

KAPITTEL 5

Ledelse som praksis

Cathrine Filstad

Høyskolen Kristiania

Abstract: This chapter investigates leadership through the ‘leadership as practice’ lens. The aim is to challenge the conventional leadership literature dominated by normative models on what leaders ought to do as opposed to what leaders do and why, and hence, what constitutes leadership practices. Through empirical studies of police leadership as practice, we demonstrate that leadership, when acknowledged as context-dependent, collective, and relational, is too complex for one recipe. Our data was collected through one-day shadowing and interviews with 27 police leaders in 2016, 35 days of field studies, 90 formal and informal interviews and conversations with police leaders and employees in 2018, and four months of field studies in 2019. In our analysis, we identify important practice dynamics concerning relationships, such as: “taking care of each other”; “us against them”; making sense of “reality”, collective achievements and the police mission in relation to how it belongs/identifies with the practices; the negotiations of police leaders “fighting” for resources (silos) and creating the necessary space to manoeuvre own leadership practice. Hence, producing, relating, interpreting (sensemaking), and negotiating are recognized as important practice dynamics in police leadership as practice.

Keywords: leadership as practice, police leadership, practice, practice dynamics, meaning-making, negotiating

Innledning

Ledelseslitteraturen har et stort mangfold av normative ledelsesmodeller, oftest kontekstauvhengige, på hva ledere bør gjøre heller enn hva ledere faktisk gjør og hvordan ledelse påvirkes av hvem de skal lede (medarbeidere), hva de skal lede (arbeidsoppgaver), og hvor (organisasjonen).¹

I henhold til en rekke kritiske ledelsesforskere så vet vi lite om hvorfor vi skal velge én ledelsesmodell fremfor en annen, eller rett og slett hva god og effektiv ledelse er (Rhodes & 't Hart, 2014; Arnulf & Larsen, 2015). Det vises til flere grunner, men først og fremst til at den dominerende separasjonen mellom leder og det kontekstuelle og situasjonsavhengige som påvirker leder–medarbeiderrelasjoner ikke bare er problematisk, men også naiv (Tsoukas, 1996; Tengblad, 2012; Day et al., 2014; Alvesson, 2016). På den måten lever fortsatt forestillingen om den heroiske leder som innehar de riktige personlige egenskapene, og en ledelsesstil som kan lede uavhengig av hvem de skal lede, og hvor (Arnulf & Larsen, 2015; Karp, 2019).

Ledelse må forstås som situasjons- og kontekstavhengig, relasjonell, kollektiv og en samskapende praksis av leder og medarbeidere (Carroll et al., 2008; Alvesson, 2016; Crevani & Endrissat, 2016; Raelin, 2016; Filstad, 2020). Ledelse som praksis-perspektivet utfordrer derfor ledelseslitteraturen ved 1) å flytte oppmerksomheten fra den individuelle leder til kollektiv ledelsespraksis, 2) forstå ledelse som kontinuerlig utviklende, dynamisk, relasjonell, situasjons- og kontekstavhengig og 3) forske på hva ledere og medarbeidere gjør, hva som kjennetegner deres ledelsespraksis, og hvorfor (strukturelle, kulturelle og institusjonelle forhold) ledelsespraksiser utvikler seg som de gjør i den enkelte organisasjon. Et ledelse som praksis-perspektiv forutsetter kvalitativ og induktiv forskning av ledelseskontekst, også det som et svar på ledelseslitteraturens dominans av individuell selvrapporing og kvantitative spørreundersøkelser.

1 Det er mange eksempler på ledelsesteorier og -modeller; transaksjons- og transformasjonsledelse (Bass, 1990), situasjonsavhengig ledelse (Hersey et al., 2008), distribuert ledelse (Gronn, 2002), kulturellbasert ledelse (Alvesson, 2013), relasjonell ledelse (Uhl-Bien et al., 2007), tillitsbasert ledelse (Karp, 2019), verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018), karismatisk ledelse (Bryman, 1993), etikkbasert ledelse (Burns, 1978), kompetent ledelse (Filstad, 2016), offentlig ledelse (Vanebo, 2016) etc. Fellesnevneren er at det er lite forskning på effekten av å velge én.

Vi har derfor anvendt et ledelse som praksis-perspektiv i våre kvalitative studier. Induktive og eksplorative studier i ulike ledelsespraksiser i politiet har vært analyseenhetene. Feltstudier, observasjoner, intervjuer, deltakelse, formelle og uformelle samtaler har vært forskningsdesignet for å undersøke den sosiale, kulturelle og kollektive konteksten for både hva ledere gjør, hvordan og hvorfor. Det startet med skygging av et utvalg på 27 politiledere hvor vi observerte hva de brukte tiden sin på, og avsluttet med et intervju for å være sikker på at våre observasjoner var riktige, og om de hadde noe å tilføye.² Disse studiene ble fulgt opp av en rekke feltstudier hvor vi som tidligere var opptatt av hva ledere gjør, i tillegg til samskaping i ledelsespraksis, samarbeid med andre enheter, ulike løsninger og rammebetingelser for oppdrag, hva som kjennetegner ulik praksis, og hvordan forhold som situasjon, kultur, strukturer, organisering, reformer o.l. påvirker ledelse. Vi finner at det er gjennom å også inkludere hvorfor ledelse utøves som det gjør, at ledelsesforskning utvikles videre, fordi organisatoriske kontekster for ledelse inkluderes.³ Målet med dette kapitlet er derfor å presentere både hva ledere og medarbeidere gjør i egen ledelsespraksis, hvordan de løser oppgaver og utvikler praksis, og hvorfor de utvikler egen ledelsespraksis som de gjør.⁴

Kapitlet er organisert som følger. Først en kort innføring i hva som kjennetegner ledelse som praksis-perspektivet og hvordan perspektivet gir en ny tilnærming (heller enn en ny modell om ledelse) for økt kunnskap om ledelse. Deretter gis en redegjørelse for metode og kontekst for forskningen vi har gjort på ledelse som praksis. Denne forskningen presenteres først gjennom to eksempler i form av historier om ledelsespraksis. De to historiene er valgt for å demonstrere de praksisdynamikkene som fremstår som mest kjennetegnende i den totale forskningen vi har gjort på ledelsespraksiser. De identifiserte praksisdynamikkene danner

-
- 2 For mer informasjon om hva politiledere gjør og skygging av de 27 politilederne, se Karp, T., Filstad, C., & Glomseth, R. (2018). 27 days of managerial work in the police service: Being foremost among equals. *Police Practice and Research*, 20(5), 427–443. <https://doi.org/10.1080/15614263.2018.1526682>
 - 3 For mer informasjon om feltstudiene, se Filstad, C. (2020). *Politiledelse som praksis*. Fagbokforlaget.
 - 4 Kapitlet bygger på en tidligere publikasjon sammen med Karp med tittelen «Police leadership as a professional practice» (Filstad & Karp, 2020). Her er imidlertid ledelse som praksis-perspektivet rettet mot ledelse generelt og hva dette perspektivet på ledelse bidrar med for å forstå ledelse og HR i det norske arbeidslivet.

videre grunnlaget for vår vurdering av hva som fremmer og hemmer utviklingen av ledelsespraksis. Avslutningsvis gis en konklusjon og synliggjøring av mulig bidrag til ledelseslitteraturen, samt noen praktiske implikasjoner.

