



LEDERSTIL

I

POLITI- OG LENSMANNSETATEN

**- EN STUDIE AV LEDERSTIL I POLITI- OG
LENSMANNSETATEN. I HVILKEN GRAD HAR DENNE
BETYDNING FOR EFFEKTIVITETEN, HELSEN OG
JOBBTILFREDSHETEN TIL DE ANSATTE I POLITIET?**

Håvard Fjærli

*Masteravhandling i Masterprogram i ledelse/Master of Arts in Management
Institutt for statsvitenskap
Det samfunnsvitenskaplige fakultet
Universitetet i Tromsø
Våren 2008*

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med gjennomføringen av et masterprogram i ledelse/Master of Arts in Management ved Institutt for statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø.

Jeg vil benytte anledningen til å takke ansatte i Helgeland politidistrikt for å ha stilt seg til disposisjon som studieobjekt.

Videre vil jeg rette en stor takk til 1.amanuensis, Dr.philos. Rudi Kirkhaug for særdeles kyndig og unnværelig inspirasjon og veiledning.

Videre vil jeg takke rådgiver Julia Sempler ved Universitet i Tromsø for bistand med innsamling av data, og min søster Ann Marit Fjærli for fruktbare innspill og kommentarer.

Og endelig vil jeg benytte anledningen til å takke Håkon, Einar og Mari for deres tålmodighet, og for at dere er til - også for meg.

Mosjøen, mai 2008

Håvard Fjærli

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	3
Innholdsfortegnelse	5
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Problemstillingen.....	7
1.3 Presentasjon av Helgeland politidistrikt.....	9
2 Teori	11
2.1 Ledelse i politi- og lensmannsetaten.....	11
2.2 Hva er ledelse?.....	12
2.3 Betydningen av ledelse.....	14
2.4 Nærmere om lederstil.....	15
2.5 Oppgaveorientert og medarbeiderorientert lederstil.....	16
2.6 La-det-skure-ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.....	17
2.6.1 La-det-skure-ledelse.....	18
2.6.2 Transaksjonsledelse.....	18
2.6.3 Transformasjonsledelse.....	19
2.6.4 Kritikk av fullspektrumsmodellen for ledelse.....	20
2.7 Kritikk av lederstilperspektivet.....	21
2.8 Effektivitet.....	21
2.9 Helse.....	23
2.10 Jobbtilfredshet.....	24
3 Metode	27
3.1 Valg av forskningsdesign.....	27
3.2 Populasjon, utvalg og enheter.....	28
3.3 Undersøkelsens validitet og reliabilitet.....	28
3.4 Oppbygging av spørreskjema.....	29

3.5	Undersøkelsens begrensninger/svakheter.....	31
3.6	Datainnsamlingen.....	32
4	Analyser og presentasjon av hovedfunn.....	35
4.1	Innledende kvalitetsanalyser.....	35
4.2	Lederstiler i politiet.....	35
4.3	Effektivitet i politiet.....	38
4.4	Helse i politiet.....	39
4.5	Jobbtilfredshet i politiet.....	40
4.6	Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner.....	41
5	Drøftelse av funn.....	43
5.1	Trans-ledelse versus la-det-skure-ledelse.....	43
5.2	Effektivitet versus lederstil.....	45
5.3	Helseplager versus lederstil.....	47
5.4	Jobbtilfredshet versus lederstil.....	48
6	Avslutning og konklusjon.....	53
7	Litteraturliste.....	55
	Vedlegg.....	61

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Ofte støter man på forestillingen om at ledere i politi- og lensmannsetaten kjennetegnes ved en autoritær lederstil. Illustrerende for dette synet er statsråd Knut Storbergets uttalelse i Ukeavisens Ledelse nr. 43 2007, der han ga uttrykk for at politiet sto overfor en brytningstid når det gjaldt ledelse. Den hierarkiske lederstilen som ble praktisert i ”krig” passet ikke helt i fredstid, og statsråden krevde en annen type lederstil. Politiledere blir i dette perspektivet betraktet som ledere med stor autoritet innenfor en hierarkisk organisasjon som karakteriseres av regelstyring og tydelige strukturer. Etter å ha arbeidet i politi- og lensmannsetaten i mange år, både som leder og toppleder, er jeg usikker på om dette er et riktig bilde av politilederen. Avhandlingen har som mål å kartlegge hvilken type lederstil lederne i politiet i hovedsak benytter seg av, og på denne måten fremskaffe empirisk kunnskap om lederstilene i politi- og lensmannsetaten.

Videre har det i økende grad vært fokusert på ledelse i politiet i de senere år. Det fremgår blant annet i St.meld nr. 42 (2004-2005) at lederkompetanse er avgjørende for å lykkes i arbeidet med å utvikle politi- og lensmannsetaten. I den forbindelse skal det arbeides målrettet med ledelses- og lederutvikling i politidistriktene. Dersom man skal foreskrive riktig medisin bør man ha stilt riktig diagnose. Med andre ord er det av interesse å kartlegge lederstilene i politiet før man tar stilling til innholdet i lederutviklingen.

Det synes å ha vært forsket lite på ledelse i politiet i Norge. Så vidt jeg vet har det ikke vært utført empirisk forskning på dette feltet. Temaet fremstår således som interessant både fra et forskningsmessig og et ledelsesmessig perspektiv.

Videre vil jeg undersøke om det er sammenheng mellom lederstil og medarbeiderens opplevelse av effektivitet, helse og jobbtilfredshet. Dersom lederstil har betydning for disse faktorene, vil det være viktig for den enkelte medarbeider og for organisasjonen at man har ledere som benytter seg av ”riktig” lederstil.

1.2 Problemstillingen

Avhandlingen tar sikte på å kartlegge omfanget av ulike lederstiler i politi- og lensmannsetaten. Når det gjelder lederstil finner jeg det hensiktsmessig å studere dette med

utgangspunkt i fullspektrumsteorien (Bass & Avolio 1994). I denne teorien forenes de mer tradisjonelle lederteorier (som i all hovedsak bygger på transaksjonsmodeller) med teorier der man blant annet legger vekt på visjoner og karisma i lederarbeidet. Bass operer med tre hovedtyper lederstiler. Dette er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse.

La-det-skure-ledelse medfører at lederen gjør minst mulig, og innebærer et fravær av ledelse. *Transaksjonsledelse* innebærer at lederen inngår i et ”bytteforhold” med sine medarbeidere, og består av bytteprosesser – der lederen forklarer hva som kreves av de ansatte, og hva de vil oppnå dersom de oppfyller kravene. Når medarbeiderne gjør som lederen sier, får de belønning.

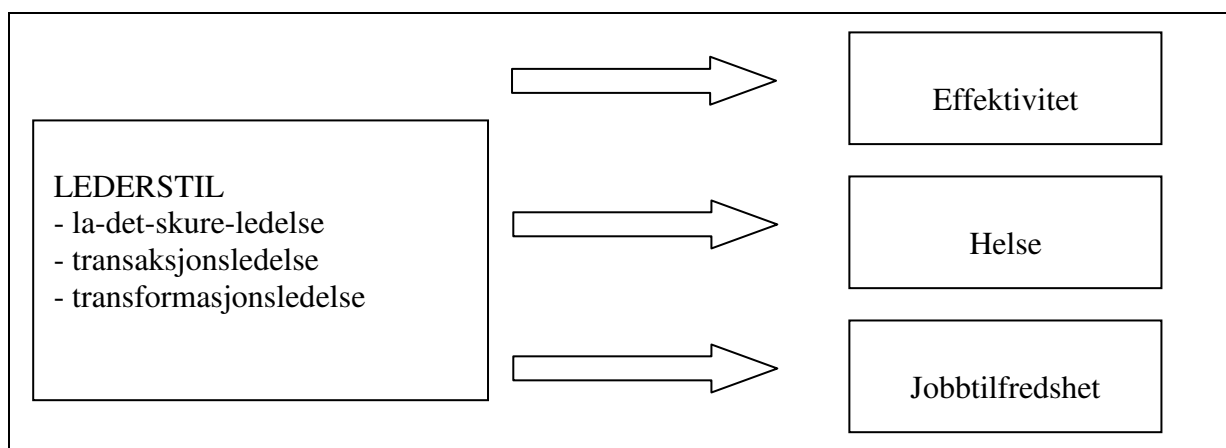
Transformasjonsledelse oppstår når lederen skaper aksept og bevissthet rundt organisasjonens overordnede mål, og får de ansatte til å se ut over egne interesser og til hva som er best for organisasjonen (Bass 1998).

I avhandlingen vil jeg undersøke om det finnes en sammenheng mellom lederstil og de ansattes opplevelse av effektivitet. Ledelse defineres på ulike måter. Et sentralt element i de fleste definisjoner synes imidlertid å være at man gjennom ledelse skal realisere målsettinger og ta ansvar for å levere resultater. Det er derfor av stor betydning å se om lederstil påvirker organisasjonens prestasjoner.

Videre vil jeg undersøke om det finnes en sammenheng mellom lederstil og de ansattes vurdering av egen helse. Dårlig helse kan indikere at det er noe galt med arbeidssituasjonen – i det fysiske eller det psykologiske arbeidsmiljøet eller en kombinasjon av begge deler. Videre vil dårlig helse sannsynligvis føre til lavere produktivitet, økt fravær, samt økt belastning for de øvrige medlemmene i organisasjonen (Haukedal 2005).

Jeg vil også være opptatt av å se om det finnes en sammenheng mellom lederstil og jobbtilfredshet. Jobbtilfredshet er viktig i et rekrutteringsperspektiv og ut fra et ønske om å beholde medarbeidere i et stramt arbeidsmarked. Trivsel kan motvirke sykefravær, og kan være en god indikator på arbeidsmiljøet i organisasjonen (Haukedal 2005).

Dersom en type lederstil skulle medføre lav effektivitet, mistrivsel og/eller dårlig helse, må lederstilen kunne betraktes som dårlig - og derfor lite velegnet til bruk innenfor konteksten: politi- og lensmannsetaten.



Figur 1. Modell over variablene i problemstillingen.

Avhandlingen tar sikte på å teste følgende fire hypoteser:

1. *Transaksjonsledelse er den mest benyttede lederstilen i politi- og lensmannsetaten.*
2. *Det er positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og de ansattes opplevelse av å være effektive.*
3. *Det er positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og de ansattes opplevelse av egen helse.*
4. *Det er negativ korrelasjon mellom la-det-skure-ledelse og de ansattes jobbtilfredshet.*

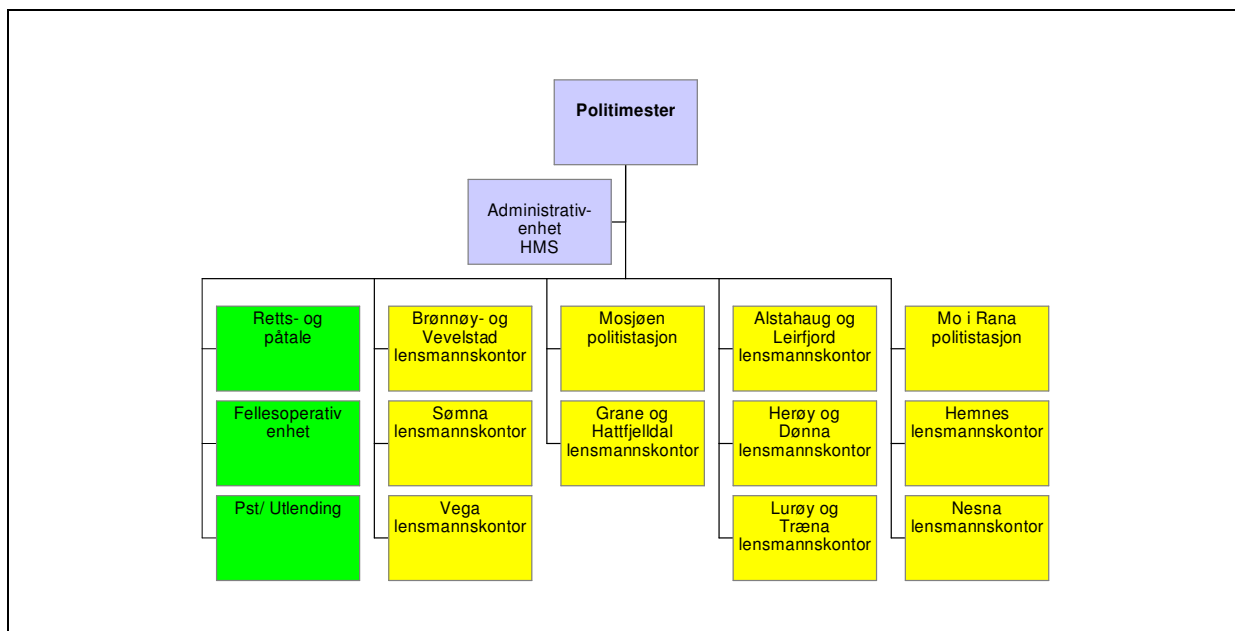
I avhandlingen vil jeg kun i begrenset grad komme inn på at lederstil kan være et resultat av organisasjonskultur, maktforhold, medarbeiderens kunnskapsnivå, strukturelle betingelser og/eller organisasjonsform.

1.3 Presentasjon av Helgeland politidistrikt

Helgeland politidistrikt omfatter Helgeland og utgjør et geografisk område på ca. 16 000 kvadratkilometer. Distriktet strekker seg fra grensen mot Nord-Trøndelag til litt nord for Polarsirkelen på Saltfjellet og har ca 76.000 innbyggere. Politidistriktet har 179 ansatte, og er organisert med 11 geografiske driftsenheter (lensmannskontorer og politistasjoner) og 3 funksjonelle driftsenheter. Distriktet er organisert på samme måte som de fleste av de øvrige

politidistriktene i Norge. Politidistriktet hadde i underkant av 5.000 straffesaker i 2007, og kriminaliteten har vist en nedadgående trend i de senere årene.

Politimesteren er øverste leder i politidistriktet, og har det faglige og administrative ansvaret for polititjenesten, jf. politiloven § 16. Politimesterembetet innebærer en rekke ulike lederroller, og man kan her kort nevne politimesteren som øverste administrative leder, politioperativ leder, leder av straffesaksarbeidet, leder av lokal påtalemyndighet, forvaltningsleder, verdiforvalter og verdiformidler, lokal utøver av justisministerens kriminalpolitikk og politimesterens rolle som pådriver når det gjelder samarbeidet i politidistriktet mellom ulike eksterne aktører (St.meld. nr. 22 for 2000-2001). Politidistriktet er organisert på følgende måte:



Figur 2. Organisasjonskart over Helgeland politidistrikt.

2 Teori

2.1 Ledelse i politi- og lensmannsetaten

Før jeg foretar en teoretisk tilnærming til de variablene som avhandlingen tar sikte på å undersøke, vil jeg peke på enkelte særlige utfordringer når det gjelder ledelse i politi- og lensmannsetaten. Jeg har allerede i kapittel 1.3 vært inne på at ledere i politiet må veksle mellom et bredt spekter av lederroller. Rollene kan være komplekse, motstridende og vanskelige å forene. Dette henger blant annet sammen med organisasjonens ansvarsområde og gjøremål. For eksempel skal ledere i politiet ivareta rettsikkerheten og rettighetene til både offer og gjerningsmenn – to parter som ofte vil ha motstridende interesser i en straffesak. Videre skal ledere i politiet håndtere en rekke andre motstridende verdier og prinsipper som for eksempel: rettsikkerhet versus kostnadseffektivitet, kontroll versus bistand, likebehandling versus individuelle hensyn, allmennprevensjon versus individualprevensjon. Ledelse i politiet består således av en rekke paradokser og tilsynelatende motsetninger som kan være vanskelig å håndtere på en balansert måte. Videre utøves ledelse innefor et tungt uløselig og uoversiktlig samfunnsproblem som kriminalitet.

Ledelse i politi- og lensmannsetaten er videre komplekst og utfordrende da dette i stor grad preges av forholdet mellom politikk og administrasjon. Politiets øverste ledelse er politisk valgt. Dette innebærer at politiet får mange (forholdsvis raskt skiftende og detaljerte) mål som kan være uklare og tildels motstridende. Alle offentlige organisasjoner har tre nokså motstridende hensyn som ledere i organisasjonen må ivareta. Dette er lojalitet overfor den sittende regjeringens politikk, nøytralitet i den forstand at man skal kunne tjene en hvilken som helst regjering, og faglig uavhengighet i den forstand at man skal bruke sin sakkyndighet til å utføre arbeidsoppgavene (Jacobsen 1960).

