

# En gang politi, alltid politi?

En kvalitativ studie av de bakenforliggende årsaker til turnover hos politigeneralisten.

**Anita Borrmann Skoglund**

**Gisle Skoglund**



Høgskolen i **Hedmark**

Masteravhandling 3MSA80,  
Master i offentlig ledelse og styring

**HØGSKOLEN I HEDMARK**

Høst 2012



## **Førord:**

Så har endelig tiden kommet for å skrive noen avsluttende ord i forhold til et fantastisk studieprosjekt som har strukket seg over nesten ett helt år. Å skrive en masteravhandling er en oppgave som tidvis kjennes uoppnåelig, men som i dag har bevist seg fullt mulig.

Høsten 2010 valgte undertegnede å gå tilbake til skolebenken for å ta fatt på videre studier. Valget hadde falt på Høgskolen i Hedmark og et forlokkende studie som het master i offentlig ledelse og styring. Masterprogrammet er et samarbeidsprosjekt mellom Universitetet i Karlstad (Sverige) og Høgskolen i Hedmark .

Som studiekamerater og ektefeller har vi gjennom dette studiet funnet en felles plattform hvor vi har brukt og styrket vår egen kompetanse, hatt heftige diskusjoner med forelesere og medstudenter, men ikke minst dyrket kjærligheten til ny forståelse, økt kunnskap og til hverandre. Vår bakgrunn er av helt forskjellig art. Anita er utdannet Sivilmarkedsfører fra NMH og har stort sett jobbet i det private, men startet i 2009 i Ullensaker kommune som markedsjef for kulturetaten. Gisle sin utdannelse består av en Can. Mag-grad inneholdende faglærer i økonomi og administrasjon og Bachelorgrad fra Politihøgskolen. Gisle har stort sett vært ansatt i politiet. Han har en 5-årig variert generalistbakgrunn, men har de 8 siste årene vært tilknyttet Seksjon for livvaktjeneste og sitter i dag som politioverbetjent med ansvar for planlegging av oppdrag.

Det har til tider vært veldig tøft å holde fokus på skrivingen av masteravhandlingen i en travel hverdag. Da har det vært godt å ha hverandre til støtte og oppbacking. I tillegg har vi lært å kjenne nye sider og egenskaper med hverandre som vi har utnyttet til det fulle på vår vei mot en mastergrad i offentlig ledelse og styring.

Veldig mange har vært til uvurderlig støtte og hjelp i den tiden vi har vært studenter, men vi vil spesielt få takke noen av dere som har stilt opp ekstra i både tide og utide. Tusen takk til snille foreldre/besteforeldre som har passet våre to barn, og takk til verdens flotteste unger, Oda og Oscar, som har latt mamma og pappa gå tilbake til skolebenken.

Tusen takk til Hans Christian Høyer som har guidet og veiledet oss gjennom skrivingen og frem til sluttresultatet. Bent Sofus Tranøy, takk for alle faglige tilbakemeldinger, hjelp og støtte du har vist, og ikke minst tiden du har avsatt til på hjelpe oss. Tusen takk til Kjersti Dahlskås Urnes på PHS' bibliotek som har hjulpet oss med litteratursøk og søk over

landegrensene i forhold til tilsvarende tema, og til Silje Fekjær Brinksrud som har kommet med fabelaktige innspill til forståelse av temaet. Tusen takk også til våre gjennomlesere og kritiske røster, Jon Thorp og Geir Aas.

Tusen takk til 14 ivrige informanter som har vist interesse og engasjement i forhold til deltagelse på intervjuene. Uten dere hadde dette studiet aldri blitt noe av!

Takk også til politiet som arbeidsgiver som har gitt økonomisk støtte og lagt til rette for friperioder gjennom studiets løp.

Til slutt vil vi få takke alle dere hyggelige og kunnskapsrike medstudenter og forelesere vi har truffet underveis i studiet. Dere har alle gitt inspirasjon, kunnskap, glede og motivasjon til å holde trykket opp gjennom hele studiet. Ikke minst har vi fått knyttet til oss mange varige og gode kontakter som vil være med på å sette preg på fremtiden.

Åsgreina 14.11.2012

Gisle Skoglund

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gisle Skoglund', written in a cursive style.

Anita Borrmann Skoglund

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anita B Skoglund', written in a cursive style.

## Innhold

KAPITTEL 1: TEMA, PROBLEMSTILLING OG OPPBYGGING .....	9
1.1 Innledning og oppbygning .....	9
1.2 Bakgrunn og problemstilling .....	9
1.3 Politiets oppbygning og struktur .....	12
1.4 Formål.....	13
KAPITTEL 2: TEORI, FORSKNING OG FORKLARING AV VARIABLER .....	16
2.1 Forpliktelsesbasert HR versus kontrollorientert HR.....	16
2.1.1 Forpliktelsesbasert HR.....	16
2.1.2 Kontrollorientert HR .....	17
2.2 Turnover .....	18
2.3 Organisasjonsforpliktelse .....	20
2.4 Opplevd lederstøtte .....	21
2.5 Psykologisk myndiggjøring .....	22
2.5.1 Meningsfullhet .....	24
2.5.2 Autonomi.....	25
2.5.3 Kompetanse.....	25
2.5.4 Innflytelse.....	26
2.6 Oppsummering og forventninger.....	26
KAPITTEL 3: METODE, FORSKNINGSDESIGN OG ANALYSEMODELLER .....	28
3.1 Empiri og sekundærdata .....	29
3.2 Kvalitativ metode og forskningsdesign.....	31
3.3 Dybdeintervjuet og datainnsamlingsprosessen .....	31
3.3.1 Operasjonalisering av spørsmålene i intervjuguiden .....	33
3.4 Potensielle svakheter ved bruk av metoden .....	34
3.5 Tilgang til data .....	35
3.6 Informanter og utvalg.....	36
3.7 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. ....	37
KAPITTEL 4: RESULTAT OG ANALYSE .....	42
4.1 Forklaring av resultat og analyse.....	42
4.2 Hensynet til informantene .....	44
4.3 Resultater analyse: Organisasjonsforpliktelse .....	46
4.3.1 Oppsummering organisasjonsforpliktelse.....	51
4.3.2 Konklusjon: opplevd organisasjonsforpliktelse og oppfattet HR-retning .....	52

4.4	Resultater analyse: Lederstøtte .....	52
4.4.1	Oppsummering lederstøtte .....	58
4.4.2	Konklusjon: opplevd lederstøtte og oppfattet HR-retning.....	59
4.5	Resultater analyse: Meningsfullhet.....	59
4.5.1	Oppsummering Meningsfullhet .....	67
4.5.2	Konklusjon: opplevd meningsfullhet og oppfattet HR-retning .....	68
4.6	Resultater analyse: Autonomi .....	68
4.6.1	Oppsummering autonomi .....	73
4.6.2	Konklusjon: opplevd autonomi og oppfattet HR-retning.....	74
4.7	Resultater analyse: Innflytelse .....	74
4.7.1	Oppsummering innflytelse .....	78
4.7.2	Konklusjon: opplevd innflytelse og oppfattet HR-retning.....	79
4.8	Resultater analyse: Kompetanse.....	80
4.8.1	Oppsummering kompetanse.....	83
4.8.2	Konklusjon: opplevd kompetanse og oppfattet HR-retning .....	84
4.9	Totale resultater analyse inkludert bakenforliggende årsaker .....	84
KAPITTEL 5: DISKUSJON AV PROBLEMSTILLING, UNDERLIGGENDE SPØRSMÅL OG VEIEN VIDERE.....		87
5.1	Hva er sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og turnover blant generalistene i politiet? .....	87
5.1.1	Konklusjon: Organisasjonsforpliktelse versus turnover .....	90
5.2	Hva er sammenhengen mellom lederstøtte og turnover blant generalistene i politiet? .....	90
5.2.1	Konklusjon: Lederstøtte versus turnover .....	92
5.3	Hva er sammenhengen mellom psykologisk myndiggjøring og turnover blant generalistene i politiet? .....	92
5.3.1	Konklusjon: Psykologisk myndiggjøring versus turnover .....	96
5.4	Hva er de bakenforliggende årsakene til turnover blant generalister ansatt i politiet? .....	97
5.4.1	Negativ støy fra omgivelsene .....	97
5.4.2	Smitteeffekt.....	97
5.4.3	Ressurssituasjon .....	98
5.4.4	Bevisstgjøring .....	99
5.4.5	Organisering og ledelse .....	100
5.4.5	Verdier.....	100
5.5	Konklusjon .....	102
5.6	Veien videre.....	102
Litteraturliste.....		104

Sammendrag .....	110
Abstract .....	112

## Figurer

Figur 1: Politi- og lensmannsetatens organisering .....	s. 13
Figur 2: Forskningselementene.....	s. 15
Figur 3: Kulturløken.....	s. 24
Figur 4: Forskningsprosessen.....	s. 28
Figur 5: Kildekritiske vurderinger.....	s. 36
Figur 6: Undersøkelsens gjennomføringsfaser.....	s. 42
Figur 7: Påvirkningsfaktorer for å bli eller slutte i politiet.....	s. 44
Figur 8: Organisasjonsforpliktelse.....	s. 46
Figur 9: Oversikt over opplevd eller manglende organisasjonsforpliktelse.....	s. 51
Figur 10: Lederstøtte.....	s. 52
Figur 11: Oversikt over opplevd eller manglende lederstøtte.....	s. 58
Figur 12: Meningsfullhet.....	s. 59
Figur 13: Oversikt over opplevd eller manglende meningsfullhet.....	s. 67
Figur 14: Autonomi.....	s. 68
Figur 15: Oversikt over opplevd eller manglende autonomi.....	s. 73
Figur 16: Innflytelse.....	s. 74
Figur 17: Oversikt over opplevd eller manglende innflytelse.....	s. 79
Figur 18: Kompetanse.....	s. 80
Figur 19: Oversikt over opplevd eller manglende kompetanse.....	s. 83

## Tabeller

Tabell 1: Antall som slutter i politiet årlig .....	s. 10
Tabell 2: Kontrollorientert HR vs. Forpliktelsesbasert HR .....	s. 18
Tabell 3: Affektiv/normativ/kalkulativ organisasjonsforpliktelse .....	s. 21
Tabell 4: Meningsfortettingsmetoden .....	s. 43
Tabell 5: Informantliste .....	s. 45
Tabell 6: Skjematisk oppsummering av uavhengige variabler og reelle sluttårsaker .....	s. 86

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide førstelinjeleder.....	s. 119
Vedlegg 2: Intervjuguide generalist.....	s. 122
Vedlegg 3: Intervjuguide tidligere ansatt.....	s. 125
Vedlegg 4: Turnoverstatistikk, POD.....	s. 128

Avhandlingen består av ca 35.000 ord



# KAPITTEL 1: TEMA, PROBLEMSTILLING OG OPPBYGGING

---

## 1.1 Innledning og oppbygning.

I denne avhandlingen er det valgt å rette fokus på utfordringene rundt turnover bort fra politietaten. Politidirektoratet, heretter POD, har ingen sentrale data som sier noe om årsaker til at politiutdannede slutter i politiet, kun statistikk som sier noe om hvor mange som slutter ut over naturlig avgang og sykdom. Disse tallene har vært mer eller mindre stabile og konstant lave frem til midten av 2000-tallet. Etter denne tid har tallet vært økende. Dette fremkommer blant annet i et strategidokument POD utarbeidet og la frem i 2008. Dokumentet kalles *Politiet mot 2020 - Bemannings- og kompetansebehovet i politiet* (2008), heretter kalt *Politiet mot 2020* (Politidirektoratet 2008), og det danner grunnlaget for denne avhandlingens hovedtema. Det vil legges vekt på å kartlegge hva som skal til for å beholde politiets ansatte på generalist- og førstelinjeledernivå, og eventuelt hvilke faktorer som får politiutdannede til å søke seg bort fra politiet og over til andre yrkesretninger.

Gjennom totalt 14 dybdeintervjuer med generalister, førstelinjeledere og tidligere ansatte i politiet vil det belyses årsaker som legges til grunn for å slutte eller bli værende i politiet. Forhåpentligvis kan funnene i denne avhandlingen være et nyttig bidrag for videre forskning i politiet, eller gi kunnskap til politiets ledere i forhold til hva som er de ansattes behov og motivasjon i sitt daglige virke. På grunnlag av dette er det et håp om at avhandlingen vil gi gode indikasjoner på hva som skal til for å beholde de ansatte innad i politiet.

Avhandlingen består av 5 hovedkapitler. De tre første kapitlene vil belyse det teoretiske ståstedet og den metodiske fremgangsmåten som er benyttet for å besvare forskningsspørsmålene. I kapittel fire gjennomgås analyseresultatene. Helt til sist i kapittel fem diskuteres analyseresultatene opp mot valgt teorigrunnlag, før det helt avslutningsvis redegjøres for mulige, framtidige problemstillinger og potensielle forskningsopplegg.

## 1.2 Bakgrunn og problemstilling

*Politiet mot 2020* (2008) understreker at det er knapp tilgang til politiutdannet personell i forhold til naturlig avgang og befolkningsvekst i fremtiden. Rapporten stadfester at antall politiutdannede pr 1000 innbygger skal økes fra 1,8 i 2008 til 2,0 innen 2020. Hovedstrategien for å nå dette målet er ved å utdanne flere politifolk. Statistisk sentralbyrå viser i sine siste tall

til en dekning per november 2012 på 1,6 politiutdannede per 1000 innbygger (SSB 2012). Tallene viser at antall politiutdannede per 1000 innbygger er for lavt i forhold til måltallet på 2,0 per 1000 innbygger.

Etter 2008 har regjeringen økt antall politistudenter jevnlig, og inntaket ved studiestart på Politihøgskolen høsten 2012 var på 720 studenter, en dobling fra 2006. Utdanningsstrategien om å utdanne flere følges opp i praksis og har så langt blitt oppjustert etter fremtidige forventede behov. Dette synliggjøres ytterligere gjennom økte midler til politiets bemanning i statsbudsjettet for 2013 (Regjeringen 2012).