Ledelse som praksis

Innenfor ledelse som praksis-perspektivet er det felles praksis og dermed hva leder og medarbeidere kollektivt oppnår som er avgjørende for å forstå ledelse. Eller sagt på en annen måte så flyttes oppmerksomheten fra den individuelle leder til en felles ledelsespraksis. (Whittington, 2006; Crevani & Endrissat, 2016). En ledelsespraksis utvikler et felles språk, samlede kommunikasjonsformer og kulturelle uttrykksformer når ledere og medarbeidere skaper felles mening om hvordan de skal fungere og handle sammen (Weick, 1995; Cunliffe, 2001; Shotter & Cunliffe, 2003; Pye, 2005). Dermed adresseres ledelse som kompleks, relasjonell, dynamisk, emosjonell, og hvor leder og medarbeider samskaper en felles sosial og kulturell praksis (Chia & Holt, 2006; Raelin, 2016). Ledelse er praksis, eller mer presist, ledelse er ledelsespraksis (Schatzki, 2001; Nicolini, 2012). Det dynamiske ved praksis understrekes ved bruk av verb som for eksempel tilhøre, forstå, vite hvordan, handle, tenke, hvor et praksisperspektiv på ledelse vil forske og analysere de praktiserende, og hvordan praksis er koblet til de deltakernes handlinger (Day et al., 2014; Gherardi, 2012; Gherardi & Strati, 2012). Nicolini et al. (2003, s. 7) definerer en praksis som det som personer sier, forestiller seg, oppnår, forstår og tenker mens de utføre handlinger som deltakere i en praksis. En praksis viser til den totale summen av delte rutiner, handlinger, struktur, kultur, tradisjoner, historier, normer og prosedyrer for å tenke, handle og derfor å praktisere (Whittington, 2006; Orlikowski, 2010).

Metode og kontekst

Studier av ledelsespraksiser i politiet var den empiriske konteksten for forskningen. I stor grad var forskningen basert på observasjoner ved at en forsker var med på en rekke aktiviteter som skjedde i løpet av dagen i

avdelingen, på politistasjonen, i møte med andre interessenter som barnevern, uteseksjoner, kommune, tinghuset o.l. I praksis kan derfor mye av forskning kjennetegnes som observasjoner og former for skygging av politiledere og medarbeidere i deres daglige praksis i politiet. Dataene er derfor basert på intervjuer og feltnotater fra møter på politidirektørens ledernivå, politimestere, geografisk enhetsleder/stasjonssjef, avsnittsledere, patruljering, etterforskning, paroler, avhør, medlytt på operasjonssentralen, lunsjrom, piketten, treningsrom, lederkonferanser osv.

Tabell 1. Empiriske metoder benyttet i studiet

Metode	Type	Ledernivå/kjønn	Politidistrikt	Varighet	Periode
Skygging av ledere	Deltakende observasjon av hverdagsledelse	Nivå 1: 4 informanter Nivå 2: 17 informanter Nivå 3: 6 informanter 35 % kvinner, gjennomsnittsalder 45+, alle med personalansvar	9 av 12 politidistrikt representert	27 arbeidsdager (en dag per leder)	2016
Intervjuer med ledere	Semistrukturerte individuelle intervjuer	27 informanter		Ca 1.5 time pr. leder	2016
Feltstudier av ledere og medarbeidere, inklusive deltakelse på møter, medlytt på operasjonssentralen, med i bilen på patrulje, nattvakter, observere etterforskningsarbeid, deltakelse i uformelle settinger osv.	Deltakende observasjon		3 politidistrikt, ett stort med 1500 ansatte, et middels stort med 600 ansatte og et lite politidistrikt	35 arbeidsdager	2018
Intervju med ledere	Semistrukturerte individuelle intervjuer	Nivå 1: 1 informant Nivå 2: 10 informanter Nivå 3: 14 informanter Nivå 4: 10 informanter 35 % kvinner, gjennomsnittsalder 40+		Ca 1.5 time	2018
Intervjuer og samtaler med ledere på ulike nivåer	Ustrukturerte og semistrukturerte individuelle intervjuer	25 informanter	Det største politidistriktet i Norge	Ca. 1 time	2019
Intervjuer og samtaler med medarbeidere	Ustrukturerte og semistrukturerte individuelle intervjuer	30 informanter	Det største politidistriktet i Norge	Varighet fra 20 minutter til 1 time	2019

Dataene er analysert i metodeverktøyet NVivo. Opptaket av de semi-strukturerte intervjuene er transkribert, notater fra observasjoner og uformelle samtaler er renskrevet, og alt er lagt inn i NVivo. Deretter er det benyttet åpen koding basert på identifiserte kategorier i dataene, hvor kategoriene samlet sett har identifisert viktige praksisdynamikker i de ledelsespraksiser som er studert.

Resultater

De identifiserte praksisdynamikkene som diskuteres senere i dette kapitlet, er basert på analyser av samtlige ledelsespraksiser i datainnsamlingen. Ved først å vise til eksempler fra dataene på hva ledelsespraksis i politiet kan være, er hensikten at historiene skal gi en mulig visualisering hos leser som et øyeblikksbilde på ledelsespraksis og hva som kjenner seg ut. Og at historiene dermed blir med videre i hvordan de kan forstås som praksisdynamikker.