Videre er politiet samfunnets sivile makt- og krisehåndteringsapparat. Politiet skal således også håndtere kriser - herunder væpnede aksjoner. Det ligger særlige utfordringer i det forhold at politilederen skal fungere som leder både i den daglige drift og i kriser. Lederstilen i politiet vil utvilsomt være preget av situasjonen når man skal løse kriser og skarpe oppdrag. Organisasjonen har klare ordrelinjer som medfører at man skal kunne handle hurtig og effektivt når liv og helse står på spill. I slike situasjoner vil lederstilen på alle nivå i organisasjonen kunne fremstå som autoritær. Dette understreker at lederstilen er avhengig av den situasjonen man befinner seg i (Hersey & Blanchard 1988) – og at autoritet og lojalitet er

sentrale trekk i organisasjonen. I kriser er det ingen tvil om at ordre skal gis og følges dersom dette skjer innenfor lovens rammer.

I det daglige er ikke lederens autoritet like udiskutabel. Også i politi- og lensmannsetaten registrerer man de generelle utviklingstrekk i samfunnet som mindre respekt for autoriteter, fremveksten av kunnskapsmedarbeidere og en ny generasjon medarbeidere som er mer opptatt av individualisme og selvrealisering (Nordhaug & Gooderham 2002). Videre har lederen i økende grad behov for å involvere medarbeidere og deres kompetanse for å få et best mulig beslutningsgrunnlag, og for at medarbeiderne skal føle at de blir sett og hørt.

Politi- og lensmannsetaten synes på mange måter å være en organisasjon av ledere. Ledere med sterke personligheter og meninger. I utgangspunktet kan det være slik at politiyrket appellerer til en bestemt type ungdom – dette kan være ungdom som i forhold til jevnaldrende tar litt mer ansvar, som er litt mer bestemte, litt mer ”sjefete”, og som liker å ordne opp og organisere. Mange av de som blir intervjuet i forbindelse med opptak til Politihøgskolen (PHS) opplyser at de har fått høre at de ”passer til å bli politi”. Før opptaket til PHS blir aktuelle kandidater intervjuet av en opptaksnemnd. Et av kriteriene som legges til grunn ved vurderingen av om kandidatene er skikket til politiyrket er ”naturlig autoritet”. I kraft av sin stilling får den enkelte polititjenestemann makt og autoritet, og allerede som ung polititjenestemann blir man fortrolig med å ta ansvar, kommandere og lede personer ”ute på gata”.

Og endelig har jeg lyst til å peke på at ledelse i politiet foregår innenfor en etat som har klare trekk av den byråkratiske organisasjonsformen. Med byråkrati forstår jeg i denne sammenheng ”et avgrenset og formalisert system for arbeidsdeling som styres ved hjelp av regler, og som har klare skiller mellom over- og underordnede” (Colbjørnsen 2003:89). Det vil føre for langt å gå inn på dette i denne avhandlingen. Jeg finner det tilstrekkelig å vise til de fem mekanismene som kjennetegner den byråkratiske organisasjonsformen. Dette er: klare grenser, sentralisering og regelstyring, hierarki, spesialisering og entydige rapporteringslinjer (Colbjørnsen 2003).

2.2 Hva er ledelse?

Det har vist seg vanskelig å etablere en felles akseptert definisjon av begrepet ledelse.

Årsaken til dette er sannsynligvis at man innen ledelsesforskningen har vært opptatt av svært

mange ulike problemstillinger innenfor et bredt fagfelt. Ledelse er et begrep som favner fra styring av land og internasjonale gigantforetak til styring av familien. Ledelse spenner over temaer som økonomi, organisering, jus, psykologi, etc, og Bass (1990a) har gitt uttrykk for at det finnes nesten like mange definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere begrepet. La meg likevel sitere noen definisjoner av begrepet ledelse:

- Ledelse er kunsten å få ting gjort gjennom andre mennesker (Follett 1918).
- Ledelse er en atferdsmessig prosess hvor en person prøver å influere andre menneskers atferd mot fullføringen av et mål (Tannenbaum mfl. 1961).
- Ledelse er å nå resultater ved hjelp av medarbeidere (Berg 2003:10).
- Ledelse er utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og fysiske ressurser for å nå mål (Haukedal 2005:392).

Ledelse kan altså defineres og forstås på svært mange ulike måter. Ingen definisjon har lyktes med å gi en dekkende beskrivelse av hva ledere gjør eller hvilke aktiviteter som utøves når man utøver ledelse. Personlig har jeg sans for Tom Colbjørnsens normative definisjon av lederskap når han definerer dette som ” å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeidere” (Colbjørnsen 2004:33). Definisjonen sier noe om hva som bør være formålet med godt lederskap, men sier ikke noe om hva som er ledelsesoppgaver eller hvordan disse utøves og ivaretas i praksis. Derimot gir Colbjørnsen uttrykk for at ledelse kan utøves gjennom administrasjon, kultur og relasjoner.

Ledelse synes å være en sammensatt og kompleks aktivitet som ikke lett lar seg klassifisere eller definere. Det synes både umulig og unødvendig å gi en presis definisjon av hva ledelse er siden anvendelsen av begrepet da vil bli smalt, og fordi ledelse i realiteten innebærer en lang rekke av aktiviteter. Ledelse innebærer en mangfoldig og kompleks virksomhet, og begrepet vil defineres nærmere gjennom den bruk begrepet har eller vil få.

Man kan likevel kjenne igjen enkelte elementer i mange av definisjonene av begrepet ledelse. *Sosial innflytelse* og *måloppnåelse* synes å gå igjen i mange av definisjonene. Lederen får sosial innflytelse over en gruppe ved at vedkommende blir utpekt, eller tar rollen som leder. Innflytelsen er knyttet til måloppnåelsen, og lederens oppgave blir å motivere, samordne og organisere gruppens aktiviteter slik at målene kan realiseres (Grønhaug mfl. 2001). Kjernen i ledelse synes å være å ta ansvar for å levere resultater, arbeide gjennom medarbeidere, samt å utvikle sine medarbeidere (Berg 2003).

Videre synes det klart at ledelse innebærer noe forskjellig på ulike ledernivå i en organisasjon. Konkret fagekspertise er vesentlig på lavere ledertrinn. På mellomledertrinn øker kravene til generelle lederferdigheter for å kunne motivere, skape gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø. Generelle lederegenskaper synes gjennomgående å bli enda viktigere når man befinner seg på toppledernivå (Kaufmann & Kaufmann 2003).

2.3 Betydningen av ledelse

Problemstillingen i avhandlingen bygger på den forutsetningen at ledelse betyr noe. Lederskap betyr noe for produktiviteten, jobbtilfredsheten og helsen. Gjennom media kan man lett få inntrykk av at ledere har stor innflytelse på organisasjonen og dens prestasjoner - herunder også på arbeidsmiljøet. Ledere blir tillagt helteroller eller skurkeroller, og må stå til ansvar for positive og negative hendelser i organisasjonen.

Keiser Napoleon ga uttrykk for sitt syn på lederskapets betydning da han uttalte at han heller ville ha en hær av kaniner ledet av en løve enn en hær av løver ledet av en kanin (Bass 1990a).

Etter Napoleons tid har man blitt betydelig mer skeptisk til om lederen egentlig har noen særlig betydning. Enkelte forskere hevder endog at organisasjoners prestasjoner i hovedsak bestemmes av historiske, samfunnsøkonomiske og demografiske forhold, men at ledere derimot ofte krediteres etter hva som faktisk har skjedd (Meindl mfl. 1985, Meindl & Ehrlich 1987).

Andre forskere har en mer positiv oppfatning av lederens betydning. Enkelte betrakter endog lederskap som den mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon skal lykkes eller ikke (Allen 1981). Videre viser enkelte undersøkelser at innen den enkelte bedrift kan ledere i stor grad påvirke økonomiske resultatvariabler innenfor det spillerommet som organisasjonen og bransjen gir (Kaufmann 1990; Thomas 1988).

Jeg begrenser meg i denne avhandlingen til å sammenfatte drøftelsen ovenfor med at ledere kan påvirke organisasjonens prestasjoner, samt en rekke andre forhold i organisasjonen. Lederens påvirkningsmulighet synes imidlertid å være avhengig av en rekke forhold som for eksempel samfunnssektor, samfunnskrav, markedet, organisasjonstype, lederens

handlingsrom, ledernivå og organisasjonens utviklingsfase (Strand 2001). Ledelse kan altså være en viktig faktor for å forklare organisasjonens effektivitet. Hvor viktig den er vil være avhengig av den situasjonen som organisasjonen befinner seg i (Jacoben & Thorsvik 2002).

Videre bør en ta høyde for at selv om innholdet i lederskapet langt på vei bestemmes av organisasjonens strukturer, organisasjonskultur(er), relasjoner, maktforhold og formelle mål har ledere i kraft av sine posisjoner i organisasjonen likevel mulighet til å forme og påvirke disse rammene (Jacobsen & Thorsvik 2002).

2.4 Nærmere om lederstil

Når jeg skal gå nærmere inn på begrepet lederstil finner jeg det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i at man innen ledelsesforskningen ofte sonderer mellom trekk-perspektivet og stil-perspektivet.

Trekk-perspektivet omhandler trekkteorier i studiet av lederskap, og legger vekt på lederens personlighetstrekk. Utgangspunktet er at ledere er i besittelse av spesielle egenskaper som gjør at de er spesielt egnet til å inneha lederstillinger. Man er opptatt av ledere og deres personlighetstrekk, og man har i liten grad fokus på de underordnede eller på situasjonen. Teorier om den ”fødte leder” og ”den store mann” vokste frem tidlig på 1900-tallet, og forskningen konsentrerte seg om å identifisere karakteregenskapene som skilte ledere fra de som ble ledet. Et århundre av forskning på trekk-perspektivet har gitt en utvidet liste over personlighetstrekk som en leder bør besitte. Blant de sentrale ledertrekkene finner man intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet og omgjengelighet (Northouse 2001).

Stil-perspektivet omhandler lederatferdsteorier, og legger vekt på lederens atferd – altså på lederens lederstil. Det fokuseres på hva ledere foretar seg, og hvordan de handler – også overfor underordnede i ulike sammenhenger. Ledelse består av praktiske ferdigheter som kan læres, og valg av lederstil er et resultat av et mer eller mindre bevisst valg. Teoriene om lederstil vokste frem på siste halvdel av 1900-tallet, og teoriene har vært opptatt av å isolere ulike lederstiler, og deres innvirkning på forhold som underordnedes og arbeidsgruppens effektivitet og trivsel. Effektivt lederskap er altså i dette perspektivet mindre avhengig av personlige egenskaper (Northouse 2001). I dette perspektivet identifiserte man tidlig to hovedtyper lederatferd, nemlig oppgaveorientert lederstil og medarbeiderorientert lederstil.

Lederstil defineres på ulike måter. Et individs lederstil er det atferdsmønster som denne personen oppviser når vedkommende forsøker å påvirke medarbeiderens aktiviteter. En persons lederstil involverer en kombinasjon av oppgave- og relasjonsatferd (Hersey & Blanchard, 1988:116). Blake og Mouton (1985:14) definerer lederstil som ”mønster i den basale atferd”.

2.5 Oppgaveorientert og medarbeiderorientert lederstil

Ohio-studiene i 1940- og 50- årene ved universitetet i Ohio og Michigan-studiene ved Michigan-universitetet var sentrale forskningsprogram når det gjaldt å identifisere de mest sentrale formene for lederatferd. Uten å gå nærmere inn i disse forskningsprogrammene, finner jeg det tilstrekkelig å vise til at man i disse studiene identifiserte to hovedtyper av lederatferd som jeg i denne avhandlingen har valgt å kalle: oppgaveorientert lederstil og medarbeiderorientert lederstil.

Opgaveorientert lederstil er en oppgaveteknisk orientert lederatferd som er knyttet til effektiv produktivitet og problemløsning – lederen har fokus på å fremme effektivitet og produktivitet. Lederatferden er relatert til planlegging, koordinering, måloppnåelse og det å skape strukturer, arbeidsfordeling etc.

Medarbeiderorientert lederstil innebærer en lederatferd der man er opptatt av å skape og ta vare på sosiale relasjoner til medarbeidere ved å vise hensyn, gi ros, være hjelpsom, lytte til klager, være vennlig, anerkjenne og behandle medarbeidere som likeverdige. Lederen viser omsorg for medarbeiderne og prioriterer å skape gode relasjoner og tilfredse arbeidstakere.

Disse dimensjonene på lederstil er likevel ikke tilstrekkelig når det gjelder å undersøke lederstil i politi- og lensmannsetaten. Bakgrunnen for dette er at perspektivet er beheftet med flere svakheter. Til tross for en massiv forskningsinnsats på området har man ikke klart å etablere en klar og entydig forbindelse mellom en oppgaveorientert lederstil og en medarbeiderorientert lederstil på den ene siden, og for eksempel produktivitet, effektivitet, jobbtilfredshet og ”commitment” på den andre. Den eneste sikre konklusjonen etter stiltforskningen er at hensynsfulle ledere har mer tilfredse medarbeidere (Yukl 1994).

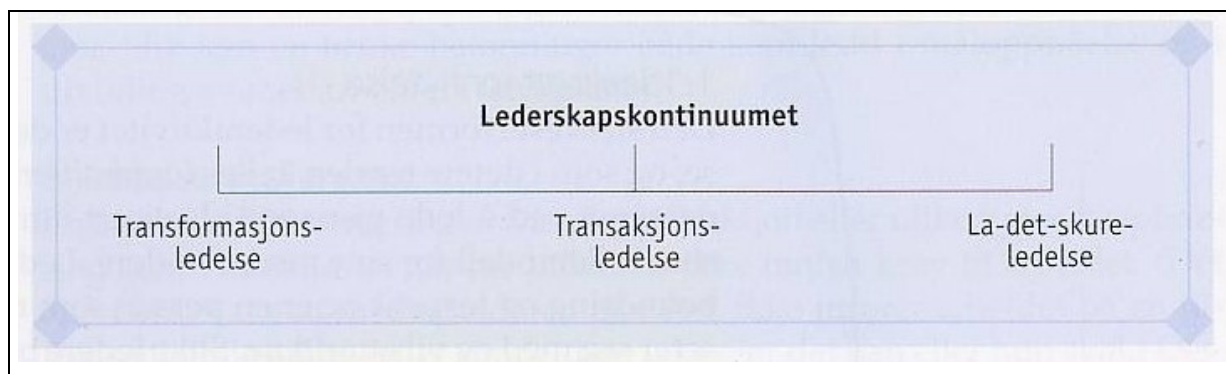
Jeg velger derfor å forlate dette perspektivet, og jeg vil heretter konsentrere meg om nyere perspektiv på ledelse. Oppgaveorientert ledelse og medarbeiderorientert ledelse vil imidlertid

gå inn under det som jeg i denne avhandlingen har kalt transaksjonsledelse – og vil kunne betraktes som ulike former for transaksjonsledelse.

2.6 ”La det skure ledelse”, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

På 70-tallet skjedde det et paradigmeskifte i ledelsesfaget som en følge av forskning knyttet til karismatisk ledelse. Ledelsesforskningen ble mer opptatt av hvilke krefter spesielt dyktige toppledere kunne utløse hos ansatte i store organisasjoner, og hvilke betydelige effekter og prestasjoner dette kunne medføre. Den amerikanske ledelsesforskeren Bernhard Bass var en sentral bidragsyter da han i 1985 startet utviklingen av en helt ny ledelsesteori (Bass 1985). Jeg har valgt å studere lederstil i politi- og lensmannsetaten med utgangspunkt i denne teorien da ”denne kan vise til resultater og empirisk støtte som ligger langt over tidligere konkurrerende teorier” (Grønnhaug mfl. 2001:220).

