

“Hvor ble det av kvinnene?”

En evaluering av satsing på kvinnelige ledere ved deltakelse på LOU 1.



POLITHØGSKOLEN

RAPPORT



Ragnhild Holm og Tove Kristiansen

Desember 2010

Forord

Politidirektoratet har fra høsten 2004 bevilget midler for å øke antall studieplasser på "Ledelse- og organisasjonsutvikling 1 (LOU 1)", og har øremerket plasser til kvinnelige søkere med den hensikt å øke andelen kvinnelige ledere i etaten. Etter å ha uteksaminert elleve kull med studenter ved studiet LOU 1 i tidsrommet høst 2004 til vår 2010, ønsket Politihøgskolen å undersøke i hvilken grad satsningen har vært vellykket i forhold til å få flere kvinnelige ledere i Politi- og lensmannsetaten.

For å kunne gjennomføre en bred evaluering av kvinnesatsingen og få et kritisk og nøytralt blikk på lederutdanningen ved Politihøgskolen, bidro Politidirektoratet med midler som gjorde det mulig å engasjere en ekstern samarbeidspartner, sosiolog Tove Kristiansen fra Athenae. Politihøgskolen har bidratt med en tidsressurs på 25 % av et årsverk til dette forsknings- og utviklingsarbeidet (FOU-arbeidet). I utgangspunktet skulle evalueringen ha vært avsluttet våren 2010, men på grunn av det store materialet som er samlet inn, tok både analysearbeidet og rapportskrivningen mer tid enn forventet. Politihøgskolen forlenget tidsressursen til FOU-arbeidet fram til årsskiftet 2010, slik at vi kunne fortsette samarbeidet med Athenae. Takk til både Politidirektoratet og Politihøgskolen for at vi fikk muligheten til å gjennomføre dette arbeidet, og til Silje Bringsrud Fekjær og Marit Egge fra forskningsavdelingen ved Politihøgskolen, som har stått for veiledning underveis.

Vi vil også rette en stor takk til alle som har bidratt ved å svare på den elektroniske spørreundersøkelsen og deltatt i intervjuer.

Det er samlet inn mye data som blir brukt i denne rapporten. I tillegg er det mange analyser som kan gjøres ved en senere anledning ut fra materialet som nå er tilgjengelig. Gjennom arbeidet har vi lært mye om hvordan kvinnene opplevde LOU 1-studiet, hvordan kompetansen er kommet til nytte i etterkant, og vi har fått kunnskap om forhold det kan være viktig å ta hensyn til i en videre satsing på kvinnelige ledere i etaten.

Oslo 18.12.2010

Ragnhild Holm, Politihøgskolen

Innhold

1. SAMMENDRAG	1
Om rapporten	1
Hovedfunn	1
Konklusjon	4
2. INNLEDNING	5
Bakgrunn.....	5
Problemstilling.....	5
Begrepsavklaring	6
Metode og utvalg.....	6
Organisering av studiet.....	7
Avgrensning av rapporten	8
Rapportens oppbygning	8
3. TEORETISK FUNDAMENT	9
4 PRESENTASJON AV FUNN	12
4.1 Opplevd nytte og relevans av LOU 1	12
4.1.1 LOU 1 har gitt større trygghet, faglig og personlig	12
4.1.2 LOU 1 har hatt praktisk betydning.....	14
4.1.3 Nytte av den praktiske treningen	16
4.2 Kvinners motivasjon for ledelse	16
4.2.1 Motivasjon for å søke LOU 1.....	16
4.2.2 Indre motivasjon, ytre barrierer	18
4.2.3 Hvor mange har søkt lederstilling etter LOU 1?	19
4.2.4 Årsaker til å ikke ønske lederstilling i politiet	21
4.2.5 Hva hindrer/stimulerer kvinner til å søke lederstillinger?	22
4.3 Endringer i stillingskategori og antall ledere	25
4.3.1 Få har endret stillingskategori	25
4.3.2 Få nye ledere	26
4.3.3 Mange har skiftet arbeidssted.....	29
4.3.4 Hvorfor slutter kvinner i politiet?	30
4.4 Arbeidsmiljøets betydning for anvendelse av kunnskap	32
4.4.1 Fokus på kompetanseheving og kunnskapsdeling.....	32
4.4.2 Liten interesse blant kollegaer for ny lærdom fra LOU 1.....	33
4.5 Betydningen av lederoppfølging	35
4.5.1 Lederens betydning for kvinners motivasjon til å søke lederstillinger	35
4.5.2 Få har blitt fulgt opp av egen leder.....	36
4.5.3 Store forskjeller i etaten	37
4.6 Utvelgelse av deltakere uten forankring i plandokumenter	39

4.7 Hvorfor kvinnelige ledere?	40
5 OPPSUMMERING.....	42
Oppsummering av hovedfunn	42
LITTERATURLISTE	45
VEDLEGG.....	47
Vedlegg 1: Intervjuguide med kvinnelige deltakere LOU 1	
Vedlegg 2: Intervjuguide med ledere til deltakere på LOU 1.....	
Vedlegg 3: Spørsmål i spørreundersøkelsen	
Vedlegg 4: Utvalg og metode	
Vedlegg 5: Studieplan Ledelse- og organisasjonsutvikling LOU 1.....	
Vedlegg 6: Memer	

1. Sammendrag

Om rapporten

I denne rapporten presenteres funnene fra en evaluering gjennomført ved Polithøgskolen i 2010. Undersøkelsen rettet seg mot elleve kull kvinnelige studenter som har deltatt på studiet "Ledelse- og organisasjonsutvikling 1 (LOU 1)", i perioden 2004 til 2010. Siktemålet med evalueringen har vært å finne kvinnenenes karriereløp, om de som ikke var ledere er blitt ledere, og om de som var ledere har avansert i ledelseshierarkiet. Evalueringen baserer seg på både kvantitative og kvalitative data hentet inn fra en elektronisk spørreundersøkelse (svarprosent 93), gruppeintervjuer med kvinnelige studenter fra ulike kull, samt individuelle intervjuer av et mindre utvalg ledere.

Hovedfunn

Resultatene fra undersøkelsen viser at kvinnene har opplevd LOU 1 som svært nyttig, og at de anvender mye av det de lærte i praksis. De oppgir at LOU 1 har betydd mest i forhold til å gi dem større trygghet. Kvinnene var motiverte for å søke lederstillinger da de begynte på LOU 1, og denne motivasjonen ble for de fleste styrket under studiet. Til tross for dette har det vært en svært liten økning i antall ledere blant disse kvinnene.

Halvparten av de som ikke var ledere da de gikk ut av LOU 1, har søkt ledige stillinger i ettertid. Barrierene for å søke lederstillinger finner vi dels i manglende selvtillit og private forhold, men også i manglende støtte fra arbeidsmiljø og leder. Det er svært få som har fått støtte og oppfølging fra egen leder i forbindelse med deltakelsen på LOU1, og enkelte forteller om negative kommentarer og til dels mobbing fra mannlige kollegaer. Dette er faktorer som har stor betydning i forhold til om ny kompetanse kommer til anvendelse. Hvis vi ønsker å bedre effekten av utdanningen, er dette forhold som det er nødvendig å se nærmere på.

LOU1 har betydd mye for kvinnenenes faglige og personlige utvikling

Kvinnenenes tilbakemeldinger på LOU 1 viser at de opplever at studiet har høy faglig kvalitet. De oppgir at studiet har betydd mye for dem både i forhold til faglig og personlig utvikling. De oppgir å ha blitt tryggere på seg selv og sin egen rolle, og mange finner støtte i teorier og modeller de lærte på LOU 1 i eget arbeid.

LOU 1 har hatt praktisk betydning i ettertid

Flertallet av kvinnene som ble intervjuet forteller at de har hatt praktisk nytte av det de lærte på LOU 1 i ettertid. Dette bekreftes i spørreundersøkelsen på spørsmål om LOU var nyttig for personlig utvikling (score 5.4 på en skala fra 1-6 der 1 er lavest og 6 er høyeste), nyttig for faglig utvikling (score 5.3) og nyttig i det daglige arbeidet (score 5.1). De opplever at de blir lyttet til i større grad enn tidligere og har fått økt gjennomslag. De reflekterer også mye over lederrollen og utøvelsen av ledelse i hverdagen.

Kvinnene er motivert for å bli ledere

Over halvparten av kvinner som har tatt LOU 1 søkte utdanningen fordi de var motivert for å søke lederstillinger eller for å styrke sin kompetanse som leder (se figur 4.2). Mange forteller i intervjuene at motivasjonen for å bli leder ble styrket gjennom å ta LOU 1.

Liten økning i antall ledere

Av de kvinnene fra LOU 1 som er med i denne undersøkelsen, er det i dag kun seks flere ledere enn i 2004. Ved oppstart av studiene var totalt 93 av 141 kvinner i lederstillinger, 48 var ikke ledere. Av disse 48 er 18 blitt ledere. Samtidig har 12 kvinner sluttet i lederstillinger, slik at netto økning er på seks personer. Vi har fått flere toppledere og mellomledere, mens det har vært en stor nedgang i antallet førstelinjeledere. Det betyr at kvinner i vårt utvalg har klatret i ledelseshierarkiet, men at tilsiget av nye ledere kanskje er lavere enn forventet.

Halvparten av de som ikke er ledere, har ikke søkt lederstillinger

Intervjuene viste at mange av kvinnene har en indre motivasjon for å bli ledere, men det er bare halvparten av de som ikke var ledere (48 personer) da de sluttet på LOU 1 som så langt har søkt lederstillinger. Det skyldes i noen sammenhenger at det ikke har vært ledige stillinger å søke på. I andre sammenhenger skyldes det ulike forhold knyttet til kvinnene selv, privatlivet eller arbeidsplassen.

Indre barrierer for å søke lederstillinger

Mange respondenter i undersøkelsen bekrefter forestillingen om at kvinner trenger å kjenne seg trygge på at de mestrer oppgaven før de søker en stilling. I tillegg mener de at mange har behov for å

bli sett av andre. De trenger å bli oppmuntret og motivert av andre for å søke en lederstilling. Blant kvinnene i undersøkelsen var det også noen som heller ønsket å jobbe med fag enn som leder.

Ytre barrierer for å søke lederstillinger

Av de kvinnene som ikke er ledere, har bare halvparten søkt lederstillinger. De som ikke har søkt lederstillinger, oppgir følgende forhold som årsaker (nevnt i tilfeldig rekkefølge):

- Hensyn til barn og familie
- Lønn som ikke speiler ansvaret som leder
- Manglende ressurser i etaten
- For små reelle muligheter til å kunne påvirke
- Ønsker heller å jobbe med fag enn å være leder

Mange mangler støtte i eget arbeidsmiljø

De fleste kvinnene forteller om et arbeidsmiljø hvor det er fokus på kompetanseutvikling, erfaring- og kunnskapsdeling. Det er likevel få som kan fortelle om kollegaer som har vist interesse for hva kvinnene lærte på LOU 1. Flere forteller om negative bemerkninger fra kollegaer.

Svært få har fått støtte og oppfølging fra egen leder

Et flertall av kvinnene oppgir at de ikke har fått oppfølging fra nærmeste leder i forhold til LOU 1. Lederen har vist liten interesse for hva de lærte i den tiden de gikk på studiet, og bare noen få av kvinnene har opplevd at lederen la til rette for at de fikk nye oppgaver der de kunne bruke den nye kompetansen.

Store forskjeller mellom ulike deler av etaten

Det er store forskjeller internt i etaten, både når det gjelder støtte fra eget arbeidsmiljø og oppfølging fra nærmeste leder. Det synes som at kvinner ansatt i små miljøer på mindre steder og i tunge mannsdominerte miljøer møter mest motstand og mindre støtte enn andre. Imidlertid er det flere som opplever større grad av lederstøtte i dag enn da de gikk på LOU 1.

Manglede forankring i plandokumenter

Svært få av kvinnene hadde individuelle utviklingsplaner eller karriereplaner. Søknaden på LOU1 er for de fleste et eget initiativ. Også forankring i virksomhetsplaner og analyser av lederbehov er i de fleste steder mangelfull.

Konklusjon

Når vi ser på resultater fra undersøkelsen samlet, kan det være naturlig å rette fokus på noen sentrale punkter:

- LOU 1 er en vellykket satsning i forhold til at det har betydd mye for kvinnenes faglige og personlige utvikling
- På tross av et godt studium har det vært en svært liten økning i antall ledere blant kvinner som har tatt LOU 1
- Den lave økningen i antall kvinnelige ledere kan ikke tilskrives forhold ved studiet, men forhold knyttet til
 - Barrierer hos kvinnene selv som:
 - Manglende selvtillit og tro på egne kvalifikasjoner
 - Private forhold knyttet til ansvar for barn og familie
 - Ønske om å jobbe faglig i stedet for som leder
 - Barrierer i arbeidsmiljøet og/eller i etaten:
 - Manglende oppfølging og tilrettelegging fra nærmeste overordnede
 - Manglende støtte og for noen til dels motarbeiding fra kollegaer

Når andelen nye kvinnelige ledere ikke har økt i tråd med intensjonene for dagens lederutdanning, viser resultatene fra undersøkelsen at dette må tilskrives forhold som ligger utenfor studiet ved Politihøgskolen. I forhold til videre satsing på LOU 1 anbefales likevel Politihøgskolen å styrke lederutdanningen gjennom to forhold:

2. Innledning

”Hvor ble det av kvinnene?” er et evalueringsprosjekt av karriereløpet til kvinner som har gått på studiet ”Ledelse- og organisasjonsutvikling 1 (LOU 1)” ved Politihøgskolen i tidsrommet høst 2004 til vår 2010. Evalueringen har hatt til hensikt å kartlegge i hvilken grad satsningen på lederutdanningen har vært vellykket i forhold til å få flere kvinnelige ledere i Politi- og lensmannsetaten.

Bakgrunn

Prosentandelen kvinnelige ledere per 1. januar 1999 var i følge St.meld. nr. 22 Politireform 2000 (2000–2001) under 10 % for kategorien lensmenn, politistasjonssjefer, politiavdelingssjefer etc. Her gis klare anbefalinger om at det må arbeides planmessig og langsiktig for å rekruttere kvinner til lederstillinger. I 2003 var det kun en minimal økning av kvinnelige ledere sammenliknet med 1999 (St.meld. nr. 42, 2004–2005). Politidirektoratet hadde satt inn flere tiltak for å øke andelen kvinnelige ledere fra høsten 2002, blant annet ved å iverksette pilotprosjektet ”Nettbasert lederutviklingsprogram for kvinner”. Politihøgskolen overtok ansvaret for studiet fra høsten 2004 og har fram til våren 2010 uteksaminert 152 kvinner. Politidirektoratet har bevilget nærmere 4 millioner kroner i dette tidsrommet for å øke antall studieplasser øremerket for kvinner på LOU 1. Politihøgskolen har forpliktet seg til å levere ”Nettbasert lederutvikling for kvinner” med den hensikt å tilby lederutdanning til flere kvinner enn det Politihøgskolen normalt sett hadde hatt kapasitet til. Med midlene fra Politidirektoratet har langt flere kvinner fått tilbud om studieplass. Politidirektoratet (2008) retter fortsatt fokus på bemannings- og kompetansebehovet i politiet, og intensjonen er å rekruttere flere kvinner til lederstillinger i årene fremåret.

Problemstilling

Formålet med denne evalueringen har vært å kartlegge i hvilken grad deltakelse på LOU 1 har gitt kvinnene økt kompetanse i form av ny kunnskap, nye ferdigheter og holdninger, og om den nye kompetansen kommer til praktisk nytte i hverdagen. Videre ønsket vi å undersøke i hvilken grad LOU 1 har hatt effekt i forhold til å få flere kvinnelige ledere i Politi- og lensmannsetaten.

Vi ønsket å finne ut hvilke stillinger kvinnene hadde da de startet som studenter på LOU 1, hvilke stillinger de har i dag, hvor mange som har søkt lederstillinger, hvor mange som ikke har søkt og om de som har søkt lederstillinger har fått disse. Gjennom analyser av datamaterialet vil vi tilstrebe å svare på følgende problemstilling:

”Hvor ble det av kvinnene?”

Vi har videre sett på hvilke forhold som må være til stede for at kvinner skal søke lederstillinger: egen motivasjon, betydningen av støtte fra omgivelsene, både fra kollegaer og i særlig grad fra nærmeste overordnede.

Vi vil søke å gi svar på suksessfaktorer og barrierer for anvendelse av ny innsikt og kunnskap ervervet gjennom deltakelse på LOU 1, noe som kan gi føringer for hvordan vi i fremtiden kan legge forholdene til rette for å få flere kvinnelige ledere i Politi- og lensmannsetaten.

Begrepsavklaring

Tre kategorier kvinner er med i denne undersøkelsen og blir omtalt som politiutdannet, jurister eller sivilister. **Politiutdannet** vil si kvinner som har gjennomført Politiskolen med eksamen våren 1994 eller tidligere og kvinner som har gjennomført Politihøgskolen med eksamen etter 1994. **Jurister** har juridisk embetseksamen eller master i rettsvitenskap. Noen av disse kan i tillegg ha politiutdanning. Med **sivilister** mener vi de som ikke er politiutdannet eller jurister, men som har stilling i Politi- og lensmannsetaten.

I tillegg til deltakelse fra politidistriktene har det vært deltakere fra Politidirektoratet (POD), Politiets sikkerhetstjeneste (PST), Politiets utlendingsenhet (PU), Politihøgskolen (PHS), Kripos, Økokrim, Utrykningspolitiet (UP), Justisdepartementet og Namsfogden i Oslo. Det har ikke vært kvinnelige deltakere fra Politiets data- og materieltjeneste (PDMT) i tidsrommet fra 2004–2010.

Metode og utvalg

Vi skal her kort redegjøre for valg av metode og utvalg for undersøkelsen¹.

Vi ønsket å benytte oss av ulike metoder for innhenting av både kvalitative og kvantitative data.

- Preintervju med kvinner som hadde tatt LOU 1
- Gruppeintervjuer med kvinner som hadde tatt LOU 1
- Individuelle intervjuer med noen få utvalgte ledere
- Spørreundersøkelse blant samtlige kvinner som hadde tatt LOU 1

¹ En grundigere redegjørelse for metoden vi har benyttet for innsamling av data, finnes i vedlegg nr. 4.

Utvalget som deltok i spørreundersøkelsen og i intervjuene, bestod av kvinner som har gjennomført LOU 1 i tidsrommet fra høsten 2004 til våren 2010. Dette er studenter fra elleve kull fordelt på to kull fra hvert av årene 2004–05, 2005–06, 2006–07, 2007–08, 2008–09 og ett kull fra 2009–2010.

Når det gjelder respondentene i lederintervjuene, hadde disse ulike funksjoner i forhold til kvinnene. Av de ni lederne som ble intervjuet, var noen nærmeste leder til kvinnen da hun gikk på LOU 1, andre hadde ulike stillinger som medførte at de hadde en beslutningsposisjon i forhold til utvelgelse av kvinner som stod på søkerlistene til LOU 1.

Organisering av studiet

Studiet er organisert med en kombinasjon av fysiske samlinger og arbeid hjemme, estimert til ca 840 arbeidstimer (ca. ½ årsverk). Det benyttes en læringsplattform til bruk for nettbasert læring.

Fellessamlingene varierer fra fem til syv uker i løpet av studieåret (fem uker gjelder ett kull, seks uker to kull og syv uker for de resterende åtte kullene). Samlingene gjennomføres på Politihøgskolen, med unntak av fire dager med ledertrening som foregår på egnet sted utenfor Politihøgskolen.