I forhold til tiltak mot turnover legger POD fram følgende strategi:

”Å tilrettelegge for en god lønns- og personalpolitikk for å hindre kompetanselekkasje ut av etaten (overgang til andre yrkesgrupper)” (Politidirektoratet 2008, s. 66)

POD gjennomførte en undersøkelse i perioden 1. september 2007 til 1. mars 2008 som viste at overgangen til andre yrker var dobbelt så stor som det erfaringstallene skulle tilsi. POD mente den gang at det var for tidlige å konkludere med at denne tendensen ville fortsette over tid. Det er per i dag fremdeles vanskelig å konkludere med om tendensen er økende, men tallet for 2011 viser at det er på høyde med tallene fra 2008 på henholdsvis 129 og 133 personer. I 2009 og 2010 var tallene noe lavere med henholdsvis 62 og 82 personer som valgte å forlate politiet til fordel for andre arbeidsgivere, se vedlegg 4. Tallene for 2012 er per medio november ikke klare. Alt i alt indikerer tallene at tendensen til turnover er økende, i beste fall

År	Antall som slutter i politiet (netto)
2008	129
2009	62
2010	82
2011	133

sterkt varierende, og er således interessant å følge opp videre. Fra POD bekreftes det at det i ikke finnes en konkret strategi for å begrense og/eller reversere turnover bort fra politietaten.

Tabell 1: Antall som slutter i politiet årlig

For at politiet skal kunne tilrettelegge for en god lønns- og personalpolitikk som kan hindre kompetanselekkasje ut av etaten vil det være hensiktsmessig å vite noe om de bakenforliggende årsakene til hvorfor politiutdannede slutter i politiet. Med bakenforliggende årsaker menes det årsaker som ikke oppfattes som direkte utslagsgivende, men som kan være med på styrke mer direkte årsaker til turnover. Et

eksempel kan være smitteeffekt og påvirkning fra andre kolleger som allerede har sluttet i politiet.

Det velges videre å fokusere på ansatte innenfor generalistrollen med grunnlag i at det i *Politireform 2000, et tryggere samfunn* (Regjeringen 2001) fremkommer at fremtidens politi skal satse på generalisten som sin viktigste bemannings-strategi (Regjeringen 2005, kap. 2.1). I *Politiet mot 2020*, som baserer seg på *Reform 2000* (Regjeringen 2005), fremkommer viktigheten av generalisten ytterligere. Der fremheves følgende:

Generalisten utgjør ryggraden i den generelle og spesielle politiberedskapen og er en forutsetning for et desentralisert og lokalt forankret politi. Generalisten er grunnlaget for all oppgaveløsning og må løpende utvikle sin kompetanse....En fortsatt og nødvendig økning i antall spesialister må ikke gå på bekostning av antall generalister, men må skje ved tilførsel av ressurser og ny kompetanse. (Politidirektoratet 2008, s. 7)

I denne avhandlingen vil vi ta utgangspunkt i følgende definisjon på politigeneralister:

En generalist er en tjenestemann/-kvinne som besitter grunnleggende kunnskaper og ferdigheter i politiets forebyggende, kriminalitetsbekjempende og trygghetsskapende arbeid. I løsning av oppgavene skal generalisten ha kompetanse for å foreta helhetsvurderinger, se sitt arbeid i en bredere samfunnsmessig sammenheng og trekke inn relevant spesialkompetanse og samarbeidspartnere ved behov. Generalisten skal ha utviklet grunnlag for fortsatt læring og utvikling gjennom utøvelsen av yrket. (Politihøgskolen 2012)

Politigeneralister er etter denne definisjonen alle politiutdannede som ikke jobber med spesialfelt som spesialist eller innen administrasjon. Etter bestått grunnutdanning fra PHS er politiutdannede og regne som generalister. Alle informanter som er benyttet i denne avhandlingens undersøkelsesopplegg er å regne som generalister, også de som er førstelinjeledere og således i stor grad er ute av operativ tjeneste.

Ut fra dette er følgende hovedproblemstilling fremkommet:

**✚ Hva er de bakenforliggende årsakene til turnover blant generalister i politiet?**

Begrunnelsen for hovedproblemstillingen er at det vil være samfunnsnyttig og skaffe til veie kunnskap om hva som kan føre til turnover i politiet, og hva de bakenforliggende årsakene eventuelt kan være? Gjennom Politiets Fellesforbund fokuseres det grovt sett på at lønn er hovedårsak til turnover, men for vår del ligger det en forventning til funnene om at andre årsaker kan være likeså viktige eller viktigere.

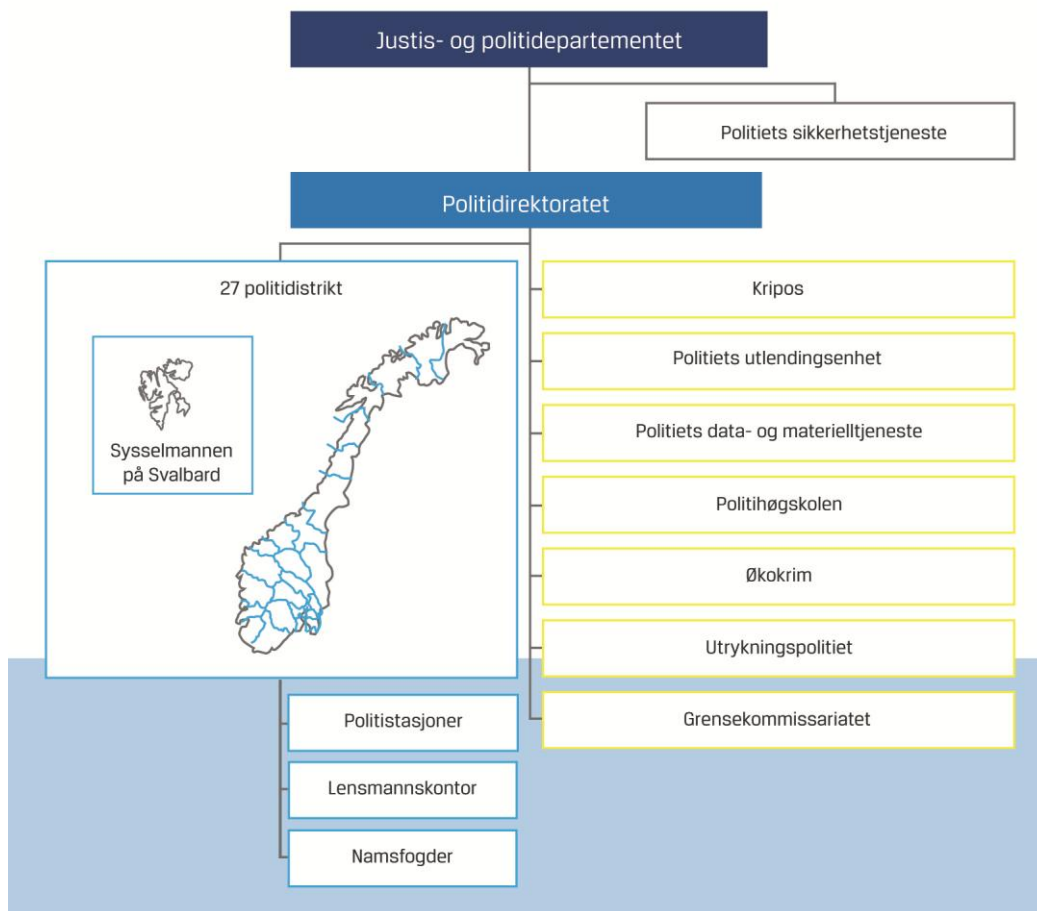
Dersom det medfører riktighet at tendensen er økende og ikke kun et kortvarig fenomen, kan turnover på sikt være en trussel for etatens målsetting om to politiutdannet personell pr 1000 innbygger. Uavhengig om tendensen er økende eller ikke vil resultatene gi en indikasjon på hvordan man kan beholde en knapp ressurs, og kan i så måte være en viktig faktor i utarbeidelse og implementering av forebyggende strategier.

For å besvare hovedproblemstillingen er det utarbeidet følgende spesifikke spørsmål for å peke mot mulige svar til hovedproblemstillingen:

- Hva er sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og turnover blant generalistene i politiet?
- Hva er sammenhengen mellom lederstøtte og turnover blant generalistene i politiet?
- Hva er sammenhengen mellom psykologisk myndiggjøring og turnover blant generalistene i politiet?

### **1.3 Politiets oppbygning og struktur**

Politiets oppbygning og struktur kjennetegnes som et klassisk hierarkisk system hvor det er klare kommandolinjer fra toppen og nedover i systemet. Se figur 1, oversikt over Politi- og lensmannsetatens organisering. Arbeidsoppgavene til politiet er sterkt regulert gjennom lover, regler, forskrifter og instruksjoner. I tillegg er det en utstrakt bruk av overordnet detaljstyring i form av bevilgninger, tildelinger og konkrete måltall. Dette blir effektivt gjennom statsbudsjettet, tildelingsbrev fra Justis- og beredskapsdepartementet, mål og prioriteringer fra Riksadvokaten og disponeringsskriv fra POD (Politiets). Konkrete operative eksempler på styringsmål kan være oppklaringsprosent, oppklaringstid og antall kontrollerte kjøretøy. Dette er eksempler på parameter i forhold til hvordan politiet arbeidsinnsats måles, hvilke arbeidsoppgaver som prioriteres og hva politiet styres etter. Det gir i tillegg et bilde på hva som blir viktige mål innen forebygging og kriminalitetsbekjempelse i daglig virke.



Figur 1: Politi- og lensmannsetatens organisering (Politidirektoratet 2010)

Beslutningssystemet og myndighetsstrukturen er sterkt formalisert og hierarkisk, og forsterkes av uniformering med distinksjoner som gir en klar indikasjon på hvor man befinner seg i systemet. Dette gjenspeiler seg også mellom de ansatte i form av instruksregulert eldstemannsprinsipp (Regjeringen 1990). Systemet levner liten tvil hvor den formelle makten er plassert og hvem som innehar formell autoritet.

## 1.4 Formål

Per i dag er det knapp tilgang til politiutdannet personell i forhold til naturlig avgang og befolkningsvekst selv om det aldri har vært utdannet så mange polititjeneste- menn/kvinner som det gjøres i dag. I forhold til turnover imøtekommes denne potensielle trusselen med fokus på å tilrettelegge for en god lønns- og personalpolitikk, jf. kapittel 1.2.

Denne avhandlingen velger imidlertid å se på hvilke bakenforliggende faktorer som er med på å påvirke turnover. Med grunnlag i teori og forskning fra blant annet Spreitzer (1995) og

Kuvaas og Dysvik (2012) er følgende variabler (uavhengige) valgt ut for å se på deres påvirkning av turnover (avhengig variabel):

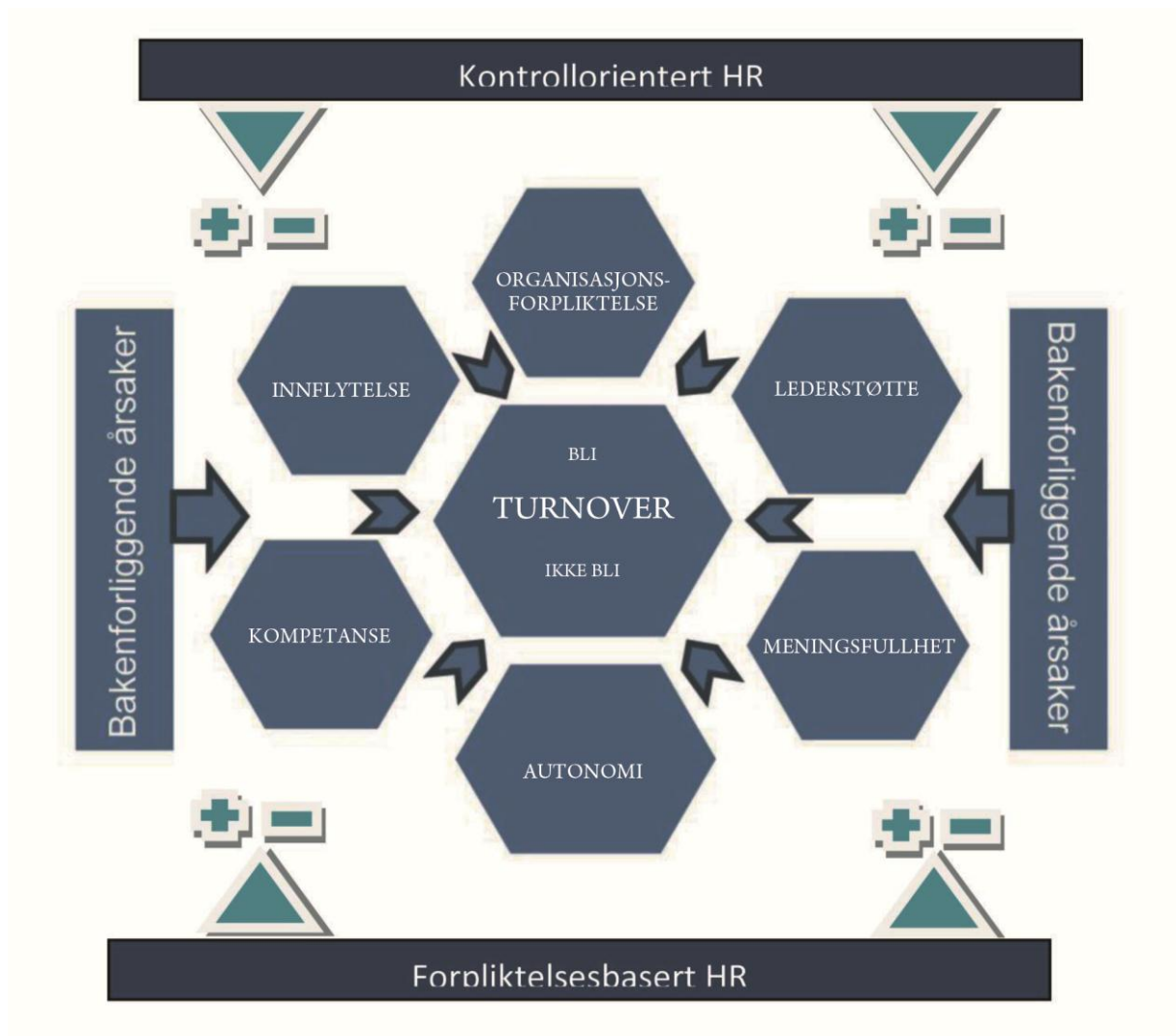
- 1) Organisasjonsforpliktelse
- 2) Lederstøtte
- 3) Psykologisk myndiggjøring som igjen deles inn i:
  - 1) meningsfullhet, 2) autonomi, 3) kompetanse, og 4) innflytelse.

