasset kontekst og oppdraget de skal løse. Det innebærer evnen til å forholde seg til krevende realiteter, skape former for samhandling, finne løsninger med knappe ressurser, navigere i målkonflikter, håndtere internpolitikk, og jobbe for resultatoppnåelse. I politiet samskapes ofte ledelse, det er et fenomen vi mener vil bli viktigere i fremtidig politiledelse.

Politiet er en hierarkisk og byråkratisk organisasjon med klare tjenestelinjer, og i spørreundersøkelsen er nåværende organisering ikke avskrevet for fremtidig organisering av politiet. Samtidig etterlyses det både i spørreundersøkelsen og fokusgruppene en mer dynamisk organisering som tilrettelegger for bedre tverrfaglig samarbeid. Det vises til dårlig samhandling mellom ledernivåene i dag, og at det er liten transparens og åpenhet i beslutningsprosesser oppleves som utfordrende. Politiledere selv mener at politiledere i stor grad kontrollerer og detaljstyrer prosesser, noe som skaper selvmotsigelser ved vurdering av nåværende organisering som egnet for fremtiden. Holdningsendringer som vektlegger mot, kritiske spørsmål, utfordring av etablerte logikker, innovasjon, tydelighet og retning er viktig for fremtidig politiledelse.

For å oppnå dette, etterlyses mer mangfold, fleksibilitet og dynamikk, spesielt på høyere ledernivåer. Det er avgjørende å unngå at ledere sitter for lenge i samme stilling. Formell lederutdanning og kontinuerlig lederutvikling blir sett på som helt avgjørende. Det etterlyses også en plan som øker mangfoldet innen politiledelse, inkludert rekruttering av andre profesjoner enn politiutdannede. Det er behov for en helhetlig og langsiktig politiledelse som støtter medarbeidere, og er åpne for medarbeiders ideer og utfordringer. Utviklingen innenfor teknologi og samfunnsendringer krever også en mer fleksibel og innovativ tilnærming til ledelse, hvor lederutvikling og kontinuerlig kompetanseheving blir avgjørende.

7.3 Hvordan skal politiet rekruttere, utdanne og utvikle fremtidige politiledere for å møte interne og eksterne utfordringer?

Det er et stort behov for å bli betydelig bedre på lederutvikling i politiet. Resultatene viser at politiet kan bli bedre på å tilrettelegge for læring og praktisk anvendelse av det det politiledere har tilegnet seg av ny kunnskap om ledelse gjennom utdanning og/eller på lederkurs. Her vises det også til at politidistriktene ikke er gode nok på lederutvikling. Mange politiledere er også kritiske til hvordan ledere rekrutteres og åpenhet rundt disse prosessene. Fremtidige politiledere bør også rekrutteres mer bredt ut fra behovsanalyser, som igjen vil føre til økt mangfold innenfor politiledelse. Det bør også være et krav om at formell lederutdanning og kontinuerlig lederutvikling må prioriteres for å sikre en kompetent og fleksibel ledelse. Her vil vi, basert på vår forskning, tillegge at lederutdanning og lederutvikling i politiet bør fokusere på det kontekstuelle og prosessuelle i anvendelse av praktisk ledelse og unngå normative ledelsesmodeller. Videre bør fremtidig lederutdanning i politiet handle om hvordan politiledelse skal utøves i kollektiv praksis og ikke handle utelukkende om den individuelle leder.

Litteraturanalysen viser at gapet mellom teori og praksis bli større, og at forskning på politiet ikke fanger opp dette i tilstrekkelig grad. Gitt at politiledelse er en kollektiv praksis som påvirkes av kontekstuelle og relasjonelle prosesser i stadig bevegelse, bør både fremtidig forskning og utdanning fange opp dette i mye større grad.

Det vil kunne redusere gapet mellom teorier om hva ledere skal være og gjøre og hva som faktisk er mulig å få til av praktisk ledelse og hvorfor. Det vil også rette nødvendig fokus på hva som fremmer og hemmer politiledelse, når det gjelder blant annet politiets organisering, styring, målsettinger og kompetanse.