Eksempler på hva ledelsespraksis i politiet kan være

En ledelsespraksis viser til hva de deltakende sier, hvordan de handler, tenker, skaper mening, samarbeider, forstår, tilhører osv. Forskningen startet derfor med beskrivelser av observert praksis, etterfulgt av samtaler med deltakerne for å analysere og forstå det observerte. Jeg starter derfor med beskrivelser av to ledelsespraksiser ved patruljeseksjonen i en norsk storby. Disse er tilfeldig valgt fra studiene våre, som inkluderer en rekke ledelsespraksiser på ulike ledelsesnivåer og ansvarsområder i politiet.

Ledelsespraksis 1

John tar imot meg i vakta kl. 08.00 og sier at nå har støvet lagt seg litt. Det har gått i ett siden kl. 06.00. Han ser litt stresset ut, eller mer travelt opptatt, men understreker at, jo da, han har tid, jeg kan komme. På vei opp til vaktrommet forteller han at han allerede har hatt en som

griner på kontoret. Fra vaktrommet og inn til parole (parole er et møte-/undervisningsrom hvor patruljen møtes for brifing og informasjon i starten av vekten) peker han på en sliten gjeng lett henslengt i pauserommet. Det er disse som har hatt nattvakt i helgen, forklarer han. Han vinker til dem i pauserommet og dem inne på parolen, før han setter seg bak PC-en og kobler opp presentasjonen. Han roser avsnittet sitt og sier de følger godt opp. De har fått kritikk for at de ikke har vært nok til stede på Q (navngir et sted) i helgen, sier han, og er klar på at det er han uenig i. Folkene hans har vært på de avtalte, faste plassene. John går også igjennom rapporten og sier det har vært god bemanning på Q i helgen. Han informerer om Olga, som er bipolar og stadig et problem for politiet. Han sier de må være forsiktige og dele informasjon med hverandre om hva som skjer. Det er viktig at de andre vet hva de kan forvente. Han sitter fortsatt bak PC-en, og han svarer også kort på en telefon. Blant avsnittet blir det latter og kommentarer om gale kjerringer, med referanse til Olga. John smiler med, leser på skjermen, ser opp og spør om noen kjenner noen flinke folk som de bør ansette. Han sier de ennå ikke vet hvor mange de får lov å ansette for å erstatte dem som har sluttet. Han sier de vil lytte til innspill – det er viktig med det sosiale, understreker han. Han informerer om retningslinjer for frihelg – sier de må være strenge på dette – at de må være lojale. Diskusjonen om tidspunkt for vakter er nå avsluttet, informerer han – besluttet. Da blir det sånn! Alle avsnittslederne vil være lojale overfor det, forklarer han – det må være likt! (Det er stor motstand mot endring av turnus, John har videreformidlet tilbakemeldingen på det fra «sine», men ikke fått gjennomslag hos sin leder.) Det er en av de ansatte som sier noe. John sier han ikke tror noe på omorganisering av avsnittene nå så tett på den forrige. Men han forklarer at det kan bli nødvendig, da noen av avsnittene «blør». Han spør om de lurte på noe? Ingen respons. De er mer på midten, sier han – mens to av de andre avsnittene er helt på felgen når det gjelder bemanning. Han informerer så om paroleprosjekt på Indicia. Det er ingen av dem som har lagt inn noe informasjon ennå. John sier de har fått kjeft for at de ikke bruker det. De må få inn en kursholder noen timer, understreker han. Han skal følge opp det. Han viser dem hvordan de skal legge inn informasjonen. Det er viktig informasjon hvis de ikke har anledning til å være med på parolen, men må rett ut

i bilen. Status, tall og så videre skal legges inn av dem, forklarer han. Det er viktig for han og viktig for dem også! Viktig for kunnskaps-/informasjonsdeling. Det er ikke noe klart svar på hva som må legges inn: De må tenke på hva de mener er relevant å legge inn. John: Hva tenker dere om Indicia? Går det bra med dere? Ingen spesiell respons, men uformell småprat og litt latter. John overlater til Jane på teamet å gi videre opplæring på Indicia. Han understreker at det er viktig at de følger med, ønsker god vakt og forlater parolen og går inn på vaktrommet igjen.

Johns lederpraksis

John har over 20 års erfaring i stillingen og er mye ute på patrulje sammen med mannskapet sitt. Han forteller at det bare blir mer og mer papirjobb, og derfor må han jobbe i kulissene for å tilrettelegge for at mannskapet skal kunne gjøre en best mulig jobb. Jeg oppfatter ikke at John er «en av gjengen». Han blir heller et forbilde, en mentor og en som setter retning, og som mannskapet har respekt for og tillit til. Han er ikke dominerende som person, snarere er rollen som veileder og tilrettelegger viktig i hans praktisering av ledelse. Han sier det blir mye personalsaker, konflikter som må løses, klager fra publikum og lignende. Det forsøker han å beskytte mannskapet mest mulig mot. Han er også veldig bevisst på det sosiale og at det alltid er noen alfahanner som han må få jekket ned litt. Nå sitter han med en klage på en av mannskapet som ikke har klart å oppføre seg overfor publikum i helgen. Han er opptatt av at alle skal bidra ut fra sin kompetanse, sånn som Jane nå får anledning til på parolen. At han skal se hver enkelt av dem i hverdagen.

Avsnittet hans viser til et tungrodd system. Det er noen «oppe» som bestemmer – og det blir utfordringer når det kommer ned på deres nivå, forklarer de. De forteller at John bruker mye tid på hvem som er i bil sammen, og at ikke alle avsnittslederne gjør det. Det er god stemning i lunsjkroken. Litt «småmobbing», mye latter og prat om sport og kosthold. Ute på patrulje roser de John og sier at «alle» vil være i hans avdeling. Han har kjempekontroll og hører på alle, forklarer de. Han har alltid tid til alle. Han har lagt plan helt frem til august, og ivaretar alles ferieplaner. De er uenige om ny vaktskiftordning – det har ledelsen bestemt,

sier de, og de sier at det har ikke John klart å påvirke selv om de vet at han er enige med dem i at den gamle vaktordningen var bedre. De er sikre på at John prater deres sak, men ikke får gjennomslag hos «ledelsen».