Det etableres basisgrupper på tre til fem deltakere som samarbeider om ulike typer læringsoppgaver i studiet i tillegg til å skrive prosjektoppgaven sammen. Hver basisgruppe får oppnevnt en veileder og blir tilbudt veiledning innenfor nærmere angitte rammer. I studiet legges det vekt på å belyse sammenhengen mellom teori og praksis. Pensumlitteraturen utgjør ca 1800 sider.

Arbeidskravene består av (Politihøgskolen, 2007):

- En personlig utviklingsplan som skal bidra til praksisutvikling gjennom studieåret
- To individuelle oppgaver som viser innsikt i pensumlitteraturen og anvendelse på egen organisasjon/praksis
- Prosjektoppgave der basisgruppen skal gjøre en studie i praksisfeltet. Arbeidet skal kunne uttrykkes i en skriftlig besvarelse og oppgaven skal presenteres for studentgruppen
- Et individuelt refleksjonsnotat som belyser egen læring gjennom studiet, refleksjon over egen innsats og basisgruppens samarbeid

Studieplanen kan lese i sin helhet, se vedlegg 5.

Avgrensning av rapporten

I løpet av studiet arrangeres ledertrening som holdes av eksterne kursholdere. Det er gjennomført to ulike ledertreninger for de 11 studentkullene. Seks kull har gjennomført ledertrening A og fem kull ledertrening B. Undersøkelsen inkluderer deltakernes vurderinger av de to ledertreningene. Resultatene omtales kun i liten grad i denne rapporten, men vil bli inkludert i den interne evalueringen ved PHS.

Rapportens oppbygning

Etter dette innledende kapittelet (kapittel 2) om bakgrunnen for og formålet med undersøkelsen, gis en kort innføring (kapittel 3) i en teoretisk modell for effektevaluering som ligger til grunn for analysen av resultatene. Deretter følger rapportens hovedkapittel (kapittel 4) med presentasjon av de viktigste funnene fra undersøkelsen. Til sist i rapporten (kapittel 5) kommer en oppsummering og avsluttende kommentar. Intervjuguidene som er brukt til studenter og ledere (vedlegg 1 og 2), spørreskjema (vedlegg 3), redegjørelse for metodevalg (vedlegg 4), studieplan for LOU 1-studiet (vedlegg 5) og fire utvalgte Memer (vedlegg 6 a, b, c og d) finnes til slutt i rapporten.

3. TEORETISK FUNDAMENT

Ut fra målsetting om å undersøke *effekten* av LOU 1 valgte vi å legge Kirkpatrick's firenivåmodell for evaluering (Kirkpatrick, 2006) til grunn for undersøkelsen. Dette er en modell som ble utviklet allerede i 1959. Den er internasjonalt anerkjent som en god og anvendbar modell og har vært mye brukt for evaluering av læringseffekt i arbeidslivet.

Modellen (figur 3.1) skiller mellom fire nivåer for evaluering, knyttet til hva det er ønskelig å måle, dvs hva man søker svar på.

NIVÅ	SPØRSMÅL
1. Reaksjon/respons	Hvor fornøyde var deltakerne/studentene med læringsprogrammet/studiet?
2. Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne/studentene tilegnet seg som følge av læringsprogrammet/studiet?
3. Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?
4. Nytte	I hvilken grad har læringsprogrammet/studiet gitt samlet organisatorisk nytte i forhold til overordnede mål?

Figur 3.1 Kirkpatrick's firenivåmodell for evaluering av læring (Lai og Juel, 2006).

Vanlig praksis ved Politihøgskolen er å evaluere på nivå 1 og 2 (figur 3.1). Gjennom evalueringer etter samlinger og en sluttevaluering får studentene anledning til å si sin mening om hvor fornøyde de er med innhold og gjennomføring av studiet. I arbeidslivet viser både en amerikansk og en britisk undersøkelse at over 80 % av arbeidsgiverne bare evaluerer sine læretiltak på nivå 1.

For å finne ut om studentene faktisk har tilegnet seg den kompetansen som var tilsiktet, må det gjennomføres en evaluering på nivå 2. Her måles det i hvilken grad studentene har fått ny kunnskap, nye ferdigheter og/eller nye holdninger, alt etter hva som er de definerte læremålene for studiet. Evaluering på nivå 2 ivaretas ved Politihøgskolen gjennom en avsluttende eksamen.

For vårt formål er det nivå 3 som er interessant. Evaluering på dette nivået blir ikke så ofte praktisert, og krever en annen tilnærming enn nivå 1 og 2. På nivå 3 er vi interessert i å finne ut av i hvilken grad

den nye kompetansen blir anvendt i praksis. Opplever studentene at de har praktisk nytte av det de lærte i sin arbeidshverdag? For å finne svar på dette må det ha gått noen tid siden de avsluttet opplæringen. Vanlige metoder for å få innblikk i studentenes erfaringer og synspunkter relatert til nivå 3 er, som vi har anvendt, en kombinasjon av spørreskjemaer og intervjuer. I tillegg kan observasjon og 360 graders evaluering benyttes, men det ville ha blitt for omfattende og ressurskrevende i denne sammenhengen.

Effekt på nivå 3 avhenger ikke bare av studiets innhold, gjennomføring og relevans. Det avhenger også av en rekke faktorer som ligger utenfor studiet og studiestedet, i dette tilfellet Politihøgskolen, sin kontroll. Det avhenger delvis av studenten selv, grad av motivasjon og egen drivkraft til å anvende ny kompetanse, men også i høy grad av om hun finner støtte og interesse fra kollegaer i eget arbeidsmiljø, og i særlig grad av hvilken oppfølging hun får fra nærmeste leder.

Ifølge Kirkpatrick (2006) er det fire forutsetninger som må være til stede for at adferdsendring skal skje, dvs at ny kompetanse blir omsatt i praksis:

1. Personen må selv ha et ønske om endring
2. Personen må vite hva hun skal gjøre og hvordan hun skal gjøre det
3. Personen må arbeide i et godt miljø
4. Personen må bli belønnet for endringen

De to første forutsetningene kan oppfylles gjennom et studium ved å sette klare læremål for studentenes holdninger, kunnskap og ferdigheter. Her kan grunnlaget legges for at den enkelte student i løpet av studiet får nødvendige kunnskap om "hva hun skal gjøre og hvordan hun skal gjøre det" (punkt 2). Personens egen motivasjon (punkt 1) er likevel alltid avgjørende for hvor godt hver enkelt lykkes med å omsette den nye kompetansen i praksis.

Når det gjelder de to siste forutsetningene (punktene 3 og 4), knytter disse seg til den enkeltes arbeidsmiljø og leder. Arbeidsmiljøet må vise interesse for hva personen har lært, være oppmuntrende og støttende. Til sist er det særskilt viktig at nærmeste leder følger opp og legger forholdene til rette for at den nye kompetansen kan bli brukt og også forventer/stiller krav om at den blir brukt.

Disse fire forutsetningene for å oppnå en effekt på nivå 3 i modellen (figur 3.1) er begrunnelsen for at vi i denne undersøkelsen har stilt respondentene spørsmål i forhold til

1. Egen motivasjon for anvendelse av ny kunnskap
2. Opplevd læringsutbytte og nytte av det de lærte på LOU 1
3. Opplevd støtte fra eget arbeidsmiljø
4. Oppfølging fra nærmeste leder

Det at lederoppfølging tillegges så stor vekt i Kirkpatrick's modell, har dannet grunnlaget for at vi har intervjuet et antall ledere om hvordan de selv mener å ha fulgt opp de av sine ansatte som har deltatt på LOU 1.

4 Presentasjon av funn

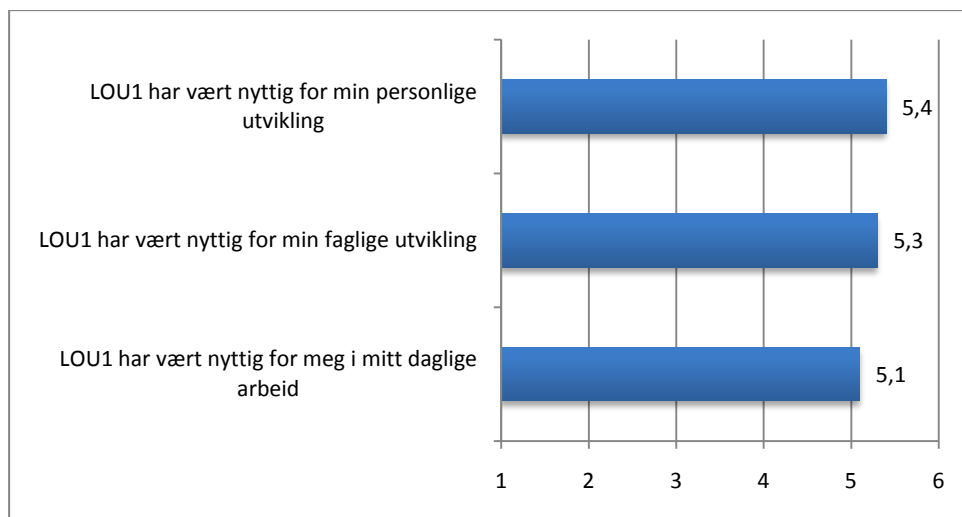
Vi vil i dette kapittelet presentere utvalgte funn fra spørreundersøkelsen som vi supplerer med data fra gruppeintervjuene og lederintervjuene. Første tema behandler i hvilken grad kvinnene har opplevd det de lærte på LOU 1 som nyttig og relevant i ettertid, og hvilken betydning LOU 1 har hatt for den enkeltes personlige og faglige utvikling. Videre skal vi se på kvinners motivasjon for å være ledere og hva som kan hindre eller stimulere motivasjonen for å søke lederstilling. Et tredje tema er stillingsendring. Vi presenterer funn som omhandler hvilken stillingskategori (*sivilt ansatt, jurist/påtale, politistilling eller annet*) og type stilling (*toppleder, mellomleder, førstelinjeleder, annen lederfunksjon og ikke leder*) kvinnene hadde da de gikk på LOU 1, og hvilken stilling de har i dag. Deretter skal vi se nærmere på hvilken støtte kvinnene opplever å ha fått fra arbeidsmiljøet i tilknytning til studiet, samt hvilken oppfølging de har fått fra egen leder både underveis og i etterkant av LOU 1. Mot slutten av kapittelet skal vi se på hvilken forankring i plandokumenter som ligger til grunn for utvelgelse av deltakerne til studiet, før vi til sist ser på respondentenes egne tanker om og begrunnelser for hvorfor vi bør ha kvinnelige ledere i politiet.

4.1 Opplevd nytte og relevans av LOU 1

Noe av det vi har vært mest interessert i å finne svar på gjennom denne undersøkelsen, er hvor stor nytte studentene har hatt av å delta på LOU 1. I studiet legges det vekt på både personlig og faglig utvikling, og vi har i undersøkelsen søkt å belyse begge disse sidene. Vi har sett på i hvilken grad kvinnene har brukt den nye kompetansen i sitt daglige arbeid, enten de er blitt ledere eller ikke. For å finne ut av dette spurte vi studentene om hvilke erfaringer de har gjort etter at de avsluttet studiet. Vi spurte også et mindre antall ledere om de hadde sett den nye kompetansen hos sine ansatte komme til nytte.

4.1.1 LOU 1 har gitt større trygghet, faglig og personlig

Spørreundersøkelsen viser at de aller fleste studentene har hatt meget stor nytte av LOU 1. Dette gjelder både egen personlige utvikling, faglig utvikling og i forhold til at de har hatt nytte av det de lærte i sitt daglige arbeid.



Figur 4.1 Opplevd nytte av LOU 1 i ettertid. Skala 1-6 der 1 er lavest og 6 er høyest.

Figurkommentar

Figuren viser en gjennomsnittlig score på over 5 for alle tre forhold: "LOU 1 har vært nyttig for min personlige utvikling" (5.5), "LOU 1 har vært nyttig for min faglige utvikling" (5.3) og "LOU 1 har vært nyttig for meg i mitt daglige arbeid" (5.1)

At gjennomsnittet er så høyt i forhold til opplevd nytte av det de lærte på LOU 1, anses som meget positivt, og tilsier at dette er et studium av høy faglig kvalitet som treffer målgruppen godt.

Opplevelsen av at LOU 1 har vært nyttig, bekreftes gjennom intervjuene. Her kommer det fram at det i studiet legges vekt på både faglig og personlig utvikling, og dette gjør at LOU 1 oppleves nyttig.

Studiet karakteriseres som krevende, men at det nettopp av den grunn gir mye. Utdannelsen har gitt kvinnene en faglig plattform å stå på, kunnskap om teorier og modeller som førte til at "mye falt på plass", eller som en sier "å få et system på alle de løse trådene, få en trygghet på begrepene og systemet, virkemidler, det var en åpenbaring". Dette kombinert med oppgaver, innleveringer, diskusjoner og treninger ga kvinnene en større trygghet i utøvelsen av egen rolle. En annen kursdeltaker sier at hun "er mer sikker, både faglig og personlig".

Trygghet er det ordet som oftest går igjen når studentene skal si noe om hvilken betydning LOU 1 har hatt for dem: "Jeg har en helt annen trygghet over meg nå" og "er blitt flinkere til å være meg selv".

LOU 1 har gitt dem en større bevissthet i forhold til hvilke forventninger som ligger til lederrollen og en større trygghet i forhold til utøvelsen av den. Også de som ikke er i lederstillinger, opplever en større trygghet. Dette kommer til uttrykk på ulike måter i den praktiske hverdag, for eksempel:

- har en mye større fryktløshet enn før
- tør å stå fram og mene noe og si at dette kan jeg
- du kan stå i stormen med motstand - jeg mener dette og går for dette

Også noen av lederne vi intervjuet, har sett dette og sier om sine ansatte: "Hun er mye tryggere på det å lede", og en annen sier: "Hun lærte å tenke som leder".

Det er viktig å understreke at opplevelsen av å ha fått større trygghet gjennom LOU 1 gjelder både de som er og de som ikke er ledere. Spørreundersøkelsen viser at de aller fleste studentene har hatt meget stor nytte av LOU 1. Dette gjelder både personlig og faglig utvikling.

4.1.2 LOU 1 har hatt praktisk betydning

Resultatene fra undersøkelsen viser også at svært mange oppgir at de bruker det de lærte, enten de er blitt ledere eller ikke; "har brukt det hver dag, uansett om jeg var leder eller ikke leder". Det tyder på at LOU 1 ikke bare har gitt ønsket læringsutbytte (nivå 2 i Kirkpatrick's modell kapittel 3), men også ført til endret adferd (nivå 3 i Kirkpatrick's modell kapittel 3), der ny lærdom blir omsatt i praksis. Vi skal se litt nærmere på hvordan det disse kvinnene lærte på LOU 1 kommer til anvendelse i hverdagen.

Blir lyttet til og har større påvirkningskraft

Flere trekker fram at det å ha faglig kunnskap, gjør at de lettere blir hørt:

"Når du har kunnskap om en ting, blir du sett og hørt på en helt annen måte. LOU 1 ga en viss tyngde og jeg har en større troverdighet når jeg prater; ser at de lytter når jeg prater."

Andre mener at LOU 1 har gitt større forståelse for egen rolle og også forståelse for hvordan de kan påvirke, og én deltaker sier: "Jeg stilte krav til ledergruppa, det var noe jeg følte meg trygg nok til etter å ha gått LOU 1, som jeg kanskje ikke hadde gjort uten".

Reflekterer over egen ledelse

I alle intervjuene forteller noen om at de har fått en større bevissthet i forhold til lederrollen, hva som forventes av dem, og at de reflekterer over hvordan de selv utøver ledelse. En av deltakerne sier:

"Jeg reflekterer på det å være leder nesten daglig, hvordan jeg snakker med folk, det å se medarbeiderne."

De er blitt opptatt av å motivere sine medarbeidere, gi tilbakemeldinger, løse opp i konflikter, være tydelige og prioritere mellom hva som er viktig/ikke viktig, hva som haster/haster ikke jfr Meme 05 (vedlegg 6 b).

Bruker teorier og modeller fra LOU 1

De vi intervjuet, viser til at de har hatt konkret bruk av teorier og modeller de lærte på LOU 1. Et eksempel på dette er modellen til Jacobsen og Thorsvik (2007), der ledelse integreres i en helhetlig modell som gir et bilde av hvilke forhold som er av betydning for hvordan organisasjoner fungerer. Kvinnene sier også at de ser sammenhenger, tolker omgivelsene og forstår hva som skjer på en bedre måte etter LOU 1. Grønhaug m.fl. (2001:11) skriver at innsikten i det som formidles i boken, skal være til nytte både for å håndtere dagens oppgaver og fungere som nyttig kunnskap i fremtidig karriere. Flere har brukt teorien i praksis og nevner dette i forbindelse med for eksempel intern omorganisering og for å forstå omstillingsprosesser. Én sier:

”Jeg brukte Grønhaugs bok for å se omstillingsprosesser og hva som skjer med folk. Da opplevde jeg at jeg fikk gode tilbakemeldinger fra min leder og mine medarbeidere i forhold til hvordan jeg driftet den prosessen. Det hadde jeg ikke klart så bra uten LOU 1.”

Blant teorier og temaer som blir trukket fram som særskilt nyttige, er kunnskap om beslutningsprosesser, organisasjonskultur, relasjonsledelse og rolleforståelse. ”Jeg har brukt mye av dette med gruppeprosesser, hadde rollespill hvor jeg deler ut roller forut for grupper som ingen kjenner, for å se om de evner å ta på seg roller.”

Den nye lærdommen er blant annet blitt brukt i forhold til å

- endre på våre strukturer
- tenke utvikling av kulturen på egen arbeidsplass
- tenke hvordan vi kan gjøre hverandre gode
- lage strategiplaner, sette felles mål og ta tydeligere beslutninger

Det blir også gitt eksempler på at kvinnene som har gått LOU 1, er blitt brukt som rådgivere for sine overordnede. Ett eksempel er en av studentene som gjorde sin overordnede bevisst på den rollen vedkommende har som forbilde for de ansatte. Vedkommende sluttet å jobbe mye overtid på kontoret. Dette førte til redusert press på de ansatte, som i likhet med overordnede, begynte å gå hjem ved ordinær arbeidstidsslutt. Hun uttalte at ”Det var veldig positivt. Folk er mye mer fornøyd med arbeidssituasjonen. En annen forteller at ”min leder var veldig interessert i å lære noe om det jeg hadde lært, så vi kunne endre på våre strukturer ut fra det”.

Ikke minst har LOU 1 vært viktig for flere ved at de har opplevd at teorien ga dem støtte for den måten de allerede tenkte og gjorde ting på. LOU 1 har med andre ord gitt nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger som deltakerne i stor grad har evnet å omsette i praksis jfr. nivå 3 i Kirkpatrick's modell.

4.1.3 Nytte av den praktiske treningen

LOU 1 inneholder også praktiske treninger. Her gjør studentene ulike øvelser som er ment å gi økt selvinnsikt, virke bevisstgjørende i forhold til kommunikasjon og mellommenneskelige forhold.