Avslutningsvis vil vi gjerne reflektere over at politiet tradisjonelt har vært opptatt av kompetanse- og studiepoenggivende kurs og etterutdanninger ved PHS. Det er imidlertid vanskelig å påvise en sammenheng mellom formell lederutdanning og om det gir seg utslag i mer effektiv ledelse. Det vi vet er at komplementering av formallæring med andre læringsarenaer og læringsformer er viktige for at ledere utvikler seg. Ledere er sitt «eget forskningsobjekt» og må være villig til å utfordre egne erfaringer og sannheter for å utvikle seg videre i sitt ledervirke. Både læringsevne og læringsvilje spiller inn. Læring må derfor settes i system på arbeidsplassen, både på individ og gruppenivå, så vel som komplementære læringsarenaer utenfor etaten. Her er det mye å hente i politietaten som frem til nå ikke har prioritert utvikling av ledere i samme grad som en del andre offentlige etater, som f.eks. NAV og Forsvaret. Læringsarenaene må inkludere lederutvikling og ledertrening med fokus på kompetanse, relevante ferdigheter, og utfordring av personlige mønstre. Særlig vil vi peke på viktigheten av å bevege seg fra normative løsninger til at ledere utvikler sin egen praksis med basis i hva som kreves for å mestre lederoppgavene.

7.4 Begrensinger

Vår litteraturgjennomgang gjennomgikk politiledelsesforskning fra Europa, USA, Canada og Australia. Dette innebærer at det kan finnes annen politiledelsesforskning som vi ikke har fått undersøkt, for eksempel litteratur på tysk, fransk, eller spansk. Vi fulgte de samme retningslinjene som de to tidligere litteraturgjennomgangene. Vi har således inkludert engelske fagfelle-vurderte artikler fra 2022 og 2023, men ikke tatt med i litteraturgjennomgangen forskningsrapporter og vitenskapelige bøker. Det er mulig at det hadde fremkommet mer eller annen litteratur hvis vi hadde inkludert forskningsrapporter og vitenskapelige bøker. I tillegg så søkte vi i bare to databaser:

SCOPUS og EBSCO. Det er videre mulig at vi ved å inkludere flere databaser hadde fått et annet resultat av vår litteraturgjennomgang.

Når det gjelder begrensninger i fokusgruppeintervjuene kunne vi ha gjennomført flere intervjuer og inkludert andre relevante samfunnsaktører eller særlig yngre medarbeidere i politiet uten lederansvar. Det ble gjort forsøk på det første. Invitasjoner til fokusgruppene avstedkom flere henvendelser fra politiledere som ønsket å være med på intervjuene, men ikke hadde mulighet til å møte fysisk. Pga. forskningsprosjektets begrensninger, og de sammenfallende funnene som ble generert i de tre intervjuene, ble det ikke gjennomført flere fokusgrupper. Det kunne også vært ønskelig med en enda bredere sammensetning med flere yngre ledere av begge kjønn.

Når det gjelder begrensninger i spørreundersøkelsen går dette først og fremst på den relativt lave svarprosenten. Selv om spørreundersøkelsen i form av et spørreskjema ble sendt ut til 1856 medlemmer i NPL og PF, så ble svarprosenten til slutt bare 17,2 %. Dette medfører at det blir utfordrende å trekke noen konklusjoner om ekstern gyldighet, dvs. i hvilken grad svarene vi fikk på spørreskjemaet er representativt for alle som har mottatt spørreundersøkelsen. I tillegg så vet vi heller ikke hvem som har svart på spørreskjemaet siden deltakerne var anonyme, dette siden alle som mottok spørreundersøkelsen gjorde dette gjennom en lenke til spørreundersøkelsen. Nix et al. (2019) har vist at omfanget av, og sammenhengene mellom svarprosenter i politiundersøkelser, vanligvis er en dårlig indikator på frafallsskjevhet. Allikevel ønsker vi å være forsiktige når det gjelder å trekke noen konkrete konklusjoner ut fra spørreundersøkelsen. Spørreskjemaet inneholdt videre også noen til dels overlappende spørsmål og tematikker med litt motstridende svar fra deltakerne. Her kan det tenkes at enten så har spørsmålsstillingene ikke vært tydelige nok for deltakerne, eller så har de forstått spørsmålene på ulike måter litt avhengig av hvilken kontekst de har lest inn i de enkelte spørsmålene. Dette er noe vi ikke har hatt mulighet til å undersøke nærmere.

Samtidig ønsker vi å presisere at selv om svarprosenten er lav, samsvarer funnene i denne undersøkelsen med tidligere forskning (diskutert i kapittel 1).

Forskergruppen var bredt sammensatt med stor kompetanse på både politiet som etat, og organisasjon og ledelse som fag. Samtidig kunne flere forskere fra andre institusjoner kanskje bidratt med andre innfallsvinkler og perspektiver for å unngå forutinntatthet. Prosjektet introduserte ulike forskningsmetoder, som gjennom en mixed- methods tilnærming, bidro til å motvirke opplevelsen av bias.