Ledelsespraksis – eksempel 2

Chris har valgt å bruke sofakroken fremfor parolesalen til denne kveldsvakten. Sofaene er formet som en firkant der alle ser hverandre. I tillegg til meg er Chris sin leder, Paul, til stede, og en hospitant. Det er mye fleip og latter på parolen, og avsnittet kommer etter hvert på plass; flere spiser. Chris sier til avsnittet at det er viktig at de bruker tiden når de kan, til å snakke sammen på denne måten. Spesielt nå som de er så få og derfor ofte får avbrutt parolen eller ikke får hatt parole før de må rett ut. Han tar runden og lar alle få anledning til å fortelle hvordan det går. Det blir en kombinasjon av jobb og privatliv. Det er tydelig at de kjenner hverandre godt, og at Chris kjenner dem godt. Det uttrykkes også noe frustrasjon over lite mannskap og turnuslister som gjør at de mener de aldri har frihelger lenger. Chris sier at det også har ført til at det har vært nærmest umulig å gjennomføre sosiale samlinger. Han er klar på at det må de gjøre noe med. Mannskapet gir også klart uttrykk for at de savner det sosiale. Det er helt krise med bemanning nå, forklarer han, og Paul sier også noen ord om hvordan de jobber med det, men at det er vanskelig å love noe. De har ennå ikke fått avklart hvor mange de får lov til å ansette. Chris følger opp og sier at han skal kjempe for dem, og at det må gjøres noe. Det er krise nå, sier han.

Chris' lederpraksis

Chris er som person veldig synlig i kraft av sin størrelse, og også synlig i sitt lederskap. Han er et naturlig midtpunkt og fremstår som «en av gjengen». Han har nesten 20 års erfaring i politiet og sier at hans jobb som leder er å være ute sammen med mannskapet sitt. Mannskapet bekrefter at Chris alltid er ute sammen med dem, og at de alltid har han i ryggen. De forteller at han har store visjoner for avsnittet. Chris er veldig tydelig, klar, de skal være de beste, og jobben deres er å være ute. Mannskapet

hans stoler fullt ut på at han taler deres sak overfor ledelsen. De sier at han er opptatt av kulturbygging, og at de erfarne bevisst blir brukt som kulturbærere når nye kommer inn i avsnittet. Det er arbeidsmiljøet som trumfer alt, forklarer de, selv når det er en del snakk om gammelt utstyr, manglende utstyr og beslutninger som de ikke forstår. Chris og mannskapet forklarer at det som er spesielt i politiet, er det å ta vare på hverandre, være sosiale sammen. De blir veldig godt kjent med hverandre, og det er en tøff jobb med mange sterke opplevelser. De opplever å ha stor frihet i jobben, og at Chris oppmuntrer til det – «Det er opp til deg hva du gjør i jobben, hva du tar tak i / ikke tar tak i, du må ta beslutninger om det hver eneste dag». De forklarer at de alltid har ryggdekning fra Chris på det. Samtidig som han er veldig klar i talen når ting må forbedres.

Kort oppsummering – John og Chris

John og Chris er veldig forskjellige, både som ledere og personer. John er mer analytisk og lavmælt – tilretteleggeren, mens Chris fremstår som mer utadvendt, høylytt og støyende – deltakeren. De er begge gode på kommunikasjon og dialog tilpasset sine medarbeidere, selv om de løser det forskjellig. De representerer på mange måter det samme verdisetet, hva som er rett og galt, og mister aldri oppmerksomheten på betydningen av samfunnsoppdraget. Det viser seg i hvordan de motiverer mannskapet sitt – betydningen av å være der for folk og å gjøre en forskjell for folk. Det gjør at de er proaktive og kontinuerlig innstilt på å kjempe for mannskapet sitt, og de har begge stor grad av selvtillit på hva som er godt politiarbeid. Begge roses av mannskapene sine som meget gode ledere. Når de ikke får gjennomslag videre i systemet, tillegges det heller den øvrige ledelsen eller systemet, enn John og Chris sin ledelse.

Vi finner derfor at det handler om hvilke oppgaver som skal løses, det å skape et felles engasjement og motivasjon i en hardt presset hverdag med tøffe turnuser og mangel på mannskap. Det å bygge arbeidsmiljø og være tydelig på hvordan de skal ha det, det å bygge en felles kultur og å passe på hverandre, blir viktig. Det skapes mening om hvordan oppgaver må løses gjennom et felles språk som «å gjøre en forskjell for folk», «ha hverandre i ryggen» i farlige situasjoner, det å ha fokus på det de skal gjøre (når det

er mye uro i organisasjonen). Det bygges også identitet, både gjennom uniformering, trening, kosthold, hvilket avsnitt de tilhører, hvilken politistasjon osv. De praksisdynamikkene vi finner, kommer derfor til syne i disse eksemplene. Mer om dem i neste avsnitt.

Praksisdynamikker

Det er mulig å identifisere noen praksisdynamikker som er gjentakende og kjennetegnende for de ledelsespraksiser i politiet som har vært en del av vår forskning. Det handler om det kontinuerlig utviklende og dynamiske ved 1) å produsere og å engasjere, 2) samhandle og integrere, 3) tolke og meningsskape og 4) forhandle og å identifisere seg med hva ledelsespraksis skal være.

Produsere og engasjere

Produsere og engasjere viser til daglig ledelsespraksis. Politiet er problem- og handlingsorienterte. Politiledere og politiansatte er sjelden på kontoret, de er ute på patrulje, i møter, ute i felten for å sjekke lokasjoner og operasjoner, snakke med publikum, snakke med kolleger i korridorer eller på andre uformelle møtearenaer, stikke innom ulike kontorer, snakke i telefonen. De er vant til å «ting dukker opp», at de må snu seg rundt og finne umiddelbare løsninger. Denne til tider uforutsigbarheten er det som gjenkjennes gjennom et stort engasjement for å løse samfunnsoppdraget på en best mulig måte, sammen. Politiledere på alle nivåer praktiserer som oftest en åpen dør-politikk, og de er involvert i åpne landskap, møtes i kantinen, i garderoben, på trening og på arrangementer. De gjør ofte flere ting samtidig – prater i telefonen mens de arrangerer møter, koordinerer og kommuniserer. De er betydelig mer muntlige enn skriftlige og klager ofte over å måtte vie tiden sin til stadig mer e-post, møter, skrive rapporter eller produsere annen skriftlig dokumentasjon.

Politiarbeid er hovedsakelig kollektive aktiviteter. De opererer ofte i par eller team, og uttrykker behovet for å kunne diskutere med ledere og kolleger, da politiarbeid ikke er en eksakt vitenskap når det gjelder problem-løsning. Politiledere vurderer derfor at det er viktig at de er tilgjengelige,

og de forventer lojalitet hos sine medarbeidere. Politiarbeid praktiseres innenfor rammen av en byråkratisk og hierarkisk organisasjon basert på fagområder som patrulje, etterretning, etterforskning, forebygging osv. Det kollektive blir derfor forsterket gjennom lokal lojalitet og med politiledere som forventes å «kjempe» for sine ansatte i egen ledelsespraksis. Her ligger mye av engasjementet – og motivasjonen – det de vurderer som godt politiarbeid. Politiledere må kontinuerlig balansere mellom sentral lojalitet til Politidirektoratet og sentrale politiske myndigheter og lokal lojalitet i egen ledelsespraksis og engasjement for hva de lokalt vurderer som godt politiarbeid.