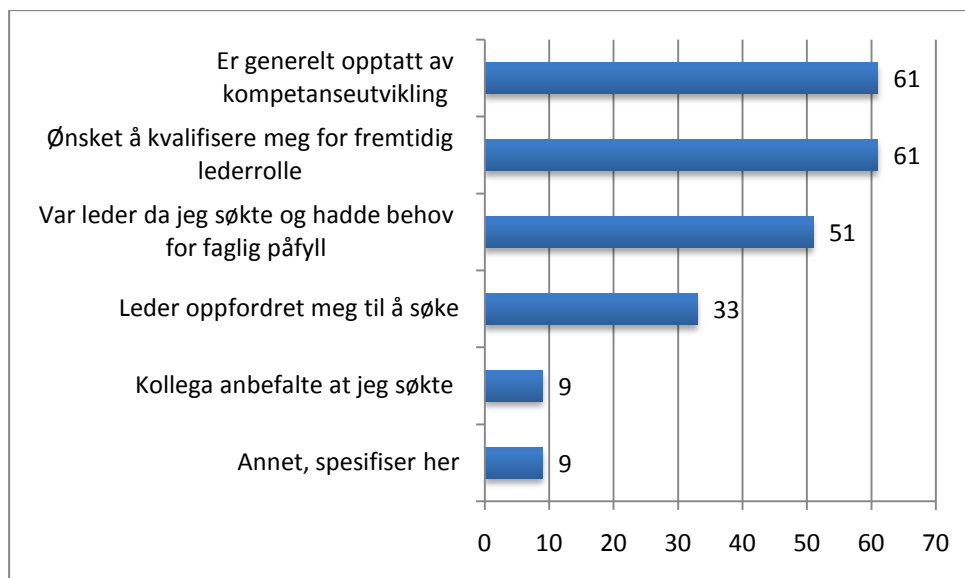
Treningene er blitt holdt av eksterne kursholdere, og ulike kull har hatt trening med to ulike kursholdere. De to variantene var noe forskjellige både i forhold til innhold og gjennomføringsmetoder. I alle intervjuene var det deltakere som hevdet at de hadde hatt nytte av de praktiske treningene som ble gitt av eksterne kursholdere. Særlig gjaldt dette de (52 % av studentene) som har anvendt de konkrete modellene, kalt *memer* (se vedlegg 6 a, b, c, og d). Dette er praktiske, handlingsorienterte modeller som kvinnene opplevde som nyttige både i studietiden og i ettertid ved at de har anvendt dem i eget arbeid. Svært mange kan forklare i ettertid hva *memene* står for og hvordan de benyttes i praksis, og scoren ligger her på mellom 77 % - 89 % for gjenkjennelse og anvendelse av de fire *memene* som ble etterspurt i spørreundersøkelsen (se vedlegg 3).

4.2 Kvinners motivasjon for ledelse

For å finne ut av hvor det er blitt av kvinnene og hvor mange som er blitt ledere, var det særlig interessant å se nærmere på hvilken motivasjon de hadde for å søke lederstillinger. Vi spurte derfor kvinnene både om hva deres motivasjon var for å søke lederutdanning og om de hadde søkt lederstillinger i ettertid. Vi skal i dette avsnittet se på hva kvinnene har svart på dette, samt hvilke barrierer de har opplevd i forhold til å søke og å få lederstillinger, hva som eventuelt er årsaken til at noen ikke ønsker å være ledere og hva som kan stimulere flere til å søke.

4.2.1 Motivasjon for å søke LOU 1

I spørreundersøkelsen ble respondentenes spurt om deres motivasjon for å søke LOU 1. De ble bedt om å krysse av for ett eller flere av følgende alternativer: "er generelt opptatt av kompetanseutvikling", "ønsket å kvalifisere meg for fremtidig lederrolle", "var leder da jeg søkte og hadde behov for faglig påfyll", "leder oppfordret meg til å søke" og "kollega anbefalte at jeg søkte".

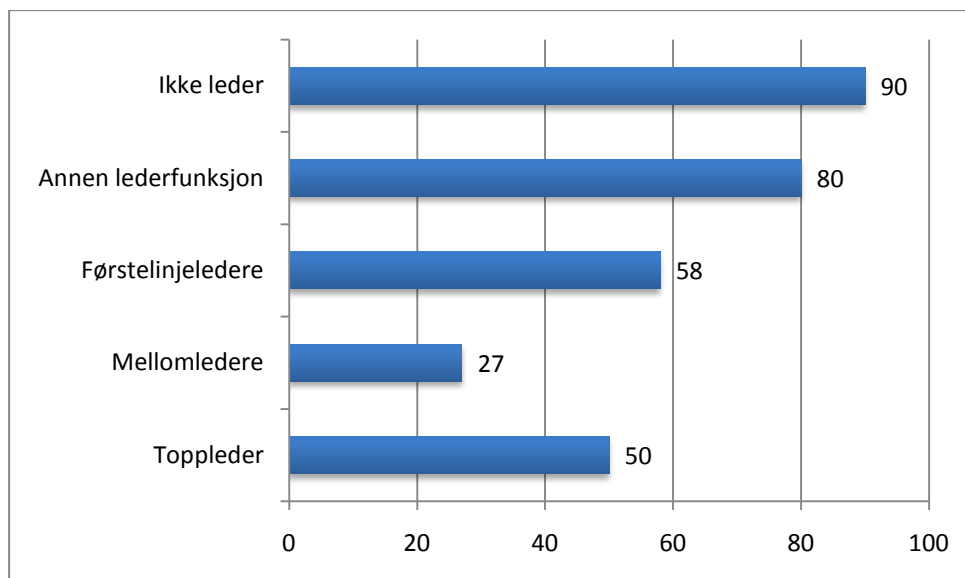


Figur 4.2 Kvinnenes motivasjon for å søke LOU1. Prosent.

Figurkommentar

61 % av kvinnene har krysset av for "ønsket å kvalifisere meg for fremtidig lederrolle". Like mange (61 %) oppgir at de "er generelt opptatt av kompetanseutvikling". Om lag halvparten (51 %) oppgir at de allerede var i lederstilling og "hadde behov for faglig påfyll". En av tre (33 %) oppgir at "leder oppfordret meg til å søke" og kun 9 % oppgir at "kollega anbefalte at jeg søkte".

Godt over halvparten (61 %) oppgir at de begynte på LOU1 fordi de er generelt opptatt av kompetanseutvikling og like mange fordi de ønsket å kvalifisere seg for fremtidig lederrolle. Halvparten var allerede i en lederstilling (51 %) og så LOU 1 som en anledning til å få faglig påfyll. Når 61 % oppgir at de ønsket å kvalifisere seg for fremtidig lederrolle, betyr dette at både kvinner som ikke var ledere og kvinner som var ledere, har krysset av for dette svaralternativet. Vi skal se nærmere på hvordan svaralternativet "ønsket å kvalifisere meg for fremtidig lederrolle" fordeler seg på ulike kategorier ledere og de som ikke var i lederstilling.



Figur 4.3 Andelen kvinner i ulike lederstillinger/ikke-ledere som oppgir at de søkte LOU 1 for å kvalifisere seg for fremtidig lederstilling. Prosent. Antall i hver gruppe kan lese i tabell 4.7.

Figurkommentar

Hele 90 % av ikke-lederne oppgir at de søkte LOU 1 for å kvalifisere seg til fremtidig lederrolle. Dette gjelder også 80 % av de som er i "annen lederrolle", dvs annen enn "førstelinjeleder" (hvor 58 % oppgir dette som motivasjon for å søke), "mellomledere" (27 %) og "toppledere" (50 % = 1 person, da kun 2 toppledere er med i undersøkelsen).

Som figuren over viser er ønsket om å kvalifisere seg til fremtidig lederstilling sterkest motivasjonsfaktor hos de kvinnene som ved oppstart av LOU 1 ikke var ledere. Hele 9 av 10 (90 %) av disse oppgir dette som motivasjon for å søke LOU 1. Også blant de kvinnene som var i "annen lederfunksjon" enn toppleder, mellomleder eller førstelinjeleder, var dette en viktig motivasjonsfaktor (80 %). Når såpass mange førstelinjeledere (58 %) og mellomledere (27 %) også oppgir dette som motivasjonsfaktor, indikerer dette at kvinner ansatt som ledere i politiet ser LOU 1 som en måte å kvalifisere seg både som førstegangssøkere til lederstillinger og som søkere til en høyere lederstilling.

4.2.2 Indre motivasjon, ytre barrierer

I intervjuene sier noen i alle intervjuene at de begynte på LOU 1 fordi de var motiverte for å bli ledere, "hadde en indre motivasjon", "motivasjonen var ønsket om å bli leder", "ville bli en bedre leder". Mange opplevde også at det å delta på LOU 1 ga motivasjon i forhold til ønsket om å bli leder, "utrolig motiverende i forhold til å tre inn i en lederstilling", "jeg fikk en annen glød", "ga meg bedre

mestring”. De fleste kvinnene som har tatt LOU 1, var således motivert for ledelse da de søkte på studiet, og de har opplevd deltakelsen på studiet som motiverende for å ønske en lederstilling.

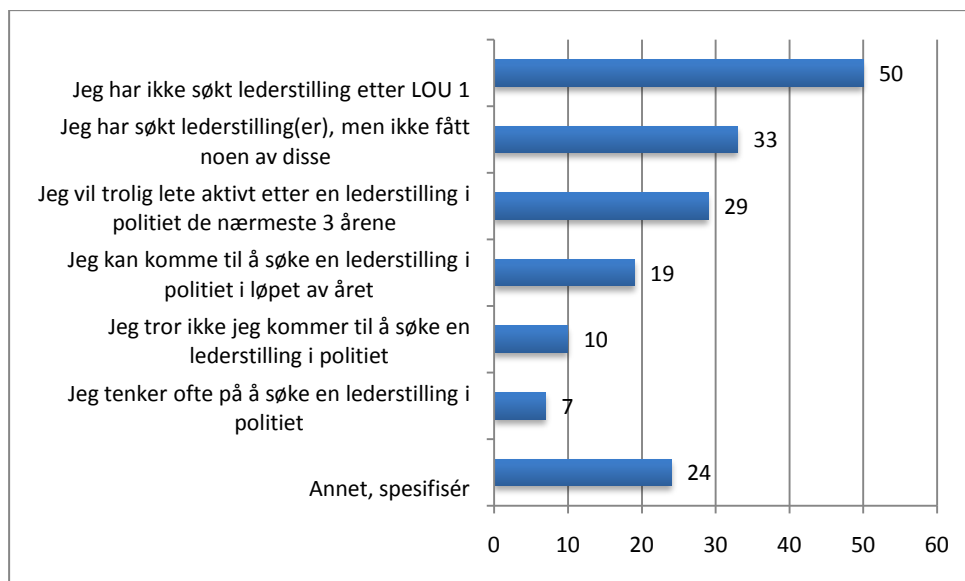
Flere forteller i intervjuene at de trives godt som leder og opplever at de blir behandlet bra av kollegaer. Andre har møtt mer motgang, og noen forteller om at de har måttet ”slåss” for å bli møtt med respekt i miljøet. Noen av de som har søkt, men ikke fått lederstilling, mener seg forbigått pga at ”menn tilsetter menn”. Påstanden ”Mannlige ledere har en tendens til å prioritere mannlige søkere” får en score på 3,85 8 (se figur 4.5). Det vil si at godt over halvparten av kvinnene har en subjektiv oppfatning av at menn prioriterer menn. Børstad og Johansen (2010) påpeker i sin avhandling at det er dobbelt så mange kvinner som søker kontra antall ledige stillinger. Med det skulle en anta at flere kvinner enn det som er tilfelle, kunne fått en lederstilling.

Noen mangler tro på at de kan klare en lederjobb i politiet. Arbeidspresset oppleves som stort og vanskelig å kombinere med familieliv. Tilgangen på ressurser synes lav, mannskulturen virker dominerende i deler av etaten, og noen ønsker heller å jobbe faglig enn som leder.

Spørsmålet om motivasjon er således ikke bare et spørsmål om kvinnes indre drivkraft til å bli leder. Det handler også i stor grad om tro på egne kvalifikasjoner, omkringliggende forhold som kvinnes private situasjon og deres opplevelse av rammene for ledelse i politiet og miljøets behandling av kvinnelige ledere spesielt. Dette er forhold som vi finner igjen som argumenter for ikke å ville søke lederstillinger blant flere av de 42 kvinnene som i dag ikke er i lederstillinger.

4.2.3 Hvor mange har søkt lederstilling etter LOU 1?

Det er totalt 42 av kvinnene som ikke er ledere i dag (ref kapittel 4.3.2). Vi ønsket å få svar på om disse har søkt lederstillinger og ikke fått, om de er motivert for å søke og om de kommer til å søke lederstillinger i fremtiden. De 42 kvinnene dette gjaldt ble bedt om å besvare et sett med spørsmål relatert til det å søke stilling som leder. Det var mulig å krysse av for ett eller flere svaralternativer på spørsmålene listet i figuren nedenfor (figur 4.4) på om de ikke har søkt, har søkt men ikke fått, tenker ofte på å søke, kan komme til å søke, kommer ikke til å søke eller kommer trolig til å søke aktivt de neste tre årene.



Figur 4.4 Andelen kvinner som ikke er i lederstilling med motivasjon for å søke. Prosent. N=42

Figurkommentar

Halvparten av de som ikke har lederstilling i dag, heller ikke har søkt lederstilling i politiet. Videre ser vi at 33 % av de som ikke er ledere, har søkt lederstillinger, men ikke fått noen. Nesten like mange (29 %) sier at de trolig vil lete aktivt etter en lederstilling i politiet de neste 3 årene. Om lag 1 av 5 (19 %) er mer usikre og sier at de kan komme til å søke lederstilling i politiet i løpet av året, mens 1 av 10 (10 %) sier de ikke tror de kommer til å søke en lederstilling i politiet. 7 % sier de ofte tenker på å søke en lederstilling i politiet. 24 % har krysset av for annet.

Selv om halvparten av kvinnene, 21 i alt, så langt ikke har søkt lederstilling i politiet, er det svært få (10 %) som oppgir at de ikke kommer til å søke. De fleste synes motivert til å søke, mange har allerede søkt uten å få en stilling, mens andre kan tenke seg å søke i nærmeste framtid. Ikke alle steder har det vært utlyst stillinger som det har vært aktuelt å søke på. Disse kvinnene som i dag er uten lederstilling, uttrykker med dette en positiv innstilling til å være leder i politiet.

De som krysset av for "annet", 10 personer i alt, ble bedt om å spesifisere nærmere. Tre av dem oppgir at det har ikke vært noen passende eller ønsket stilling å søke på. Én person sier:

"Jeg fortsetter å søke, men opplever at distriktene ikke verdsetter utdanningen. Ved to anledninger har jeg opplevd at andre uten formalkompetanse har blitt innstilt og ikke vi som har denne. Fremdeles framstår "trynefaktor" som gjeldende flere steder."

En annen har søkt lederstilling, men blitt innstilt som nummer to, og én har valgt å ta en annen jobb. Johansen (2010) skriver at enkelte ansettelsesråd ikke har valgt den best kvalifiserte søkeren verken når det gjelder menn og kvinner. Personer som har fungert i stillinger får ofte disse fremfor andre

søkere som er kvalifisert. Dette er også noe som blir nevnt blant kvinnene vi intervjuet. Dersom vi skal få flere kvinnelige ledere i etaten, må den formelle kompetanse veie tungt i tillegg til personlig egnethet.

4.2.4 Årsaker til å ikke ønske lederstilling i politiet

Av de 42 kvinnene som ikke er ledere i politiet i dag, ønsker 24 av dem ikke en lederstilling i politiet. Vi ba disse skrive noe om hva årsaken til dette er. Tre som har valgt å ta lederstillinger utenfor etaten, sier de ikke ønsker å være ledere i politiet fordi "Det er ikke verdt det verken økonomisk eller jobbmessig", " jeg har vel i grunnen gått litt lei av etaten", mens én opplevde å bli presset til å slutte i etaten.

Når vi analyserer de øvrige svarene, oppgir kvinnene fem begrunnelser for at de ikke ønsker en lederstilling i politiet:

- Hensyn til barn og familie
- Lønn som ikke speiler ansvaret som leder
- Manglende ressurser i etaten
- For små reelle muligheter til å kunne påvirke
- Ønsker heller å jobbe med fag enn å være leder

Ingen av begrunnelsene peker seg ut som mer dominerende enn andre. Noen framhever én av årsakene som avgjørende, mens andre begrunner sitt manglende ønske om å bli leder med en kombinasjon av ulike forhold.

Hensyn til barn og familie blir framholdt som en viktig årsak for flere som ikke ønsker lederstilling i politiet: "Har ikke kapasitet pga. små barn", "Stillingen må kunne kombineres med familieliv, da jeg fortsatt har små barn". 56 % av kvinnene er i en alder mellom 34 og 45 år, og det er sannsynlig at mange av disse har små barn.

Noen, men færre enn forventet, nevner **lønn** som en viktig årsak til at de ikke vil bli ledere. Dette settes gjerne i sammenheng med mye ansvar og et stort arbeidspress som oppleves som ugunstig, og som en sier: "Det er ikke verdt det".

Videre er det flere som oppgir **manglende ressurser** og **for små reelle muligheter til å kunne påvirke** som årsak til at de ikke ønsker å ha lederstilling i politiet:

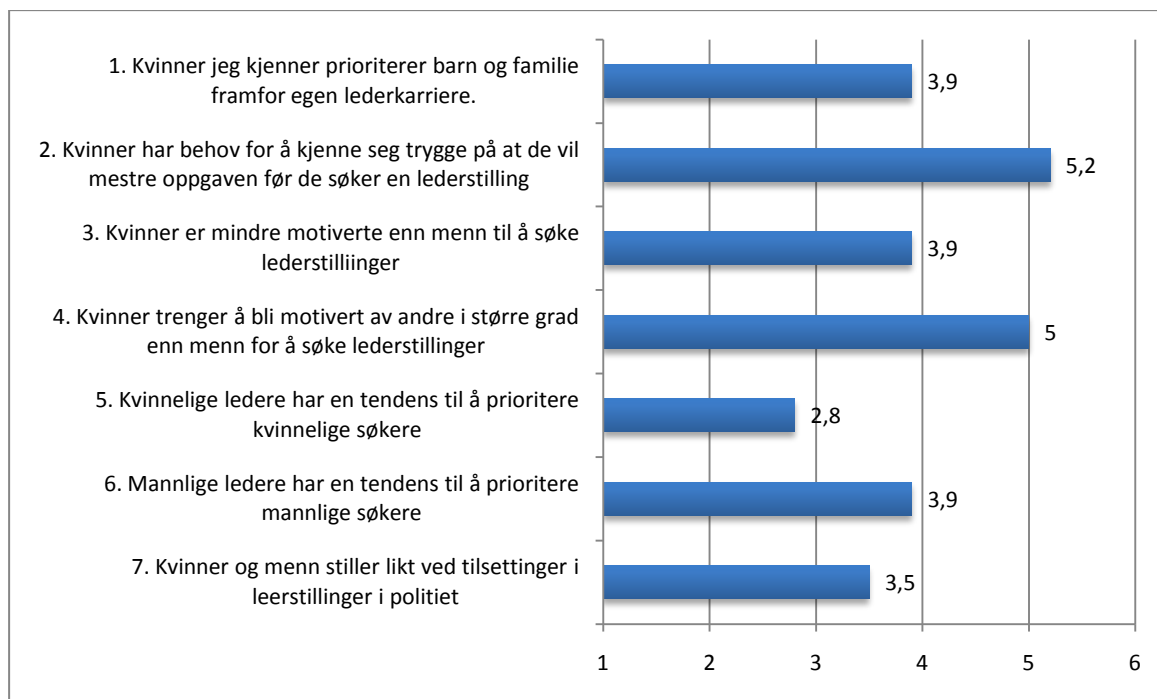
”Det er for mange ledernivå i politiet. Lederne har ikke reell mulighet til å påvirke. De har ikke eget budsjett, og lederne kommer i ”skvis” mellom dem de skal lede og overordnede som forventer resultater. På grunn av ekstremt stor arbeidsbelastning fremstår ikke lederstilling som attraktiv”.