Formålet med denne avhandlingen er å belyse mulige bakenforliggende årsaker som er med på å avgjøre om generalister velger å bli eller forlate politietaten, samt å kartlegge opplevelsen av organisasjonsforpliktelse, lederstøtte og psykologisk myndiggjøring hos de ansatte. Disse vet vi allerede fra forskningen til Kuvaas og Dysvik (2012) at har en negativ innvirkning på turnover. Det vil også være hensiktsmessig å diskutere funnene i lys av kontrollorientert og forpliktelsesbasert HR<sup>1</sup>. Dette er to strategiske fokusområder som kan gi en pekepinn på hvordan ledelse av de menneskelige ressurser bedrives internt i politiet. De fleste organisasjoner kan med hånden på hjertet hevde at de ansatte sees på som den aller viktigste ressursen internt. Samtidig støtter forskning det faktum at det finnes sterk sammenheng mellom de organisatoriske resultater og de ansattes involvering og innsats, det sosiale klimaet og humankapitalforbedring (Kuvaas and Dysvik 2012). Når det er sagt viser det seg også at det dessverre ofte er lite samsvar mellom faktisk HR-praksis og organisasjonens strategi og mål. Resultatene og diskusjonen i denne avhandlingen ønsker ikke å konkludere i forhold til grad av HR i politiet, men ønsker å se på resultatene fra undersøkelsen i lys av HR-begrepene for å gi en indikasjon på potensielle forbedringsområder innen ledelse av de menneskelige ressurser, alt sett i sammenheng med turnover. Med grunnlag i de nevnte elementer er det derfor ønskelig at resultatene i denne undersøkelsen kan være med på å kartlegge hvordan man kan beholde en knapp ressurs i politiet, og samtidig gi kunnskap i forhold til hva som er ansattes behov og motivasjon i daglig virke.

Figur 2 oppsummerer alle forskningselementene i avhandlingen:

---

<sup>1</sup> HRM står for human resource management, men omtales som HR.



Figur 2: Forskningselementene

## KAPITTEL 2: TEORI, FORSKNING OG FORKLARING AV VARIABLER

---

### 2.1 Forpliktelsesbasert HR versus kontrollorientert HR

Kommende avsnitt vil gi forklaring på og plassering av menneskesyn ut fra to hovedmodeller i tilnærmingen av menneskelige ressurser. Disse er forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR (Kuvaas and Dysvik 2012)

#### 2.1.1 Forpliktelsesbasert HR

Forpliktelsesbasert HR tar utgangspunkt i Harvard-skolens lære om et humanistisk perspektiv. Retningen representerer delegering av ansvar, medarbeiderinnflytelse, myndiggjøring og gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelse hvor tillit har en sentral rolle. HR-perspektivet ser på de menneskelige ressurser som en investering i et langsiktig perspektiv hvor kontinuerlig evaluering av individ, organisasjon og samfunnet er sentrale elementer (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 24) I forpliktelsesbasert HR er indre motivasjonsfaktorer<sup>2</sup> å anse som grunnleggende drivere. Psykologisk myndiggjøring anses som viktig da det er å regne som en vesentlig faktor i påvirkning av turnover og affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse (Spreitzer 1995), jf. kap. 2.3. Den formelle strukturen i organisasjoner preget av forpliktelsesbasert HR består av organisasjonsdesign tilpasset de oppgaver som skal løses. Utgangspunktet for denne HR-retningen er Harvardforskerne Beer, Spector, Lawrence, Quinn, Mills og Walton (1984)

To sentrale teorier på menneskesyn og ledelse som forsterker retningen er teori Y og transformasjonsledelse. Teori Y<sup>3</sup> tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn, og mener individer i alminnelighet er i stand til å styre seg selv og ta ansvar. Det vektlegges at folk som et utgangspunkt liker å arbeide (Kaufmann and Kaufmann 2009, s. 52).

Transformasjonsledelse forstås i denne sammenheng som ledelse som er innrettet for å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon. Sosiale bytterelasjoner er et hovedtrekk (Kaufmann and Kaufmann 2009, s. 350). Handlingsrommet

---

<sup>2</sup> Indre motivasjon forstås i oppgaven som atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene som utføres (Deci and Ryan 1985; Kaufmann and Kaufmann 2009, s.103).

<sup>3</sup> McGregor (1906-1964) er kjent som opphavsmann til teori X og Y.



forsøkes utvidet til å se jobben som et kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner (Martinsen 2009).

### 2.1.2 Kontrollorientert HR

Kontrollorientert HR tar utgangspunkt i Michigan-skolen og dens økonomisk-rasjonelle perspektiv. Retningen representerer sentralisering av ansvar, og baserer seg på effektivitet med kontroll gjennom incentivsystemer og sanksjoner. De menneskelige ressurser sees på som objekter, og kvantifiseres og håndteres på en kalkulatv måte på lik linje med andre ressurser i en økonomisk rasjonell tanke (Kuvaas and Dysvik 2012). Kontrollbasert HR tar utgangspunkt i å regulere adferd med ytre motivasjonsdrivere<sup>4</sup> og tar videre sikte på en kalkulatv organisasjonsforpliktelse hvor lønn, pensjonsavtaler og bonusavtaler er incentiver som brukes for å beholde arbeidskraft (regulere turnover). Forskning viser at kontrollorientert HR påvirker turnover i uønsket retning sammenliknet med forpliktelsesbasert HR (Arthur 1994; Kuvaas and Dysvik 2012). Utgangspunktet for denne HR-retningen er Michigan-forskerne Formbrun, Tichy og Devanna (1984).

To sentrale teorier på menneskesyn og ledelse som forsterker retningen er teori X og transaksjonsledelse. Teori X har en negativ tilnærming til mennesker hvor utgangspunktet er at ansatte må styres og kontrolleres hardt. De skal ikke ha egne initiativ og ikke kan ha eget ansvar (Kaufmann and Kaufmann 2009, s. 52). Transaksjonsledelse<sup>5</sup> forstås i denne sammenheng med ledelse som er basert på bytte av verdier ut fra egne interesser, og kobles således opp mot teori X. Økonomiske bytterelasjoner er et hovedtrekk. (Kaufmann and Kaufmann 2009, s. 350). Handlingsrommet er innenfor tydelige og etablerte rammer med generelle, avtalte spilleregler (Martinsen 2009). Den formelle strukturen i organisasjoner preget av kontrollorientert HR har tradisjonelt et sterkt hierarkisk preg, og består av klare, formelle kommandolinjer.

I følge Kuvaas og Dysvik (2012) levner det liten tvil om at forpliktelsesbasert HR gir best utnyttelse av de menneskelige ressurser, fører til lavere turnover og medarbeidere med større engasjement, organisasjonsforpliktelse og ansvarlighet. Det motsatte viser seg for bedrifter

---

<sup>4</sup> Ytre motivasjon forstås i oppgaven som atferd hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultatet som følge av jobbaktiviteten (Deci and Ryan 1985; Kaufmann and Kaufmann 2009,s.103).

som fører en kontrollorientert HR (Arthur 1994; Combs, Liu et al. 2006; Batt and Colvin 2011). Det er viktig å presisere at disse undersøkelsene ikke har tatt utgangspunkt i enkeltindividet, men kun ser på sammenhenger. Videre fremheves at det er i mikroperspektivet ledere faktisk kan påvirke sine organisasjoner i riktig retning gjennom mer effektiv HR (Kuvaas and Dysvik 2012).

Denne avhandlingens undersøkelse opererer på et mikronivå ved at enkeltindivers adferd og situasjon settes i fokus. Funnene vil så kobles opp mot HR tilnærmingene på et organisasjonsnivå (mid-range).

Tabellen nedenfor viser hovedtrekkene innen de to HR-retningene.

	<b>Kontrollorientert HR (hard HR)</b> <b>-Michigan-skolen</b>	<b>Forpliktelsesbasert HR (myk HR)</b> <b>-Harvard-skolen</b>
<b>Menneskesyn/relasjon leder og ansatt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomisk-mekanisk tilnærming, mennesket som objekt.</li> <li>• Menneskelige ressurser som kostnad</li> <li>• Kontroll i linjen gjennom økonomiske incentiver og sanksjoner</li> <li>• Arbeidstaker (opportunistisk adferd/motarbeider), teori X.</li> <li>• Pluralistisk (et hode er et hode, alle er like)</li> <li>• Mistillit</li> <li>• Umyndiggjøring, detaljstyring og spesifikt definerte roller og arbeidsoppgaver</li> <li>• Kalkulativ organisasjonsforpliktelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanistisk- tilnærming, menneske som subjekt</li> <li>• Menneskelige ressurser som investering</li> <li>• Skape forpliktelser mellom leder og medarbeider</li> <li>• Medarbeider, selv i stand til å styre seg selv og ta ansvar, teori Y</li> <li>• Unitarisk (hver person er unik)</li> <li>• Individuell (tilrettelagt for hver enkelt sine behov)</li> <li>• Tillit</li> <li>• Myndiggjøring, stor fleksibilitet i roller og arbeidsoppgaver.</li> <li>• Affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse</li> </ul>
<b>Adferdspåvirkning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ytre motivasjonsdrivere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indre motivasjonsdrivere</li> </ul>
<b>Lederfunksjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrere/styre</li> <li>• Kontrollerende og ordregivende</li> <li>• Transaksjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lede/statsmann</li> <li>• Veiledende og tilretteleggende</li> <li>• Transformasjon</li> </ul>

Tabell 2: Kontrollorientert HR vs. Forpliktelsesbasert HR. (Selznick 1997 ; Shore, Tetrick et al. 2006; Christensen, Lægread et al. 2009; Irgens 2011; Kuvaas and Dysvik 2012)

## 2.2 Turnover

Turnover beskriver ansatte i politiet som velger å forlate politiet som arbeidsgiver for å gå over til andre yrker og arbeidsgivere. Begrepet inndeles i intern og ekstern turnover. Intern turnover i form av internt jobb-bytte vil ikke behandles. Oppgaven fokuserer på ekstern

turnover i form av jobb-bytte til annen virksomhet. I tillegg kan turnover deles inn i frivillig og ufrivillig. Denne avhandlingen omhandler ekstern frivillig turnover i politiet (Hom and Kinicki 2001; Lynch and Tuckey 2008). Avhandlingen forholder seg til definisjon av turnover som brukes i *Statens personalhåndbok* anno 2012:

”Med turnover forstås partene at når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i en ny stilling i en annen virksomhet, og stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker.” (Regjeringen 2012)

Turnover i politiet har tradisjonelt ikke vært et stort problem, men temaet har fått større intern og ekstern oppmerksomhet den siste tiden. Eksempel på dette er en reportasje i NRK1 (Dagsrevyen) i desember 2011 hvor det ble formidlet at turnover i politiet har doblet seg fra 2009 (NRK1 2011). Det er mange grunner til at turnover i politiet kan være uheldig, det være seg bruk av tid og ressurser til å skaffe til veie og trene nye ansatte, mindre tjenesteyting til publikum, dårligere beredskap, tap av organisasjonsspesifikk kunnskap og kompetanse og demoralisering av medarbeiderne (Leonard 1991; Lynch and Tuckey 2008). Det vil også være uheldig i forhold til målsettingen om 2 tjenestepersoner pr. 1000 innbygger innen 2020 (Politidirektoratet 2008).

På den annen side peker forskning også på positive utfall av turnover. Det viktige er da hvem som blir og hvem som forlater organisasjonen. Turnover kan bidra til å hindre stagnasjon, omplassering av ineffektive medarbeidere, bidra til ny kompetanse og nye ideer og endring (Grieffeth, Gaertner et al. 2000; Grimsø 2004; Lynch and Tuckey 2008). I denne avhandlingen vektlegges imidlertid ikke dette synet, og vi tolker politiets egen bemanningsplan (Politidirektoratet 2008) til at det fra sentralt hold er lite ønskelig at politiutdannet personell forlater politiet da de utgjør en viktig og knapp ressurs.

Som nevnt innledningsvis er det ikke gjort forskning innenfor norsk politi på årsaker til ekstern turnover<sup>6</sup>. Sverige, Finland eller Danmark har heller ikke gjennomført forskning på området, og dette er bekreftet gjennom de respektive landenes utdanningsinstitusjoner i forbindelse med utarbeidelsen av denne avhandlingen. Det finnes heller ikke mye annen

---

<sup>6</sup> Masteravhandling i 2010 omhandlet intern turnover og kartla årsaker til hvorfor kvinner slutter i ordenstjenesten i politiet (Davidsen and Reiersen 2010).

internasjonal forskning på politiet som profesjon og turnover, spesielt ikke hvor årsakene kartlegges. Lynch og Tuckey (2008)<sup>7</sup> som tok for seg australsk og newzealandsk politi i sin forskning på turnover, etterlyser viktigheten av å kartlegge de spesifikke årsakene til problemet for å kunne utforme gode strategier for forebygging av fenomenet.

Innenfor forskning av andre profesjoner har Spreitzer (1995) fastslått at det er sammenheng mellom indre motivasjonsfaktorer, organisasjonsforpliktelse og redusert turnover (Spreitzer 1995; Kuvaas and Dysvik 2012, s. 63). Spreitzer (1995) mener videre å ha påvist en sammenheng mellom psykologisk myndiggjøring og organisasjonsforpliktelse og negativ påvirkning på turnover.

Det er Spreitzer (1995) sin forskning som ligger som grunn for de uavhengige variablene i denne avhandlingen, jf. kapittel 1.4, og de er således med på å besvare avhandlingens hovedproblemstilling og de spesifikke spørsmålene. I tillegg til psykologisk myndiggjøring og organisasjonsforpliktelse er lederstøtte fremhevet som egen uavhengig variabel da lederrollen er et naturlig bindeledd mellom organisasjonen og ansatte. Kuvaas og Dysvik (2012) konkluderer blant annet med at lederstøtte er sterkt relatert til organisasjonsforpliktelse og turnover-intensjon.