Ledelse ble i denne teorien vurdert som transaksjons eller transformasjonsbetinget – hvor transformasjonsledelse var å foretrekke da det var det verktøyet som ga de beste resultatene for organisasjonen. Fullspektrumsmodellen for ledelse (The Modell of the Full Range of Leadership) ble introdusert av Bass & Avolio (1994). De utviklet en ny integrert forståelse av ledelsesteorier som forente de tradisjonelle transaksjonsmodellene med nyere teorier om visjoner og karisma i lederarbeidet. Ledelse ble betraktet som ulike punkter på en enhetlig lederdimensjon som varierte mer i grad enn i kvalitet. Det ble mer et spørsmål om grader av styrke i ledelsesform. La-det-skure-ledelse var den svakeste formen for ledelse, mens idealisert innflytelse (karismatisk ledelse) innenfor transformasjonsledelse ble betraktet som den sterkeste. Dette var ytterpunktene for hvor mye en leder engasjerer seg og identifiserer seg med lederarbeidet og med virksomheten som ledes. Enhver leder kan benytte de ulike lederstilene. Ledelse går normalt over hele spekteret, men den optimale måten å lede på er å legge mest vekt på den øvre delen av spekteret.



Figur 3. Lederskapskontinuumet(Grønnhaug mfl. 2001:213).

2.6.1 La-det-skure-ledelse

La-det-skure-ledelse innebærer altså en passiv form for ledelse. Lederen trekker seg ut av ledelsessituasjonen og forholder seg passiv, uavhengig av hva som skjer – og overlater ansvaret og arbeidet til sine medarbeidere. La-det-skure-lederne unngår å ta beslutninger, de forsøker å unndra seg ansvar, har problemer med å sortere og prioritere viktige arbeidsoppgaver, og unngår konflikter eller diskusjoner. De tar sjelden standpunkt, og selv om de snakker om ”getting down to business” så blir det med pratet. Lederen trekker seg ut av situasjonen enten fordi han ønsker at medarbeiderne skal klare seg best på egen hånd eller fordi han utviser en passivitet eller likegyldighet i forhold til lederrollen.

Bass mener at la-det-skure-ledelse fører til lav produktivitet, manglende samspill mellom ansatte, konflikter, samt fravær av innovasjon og nytenkning (Bass & Avolio 1994).

2.6.2 Transaksjonsledelse

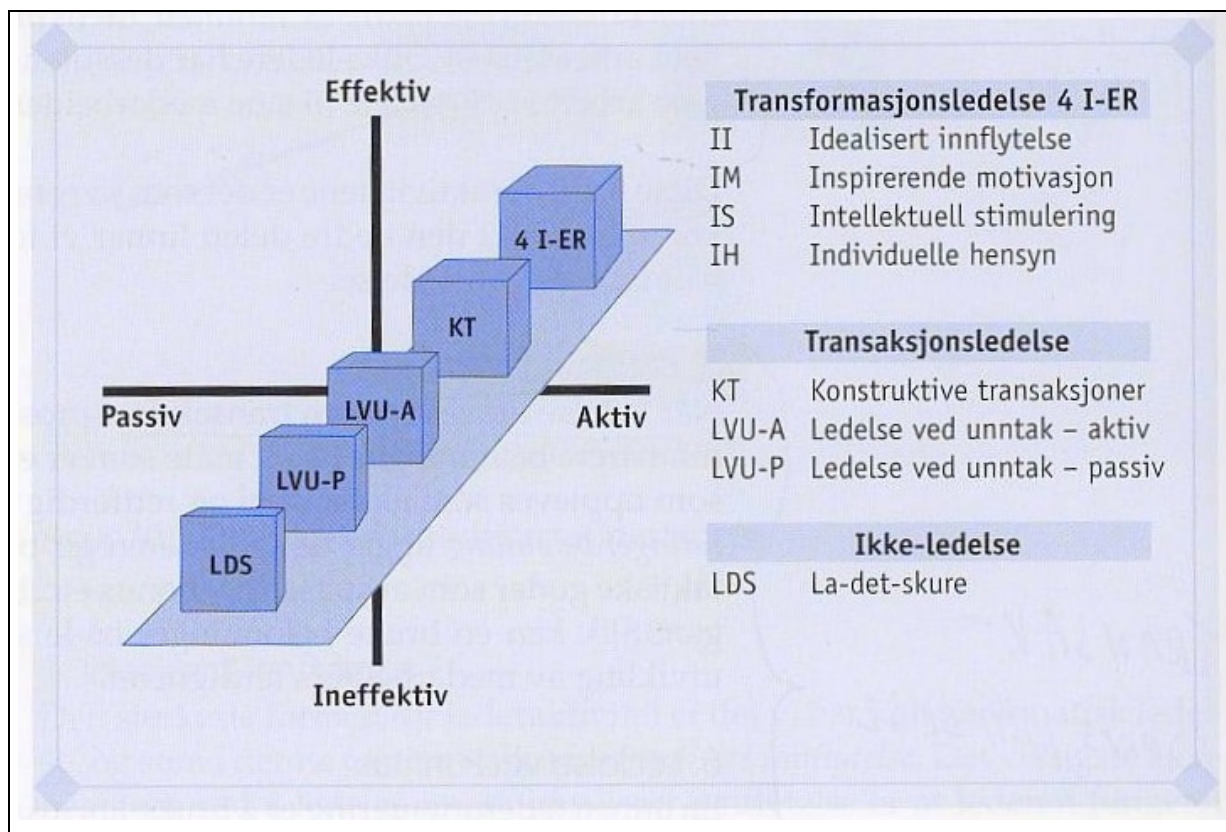
Transaksjonsledelse innebærer en form for ledelse der lederskapet består av en sosial utveksling av verdier mellom leder og medarbeider. Lederen får ting gjort ved å inngå et bytteforhold med sine medarbeidere der lederen forklarer hva som kreves av sine medarbeidere, og hva de vil oppnå hvis de oppfyller kravene. Medarbeiderne som oppfyller kravene og utfører arbeidet på en god måte vil få belønning gjennom anerkjennelse, økte lønninger og avansement. De som ikke oppfyller kravene vil ikke motta noen belønning, og de kan risikere å bli ”straffet” på ulike måter. Transaksjonsledelse sees på som den ordinære, produksjonsfokuserede ledelsespraksis, og er basert på lydighet og plikt. Belønningen oppleves som rettferdig og akseptabel av medarbeiderne, og man handler innenfor rammen av etablerte spilleregler. Transaksjonsledelse kan være et effektivt lederskap under gitte forutsetninger (Bass 1990b).

Bass operer med to former for transaksjonsledelse. Dette er *konstruktive transaksjoner* eller betinget belønning der hovedmålet er å administrere belønninger på en måte som effektivt bidrar til måloppnåelsen – herunder løfter om bonus, avspasering, opprykk etc. Den andre formen for transaksjonsledelse er *ledelse ved unntak*. Dette innebærer at lederen kun griper inn dersom arbeidet ikke utføres etter forventningene eller kravsspesifikasjonene. Inngrepen skjer da på bakgrunn av at lederen nøye overvåker arbeidet (aktiv) eller fordi lederen får melding om avvik på grunn av klager (passiv).

2.6.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser ut over rene egeninteresser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og får de ansatte til å se hva som er best for gruppen. Lederen klarer å snu egeninteresser til et kollektivt engasjement der den enkelte bidrar til å realisere virksomhetens visjoner. Medarbeiderne settes i fokus, og medarbeiderens indre krav – dvs. motivasjon og ambisjoner aktiviseres. De ansatte er derfor villig til å yte en større arbeidsinnsats enn hva som kan forventes.

Transformasjonsledelse kan skje på flere måter, og Bass operer med fire varianter. *Idealistisk innflytelse* er karismatisk ledelse, og innebærer at lederen fungerer som en rollemodell som er beundret og respektert, og som medarbeiderne identifiserer seg med. *Inspirerende motivasjon* er en optimistisk og entusiastisk ledelse der lederen er flink til å motivere og inspirere sine medarbeidere gjennom kommunikasjon, visjonsarbeid og samspill. *Intellektuell stimulering* er en form for ledelse der lederen legger vekt på å stimulere sine medarbeideres intellektuelle utvikling gjennom å gi utfordrende og selvstendige arbeidsoppgaver og oppfordre til kreativitet. *Individualisert oppmerksomhet* er en form for ledelse der lederen er flink til å ivareta den enkeltes behov gjennom å bry seg, gi oppmerksomhet, sosial anerkjennelse og individuell belønning (Bass 1990b).



Figur 4. Fullspektrumsmodellen for ledelse. (Grønhaug mfl. 2001:216).

Dimensjonen passiv – aktiv viser graden av påvirkning og samspill mellom ledere og medarbeidere. Dimensjonen ineffektiv – effektiv viser effektiviteten ved de ulike lederstilene.

Bass hevder at det er mye som kan gjøres for å forbedre lederskapet i en organisasjon, og for å endre lederstilen fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse. Det bør være en målsetting å øke den samlede mengden av transaksjonsledelse i organisasjonen (Bass 1990b).

2.6.4 Kritikk av fullspektrumsmodellen for ledelse

Fullspektrumsmodellen for ledelse synes å innebære at transformasjonsledelse er overlegen andre former for ledelse – uavhengig av situasjon og/eller ledelsesnivå. Det foreligger imidlertid forskning som tyder på at ledelse også kan være avhengig av den situasjonen man befinner seg i - jf. for eksempel forskning knyttet til teorien om situasjonsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard 1982). Videre er det mye som kan tyde på at lederstil og lederatferd kan være avhengig av ledernivå (Kaufmann & Kaufmann 3003).

Det foreligger også forskning som viser at ledere som har blitt betraktet som karismatisk og hatt suksess i en organisasjon har mislykkes i en annen (House & Shamir 1993).

Passiv ledelse (la-det-skure-ledelse) er i følge fullspektrumsmodellen den minst effektive lederstilen, men den kan likevel være gunstig i enkelte situasjoner. Forutsetningen er at medarbeideren tar initiativ, eller at saken er av liten betydning og derfor ikke verd å bruke tid på (Berg 2003). Problemstillingen blir lite berørt i fullspektrumsmodellen.

Videre kan passiv ledelse med en høy grad av delegering være den mest egnede lederstilen overfor høyt motiverte og kompetente medarbeidere (Grønhaug mfl. 2001). Det fremgår imidlertid av modellen i figur 4 at aktiv ledelse er den mest effektive ledelsen også overfor denne gruppen.

Videre fremstilles transformasjonsledelse som at ledelse går fra lederen til medarbeiderne gjennom lederens visjon og atferd. Mye forskning tyder imidlertid på at ledelse fungerer best når det er stor gjensidighet mellom leder og medarbeider (Grønhaug mfl. 2001).

Til tross for disse, og andre innvendinger mot fullspektrumsmodellen for ledelse, så er det som tidligere nevnt ”liten tvil om at Bass teori om transformasjonsledelse per i dag kan vise til resultater og empirisk støtte som ligger langt over tidligere konkurrerende teorier” (Grønhaug mfl. 2001:220).

2.7 Kritikk av lederstilperspektivet

Lederstilperspektivet har vært utsatt for kritikk. Enkelte forskere hevder at lederstil er uten betydning da det er strukturene rundt lederne som former disse. Lederne kommer og går, men strukturene og virkemidlene består. Lederstil vil ikke prege lederrollen i særlig stor grad da det er de formelle normene som styrer lederatferden. Ledere blir sosialisert inn i en organisasjon på grunn av de formelle rammene (stillingsinstrukser, arbeidsoppgaver, type organisasjon etc.) og organisasjonskulturen, og ledere vil ikke handle særlig forskjellig dersom bindingene de har er relativt like (Christensen mfl. 2004).

2.8 Effektivitet

I ledelse- og organisasjonsteorien har effektivitet alltid vært et sentralt tema, men det har aldri vært enighet om hva *organisasjonmessig effektivitet* er eller hvordan begrepet skal forstås (Hogde & Anthony 1988). Likevel kan man vanskelig tenke seg en ledelse - eller

organisasjonsteori som ikke benytter begrepet effektivitet (Robbins 1990). Jeg vil sondre mellom rasjonalistisk teori og systemteori når jeg nå skal se nærmere på begrepet.

I *rasjonalistisk organisasjonsteori* er organisasjonen et verktøy for å nå de mål som danner grunnlaget for at organisasjonen ble etablert. Organisasjonen er til for å utføre et arbeid og for å drive produksjon. Det sentrale spørsmålet er hvorvidt og i hvilken grad organisasjonen faktisk oppnår sine mål. Begrepet effektivitet i den rasjonalistiske organisasjonsteorien blir da det samme som graden av måloppnåelse (Scott 1987).

I *systemteorien* er man av den oppfatning at måloppnåelse som eneste effektivitetskriterium er utilfredsstillende da organisasjoner er komplekse og blir påvirket av mange forskjellige interessenter. Interessentene kan ha ulike mål med organisasjonen, og det som kan være en målsetting for enkelte kan være uønsket for andre. Videre kan målene endres når maktforholdet mellom interessentene endres ved at nye koalisjoner mellom interessentene oppstår. I systemteorien er måloppnåelse bare et av flere målekriterier når det gjelder å definere og måle effektivitet. Videre må man se på kriterier som vil øke den langsiktige overlevelsen til organisasjonen – dette gjelder for eksempel evnen til å skaffe seg ressurser og å opprettholde seg selv som en sosial organisme. Systemteorien fokuserer ikke på spesifikke mål, men mer på midlene som kreves for å nå disse målene (Robbins 1990).

Også i ledelsesteorien kan man sondre mellom et rasjonalistisk og systemteoretisk perspektiv. I et rasjonalistisk perspektiv består lederskapet av å drive virksomheten på en slik måte at hovedmannens mål oppnås. Det er hovedmannen som bestemmer organisasjonens mål. I et systemteoretisk perspektiv oppfattes lederens rolle som megler – dvs. at lederen skal balansere og avveie de ulike interessentens krav, forventninger og mål for organisasjonen. I lederstilteoriene er måloppnåelse knyttet til organisasjonens mål et sentralt effektivitetskriterium. Likevel må disse teoriene som gruppe betraktes som systemteoretiske (Likert 1961:239) – da de samtidig gir uttrykk for at måloppnåelse ikke er den eneste og ikke nødvendigvis den beste indikator for effektivitet.

Blake & Mouton (1985) har ingen definisjon av effektivitet. Begrepene effektivitet, produktivitet, måloppnåelse og prestasjoner anvendes om hverandre, men det fremgår likevel at de oppfatter måloppnåelse i betydningen organisasjonens mål som det sentrale da dette inngår i deres definisjon av ledelse.

Også Bass synes i sitt spørreskjema "Leadership Questionnaire" (Bass 1985) å forutsette at effektivitet blant annet skal måles opp mot organisasjonens måloppnåelse. "Effektivitet defineres vanligvis som grad av måloppnåelse, og kan sees på som den nytte den utførte prestasjonen gir" (Andersen 1995: 29). Jeg vil likevel skille mellom måloppnåelse og ressursutnyttelse når det gjelder effektivitet. Man kan godt tenke seg at en organisasjon har høy måloppnåelse selv om man har en lav ressursutnyttelsesgrad (Schermerhorn 1984). Spørsmålene i spørreskjemaet om effektivitet vil således være knyttet opp mot både måloppnåelsen og ressursutnyttelsen.

2.9 Helse

"- for helse er noe som skal nyttes, ikke forbrukes."

Ernst Bloch

Helse er av Verdens Helseorganisasjon (WHO) definert som "en fullkommen legemlig, mental og sosial velvære og ikke bare fravær av sykdom eller lyte". Definisjonen er vid og har blitt kritisert. Likevel synes definisjonen nyttig når man skal se helse i et arbeidslivsperspektiv. De klassiske mål for helsetilstanden som sykkelighet og dødelighet er ikke tilstrekkelig, og definisjonen tar også høyde for sosial og psykisk velvære og trivsel. Helsen kan være god eller dårlig – og i arbeidsmessig sammenheng bør den være så god at den ikke fører til nedsatt arbeidsevne og/eller fravær.

God helse er viktig for utførelsen av polititjenesten. Som polititjenestemann kan man bli utsatt for store fysiske og psykiske påkjenninger. Et av opptakskravene til Politihøgskolen er at man har bestått en omfattende legeundersøkelse. Det er av vesentlig betydning at helsen til polititjenestemenn er såpass god at man er i stand til å løse pålagte arbeidsoppgaver i hele sin yrkesaktive periode.

Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og helse (NOA) ved Statens arbeidsmiljøinstitutt har fremhevet at ledelse også kan ha betydning for de psykososiale og sosiale arbeidsforholdene til medarbeiderne i en organisasjon. Psykologiske arbeidsforhold er det som den enkelte medarbeider opplever og erfarer av arbeidsforhold og arbeidsmiljø. Med sosiale arbeidsforhold tenker man på de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen. Internasjonal forskning har i de senere år vist at en rekke psykologiske, sosiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer har betydning for helsen (Faktaoverblikk for 2007). I

dette perspektivet er det av interesse å undersøke om det finnes noen sammenheng mellom de ansattes opplevelse av lederstil og egen helse i politi- og lensmannsetaten.