Det blir videre påpekt at ansatte i en mellomlederstilling i politiet ikke har den nødvendige påvirkningskraften til å kunne fungere godt verken mot toppledelsen eller mot dem man har lederansvar for, og ”man havner mellom barken og veden”. Flere nevner små og manglende ressurser som grunnen til at de ikke ønsker lederstilling i politiet. Mangel på ressurser medfører en rekke vanskeligheter i forhold til motivasjon og muligheter, hevder en av respondentene. Også ”den indre striden” i politietaten oppgis som årsak til ikke å ville være leder.

Det var flere som oppga **ønske om å jobbe med faget sitt** som årsak til at de ikke ønsket lederstilling i politiet. Noen ønsker bare å jobbe faglig, mens andre kan tenke seg en lederstilling, men da i tilknytning til faget.

4.2.5 Hva hindrer/stimulerer kvinner til å søke lederstillinger?

Vi var interesserte i å se litt nærmere på hvilke forhold som kan virke hemmende eller fremmende for at kvinner søker lederstillinger. Vi presenterte kvinnene som deltok i spørreundersøkelsen for syv påstander (se figur 4.5), som vi ba dem si seg enige eller uenige i på en skala fra 1 til 6, der 1 er ”helt uenig” og 6 er ”helt enig”.



Figur 4.5 Andel kvinner som sier seg enig/uenig i syv ulike utsagn, skala 1-6 der er 1 er "helt uenig" og 6 er "helt enig".

Figurkommentar

De to utsagnene som kvinnene sier seg mest enige i er utsagn nr. 2 og 4, som handler om at "kvinner har behov for å kjenne seg trygge på at de vil mestre oppgaven før de søker en lederstilling" (score 5,2), og "kvinner trenger å bli motivert av andre i større grad enn menn for å søke lederstillinger" (score 5,0). Videre er det flere som er enige enn uenige i utsagn nr 1, 3 og 6: "kvinner jeg kjenner prioriterer barn og familie framfor egen lederkarriere" (score 3,9), "kvinner er mindre motiverte enn menn til å søke lederstillinger" (score 3,9) og "mannlige ledere har en tendens til å prioritere mannlige søkere" (score 3,9). Det eneste utsagnet det er et flertall som sier seg uenig i, er utsagn nr 5, "Kvinnelige ledere har en tendens til å prioritere kvinnelige søkere" (score 2,8).

Det er påfallende at et så stort flertall av kvinnene sier seg enige i utsagn nr. 2 og 5 over. Dette sier noe viktig om forhold som mange kvinner opplever må være til stede før de søker en lederstilling. Utsagnet som får aller høyest score (5,2), er "Kvinner har behov for å kjenne seg trygge på at de vil mestre oppgaven før de søker en lederstilling".

Dette bekreftes og utdypes av flere av dem vi snakket med i intervjuene:

- Vi søker når vi er sikre
- Vi jenter har en tendens til å føle oss underlegne
- Jeg syns ikke jeg er flink nok ennå. Tror kanskje menn ikke tenker sånn, men sier jeg er flink nok, ferdig med det
- Vi setter store krav til oss selv
- Mange kvinner er beskjedne og tør ikke stå fram

Kvinnene opplever altså at de har en indre barriere i form av manglende trygghet i forhold til de oppgavene de skal løse. I denne sammenheng kan en utdanning som LOU 1 ha stor betydning. Som vi har sett i kapittel 4.1.1, er det nettopp opplevelsen av større trygghet som blir framholdt som det viktigste utbyttet av utdanningen blant flertallet av kvinner som har tatt LOU 1.

Når det gjelder utsagnet "Kvinner trenger å bli motivert av andre i større grad enn menn for å søke lederstillinger", henger dette naturlig sammen med utsagn 2 over. Kvinner opplever at de i mindre grad enn menn tør å kaste seg utpå. De trenger å bli sett av og oppmuntret av andre.

- Tror det må være noen som dytter deg fram, som ser deg
- Tør ikke helt å kaste meg utpå hvis ikke det er noen som står og sier: "Jo, du er god nok. Kom igjen".
- Vi kvinner må "heies" litt fram

Utsagnene over peker på nærmeste leder som viktig for å motivere flere kvinner til å søke lederstillinger (jf. punkt 4.5)

Figuren over (figur 4.5) viser at halvparten av kvinnene er enige og halvparten uenige i utsagnet "Kvinner og menn stiller likt ved tilsetninger i politiet". Dette har de med andre ord ulike oppfatninger om. Videre er det noen flere som sier seg enige i at "mannlige ledere har en tendens til å prioritere mannlige søkere". Dette blir også trukket fram i flere av intervjuene; "mye av rekrutteringen på det nivået skjer jo litt i lobbyvirksomhet, gutteklubben grei, som vi kaller det", "de var klar over at miljøet var så tøft at de ikke ville ha inn en kvinne". Det fortelles også om en praksis der det er vanlig at en mannlig ansatt som har vært fungerende leder, automatisk rykker opp og besetter lederstillingen når den blir ledig. Én av lederne vi intervjuet uttalte at det å ansette menn var enklere for "da vet vi hva vi får".

Også arbeidskollegaer og kulturen på arbeidsplassen er viktig i denne sammenhengen. I alle intervjuene er det noen som forteller om en tøff mannskultur der det ikke er enkelt å stikke seg fram om du er kvinne. Her er det store forskjeller mellom ulike deler av etaten. Det blir trukket fram som et særtrekk ved mindre steder, og én sier: "Ønsker det gjerne, men ikke slik det er per i dag. Både kvinner og menn som arbeider i etaten på små steder, opplever at kvinnene kun blir ansatt grunnet "pen statistikk". Noen av de som jobber i avdelinger med store krav til både fysisk og psykisk helse, peker på en sterk mannskultur preget av hersketeknikk, trakassering og til dels regelrett mobbing. Noen opplever det som umulig å nå opp i høyere stillinger: "Glasstaket er tungt og tykt". Drake og Solberg (1995) pekte på hvordan kvinner opplever at de må kjempe seg frem for å komme i lederposisjoner. I de fleste intervjuene nevner noen ordet "Glasstaket", så det kan synes som om

kvinner opplever dette også i dag. I kapittel 4.5 ser vi nærmere på lederens betydning i forhold til å motivere kvinnene til å søke lederstillinger.

4.3 Endringer i stillingskategori og antall ledere

Vi skal i det følgende se nærmere på hvilken stillingskategori kvinnene tilhørte da de gikk på LOU 1, hvilken stillingskategori de tilhører i dag, samt hvor mange som var ledere og ikke ledere da og nå. Det er mange som har skiftet stilling, noen har fått nye stillinger i politiet, og andre arbeider nå utenfor etaten.

4.3.1 Få har endret stillingskategori

Vi var interessert i å finne ut om kvinnene tilhører den samme stillingskategorien i dag som da de var studenter på LOU 1. Stillingskategoriene var følgende: *sivilt ansatt, jurist/påtale, politistilling* eller *annet*.

	Da jeg startet på LOU 1	Stilling i dag
Sivilt ansatt	29 20,6 %	25 18,0 %
Jurist/påtale	12 8,5 %	9 6,5 %
Politistilling	99 70,2 %	92 66,2 %
Annet	1 0,7 %	13 9,4 %
	N=141	N=139

Tabell 4.1 Stillingskategori da de gikk på LOU 1 og stillingskategori i dag, faktiske tall og prosent.

Tabellkommentar

Vi ser en nedgang i "sivilt ansatte", "jurist/påtale" og "politistillinger" og en oppgang i kategorien "annet" (tabell 4.1). Det er en nedgang på fire personer i kategorien "sivilt ansatt" (fra 29 til 25), en nedgang på tre personer i kategorien jurist/påtale (fra 12 til 9) og en nedgang på syv personer i politistilling (fra 99 til 92). I kategorien "annet" er det tolv flere (fra 1 til 13) når vi sammenlikner hvilken stillingskategori kvinnene hadde da de gikk på LOU 1 med stillingskategori de har i dag.

I alt 14 personer har endret stillingskategori fra de gikk på LOU 1 og til i dag. Gjennom analyser kan vi se at én fra kategorien *sivilt ansatt* og én fra kategorien *jurist/påtale* har gått over i *politistillinger*. En annen fra *jurist/påtale* har skiftet til kategorien *annet*. Fire fra kategorien *sivilt ansatte*, én fra *jurist/påtale*, seks fra *politistillinger* og én fra kategorien *annet* har sluttet i politiet.

De som krysset av for "annet" i spørsmålet over, ble bedt om å spesifisere sin avkryssing. Vi hadde ikke utelukket andre fra å svare her, og til sammen var det 16 personer som skrev kommentarer. 12 personer har sluttet i etaten, noe vi kommer tilbake til i punkt 4.3.4. Det er interessant å se at de fleste som ikke lenger jobber i politiet, har fått attraktive lederstillinger utenfor etaten. Flere arbeider i rådgiverstillinger på ulike nivåer. Åtte av kvinnene som har gått LOU 1 har i ettertid fått jobb på Politihøgskolen, enten i Bodø, Kongsvinger, Stavern eller i Oslo. I en slik stilling stilles det krav til å kunne lede læringsarbeid og til faglig dyktighet. Flere sier i intervjuene at de ønsker å bruke fagene sine og av den grunn ikke ønsker å bli leder i politiet. Det synes således som om kompetansen fra LOU 1 har vært meget relevant i forhold til stillinger både utenfor og innad i etaten. Utfordringer for politietaten er å beholde de dyktige kvinnene som kan få lederstillinger utenfor vår etat. Samtidig er det et positivt at kvinner fra politiet er attraktive utenfor etaten, noe som kan gi positive signaler om at politiet er en attraktiv arbeidsplass slik at vi også får gode søkere utenfra til vår etat.

4.3.2 Få nye ledere

Med sikte på å kartlegge om utdanningen gjennom LOU 1 har ført til flere kvinnelige ledere i politiet, har vi gjennom spørreundersøkelsen bedt kvinnene angi om de var ledere da de begynte på LOU 1 og om de er det i dag, eller om de ikke var ledere den gang og ikke er det nå. De alternative kategoriene var *toppleder*, *mellomleder*, *førstelinsleder*, *annen lederfunksjon* og *ikke leder*. For å kunne sikre anonymiteten i svarene valgte vi å ikke definere de ulike stillingskategoriene nærmere. Samtlige respondenter svarte på hvilken stilling de hadde da de startet på LOU 1, mens det mangler svar fra to personer på hvilken stilling de hadde da de avsluttet LOU 1.

	Stilling da jeg startet på LOU 1	Stilling da jeg avsluttet LOU 1	Stilling i dag	Totalt endring fra start på LOU til i dag
Er ledere	93	100	99	Økning på 6 ledere
Er ikke leder	48 34,0 %	39 28,1 %	42 29,8%	6 færre ikke ledere Økning på 6 ledere
Toppleder	2 1,4%	4 2,9 %	9 6,4 %	Økning på 7 Toppledere
Mellomleder	41 29,1 %	45 32,4 %	55 39,0 %	Økning på 14 mellomledere
Førstelinjeleder	40 28,4 %	39 28,1 %	22 15,6 %	Nedgang på 18 førstelinjeledere
Annen leder	10 7,1 %	12 8,6 %	13 9,2 %	Økning på 3 i kategorien annen leder
	N=141	N=139	N=141	N=141

Tabell 4.2 Oversikt over antall kvinnelige deltakere på LOU 1 som var/er ledere - ikke ledere, absolutte tall og prosent.

Tabellkommentar

93 av kvinnene (tabell 10) var ledere da de startet på LOU 1. 100 var ledere ved studieårets slutt, dvs en økning på syv ledere. 99 av kvinnene oppgir at de er ledere i dag, dvs at det er 6 flere ledere i dag enn ved oppstart av LOU 1. Dette stemmer med antallet respondenter som svarer at de har gått fra å være ikke ledere til å være ledere. 48 av kvinnene var ikke ledere da de startet på LOU 1, 9 fikk lederstilling i løpet av studieåret. I dag svarer 42 kvinner at de ikke er ledere. Vi har med andre ord en netto økning i antall ledere på i alt seks personer blant kvinnene som har tatt LOU 1.

Endringene fordeler seg slik på de ulike kategoriene leder: Antallet toppledere har økt fra 2 til 4 i løpet av studieåret, og ytterligere til 9 blant de kvinnene som har gått på LOU 1. Antall mellomledere har steget med 14, kategorien annen leder med 3, mens det har vært en nedgang på 18 i kategorien førstelinjeleder. I sum har det vært en økning i antall ledere på 36, men med nedgangen på 18 førstelinjeledere og at 12 har sluttet i politiet tilsvarer det en netto økning på 6. Hvor det har blitt av førstelinjelederne kommer vi tilbake til i tabell 4.3.

Økningen i antall ledere blant kvinnene som har tatt LOU 1, må sies å være meget lav. Ut fra målsettingen for satsningen på denne lederutdanningen er dette et resultat som gir grunn til nærmere analyse. Vi skal i det følgende se nærmere på hvordan den interne forflyttingen mellom stillingskategorier har fordelt seg.

Som vi ser av tabellen nedenfor (4.3), har det vært mange interne forflytninger, noe som også vises i at et stort antall, 56, har skiftet arbeidssted ifølge spørreundersøkelsen.

	Topp- leder	Mellom- leder	Førstlinje- leder	Annen leder- funksjon	Ikke leder	Totalt ved oppstart LOU 1
Toppledere	2	0	0	0	0	2
Mellomleder	5	26	1	6	3	41
Førstelinjeleder	2	16	16	1	5	40
Annen lederfunk.	0	2	2	2	4	10
Ikke leder	0	11	3	4	30	48
Totalt N=141	9	55	22	13	42	141

Tabell 4.3 Endring av stillingskategori ved oppstart på LOU 1 og i dag., faktiske tall.

Tabellkommentar

Tabellen (tabell 4.3) viser hvilke stillinger kvinnene hadde da de startet på LOU 1 og hvilke stillinger de har i dag. Stillingskategoriene står i den vertikale kolonnen helt til venstre og på toppen av hver kolonne. Den vertikale kolonnen helt til høyre viser det antallet som var tilsatt i de ulike stillingskategoriene ved avslutningen av LOU 1. I den horisontale linjen i bunnen av tabellen ser vi stillingskategori i dag.

For å se hvor hvilken kategori kvinnene rekrutteres fra kan vi eksempelvis se på "toppledere". De to som var toppledere på LOU 1 er det fremdeles og de øvrige er rekruttert fra henholdsvis "mellomledere" (5) og "førstelinjeledere" (2).

Det er positivt at flere har endret stilling internt i etaten og at vi har rekruttert 7 nye kvinnelige toppledere av de som har gått på LOU 1. Den største endringen er i kategorien førstelinjeledere, der det er 18 færre enn ved oppstart på LOU 1. Det kun er kun 16 igjen av de 40 som var i denne stillingskategorien ved oppstart på LOU 1, som er der i dag. Vi ser at 16 har rykket opp til mellomledere og to har gått til en stilling som toppler. Dette er meget positivt og kan blant annet knyttes til økt kompetanse som er opparbeidet ved å gå på LOU 1. Samtidig ser vi at fem av førstelinjelederne har sluttet som ledere. Grunnen til at førstelinjeledergruppen har så sterk nedgang (fra 40 til 22) kan forklares med at kvinner i denne gruppen ønsker å jobbe med fag istedenfor å være ledere, som flere svarer i spørreundersøkelsen og intervjuene. Ofte er det yngre kvinner som har de

lavere stillingene, og flere av disse kan ha ønske om å ikke være ledere i en periode mens de har små barn. I intervjuene og spørreundersøkelsen kom det fram at flere følte seg "skviset" mellom jobb og familie, og det kan være en årsak til at noen slutter som ledere. Det kan også være andre årsakssammenhenger som vi ikke kommenterer her.

Også når det gjelder mellomlederne ser vi at kun 26 av de 41 som var i denne kategorien fremdeles er der. Vi har fått 14 flere mellomledere, og disse er rekruttert fra førstelinjeledere og de som ikke var ledere. På den måten ser vi igjen at kvinnene rykker opp internt, noe som er positivt.

4.3.3 Mange har skiftet arbeidssted

I alt 56 respondenter i spørreundersøkelsen oppga at de har skiftet arbeidssted. Som vi har sett tidligere, betyr ikke dette at de har sluttet i politiet, det gjelder kun 12 respondenter. Vi ønsket å se nærmere på årsaken til at så mange har skiftet arbeidssted og stilte spørsmålet "Dersom du har skiftet arbeidssted i tiden du gikk på eller etter LOU 1, hva er årsaken til det?".

Det er tre hovedårsaker til at mange har skiftet arbeidssted:

- Nye utfordringer
 - Ønske om nye utfordringer blir oppgitt av flest som årsak til at de har skiftet arbeidssted. Mange har skiftet til en annen stilling i politiet. Noen har søkt og fått lederstillinger. Andre som allerede var ledere, har fått høyere lederstillinger. Flere har fått andre typer stillinger enn den de hadde tidligere, noe som begrunnes med ønsket om større faglig utvikling og nye utfordringer. Andre oppgir at det "dukket opp en annen interessant stilling". Også blant de 12 som har sluttet i politiet, var det flere som "ønsket nye utfordringer" og som valgte å søke disse utenfor politiet.
- Mistrivsel
 - Det er verdt å merke seg at flere oppgir ulike former for mistrivsel som årsak til å søke stilling utenfor politiet: frustrasjon over forholdene i politidistriktet, mobbing/utestenging, manglende trivsel, dårlig ledelse og manglende ressurser.
- Flytting
 - Dette oppgis som den tredje årsaken til skifte av arbeidssted. Årsaken til flyttingen er todelt. Noen har flyttet fordi de har fått ny jobb et annet sted både i og utenfor politiet. Andre har flyttet på grunn av familien og har søkt ny jobb som følge av flyttingen.

Det er positivt at kvinner ser nye og spennende utfordringer i politiet og ønsker seg til slike stillinger. At noen søker seg til nye utfordringer utenfor etaten medfører at vi mister dyktige medarbeider med viktig kompetanse som politiet trenger. Vi kan også se på dette fra motsatt side, at de som søker ut av etaten, har opparbeidet nyttig og anvendbar kompetanse ervervet gjennom studier ved Politihøgskolen. De som flytter, må nødvendigvis ta de stillingene som er ledige på det stedet de kommer til, og det kan like gjerne være utenfor som i etaten. Mer foruroligende er det at flere gir uttrykk for misnøye med de interne forholdene, og at dette for en stor del knyttes an til dårlig eller manglende ledelse. Vi skal se litt nærmere på dette.