## 2.3 Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse handler om at god behandling fra organisasjonens side gir medarbeidere mer positive holdninger, lojalitet og produktiv adferd. Prososial motivasjon er en beskrivelse av hvordan medarbeidere ønsker å etterleve normer og verdier i og til organisasjonen, gjerne som en følge av identifisering (Kuvaas and Dysvik 2012). Tre ofte brukte inndelinger av organisasjonsforpliktelse er: 1) affektiv, 2) normativ, og 3) kalkulerende (Allen and Meyer 2011). Organisasjonsforpliktelse kan defineres som en medarbeiders identifikasjon med, og involvering i en gitt organisasjon (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 68). Den affektive og normative delen knyttes opp mot indre motivasjonsfaktorer. Affektiv forpliktelse knytter seg til hvilken følt tilhørighet medarbeidere har til organisasjonen. Den normative tilknytningen omhandler følelsen av hva som oppleves riktig. Kalkulerende

---

<sup>7</sup> Lynch og Tuckey forsket på frivillig turnover i Australsk og Newzealandsk politi over en fire års periode. I tillegg sammenlignet de funnene med funn fra offentlig sektor. Studiet viste blant annet at det var lavere turnover rate i politiet enn offentlig sektor ellers i Australia.

forpliktelse relaterer seg til opplevde kostnader i forhold til å forlate organisasjonen, noe som kan knyttes opp mot ytre motivasjon (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 68).

AFFEKTIV ORGANISASJONS-FORPLIKTELSE	Styrt av indre motivasjon. Følt tilhørighet.
NORMATIV ORGANISASJONS-FORPLIKTELSE	Styrt av indre motivasjon. Tilhørighet med grunnlag i hva som oppfattes som riktig.
KALKULATIV ORGANISASJONS-FORPLIKTELSE	Styrt av ytre motivasjon. Opplevde kostnader ved å forlate organisasjonen.

Tabell 3: affektiv/normativ/kalkulativ organisasjonsforpliktelse

En metaanalyse foretatt av Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnytsky (2002)<sup>8</sup> viser at alle tre tilnærminger er negativt relatert til turnover-intensjon. Den affektive og normative organisasjonsforpliktelsen er i tillegg negativt knyttet til faktisk turnover og har i tillegg positiv tilknytning til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleadferd. Den kalkulerende organisasjonsforpliktelsen har på samme tid en negativ sammenheng til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleadferd (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 69). Det bør også nevnes at medarbeidere som har en opplevelse av å inneha ferdigheter og evner som kan brukes i andre organisasjoner har høyere affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse som igjen fører til lavere kalkulativ organisasjonsforpliktelse (Lai 2011). Forklaringsårsaker til organisasjonsforpliktelse er opplevd støtte fra organisasjonen, lederstøtte, rettferdighet og prosedyrer.

Organisasjonsforpliktelse kan knyttes til menneskelige relasjoner (HR) gjennom et studie utført av Kuvaas (2012)<sup>9</sup> som hadde til hensikt å se på sammenhengen mellom HR og betydningen av gode relasjoner. De viktigste funnene i dette studiet var at det var en sterk sammenheng mellom opplevelse av forpliktende HR og redusert turnover-intensjon.

## 2.4 Opplevd lederstøtte

Kuvaas, Buch, Dysvik og Haerem (2012)<sup>10</sup> gjennomførte i 2012 et kvantitativt studie blant ansatte ved bensinstasjoner i Norge for å kartlegge de ansattes opplevelse av lederstøtte.

<sup>8</sup> Studiet hadde 155 uavhengige utvalg og over 50000 respondenter som danner grunnlaget for undersøkelsen (Kuvaas and Dysvik 2012, s.69)

<sup>9</sup> Studiet (kvantitativt) hadde 593 respondenter i 64 norske sparebanker og undersøkte om årsakssammenhengene går fra HR til sosiale relasjoner til arbeidsprestasjoner og turnover-intensjon (Kuvaas and Dysvik 2012, s 77).

<sup>10</sup> Studiet (kvantitativt) ble foretatt blant 550 medarbeidere ved til sammen 75 norske bensinstasjoner i same kjede (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 73)

Studiet kunne blant annet påvise en sterk sammenheng mellom lederstøtte, organisasjonsforpliktelse og turnover-intensjon. Støttende ledelse ble definert i forhold til i hvilken grad medarbeiderne opplevde at lederen var opptatt av deres bidrag til organisasjonens ve og vel, og at lederen brydde seg om deres velvære ved at de hadde det bra på jobben (2012). Dette relaterer seg til egenskaper i transformasjonsledelse og forpliktende HR jfr. kapittel 2.2.1.

Et studie utført av Kuvaas i 2009<sup>11</sup> påviste en sterkt sammenheng mellom følelsen av støttende ledelse som kilde til indre motivasjon, noe som igjen gir en mer affektiv organisasjonsforpliktelse og lavere turnover-intensjon. Dette har også fremkommet i studier gjennomført av Lai (2011).

Overnevnte forskning er med på å påvise viktigheten av lederstøtte når det gjelder å beholde medarbeidere og deres tilknytning til organisasjonen, og det anses derfor viktig å kartlegge hvor vidt lederstøtte i politiet er gjeldende.

## 2.5 Psykologisk myndiggjøring

Psykologisk myndiggjøring er et begrep som får større og større gjennomslag som strategi når det gjelder å se på den menneskelige kapital som en investering og ikke en kostnad (Nordhaug 2010). Forskning viser at økt grad av psykologisk myndiggjøring er med på å øke organisasjonstilhørigheten og redusere turnover (Spreitzer 1995; Seibert, Wang et al. 2011) Røvik (2007) går så langt som å kalle psykologisk myndiggjøring en institusjonell superstandard<sup>12</sup>.

På 1980-tallet ble psykologisk myndiggjøring utprøvd som strategi hvor makten ble flyttet fra organisasjon til enkeltindividet (Thomas and Velthouse 1990; Jacobsen and Thorsvik 2002). Man mente at mennesker innenfor egen arbeidssituasjon selv er best i stand til å utvikle seg og finne løsninger sammen med andre. I Norge startet forståelsen av psykologisk

---

<sup>11</sup> Studiet (kvantitativt) hadde til hensikt å komplementere forskning på kilder til indre motivasjon og ble foretatt blant 779 medarbeidere i tre norske kommuner med et bredt utvalg av jobber (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 66).

<sup>12</sup> Med institusjonalisert superstandard forstås det at det er en tett kobling mellom den formelle strukturen og den uformelle kulturen. Det må være legitimitet i aktuelle omgivelser og normen må være tatt opp i organisasjonen som rådende verdier i kulturen (Christensen, Lægried et al. 2009).

myndiggjøring på 60-tallet, da med studier innenfor av selvstyrte grupper<sup>13</sup> (Thorsrud and Emery 1969).

Den rådende norm for formell makt i offentlige organisasjoner i Norge baserer seg på hierarkiske og byråkratiske prinsipper hvor makten besittes av få personer oppe i organisasjonen (Strand 2007; March 2008; Christensen, Lægred et al. 2009). Dette er i høy grad også gjeldende i politiet. Etter *Politireform 2000* har det institusjonalisert seg en styringsdiskurs forankret i en instrumentell<sup>14</sup> tilnærming til organisasjoner. New Public Management-bølgen<sup>15</sup> kom med politireformen inn i politiet med full kraft. Hovedsynet på HR i denne styringsformen er kontrollbasert. Psykologisk myndiggjøring plasseres under forpliktelsesbasert HR og representerer en motsats i form av desentralisering av makt. Videre i avhandlingen forstås desentralisering av makt som delegering av ansvar nedover, samt medarbeideres opplevde følelse av reel makt over egen arbeidssituasjon.

Psykologisk myndiggjøring handler i følge Spreitzer (1995) om å styrke medarbeidernes indre motivasjonsdrivere. Den gir forklaring på hvordan indre motivasjonsfaktorer påvirker arbeidssituasjonen til en medarbeider (Kuvaas and Dysvik 2012). Spreitzer (1995) har i sin utvikling av begrepet definert det som indre motivasjon som reflekterer en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen.

Begrepet psykologisk myndiggjøring har vist seg vanskelig å definere som en enkel variabel. Spreitzer (1995) deler derfor begrepet inn i fire variabler/kognisjoner: meningsfullhet (meaning)<sup>16</sup>, autonomi (self-determination), kompetanse (kompetanse) og innflytelse (impact), jf. kapittel 1.4. Alle variablene er knyttet sammen og gir samlet en aktiv tilnærming til egen jobbsituasjon. I sine studier har Spreitzer (1995) påvist at det finnes en sammenheng mellom disse fire variablene og den opplevde følelsen av å være myndiggjort.

Denne avhandlingen forholder seg til Spreitzers (1995) inndeling og tolkning av begrepene. Forskningen til Spreitzer (1995) blir støttet av blant annet forskningen til Seibert, Wang and

---

<sup>13</sup> Essensen i studiet var at de ansatte selv ledet hverandre. Undersøkelsen kom frem til kjennetegn på arbeidskrav som ble nedfelt i arbeidsmiljøloven (Kaufmann and Kaufmann 2009).

<sup>14</sup> Instrumentell tilnærming til organisasjon ser på organisasjonen som et verktøy til adferdsendring (Christensen, Lægred et al. 2009).

<sup>15</sup> NPM er en sekkebetegnelse på hvordan offentlig sektor skulle bli mer kostnads-effektiv basert på bedriftsøkonomiske og markedsbaserte prinsipper (Baldersheim and Rose 2008).

<sup>16</sup> Oversettelsen på de 4 fire variablene i psykologisk myndiggjøring er hentet fra Kuvaas og Dysvik (2012), s. 62.

Courtright (2011) i en metaanalyse. Analysen viser at psykologisk myndiggjøring gir positiv sammenheng til blant annet jobbtilfredshet, affektiv organisasjonsforpliktelse, arbeidsprestasjoner, ekstrarolleadferd, økt jobbuttholdenhet, innovativ og kreativ adferd. Analysen viser også en negativ sammenheng med turnover-intensjon og ulike belastninger med jobben (Seibert, Wang et al. 2011; Kuvaas and Dysvik 2012).

Kommende avsnitt presenterer innhold og definisjoner i Spreitzers (1995) fire variabler i myndiggjøring; meningsfullhet, autonomi, kompetanse og innflytelse:

### 2.5.1 Meningsfullhet

Om et arbeid oppfattes som meningsfullt avhenger av om det er samsvar mellom innhold i jobben og medarbeiderens eget verdigrunnlag og overbevisninger (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 63). Spreitzer (1995) legger til grunn at meningsfullhet er selve fundamentet i psykologisk myndiggjøring, og påpeker at det ikke er psykologisk myndiggjøring til stede dersom

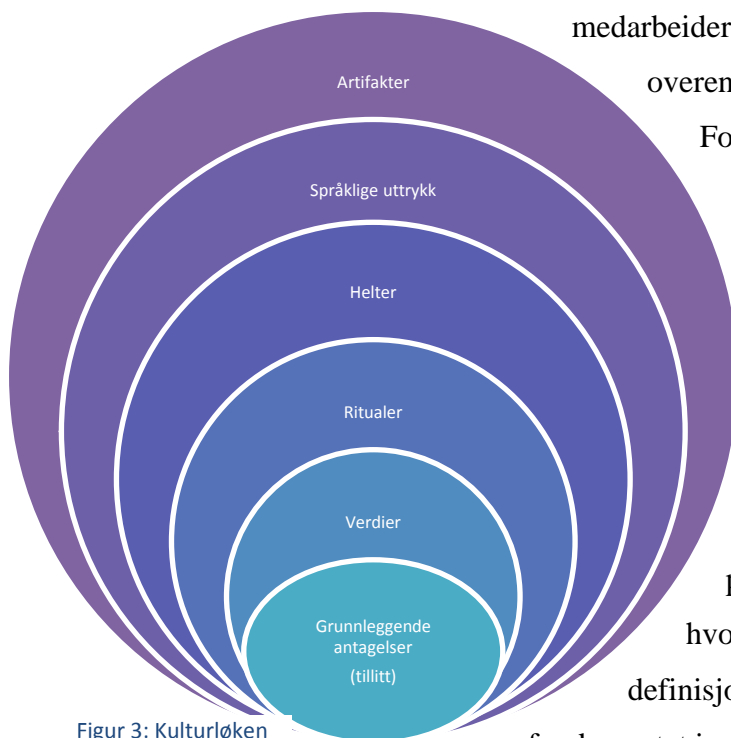
medarbeiderens innhold i jobben ikke stemmer overens med den ansattes verdigrunnlag.

Forskning har vist at en meningsfull jobb relaterer seg til jobbtilfredshet og kan være en kraftig indre motivator (Grant, Campbell et al. 2006). Som det fremgår av figur 3 er verdier plassert som dypt forankrede og vanskelig tilgjengelige, noe som tilsier at endring er en svært omfattende prosess. Figuren viser på en god måte hvorfor Spreitzer (1995) etter egen

definisjonen betrakter meningsfullhet som selve fundamentet i psykologisk myndiggjøring. Den viser

elementer i kultur fra en dypt forankret kjerne til et mer formbart ytre

(Hofstede and Hofstede 2005).



Figur 3: Kulturløken



### 2.5.2 Autonomi

Autonomi, også kalt selvbestemmelse tar utgangspunkt i menneskers behov for å være årsak til handlinger (Deci and Ryan 1985). Spreitzer (1995) følger dette utgangspunktet og definerer det som graden av valgfrihet. Autonomi forstås som graden av medarbeiderens opplevelse av frihet til selv å velge hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Man innehar kontroll og ansvar for sin egen arbeidssituasjon (Kaufmann and Kaufmann 2009). En stor metaundersøkelse utført i 2007<sup>17</sup> av Humphery, Nahrgang og Morgeson (2007) viser blant annet at det er en sterk sammenheng mellom jobbautonomi og jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 65).

I et kvantitativt studie utført av Kuvaas i 2009<sup>18</sup> ble det påvist at følelsen av autonomi i jobben er å oppfatte som kilde til indre motivasjon. Indre motivasjon har igjen påvist en sammenheng med økt kreativitet, innovasjon og fleksibilitet (Thomas and Velthouse 1990). Dette er helt klart trekk som kjennetegnes i en forpliktelsesbasert HR, jf. kapittel 2.1.1.