Helsen blir påvirket av en rekke faktorer. Dårlig helse kan for eksempel skyldes arv og/eller livsstil, men dårlig helse kan også indikere at det er noe galt med arbeidssituasjonen – i det fysiske eller det psykologiske arbeidsmiljøet, eller begge deler. Dårlig helse kan føre til høyt sykefravær, nedsatt effektivitet og en økt belastning på de øvrige medarbeiderne. Dette er negative konsekvenser for organisasjonen og for samfunnet, og ikke minst for den enkelte medarbeider som opplever økt isolasjon, inaktivitet, dårlig økonomi, reduserte karrieremuligheter, samt alle de lidelser dårlig helse i seg selv medfører (Haukedal 2005).

2.10 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet kan forstås på flere måter. Tidligere var man av den oppfatning at jobbtilfredshet var en emosjonell tilstand – en følelsesmessig reaksjon i forhold til jobben. Nå er man mer opptatt av at jobbtilfredshet er en holdning. Jobbholdning kan defineres som en ”relativ konsistent tanke-, følelses- og atferdsmønster i forhold til ulike sider av jobben” (Kaufman og Kaufman 2003:218). Jobbtilfredshet som en generell holdning til arbeidet består av flere komponenter: en følelsesmessig komponent, en tankemessig komponent og en atferdsmessig komponent. Jobbtilfredshet kan på denne bakgrunn forstås som ”en positiv (eller negativ) evaluerende vurdering om jobb eller jobbsituasjon” (Brief og Weiss 2002:53).

Jobbtilfredshet blir påvirket av en rekke faktorer. Her kan man kort nevne at jobbtilfredshet blir påvirket av den enkeltes personlighet, verdier, det sosiale miljøet, organisasjonskulturen, samt en rekke faktorer knyttet til organisasjonen. Dette er faktorer som fysiske arbeidsbetingelser, lønns- og avansementssystem, og (i denne sammenheng) ikke minst ledelse og lederstil (George & Jones 1996).

Jobbtilfredshet som en holdning representerer en verdi for den enkelte medarbeider i form av trivsel og meningsfylt arbeidsengasjement. For organisasjonen vil dette være viktige forutsetninger for blant annet å beholde kompetente medarbeidere i et stramt arbeidsmarked. Jobbtilfredshet fører videre til bedre klima og relasjoner i organisasjonen, bedret samarbeidsevne og høyere livskvalitet for den enkelte medarbeider, samt en økt følelse av forpliktelse overfor organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Når det gjelder sammenhengen mellom jobbtfredshet og produktivitet er forholdet mer uklart. Tidligere forskning har påpekt at sammenhengen mellom trivsel og produktivitet har vist seg å være gjennomgående meget lav (Haukedal 2005). Andre forskere har pekt på at det foreligger en god, men ikke sterk sammenheng mellom jobbtfredshet og produktivitet (Judge mfl. 2001). Man må se på jobbtfredshet i en mer indirekte sammenheng til produktivitet og/eller som en bakenforliggende faktor for produktivitet (for eksempel kan økt trivsel føre til mindre fravær som igjen er en forutsetning for (økt) produksjon).

3. Metode

3.1 Valg av forskningsdesign

En systematisk observasjon av virkeligheten gjennom datainnsamling er et sentralt moment i empirisk forskning. Observasjonen registreres som talldata eller tekstdata – avhengig av blant annet valget av forskningsdesign.

Forskningsdesign er en skisse over undersøkelsens utforming. Et grunnleggende valg er valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode medfører inngående undersøkelser av få enheter, mens kvantitativ metode omfatter måling av variabler i et stort utvalg enheter. Designet i undersøkelsen blir normalt valgt ut fra hva som synes mest hensiktsmessig. Forskningsspørsmålene og det fenomen som skal undersøkes peker normalt mot et bestemt forskningsopplegg eller teknikker for datainnsamling (Ringdal 2001:107). Problemstillingen – det at man fokuserer på få variabler og at målingen omfatter et forholdsvis stort antall enheter - peker i retning av at kvantitativ design er å foretrekke i denne avhandlingen.

Videre er en hovedforskjell mellom kvantitative og kvalitative design at de første gir talldata, og de andre tekstdata. I denne avhandlingen ønsker jeg å måle omfanget av de ulike typer lederstil, og hvor sterk sammenhengen er mellom lederstil og noen ganske få variabler. Også dette hensynet trekker i retning av kvantitativt design.

Jeg ønsker å generalisere resultatene fra Helgeland politidistrikt til politi- og lensmannsetaten som sådan. Kvantitative opplegg er ikke nødvendig selv om formålet er å generalisere resultatene (Grønhaug og Kleppe 1989:31). Jeg antar likevel at resultatene lettere kan generaliseres med en slik tilnærming.

Forholdet til enhetene som studeres er en annen faktor som påvirker undersøkelsen. Kvalitativt design innebærer nærhet til forskningsobjektene. Dette medfører en risiko for at svarene kan bli påvirket av ”forskerens” rolle i organisasjonen, samt en risiko for at ”forskeren” tolker svarene i lys av tidligere erfaringer med intervjuobjektene. Kvantitativt design kjennetegnes med avstand til forskningsobjektene. Da jeg har en sentral stilling i Helgeland politidistrikt er det viktig å skape avstand til forskningsobjektene.

På bakgrunn av dette har jeg valgt kvantitativt design på undersøkelsen i denne avhandlingen.

3.2 Populasjon, utvalg, enheter

Helgeland politidistrikt er ett av 27 politidistrikter i Norge. Politidistriktene er i all hovedsak likt organisert. De har samme ansvarsområde og utfører de samme gjøremålene. Trygghet, lov og orden er politi- og lensmannsetatens felles visjon. Videre har etaten de samme fire hovedmålene. Dette er: økt trygghet for borgerne gjennom redusert kriminalitet, god og effektiv konfliktløsning, sikre rettssikkerhet for individer og grupper, samt en åpen og kvalitetsbevisst justisforvaltning. Politidistriktene er underlagt felles ledelse i Politidirektoratet. Selv om Helgeland politidistrikt er et lite politidistrikt i en organisasjon med ca. 11.000 ansatte, er politidistriktet likevel representativt når det gjelder gjøremål, organisasjonsstruktur, stillingsstruktur, ledernivå, samt forholdsmessigheten mellom de ulike stillingskategoriene. Videre er de ansatte rekruttert etter de samme prinsippene og har i stor grad gjennomgått samme utdanning. Helgeland politidistrikt utgjør således et representativt utvalg for politi- og lensmannsetaten. Med dette har jeg foretatt et strategisk og styrt utvalg innenfor en avgrenset organisasjon – hvilket synes å være en vanlig fremgangsmåte ved denne type forskning.

Lederne i denne avhandlingen er avgrenset til formelle ledere som er direkte overordnet sine medarbeidere i linjen i organisasjonen. Undersøkelsen skal besvares av de ansatte i forhold til sin nærmeste leder. Lederstil kan vurderes best av de som mottar ledelse. Enhetene i undersøkelsen er således de ansatte i Helgeland politidistrikt.

Populasjonen er altså politi- og lensmannsetaten, og Helgeland politidistrikt utgjør det utvalget som jeg vil undersøke nærmere.

3.3 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

Da jeg har ønske om at undersøkelsen skal ha gyldighet for hele politi- og lensmannsetaten, er det av vesentlig betydning at undersøkelsen og målingene har god kvalitet. *Reliabilitet* og *validitet* er sentrale begreper når det gjelder kvalitetssikring av vitenskapelige undersøkelser. Reliabilitet (pålitelighet) går på at gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Validitet handler om at man måler det man faktisk vil måle (gyldighet) (Ringdal 2001). For å forsikre meg om at undersøkelsen er av god kvalitet har jeg så langt dette har latt

seg gjøre valgt å benytte ferdigutviklede måleinstrumenter. Disse er både reliabilitetstestet og validitetstestet.

For å undersøke lederstil har jeg valgt å benytte meg av kortutgaven av Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ opprinnelig utviklet av Bass (1985). Påstandene i skjemaet er knyttet til la-det-skure-ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Måleinstrumentet er 21 påstander i vedlagte spørreskjema. I mitt spørreskjema fremgår påstandene under overskriften LEDELSE, og omhandler påstandene fra 6 til og med 26.

Lowe mfl. (1996) viser at MLQ er benyttet både i private og offentlige virksomheter, innen ulike land og kulturer og mot ledere på ulike ledernivå. Skjemaet er validert empirisk.

Når det gjelder spørsmålene knyttet til helse har jeg formulert disse på egen hånd etter å ha studert Folkehelseinstituttets spørsmål i Helseundersøkelsen i Oslo (HUBRO), samt Resultattabeller helseundersøkelser 2000-2003. Spørsmålene er omhandlet i spørreskjemaet fra og med spørsmål 27 til og med spørsmål 33. Spørsmålene er dels knyttet til fysiske helseplager, dels til psykiske helseplager, dels til bruk av medisiner og helsetjenester. Videre er spørsmålene knyttet til eventuelle plager det siste halvåret for i størst mulig grad å forsøke å avgrense eventuelle plager til den lederstilen de blir eksponert for i dag. Det har kun vært skifte av en leder i løpet av det siste halve året.

Avhandlingen har 7 spørsmål knyttet til effektivitet. Disse er omhandlet under overskriften DIVERSE, og gjelder spørsmålene fra og med spørsmål 34 til og med spørsmål 40.

Spørsmålene er dels selvproduserte (spørsmål 38, 39 og 40) og dels hentet fra spørreskjema Leadership Questionnaire (Bass 1985) – nærmere bestemt spørsmålene 79 til og med 82. I mitt spørreskjema fremgår påstandene/spørsmålene til Bass i spørsmål 34, 35, 36 og 37.

Spørsmål 37 er knyttet til måloppnåelsen, mens spørsmål 34 og 35 er knyttet til ressursutnyttelsesgraden.

Skala for jobbtilfredshet er hentet fra Peiro, J.M., Gonzales-Roma, V., Ramos, J. og Zornoza, A. (1996). I mitt spørreskjema er spørsmålene omhandlet i spørsmålene fra og med 41 til og med 48.

3.4 Oppbygging av spørreskjema

Måling i samfunnsvitenskapen innebærer å tallfeste et fenomen. Dette er et sentralt element innen kvantitativ forskning og design. ”Måling er å knytte teoretiske begreper til empiriske indikatorer” (Ringdal 2001:159). I kapittel 2 foretok jeg en teoretisk avklaring av de variablene som jeg ønsket å måle i undersøkelsen. Disse begrepene ble operasjonalisert gjennom oppbyggingen av spørsmålene i spørreskjemaet, og dette viser hvordan de teoretiske begrepene ble målt i denne avhandlingen. Spørreskjemaet satte samtidig en ramme for hvordan informasjonen ble samlet inn, tolket og bearbeidet.

Jeg har valgt et spørreskjema med data på ordinalskala nivå fordi dette egner seg godt til å måle denne type spørsmål. Det vil si at enhetene kan klassifiseres i gjensidig utelukkende grupper, og rangeres etter deres verdi på en variabel. Variablenes målenivå forteller hvor mye informasjon som ligger i tallkodene. Videre er det en sammenheng mellom målenivåene og hvilke statistiske teknikker som kan benyttes i analysen. Spørsmålene er dels formulert som påstander, dels som spørsmål. I undersøkelsen vil jeg bruke en fem-verdi-skala hvor 1 tilsvarer ”i svært liten grad” og 5 tilsvarer ”i svært stor grad”.

Spørsmålene/påstandene benytter seg av samme svarkategorier. Dette vil forhåpentligvis bidra til å redusere de feil som kan oppstå dersom respondenten ikke er oppmerksom på at skalaen endres. Videre vil dette forenkle analysen og gjøre svarene mer sammenlignbare.

Spørsmål 14 og 17 er endret for å gjøre spørsmålene lettere tilgjengelig for respondentene og for å tilpasse spørsmålene til arbeidssituasjonen i politi- og lensmannsetaten.

Videre har jeg endret noe på spørsmålene knyttet til effektivitet. Opprinnelig var spørsmål 36 og 37 knyttet direkte til lederens effektivitet. Jeg har omformulert spørsmålene til medarbeidernes vurdering av avdelingens effektivitet på disse områdene. Bakgrunnen for endringene er at jeg ønsker å måle lederstil opp mot avdelingens effektivitet, og ikke mot lederens effektivitet. Man kan godt tenke seg ledere som er effektive og har en stor arbeidskapasitet uten at dette har særlig stor betydning for avdelingens effektivitet. Videre skal endringene bidra til å hindre at lederens effektivitet blandes sammen med identifikasjon av lederens stil. Og endelig har jeg tillatt meg å endre noe på spørsmålene til Bass slik at disse passer inn under svarkategoriene ”i svært liten grad” (med verdien 1) og ”i svært stor grad” (med verdien 5). Bass hadde følgende svarkategorier: Ikke effektiv (med verdien 1), bare noe

effektiv, effektiv, veldig effektiv og ekstrem effektiv (med verdien 5). Skalaen til Bass fremstår som noe selvopplyllende slik at det kunne bli for lett for respondentene å krysse av på effektiv, veldig effektiv eller ekstremt effektiv. Endringene hadde som mål å motvirke dette. De egenproduserte spørsmålene er ment å utfylle spørsmålene til Bass slik at avhandlingen kan få et bredere bilde av medarbeidernes selvopplevde effektivitet.

Spørsmålene knyttet til jobbtilfredshet (spørsmål 41 til og med 48) er delvis kamuflert ved at de fremkommer under overskriften diverse sammen med effektivitet – og er ikke under et eget avsnitt om jobbtilfredshet. Dette er gjort i et forsøk på å unngå 85 %-syndromet – som refererer seg til at trivselsundersøkelser ofte gir som resultat at 85 % av deltakerne oppgir at de trives godt eller svært godt med arbeidet (Haukedal 2005).

Begrepet nærmeste leder er avgrenset nærmere i spørreskjemaet. Bakgrunnen for avgrensningen er at jeg har forsøkt å fange opp de lederstillingene der man utøver ledelse overfor sine medarbeidere. Enkelte enheter er så små eller har en så flat struktur at man har funnet det hensiktsmessig å avgrense begrepet nærmeste leder til enhetslederen selv om enheten har flere lederstillinger. For eksempel har man lensmannskontor i politidistriktet som består av en lensmann, en politiførstebetjent og en kontorstilling. Selv om politiførstebetjentstillingen også er en lederstilling i politiet, så utgjør ledelsesfunksjonen en så liten andel av stillingsinnholdet at vedkommende faller utenfor begrepet leder i denne avhandlingen. På samme måte har man unnlatt å ta med en rekke lederstillinger som ikke står i linjen og har personalansvar. Dette gjelder for eksempel operasjonslederens ledelse i konkrete hendelser og påtalemyndighetens ledelse i konkrete straffesaker.

3.5 Undersøkelsens begrensninger/svakheter

Undersøkelsens svakheter/begrensninger er blant annet knyttet til forskningsdesignet. Variablene var definert på forhånd, og ga et enhetlig datasett som ble behandlet med matematiske og statistiske prinsipper. Ulempen var at relevansen av de presise tolkningene kunne bli svak på grunn av at verktøyet som ble benyttet i datainnsamlingen ikke passet like godt for alle forskningsobjektene og/eller at man tolket spørsmålene ulikt. Slik utgjør måleinstrumentet et minste felles multiplum for et stort antall innbyrdes forskjellige enheter (Grønmo 1982). Måleinstrumentet var formulert med sikte på å avdekke bestemte lederstiler som var definert på forhånd. Lederstil kan imidlertid betraktes på ulike måter og fra ulike

perspektiv. Dersom spørsmålene var formulert annerledes kunne undersøkelsen avdekket andre lederstiler i politiet.

Videre kan det ha vært en svakhet ved undersøkelsen at det var politimesteren som sto bak denne.

Og endelig vil jeg peke på at når det gjelder generalisering av funnene, må man ta høyde for at Helgeland politidistrikt er en liten organisasjon i en stor etat, at organisasjonen har en forholdsvis høy gjennomsnittsalder, og at organisasjonskulturen kan være særegen i forhold til andre politidistrikt.