Samhandle og integrere

Forskningen vår ble ofte møtt med at arbeidsmiljø trumfer alt. De sosiale relasjonene er ofte basert på en uformell tone, mye humor, fleiping, erting og historiefortellinger. Det er også rammen rundt de formelle møtene. Det blir også uttrykt frustrasjon, irritasjon osv. i disse relasjonene, ganske høylytt til tider, men rettet mot andre og veldig ofte rettet mot Politidirektoratet. Betydningen av det sosiale arbeidsmiljøet understrekes av lederne. Det er viktig at de stoler på hverandre, de må bli godt kjent med hverandre og ha kunnskap om hverandres styrker og svakheter i kritiske og krevende oppdrag som også er emosjonelt utfordrende. Dette påvirker hvordan de kommuniserer med hverandre. Kameratskap og det å ta vare på hverandre er kjennetegnende på mange av de sosiale relasjonene som observeres. Politiledere ønsker å være gode rollemodeller og å styrke det sosiale limet og samholdet i ledelsespraksis.

Tolke og meningsskape

Tolke og meningsskaping handler om en felles virkelighetsforståelse gjennom felles språk, uniformering, symboler, historier, handlinger, tankesett, erfaringer, opplevelser, utdanning og tolkninger av samfunnsoppdraget generelt og godt politiarbeid i den konkrete ledelsespraksisen. Felles virkelighetsforståelse gir tilhørighet og kan kobles til den operative og kulturelle logikken i politiet. Men den er også påvirket av den

strukturelle og byråkratiske logikken og balansering av de to logikkene. Det kommer til uttrykk i språk og artefakter; politiet er uniformert i henhold til de oppgaver de skal løse, og stjerner symboliserer hierarkisk plassering, de refererer til seg selv som etat og korps og benytter et felles språk som for eksempel beordring, nedtrekk, lojalitet, rett og plikt, mot-tatt-forstått, bistand o.l. Det er derfor balansen mellom de to logikkene politiledelse står i hver dag, styring og/eller ledelse, og det er i denne spagaten det utvikles en felles virkelighetsforståelse i ledelsespraksiser.

Vi observerer en rekke situasjoner der politiledere gir ordre, men også klandrer systemet for uforutsigbarhet og å måtte svare både på politiske initiativer og samtidig ivareta et lokalt handlingsorientert politiarbeid. Politiledere mener rollemodellering er viktig i deres ledelse. De argumenterer også for at politiledelse handler om å sikre best mulige forhold for teamet deres. Motivasjonen og målet med å være politibetjent handler om å kunne gjøre en forskjell i samfunnet, og lederne setter pris på de uforutsigbare, praktiske, handlingsorienterte sidene ved aktivt å utføre politiets oppdrag. Det er her de kontinuerlig søker å utvikle en felles virkelighetsforståelse av godt politiarbeid.

Forhandle og identifisere

Å forhandle refererer til ulike interesser, kunnskap, ressurser, prioriteringer o.l. som må forhandles frem kollektivt heller enn individuelt for utvikling av ledelsespraksis som deltakerne både identifiserer seg med og føler lojalitet og tilhørighet til. Alle politilederne snakker om å ha det nødvendige handlingsrommet med hensyn til sin egen lederpraksis, som også er et resultat av å slite med å skaffe ressurser og forhandle til det beste for egen praksis. Samtidig viser studiene våre at det er store variasjoner på hvordan handlingsrommet utvikles og utnyttes kollektivt i ledelsespraksis. 'Locus of control'-teorien er aktuelt her: hvorvidt leder går inn i aktørrollen eller offerrollen, som resulterer i ledere som autonome aktører og proaktive i egen ledelse, eller at ledere oppfatter at det er umulig for dem å påvirke og at de dermed er ofre for ytre forhold som de ikke kan gjøre noe med (Karp, 2019). Dette får konsekvenser for ledelsespraksis, da offerrollen og manglende oppmerksomhet på utvikling av

handlingsrom resulterer i manglende forhandlinger innad i ledelsespraksis og heller passivitet rundt å gjøre det som beordres. Politiledelse som praksis hviler på det dynamiske, det å skape noe sammen og dermed på proaktivitet og deltakende aktører i det politiske spillet.

Politiet tar ansvar for politiets praksis, og det er de som skal ha nødvendig kompetanse til å bestemme når de skal handle, ev. ikke handle, og hvilke handlinger, prioriteringer og beslutninger de skal ta for å ivareta samfunnsoppdraget. I den grad det innebærer å «stjele» fra andre distrikter som derfor ikke kan ivareta gode polititjenester, eller at det viser seg umulig å komme ut av offer rollen grunnet styring og kontroll fra øverste ledelse, så kan det være eksempler på politiske og strukturelle forhold som gir organisatoriske rammebetingelser som er hemmende for politiledelse.

Ledelse som praksis-perspektivet

Et ledelses som praksis-perspektiv har vært fruktbart for å studere politiledelse som kompleks, relasjonell, kollektiv og kontekstavhengig. De kjennetegnende praksis-dynamikkene som kan kobles til å produksjon og engasjement – det å utvikle sosiale relasjoner som skaper et fellesskap og samhold, det å utvikle en felles forståelse som gir mening, og det å forhandle for handlingsrom og felles identitet på hva ledelsespraksis skal stå for – utgjør de kontinuerlige og utviklende praksis-dynamikkene som er viktige for å konstituere ledelsespraksis. Det er å zoome inn på ledelsespraksis som gjør det mulig å identifisere ledelsespraksis som en sosial, relasjonell, kollektiv og kulturell konstruksjon av ledelse. Det er imidlertid gjennom å zoome *ut* at vi får nødvendig forståelse av hvorfor ledelse utøves som den gjør. Dette fordi det er ved å zoome ut at identifisering av de organisatoriske og strukturelle rammebetingelsene er mulig, og, i en politikontekst, hvordan den byråkratisk-hierarkiske organiseringen påvirker politiledelse. Zoome inn og zoome ut er derfor avgjørende for å identifisere hva som hemmer og fremmer ønsket utvikling av politiledelsespraksis, i kollektiv samskaping mellom leder og medarbeidere. Vi argumenterer derfor for at ledelse som praksis-perspektivet gir en viktig alternativ tilnærming til ledelse fordi det gir nødvendig oppmerksomhet

på ledelse som avhengig av konteksten ledelse utøves i. Ledelse må dermed forstås som situasjonsavhengig og som et resultat av kollektiv samsporing mellom leder og medarbeidere.