### 2.5.3 Kompetanse

Begrepet kompetanse beskriver hvordan medarbeidere oppfatter seg i stand til å mestre arbeidsoppgavene sine. Lai (2004) definerer kompetanse på følgende måte:

”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.”(Lai 2004, s. 48)

I lys av Lai sin definisjon vil det her være snakk om såkalt subjektiv mestringsevne (SME), dvs. at personen har en faktisk tro på at arbeidsoppgavene kan klares. Er SME ikke til stede er det heller ingen psykologisk myndiggjøring hos den ansatte (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 64). Når SME er til stede mener Spreitzer (1995) at psykologisk myndiggjøring gir mer selvstendighet, ansvarsfølelse og beslutningsdyktighet. Dette er i sum med på å utvikle medarbeiderens søken og behov for kompetanseutvikling. Dette kobles videre opp mot

---

<sup>17</sup> Metaanalyse av jobbkaraktistikamodellen med nesten 220 000 respondenter hvor det kom frem at opplevelse av jobbautonomi sterkt relaterer til tilfredshet med jobb, ledelse, kolleger, lønn, avansement, vekst og utvikling (Kuvaas and Dysvik, s. 66)

<sup>18</sup> Studiet (kvantitativt) hadde til hensikt å komplettere forskning på kilder til indre motivasjon og ble foretatt blant 779 medarbeidere i tre norske kommuner med et bredt utvalg av jobber (Kuvaas and Dysvik, s. 66)

flytsoneteori (Kaufmann and Kaufmann 2009). Når man befinner seg i flytsonen er det en optimal kombinasjon av kompetanse og oppgavekrav. Utfordringene står da i stil til vedkommendes ferdigheter. Blir utfordringene for store medfører det en ubalanse og setter vedkommende i en stresset/angstfull situasjon. I motsatt fall hvor utfordringene er for små i forhold til ferdigheter blir arbeidsoppgavene oppfattet som kjedlige.

#### 2.5.4 Innflytelse

Kaufmann og Kaufmann (2009, s.314) definerer innflytelse som en oppnåelse av endring i verdier, holdninger og handlinger som påvirker utfallet av valg og beslutninger på en betydningsfull måte. Innflytelse forstås som en medarbeiders opplevelse av å ha betydning i forhold til organisatoriske aktiviteter og utfall, det være seg på strategisk, administrativt og/eller operativt plan (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 63). Spreitzer (1995) hevder at fall i troen på at man påvirker egen organisasjon gir fall i følelse av å være myndiggjort.

## 2.6 Oppsummering og forventninger

I teoridelen er det trukket fram hoved-essenser i de forskjellige teoritilknytningene som forklarer forskjeller i forpliktelsesbasert og kontrollbasert HR. Videre er det gjort rede for variabler som danner utgangspunkt for utforming av undersøkelsens metode og forskningsdesign. Forskningen i oppgaven baserer seg med andre ord på turnover som avhengig variabel og organisasjonsforpliktelse, lederstøtte og psykologisk myndiggjøring (meningsfullhet, autonomi, kompetanse og innflytelse) som uavhengige variabler. Alle variablene kan sies å være tilknyttet forpliktelsesbasert HR dersom de er til stede. Begrunnelsen for at forskningen tar utgangspunkt i variabler tilknyttet forpliktelsesbasert HR er fordi forskning har påvist at forpliktelsesbasert HR viser betydelige bedre resultater i forhold til reduksjon av turnover (Arthur 1994; Kuvaas and Dysvik 2012). For å besvare oppgavens problemstilling er det viktig å kartlegge årsakene til turnover, men også avslutningsvis forsøke å plassere funnene inn i forpliktelsesbasert- eller kontrollorientert HR.

Forventninger fra et kontrollorientert HR-perspektiv tilsier at politigeneralisten hovedsakelig stimuleres av ytre incentiver. Formell struktur samsvarer med faktisk adferd og eventuelle avvik blir justert med passende sanksjon og/eller regelendringer. Ønsket adferd belønnes i form av for eksempel opprykk og lønnsbonus. Forventede årsaker til turnover fra et slikt perspektiv handler om at politigeneralisten har et høyt fokus på lønn og status i form av posisjon, og at mangelfull

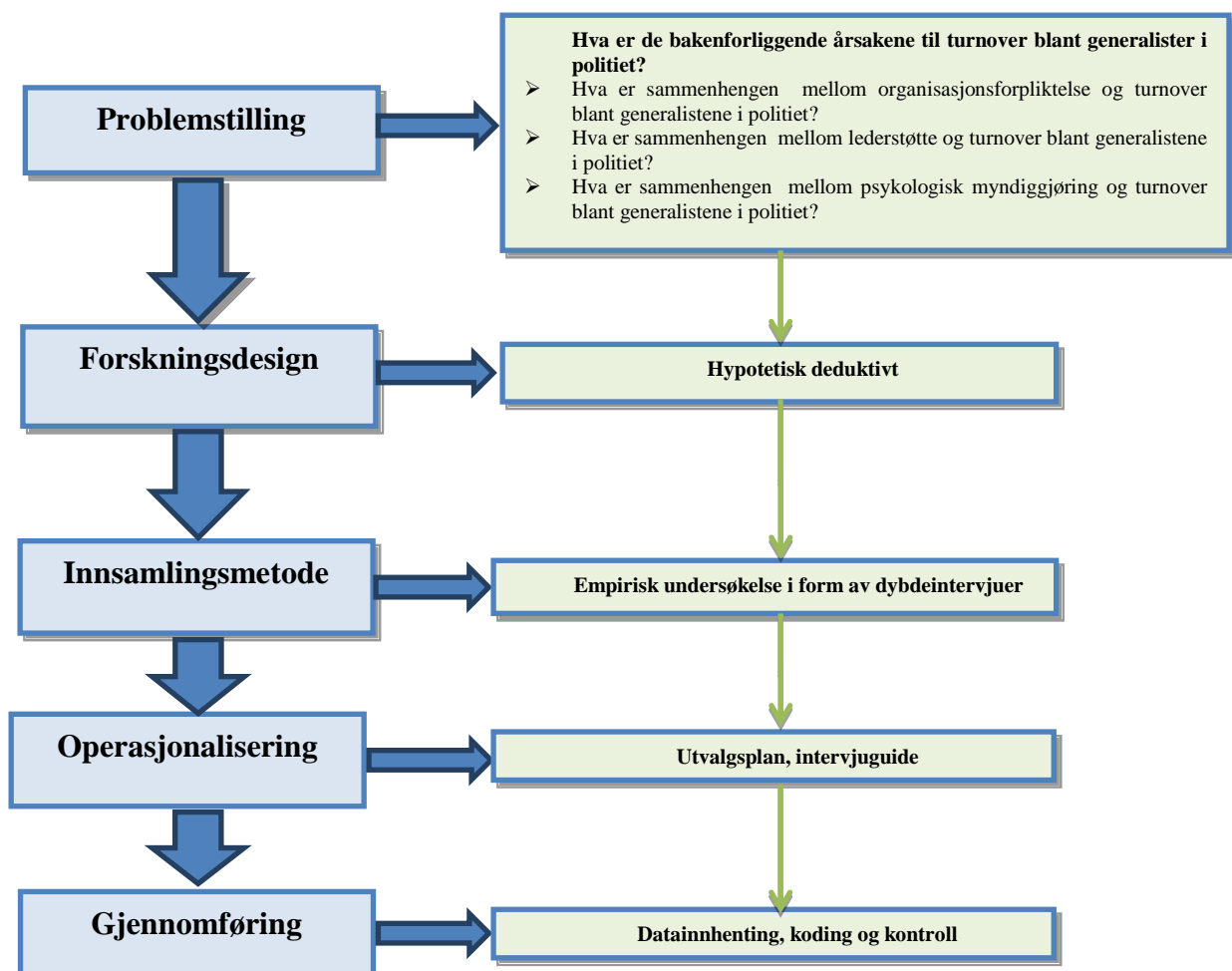
oppnåelse av dette kan øke turnover-intensjonen. Det forventes videre at organisasjonsforpliktelsen tilsier en kontrakt mellom arbeidsgiver og ansatt hvor måloppnåelse ses i forhold til kontraktsgrunnlaget. Årsaker til å slutte i politiet blir et forhandlingsspørsmål hvor ansatt velger det alternativ som gir høyest økonomisk uttelling (kalkulativ organisasjonsforpliktelse).

Forventninger fra et forpliktelsesbasert HR perspektiv tilsier at politigeneralisten hovedsakelig motiveres av indre motivasjon. Proessorientering og en lærende tilnærming er viktig. Det er aksept for å feile og bruke dette som videre læringsgrunnlag. Dialog og veiledning er fremtredende verktøy i relasjon mellom leder og medarbeider hvor det tas sikte på å utvikle medarbeidere og organisasjon i samme retning. Forventede årsaker til turnover fra et slikt perspektiv omhandler at politigeneralisten ikke får tilfredsstilt indre motivasjonsbehov som for eksempel faktorene i psykologisk myndiggjøring. Det forventes vider at organisasjonsforpliktelsen skapes ved å påvirke og stimulere politigeneralistens indre motivasjon. Årsaken til å slutte i politiet avhenger da hvor vidt indre motivasjonsfaktorer er til stede eller ikke.

## KAPITTEL 3: METODE, FORSKNINGSDSIGN OG ANALYSEMODELLER

Metode handler om å følge en bestemt vei mot et mål, en vei valgt ut fra teoretisk perspektiv og kunnskapsutvikling. Man må hele tiden bestrebe seg på å se på og benytte de mest dekkende og hensiktsmessige forskningsmetodene i forhold til det samfunnsforholdet man ønsker å få mer kunnskap om.

Følgende kapittel tar derfor for seg undersøkelsens oppbygning i forhold til metodevalg og på hvilket grunnlag dette er valgt, form på undersøkelsesopplegget, datainnsamlingsprosessen og til sist en evaluering av arbeidets troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. Figuren nedenfor illustrerer de forskjellige elementene innenfor forskningsprosessen basert på denne avhandlingens metodevalg:



Figur 4: Forskningsprosessen

### 3.1 Empiri og sekundærdata.

I dette studiet er det innhentet data ved å foreta en empirisk undersøkelse. Grønmo (2004) beskriver empiri som opplysninger eller informasjon om faktiske forhold i samfunnet. Empiriske studier kjennetegnes ved at man på grunnlag av testing av hypoteser og påstander, og gjennom observasjoner, kan oppnå ny vitenskap. Målet ved empiriske undersøkelser er å koble sammen, på en best mulig måte, våre egne teoretiske forståelser med virkeligheten (Grønmo 2004). Det er viktig at denne informasjonen har grunnlag i erfaring og ikke synsing. I empirisk forskning er det derfor viktig med systematikk, åpenhet og grundighet (Johannessen, Tuft et al. 2006). Målet med å innhente denne typen data er for å kunne organisere, bearbeide, analysere og tolke, for så å kunne få en bedre forståelse, ny kunnskap eller eventuelt løse problemer innenfor det gitte samfunnsforholdet. Empiriske undersøkelser handler om å skaffe primærdata direkte ved kilden gjennom forskjellige feltundersøkelser. Man kan benytte seg av enten kvalitative og kvantitative innsamlingsmetoder, eller eventuelt en kombinasjon av begge.

Det teoretiske utgangspunktet ligger innenfor et hypotetisk, deduktivt design, hvor det på grunnlag av teori er valgt ut variabler som anses for å være viktige for turnoverforskning, jf. kapittel 2 med beskrivelse av variablene organisasjonsforpliktelse, lederstøtte og psykologisk myndiggjøring. En validitetsmessig utfordring i forhold til denne teknikken ligger i at et slikt utvalg av teorigrunnlag vil utelukke andre viktige sider av teorien. Dette kan avgrense det empiriske fokuset (Høyer 2005, s. 50). Perspektivene som det er valgt å se disse variablene opp mot, dvs. HR-perspektivene i form av hvordan HR-praksis utføres i politiet, utelukker andre tilnærminger som ville gitt andre sammenhenger. For eksempel er det i følge Høyer (2005) slik at institusjonelle perspektiver, her i form av et humanistisk syn og forpliktelsesbasert HR, i sin hermenautiske form gir en subjektiv oppfattelse av virkeligheten. Mer rasjonelle syn, her i form av kontrollorientert HR, gir en mer objektiv oppfattelse av virkeligheten. Høyer (2005) sier følgende:

”Dette bidrar til at de institusjonelle perspektivene blir oppfattet som å være vanskeligere å operasjonalisere empirisk enn de rasjonelle” (Høyer 2005, s. 52)

Dette betyr at det er sannsynlig at analysene vil belyse rasjonelle trekk lettere enn institusjonelle trekk. Dette kan igjen føre til at man ubevisst leter etter rasjonelle koblinger. Vi

må også poengtere at dette også ligger i tråd med våre tidlige forventninger om å finne gap mellom politiets formelle og uformelle struktur/kultur, jf. kapittel 2.6.

Når dette er sagt må det også fremheves at det finnes fordeler i å gjennomføre de empiriske teknikker på dette grunnlaget, da godt utprøvde teorier gir rom for å avgrense innenfor ønsket fokusområde og sette fokus på spesielt viktige områder (Høyer 2005).

Analysen gjenspeiler det hypotetiske, deduktive designet i form av at den leter etter potensielle forklaringer og oppfatninger innenfor variablene. For å imøtekomme utfordringene rundt det å velge ut noen teorier som grunnlag, er det valgt å legge opp til et bredt empirisk fokus gjennom eksplorerende design på selve intervjuguidene og intervjusettingen. Det har med andre ord vært åpnet for stor fleksibilitet og åpenhet mellom intervjuer og informant slik at det har vært rom for å kartlegge også nye funn som kan være med på å påvirke turnover i negativ retning (bakenforliggende årsaker). Eksplorerende design i intervjusettingen åpner for at veien blir til mens man går, dvs at mange av veivalgene kan endres underveis i undersøkelsesprosjektet (Grønmo 2004). Dette har gitt rom for fleksibilitet både i forhold til innsamlingen og analysen.

Foruten resultater fra eget empirisk studie baserer vi oss på sekundærdata i form av empiriske data fra en studentoppgave fra PHS i 2009<sup>19</sup>. Dataene stammer fra et åpent spørsmål i en kvantitativ spørreundersøkelse gjennomført av 59 respondenter som har sluttet i politiet. Spørsmålet som ble stilt var «beskriv med egne ord hvorfor du sluttet i politiet?». Svarene i rådataene er tolket av oss og utfallet viser seg i stor grad å sammenfalle med resultatene fra egen undersøkelse. Vi mener dette er med på å styrke våre funn.