3.6 Datainnsamlingen

Datainnsamlingen ble gjennomført i løpet av 10 dager. Da mange arbeidet i turnus var det viktig at perioden var såpass lang at flest mulig fikk anledning til å svare på undersøkelsen. Videre ønsket jeg ikke at datainnsamlingsperioden skulle bli for lang. Dette for å unngå at det inntraff hendelser som kunne påvirke undersøkelsen og/eller at modning ble et problem i undersøkelsen. Måleinstrumentet var likt for alle, og instrumentvariasjon skulle således ikke bli noe problem i undersøkelsen.

Spørreskjemaet ble sendt til 168 medarbeidere – av totalt 179 ansatte. Dette var 110 polititjenestemenn, 47 sivilt ansatte, samt 11 jurister. Jeg hadde da sett bort fra 2 renholdsansatte (som ikke hadde tilgang til PC og mail), 4 ansatte som tjenestegjorde i UP (lønnet over politidistriktets budsjett, men avgitt til og ledet av UP), samt 5 ansatte som var innvilget langtidspermisjoner på det tidspunktet da datainnsamlingen ble foretatt. Spørreskjemaet omhandlet 28 ledere. Disse befant seg på ulike nivå i organisasjonen. Det var 6 vaktledere (politiførstebetjenter), 6 avdelingssjefer (politioverbetjenter), 15 enhetsledere (lensmenn, politistasjonssjefer, politiinspektører og administrasjonssjef) og 1 politimester som ble betraktet som ledere i undersøkelsen.

Undersøkelsen pågikk i perioden 14. april til 24. april 2008. QuestBack ble benyttet til å samle inn data. Ved svarfristens utløp hadde 141 av 168 medarbeidere svart på undersøkelsen. Ved gjennomgangen av datamatriksen viste det seg at en respondent hadde trykket seg gjennom undersøkelsen uten å svare på denne. Hvilket innebar at man sto igjen med 140 respondenter. Dette utgjorde en svarprosent på 83,3 %.

Av de 11 juristene som fikk tilsendt undersøkelsen responderte 10. Videre viste gjennomgangen av datamatriksen at 91 av 110 polititjenestemenn responderte, samt 39 av 47 sivilt ansatte. Av 68 kvinner responderte 50 (73,5 %), og av 100 menn responderte 89 (89 %). Frafallet synes å ha vært tilfeldig og skyldes blant annet sykdom og kursvirksomhet. Frafallet synes ikke å svekke utvalgets representativitet.

4 Analyser og presentasjon av hovedfunn

4.1 Innledende kvalitetsanalyser

Til dataanalysen benyttet jeg dataprogrammet SPSS. Jeg kjørte en kvalitetstest av dataene ved å kontrollere at standardavviket var mindre enn halvparten av gjennomsnittet, og at kurtosis og skjevhet lå mellom pluss 2 og minus 2.

Standardavvikene lå innenfor grenseverdiene dersom man ser bort fra spørsmål nr. 28 – ” I hvilken grad har du vært plaget av angst og/eller depresjoner i løpet av siste halvår?” Dette spørsmålet hadde standardavvik over halvparten av gjennomsnittet, og en kurtosis (2,354) som lå over lovlig grenseverdi. Dette spørsmålet ble derfor fjernet fra den videre databehandlingen.

Videre ble spørsmål nr. 32, 39 og 40 i spørreundersøkelsen reversert før videre behandling i SPSS.

4.2 Lederstiler i politiet

I avhandlingen ønsket jeg å undersøke hvorledes Bass tre lederstiler passet inn i konteksten til politi- og lensmannsetaten. Spørsmålene knyttet til lederstil var som nevnt bygget på en kortutgave av Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). I spørreskjemaet identifiserte Bass la-det-skure-ledelse gjennom 3 spørsmål. Videre identifiserte han to lederaktiviteter innen transaksjonsledelse. Dette var *ledelse ved unntak* gjennom tre spørsmål og *betinget belønning / konstruktive transaksjoner* gjennom tre spørsmål. Transformasjonsledelse ble identifisert gjennom tre spørsmål knyttet til hver av lederaktivitetene: *idealisert innflytelse*, *inspirerende motivasjon*, *intellektuell stimulering* og *individuell hensyntaking*. Til sammen 21 spørsmål. For å undersøke om spørsmålene ville lade på eller utgjøre de ulike dimensjonene, fant jeg det hensiktsmessig å kjøre spørsmålene gjennom en faktoranalyse. Gjennom denne analysen foretok jeg således også en nærmere undersøkelse av noen av de forutsetningene som lå til grunn i spørreskjemaet til Bass.

I den første faktoranalysen la jeg inn alle de 21 variablene som var knyttet til lederstil. Som ekstraksjons metode benyttet jeg Maximum Likelihood med direct oblimin rotasjon. Jf. analysetabell i vedlegg 2. Denne tillater en viss korrelasjon mellom påstandene, hvilket synes naturlig i en analyse av lederstiler. Faktoranalysen trakk ut 2 faktorer – les: 2 lederstiler - fra

de 21 variablene som var knyttet til lederstil. Faktor 1 kunne forklare 59,07 % varians, mens faktor 2 kunne forklare 5,31 % varians. Faktoranalysen identifiserte to variabler, og viste at enkeltspørsmål som i MLQ identifiserte transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i stor grad scoret på samme faktor, og således falt inn under samme lederstil.

Spørsmålene knyttet til la-det-skure-ledelse, samt påstand 18 i mitt spørreskjema – ”Så lenge ting virker så prøver min nærmeste leder ikke å endre på noe” knyttet til lederaktiviteten *ledelse ved unntak* i transaksjonsledelse utgjorde faktor 2 – les: lederstil 2. Denne forklarte altså 5,31 % varians.

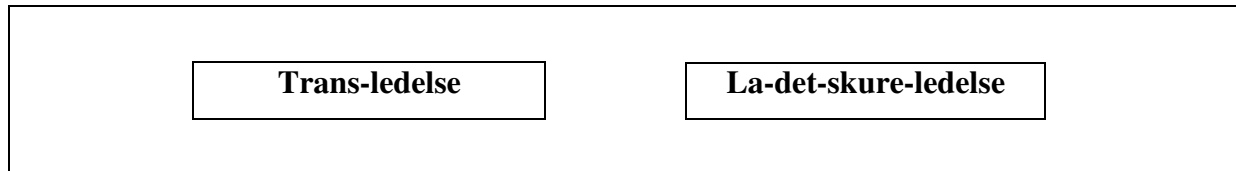
Videre kjørte jeg en Principal Component Analysis med Varimax rotasjon. Også denne ga tilsvarende resultat, og underbygget således resultatet i den første faktoranalysen.

På denne bakgrunn bestemte jeg meg for å forholde meg til resultatene fra disse faktoranalysene i den videre analysen.

Deretter ble det foretatt en Alpha-test av de to ledertilene for å se om variablene hadde en indre konsistens. Alpha-testen på faktor 1 viste 0,97. Hvilket synes å være i overkant, og kan tyde på at to eller flere av spørsmålene var tilnærmet identiske - og kunne ha vært overflødige. På grunn av at man har to faktorer vil Alpha-testen likevel gi høy score. Alpha-testen på faktor 2 viste 0,78, noe som representerer en god intern reliabilitet.

Faktoranalysen av lederstiler konkluderer altså med at man i politi- og lensmannsetaten kan identifisere to lederstiler. Faktor 1 eller lederstil 1 består av de 12 spørsmålene i spørreskjemaet som er knyttet til transformasjonsledelse, samt 5 spørsmål som er knyttet til transaksjonsledelse. Denne lederstilen vil jeg heretter betegne som **trans-ledelse** – og representerer altså en lederstil der transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i stor grad har smeltet sammen. Faktor 2 eller lederstil 2 består av spørsmålene knyttet til la-det-skure-ledelse, samt et spørsmål knyttet til *ledelse ved unntak* under transaksjonsledelse. Jeg vil fortsette med å bruke betegnelsen **la-det-skure-ledelse** om denne lederstilen. Forklaringen på at faktoranalysen utkrystalliserte to typer lederstiler er sannsynligvis at politiet er en disiplinær organisasjon, organisasjonskulturen, maktforholdene, analysemetoden og medarbeiderens kompetanse, sammensetning og gjøremål. Videre kan dette forklares ut fra at transformasjonsledelse har en meget sterk grad av transaksjonsledelsens egenskaper. I følge Bass (1998) gir transformasjonsledelse effekter ut over hva som kan forventes, men det

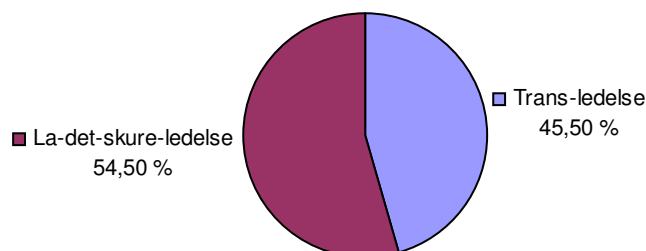
forutsetter at transaksjonsledelse ligger i bunnen. Transformasjonsledelse er derfor noe som kommer i tillegg til den transaksjonsbaserte lederstilen. Selv om de tre lederstilene til Bass har interessante sondringer så viser det seg altså at disse ikke er anvendelig i politiet, og etaten blir stående igjen med to typer lederstiler.



Figur 5. Lederstilene i politiet.

Når det gjelder omfanget av bruken av de to lederstilene så viste ANOVA-tester og Mean-tester i SPSS at det var signifikante forskjeller mellom trans-ledelse og la-det-skure-ledelse. La-det-skure-ledelse er den lederstilen som benyttes mest i Helgeland politidistrikt. Funnet kan således generaliseres til politi- og lensmannsetaten som sådan. De ansatte synes å mene at lederstilen i all hovedsak er preget av la-det-skure-ledelse. La-det-skure-ledelse gir en score på 3,4393 på gjennomsnittsmålingene, mens trans-ledelse gir en score på 2,8676 på gjennomsnittsmålingene. Standardavviket er på 0,75082 for la-det-skure-ledelse, mens standavviket er på 0,97291 for trans-ledelse. Dette kan tyde på at det er rom for meningsforskjeller blant de ansatte når det gjelder hvorledes de oppfatter sine ledere, men at enigheten er størst når det gjelder la-det-skure-ledelse. For å få en lettere tilgjengelig oversikt over forholdet mellom den totale bruken av de to lederstilene i organisasjonen kan man se disse i prosent i forhold til hverandre. Regnestykket viser at de ansatte i Helgeland politidistrikt opplever at de blir utsatt for 54,5 % la-det-skure-ledelse og 45,5 % trans-ledelse fra sin nærmeste leder. Dette kan settes opp i følgende sektordiagram:

Den totale mengden av opplevd lederstil fra nærmeste leder i Helgeland politidistrikt



Lederstilene utgjør ingen motpoler, men representerer en lederdimensjon der det er mer et spørsmål om grader av styrke i ledelsesformen enn av kvalitet. Fravær av ledelse synes å være den dominerende lederatferden i politiet.

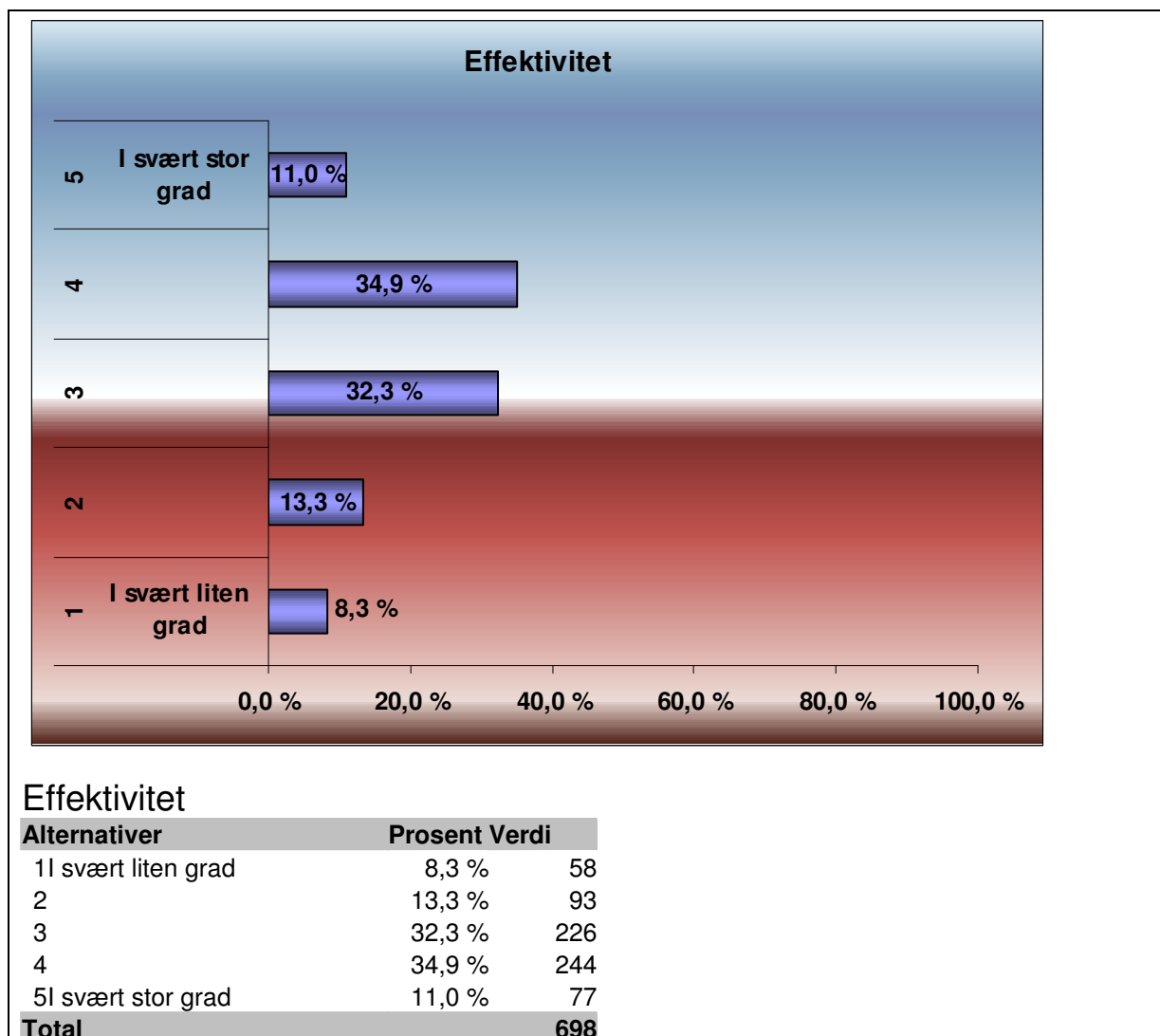
Figur 6. Oversikt over den totale mengden av opplevd lederstil fra nærmeste leder.

4.2 Effektivitet i politiet

Jeg vil starte dette og de to neste kapitlene med å presentere hvordan jeg har kommet fram til de enkelte variablene/skalaene gjennom faktoranalyser – for deretter å presentere de deskriptive funn og korrelasjonsanalysene.

I avhandlingens spørreskjema var 7 spørsmål knyttet til effektivitet. Gjennom en faktoranalyse testet jeg om det var statistisk grunnlag for å slå sammen indikatorene til en skala under navnet effektivitet. Jeg valgte å benytte en ”Principal Component Analysis” med varimax rotasjon, og en Cronbachs Alpha som reliabilitetstest.

To av variablene (spørsmål nr 39 (ressurssløsning) og 40 (ledig kapasitet)) ladet i egen faktor i faktoranalysen, og analysen viste således en todeling. Disse to variablene viste imidlertid en svak Alpha verdi (0,52), og jeg fjernet derfor disse to spørsmålene fra den videre analysen. De fem gjenstående spørsmålene utgjorde således skalaen/variabelen effektivitet, og viser altså de ansattes opplevelse av avdelingens effektivitet. Totalt forklart varians ble utregnet til 49,26 for disse variablene. En Alpha på 0,86 viste at variabelen/skalaen effektivitet har stor intern konsistens.