De praksisdynamikkene som identifiseres i vår totale forskning i denne studien, er overlappende, de er ikke utfyllende, og det kan også være andre praksisdynamikker som kan vise seg å ha større betydning avhengig av hvilke utfordringer og oppgaver ledelsen står overfor. Praksisdynamikkene kan også utspille seg noe forskjellig avhengig av ledernivå og hvilke arbeidsoppgaver ledelsespraksis har ansvaret for. Praksisdynamikkene vil imidlertid alltid handle om et fellesskap av engasjement og produksjon, former for kollektiv samhandling mellom leder og medarbeidere, og at denne samhandlingen utvikler relasjoner som skaper et godt arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø vil derfor kjenne- tegnes av felles mening og virkelighetsoppfattelse som deltakerne kan identifisere seg med. Deltakerne vil ha ulik kompetanse, interesser og prioriteringer som forutsetter forhandlinger og utvikling av nødvendig handlingsrom for best mulig å ivareta dette. Dette er og må være kontinuerlige prosesser, og igjen understrekes det dynamiske og kontekstuelle i det kollektivet fellesskapet i ledelsespraksis, som det innenfor ledelse som praksis-perspektivet argumenteres for at utgjør selve kjernen i ledelse, ikke minst for å ivareta betydningen av uformelle ledere og uformelle relasjoner mellom medarbeidere, som igjen påvirker formell ledelse.

Med utgangspunkt i praksisdynamikkene vil hva som fremmer og hemmer både læring av ledelse og utvikling av ledelsespraksis, i større grad være mulig å identifisere i den enkelte organisasjon. Det kontekst-avhengige handler om bransje, profesjon osv., og det vil handle om ledernivå, organisering, kompetanse, struktur og kultur. I politikonteksten handler det overordnet om to ulike logikker koblet til en instrumentell logikk, som det politiske styrte, strukturelle og byråkratiske, på den ene siden, og den operative og kulturelle logikken, på den andre siden (Johannessen, 2015), hvor det tidligere i dette kapittelet ble argumentert for hvordan ledelsespraksis kontinuerlig må balansere de to, også når det gjelder sentral versus lokal lojalitet. De ulike logikkene påvirker imidlertid hvorfor ledelse utøves som den gjør, og hva som kjennetegner de ulike ledelsespraksiser, og ikke minst gir ulike logikker rammebetingelser

og vil derfor påvirke utvikling av ledelsesdynamikkene. Politiledelse læres innenfor rammene og de kontinuerlige dilemmaene de to logikkene representerer; å balansere en byråkratisk logikk – det vil si å følge ordre – med den relativt åpne, kameratslige og «det å gjøre en forskjell for folk»-logikken – det vil si hverdagspraksis motivert av å utføre godt og kollektivt politiarbeid. Den kommandobaserte ledelsen er oppgaveorientert (i motsetning til relasjonsorientert) og gjenspeiler autoriteten til rang (Davis & Bailey, 2018), som speiler det sentraliserte ovenfra og ned-hierarkiet til politiet. Den kvasi-militære autoritetskulturen for rang konstruerer og rekonstruerer konvensjoner om «know your place» i hierarkiet (Steinheider & Wuestewald, 2008; Silvestri, 2011; Davis, 2019). For det meste jobber politiledere seg opp gjennom rekkene internt, gjennom ulike nivåer, for å nå en topplederstilling (Roberts et al., 2016); de blir ofte rekruttert på grunnlag av å være «de fremste blant like» (Karp et al., 2018), der nye rekrutter som representerer forandring, sjelden støttes (Charman, 2017). Å være en av «gutta» (eller «en av oss», som mer kjønnsnøytral), oppleve kameratskap fra første hånd, og å være klar over viktigheten av sosiale forhold og omsorg for hverandre, karakteriserer hvordan politiledere lærer og dermed utvikler egen ledelsespraksis på alle leder nivåer i politiet (Filstad et al., 2018).

Hvordan politiledere forstår hva som forventes av dem som politiledere påvirkes av hvordan de lærer å lede i forhold til de to ofte motsettede logikkene. Derfor innebærer ledelse å være i stand til å takle dette dilemmaet. Følgelig er kombinasjonen av de to motsatte logikkene en del av politiledernes hverdagsproblemer; de kan løse problemet ved å diskutere sine uenigheter åpent, klandre systemet, diskutere hvordan de kan være smarte og strategiske for å sikre og finne lokale justeringer, og så videre. Imidlertid vil mange argumentere for at politiets lojalitet er omfattende, historisk og manifestert i politikulturen over tid (Alvesson, 2013; Hatch, 2001; Schein, 2010). Det handler om å ivareta «sine», som igjen danner grunnlaget for silotenkning både mellom fagområder og distrikter og utfordringer når det gjelder tverrfaglig samarbeid (Filstad, 2020). På mange måter kan det forstås som reaksjoner på den instrumentelle logikken representert ved kontroll, målstyring og rapportering, som virker hemmende på den kulturelle logikken basert på deres erfaringer

med hva godt politiarbeid er (Wathne, 2018). Samtidig som den kulturelle logikken synes å vokse seg sterkere mot en «felles fiende» med de konsekvenser det får for utvikling av gruppetenkning og en ledelsespraksis med liten grad av tverrfaglighet. Det innebærer at den enkelte ledelsespraksis utvikler kunnskapsgrenser mot de andre ledelsespraksisene (Carlile, 2004). Det kan gi grobunn for politisk spill og maktkamper, ikke kun som forhandlinger som vil være en viktig praksisdynamikk, eller påvirkning og konstruksjon av handlingsrom i ledelsespraksis som også gjør at politiledere må være proaktive aktører heller enn offer. Heller vil makt i form av ordre, kontroll og hersketeknikk være mangel på nødvendig autoritet som politileder (Filstad, 2021), både i egen ledelsespraksis og i tverrfaglig arbeid med andre ledelsespraksiser. Imidlertid diskuterer politilederne politiske spill eller maktforhold i liten grad. Det er interessant, siden det å forhandle, konkurrere med andre enheter og distrikter, dele frustrasjon internt, men ikke eksternt, og skape lokale justeringer og lokale prioriteringer, handler om makt og politikk.