Datagrunnlaget for undersøkelsen er derfor som følger:

- Empirisk studie
- 59 besvarelser fra 2009-studentoppgave (rådata)

---

<sup>19</sup> Deler av råmaterialet til en student oppgave på Politihøgskolens modul 1 for leder og organisasjonsutvikling (LOU1). Tema for oppgaven var "Kunnskapsledelse, kunnskapsmedarbeider og turnover i politietaten". Rådataene er gitt til oss fra opphavspersonene til oppgaven. Oppgaven er skrevet av Linda Åmelfot, Anita Stokkeland, Siril Veiåker Nilsen, Lena Susann Reif og Bjørn Pedersen. Takk for velvillig deling.

## 3.2 Kvalitativ metode og forskningsdesign

Det er gjort en grundig evaluering av hva slags metode som best vil kunne hente inn den informasjonen som oppfattes til å være mest hensiktsmessig i det henseende å undersøke turnover i politiet, og valget har falt på kvalitativ metode. Kvalitativ metode gir fordeler i forhold til fleksibilitet, nærhet til aktørene og muligheter for relevante tolkninger (Grønmo 2004). Samtidig er det verdt å merke seg at svakheter, og til dels kritikken, til en slik metode baserer seg på at slike tester ikke er vitenskapelige nok eller at fortolkningene er for subjektive. Det er derfor viktig å være bevisst på hvordan selve gjennomføringen av en kvalitativ undersøkelse gjennomføres. Kvalitativ metode handler om forskjellige typer systematisk innsamling, bearbeiding av data og analyse av samtaler, observasjoner eller tekster. Målet er å studere meningsinnholdet i sosiale fenomener og gi innsikt i hvordan de involverte selv opplever situasjonen.

Grønmo (2004) viser til at kvalitativ metode bygger på teorier om fortolkningslære (hermeneutikk) og menneskelige erfaringer (fenomenologi), og at de derfor er godt egnet i de tilfeller der problemstillingen er knyttet opp mot motivasjon eller spesielt vanskelige temaer. Problemstillingen i forhold til turnover er nært knyttet til motivasjon, og temaet oppfattes også som noe komplisert i forhold til at man til dels kan havne i en situasjon hvor informanten oppfattes som negativ til både arbeidsgiver og politiet som organisasjon. Dette krever en nær kontakt mellom intervjuer og informant slik at informanten opplever det som trygt å snakke om sin oppfattede virkelighet. Formålet i denne avhandlingen, og derav valget i forhold til et kvalitativt undersøkelsesdesign, ligger i å søke de politiansattes opplevelser og oppfatninger på problemområder tilknyttet turnover. Det er ønskelig å komme tett på informantene for å finne de bakenforliggende faktorene som kan føre til turnover, og for å få en god forståelse av de enkelte informantenes verdigrunnlag og motivasjon. For å komme tett nok på informantene kreves det at vi klarer å samle inn dybdeinformasjon tilknyttet temaene. Med grunnlag i dette faller det naturlig å benytte kvalitative dybdeintervjuer som intervjuform.

## 3.3 Dybdeintervjuet og datainnsamlingsprosessen

De kvalitative dybdeintervjuene baserer seg på tre intervjuguider tilpasset informantgruppene som undersøkelsen har valgt å ta for seg, 1) førstelinjeledere, 2) generalister, og 3) tidligere ansatte generalister, se vedlegg 1-3. De tre intervjuguidene er utarbeidet med grunnlag i

avhandlingens problemstilling og relevante teoretiske betraktninger, jf. kapittel 2. Temaene som omhandles er 1) organisasjonsforpliktelse, 2) lederstøtte, og 3) meningsfullhet, 4) autonomi, 5) kompetanse og 6) innflytelse.

Intervjuguiden følger en semi-strukturert form hvor intervjuguiden har ligget som utgangspunkt for intervjuet, men hvor det har vært åpnet for noe variasjon i spørsmålsrekkefølge og temaer (vel og merke innenfor de fastsatte teamene). Intervjuers rolle har vært å styre samtalen dithen at den befinner seg innenfor de feltene man ønsker å undersøke, og samtidig å improvisere spørsmålsformuleringer underveis der det er nødvendig å utdype eller klargjøre visse uttalelser. Viktigheten for intervjuer er hele tiden å unngå feiltolkninger og å unngå spørsmål som kan lede informantene (Grønmo 2004).

Både kvinner og menn har sittet i utvalget, noen med negative erfaringer i forhold til problemstillingen og noen uten. Alle intervjuene er anonyme, og det har vært viktig for mange av informantene at dette har vært sterk poengtert. Flere føler at de legger fram svært personlige meninger i forhold til arbeidsgiver og ledelse, og i følge personopplysningsloven skal all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner være taushetsbelagt.

I forkant av intervjuet er det avklart med informantene at undersøkelsesformen er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, og at alle data om enkeltpersoner blir behandlet med konfidensialitet. Informantene har blitt informert om sin rett til å nekte å være med i undersøkelsen eller avslutte intervjuet underveis dersom dette har vært ønskelig.

Valget for strategisk utvelgning har falt på en såkalt snøballmetode (Grønmo 2004).

Informantene er vervet gjennom at man enten har kontaktet forskjellige polititjenestesteder og spurt om de har aktuelle informantkandidater til undersøkelsen, men i størst grad i form av at informantene etter endt intervju har kommet med egne forslag til passende kandidater. For å sikre at aktørene foreslo gode nye informanter til opplegget, ble aktørene gitt informasjon om diverse kriterier som lå til grunn for utvelgelsen. Informantene har blitt oppfattet til å være positive til undersøkelsesopplegget både i forkant og underveis i intervjuet. Det er også kommet tilbakemeldinger fra noen av informantene i etterkant om at de oppfattet både intervjuformen og tema for intervjuet som bra og interessant.



### 3.3.1 Operasjonalisering av spørsmålene i intervjuguiden

Intervjuguiden er i helhet utviklet med utgangspunkt i hovedproblemstillingen og de underliggende spørsmålene, dog med delvis utgangspunkt i tilsvarende undersøkelse gjennomført av Jonsrud (2011). Hver av variablene, dvs. organisasjonstilhørighet, lederstøtte og psykologisk myndiggjøring (derunder meningsfullhet, autonomi, kompetanse, og innflytelse) er delt inn i temaområder som innbefatter flere delspørsmål.

Det ligger alltid en utfordring i å operasjonalisere forskningsspørsmålene slik at man lykkes i å innhente den informasjonen man søker. Kvale (2009) poengterer at målet er å få fram spontane beskrivelser og ikke spekulative forklaringer. Før spørsmålene ble operasjonalisert ble begrepene vi skulle undersøke konkretisert i form at vi definerte det sentrale innholdet innenfor begrepene. Dette er svært viktig for å unngå at man ender i en situasjon hvor informant og intervjuer svarer på spørsmål ut fra forskjellige forutsetninger. Spørsmålene ble derfor lagt opp til å være presise og egnede. Det holder for eksempel ikke å spørre om opplevd meningsfullhet hvis man ikke samtidig undersøker hva som fører til den opplevde meningsfullheten eller evt. det motsatte.

De semi-strukturerte intervjuguidene ble utformet rundt en eksplorativ tanke i form av at man ønsket rom for å finne nye variabler som beskrivelse av problemområdet. Det lagt vekt på lange samtaler med utdypende og vide svar, hvor informantene kunne reflektere innenfor spørsmål som ”hvorfor”. Samtidig lå mange av spørsmålene innenfor det å kunne kalles deskriptive og konkrete med fokus på ”hvordan”. Det ble lagt vekt på at spørsmålene skulle gi rom for åpne svar uten å være ledende.

For å forsøke å unngå dårlig kommunikasjon under selve gjennomføringen er det i forkant av undersøkelsen gjennomført et testintervju med en person for å sjekke at temaet og spørsmålsformuleringer er lett forståelig, relevant og for å unngå misforståelser. Resultater fra dette intervjuet er ikke med i denne avhandlingen. Det er bevisst forsøkt å unngå å bruke ledende spørsmål og annen påvirkning av respondentene.

### 3.4 Potensielle svakheter ved bruk av metoden

I forhold til selve intervjuformen, dybdeintervjuer, kan det ligge potensiell svakheter i forhold til om man klarer å stille de riktige spørsmålene til de riktige personene slik at man faktisk får svar på det man lurer på? Dette betyr at man må være kritisk i sin utvelgelse av informanter. Det er derfor gjennomgående vurdert om intervjuobjektene har sentral posisjon opp mot forskningsspørsmålene. Intervjuene er gjennomført på informantenes arbeidsplass. Dette er gjort for å gjøre det enklest mulig for informantene slik at selve gjennomføringen er blitt mer tidsbesparende for det enkelte intervjuobjekt. Så lenge intervjuobjektene befinner seg i *trygge rammer*, føler seg vel og ikke blir forstyrret av utenforstående, er dette en grei ramme for gjennomføringen (Grønmo 2004).

Informantene har under vervingen kun fått kjennskap til at undersøkelsen skal omhandle turnover i politiet, samt hvem som står bak forskningen. På begynnelsen av selve intervjuet har de fått en noe bredere innføring i bakgrunnen for undersøkelsen. Vi har valgt å gjøre det på denne måten for at informantene i minst mulig grad skal forberede seg til intervjuet ved å lese seg opp på temaet eller lage seg tanker i forkant. Det var ikke ønskelig at informantene skulle gjøre seg til «eksperter» på temaet turnover, men det var ønskelig at informantene skulle komme med sine umiddelbare tanker og meninger på temaene som ble belyst, uten å være influert av andre.

Når det gjelder den gruppen informanter som er tidligere ansatte generalister i politiet, men som nå er i annet yrke, kan det ligge noen svakheter i forhold til tidsaspektet. Det vil ligge noe feilmargin i de tilfeller hvor personer skal tenke tilbake, erindringsfeil, og dette øker ofte med tidsforskjellen mellom intervjuet og hendelsene man snakker om. Det har ikke vært oppfattet som et problem underveis, og resultatene fra denne gruppen er i hovedsak valgt å ta med som en kontroll opp mot generalistenes svar. Det har vist seg at svarene i de to gruppene har vært svært sammenfallende, og det oppfattes derfor ikke som et vesentlig problem at det har gått noe tid fra de sluttet i politiet til intervjuet ble gjennomført.

Intervjuene har tatt mellom 1-2 timer og gjennomføre, og selve intervjuene ble tatt opp på lydbånd (diktafon). Det kan ligge en svakhet i det faktum at informanter er engstelige for å uttrykke seg ærlig i de tilfeller der samtalen festes på bånd. Alle informantene er forsikret om at lydfilene vil bli slettet så snart dette studiet er ferdigstilt. Det oppfattes ikke at informantene

har holdt tilbake informasjon med grunnlag i at det ble benyttet lydopptak. Alle informantene har gitt lange, innholdsrike og hva som oppfattes til å være ærlige svar.

Det er underveis i intervjuene tatt notater. I etterkant er alle intervjuene transkribert i sin helhet, og deretter er de empiriske dataene bearbeidet, systematisert, analysert og fortolket. Det gjøres oppmerksom på at vi begge har gjennomført selve intervjuingen. Det kan ligge en potensiell svakhet i at en av oss selv er politiutdannet, og det kunne vært ønskelig å benytte en mer nøytral intervjuer. Dette har av praktiske årsaker ikke vært aktuelt, men dette er et tema begge har vært svært observante på, og det er derfor tatt visse forhåndsregler. For det første benyttes som nevnt semi-strukturerte intervjuguider. Dette gjør at spørsmålene er bestemt i forkant av intervjuingen selv om det har vært muligheter for å endre rekkefølge og komme med oppfølgingsspørsmål. Intervjuer har dermed i stor grad vært styrt av intervjuguiden, og dette hemmer således muligheten for å komme med forutinntatte eller ledende spørsmål til informantene. Det gjøres også oppmerksom på at den av oss uten politiutdanning ble med som observatør og kontrollør under den politiutdannedes to første gjennomføringer. På den andre siden kan samme problemstilling snus til en positiv opplevelse for informantene der de opplever en tillitt til intervjuer med tilsvarende bakgrunn, og der dette er med på å gjøre samtalen mer fruktbar.

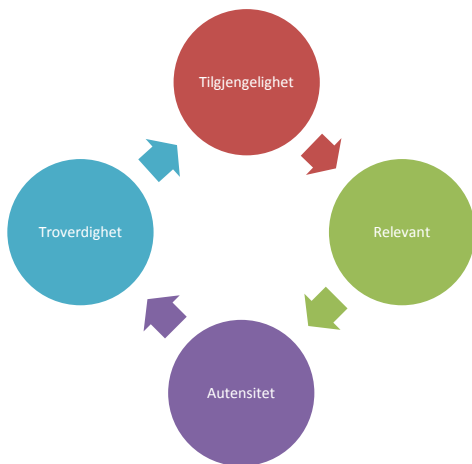
Vi har begge deltatt på transkriberingen, men da dette er en direkte avskrift av lyd anses dette for å være en forholdsvis sikker overføring til tekst selv om det er kjent at forskjellig tegnsætning kan være med på å gi et noe forskjellig uttrykk av teksten. Som en ekstra kontroll har den av oss som ikke gjennomførte den opprinnelige transkriberingen kontrollert avskriften i etterkant ved gjennomgang av både tekst og lyd samtidig. Selve analysedelen er kun gjennomført av den av oss uten politibakgrunn for nettopp å hindre forutinntatte og subjektive holdninger.

### **3.5 Tilgang til data**

Turnover i politiet er i ferd med å bli satt på dagsorden, både via mediene men også via Politidirektoratet og på de politiske arenaer. Likevel finnes ingen eksisterende sekundærdata eller informasjon som kan gi direkte svar på det denne avhandlingen søker svar på. Det som finnes av data finnes i form av statistikk innenfor feltet antall ansatte som slutter i politiet,

men ingenting på hvorfor dette skjer, bakenforliggende årsaker og hva slags indre ytre faktorer som er med på å fremme økt turnover.

### 3.6 Informanter og utvalg



Figur 5: Kildekritiske vurderinger

Under utvelgelsen av informanter og sekundærdata er det lagt vekt på å gjennomgå 4 kildekritiske vurderinger; tilgjengelighet, relevans, autentisitet og troverdighet (Kvale, Brinkmann et al. 2009).