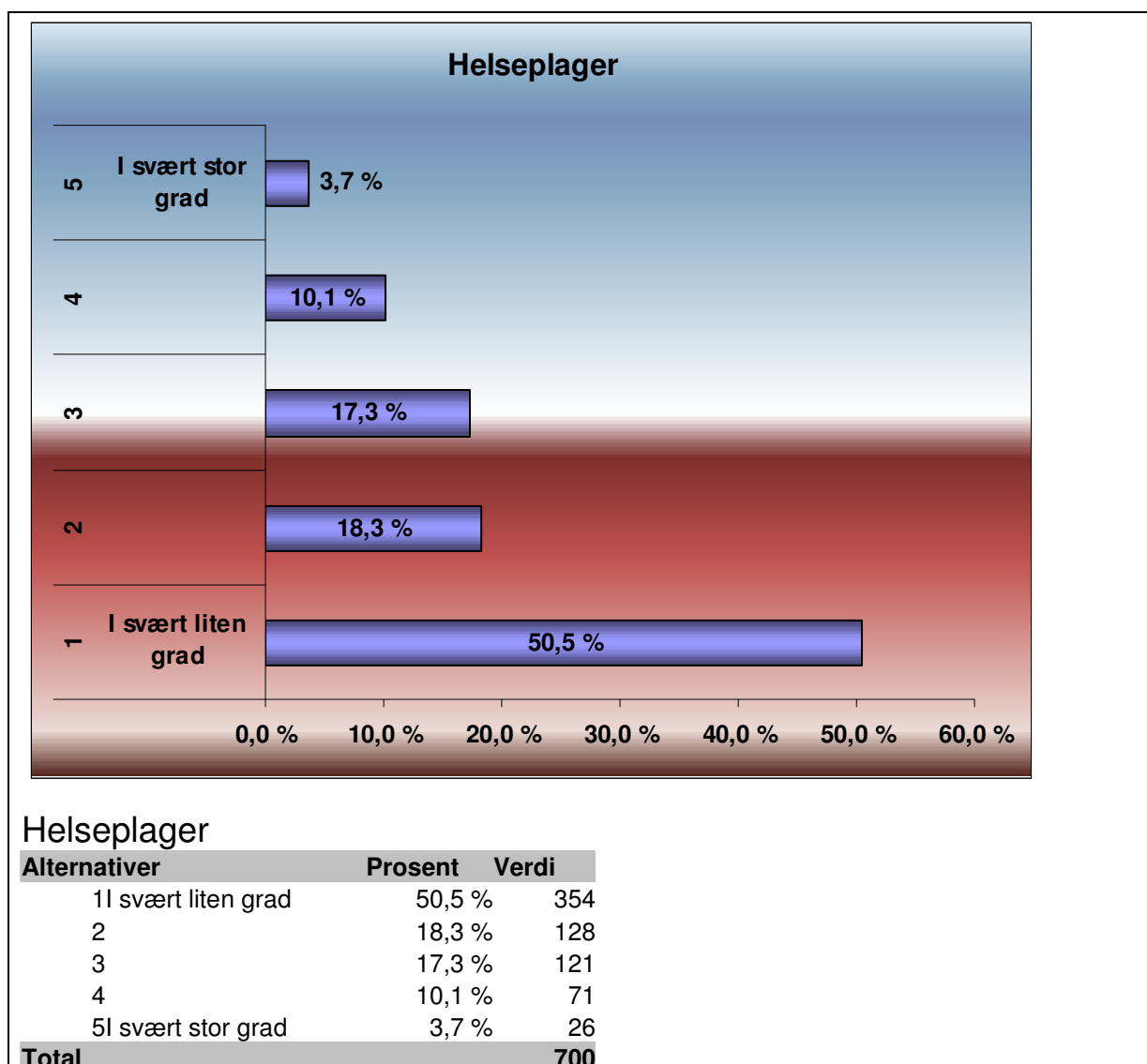
Figur 7. Oversikt over variabelen/skalaen effektivitet i Helgeland politidistrikt.

4.3 Helse i politiet

I spørreskjemat var det opprinnelig sju spørsmål knyttet til variabelen/skalaen helse. Spørsmål 28 var fjernet da den ikke hadde bestått den innledende kvalitetstesten. De øvrige seks spørsmålene ble testet gjennom en faktoranalyse for å lokalisere de latente dimensjonene (faktorene) som lå til grunn for korrelasjonen mellom "helse-variablene". Formålet var å se om det var statistisk grunnlag for å slå indikatorene sammen til en skala – under navnet helse. Jeg benyttet en Principal Component ekstraksjon, og Cronbachs Alpha som reliabilitetstest.

I den første faktoranalysen om helse fant man at spørsmål nr. 32 knyttet til mosjon og fysisk aktivitet la seg ut som en egen faktor. Jeg valgte derfor å ekskludere denne, og den neste faktoranalysen viste score på bare en faktor. Totalt forklart varians ble regnet ut til 60,92 for disse variablene, og Alpha-testen viste 0,84. Resultatet tyder på at helse er en forenelig

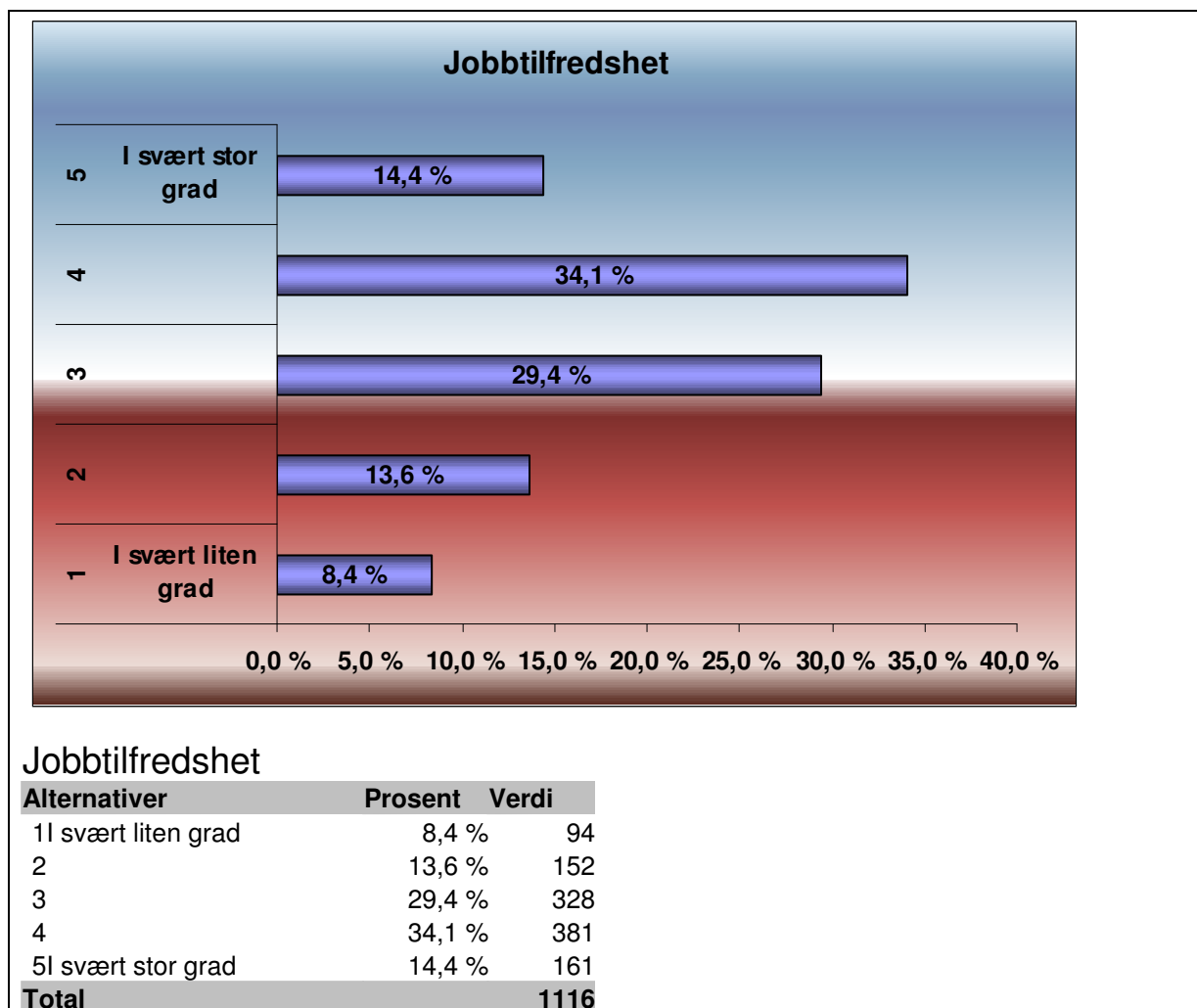
variabel/skala med stor intern konsistens. Videre skiftet jeg navn på skalaen fra helse til *helseplager* for å lette lesingen av tabellene og analysene.



Figur 8. Oversikt over variabelen/skalaen helseplager i Helgeland politidistrikt.

4.4 Jobbtilfredshet i politiet

Åtte av spørsmålene i avhandlingens spørreskjema var knyttet til jobbtilfredshet. Også disse spørsmålene ble undergitt samme type faktoranalyse som beskrevet under de to foregående avsnitt. Formålet var også her å se om det var statistisk grunnlag for å slå sammen indikatorene til skalaen jobbtilfredshet. Spørsmålene ladet i samme faktor. Totalt forklart varians ble utregnet til 57, 28 for disse variablene. Alpha resultatet på 0,89 synes å være bra.



Figur 9. Oversikt over variabelen/skalaen jobbtilfredshet i Helgeland politidistrikt.

4.5 Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon

Resultatene fra undersøkelsen knyttet til de mest sentrale variablene er gjengitt i tabellen nedenfor når det gjelder gjennomsnittsverdier, standardavvik og korrelasjoner.

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonstabell

	Mean	St.dev	1	2	3	4	5
1 Trans-ledelse	2,8676	,97291	1				
2 La-det-skure-le.	3,4393	,75082	,520**	1			
3 Helseplager	1,9814	,91597	-,239**	-,136	1		
4 Effektivitet	3,2614	,81705	,577**	,486**	-,187*	1	
5 Jobbtilfredshet	3,3134	,83368	,633**	,467**	-,365**	,640**	1

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tabellen viser sammenhenger og styrken av korrelasjonene mellom variablene, men sier ikke noe om hva som er årsak, og hva som er virkning. Man kan også tenke seg at årsaks-virkningsforholdet går begge veier, nemlig at en type lederstil påvirker medarbeidernes atferd – som igjen påvirker lederens atferd. Når det gjelder forholdet mellom lederstil og medarbeidernes ytelse/trivsel så er det mye som tyder på at det nettopp er et slikt gjensidig årsaks-virkningsforhold (Grønhaug mfl. 2001).

5 Drøftelse av funn

5.1 Trans-ledelse versus la-det-skure-ledelse

Som nevnt i kapitel 4.2 opplever de ansatte i politiet at de i hovedsak blir utsatt for la-det-skure-ledelse med gjennomsnittscore på 3,4393. Trans-ledelse gir en score på 2,8676 på gjennomsnittsmålingene. I følge Bass (1998) er det kun i de tilfellene der hvor de ansatte er erfarne og kompetente, og arbeidsoppgavene er av liten viktighet at la-det-skure-ledelse kan fungere. Noe av forklaringen på at la-det-skure-ledelse dominerer i Helgeland politidistrikt kan være at organisasjonen har forholdsvis mange godt voksne medarbeidere. Undersøkelsen viste at 43,6 % av de som besvarte spørreundersøkelsen var i alderskategorien 46 år og oppover, og at medarbeidere i kategorien ”erfarne medarbeider” blir utsatt for mest la-det-skure-ledelse med en gjennomsnittscore på 3,6544.

Videre kan noe av forklaringen på den høye scoren av la-det-skure-ledelse ligge i organisasjonsformen som blant annet preges av en høy grad av regelstyring. Dette medfører at mange arbeidsoppgaver er gjennomregulert av lover og instruksjoner. Mange ledere i organisasjonen kan ha den oppfatning at de har lite handlingsrom for ledelse (Strand 2001). Dette kan oppfattes som la-det-skure-ledelse av medarbeiderne i politiet.

Det store innslaget av la-det-skure-ledelse kan videre muligens forklares ut fra maktforholdene i organisasjonen. Organisasjoner er blant annet arenaer for maktutfoldelse. Pfeffer (1992) er av den oppfatning at makt og maktbruk er nødvendig for å utøve ledergjerningen med suksess. Makt betyr evnen til å påvirke, om nødvendig med sanksjoner (Strand 2001:364). Maktesløse ledere har ikke tilstrekkelig makt til å ta stilling til konflikter og uklarheter, til å kanalisere ressursene mot målsettingene og til å hindre uønsket atferd. Lederne kan da fremstå som passive. Fagforeningene i politiet er sterke. Dette sammenholdt med en følelse av manglende støtte fra overordnede, kan bidra til at enkelte ledere i stedet for tydelig og synlig ledelse faller hen til passivitet og tilbakeholdenhet.

Noe av forklaringen på den høye la-det-skure scoren kan videre ligge i utformingen av undersøkelsen: De ansatte ble bedt om å vurdere sin nærmeste formelle leder. På enkelte små og mellomstore enheter var dette definert som lensmannen. Dersom medarbeidere har mellomledere mellom seg og lensmannen, eller er nytilsatt, kan vedkommende ha et mer

distansert forhold til lensmannen. Også medarbeidere som arbeider i team kan ha større distanse i forhold til sine formelle ledere.

Og endelig kan jeg nevne at Hautala (2005) mente at medarbeiderens vurdering av lederens lederstil var påvirket av medarbeiderens personlighet. Forskning kan tyde på at medarbeidere med følsomme personlighetstyper anser sine ledere som tydeligere transformasjonsledere enn medarbeidere med en mer introvert og/eller tenkende personlighetstype. Undersøkelsen tar ikke høyde for denne dimensjonen, men den kan likevel bidra til å forklare mine funn.

Jeg tror likevel at overnevnte bare kan forklare deler av resultatene i undersøkelsen.

Forskjellen mellom bruken av lederstilene er tydelige og signifikante. Det er all grunn til å ta funnene på alvor: nemlig at medarbeiderne i organisasjonen synes å mene at fravær av ledelse er den dominerende lederstilen blant lederne i politiet. Hovedårsaken er sannsynligvis først og fremst lederen selv og hans lederatferd. Rekrutteringen av ledere i politiet var i mange år hovedsakelig basert på ansiennitet og fagkompetanse. Det er først i de senere årene at etaten har begynt å vektlegge kriterier som lederegenskaper og lederkompetanse. Videre var lederutvikling et nedprioritert område i mange år. Det er nærliggende å tro at undersøkelsen synliggjør resultatene av denne praksisen. Etaten har fortsatt ledere som ikke har vilje eller evne til å fungere som ledere, som ikke tar ”100 %-ansvar”, som skyr konflikter, som sliter med å finne den riktige balansen i krysspresstet fra overordnede og underordnede, som sliter med å ta upopulære avgjørelser og som benytter en hver anledning til å gi andre (rammebetingelsene og/eller overordnede) skylden for at man ikke lykkes med å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. På denne måten undergraver lederen sin egen lederrolle. Lederen fremstår som passiv og handlingslammet, og lederstilen oppleves av de ansatte som la-det-skure-ledelse. Passiv opptreden fra lederens side vil ofte kunne bli oppfattet som la-det-skure-ledelse (Bass & Avolios 1994).

Trans-ledelse har en signifikant korrelasjon mot la-det-skure-ledelse (0,520). Sammenhengen er overraskende sterk, og dette synes å gi et annet bilde enn det Bass og Avolio (1994) fant i sin forskning der la-det-skure-ledelse har en negativ korrelasjon mot de øvrige lederstilene dersom man ser bort fra lederaktiviteten *ledelse ved unntak* i transaksjonsledelse. Den sterke korrelasjonen indikerer imidlertid at lederne i politiet benytter et mikst av begge lederstilene selv om medarbeiderne opplever at lederne benytter la-det-skure-ledelse i størst utstrekning.