Lokale versus sentrale beslutninger og prioriteringer, kommunikasjon og handlingsrom påvirkes også av de to ulike logikkene, igjen som kontekstavhengig i politiledelse. I en studie av politileders handlingsrom i politireformen identifiseres de ulike logikkene opp mot standardisering versus kompleksitet, sentrale beslutninger som toppstyrte versus beslutninger nedenfra og opp, sentrale myndigheter som kommunikasjons-giver og ledere som kommunikasjonsmottakere og sentrale prioriteringer versus lokale prioriteringer, alt som påvirkere av manglende menings-skaping og liten bruk av politiledere som endringsagenter (men heller som endringsmottakere) i politireformen (Filstad et al., 2020).

Det å identifisere hva som hemmer og fremmer ledelsespraksis, er i stor grad kontekstavhengig i den forstand at det i stor grad kan påvirke hvilken ledelse som utøves, men uten at det automatisk resulterer i god eller dårlig ledelse. Det avgjørende er å redusere, endre, balansere og bryte ned barrierer som er hemmende for god ledelse i en organisasjon. Det er ikke de individuelle ledernes ansvar, men heller et overordnet organisatorisk ansvar når rammebetingelsene gjør det unødvendig komplekst og utfordrende å lære og å mestre ledelse. Politiledere lærer ledelse først og fremst gjennom å praktisere ledelse, hvor læring er situasjonsavhengig,

relasjonell, kontekstuell og forutsetter refleksjon og mestring (Filstad et al., 2018). Politiet må derfor tilrettelegge for læring og refleksjon over erfaringer i ledelsespraksis og de mulige læringsarenaene som ledere har i hverdagen, men hvor politiledere forklarer at denne tilretteleggelsen i stor grad er fraværende og opp til hver enkelt leder (Filstad, 2020). I tillegg vil instrumentelle og systemiske forhold påvirke ledelsespraksis i politiet. Det gjelder spesielt instrumentelle forhold som organisasjonsstruktur og rapporteringslinjer, målstyring, organisering, kommunikasjonsformer, rapportering, beslutningstaking og involvering for meningskaping, lederutvikling og læring, kulturelle forhold og identitet, prioriteringer sentralt og lokalt, ledes ansvar for utvikling av handlingsrom og forventninger til ledere på de ulike ledernivåene.

Oppsummering og praktiske implikasjoner

Dette kapittelet har først og fremst demonstrert hvordan ledelse som praksis-perspektivet bidrar med økt kunnskap om ledelse som relasjonell, kollektiv, situasjons- og kontekstavhengig. I henhold til et praksis-perspektiv på ledelse initiert av en rekke kritiske ledelsesforskere referert til tidligere i dette kapittelet har det vært mulig å studere hva politiledere gjør, hvordan politiledere utøver ledelse, men også hvorfor politiledere utøver den ledelsen de gjør. Forskningen identifiserer hvordan den instrumentelle og strukturelle logikken og den operative og kulturelle logikken gjensidig påvirker hverandre, som igjen påvirker hvordan politiledere må balansere de to logikkene i utviklingen av ledelsespraksis. Dette trenger ikke nødvendigvis være spesielt for politiledelse. I andre offentlige organisasjoner som helsevesenet, Nav, Forsvaret o.l. vil dette også være kjente påvirkningsforhold på ledelse.

Ved å studere ledelsespraksis har forskningen identifisert det dynamiske og kontinuerlig utviklende i en praksis og gjort det mulig å gå utover kulturelle og strukturelle forhold for å identifisere praksisdynamikker. Praksisdynamikker som var mest tydelig, gjaldt det relasjonelle og kollektive og involverte følgende: «ta vare på hverandre»; «oss mot dem»; det å skape felles mening og virkelighetsforståelse i praksis; produksjon av politiarbeid som en kollektiv prestasjon; politiets språk,

symboler og gjenstander; og samfunnsoppdraget knyttet til tilhørighet til / identifikasjon med praksis; og forhandlingene mellom ledere som er involvert i å kjempe for å skaffe ressurser og skape det nødvendige handlingsrommet for å utvikle sin egen lederpraksis. Derfor, i samsvar med praksisdynamikken som kjennetegnes gjennom den fremvoksende og dynamiske karakteren av lederpraksis, kan disse best forklares gjennom følgende verb: å produsere, relatere, tolke (meningsskaping) og forhandle, som alle har bidratt til å beskrive den viktige praksisdynamikken som utgjør ledelsespraksis.

Studiens teoretiske bidrag er behovet for forskere til å studere ledernes hverdagspraksis og hvordan denne praksisen er sammensatt av en rekke praksisdynamikker som vil være kontekstavhengige. Dette er et område som krever videre teoretisk utvikling, heller enn ytterligere ledelsesmodeller for hva ledere bør gjøre, som argumentert for tidligere. Rådet til ledere er at bare noen få universelle svar eksisterer innen ledelse. Det innebærer ikke at ledere kan ha stor nytte av å studere ledelse og ulike ledelsesmodeller. Ledere må imidlertid finne sin egen vei og utvikle egen ledelsespraksis som forutsetter læring av ledelse i praksis. Praksisdynamikkene vil derfor kunne identifiseres til å være noe forskjellig avhengig av hvilken offentlig eller privat organisasjon som utgjøre konteksten for ledelse. De vil imidlertid være identifiserbare, tilnærmet ganske så like, og derfor vil ledelse som praksis-perspektivet på ledelse være en nødvendig tilnærming for å forstå ledelse uavhengig av type organisasjon.

Å lære ledelse i praksis og tilrettelegge for lederes læring er et organisatorisk ansvar. HR kan med fordel gå foran for en forståelse av ledelse som praksis. Det gjelder i lederutvikling, i rekruttering og onboarding av nye ledere, i ledergrupper på ulike nivåer i organisasjonen, i ledernettverk, trening og opplæring av ledere, i lederverktøy. Samlet sett vil dette gi muligheter for mange gode læringsarenaer for utvikling av gode leder-medarbeider-relasjoner. Å lede mennesker i praksis vil ikke kun være den individuelle leders ansvar, men må tilrettelegges for av HR og den formelle organisasjonen. Det er ofte HR-avdelingene som har et særskilt ansvar i rekruttering og utvikling av ledere og hva som det tilrettelegges for av læring, ikke bare som kurs og opplæring, men også i den formelle organiseringen og hva som fremmer og hemmer ledelsespraksis.