**Tilgjengelighet:** Det har ikke vært oppfattet som vanskelig å få tak i gode informanter ut fra våre egne definerte kriterier til denne undersøkelsen. Det oppfattes ikke slik at temaet for undersøkelsen eller krav til informantene har ført til at noen personer ikke vil la seg intervju, eller at det ligger informasjon på temaet som

er unntatt offentligheten. Hadde dette vært tilfelle ville datagrunnlaget blitt oppfattet som skjevt, og analyseresultatene ville blitt uholdbare og misvisende. Det finnes ingen tilsvarende undersøkelser gjennomført i politiet per i dag, verken i Norge, Sverige, Danmark eller Finland, og derav ingen tilgjengelige data på området, jf. kapittel 2.2.

**Relevans:** Blant det som finnes av tilgjengelig kilder er det lagt vekt på å benytte seg av det/de som oppfattes å ha mest relevant informasjon i henhold til problemstillingen. Dersom dybdeintervjuene har bestått av deler uten relevans for undersøkelsesopplegget er dette utelatt fra både fra intervjuets analyse og denne avhandlingen i helhet.

Studien av 59 respondenter fra 2009, sekundærdata, oppfattes som relevant i forhold til at resultatene støtter opp om egne funn. Det er kun benyttet resultater (rådata) fra ett spørsmål i undersøkelsen.

**Autentisitet:** Alle informanter benyttet i undersøkelsen oppfattes som ekte og den posisjon de utgir seg for å være. Når det gjelder datagrunnlag av 59 respondenter fra 2009-undersøkelsen er det vanskeligere å garantere for autentisiteten, men grunnet begrensede ressurser er det likevel valgt å benytte dette framfor å gjennomføre egne tilsvarende undersøkelser. Det er

gjort et valg på å kun benytte deler av rådata fra undersøkelsen, og ikke forfatternes tolkninger av resultatene. Bruk er godkjent av oppgavens eiere.

**Troverdighet:** Alle kilder er vurdert i forhold til troverdighet, og det er ikke kommet opp mistanker om at dokumenter inneholder feilaktig informasjon eller at informanter bevisst har gitt feilaktig informasjon under intervjuene.

De valgte informantgruppene er benyttet i forhold til at de oppfattes til å være i god stand til å kunne belyse problemstillingen på best mulig måte. Gruppen med generalister ble valgt fordi disse er interessante i det henseende at det er en potensiell mulighet for at de vurderer å bytte arbeidsgiver. Det ble valgt å benytte seg av de som hadde vært ansatt 3-5 år for å unngå den gruppen ansatte som er så nye at de ikke er ønsket å bytte grunnet kort fartstid. Gruppen som består av tidligere politiutdannede ansatte (generalister) ble valgt for å kunne belyse den situasjonen de var i og hvilke motivasjonsfaktorer som spilte inn da de faktisk tok et valg om å bytte arbeidsgiver. Den siste gruppen bestående av førstelinjeledere er viktig i forhold til å kunne belyse et samsvar eller eventuelt en avstand i forhold til generalistenes syn innenfor undersøkelsens aktuelle temaer.

Det er valgt å benytte seg av 5 respondenter innenfor gruppene som består av generalister og ledere, og 4 innenfor gruppen som består av tidligere ansatte generalister. Et antall på 14 respondenter totalt anses for å være akseptabelt nivå (Johannessen, Tufte et al. 2006). Innsamlingen foregikk i tidsperioden august – september 2012.

### **3.7 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet.**

Validitet og reliabilitet er begreper som benyttes i forhold til å si noe om oppnådde krav i forhold til forskningsoppleggets kvalitet. Kvale, Brinkmann et al. (2009) beskriver reliabilitet som hvor pålitelige resultatene er, mens validitet forklarer hvorvidt studiet faktisk undersøker det den er ment å undersøke. Guba og Lincoln (1989) og Johannessen (2006) viser til at kvalitative undersøkelser bør måles i forhold til troverdighet og pålitelighet, og forklarer troverdighetsbegrepet som en motsats til det klassiske validitetsbegrepet fordi man innen kvalitative undersøkelser vanskelig kan gjøre målinger. Det oppnås ingen kvantifiserbare data, og validiteten i kvalitative undersøkelser må derfor omhandle hvorvidt forskernes funn

faktisk reflekterer formålet med undersøkelsen og et reelt bilde av virkeligheten.

Pålitelighetsbegrepet knytter seg til undersøkelsens empiriske data, hvordan datainnsamlingen har foregått og hvordan dataene er bearbeidet og analysert.

Gjennom hele prosjektet har vi hatt validitetsbegrepene med oss som en hverdagslig praksis. Kvale, Brinkmann et al. (2009) beskriver viktigheten av den håndverksmessige dyktigheten og troverdighet hos forskerne for at andre forskermiljøer skal kunne vurdere funnernes validitet i etterkant og evaluere den vitenskapelige kunnskapen som blir produsert.

Det har derfor gjennom hele prosjektet ligget til grunn validering i 7 faser:

- 1) **Tematisering:** Det teoretiske grunnlaget for denne avhandlingen er bygget på annen forskning innenfor temaet turnover, samt hvordan myndiggjøring er med på å påvirke turnover. Man ser en økt turnover-intensjon i politiet, men det finnes ingen forskning på årsaker til fenomenet. Gjennom rapporten *Politiet mot 2020* (Politidirektoratet 2008) vises det til en forventet fast årlig turnover-rate, men reelle tall viser at denne forventede turnover-raten er for lav. I tillegg ligger det svært få politiske føringer i hvordan man skal håndtere denne situasjonen for å bremse den negative utviklingen. Vi mener derfor at vi har gjort oss godt kjent med det forskningsfeltet som finnes på området, og har ikke lyktes i å finne mer relevant forskning enn det som henvises til i denne avhandlingen. Det oppfattes til at temaet og forskningsspørsmålet i denne avhandlingen er bygget på solide teoretiske og forskningsbaserte forutantakelser, og at forskningsspørsmålet er bygget på logisk utledning fra teori.
- 2) **Planlegging:** Alle forskningsopplegg bør belage seg på å være på å være fordelaktige for mennesker og å minimalisere skadelige konsekvenser (Kvale, Brinkmann et al. 2009). Undersøkelsesopplegget i denne avhandlingen oppfattes til å ha et samfunnsnyttig tema, ikke ha noen skadelige konsekvenser, og gyldigheten av kunnskapen er evaluert i forhold til undersøkelses metoder og kvalitet. Det er derfor lagt vekt på å vise til en detaljert og åpen fremgangsmåte i valg og gjennomføring av metode, valg av forskningsdesign, utvalgsstrategi, datainnsamling, analyseprosessen og teoritilknytning.

- 3) **Intervjuing:** I forkant av intervju-gjennomføringene ble det utarbeidet tre intervjuguides rettet mot de tre informant-gruppene som var valgt. Intervjuguidene er semi-strukturerte, og ble beholdt i samme form gjennom hele intervjuprosessen for lettere å kunne se sammenhenger mellom informanter og informant-grupper. Flexibilitet utover dette ble foretatt i de tilfeller hvor spørsmålsformuleringene ble oppfattet som vanskelige av informanten, eller det ble oppfattet som relevant med oppfølgings spørsmål for videre utdyping. I noen tilfeller ble også spørsmålsrekkefølgen endret. I tillegg til at dette styrker muligheten til å se sammenhenger, gir det også en styrke til at selve intervjuingen foregikk så likt som mulig intervjuguide i forhold til at det var to forskjellige intervjuere.

Informantene har under intervjuene vist stor engasjement både til selve gjennomføringen og til tematikken. De har vist stor åpenhet og fortrolighet, og dette må sies å styrke undersøkelsens troverdighet. For å videre styrke troverdigheten er det lagt opp til å benytte seg av vedvarende observasjon over en lengre periode på forskningsfeltet. Forskningen ble fordelt over en 4-ukers periode hvor intervjuing og transkribering foregikk parallelt. Dette har gitt gode muligheter for evaluering av undersøkelsesopplegget underveis, og har samtidig gitt godt driv i prosjektet. Vi har funnet metning i utvalget ved at det i de siste intervjurundene ikke lenger framkom det som oppfattes som ny eller annerledes informasjon. Det forstås derfor at utvalget på 14 informanter er tilstrekkelig for å kunne gi et godt bilde av det samfunnsforholdet denne undersøkelsen tar for seg.

- 4) **Transkribering:** Transkriberingen er foretatt ord for ord, men fullstendige irrelevante områder har blitt fjernet fra de transkriberte sidene. Dette kan være private opplysninger uten relevans for avhandlingen eller informasjon som har beveget seg langt vekk fra ønsket temaområde. Ord og uttrykk som «eh», «mmm» eller liknende er med i de transkriberte sidene, men er fjernet fra analysedelen for å gi bedre flyt i språket og gi en lettere forståelse for leserne.
- 5) **Analysering:** I all hovedsak har informantene oppfattet spørsmålene som greie å svare på, noe man kan se gjennom lange og utfyllende svar. Et lite fåtall har innenfor noen av temaene hatt litt problemer med å forstå hva intervjuer er ute etter, og intervjuer har i disse tilfellene hjulpet informanten på vei ved å omformulere spørsmålene. Det har

da ikke bydd på videre problemer. Spørsmålene er spurt på grunnlag av den teoretiske vinklingen i avhandlingen, og det oppfattes til at spørsmålene har gitt gode svar innenfor alle temaene. Stor bruk av sitater, opp mot 50%, regnes av Kvale (2009) som gunstig i denne typen kvalitative avhandlinger fordi det er med på å styrke avhandlingens troverdighet. Sitatene viser både sammenhenger og bredde og er med på å fremheve undersøkelsens funn.

- 6) **Validering:** Vi har begge jevnlig inntatt rollen som *djevelens advokat* og kritisk gjennomgått funnene. I forkant av intervjuingen ble det foretatt test-intervju for å utelukke vanskelige spørsmål og for å unngå misforståelser, og underveis i intervjuene er det jevnlig stilt kontroll-spørsmål til informantene i forhold til om intervjuer har oppfattet svarene rett. Det er ikke innkommet funn som oppfattes som avvikende, falske eller overraskende. Det styrker også rapportens troverdighet at funnene samsvarer med teoretiske betraktninger på området som er basert på større undersøkelser.
  
- 7) **Rapportering:** Det er gjennom hele avhandlingen forsøkt å gi en troverdig og pålitelig fremstilling av hovedfunnene, diskutert i sammenheng med relevant teori. Stor bruk av sitater er med på å underbygge dette. Det oppfattes til at avhandlingen gir svar i forhold til hva den er ment å undersøke, og at informantene er sannferdige. Resultatene oppfattes til å være klare og at de gir et oppriktig bilde av den sosiale virkeligheten. *Sentralt tema* er tillagt alle sitatene i analysekapittelet. Dette er for å beskrive en kortfattet oppfattelse av hovedtema i sitatet, jfr. meningsfortettingsmetoden som beskrives nærmere i kapittel 4.1, samt å lette leseropplevelsen i forhold til lange sitater.

Selv med sterk fokus på validitetsbegrepene gjennom hele prosessen i denne studien må man alltid være bevisst på at det kan oppstå feilkilder. For det første må man aldri glemme at vi som mennesker har en forutinntatt holdning til det vi skal forske på, dvs. en egen subjektiv oppfattelse av sannheten. Gjennom de perspektivene vi har valgt å belyse problemet på, har vi samtidig valgt bort andre potensielle perspektiv. Andre perspektiv ville belyst temaene på andre måter og dermed gitt andre svar. Det samme gjelder valg av teorier. De valgene vi har



gjort har samtidig vært med på å utelukke andre. Til sist må vi hele tiden ha en forståelse at det kan ligge feilkilder i forhold til datamaterialet og den informasjonen som er benyttet i analysen.

Ekstern validitet (generalisering) handler om hvorvidt kunnskapen fra ett forskningsprosjekt er kun av lokal interesse eller om det er mulig å overføre til liknende fenomener (Kvale, Brinkmann et al. 2009). Hensikten i dette studiet har ikke vært å utdype hyppigheten eller omfanget til turnover, men snarer å forstå begreper og fenomener som fører til turnover. Informantene er valgt til et spesielt formål og resultatene baseres på et forholdsvis lite utvalg. Det kan derfor ikke påstås at resultatene er representative i andre sammenhenger (statistisk generalisering). På den annen side kan kunnskapen fra dette forskningsprosjektet sies å være overførbart i form av at funnene kan benyttes som en veiviser for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon (analytisk generalisering) (Kvale, Brinkmann et al. 2009). Det blir opp til leseren å avgjøre gjennom de kontekstuelle beskrivelser om studiet er utfyllende nok til å sikre en god overførbarhet til andre situasjoner. Vi har så langt det er mulig forsøkt å vise åpenhet i forhold til hvordan undersøkelsen er gjennomført og de resultater som er fremkommet. Vi har også vist åpenhet i forhold til våre roller som forskere, datainnsamlingsmetoden, og til informantgruppen (foruten data som kan være i strid med kravet om anonymisering). Vi mener på grunnlag av dette at forskningen kan etterprøves.

Det er tatt høyde for at informantenes svar kan være påvirket av samtidens kontekst. Et konkret eksempel på dette er det store fokuset som er satt på politiet etter 22. juli hendelsen. Dersom slike kontekstuelle forhold har vært oppfattet til å påvirke informantenes svar er dette tatt med i diskusjonen underveis i avhandlingen.

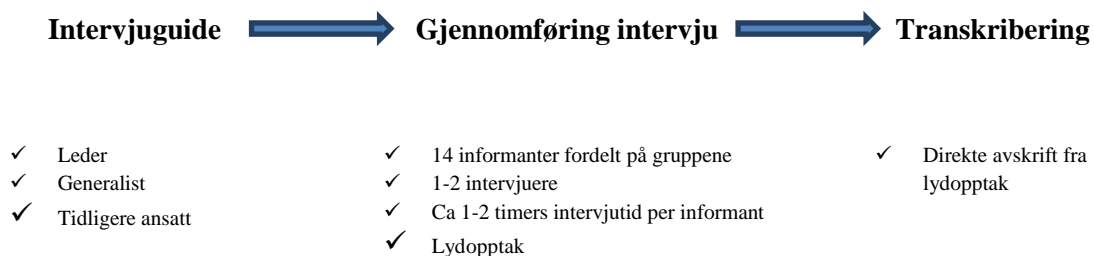
## KAPITTEL 4: RESULTAT OG ANALYSE

---

### 4.1 Forklaring av resultat og analyse

Det finnes mange måter å nå veien til målet i en kvalitativ dataanalyse, men det viktigste er at man finner en god måte å analysere teksten på, i dette tilfellet fordelt over ca. 250 sider med teksttranskripsjoner. Målet er å organisere teksten på en systematisk måte med tanke på at man samtidig utdyper og beriker meningen med det som faktisk blir sagt i intervjusamtalen. For å styrke forståelsen av innholdet kunne man i etterkant valgt å la flere forskere være med på å tolke lydfilene som ligger til grunn for transkripsjonene, eller evt. den direkte avskrevne teksten. I tillegg kunne man valgt å sende de ferdig analyserte og fortolkede resultatene tilbake til informantene for gjennomsyn eller for å utdype sine opprinnelige uttalelser. Disse trinnene for kontroll har man valgt å ikke gjøre grunnet tidsaspektet for avhandlingen, men det er lagt vekt på å styrke forståelsen direkte i intervjusamtalen ved å sende informantens meninger tilbake med spørsmål som «..forstår jeg deg rett ved at...?», «...er det riktig at jeg kan oppsummere dette til at du mener...?» osv., det vil si oppfølgingsspørsmål som gir informanten anledning til å gjøre rettelser underveis i intervjusamtalen.