4.3.4 Hvorfor slutter kvinner i politiet?

Til sammen oppgir 12 kvinner som deltar i denne spørreundersøkelsen at de har sluttet i politiet. Som angitt over kan det være flere medvirkende årsaker til dette, og undersøkelsen gir oss ikke noe entydig svar i denne sammenhengen. Det er likevel verdt å merke seg at flere oppgir mistriivsel som årsak. Dette knyttes til ett av følgende tre forhold:

- trakassering av kollegaer
- manglende oppfølging av leder
- dårlig utnyttelse av egen kompetanse

Vi har tatt med noen utsagn fra respondentene for å belyse dette:

- Hadde også nådd et punkt der jeg ikke følte at politiet prioriterte de oppgaven jeg brant for
- Manglende og/eller dårlig personalpolitikk i politiet, som jeg ikke hadde lyst til å være med på lenger
- Jeg sluttet fordi jeg som kvinne og sivil ble presset ut fra min lederstilling. Jeg opplevde maktkamp, mobbing og sterkt press om å slutte
- Jeg har vært i (...) i tre år, og det har vært et sammenhengende mareritt. Jeg har søkt meg ut

Flere forteller om manglende mulighet til å få utnyttet sin kapasitet og kompetanse i jobben optimalt. En årsaksforklaring var at ledelsen tenkte for snevert. Det blir også av flere pekt på dårlige utviklingsmuligheter og dårlig ivaretagelse av ansatte fra ledelsen sin side. En av kvinnene skriver følgende: "Jeg ønsket nye utfordringer og så ingen mulighet for det der jeg var." Også den reelle muligheten for å kunne påvirke og ha innflytelse, ikke bare ha lederansvar, ble nevnt som en årsak til å søke seg vekk fra politiet.

For lav lønn blir kun nevnt av én person som direkte årsak til at vedkommende sluttet i politiet. En annen skriver at lønn i forhold til utdannings- og kompetansenivå var en medvirkende årsak til at

vedkommende sluttet. Lønn er å regne som en hygienefaktor og er i seg selv ikke en motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det kan synes som om andre faktorer også gjør seg gjeldende her, og vi merker oss at det kun er to av tolv personer som oppgir lønn som årsak til at de sluttet i politiet.

Det kan synes som om flere faglig dyktige og sterke kvinner har sluttet i politiet fordi de opplever lederjobber utenfor politiet som mer attraktive. Én skriver:

”Jeg opplevde at mange ledere i politiet lett setter en i båser, spesielt dersom man er faglig sterk. Jeg følte dermed at kompetansen min ikke ble benyttet optimalt. Dette ble et paradoks særlig i tider med lite ressurser og behov for personell med høy kompetanse.”

En annen skriver at hun hadde nådd et punkt der hun følte at politiet ikke prioriterte de oppgavene hun brant for, og at hun opplevde en manglende og/eller dårlig personalpolitikk i politiet som hun ikke hadde lyst til å være med på lenger.

Av de 12 som har sluttet i politiet skriver én i spørreundersøkelsen at hun ble presset til å slutte og én av dem ble direkte trakassert. Fire hevder at dårlig ledelse var en medvirkende årsak til at de ønsket å bytte jobb. Uttalelser om mobbing og dårlig ledelse gjelder også enkelte av dem vi møtte til intervju, som på tross av dette har de fortsatt å arbeide i politiet. Det skal sies at dette gjelder et mindretall av kvinnene i undersøkelsen. Det gjelder likevel såpass mange at det er grunn til å ta det på alvor. Det har ikke vært denne undersøkelsens siktemål å kartlegge forskjeller mellom ulike deler av etaten. På bakgrunn av de tilbakemeldingene vi har fått fra kvinnene i denne undersøkelsen, er det imidlertid åpenbart at det eksisterer store forskjeller internt i etaten. I enkelte deler av etaten forekommer det former for hersketeknikker som det vil være nødvendig å få bukt med om man ønsker å motivere kvinner til å bli i politiet og til å søke seg lederstillinger. Vi skal komme tilbake til betydningen av arbeidsmiljøet samt lederens oppfølging senere i kapittel (4.4 og 4.5)

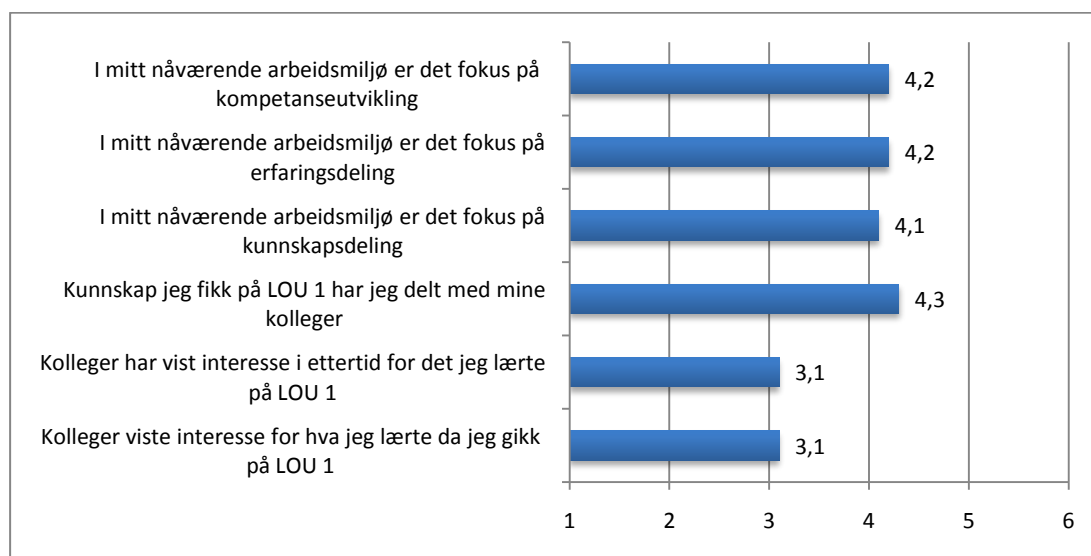
Ser vi på årsakene disse kvinnene oppgir for å ha valgt å slutte i politiet opp mot svar på hvorfor noen kvinner ikke ønsker å ha lederstillinger, samsvarer dette i stor grad. Det som synes viktig i begge disse sammenhengene, er manglende muligheter for å kunne påvirke. Kvinnene ønsker følgelig å lede, gitt at det innebærer en reell mulighet for å kunne påvirke.

4.4 Arbeidsmiljøets betydning for anvendelse av kunnskap

Ved alle typer utdanninger er det den enkeltes læringsutbytte som står i fokus. Når det gjelder utdanning rettet mot ansatte i en virksomhet, er det også relevant å spørre om hvilket utbytte virksomheten har av den investeringen som er gjort. Ved evaluering av effekten av utdanning rettet mot arbeidstakere, er det således både interessant å undersøke utbyttet for den enkelte og nytten for arbeidsgiveren. Det sentrale spørsmålet i denne sammenhengen er om den nye kunnskapen blir omsatt i praksis og viser seg gjennom endret adferd i utøvelsen av daglige arbeidsoppgaver. En viktig forutsetning for at det skal skje, er at de ansatte er i et arbeidsmiljø som er positivt og støttende (se kapittel 3).

4.4.1 Fokus på kompetanseheving og kunnskapsdeling

Arbeidsmiljøet til kvinnene som gikk på LOU 1, har vært tema både i spørreundersøkelsen og i intervjuene. Vi har bedt kvinnene forholde seg til et antall utsagn om kjennetegn ved eget arbeidsmiljø, både om det er fokus på kompetanseutvikling, erfaringsdeling og kunnskapsdeling generelt, og om kollegaer har vist interesse for det de lærte på LOU 1 mens de gikk der og i ettertid.



Figur 4.6 Studentenes vurdering av eget arbeidsmiljø. Skala 1-6, der 1 er dårligst og 6 er best. Gjennomsnitt.

Figurkommentar

Resultatene viser (figur 4.6) at kvinnene i stor grad opplever at det i eget arbeidsmiljø er fokus på "kompetanseutvikling" (score 4,2), "erfaringsdeling" (score 4,2) og "kunnskapsdeling" (score 4,1). Mange oppgir også at "kunnskap jeg fikk på LOU 1 har jeg delt med kolleger" (score 4,3). Det er færre som opplever at "kolleger har vist interesse i ettertid for det jeg lærte på LOU 1" (score 3,1) eller at "kolleger viste interesse for hva jeg lærte da jeg gikk på LOU 1" (score 3,1).

Flertallet av kvinnene opplever helt klart at de jobber i positive arbeidsmiljøer der de ansatte er opptatt av kompetanseutvikling og erfarings- og kunnskapsdeling. Dette er gode forutsetninger for at den kompetansen kvinnene har tilegnet seg gjennom LOU 1, blir befestet og kommer til nytte både for kvinnene og for miljøet.

Det vurderes som særskilt positivt at også utsagnet ”kunnskap jeg fikk på LOU 1 har jeg delt med mine kolleger” får en snittscore på over 4 (score 4,3). Dette viser at kunnskapsdeling faktisk finner sted mange steder. For den enkelte student gir dette en læringsforsterkning ved at ny lærdom blir repetert og fester seg bedre. Samtidig får flere i etaten innsyn i den kunnskapen de har tilegnet seg gjennom LOU 1.

I intervjuene går det fram at ledere er viktige for at deling av kunnskap skal finne sted. Flere er blitt bedt om å presentere oppgaven de skrev på LOU 1 i ettertid for den lokale ledelsen:

- har blitt brukt til noen foredrag for mine ledere
- har brukt oppgavene i ettertid, i foredrag for ledelsen på stasjonen
- oppgaven vi skrev har vært presentert i tre omganger for distriktet

Andre har selv ønsket å presentere oppgaver fra studiet, men har ikke fått anledning til det: ”Hadde vært midt i blinken å presentere for eget politidistrikt, fikk ikke gehør for det”. Lederens oppfølging er således svært viktig i denne sammenhengen, noe vi kommer tilbake til neste avsnitt.

Det er viktig å gjøre oppmerksom på at det er stor spredning i svarene her, hele skalaen fra 1 til 6 er blitt brukt. Dette indikerer at det er store forskjeller i forhold til hvordan kvinnene som har tatt LOU 1 opplever sitt eget arbeidsmiljø, noe som igjen tilsier at de i varierende grad finner støtte hos kollegaer for anvendelse av sin nye kompetanse. På de to siste påstandene ligger scoren forholdsvis lavere enn på de fire øverste. Her er kollegaperspektivet i fokus, og det kan se ut som om kolleger ikke er så opptatt av å vise interesse for hverandre. Dette kan også henge sammen med kulturen på arbeidsplassen og hvordan lederen arbeider med denne. Spurkeland retter fokus på ”å gjøre hverandre gode” og legger vekt på viktigheten av å arbeide for å til en delingskultur. Dette er både lederens og den enkelte medarbeiders ansvar (Spurkeland, 2005). I neste punkt 4.4.2 belyser vi kollegaperspektivet ytterligere.

4.4.2 Liten interesse blant kollegaer for ny lærdom fra LOU 1

Som vist over (figur 4.6), får utsagnene knyttet til kollegaenes interesse for det kvinnene har lært på LOU 1 en noe lavere score, i overkant av 3. Det er ingen forskjell på om kollegaene har vist interesse

mens de gikk på LOU 1 eller i ettertid. Resultatet her samsvarer ikke helt med den mer positive vurderingen som ble gitt av arbeidsmiljøets fokus på kunnskapsdeling generelt.

Dette antyder at det er enklere å svare positivt på et generelt spørsmål om miljøet enn et mer konkret spørsmål rettet mot enkeltpersoners deltakelse i spesifikke kompetanseutviklingstiltak. Det kan også være et uttrykk for at kollegaer som generelt er positive til kunnskapsdeling, ikke er spesielt interessert i temaer relatert til ledelse.

Det er viktig å påpeke at vi også her finner en stor spredning i svarfordelingen. Kvinnenes ulike oppfatninger på dette området støttes gjennom intervjuene. Her blir det avdekket store variasjoner mellom de ulike delene av etaten som kvinnene jobber i, fra et negativt og nærmest motarbeidende miljø, til et positivt og støttende. De fleste forteller om et nøytralt miljø med uinteresserte kolleger. Følgende sitater belyser disse forskjellene:

- det er mulig du har kompetanse, men du trenger ikke dele den med oss
- ingen som var interessert, ikke ett spørsmål om studiet, var mer til bry at jeg hadde fridager
- kommer tilbake etter to uker hvor du har fått et skikkelig løft, og så møter du null interesser
- har hatt mange gode støttespillere

Det er for øvrig interessant at noen av kvinnene kan fortelle at de har fått kommentarer fra kollegaer om at de har endret seg som følge av LOU 1: "Det har faktisk kommet tilbakemeldinger fra omgivelsene om at det har skjedd noe med meg", "de sier jeg virker roligere". Det at ikke flere har fått denne typen kommentarer, betyr ikke nødvendigvis at det ikke har skjedd en endring. Det kan skyldes at kollegene ikke er oppmerksomme på det, eller at det ikke er kultur for å gi hverandre denne typen kommentarer.

Som vi har redegjort for tidligere (kapittel 3), er arbeidsmiljøet viktig for at ny kunnskap skal føre til endret adferd. Et positivt og støttende arbeidsmiljø bidrar til at den nye kunnskapen blir omsatt i praksis og er derfor viktig for at kompetansehevingen også skal gi effekt på arbeidsplassen. Et arbeidsmiljø som er uinteressert eller direkte motarbeidende, kan i verste fall være til hinder for at ny kompetanse blir tatt i bruk.

Lederen er enda viktigere enn arbeidsmiljøet i denne sammenhengen. Samtidig preges selvfølgelig arbeidsmiljøet i høy grad av lederen. Det både forskning og erfaring peker på som særlig avgjørende for at ny kunnskap skal bli omsatt i praksis, er graden av lederforankring og -oppfølging. Vi skal i det følgende se nærmere på hvordan kvinnene på LOU 1 har blitt fulgt opp av sine ledere.

4.5 Betydningen av lederoppfølging

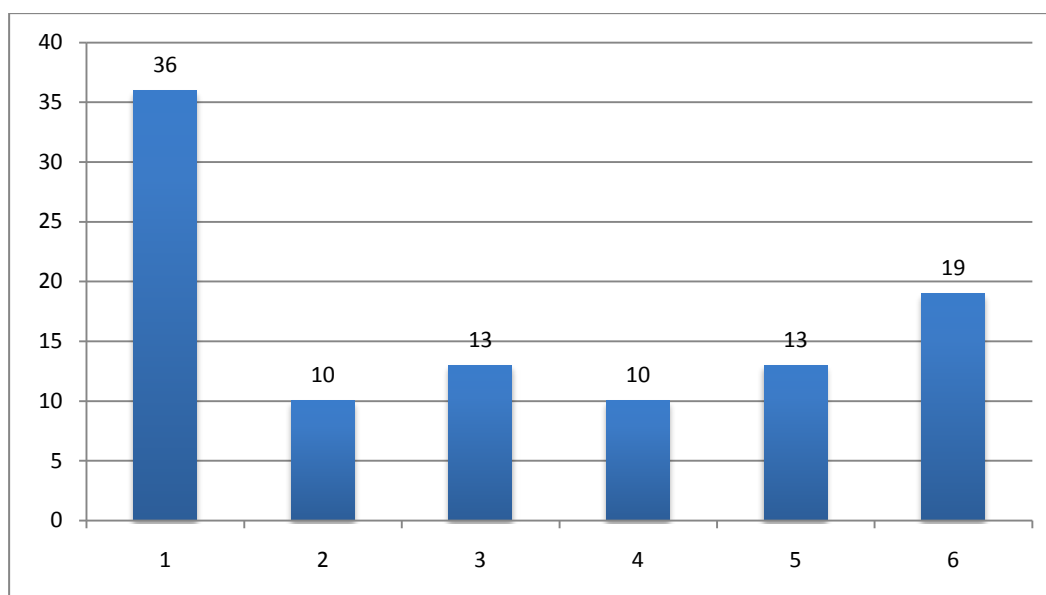
Den enkelte ansatte som deltar på etter- eller videreutdanning, kan ha stort utbytte av kompetansehevingen for egen del. For at den nye lærdommen skal komme arbeidsplassen til nytte, må forholdene ligge til rette for at kunnskap omsettes i praksis. Dette fordrer at den enkelte følges opp og gis anledning til å anvende nye kunnskap i sitt daglige arbeid, noe som i første rekke avhenger av oppfølging fra nærmeste leder.

På enhver arbeidsplass har ledere med personalansvar også ansvar for å følge opp sine ansatte når det gjelder kompetanseutvikling. Dette innebærer både å fange opp ønsker og behov for videreutvikling, legge til rette for deltakelse på etter- og videreutdanningstilbud og å følge opp i ettertid. Oppfølgingen er viktig for å sikre at kompetansen blir anvendt og kan komme til nytte både for den ansatte og for arbeidsplassen.

Når det gjelder deltakelsen på LOU 1, er det nærmeste leder som innstiller, slik at forankringen er her i utgangspunktet ivarettatt. Det er likevel interessant å se i hvilken grad ledere motiverer kvinner til å søke lederstillinger, følger opp sine ansatte underveis mens de går på LOU 1, i hvilken grad de legger til rette for studiesituasjonen, og hvordan de følger opp i etterkant gjennom samtaler, tildeler nye arbeidsoppgaver og oppfordrer til å søke lederstillinger.

4.5.1 Lederens betydning for kvinners motivasjon til å søke lederstillinger

Med sikte på å kartlegge i hvilken grad kvinnene blir oppmuntret av egen leder til å søke lederstillinger, blir de i undersøkelsen bedt om å ta stilling til utsagnet "Min nærmeste overordnede har oppfordret meg til å søke lederstillinger". Vi presenterer her spredningen.



Figur 4.7 Svarfordeling ift utsagnet "Min nærmeste overordnede har oppfordret meg til å søke lederstillinger". Skala 1-6, der 1 er dårligst og 6 er best. Prosent. N=141

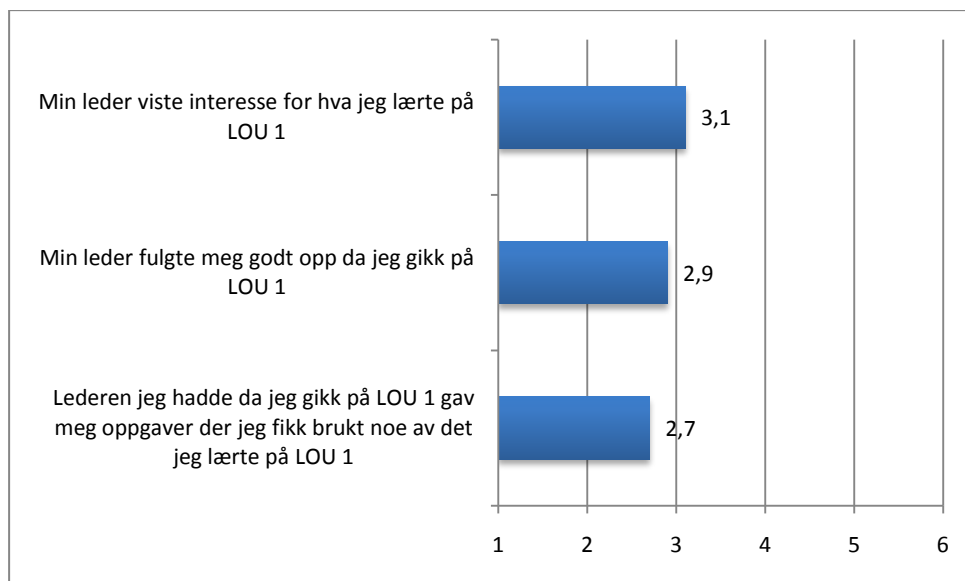
Figurkommentar

Det er i overkant av 1/3 av kvinnene (36 %) som gir score 1 på utsagnet "Min nærmeste overordnede har oppfordret meg til å søke lederstilling". De andre fordeler seg på hele skalaen, men det er flere som gir score 6 (19 %) enn 2 (10 %), 3 (13 %), 4 (10 %) eller 5 (13 %), så variasjonen her er stor.