Når man skal se nærmere på denne sterke korrelasjonen mellom disse to lederstilene, kan det være grunn til å minne om at jeg kjørte påstandene knyttet til lederstil gjennom en faktoranalyse og fikk to signifikante faktorer – dvs. to lederstiler. Dette var to ulike faktorer med signifikante ladningsverdier. Disse ble testet ved en Maximum Likelihood og deretter gjennom en Principal Component Analysis. Begge analysene ga trygge data med en god alpha. Når korrelasjonsanalysen likevel viste en sterk signifikant korrelasjon mellom trans-ledelse og la-det-skure-ledelse, kan dette skyldes flere forhold. Innledningsvis vil jeg peke på at spørsmålene som skal identifisere trans-ledelse og la-det-skure-ledelse ikke ligger langt fra hverandre og er ganske likelydende. Spørreskjemaet berører heller ikke problemstillinger knyttet til følt fravær av ledelse. Videre bygger spørreskjemaet på kortutgaven av MLQ, og noe av forklaringen på den sterke korrelasjonen mellom lederstilene kan (i motsetning til Bass funn) forklares med at jeg ikke har benyttet fullversjonen av MLQ. Videre vil jeg peke på at valg av lederstil kan synes å være situasjonsbetinget, og at de ansatte kan oppleve at lederne på noen områder og i noen situasjoner er la-det-skure-orienterte, mens de på andre områder eller til andre tider utøver en mer trans-orientert lederstil. Og endelig kan man på grunn av den sterke korrelasjonen spekulere på om den ene lederstilen kan utledes av den andre. For eksempel kan en leder i en periode være veldig tydelig og pågående, og således utøve en sterk grad av trans-ledelse, for deretter å trekke seg tilbake og gå over i en mer la-det-skure-ledelse – eller motsatt.

5.2 Effektivitet versus lederstil

Medarbeiderne oppgir selv en gjennomsnittscore på 3,2614 når det gjelder variabelen effektivitet. Det fremgår av figur 7 at 8,3 % mente at deres avdeling i svært liten grad var effektive. 11 % mente at deres avdeling i svært stor grad var effektive. 78,3 % mente at avdelingen var effektiv, mens 21,7 % mente at deres avdeling i liten eller i svært liten grad var effektiv. Dette tyder på at det fortsatt er rom for forbedringer i organisasjonen når det gjelder effektivitet.

En nærmere analyse av effektivitet opp mot alder, stillingskategori, kjønn gjennom en Mean-test og Anova-test (Post Hoc Tests med Bonferroni) viste at det var ingen signifikante forskjeller for hvorledes de ansatte vurderte sin avdelings effektivitet dersom man ser bort fra alder. Eldre arbeidstakere (fra 46 år og oppover) hadde gjennomsnittscore på 3,4885, mens aldersgruppen (20 – 35 år) hadde gjennomsnitt score på 2,8462 på variabelen effektivitet. Forskjellen er signifikant (0,002). Den eldre gruppen arbeidstakere vurderte altså ”sine

avdelinger” til å være forholdsvis effektive, mens den yngre aldersgruppen vurderte ”sine avdelinger” til ikke å være fullt så effektive. Resultatet tyder på at det kan ligge elementer av ”sosialisering” inne i denne vurderingen, noe som kan innebære at kravene til effektivitet reduseres i takt med hvor lenge man har arbeidet i organisasjonen.

Undersøkelsen viser en sterk signifikant sammenheng mellom effektivitet og trans-ledelse (0,577). Sammenhengen mellom la-det-skure-ledelse og effektivitet er også signifikant (0,486). Funnene gir for så vidt støtte til undersøkelsene til Bass (1988) der han fant at transformasjonsledelse ga størst effektivitet.

Som nevnt har det vist seg vanskelig å vitenskapelig underbygge lederens betydning for organisasjonens effektivitet. Likevel forutsetter mange ledelsesteorier at ledelsen har stor betydning for organisasjonens effektivitet (Fiedler 1967). Av de mange variablene som har blitt benyttet til å forklare organisasjonens effektivitet, fremstår ofte lederskapet som sentralt. Denne undersøkelsen bidrar altså til å støtte dette perspektivet, da man fant sterke korrelasjoner mellom lederskapsutøvelse og effektivitet.

Videre registrerer jeg at det er forholdsvis sterk korrelasjon mellom effektivitet og la-det-skure ledelse. Det kan synes selvmotsigende at ”fravær av ledelse” skal ha en såpass sterk korrelasjon mot effektivitet. Sammenhengen kan kanskje forklares ut fra teorier og forskning knyttet til fenomenene selvledelse og superledelse. Mye av det teoretiske grunnlaget for selvledelse ligger nettopp i at medarbeidere som leder seg selv opplever å bli mer effektive på grunn av økt selvbestemmelse og en økt indre motivasjon. Medarbeiderne tar selv ansvar for å realisere målsettingene (Martinsen 2004). I superledelsesperspektivet fungerer lederen som trener og veileder for å utvikle medarbeiderens mestringsevne, ferdigheter og selvtillit. Selvledelse er medarbeiderens svar på superledelse og fører til at medarbeiderne leder seg selv til bedre resultater og større effektivitet (Berg 2002). Selv om la-det-skure-ledelse ikke må forveksles med selvledelse eller superledelse, kan man kanskje likevel oppnå noen av de samme effektene dersom ”fraværet av ledelse” fylles opp av medarbeidere som opplever høyere motivasjon på grunn av økt selvstendighet og ansvar.

Den sterke korrelasjonen mellom la-det-skure-ledelse og effektivitet kan videre forklares med at ”ledelse ved unntak” – som er en del av min la-det-skure-ledelse – kan være ganske effektivt i stabile organisasjoner dersom lederen holder øye med hvordan de ansatte utfører

jobben og griper inn i situasjoner når det er nødvendig. Regler og rutiner kan i enkelte tilfeller eliminere behovet for lederskap (Bass 1990b).

Videre underbygger begge disse korrelasjonene at det er rimelig å anta at lederskap – uansett lederatferd - er en av flere interne og eksterne faktorer som avgjør organisasjonens effektivitet (Andersen 1995). For å se litt nærmere på hvorledes effektivitet blir påvirket av andre variabler foretok jeg en multippel regresjonsanalyse der jeg satte effektivitet opp mot de øvrige variablene i modellen. Effektivitet utgjorde den avhengige variabelen, mens de uavhengige variablene var trans-ledelse, la-det-skure-ledelse, helseplager og jobbtfredshet. Modellen ga 0,483 i R Square – hvilket innebærer at 48 % av variasjonen i effektivitet kan forklares av de nevnte uavhengige variablene. Når lederstilene ble utsatt for konkurranse fra andre variabler mister de noe av sin antatte forklaringskraft. Det fremgikk av den standardiserte regresjonskoeffisienten (Beta) at variablene fikk følgende score rangert etter innvirkning: jobbtfredshet (0,437), trans-ledelse (0,222), la-det-skure-ledelse (0,174) og helseplager (0,049). Utslagene knyttet til jobbtfredshet, trans-ledelse og la-det-skure-ledelse var signifikante. Analysen gir altså støtte til teorien til Bass om at transaksjonsledelse (her trans-ledelse) er å foretrekke fremfor la-det-skure-ledelse når det gjelder å bedre effektiviteten i organisasjonen.

5.3 Helseplager versus lederstil

Gjennomsnittscoren på helseplager var forholdsvis lav (1,9814). Dette tyder på at det er gjennomgående god helse i politi- og lensmannsetaten. 50,5 % av de ansatte mente at de i svært liten grad var preget av helseplager. 3,7 % mente at de i svært stor grad slet med helseplager.

Skalaen helseplager viste ingen signifikante forskjeller da jeg kjørte analyser mot variablene alder, kjønn, stillingskategori eller lederrolle.

Korrelasjonsanalysen viser en tydelig negativ korrelasjon mellom trans-ledelse og helseplager. Denne er signifikant, og innebærer at det er en sammenheng mellom trans-ledelse og medarbeidere med færre helseplager. Med andre ord synes det å være en sammenheng mellom de som blir utsatt for trans-ledelse og de som har god (best) helse i politi- og lensmannsetaten. Det er ingen signifikant korrelasjon mellom la-det-skure-ledelse og helseplager.

En generell svakhet med spørreundersøkelsen er at de med dårligst helse ikke deltok på grunn av sykefravær. Dette gjør måling av forholdet mellom variablene helse og lederstil problematisk. Videre kan eventuelle helseplager som følge av dårlig lederstil ha vedvart lenge før de slår ut i helsemessige effekter slik at det ikke trenger å være noen sammenheng mellom helsen og den lederstilen medarbeiderne ble utsatt for på det tidspunktet undersøkelsen ble foretatt.

Statistisk Sentralbyrå (1998) viser til at 19 % av sykefraværet blant statsansatte skyldes forhold på jobben. Det rapporteres at fraværet skyldes stort arbeidspress, dårlig fysisk arbeidsmiljø og forholdet til leder.

Korrelasjonsanalysen viser altså at det er forholdsvis moderat sammenheng mellom lederstil og helseplager. Det synes derfor som at det er en rekke andre forhold enn lederskap og lederstiler som har betydning for medarbeiderens helse. For å se litt nærmere på hvorledes helseplager blir påvirket av andre variabler foretok jeg en multippel regresjonsanalyse der jeg satte helseplager opp mot de øvrige variablene i modellen. Helseplager utgjorde den avhengige variabelen, mens de uavhengige variablene besto av trans-ledelse, la-det-skure-ledelse, jobbtilfredshet og effektivitet. Modellen ga 0,139 i R Square – hvilket innebærer at kun 13 % av variasjonen i helseplager kan forklares av de nevnte uavhengige variablene. Når variablene trans-ledelse og la-det-skure-ledelse blir utsatt for konkurranse fra andre variabler, hadde de ingen signifikant innvirkning på variabelen helseplager. I denne modellen var det kun variabelen jobbtilfredshet som hadde en signifikant negativ betydning for helseplager.

5.4 Jobbtilfredshet versus lederstil

Jobbtilfredshet gir en gjennomsnittscore på 3,3134. Det fremgår av figur 9 at 14,5 % av de ansatte var i svært stor grad tilfreds med jobben, mens 8,4 % var svært lite tilfreds med jobben. 78 % av de ansatte var tilfreds med jobben, mens 22 % var mindre tilfreds med jobben.

Videre analyserte jeg jobbtilfredshet opp mot alder, kjønn, erfaring og stillingskategori. Analysemetoden jeg benyttet var ANOVA Post Hoc Test med bonferroni, og jeg fant ingen signifikante forskjeller dersom man ser bort fra at kvinner var signifikant mer tilfredse enn menn (0,048), samt at sivilt ansatte var signifikant mer tilfredse enn polititjenestemenn

(0,011). Et flertall av kvinnene som arbeider i organisasjonen er sivilt ansatte, og arbeider normalt ikke i samme miljø som polititjenestegruppen. Dette resultatet synes å støtte opp under de undersøkelsene som peker på at det er den enkeltes persepsjon og holdning til arbeidsforholdene som er avgjørende for jobbtilfredsheten. Arbeidskollegers vurderinger, oppfatninger og informasjon spiller en minst like viktig rolle for jobbtilfredsheten som de objektive forholdene. Forhold som kommunikasjon, organisasjonskultur, samt kollegaers og profesjoners holdninger er av stor betydning for meningsdannelser om jobbtilfredsheten (Salancik og Pfeffer 1978). Kaufmann og Kaufmann (2003:223) viser til "at jobbtilfredsheten i meget høy grad påvirkes av kolleger, det sosiale miljøet generelt og av kulturen i organisasjonen".

Som tidligere nevnt er et problem knyttet til undersøkelser om jobbtilfredshet er det såkalte 85 %-syndromet. Bakgrunnen for syndromet kan være både metodiske og psykologiske. Selv om jeg til en viss grad har forsøkt å kamuflere spørsmålene om trivsel under overskriften diverse og skalaen jobbtilfredsheten inneholder hele 8 item, så må man ta høyde for at også denne undersøkelsen kan inneha de alminnelige metodiske svakhetene knyttet til denne type spørsmål. 78 % av respondentene oppga at de trivdes på jobb i Helgeland politidistrikt. I lys av 85 %-syndromet kan resultatet synes noe lavt. Jeg vil likevel tilføye at dersom man kun analyserte spørsmål nr. 45, som lød: - "Alt i alt, er du tilfreds med jobben din?" svarte 84,3 % at de var tilfreds med jobben.

Norske arbeidstakere trives godt. I Levekårsundersøkelsene om arbeidsmiljø oppgir 90 % av de sysselsatte at de er svært fornøyde eller ganske fornøyde med jobben sin. Her ligger Norge på topp i Europa sammen med Danmark (Faktaoverblikk 2007). Med forbehold feil på grunn av ulike måleinstrument kan det synes som om ansatte i politiet trives mindre enn det som kanskje kan karakteriseres som "normalen" i Norge.

Undersøkelsen av lederstiler i politiet viser en sterk signifikant sammenheng mellom trans-ledelse og jobbtilfredshet på 0,633. Sammenhengen mellom la-det-skure-ledelse og jobbtilfredshet er også signifikant, og viser en korrelasjon på 0,467. Dette er i samsvar med funnene til Bass (1998) der han hevder at medarbeidere som blir utsatt for transformasjonsledelse opplever størst jobbtilfredshet.

Det har lenge vært kjent at jobbtilfredshet påvirkes av blant annet lederstil. Generelt synes det som om at ledere som er hensynsfulle overfor sine medarbeidere har mer tilfredse medarbeidere. Som tidligere nevnt hevdet Yukl (1994) at det eneste sikre man kunne trekke ut etter er massiv forskning knyttet til en oppgaveorientert og medarbeiderorientert lederstil var at hensynsfulle ledere hadde mer tilfredse medarbeidere. Resultatene i undersøkelsen er også i samsvar med forskning som viser at medarbeiderne oppgir større tilfredshet når lederne oppleves som dyktige, kompetente og ivaretakende overfor medarbeidernes interesser (Trempe m.fl 1985), samt at de har gode evner i kommunikasjon og tilgjengelighet (Callan 1993). Dette synes å være i samsvar med lederstilen transformasjonsledelse – her trans-ledelse. Funnene i undersøkelsen er således ikke overraskende. Det er kanskje mer overraskende at la-det-skure-ledelse korrelerer såpass sterkt med jobbtilfredshet. Dette kan kanskje forklares med at selvstyre, egenkontroll og utfordrende arbeidsoppgaver også er stadig viktigere elementer for jobbtilfredshet (Bass 1998). Videre er dette også viktige elementer innen kunnskapsledelse der frihet, selvstendighet og selvledelse står sentralt (Haukedal 2005).

Korrelasjonen mellom trans-ledelse og jobbtilfredshet og korrelasjonen mellom la-det-skure-ledelse og jobbtilfredshet står imidlertid i kontrast til Herzbergs tofaktorteori. Ledelse blir i tofaktorteorien betraktet som en hygienefaktor, noe som innebærer at ledelse skaper mistriivsel dersom den ikke er til stede, men ikke trivsel dersom den er tilstede. Motivasjonsfaktorene (prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst) gir trivsel når de er til stede, men ikke mistriivsel når de er fraværende (Herzberg mfl 1959). Min undersøkelse tyder imidlertid på at det i politiet er en sammenheng mellom fravær av ledelse (la-det-skure-ledelse) og jobbtilfredshet – og at det er en enda sterkere sammenheng mellom trans-ledelse og jobbtilfredshet.

Jobbtilfredshet kan altså skyldes en rekke andre forhold enn lederstil. For å se hvorledes jobbtilfredshet påvirkes av andre variabler foretok jeg en multippel regresjonsanalyse der jeg satte opp jobbtilfredshet opp mot de øvrige variablene i modellen. Jobbtilfredshet utgjorde den avhengige variabelen, mens de uavhengige variablene var trans-ledelse, la-det-skure-ledelse, helseplager og effektivitet. Modellen ga 0,560 i R Square – hvilket innebærer at 56 % av variasjonen i jobbtilfredshet kan forklares av de nevnte uavhengige variablene. Også her mister lederstilene noe av sin forklaringskraft når de blir utsatt for konkurranse. Den standardiserte regresjonskoeffisienten (B) ga følgende score i rangert rekkefølge: effektivitet

(0,372), trans-ledelse (0,322), helseplager (-0,206) og la-det-skure-ledelse (0,091). La-det-skure-ledelse hadde ingen signifikant innvirkning på jobbtilfredshet. De øvrige uavhengige variablene ga signifikante utslag. Denne analysen støtter altså teorien til Bass om at transaksjonsledelse (her trans-ledelse) er å foretrekke når det gjelder å bedre jobbtilfredsheten.

6 Avslutning og konklusjon

Etter å ha testet avhandlingens fire hypoteser vil jeg konkludere med følgende:

Hypotese 1: Transaksjonsledelse er den mest benyttede lederstilen i politi- og lensmannsetaten.