Referanser

- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2. Utg.). Sage.
- Alvesson, M. (2016). Studying leadership. Taking meaning, relationality and ideology seriously. I J. Storey, J. Hartley, J. L. Denis, P. T. Hart & D. Ulrich (Red.), *The Routledge companion to leadership* (s. 67–88). Routledge.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations*, 59(12), 1435–1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Arnulf, J. K. & Larsen, K. R. (2015). Overlapping semantics of leadership and heroism: Expectations of omnipotence, identification with ideal leaders and disappointment in real managers. *Scandinavian Psychologist*, 2(e3). <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.2.e3>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Perennial Political Classic.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (Red.) (1993). *The Sage handbook of leadership*. Sage.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094>
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. 2008. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363–379. <https://doi.org/10.1177/1742715008095186>
- Chan, J. (1997). *Changing police culture*. Cambridge University Press.
- Charman, S. (2017). *Police socialisation, identity and culture. Becoming blue*. Palgrave Macmillan.
- Chia, R. & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organisation Studies*, 27(5), 635–655. <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>
- Cockcroft, T. (2020). *Police occupational culture. Research and practice*. Policy Press.
- Crevani, L. & Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership-as-practice terrain. I J. A. Raelin (Red.), *Leadership-as-practice: Theory and application* (s. 21–49). Routledge.
- Cunliffe, A. L. (2001). Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice. *Journal of Management Studies*, 38(3), 351–371. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00240>
- Davis, C. (2019). Police leadership and the authority of rank: A call for a critical perspective. I P. Ramshaw, M. Simpson, & M. Silvestri (Red.), *Police leadership: Changing landscapes* (s. 71–95). Palgrave Macmillan.

- Davis, C. & Bailey, D. (2018). Police leadership: The challenges for developing contemporary practice. *International Journal of Emergency Services*, 7(1), 13–23. <https://doi.org/10.1108/IJES-04-2017-0022>
- Davis, C. & Silvestri, M. (2020). *Critical perspectives on police leadership*. Policy Press.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Filstad, C., Karp, T. & Glomseth, R. (2018). How police leaders learn to lead. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 14(3), 601–615. <https://doi.org/10.1093/police/pay043>
- Filstad, C. & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society. An International Journal of Research and Policy*, 31(3), 1–17. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Filstad, C., Olsen, T. H. & Karp, T. (2020). Implementing public sector reform: Police managers' construction of manoeuvring space in a contradictory context. *Public Management Review*, 39(4), 467–475. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.003>
- Filstad, C. (2020). *Politiledelse som praksis*. Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2021). The power and politics of reforming leadership practices. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 15(3), 1904–1915. <https://doi.org/10.1093/police/paabo32>
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study. Problems and methods*. Edward Elgar.
- Gherardi, S. & Strati, A. (2012). *Learning and knowing in practice-based studies*. Edward Elgar Publishing.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Gundhus, H. O. I. (2017). Discretion as an obstacle: Police culture, change, and governance in a Norwegian context. *Policing*, 11(3), 258–272. <https://doi.org/10.1093/police/pax012>
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (Red.). (2008). *Management of organizational behavior* (9. utg.). Prentice-Hall.
- Johannessen, S. O. (2015). *Å forstå politiet som organisasjons- og ledelsespraksiser*. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 22–41). Gyldendal Akademisk.

- Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T., Filstad, C. & Glomseth, R. (2018). 27 days of managerial work in the police service: Being foremost among equals. *Police Practice and Research*, 20(5), 427–443. <https://doi.org/10.1080/15614263.2018.1526682>
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2.utg). Universitetsforlaget.
- Klockars, C. (1985). *The idea of police*. Sage.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work & organization. An introduction*. Oxford University Press.
- Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (2003). Introduction: Towards a practice-based view of knowing and learning in organizations. I D. Nicolini, D. Yanow & S. Gherardi (Red.), *Knowing in organizations: A practice-based approach* (s. 3–31). Routledge.
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organizational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34, 125–141. <https://doi.org/10.1093/cje/bep058>
- Pye, A. J. (2005). Strategy and organizing: Sensemaking in action. *Leadership*, 1, 31–50.
- Raelin, J. A. (Red.) (2016). *Leadership-as-practice. Theory and application*. Routledge.
- Reiner, R. (2017). Is police culture cultural? *Policing*, 11(3), 236–241. <https://doi.org/10.1093/police/paw046>
- Rhodes, R. A. W. & 't Hart, P. (2014). Puzzles of Political Leadership. I R. A. W. Rhodes & P. 't Hart (Red.) *The Oxford Handbook of Political leadership* (s. 1–22). Oxford University Press.
- Roberts, K., Herrington, V., Warwick, J., White, J. & Day, D. (2016). Police leadership in 2045: The value of education in developing leadership. *Policing*, 10(1), 26–33. <https://doi.org/10.1093/police/pav045>
- Rowe, M. & Macauley, M. (2018). Giving voice to the victims of sexual assault: The role of police leadership in organisational change. *Policing: An International Journal of Policy and Practice*, 42(3), 394–407. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2018-0037>
- Schatzki, T. R. (2001). Practice theory. I T. R. Schatzki, K. K. Cetina & E. Von Savigny (Red.), *The practice turn in contemporary theory* (s. 1–14). Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shotter, J. & Cunliffe, A. L. (2003). Managers as practical authors: Everyday conversations. For action. I D. Holman & R. Thorpe (Red.), *Leadership and Language* (s. 15–37). Sage.
- Silvestri, M. (2011). *Women in charge: Policing, gender and leadership*. Routledge.
- Steinheider, B. & Wuestewald, T. (2008). From the bottom-up: Sharing leadership in a police agency. *Police Practice and Research*, 9(2), 145–163. <https://doi.org/10.1080/15614260802081303>

- Tengblad, S. (2012). Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management. I S. Tengblad (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 337–356). Oxford University Press.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11–25. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171104>
- Uhl-bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vanebo, J. O. (2016). *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige. Veiviser til ledelseslisens*. Universitetsforlaget.
- Waddington, P. A. J., Kleinig, J. & Wright, M. (Red.) (2013). *Professional police practice. Scenarios and dilemmas*. Oxford University Press.
- Wathne, C. T. (2018). *Målstyring i politiet. I teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Science*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>