7.5 Fremtidig forskning

For å sikre ny og nødvendig kunnskap om politiledelse, bør fremtidig forskning se nærmere på prosessuelle og kontekstuelle forklaringer på hvordan (og hvorfor) det ledes. Dette innebærer spesielt fokus på kollektive forklaringer om relasjonell og samskapende ledelse, og hvordan ledelse forstås og utøves som en praksis.

For å undersøke de sosialt konstruerte, situerte, relasjonelle, og praksisorienterte prosessene i politiledelse, må fremtidig forskning ta i bruk alternative perspektiver og metoder som har til hensikt å fortolke og utvide forståelsen av politiledelse. I fremtidig forskning vil det også være hensiktsmessig å inkludere andre samfunnsaktører som politiet samarbeider med for nettopp å sette søkelys på hvordan politiledelse samskapes i møte med andre.

Litteraturgjennomgangen peker spesielt på tre retninger for fremtidig forskning; politiledelse som kollektiv, den andre er politiledelse som kontekst-avhengig, og det tredje er politiledelse som prosessuell. Felles for disse retningene er at de representerer et praksisperspektiv på politiledelse og dermed bidrar til å forstå politiledelse som kontekstavhengig.

8 Referanser

Alexander, J. & Charman, S. (2023). Parallel lines? The homogeneous and gendered career patterns of senior leaders in policing in England and Wales. *Police Practice and Research*, 25(3) 1–22.

Alvesson, M. (2017). Studying Leadership. Taking Meaning, Relationality and Ideology Seriously. I J. Storey, J. Hartley, J. L. Denis, P. t'Hart & D. Ulrich. (Red.), *The Routledge Companion to Leadership* (s. 67–88). New York: Routledge.

Arnulf, J. K. & Larsen, K. R. (2015). Overlapping semantics of leadership and heroism: Expectations of omnipotence, identification with ideal leaders and disappointment in real managers. *Scandinavian Psychologist*, 2(e3), <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.2.e3>

Beaton, B., Todak, N., & Shjarback, J. A. (2022). The benefits and supervisory styles of women police leaders. *Feminist Criminology*, 17(5), 619–640.

Bjørkelo, B. & Villman, E. (2021). Kunnskapsutvikling i politi(leder) utdanning – en samtidshistorie. I H. B. Ellefsen, V. L. Sørli & M. Egge (Red.), *Kunnskap for et tryggere samfunn? Norsk politiutdanning 1920–2020* (s. 581–603). Cappelen Damm Akademisk.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Cockcroft, T. (2014). Police Culture and Transformational Leadership: Outlining the Contours of a Troubled Relationship. *Policing* 8(1), 5–13.

Davis, C. (2023). Revisiting police reform: rank-neutral space as resistance and conformity. *Theoretical Criminology*, 27(1), 126–146.

Davis, C. & Silvestri, M. (2020). Critical perspectives on police leadership. Bristol: Policy Press Research and Theory. *Leadership Quarterly* 25(1), 63–82.

Day, D.V. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 years of Research and Theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.

De Moura, R. C., Borges, A., Morgado, S., & Ramalho, N. (2023). Police leadership 2.0.: a comprehensive systematic review of the literature. *Policing*, 8(1), 14–26.

DFØ. (2024). *DFØ-rapport 2024:2. Kultur og ledelse i politiet*. DFØ. <https://dfo.no/rapporter/dfo-rapport-20242-kultur-og-ledelse-i-politiet>

DFØ. (2021). *DFØ-rapport 2021:1 Evaluering av nærpolitireformen – statusrapport 2020*. DFØ. <https://dfo.no/dfo-rapport-20211-evaluering-av-naerpolitireformen-statusrapport-2020>

Filstad, C., (2022). *Police leadership as practice*. London: Routledge.

Filstad, C. (2020). *Politiledelse og ledelse av nærpolitireformen: Forskning, diskusjoner og refleksjoner*. PHS Forskning 2020:2. <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/handle/11250/2653842>

Filstad, C. & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society. An International Journal of Research and Policy*. 31(7), 767–783, <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>

Filstad, C. & Karp, T. (2023). Possible co-productions of change among police leaders and police officers in the Norwegian police reform. *Nordic Journal of Studies in Policing*, 10(1), 1–13.

Filstad, C., Karp, T. & Glomseth, R. (2018). How Police Leaders Learn to Lead. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. pay043. <https://doi.org/10.1093/police/pay043>

Fleming, J. (2008). Managing the diary: what does a police commissioner do? *Public Administration*, 86(3), 679–698.

Fleming, J. (Eds.). (2015). *Police Leadership. Rising to the top*. Oxford University Press.

Flynn, E. A. & Herrington, V. (2015), Towards a Profession of Police Leadership. US Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice, pp. 1–18.