Samlet er det nesten 60 % av kvinnene i utvalget som har krysset av for score 1–3 i påstanden "Min nærmeste overordnede har oppfordret meg til å søke lederstillinger". Ser vi dette i sammenheng med at mange kvinner peker på behovet for å bli sett og "dyttet på", tilsier dette at ledere har en viktig oppgave i å følge opp kvinnene og oppfordre dem til å søke. Flertallet av kvinnene sier seg også enige (score 3,9) i at "kvinner er mindre motiverte enn menn til å søke lederstillinger" (figur 4.7). Om det er ønskelig å oppnå en høyere andel kvinnelige ledere i politiet, er det med andre ord viktig å se nærmere på hvordan man kan motivere flere kvinner til å søke ledige lederstillinger.

4.5.2 Få har blitt fulgt opp av egen leder

Kvinnene som deltok i undersøkelsen, er blitt spurt både i spørreundersøkelsen og i intervjuene om hvordan de er blitt fulgt opp av nærmeste leder. I spørreundersøkelsen ble kvinnene bedt om å angi grad av enighet/uenighet i et antall utsagn knyttet til oppfølging fra leder.



Figur 4.8 Grad av opplevd oppfølging fra egen leder. Skala 1-6, der 1 er dårligst og 6 er best. Gjennomsnitt.

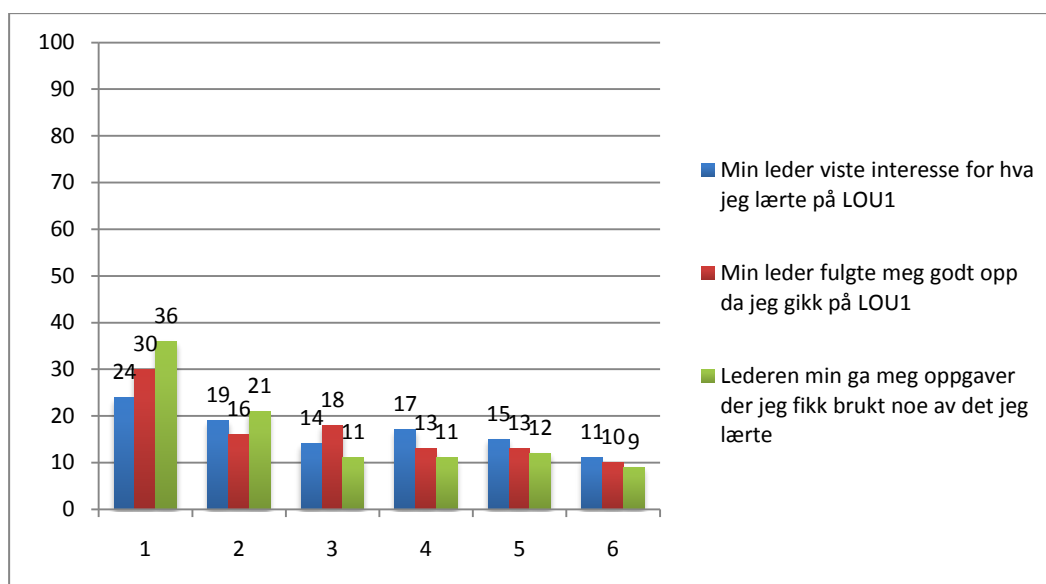
Figurkommentar

Den gjennomsnittlige score på disse utsagnene er svært lav: Kun ett utsagn får snittscore over 3: "Min leder viste interesse for hva jeg lærte på LOU 1" (score 3,1). Utsagnene knyttet til oppfølging av egen leder mens de gikk på LOU 1 og tildeling av oppgaver der de fikk brukt noe av det de lærte, gir begge under 3 i gjennomsnittlig score: "Min leder fulgte meg godt opp da jeg gikk på LOU 1" (score 2,9) og "Lederen jeg hadde da jeg gikk på LOU 1 ga meg oppgaver der jeg fikk brukt noe av det jeg lærte på LOU 1" (score 2,7).

Svarene på disse spørsmålene viser at kvinnene på LOU 1 har opplevd en svært lav grad av lederoppfølging. Når snittscoren ligger så lavt som her (figur 4.8) på en skala fra 1 til 6, der 1 er "svært uenig" og 6 er "svært enig", vil disse resultatene tilsi at flertallet av kvinner er uenige i at ledere viste interesse eller fulgte dem opp i forbindelse med LOU 1. De fleste er også uenige i at lederen har gitt dem oppgaver der de har fått bruke det de lærte på LOU 1. Dette er kritisk i forhold til kvinnenes mulighet for å anvende den kompetansen de tilegnet seg på LOU 1, og for at satsingen på LOU 1 skal ha effekt ikke bare for den enkelte, men også for etaten.

4.5.3 Store forskjeller i etaten

Det er i denne sammenhengen viktig å påpeke at det er store forskjeller mellom kvinnene på LOU 1 i forhold til hvordan de er blitt fulgt opp av sin nærmeste overordnede. Hele skalaen fra 1 til 6 er blitt brukt. Vi har valgt å ta med fordelingen knyttet til utsagnene om egen leder for å vise at det er flest som har gitt score 1, dvs. at de er "svært uenige" i utsagnene.



Figur 4.9 Svarfordeling på utsagn knyttet til oppfølging av egen leder. Skala 1-6, der 1 er dårligst og 6 er best. Prosent.

Figurkommentar

Hele 36 % (figur 14) sier seg svært uenig (score 1) i at "lederen min ga meg oppgaver der jeg fikk brukt noe av det jeg lærte på LOU 1". Legger vi sammen de som har gitt enten score 1, 2 eller 3 på dette utsagnet, utgjør det i alt 68 % av kvinnene. Tilsvarende er det i alt 64 % som gir score 1, 2 eller 3 på utsagnet "Min leder fulgte meg godt opp da jeg gikk på LOU 1" og 57 % som gir score 1, 2 eller 3 på utsagnet "Min leder viste interesse for hva jeg lærte på LOU 1". I motsatt ende av skalaen er det om lag 10 % som sier seg "svært enig" (score 6) i disse påstandene.

Spredningen i svarene er her svært stor. Det indikerer at anvendelsen av den nye kompetansen er svært forskjellig, og dermed også nytten de ulike delene av etaten har av investeringen i LOU 1.

Denne store variasjonen i lederoppfølging ble bekreftet gjennom intervjuene. Blant dem vi snakket med, kunne noen fortelle om ledere som ikke hadde vist noen interesse verken under eller etter LOU 1, andre at lederen hadde vært en god støtte og lagt forholdene godt til rette både underveis i studiet og i etterkant. Følgende sitater illustrerer variasjonsbredden:

- han var en av de mest negative til at jeg skulle få fri, var veldig lite interessert i at jeg gikk her
- min nærmeste leder brydde seg ikke nevneverdig
- etter opplæringen har det ikke vært oppfølging
- jeg hadde en leder som backet meg opp 110 prosent
- fordi jeg hadde en så sterk leder som så tydelig ga uttrykk for at vi trenger kompetanse inn og ga meg myndighet, fikk jeg gjort mye, jeg vokste veldig som leder og jeg fikk tillit som leder

Kvinnene setter her selv ord på at støtte fra egen leder er viktig for at kompetansen skal bli brukt og komme til nytte både for den enkelte og for etaten. Enkelte evner i større eller mindre grad å bruke det de lærer uavhengig av støtte, men for de mange vil aktiv støtte være avgjørende.

4.6 Utvelgelse av deltakere uten forankring i plandokumenter

Å sende deltaker på eksterne kurs og studier gir ikke nødvendigvis en ønsket effekt dersom det ikke er nedfelt i organisasjonens virksomhetsplaner (VP) og/eller individuelle utviklingsplaner. Noen ledere sender ansatte på kurs/studier som incentiv uten at hensikten med dette er forankret i VP eller utviklingsplaner. Det kan synes som om dette ikke gir en ønsket effekt i forhold til å få flere kvinner til å ta krevende lederoppgaver i politiet. En større undersøkelse som blant annet omfatter organisasjonsatferd, viser en negativ sammenheng mellom ytre belønning og prestasjoner for interessante og/eller komplekse oppgaver, men en positiv sammenheng mellom kjedelige og/eller enkle oppgaver (Kuvaas, 2007).

Flere av de lederne vi snakket med er bevisst på at systematisk arbeid for å få flere kvinnelige ledere forutsetter en overordnet kompetanseplan å styre etter. En uttaler at "Ethvert kompetansetiltak må kobles til styring og ledelse". Det er likevel svært få av de lederne vi intervjuet som kan bekrefte at de har slike planer. En leder har vært med i et forsøk gjennom Politidirektoratet, en pilot for strategisk kompetanseutvikling og har positiv erfaring med mer langsiktig personalplanlegging. En annen sier at de har tenkt å begynne å jobbe med dette mer systematisk, og må nok det for "Jeg har et skjema her som jeg fikk i sta, som jeg fikk fra Politidirektoratet, et kompetansekartleggingsskjema. Skal krysse av for ledelse". Noen ledere forteller at det jobbes med å utvikle kompetanseplaner, andre mener det er vanskelig med slike planer i politiet på grunn av stor gjennomtrekk. En av lederne sier: "Vi staker ut en kurs, så går de til høyre, så til venstre."

Søkermengden til LOU 1 har vært meget høy, med opptil 216 søkere til de 24 ordinære studieplassene. Det er kun de som står på 1. og 2. plass på listen som tidligere har hatt mulighet til å få en studieplass. Få kvinner har stått øverst på listene. Etter at Politidirektoratet øremerket 24 plasser til kvinner, har det til tider blitt tatt inn søkere som har stått langt nede på listene. Ett år (2004–05) gjennomførte Politihøgskolen et eget studium for 27 kvinner, og mange kvinner som ikke ville ha fått plass på de ordinære studiene, fikk lederutdanning. I hvilken grad disse var disse påtenkt en lederstilling eller blitt motivert i ettertid til å søke lederstillinger, er ukjent.

Enkelte av de kvinnene vi intervjuet gir uttrykk for at de selv vet lite om hvilke planer som er lagt for deres egen utvikling, at de i stor grad opplever at det ikke fins noen plan: "Hvert år gir de meg læring uten et spørsmål", og "er veldig spent på hva de vil bruke meg til etterpå". Ingen av lederne vi intervjuet, hadde konkrete planer for de som ble prioritert til LOU 1. En av lederne uttalte: "NN så vi veldig tidlig hadde lederegenskapskvaliteter." Hun ble plukket ut, og hun har i dag en lederstilling i politiet. Hva en leder ser, kan også slå ut i motsatt retning ved at de som har tatt LOU 1, ikke viser interesse for å søke lederstillinger i ettertid. Det gjelder flere av kvinnene som ble prioritert til LOU 1, forteller noen av dem vi intervjuet. Flere peker også på dette med "egnethet" i tillegg til kompetanse for å kunne få lederstillinger. Enkelte observerer at noen kvinner kan oppfattes som utålmodige.

Noen kvinner kan virke for dominerende, og av den grunn er de ikke ønsket som ledere. Andre igjen viser for lite initiativ og blir ikke valgt. Noen kvinner "trenger påfyll" i den jobben de allerede har og får studieplass i forhold til det. Det kan bety at de gjør en god jobb allerede, eller at det er ønske om at de skal yte ytterligere i den stillingen de allerede har. Vi kan heller ikke se bort fra at noen er litt "lei" av den jobben de har, får studiet og deretter skifter stilling innad i etaten eller slutter i politiet. Slik det er i dag, har ingen distrikt eller særorgan krav om at de som blir plukket ut til å gå på LOU 1, må fortsette i jobben en viss tid i etterkant. Vi kan heller ikke utelukke at LOU 1 oppfattes som incentiv for enkelte fordi de gjør en god jobb og "det er deres tur" til å få et "kurs". Da kan hensikten med studiet fravike fra Politidirektoratets intensjon om å få flere kvinnelige ledere ved å satse på øremerkede studieplasser for kvinner.

Det kan synes å være lite systematisk forankring i kompetanseutviklingsplaner ved utvelgelse av kvinnelige deltakere til LOU 1. Ledere og tidligere studenter vi har intervjuet, kan bekrefte dette. Med sikte på å få best mulig effekt ut av den satsingen på lederkompetanse som LOU 1 representerer, gir dette grunn til ettertanke.

4.7 Hvorfor kvinnelige ledere?

Ledere vi snakket med i denne undersøkelsen var opptatt av at det viktigste ved rekruttering av nye ledere er å finne de gode emnene, uavhengig av kjønn: "Jeg vil ha de som passer best og er mest kvalifisert. Tenker ikke på om det er mann, kvinne, gammel eller ung". Som flere påpeker er evner for ledelse noe man må ha i seg, et trekk ved personligheten: "De må ha det i seg, det er ikke nok at de er kvinner", "jeg er ikke så opptatt av kjønn, mer hvem er du?". Lederegenskaper er personavhengig, og her er det store forskjeller mellom kvinner, som mellom menn. Noen egner seg til å være ledere,

andre ikke: "Tror det er personavhengig. Ei kvinne kan være ei heks mot sine medarbeidere, det kan menn også".

Samtidig som disse lederne ikke er opptatt av om nye ledere er kvinner eller menn, har de klare oppfatninger om at kvinner og menn leder på forskjellige måter: "Kvinnene ser problemet med en litt annen innfallsvinkel. De har andre egenskaper, ser andre ting som vi gutta ikke tenker på", "tar større hensyn til de ansatte", "mannlige ledere er ofte mer militante, "jeg vil – du skal", mens en kvinnelig leder er litt mer åpen og mer "hvordan gjør vi dette?".

Det som blir trukket fram som den viktigste forskjellen på mannlige og kvinnelige ledere, er at kvinner er mer opptatt av relasjoner, er flinkere til å lytte og viser mer omsorg for sine medarbeidere. Dette er trekk ved kvinnerollen som er beskrevet i teorien i forhold til identitetsutvikling, og Drake og Solberg (1995:45) skriver at "jenta (...) utvikler en mer relasjonsorientert identitet" i forhold til rolleteori og sosialisering. Gutter blir sosialisert til hierarkisk tenkning, uavhengighet og status. Kvinner sosialiseres til å vektlegge relasjoner, dialog og å unngå konflikter.

Forskjeller i kvinner og menns måte å lede på er således for en stor grad knyttet til identitet og sosialisering. Spørsmålet om hvor stor andel kvinnelige ledere man ønsker i politiet, handler derfor til syvende og sist om hvilken type ledere man ønsker. Flere av de lederne vi snakket med, var opptatt av at det er sunt med en blanding og sier at:

- positivt med en god fordeling
- tror det er veldig viktig, vi ser ting litt forskjellig
- da demper gutta seg litt, de lytter mer, det er veldig sunt

Også kvinnene selv opplever at de har en annen lederstil enn mennene:

- vi damer evner mer å se individene i organisasjonen, å ivareta mennesket
- kvinnene er mer relasjonsorienterte enn det menn er
- vi har de myke sidene knyttet til motivasjon
- vi får andre verdier inn i det med ledelse

De mener også at det er positivt med blandede ledergrupper:

- hele organisasjonen blir bedre hvis vi har både kvinner og menn, fordi vi kan utfylle hverandre

Vi kan følgelig konkludere med at både de kvinnene og lederne vi har intervjuet, mener at kvinner og menn har ulike egenskaper, at de leder på forskjellig måte. Det vil være gunstig for etaten å ha en blanding av mannlige og kvinnelige ledere.

5 OPPSUMMERING

Vi skal avslutningsvis gi en oppsummering av de viktigste funnene fra undersøkelsen og peke på noen forhold som er vesentlige for å oppnå ønsket effekt av LOU 1: å få flere kvinnelige ledere i politiet.

Oppsummering av hovedfunn

Denne undersøkelsen har vist at LOU 1 oppleves som et studium av høy kvalitet og har betydd mye for de kvinnelige studentene både i forhold til personlig og faglig utvikling. Kvinnene oppgir at de opplever en mye større grad av trygghet i forhold til egen kompetanse og personlige kvalifikasjoner, samt kjennskap til organisatoriske forhold og hva som kreves av en leder. Mange bruker teorier og modeller de lærte på LOU 1 i eget arbeid. Opplevelsen av å ha hatt nytte av LOU 1 gjelder både for de som er ledere og for de som ikke er ledere.

- ***Kvinnene har hatt stort faglig og personlig utbytte av deltakelsen på LOU 1, og mange bruker aktivt det de lærte***

Svært få av de kvinnene som har tatt LOU 1, er blitt ledere i etterkant. Dette til tross for at de fleste kvinnene var motiverte for å søke lederstillinger da de begynte på LOU 1, og mange fikk styrket motivasjonen gjennom studiet. Av i alt 144 kvinner som har tatt LOU1 i perioden 2004 til 2009, er det kun 6 flere som er i lederstillinger i politiet i dag enn da de begynte på LOU 1. Riktignok har flere blitt toppledere og mellomledere, men antallet førstelinjeledere er gått kraftig ned.

- ***LOU 1 kan ikke sies å ha hatt ønsket effekt i forhold til å rekruttere flere kvinner til lederstillinger i politiet***

Mange av kvinnene har byttet stilling internt, noen har også sluttet. Av de som ikke var i lederstillinger da de gikk ut av LOU1 (48), er det bare halvparten som har søkt lederstillinger i etterkant (24). En tredjedel har søkt stillinger, men ikke fått. Flere ser for seg at de kan komme til å søke lederstillinger i fremtiden, men ikke alle ønsker å bli ledere.

- ***Årsaker til at noen kvinner ikke ønsker å bli ledere i politiet:***
 - ***manglende tro på seg selv i rollen***
 - ***private forhold (barn, familie)***

- ***mer interessert i å jobbe faglig***
- ***trakassering og mobbing på arbeidsplassen***
- ***manglende støtte og oppfølging fra leder***

Opplevelsen av eget arbeidsmiljø varierer mye mellom ulike deler av etaten. Flertallet forteller om positive, interesserte og støttende kollegaer, men i alle intervjuene forteller noen om negativitet, trakassering og til dels mobbing på arbeidsplassen. Dette gjelder særlig i de mer mannsdominerte miljøene, hvor kvinnene opplever at de må "slåss" for å bli hørt og tatt på alvor. Som omtalt i teorikapittelet (kapittel 3) er et positivt og støttende arbeidsmiljø viktig for å få ønsket effekt av ansattes kompetanseheving. Denne typen motarbeidende arbeidsmiljø, som flere av kvinnene forteller om, kan virke direkte hemmende i forhold til å få fram flere kvinnelige ledere.

- ***Enkelte kvinner opplever trakassering fra mannlige kollegaer***

Det er påfallende mange av kvinnene som forteller om manglende støtte og oppfølging av nærmeste overordnede. Flertallet opplever både at leder viste liten interesse for hva de lærte på LOU 1, fulgte lite opp da de gikk der, og i liten grad la til rette for at kvinnene fikk oppgaver hvor de fikk brukt noe av det de lærte på LOU 1. Lederstøtte er svært viktig for at nyervervet kunnskap skal komme til anvendelse (jf. kapittel 3). Når så mange kvinner ikke opplever støtte fra egen overordnede, kreves det mye av den enkelte i forhold til indre motivasjon, styrke og trygghet om kunnskap skal bli omsatt i praksis. Det kreves særlig et stort pågangsmot for å søke stilling som leder. Kvinnene oppgir selv at de trenger å kjenne seg veldig trygge for å søke en lederstilling, og at de har ofte behov for at noen ser dem, motiverer, oppfordrer og "dytter" dem.