Transaksjonsledelse finnes ikke i mine data da denne lederstilen smeltet sammen med transformasjonsledelse til det jeg i denne avhandlingen har kalt trans-ledelse. Undersøkelsen viste imidlertid at la-det-skure-ledelse er den lederstilen som benyttes mest i politi- og lensmannsetaten. Det foreligger således ingen empiriske holdepunkter for denne hypotesen.

Hypotese 2: Det er positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og de ansattes opplevelse av å være effektive

Undersøkelsen viste at det var en signifikant positiv korrelasjon mellom trans-ledelse og de ansattes opplevelse av å være effektive.

Hypotese 3: Det er positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og de ansattes opplevelse av egen helse.

Undersøkelsen viste at det var en signifikant positiv korrelasjon mellom trans-ledelse og de ansattes opplevelse av egen helse (eller mer korrekt: det var en signifikant negativ korrelasjon mellom trans-ledelse og de ansattes opplevelser av helseplager).

Hypotese 4: Det er negativ korrelasjon mellom la-det-skure-ledelse og de ansattes jobbtilfredshet.

Undersøkelsen viste ingen negativ korrelasjon mellom la-det-skure-ledelse og de ansattes jobbtilfredshet. Derimot viste analysen en bedre positiv korrelasjon mellom trans-ledelse og jobbtilfredshet enn hva det var mellom la-det-skure-ledele og jobbtilfredshet.

Avhandlingen har dokumentert at politiets utfordring når det gjelder ledelse ikke først og fremst handler om den hierarkiske lederstilen, men snarere om fravær av ledelse.

Dersom politi- og lensmannsetaten skal forbedre sine prestasjoner, bedre medarbeiderens jobbtilfredshet, samt motvirke helseplager har denne undersøkelsen vist at man bør øke den samlede mengde trans-ledelse i organisasjonen. Politi- og lensmannsetaten synes å ha mye å hente på at lederne i større grad engasjerer seg og identifiserer seg med lederarbeidet og med

virksomheten som ledes. Dette kan skje gjennom lederutvikling med fokus på utvikling av lederatferd og lederstil. Transformasjonsledelse (trans-ledelse) kan læres. Forskning har vist at ledere på alle nivåer kan læres opp til å bli karismatiske, både i verbale og ikke-verbale situasjoner (Bass 1990b).

Videre bør etaten gjennom seleksjon av ledere på alle nivå i organisasjonen i større grad vektlegge lederkompetanse, lederferdigheter og lederstil.

7 Litteraturliste

Allen, T.H.(1981): Situational management roles: A conceptual model, *Dissertation Abstracts International* 42(2A):465.

Andersen, J.A. (1995): *Ledelse og ledelsesteorier*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag A/S.

Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1990a): *Bass & Stogdills handbook of leadership*. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1990b): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-36.

Bass, B.M. & B.J. Avolio (1994): *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.

Bass, B.M. (1998): *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Berg, M.E. (2002): Superledelse: Å lede medarbeidere til å lede seg selv. I Skogstad, A og Einarsen, S. (red): *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Berg, M.E. (2003): *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.

Blake, R.R. & J.S. Mouton (1985): *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing House Houston.

Brief, A.P. & H.Weiss (2002): Organizational behaviour: *Affect in the workplace*. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Callan, V.J. (1993): Subordinate-manager communication in different sex dyads: Consequence for job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 13-27.

Christensen, T., P. Læg Reid, P.G. Roness & K.J. Røvik (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T. (2004): *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

Faktaoverblikk: *Arbeidsmiljø og helse 2007*. Publikasjon utgitt av Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA) ved Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Fielder, F.E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Follett, M.P. (1918): *The New State*. Peter Smith.

George, J.M. & G.R. Jones (1996): *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New York: Addison-Wesley.

Grønnhaug, K., O. Hellesøy & G. Kaufmann (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Grønnhaug, K. & I.A. Kleppe (1989): *Er kvalitative metoder kvalitativt bedre?* Beta nr 1, 27-36.

Grønmo, S. (1982): Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskningen. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Oslo: Universitetsforlaget.

Haukedal, W. (2005): *Arbeids- og lederpsykologi (7.utg.)*. Oslo: Cappelens forlag as.

Hautala, T. (2005): The Effects of Subordinates Personality on Appraisals of Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Volum 11, number 4.

Hersey, P. & K. Blanchard (1988): *Management of Organizational Behaviour* (4.utg.). Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.

Herzberg, F., B. Mausner & B.B. Snyderman (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

Hogde, B.J. & W.P. Anthony (1988): *Organization Theory*. Boston: Allyn and Bacon.

House, R.J. & B. Shamir (1993): Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. I: M. Cheners & R. Ayman (red.): *Leadership theory research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.

HUBRO. Folkehelseinstituttet (2003): *Helseundersøkelsen i Oslo*.

http://www.fhi.no/eway/default.aspx?pid=233&trg=MainArea_5661&MainArea_566...

Jacobsen, K.D. (1960): Lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet i sentraladministrasjonen, i *Tidsskrift for samfunnsforskning*, (1) 231-248.

Jacobsen, D.I. & J. Torsvik (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Kristiansand: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Judge, T.A., C.J. Thorsen, J.E. Bono & G.K. Patton (2001): The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

Kaufmann, G. & A. Kaufmann (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann, G. (1990): Lederegenskaper, fiksjon eller funksjon? I Arent Greve & Geir Kaufmann (red.): *Ledelse. Psykologiske og strategiske aspekter*. Oslo:Tano.

Likert, R. (1961): *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional Leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

Martinsen, Ø.L.(2004): Selvledelse. I Øyvind L. Martinsen (red.): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Meindl, J.R., S.B. Erlich & J.M. Dukerich (1985): The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly* 30:78-102

Meindl, J.R. & S.B. Erlich (1987): The romance of leadership and the evaluation of organizational performance, *Academy of Management Journal* 30: 90-109.

Nordhaug, O. & P.N. Gooderham (2002): "Hvordan møte Generasjon Y?" I Odd Nordhaug: *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Bergen: Universitetsforlaget.

Northouse, P.G. (2001): *Leadership Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.

Peiro, J.M, V. Gonzales-Roma, J. Ramos & A. Zornoza (1996): Relationships between Leadership and Professionals Job Attitudes and Perceptions: Comparison of two Leadership Models, *Work and Stress*, Vol. 10, 195-208.

Pfeffer, J. (1992): *Managing with power. Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold*. Trondheim: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Resultattabeller helseundersøkelser 2000-2003. Folkehelseinstituttet (oppdatert 10.12.2007). http://www.fhi.no/eway/default.aspx?pid=233&trg=MainLeft_5670&MainArea_5662...

Robbins, S.P. (1990): *Organization Theory*. New York: Prentice-Hall International Editions.

Salancik, G. & J. Pfeffer (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Schermerhorn, J.R.Jr. (1984): *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Sons.

Scott, W.R (1987): *Organizations: rational, natural, and open systems*. New York: Prentice-Hall International Editions.

Statistisk Sentralbyrå (1998). *Undersøkelsen om statsansattes vurdering av arbeidsforhold*. På oppdrag fra Arbeidsgiverforeningen i Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

Strand, T (2001): *Ledelse, organisering og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

St.meld. nr. 42 (2004-2005): *Politiets rolle og oppgaver*.

St.meld. nr. 22 (2000-2001): *Politireform 2000*.

Tannenbaum, R., I.R. Weschler & F. Massank (1961): *Leadership and organization*. New York: Harper.

Thomas, A.B. (1988): Does leadership make a difference to organizational performance. *Administrative Science Quarterly* 33: 388-400.

Trempe, J., A.J. Rigny & R.R. Haccoun (1985): Subordinate Satisfaction with male and female manager: Role of perceived supervisory influence. *Journal of Applied Psychology*, 10, 44-47.

Yukl, G. (1994): *Leadership in organizations* (3. utg.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

SPØRRESKJEMA (Spørreundersøkelse om ledelse i politidistriktet)

Nedenfor vil du finne en del påstander og spørsmål om deg, om organisasjonen og om ledelse i Helgeland politidistrikt. Formålet med undersøkelsen er blant annet å samle inn informasjon som behøves for å utvikle og forbedre lederskapet, arbeidsmiljøet og din arbeidssituasjon.

Det er derfor viktig at du tar deg tid til å svare på undersøkelsen. Sett kryss i den ruten som passer best.

Undersøkelsen er 100 % anonym, og det er umulig å spore opp hvem som har svart hva i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen vil pågå i perioden 14. april til og med 23. april 2004. Svarfrist er satt til 23.april 2008 kl 24.00.

Selve undersøkelsen vil ta ca 10 minutter.

BAKGRUNNSSPØRSMÅL

1. Alder: 20 – 35 år _____
36 – 45 år _____
46 og oppover _____
2. Kjønn: Kvinne: _____
Mann: _____
3. Hvor mange år har du arbeidet i Helgeland politidistrikt: _____
4. Hvilken type stilling har du i Helgeland politidistrikt?
Polititjeneste stilling: _____
Jurist stilling: _____
Sivil stilling: _____
5. Har du en leder-rolle i organisasjonen (i samsvar med avgrensningen av begrepet *nærmeste leder* nedenfor)?
Ja: _____
Nei: _____

Med begrepet **nærmeste leder** menes nærmeste formelle leder. I denne undersøkelsen er *nærmeste leder* avgrenset til *enhetslederen* eller *lensmannen* for følgende enheter: Administrativ enhet, Retts- og påteleenheten, Fellesoperativ enhet, PST, Sømna lensmannskontor, Brønnøy og Vevelstad lensmannskontor, Vega lensmannskontor, Grane- og Hattfjelldal lensmannskontor, Alstahaug og Leirfjord lensmannskontor, Herøy og Dønna

lensmannskontor, Lurøy og Træna lensmannskontor, Nesna lensmannskontor og Hemnes lensmannskontor.

På **Mosjøen politistasjon** er *nærmeste leder* følgende: Arbeider man på ordensavdelingen, etterforskningsavdelingen eller sivil- og forvaltningsavdelingen er nærmeste leder vedkommendes avdelingssjef. Avdelingssjefenes nærmeste leder er lensmannen/politistasjonssjefen.

På **Mo i Rana politistasjon** er *nærmeste leder* følgende: Arbeider man på et vaktlag på ordensavdelingen er nærmeste leder vedkommendes vaktleder. For vaktlederne og NK-orden er nærmeste leder avdelingssjef orden. Arbeider man på etterforskningsavdelingen eller sivil- og forvaltningsavdelingen er nærmeste leder vedkommendes avdelingssjef. Avdelingssjefenes nærmeste leder er politistasjonssjefen.

Enhetsledere som tilhører politimesterens ledergruppe har politimesteren som nærmest leder.

Merk av det alternativet i påstanden som passer best med din oppfatning!

		1	2	3	4	5
	LEDELSE (nærmeste leder, jf avgrensningen)	I svært liten grad				I svært stor grad
6	Min nærmeste leder sørger for at jeg har det godt					
7	Min nærmeste leder sier med få ord hva jeg kan og bør gjøre					
8	Min nærmeste leder hjelper meg med å se utfordringer i jobben på en ny måte					
9	Min nærmeste leder hjelper meg med å utvikle meg selv					
10	Min nærmeste leder forteller meg hva jeg bør gjøre for å bli belønnet for mitt arbeid					
11	Min nærmeste leder er tilfreds når jeg oppfyller kravene i min jobb					
12	Min nærmeste leder lar meg utføre arbeidsoppgaver slik jeg alltid har gjort disse					
13	Jeg har fullstendig tillit til min nærmeste leder					

14	Min nærmeste leder får det jeg bør gjøre til å virke interessant og positivt					
15	Min nærmeste leder bidrar til at jeg kan forstå vanskelige forhold på en ny måte					
16	Min nærmeste leder forteller meg hvordan jeg klarer meg i jobben					
17	Min nærmeste leder gir meg anerkjennelse når jeg fullfører mine oppgaver som planlagt/avtalt					
18	Så lenge ting virker så prøver min nærmeste leder ikke å endre på noe					
19	Det jeg ønsker å gjøre er OK for min nærmeste leder					
20	Jeg er stolt over å være assosiert med min nærmeste leder					
21	Min nærmeste leder hjelper meg med å finne mening i jobben					
22	Min nærmeste leder bidrar til at jeg må tenke på nytt om forhold jeg ikke har satt spørsmålsteget ved før					
23	Min nærmeste leder er oppmerksom på medarbeidere som andre ser ut til å ha glemt					
24	Min nærmeste leder gjør oppmerksom på hva jeg kan oppnå mot at jeg utfører et godt arbeid					
25	Min nærmeste leder gir meg beskjed om hvilke standarder jeg må kjenne til for å utføre mitt arbeid					
26	Min nærmeste leder forlanger ikke mer av meg enn det som er absolutt nødvendig					

		1	2	3	4	5
	HELSE	I svært liten grad				I svært stor grad
27	I hvilken grad har du hatt fysiske helseplager i løpet av siste halvår?					
28	I hvilken grad har du vært plaget av angst og/eller depresjoner i løpet av siste halvår?					
29	I hvilken grad har du vært plaget av søvnløshet og/eller anspenhet i løpet av siste halvår?					
30	I hvilken grad har du benyttet helsetjenester i løpet av det siste halvår?					
31	I hvilken grad har du brukt medisiner i løpet av siste halvår?					
32	I hvilken grad har du mosjonert og/eller vært fysisk aktiv i løpet av siste halvår?					
33	I hvilken grad har eventuelle helseplager i siste halvår nedsatt din arbeidsevne?					

Begrepet **avdeling** er i all hovedsak selvforklarende, og benyttes i forhold til de medarbeiderne som er på samme vaktlag/avdeling/driftenhet - og som er underlagt samme nærmeste leder (jf. avgrensningene overfor). Enhetsledere tilhører ledergruppen – og ledergruppen er da deres ”avdeling”. Avdelingssjefene tilhører stasjonssjefens ledergruppe – og stasjonssjefens ledergruppe er da deres ”avdeling”. Vaktlederne på Mo i Rana politistasjon utgjør ”vaktledergruppen” – og vaktledergruppen er da deres avdeling.

		1	2	3	4	5
	DIVERSE	I svært liten grad				I svært stor grad
34	I hvilken grad kan din avdeling generelt sett klassifiseres som effektiv?					

35	Sammenlignet med andre avdelinger du har kjent – i hvilken grad er din avdeling effektiv?					
36	I hvilken grad oppfylles de jobbrelaterte behov som medarbeiderne har i din avdeling?					
37	I hvilken grad oppfyller din avdeling organisasjonens/avdelingens krav/mål?					
38	I hvilken grad får din avdeling anerkjennelse for sin effektivitet?					
39	I hvilken grad opplever du at det foregår sløsing med ressursene i din avdeling?					
40	I hvilken grad opplever du at det er ”ledig” kapasitet i din avdeling?					
41	Er du tilfreds med de oppgavene du har?					
42	Får du anerkjennelse for arbeidet ditt?					
43	Er det sosiale miljøet tilfredsstillende?					
44	Er koordinering av oppgaver og ansvar tilfredsstillende?					
45	Alt i alt, er du tilfreds med jobben din?					
46	Hvis en god venn sa at hun/han var interessert i denne type stilling, ville du anbefale den?					
47	På bakgrunn av det du vet i dag, ville du ha valgt denne jobben om igjen?					
48	I hvilken grad er jobben din i samsvar med forventningene til yrket?					

Vedlegg 2

Pattern Matrix(a)

	Factor	
	1	2
LEDESLE omsorgsfull	,685	,307
LEDELSE ordknapp	,655	,129
LEDELSE utfordringer	,895	,000
LEDELSE utvikling	,916	-,029
LEDELSE belønningsinformasjon	,863	-,078
LEDELSE tilfredhet ved kravoppfyllelse	,587	,277
LEDELSE -ikke intervensering	,149	,563
LEDELSE ledertillit	,665	,325
LEDELSE interessant	,767	,190
LEDELSE forståelse	,789	,048
LEDELSE tilbakemelding	,842	-,065
LEDELSE lederanerkjennelse	,803	,035
LEDELSE ingen endring	,102	,606
LEDELSE lederaksept	,077	,741
LEDELSE lederassosiasjon	,697	,257
LEDELSE meningshjelp	,881	,062
LEDELSE nytenkning	,956	-,215
LEDELSE oppmerksomhet	,651	,209
LEDELSE transaksjon	,844	-,136
LEDELSE standardinformasjon	,698	-,030
LEDELSE ikkekravstor	-,049	,480

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.