Fyfe, N. R. (2019). The challenge of change: Exploring the dynamics of police reform in Scotland. *International Journal of Police Science & Management*, 2(4), 196–205.

Glaser, B. L., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press.

Grythe, J. (2011). Forskningsbasert undervisning som evidensbasert praksis? *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 95(5), 386–397. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2987-2011-05-06>

Haake, U., Rantatalo, O., & Lindberg, O. (2015). Police leaders make poor change agents: Leadership practice in the face of a major organisational reform. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 27(7), 764–778. <https://doi.org/10.1080/10439463.2015.1099653>

IBM. (2024). *SPSS Software* | IBM. <https://www.ibm.com/spss>

JASP Team. (2024). *JASP – A Fresh Way to Do Statistics*. JASP – Free and User-Friendly Statistical Software. <https://jasp-stats.org/>

Johannessen, S. O. (2015). Å forstå politiet som organisasjons- og ledelsespraksiser [Understanding the police as organisational and leadership practices]. In S.O. Johannessen & R. Glomseth (Eds.), *Politiledelse* (s. 22–41). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Karp, T., Filstad, C. & Glomseth, R. (2019). 27 Days of Managerial Work in the Police Service: “Being foremost among equals. *Police Practice and Research: An International Journal*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15614263.2018.1526682>

Meld. St. 29 (2019–2020). *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20192020/id2715224/>

Meld. St. 14 (2019–2020). *Kompetansereformen – Lære hele livet*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/>

Morkemo, V. & Thorbjørnsen, A. (2012). *Ledelse av politispesialister: En kvalitativ studie*. Politihøgskolen. <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/handle/11250/2827717>

Morse, J. M. (1991). Subjects, Respondents, Informants and Participants? *Qualitative Health Research*, 1(4), 403–406.

Nix, J., Pickett, J. T., Baek, H., & Alpert, G. P. (2019). Police research, officer surveys, and response rates. *Policing and Society*, 29(5), 530–550. <https://doi.org/10.1080/10439463.2017.1394300>

NOU 2019: 12. (2019). *Lærekraftig utvikling – Livslang læring for omstilling og konkurranseevne*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/NOU-2019-12-regjeringen.no>

NOU 2013: 9. (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer: Politianalysen*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>

NOU 2012: 14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Statsministerens kontor. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>

Pearson-Goff, M. & Herrington, V. (2013). Police leadership and Leadership Development: a systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 8(1), 14–26. <https://doi.org/10.1093/police/pat027>

Politihøgskolen. (2022). *Evaluering av PSTs og politiets håndtering i tilknytning til Kongsberg-hendelsen 13. oktober 2021*. Politihøgskolen. <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/3013237/evaluate-ring-av-psts-og-politiets-handtering-i-tilknytning-til-kongsberg-hendelsen-13-oktober-2021.pdf?sequence=1>

Prop. 61 LS (2014–2015). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpoltireformen)*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/>

Raelin, J. A. (2016). *Introduction to leadership-as-practice*. New York: Routledge.

Ramshaw, P., Silvestri, M., & Simpson, M. (Eds.) (2019). *Police leadership: changing landscapes*. Cham: Palgrave Macmillan.

Roberts, K., Herrington, V., Jones, W., White, J. & Day, D. (2016). Police Leadership in 2045: The Value of Education in Developing Leadership. *Policing*. (10)1, 26–33.

Silvestri, M. & Tong, S. (2022). Women police leaders in Europe: a tale of prejudice and patronage. *European Journal of Criminology*, 19(5), 871–890.

Stortinget. (2015, juni 2). Innst. 306 S (2014–2015) *Innstilling fra justiskomiteen om endringer i politiloven mv. (Trygghet i hverdagen – nærpoltireformen)* [Inns]. Stortinget; justiskomiteen. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-306/?lvi=0>

Sørli, V. L. & Larsson, P. (2018). *Politireformer. Idealer, realiteter, retorikk og praksis*. Cappelen Damm Akademisk.

Tengblad, S. (2012). Conclusions and the way forward: towards a practice theory of management. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* (s. 337–356). Oxford University Press.

Terpstra, J., Fyfe, N. R., & Salet, R. (2019). The Abstract Police: a conceptual exploration of unintended change of police organisations. *The Police Journal: Theory, practice, and Principle*. <https://doi.org/10.1177/0032258X18817999>

**Politihøgskolen
Slemdalsveien 5
Postboks 2109, Vika
0125 Oslo
Tlf: 23 19 99 00
www.phs.no**

PHS Forskning 2024:3
ISSN 0807-1721

ISBN 978-82-7808-204-1 Trykt
978-82-7808-205-8 Elektronisk