- ***Flertallet kvinner opplever liten støtte og oppfølging fra nærmeste overordnede***

Avsluttende kommentar

Vi vil avslutningsvis peke på to forhold som strengt tatt ligger utenfor denne undersøkelsen, men som er blitt synliggjort gjennom den. Det knytter seg for det første til arbeidsmiljøet i deler av etaten der noen kvinner opplever at det er en negativ holdning til kvinnelige ansatte, noe som kan virke som en barriere for kvinner til å søke lederstillinger. For det andre handler det om fraværet av

kompetanseplaner og tilsynelatende noe lavt fokus på systematisk arbeid knyttet til kompetanseutvikling.

Skal politietaten oppnå en ønsket effekt av den investeringen som er gjort i LOU 1, nemlig en økning i antall kvinnelige ledere, må satsingen på høyere utdanning kombineres med holdningsskapende arbeid i de mannsdominerte delene av etaten, samt en bedre forankring av kompetanseutviklingen hos nærmeste overordnede. Dette forutsetter et større fokus på systematisk arbeid med kompetanseplaner og en tettere oppfølging av den enkelte ansatte for å sikre at den nye kompetansen kommer etaten til gode, og flere kvinner blir motivert til å søke lederstillinger.

Litteraturliste

- Børstad, Frode og Johansen, Marit Forstervold (2010) *Likestillingsstrategier – intensjoner og realiteter. Politiets ansvar. Om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet*. Masteroppgave levert ved Handelshøgskolen i København.
- Drake, Irmeling og Solberg, Anne Grethe (1995) *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket*. Oslo: Tano.
- Grønhaug, Kjell mfl. (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Johansen, Asbjørn, mfl. (2009) *Introduksjon til samfunnsvitenskapittellig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannesen, Asbjørn (2003) *Introduksjon til SPSS*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Marit Forstervold (2010) *Myter om kvinnerekuttering i politiet slår sprekker*. Politiforum 10/2010, s. 36-37.
- Kirkpatrick, Donald (2006) *Evaluating training programs, the four levels, third edition*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, California.
- Kuvaas, Bård (red.) (2007) *Iønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidens basert* HMR. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar (2002) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Lai, Linda og Juel, Erik (2006) *Evaluering av kompetanseutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Memetix (2004) *Memer til strategi, ledelse og mobilisering. Konsept utviklet av Vada, Øyvind*.

www.memetor.eu/vada (20.01.2011)

Politidirektoratet (2008) *Politiet mot 2020; bemannings- og kompetansebehov i politiet.*

Oslo: Politidirektoratet.

Politihøgskolen (2007) Studieplan for Ledelse- og organisasjonsutvikling

Spurkeland, Jan (2005) *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling.* Oslo:

Universitetsforlaget.

St.meld.nr.22 (2000-2001) *Politireform 2000. Et tryggere samfunn.*

St.meld.nr.22 (2004-2005) *Politiets roller og oppgaver.*

Vedlegg

- Vedlegg 1: Intervjuguide med kvinnelige deltakere LOU 1
- Vedlegg 2: Intervjuguide med ledere til deltakere på LOU 1
- Vedlegg 3: Spørsmål i spørreundersøkelsen
- Vedlegg 4: Utvalg og metode
- Vedlegg 5: Studieplan Ledelse- og organisasjonsutvikling LOU 1
- Vedlegg 6: Memer
- | | |
|---------|-----------------|
| Meme 02 | Nå – Ønsket |
| Meme 05 | Haster – Viktig |
| Meme 06 | Lede – Følge |
| Meme 07 | Kart – Terreng |

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE STUDENTER

Gruppeintervjuene gjennomføres av eksternt innleid forsker/konsulent Tove Kristiansen fra Athenae og Ragnhild Holm fra Politihøgskolen.

- i løpet av første kvartal 2010
- seks grupper à 3-5 personer
- heterogen sammensetting av gruppene:
 - o deltakere som har hatt tre forskjellige fagansvarlige
 - o fra årskull 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 og 2009
 - o blanding av sivilister, jurister og politiutdannede

Gruppeintervjuene skal være en SAMTALE mer enn en utspørring.

Spørsmålsguiden er semistrukturert og omfatter spørsmål knyttet til et antall temaer med fokus på erfaringsutveksling deltakerne i mellom.

TIL GRUPPEINTERVJUENE

Introduksjon:

- Presentasjon av intervjuer (e)
- Formål med undersøkelsen og denne samtalen
- Anonymitet
- Rollefordeling
- Gjennomføring (antall temaer, tidsramme, styrt men ”åpent”)

Presentasjonsrunde:

NAVN	Stilling nå/ (arbeids- oppgaver)	Arbeidssted	Ev endret stilling/oppg siden LOU1	Motivasjon for å søke LOU1.	Hvorfor ble du prioritert?
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Intervjuguide, se neste side

SPØRSMÅL og TEMAER TIL SAMTALE:**1. LOU1 i ettertankens lys**

Når dere tenker tilbake på LOU1 nå, hva opplevde dere som særskilt bra med denne utdanningen?

(synspunkter på både innhold og gjennomføring)

2. Nytten av LOU1

På hvilke måter har det dere lærte på LOU1, vært nyttig for dere i ettertid?

(eksempler på opplevd praktisk nytte, bruk av ny kunnskap i konkrete situasjoner)

3. LOU1's betydning for personlig utvikling

Ett av målene for LOU1 var å gi deltakerne innsikt i egne styrker og utviklingsområder

- I hvilken grad opplever dere at det dere lærte på LOU1 har vært viktig for egen personlig utvikling?

(På hvilke måter? Har det hatt konsekvenser ift å søke lederstilling/ utøvelsen av ledelse eller andre arbeidsoppgaver? Hvis ikke viktig, hvorfor?)

4. Nytten av memorer

Noen av dere deltok på treninger med bruk av memorer. I hvilke sammenhenger og på hvilke måter har disse vært til nytte for dere i ettertid?

(navngi konkrete memorer som har vært nyttige)

5. Betydningen av arbeidsmiljøet

Hvilke reaksjoner har dere møtt fra kollegaer og medarbeidere i forbindelse med at dere deltok på LOU1?

(har de vist interesse, stilt spørsmål, vært likegyldige, "nedlatende".....)

6. Betydning av lederoppfølging

På hvilke måter har dere blitt fulgt opp av egen leder i forkant, underveis og i etterkant av deltakelsen på LOU1?

(stilt krav, ytret forventninger, vist interesse, vært støttende, vært likegyldig, lagt til rette for studier, lagt til rette for nye arbeidsoppgaver, motivert, ledd i utviklingsplan?)

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE LEDERE

1. Forankring

- Hva fins av planer for kompetanseutvikling ved din avdeling/enhet?
 - o overordnet plan/ individuelle planer
- Hva ser du som ditt ansvar i forhold til kompetanseutvikling av dine ansatte?
- Hvordan vil du karakterisere miljøet /kulturen blant de ansatte i egen avdeling?

2. Motivasjon for utvelgelse

- Hvorfor ble denne personen valgt ut til å delta på LOU1?

3. Forberedelse

- Hva ble gjort som forberedelse til at din ansatt skulle delta på LOU?
 - o Samtale om hva det ville innebære av tid og innsats, forventninger til utbytte, avtaler om oppfølging, el.l.?
 - o I hvilken grad satte du deg inn i innhold og læremål for LOU1 i forkant?

4. Gjennomføring

- Hva ble gjort for å legge til rette for din ansattes deltakelse i LOU1? (fritak fra oppgaver, tid til å studere i arbeidstiden, el.a.)
- Har du noen oppfatning om hvordan din ansatt opplevde deltakelsen på LOU1?
 - o hvilke deler av programmet betydde mest/ga størst utbytte?
- I hvilken grad involverte du deg i din ansattes deltakelse i LOU1?
 - o eksemplifiser

5. Etterkant

- Hva opplever du generelt som nytten av LOU1 for din ansatt?
- Ser du noen forandringer hos din ansatt som du relaterer til deltakelsen på LOU1?
 - o hvis ja, eksemplifiser (Mestring av arbeidsoppgaver, personlig utvikling)
- I hvilken grad har deltakelsen på LOU1 blitt fulgt opp i etterkant?
 - eksempelvis ved samtaler og diskusjoner omkring ledelse og lederrollen, ev. konkrete situasjoner og problemstillinger, presentasjon for kolleger, tildeling av nye oppgaver, el.a.

6. Fremover

- Hvilket behov ser du for videre satsing på lederopplæring i etaten?
- Har du forslag til andre former for lederopplæring?
- Hvilke tanker gjør du deg om behovet for flere kvinnelige ledere i etaten?

7. Dersom det er noe annet du vil tilføye er vi interessert i å høre det.

Vedlegg 3

SPØRSMÅL

- 1 Hvilket år var du student på LOU 1?
- 2 Kryss av for din alder.
 - 2.1 Nedtrekksmeny
- 3 Kryss av for din utdanning før LOU 1. Det er mulig å krysse av i flere rubrikker.
- 4 Hvilken kategori ansatt tilhørte du da du gikk på LOU 1 og hvilken kategori tilhører du i dag?
 - 4.1 Da jeg gikk på LOU 1
 - 4.2 I dag
- 5 Hvis "Annet" vennligst spesifiser det her:
- 6 Dersom du ikke lenger jobber i politiet, hvorfor valgte du å slutte?
- 7 Hvilken stilling hadde du ved oppstart og avslutning av studieåret på LOU 1?
 - 7.1 Da jeg startet på LOU 1
 - 7.2 Da jeg avsluttet LOU 1
- 8 Hvilken stilling har du i dag?
 - 9 Dersom du har skiftet arbeidssted i tiden du gikk på eller etter LOU 1, hva er årsaken til det?
- 10 Har du - eller har du ikke søkt lederstillinger etter LOU 1? Det er mulig å krysse av i flere rubrikker. 
- 11 Dersom du ikke ønsker å ha lederstilling i politiet, kan du begrunne det her.
- 12 Hva var din motivasjon for å søke LOU 1? Det er mulig å krysse av i flere rubrikker.
- 13 Hvor nyttig har LOU 1 vært for deg?
 - 13.1 LOU 1 har vært nyttig for min faglige utvikling
 - 13.2 LOU 1 har vært nyttig for min personlige utvikling
 - 13.3 LOU 1 har vært nyttig for meg i mitt daglige arbeid
- 14 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?
 - 14.1 Kvinner og menn stiller likt ved tilsetninger i lederstillinger i politiet
 - 14.2 Mannlige ledere har en tendens til å prioritere mannlige søkere
 - 14.3 Kvinnelige ledere har en tendens til å prioritere kvinnelige søkere
 - 14.4 Kvinner trenger å bli motivert av andre i større grad enn menn for å søke lederstillinger
 - 14.5 Kvinner er mindre motiverte enn menn til å søke lederstillinger
 - 14.6 Kvinner har behov for å kjenne seg trygge på at de vil mestre oppgaven før de søker en lederstilling
 - 14.7 Kvinner jeg kjenner prioriterer barn og familie framfor egen lederkarriere
- 15 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?
 - 15.1 Min leder fulgte meg godt opp da jeg gikk på LOU 1
 - 15.2 Andre ledere fulgte meg godt opp da jeg gikk på LOU 1
 - 15.3 Min leder viste interesse for hva jeg lærte på LOU 1
 - 15.4 Andre ledere viste interesse for hva jeg lærte på LOU 1
 - 15.5 Lederen jeg hadde da jeg gikk på LOU 1 gav meg oppgaver der jeg fikk brukt noe av det jeg lærte på LOU 1
- 16 Hvordan opplever du lederstøtte fra den lederen du har i dag?
 - 16.1 Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger
 - 16.2 Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben
 - 16.3 Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier
 - 16.4 Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg
 - 16.5 Min nærmeste overordnede har oppfordret meg til å søke lederstillinger
- 17 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?
 - 17.1 Kolleger viste interesse for hva jeg lærte da jeg gikk på LOU 1
 - 17.2 Kolleger har vist interesse i ettertid for det jeg lærte på LOU 1
 - 17.3 Kunnskap jeg fikk på LOU 1 har jeg delt med mine kolleger
 - 17.4 I mitt nåværende arbeidsmiljø er det fokus på kunnskapsdeling

	17.5 I mitt nåværende arbeidsmiljø er det fokus på erfaringsdeling	
	17.6 I mitt nåværende arbeidsmiljø er det fokus på kompetanseutvikling	
18	Var du med på Memetix' ledertrening med Øyvind Vada på Storaas?	
19	Memet Nå-Ønsket. Det er mulig å krysse av i flere rubrikker.	<input type="checkbox"/>
20	Memet Haster-Viktig. Det er mulig å kan krysse av i flere rubrikker.	<input type="checkbox"/>
21	Memet Lede-Følge. Det er mulig å krysse av i flere rubrikker.	<input type="checkbox"/>
22	Memet Kart-Terreng. Det er mulig å krysse av i flere rubrikker.	<input type="checkbox"/>
23	Bruk av memene under og etter studiet.	
	23.1 Bruk av memene var nyttig for meg i studietiden	
	23.2 Bruk av memene har vært nyttig for meg i ettertid	
24	Hvordan opplevde du Memetix' ledertrening med Øyvind Vada på Storaas?	
	24.1 Ledertreningen var lærerik	
	24.2 Ledertreningen har betydd mye for min personlige utvikling	
	24.3 Ledertreningen har betydd mye for min motivasjon til å bli/fortsette å være leder	
25	Hvordan opplevde du Norsk ledertrening med Ivar Fløistad?	
	25.1 Ledertreningen var lærerik	
	25.2 Ledertreningen har betydd mye for min personlige utvikling	
	25.3 Ledertreningen har betydd mye for min motivasjon til å bli/fortsette å være leder	
26	Dersom det er noe annet du har lyst til å skrive angående ledertreningen du var med på kan du gjøre det i feltet nedenfor.	
27	Har du kommentarer eller innspill som du ikke har fått gitt uttrykk for i denne undersøkelsen, kan du skrive det her:	

Vedlegg 4

Utvalg og metode

I dette vedlegget vil vi gjøre rede for hvilke metoder vi har benyttet for innsamling av data til undersøkelsen, samt hvilke grupper av respondenter vi har hatt med i utvalget for undersøkelsen. Vi presenterer først utvalget, før vi gir en begrunnelse for valg av metoder og en konkret redegjørelse for hvordan ulike deler av undersøkelsen er blitt gjennomført.

Utvalg

Målgruppen for denne undersøkelsen var samtlige kvinner som har tatt studiet LOU 1 ved PHS i tidsrommet høst 2004 til vår 2010. Dette utgjør i alt 152 kvinner fordelt på elleve kull. Vi lyktes å få inn svar fra 141 av dem. Dette gir en svarprosent på 93, noe vi er meget godt fornøyd med.

I tillegg ble det foretatt et utvalg til gruppeintervjuer på til sammen 25 av de kvinnene som hadde tatt LOU 1. Vi hadde som målsetting å få så heterogene grupper som mulig. Heterogeniteten skulle gå på både på om kvinnene var politiutdannet, jurister eller sivilister (se begrepsavklaring i kapittel 2). I tillegg var det et mål at de skulle komme fra ulike kull både med hensyn til når de hadde vært studenter og hvem som hadde vært deres læringsleder ved PHS. Vi skilte ikke mellom de som hadde deltatt på PHS sine ordinære kull med midler over budsjettet på PHS og ekstra kull med midler fra POD. Vi har med andre ord ikke sett ekstra på det ene kullet i studieåret 2004-2005 som bestod kun av kvinner.

Vi ønsket også å belyse undersøkelsens problemstilling gjennom å intervjuer et mindre utvalg ledere. I alt har ni ledere blitt intervjuet, noen av dem var nærmeste overordnede til kvinner som har tatt LOU 1 og noen som hadde vært involvert i utvelgelsen av kvinner som har fått studieplass på LOU 1.

Valg av metode

Vi har benyttet oss av ulike metoder for å samle inn både kvalitative og kvantitative data. Ved en undersøkelse av dette omfanget, er det en stor fordel å bruke en kombinasjon av ulike metoder (metodetriangulering) for å få belyst problemstillingen fra flere sider og på ulike måter. Kvantitative data har sin styrke ved at de gjør det mulig å tallfeste en del funn (Johannesn m.fl., 2009). Disse dataene gir et bredt bilde av det fenomenet som skal undersøkes og gir mulighet for å sammenlikne resultater over tid og mellom ulike kategorier av respondenter. Kvalitative data gir på sin side et dypere innblikk i resultatene og en bedre forståelse av hvilke erfaringer og synspunkter respondentene sitter inne med (Kvale, 2002). Ved å kombinere metoder for innsamling av kvantitative og kvalitative data oppnår vi således både en bredde og en dybde i resultatene som ikke gir de samme resultatene ved bare å bruke én metode eller samle inn én type data. Dataene fra de ulike delene av undersøkelsen supplerer på denne måten hverandre og gir en rikere forståelse av funnene.

Metodene som er blitt benyttet i denne undersøkelsen er:

- Preintervju med en gruppe kvinner som hadde tatt LOU 1
- Gruppeintervjuer med kvinner som hadde tatt LOU 1 (3-5 per gruppe)
- Individuelle intervjuer med et mindre utvalg ledere
- Spørreundersøkelse til samtlige kvinner som hadde tatt LOU 1.

Preintervju i gruppe

For å teste ut en del av de temaene og spørsmålene vi ønsket å ha med i undersøkelsen, foretok vi et preintervju med en gruppe kvinner som hadde tatt LOU 1. Gruppen bestod av 3 politiutdannede, 2 jurister og 1 sivilist ansatt. Disse ga oss mange nyttige innspill i forhold til den endelige utformingen av spørreskjema og intervjuguider.

Fem kvinner deltok i intervjuet. Gruppen bestod av tre politiutdannede, en sivilist og en jurist. Gruppen bestod av én student fra kullet 2004-05, to fra 2006-07, én fra 2007-08 og én fra 2008-09. På den måten var det en heterogen gruppe med hensyn til utdanning og hvilke studieår de hadde gått på LOU 1.

Gruppeintervjuer

Vi gjennomførte seks gruppeintervjuer i tidsrommet 8.februar 2010 - 14.april 2010. Til sammen deltok 25 kvinner i disse intervjuene. Sammensetningen i gruppene varierte noe, men til sammen har 16 politiutdannede, 2 jurister og 7 sivilister deltatt. Fire av intervjuene ble gjennomført på PHS i Oslo og to av intervjuene ble gjennomført i Bergen. Intervjuene ble gjennomført med bruk av en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg 1) og ble gjennomført av Kristensen fra Athenae og Holm fra Politihøgskolen. Det ble både notert underveis og gjort opptak av intervjuene som senere ble skrevet ut i sin helhet.

Lederintervjuer

Det ble i alt gjennomført individuelle intervjuer med 9 ledere fra ulike nivåer og posisjoner i etaten. I utgangspunktet ønsket vi å intervjuere ledere som var nærmeste overordnede til kvinnene som fikk studieplass på LOU 1. Vi ønsket samtidig å komme i kontakt med ledere som hadde vært involvert i prosessen med å innstille kvinnene til søkerlistene for LOU 1. Det viste seg at nærmeste overordnede ikke nødvendigvis var den som hadde myndighet eller ansvar for å prioritere rekkefølge på søkerlistene som ble sendt til PHS. Vi valgte derfor å intervjuere noen som var nærmeste overordnede til kvinner som hadde vært med i gruppeintervjuer og noen ledere som hadde ansvar for å sende inn søkerlister fra sitt distrikt eller særorgan. Det ble utviklet en egen intervjuguide (se vedlegg 2) og intervjuene ble gjennomført på samme måte som gruppeintervjuene

Spørreundersøkelse

Det ble sendt ut spørreskjema til samtlige kvinner som har tatt LOU 1 i perioden høst 2004 til vår 2010, til sammen 152 kvinner. Hele 141 kvinner besvarte skjemaet. Dette gir en svarprosent på 93, som er meget høyt og svært sjelden å oppnå i denne typen undersøkelser.

Spørreskjemaet (se vedlegg 3) ble utarbeidet på bakgrunn av resultatene fra gruppeintervjuene. Til gjennomføring av spørreundersøkelsen benyttet vi det elektroniske verktøyet Quest-Back. Dette gir en rekke fordeler i forhold til å spare kostnadene med porto ved distribusjon av spørreskjema i posten, det er enkelt og raskt for respondentene å svare på, enkelt å sende ut purringer, samt at resultatene foreligger raskt i form av både tabeller og grafer som kan benyttes direkte i analysearbeidet. Fordelen med å benytte spørreundersøkelse er å nå ut til mange personer. Ulempen kan være at spørsmål kan misforstås og det er ingen muligheter for oppklaring underveis. I analysearbeidet har vi også benyttet SPSS og hentet kunnskap om bruk av dette verktøyet i boken til Johannessen (2003).

Vedlegg 5



POLITIHØGSKOLEN

**Studieplan
for**

Ledelse og organisasjonsutvikling 1

(Revidert våren 2007)

1. Innledning

Ledere i politiet møter i dag store utfordringer. For å bidra til at etaten kan møte disse utfordringene, tilbyr Politihøgskolen en utdanning innen organisasjon og ledelse som både ivaretar faglig og personlig utvikling.

Å være leder i politi- og lensmannsetaten har likheter med det å være leder i andre typer organisasjoner. Studiets fagstoff er derfor i stor grad hentet fra grunnleggende organisasjons- og ledelsesteori. Samtidig er det noe som er spesifikt for politi- og lensmannsetaten og som forutsetter en særskilt innsikt i den samfunnsmessige og kulturelle konteksten for denne institusjonen og særlige kunnskaper om etaten.

Dette studiet kan ikke defineres uavhengig av politiets primæroppgave; å sikre publikums trygghet og bekjempe kriminalitet. Mandatet er formulert i en rekke styringsdokumenter, først og fremst i politiske dokumenter, lover, instruksjer og rundskriv.

Både som leder og som polititjenestemann/-kvinne har man en etisk forpliktelse til å fremme verdier som er grunnleggende i disse styringsdokumentene. Men samtidig bør man som utøver av en yrkesprofesjon, drøfte og forholde seg kritisk både til det uttalte verdigrunnet og til den faktiske yrkesutøvelsen.

Politi- og lensmannsetaten er i økende grad en kunnskapsbasert virksomhet. Det betyr at kvaliteten på de tjenester som utføres er avhengig av den individuelle og kollektive kompetansen som finnes på alle nivåer i etaten. Dessuten gir det særlige utfordringer å lede medarbeidere med høy kompetanse. Det forventes at beslutninger og handlinger baseres på systematisk innhentet og analysert kunnskap.

Gjennomført Ledelse og organisasjonsutvikling I (LOU I) gir 30 studiepoeng.

2. Formål

Formålet er å utdanne reflekterte og handlingsdyktige ledere som kan kvalitetssikre og videreutvikle politi- og lensmannsetaten som organisasjon.

3. Målgruppe og opptakskrav

3.1. Målgruppe

Utdanningen retter seg mot

- ledere som ønsker å styrke sin kompetanse innenfor ledelse og organisasjonsutvikling
- ansatte som ikke innehar en lederstilling i dag, men som vil kvalifisere seg for lederstilling i politi- og lensmannsetaten.

3.2 Opptakskrav

Søkere må

- ha fast stilling som polititjenestemann/-kvinne, jurist eller sivilt tilsatt i politi- og lensmannsetaten
- ha minst tre års tjenestetid i etaten
- ha generell studiekompetanse eller kunne dokumentere realkompetanse som kan erstatte den formelle kompetansen.

4. Mål

Etter endt LOU 1 skal studentene ha utviklet innsikt i ledelsesutfordringer i etaten og kunnskap og ferdigheter i utøvelse av ledelse. Dette innebærer at de skal ha

- kunnskap om sentrale begreper, modeller og teorier innen fagområdet organisasjon og ledelse
- kunnskap om Politi- og lensmannsetaten som institusjon
- ferdigheter i å beskrive, analysere og forstå hvordan en organisasjon er bygd opp og fungerer, slik at de kan vurdere egen organisasjon
- innsikt i hvordan organisasjonen kan ledes
- innsikt i egne styrker og utviklingsområder

5. Innhold

Utdanningen består av 4 studieområder:

- **Organisasjonsteori**

Sentrale begreper, modeller og teorier

Ulike perspektiver på organisasjoner

Organisasjonsprosesser

 Målsetningsprosesser

 Kommunikasjonsprosesser

 Læringsprosesser

 Beslutningsprosesser

 Endringsprosesser

- **Organisasjonspsykologi**

Individet i organisasjoner

 Persepsjon

 Motivasjon

 Personlighet

Samspill i organisasjoner

 Gruppepsykologi

 Kommunikasjon

 Konflikt – konflikthåndtering

Læring i organisasjoner

- **Politi- og lensmannsetaten som institusjon og organisasjon**

Samfunnsutvikling og kriminalitetsutvikling

Politiets mandat

- **Ledelse**

Ulike perspektiver på ledelse

Ledelse i politi- og lensmannsetaten

Måltrettet personalledelse

Etikk og ledelse

Kjønn og ledelse

- **Metoder i undersøkende arbeid**

6. Organisering og arbeidsmåter

Utdanningen er estimert til ca 840 arbeidstimer (ca. ½ årsverk). I dette ligger deltakelse i undervisning, individuelt arbeid, gruppearbeid og litteraturstudier. Fellessamlingene utgjør 7 uker fordelt over kortere og lengre samlinger i løpet av 10 måneder. Studiet er organisert som en kombinasjon av fysiske samlinger og nettbasert læring.

Det etableres basisgrupper på 3 til 5 deltakere som samarbeider om ulike typer læringsoppgaver i studiet.

Studieområdene og rekkefølgen på disse er retningsgivende. I utformingen av undervisningsplanen vil det bli foretatt valg og prioriteringer når det gjelder temaene det skal arbeides med, avhengig av tidsaktuelle problemstillinger og faglige vurderinger. Arbeidsmåtene i studiet skal legge vekt på og belyse sammenhengen mellom teori og praksis. Relevante simuleringsøvelser vil bli tatt i bruk.

Deltakelse i undervisningen og basisgruppene er obligatorisk og en forutsetning for å kunne gå opp til eksamen.

Hver basisgruppe får oppnevnt en veileder og blir tilbudt veiledning innenfor nærmere angitte rammer.

Arbeidskrav:

Framstilling til eksamen forutsetter at studentene har fått godkjent følgende arbeider:

- En personlig utviklingsplan som skal bidra til praksisutvikling gjennom studieåret. Maksimum 1200 ord.
- Et individuelt refleksjonsnotat som belyser egen læring gjennom studiet, refleksjon over egen innsats og basisgruppens samarbeid. Maksimum 1200 ord.
- 2 individuelle oppgaver som viser innsikt i pensumlitteraturen og anvendelse på egen organisasjon/praksis. Maksimum 2200 ord pr. oppgave.
- Et undersøkende gruppearbeid. Basisgruppen skal gjøre en studie i praksisfeltet. Gruppen skal selv velge tema og problemstilling innenfor studiets fagområde. Tema skal godkjennes av fagansvarlig. Arbeidet skal munne ut i en skriftlig besvarelse på maksimum 4500 ord. Oppgaven skal presenteres for studentgruppen.

7. Eksamen

Arbeidskravene må være godkjent før studenten kan fremstille seg til eksamen.

Eksamen gjennomføres individuelt som et forberedt foredrag (30 min.) og etterfølgende eksaminasjon (15 min.) over et oppgitt tema. Temaet blir gjort kjent for studenten to dager før eksamen. Alle hjelpemidler er tillatt under forberedelsene.

Studiet avsluttes med en individuell muntlig eksamen som gis karakteren bestått/ikke bestått.

8. Pensum

Studentene skal forsvare et pensum på ca. 1800 sider. Av dette er ca. 1675 sider obligatorisk. De resterende ca.125 sidene er selvvalgt pensum og skal godkjennes av fagansvarlig i god tid før eksamen.

Obligatorisk pensum:

Bang, Henning (1995) *Organisasjonskultur*. 3. utgave. Oslo: Tano. (180 sider)

Garsjø, Olav (2005) Oppgaveskriving. I: Garsjø, Olav. *Studiemetodikk og oppgaveskriving*. Oslo: Cappelen akademisk forlag. Kapittel 3 (40 sider)

Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget. Kapittel 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 og 15 (210 sider)

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave Bergen: Fagbokforlaget. (400 sider)

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget. Kapittel 2 -11. (240 sider)

Nordhaug, Odd (2002) *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget. (240 sider)

Patel, Runa og Bo Davidson (1995) Teknikker for å samle informasjon. I: Patel, Runa og Bo Davidson. *Forskningsmetodikkens grunnlag*. Oslo: Universitetsforlaget. Kapittel 4 (30 sider)

Spurkeland, Jan (2005) *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget. (280 sider)

Strand, Torodd (2007) Kjønn og ledelse. I: Strand, Torodd. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Oslo: Fagbokforlaget. Kapittel 13 (30 sider)

Säljö, Roger (2002) Læring, kunnskap og sosiokulturell utvikling: mennesket og dets redskaper. I: Bråten, Ivar (red.) *Læring i sosialt, kognitivt og sosial- kognitivt perspektiv*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. (25 sider)

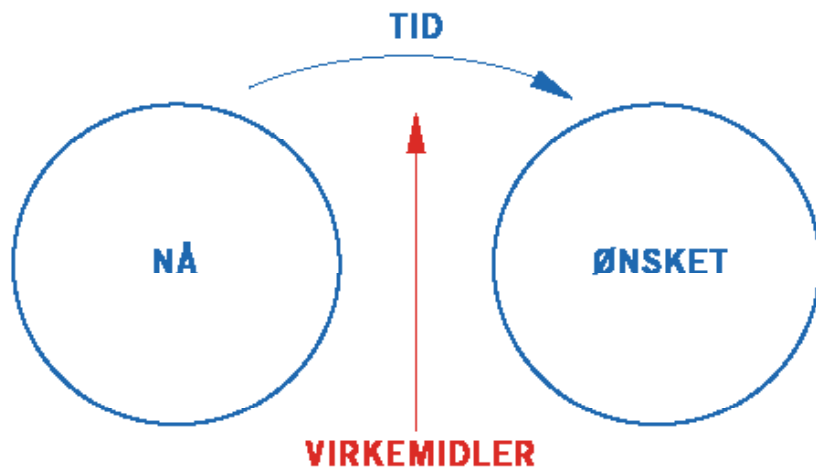
Følgende kilder forutsettes kjent: (Med forbehold om endringer)

- Stortingsmelding nr. 22 (2000-2001) Politireform 2000. Det kongelige justis- og politidepartement.
- Stortingsmelding nr. 42 (2004-2005) Politiets rolle og oppgaver. Det kongelige justis- og politidepartement.
- Hovedtariffavtalen
- Tilpasningsavtalen for politi- og lensmannsetaten
- Mål og resultatstyring i politi- og lensmannsetaten, G-0231
- Mål- og resultatstyring, lokal styringsdialog i politi- og lensmannsetaten, G-0251B
- Kontroll og inspeksjonsrutiner i politi- og lensmannsetaten, G-84/99
- NOU (Norges offentlige utredning), 2009:12. Et ansvarlig politi. Åpenhet, kontroll og læring.

Aktuelt materiell fra Politidirektoratet, forutsettes tilgjengelig.

- Grunnleggende verdier, moral og etikk. En innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten (40 sider)
- Strategiplan for forebyggende politiarbeid 2002 -2005 (25 sider)
- Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2002 - 2007 (17 sider)
- Medarbeidersamtaler (10 sider)
- Balchen, Pål Nasjonal strategi for etterretning og analyse. (22 sider)
- Strategisk plan for likestilling (15 sider)
- Støyva, Anne Berit. Politiet i lokalsamfunnet – veileder om politiets kommunikasjon og samhandling med kommuner og andre aktører på lokalt og regionalt niva. (39 sider)
- Håndbok i rekruttering (57 sider)
- Håndbok i teamarbeid (45 sider)
- Håndbok i prosjektarbeid (40 sider)

MEMME 02



Nå og ønsket

Å ha et aktivt og bevisst forhold til hvor vi er nå, og hvor vi ønsker å komme er avgjørende for å velge de rette virkemidlene. Meme 02 alene er enkelt, og kan brukes uavhengig av tid og sted. I praksis klargjør meme 02 tanke, kommunikasjon, beslutninger og handling.

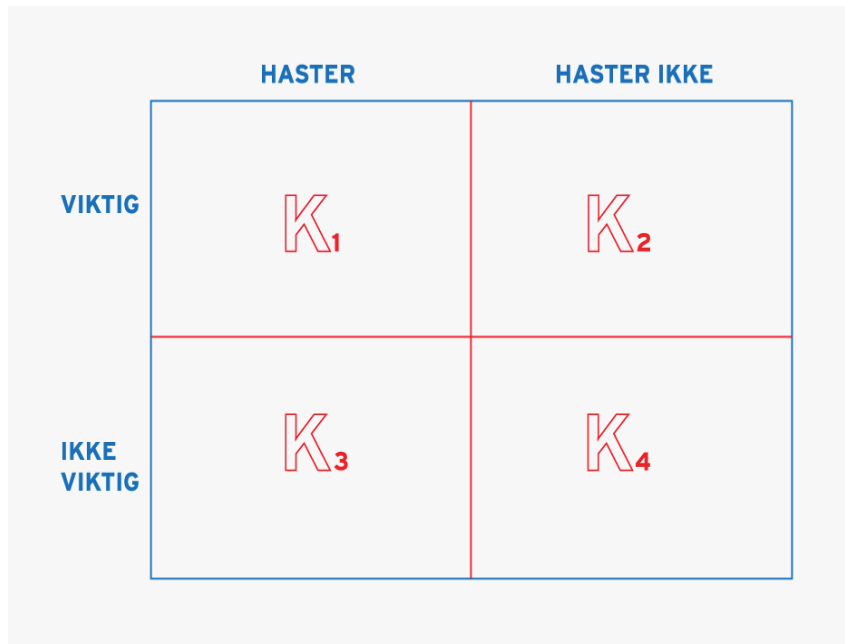
Hvor er jeg nå, og hvor ønsker jeg å være?

Hvilken tilstand er jeg i nå, og hvilken tilstand ønsker jeg å være i?

Hva gjør jeg nå, og hva ønsker jeg å gjøre? Hvordan endrer jeg atferd?

Hvordan reduserer jeg gapet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon? Hva er første steg?

MEME 05



Haster og viktig

Meme 05 sorterer hvordan vi prioriterer virkemidler for å nå resultater og en ønsket situasjon. Det som haster har vi en tendens til ubevisst å koble sammen med det som er viktig. Slik er det ikke alltid.

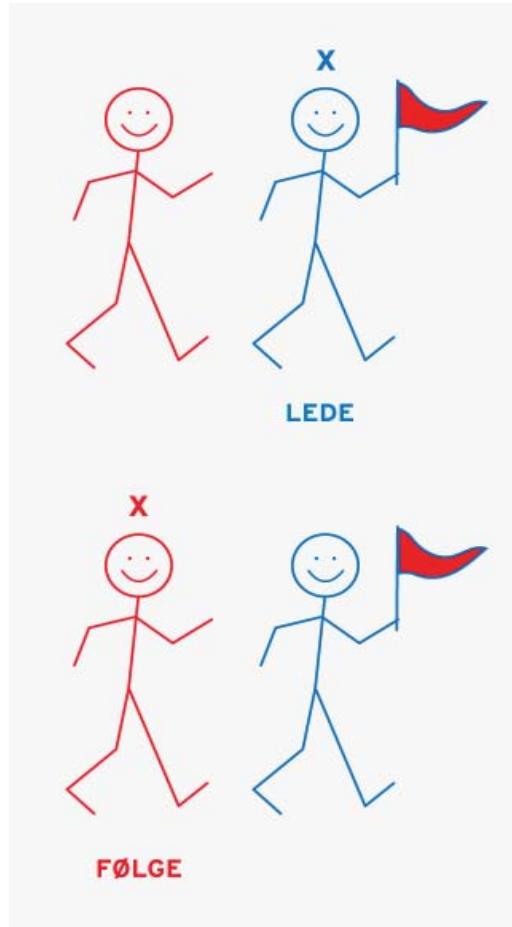
Lav bevissthet til meme 05 gjør at mange også havner i kvadrant 3 – og kvadrant 4 – aktiviteter (K3 og K4): Tar jeg den, så tar jeg den, og den neste uten å vurdere om dette fører meg dit jeg skal. I K2 er de aktiviteter som er viktige i et langsiktig perspektiv, men som vi kanskje ikke tar oss nok tid til fordi vi er så opptatt med å håndtere K1.

Å være for lite i K2 er skadelig, og kan føre til at de andre kvadrantene vokser. Hva er mine K1, K2, K3 og K4 handlinger i ulike sammenhenger?

Hvem er jeg og når gjør jeg K1 og hvem er jeg når jeg gjør K2?

Hvordan reduserer jeg K1 aktivitetene til fordel for K2 aktiviteter?

MEMETIX 06



Lede og følge

Å lede som aktivitet forutsetter at noen følger. Å følge forutsetter at noen leder. Å være leder forutsetter at du leder. Noen leder mest med basis i formell legitimitet, andre leder mest med basis i uformell legitimitet. Å lede er å handle. Vi skifter på å lede og følge hverandre i mange sammenhenger gjennom bl.a. kroppspositur, ordvalg, tempo og fokus. Ofte er det en forutsetning at du kan følge før du kan lede. For at du skal kunne lede må du forstå, og følge andre i deres mentale kart og terreng.

Når, hvor og hvordan leder du?

Når, hvor og hvordan følger du?

Hva ville skje hvis du var mer formell som leder i noen sammenhenger?

Hva ville skje hvis du var mer uformell som leder i noen sammenhenger?

På hvilke områder kan du følge mer enn du leder, og hvor kan du lede mer enn du følger?

MEME 07

Kart og terreng

Kartet er ikke terrenget. Våre mentale kart er subjektive, og inkluderer det vi mener er relevant i forhold til hvem vi er, og hvor vi har vært. Tilsvarende utelates det vi mener ikke er relevant. Dette bestemmer hva vi tenker på, hva vi snakker om, og hva vi gjør.

I noen sammenhenger er forholds tallet på vårt mentale kart 1:500.000, og vi ser stort og overordnet på terrenget vi beveger oss i. Andre ganger blir vi mer opptatt av detaljene, og anvender mentale kart med mindre forholdstall. Hvordan vi orienterer oss og hva vi ser, er avhengig av hvor vi er plassert i terrenget. Perspektivene er annerledes fra fjellet, enn i skogen og ved vannet. Hvor er jeg i terrenget? Hva er forholdstallet på kartet mitt i ulike sammenhenger? Hvem relevante andre er der jeg er? Hvilke kart har hver enkelt av dem?

Hvordan kan sammensetningen av andres kart lære meg mer? Hvordan kan jeg anvende kunnskap om andres kart, plassering i terrenget og orienteringsevne?