På noen av intervjuene, der det tidsmessig har vært rom for det, har en av oss i vært observant/kontrollør til den som har intervjuet. Den som har hatt observatør rollen har tatt notater og vært med på en umiddelbar muntlig fortolkning i etterkant. Vi har begge gjennomført rollen som intervjuer grunnet et forholdsvis stort antall informanter, og samme intervjuer har da gjennomført teksttranskriberingen på sine gjennomførte intervjuer i etterkant. Begge forskerne har kontrollert den andres transkribering opp mot lydfiler.



Figur 6: Undersøkelsens gjennomføringsfaser

Etter at de ca 250 sidene med data ble ferdig transkribert, ble det lagt opp til en tematisk organisering som innebar en reduksjon og systematisering av datamaterialet for å legge til

rette for analyse uten å miste viktig informasjon. Dette ligger til grunn for at man videre kan analysere og utvikle tolkninger og perspektiver i forhold til informasjonen i datamaterialet.

Kvale (2009) deler tolkningen av intervjuene i tre deler, 1) strukturering for analyse, 2) klargjøring for analyse, og 3) mening og forståelse som fører til nye perspektiver. I denne avhandlingen er tolkningen gjort på følgende måte:

- 1) **Strukturering av analyse:** Overføring fra lyd til tekstform
- 2) **Klargjøring for analyse:**
  - ✓ 1/2 – 1 sides sammendrag av hvert av de 14 intervjuene for å skape en helhetlig forståelse av hva de enkelte intervjuene handler om.
  - ✓ Skjema for fordeling av svar innenfor hvert av de seks forskningstemaene<sup>20</sup>. Dette for å bestemme meningsenheter, dvs svar som kan relateres til samme mening.
- 3) **Mening og forståelse:** Meningsfortettingsmetoden

Meningsfortettingmetoden (Kvale, Brinkmann et al. 2009) er en fortolkningsmetode hvor man velger å tolke resultatene fra undersøkelsen gjennom å lage kortere formuleringer enn de opprinnelige uttalelsene. Man komprimerer med andre ord lange setninger ned til korte setninger som oppsummerer det som er sagt. I dette kapittelet kalles dette *sentralt tema* og de forfølger alle sitatene som er benyttet. Med eksempel fra testresultatene:

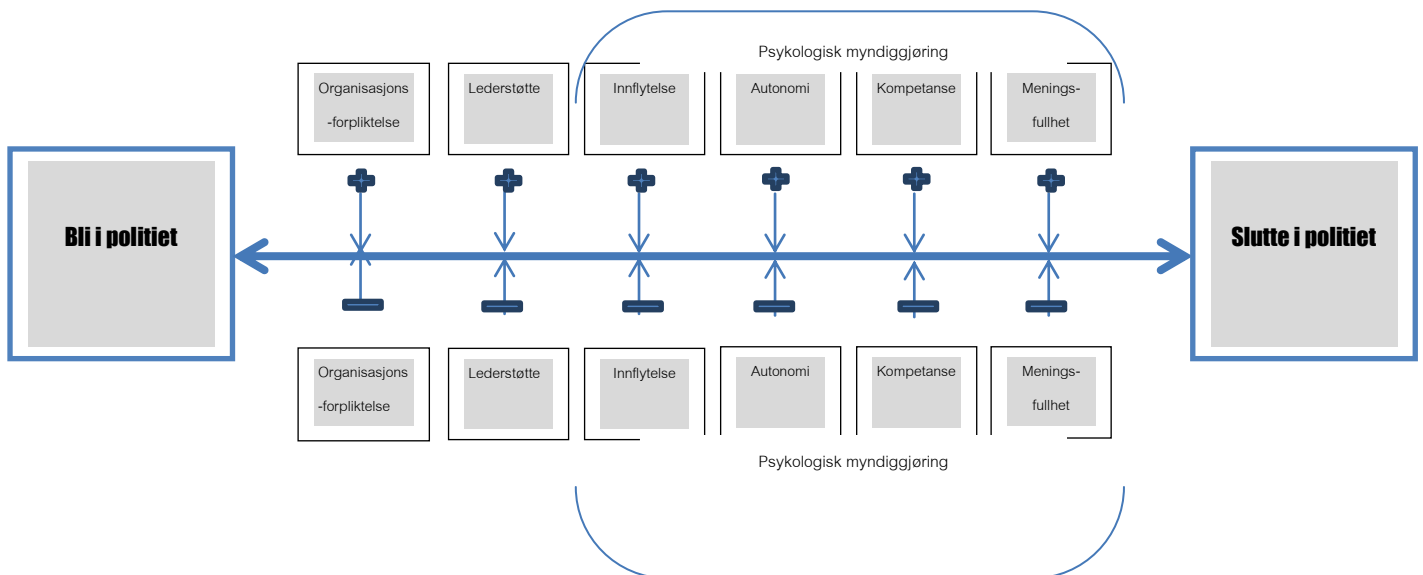
Naturlig enhet	Sentralt tema
"Altså vi, vi har jo ulike utfordringer i forhold til de oppdragene vi har og der utfordres vi jo på forskjellig vis hver dag. Men nå har jeg på en måte jobbet på orden og dette nivået på godt over 5 år da og det er jo også en av årsakene til at jeg trenger å bytte jobb. Jeg trenger flere utfordringer for å utvikle meg. Jeg følger at jeg har stagnert litt."	Opplever ikke nok utfordringer i dagligdagse gjøremål.
"Den fungerer sånn at dersom vi er sikre på at noe er riktig i henhold til vår instruks eller norsk lov sånn sett, så tar vi den beslutningen der og da. Hvis ikke rådfører vi oss med vaktleder. Av en eller annen grunn får vi ikke ringe direkte med jourhavende lenger, det må vaktleder gjøre. Så hvis han trenger råd ringer han til jourhavende. Er det noe større greier vil vaktleder ringe fagleder eller ordensjefen, men stort sett på en vanlig oppdragsløsning tar patruljen det og melder der videre da til vaktleder som kan loggføre det. Som oftest vil vaktleder ikke være helt inne i bildet, men ved tvilsting så rådfører vi oss."	Beslutninger tas på eget nivå i forhold til instruks. Utover dette følger man de hierarkiske linjer.

Tabell 4: Meningsfortettingsmetoden

<sup>20</sup> Organisasjonsforpliktelse, meningsfullhet, innflytelse, autonomi, kompetanse og lederstøtte.

Gjennom hele analysearbeidet er det lagt vekt på å uttrykke temaene i meningsenhetene på en objektiv måte, slik at informantenes synsvinkler er fremtredende og ikke influert av intervjuers fortolkning. I etterkant av at det ble dannet meningsenheter med fellestrekk ble meningsenhetene studert i lys av studiens bestemte formål.

Resultatene som følger i dette kapittelet besvarer hovedproblemstillingen *Hva er de bakenforliggende årsakene til turnover blant generalister i politiet?* med grunnlag i de tre uavhengige variablene 1) organisasjonsforpliktelse, 2) lederstøtte og 3) psykologisk myndiggjøring.



Figur 7: Påvirkningsfaktorer for å bli eller slutte i politiet

## 4.2 Hensynet til informantene

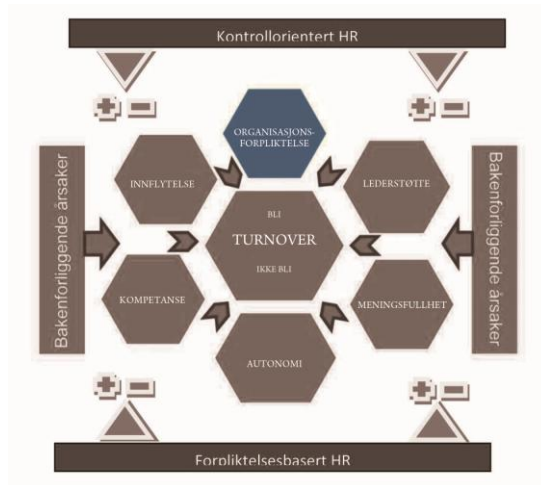
Informantene i undersøkelsen svarer i stor grad på spørsmål av privat karakter i forhold til arbeidsgiver og egen stilling i/utenfor politiet. Det er derfor en nødvendighet at alle resultater og henvisninger til informanter anonymiseres ved gjennomgang av resultatene. Alle stedsnavn, navn på tjenestesteder og andre identifiserbare/gjenkjennelige sitater/uttrykk er derfor fjernet, og det vil i analysen henvises til «informanten/e», «de spurte» eller «han/hun» ved sitatbruk, uavhengig av om informanten er han- eller hunkjønn. Det kan også opplyses om at det ikke er fremkommet nevneverdige forskjeller i forhold til kjønnene og resultatene i

denne avhandlingen. I tillegg henvises det heller ikke i analysedelen til alder eller annen demografisk data. Sitatene kategoriseres kun i forhold til hva slags gruppe informantene tilhører, da i form av generalist, leder eller tidligere ansatt der dette som oppfattes som relevant.

Gruppe	Kjønn	Uteksaminert PHS	Ansatt i politiet	Annen utdannelse i tillegg til PHS
Generalist	Mann	2009	2009 - pågår	Ja
Generalist	Mann	2009	2009 - pågår	Nei
Generalist	Mann	2007	2007 - pågår	Ja
Generalist	Kvinne	2007	2007 - pågår	Ja
Generalist	Kvinne	2009	2009 - pågår	Nei
Leder	Mann	1986	1986 - pågår	Ja
Leder	Mann	1998	1998 - pågår	Ja
Leder	Mann	1996	1996 - pågår	Nei
Leder	Mann	2007	2007 - pågår	Ja
Leder	Kvinne	1985	1985 - pågår	Ja
Tidligere ansatt	Mann	2005	2005 - 2008	Ja
Tidligere ansatt	Mann	1999	1999 - 2009	Ja
Tidligere ansatt	Mann	1998	1998 - 2011	Nei
Tidligere ansatt	Mann	1998	1998 - 2011	Nei

Tabell 5: Informantliste

### 4.3 Resultater analyse: Organisasjonsforpliktelse



Figur 8: Organisasjonsforpliktelse

Kuvaas og Dysvik (2012) beskriver organisasjonsforpliktelse som ansattes involvering og identifisering i organisasjonen. Som beskrevet i kapittel 2.2 kan begrepet deles inn i 1) affektiv-, dvs. følt tilhørighet, 2) normativ-, dvs. følelsen av hva som oppfattes som riktig/moralsk ansvar og 3) kalkulerende organisasjonsforpliktelse, dvs. opplevde kostnader ved å forlate organisasjonen, evt.

mangel på andre jobbmuligheter (Allen and Meyer 2011). Affektiv og normativ

organisasjonsforpliktelse kan sies å være basert på indre motivasjonsfaktorer, mens kalkulerende organisasjonsforpliktelse i større grad er basert på ytre motivasjonsfaktorer. Det viser seg at mange av forventningene i forhold til en idealistiske tankegang og til drømmen om en fartsfylt hverdag er blitt noe justert ned etter at informantene kom ut i en reell arbeidssituasjon. Dette oppfattes både som positivt og negativt fra informantenes side, samtidig som en informant også viser til at den lærdommen man tilegner seg på PHS har lite å gjøre med det virkelige liv. Noen av de spurte forklarer at de måtte justere ned forventningene grunnet politiets hierarkiske system og tungroddede byråkrati, mens andre skylder på egen umodenhet og liten virkelighetsoppfatning:

(Tidligere ansatt) Jeg var nok litt umoden, tror jeg, når jeg søkte og kom inn. Jeg trodde nok politiet var mer, og at det skjedde mer på patrulje enn hva det faktisk gjorde. Jeg skjønnte etter hvert at Norge er jo Andeby. Det skjer jo fint lite her. ... En annen ting jeg var overrasket over når jeg først begynte å jobbe på (anonymisert tjenestested), var over hvor liten del av organisasjonen som faktisk jobbet med politiarbeid. Fra politimesteren og nedover er det masse andre ting man styrer med. Jeg trodde nok at det var en mer helhetlig organisasjon i kampen mot den lokale kriminaliteten. Og så viser det seg kanskje at 90 personer av 500 har IP godkjenning, i alle fall i kategori 4, og det er jo et tankekors da. Og så er det den klassiske med hvorfor fengsles ikke tyven og så videre som i noen grad var overraskende. Det er jo litt demotiverende når tyven kommer ut igjen og at du må jobbe med den samme figuren årlig og kanskje gjennom hele politilivet.

- Sentralt tema: Forventningene til jobben som politi var et godt stykke unna den reelle politihverdagen. Det er roligere enn forventet og politiets oppgaver handler i for liten grad om å forebygge og bekjempe kriminalitet. Dette er demotiverende.

En av generalistene reflekterer rundt det faktum at han ble ansatt som uniformert polititjenestemann i ett år før han begynte på PHS. Han beskriver at han gikk inn for oppgaven med liv og lyst, men at han i etterkant har tenkt mye rundt det faktum at han har arbeidet som ufaglært og at dette ikke var heldig verken for han eller politiet. Oppgavene derimot, og livet som politi, er imidlertid som forventet etter at han fikk god innsikt i politiyrket allerede før skolegang. Her er et utdrag:

(Generalist) Jeg hadde jo jobbet i MP (merk: militærpolitiet) og som vokter i (anonymisert sted), så jeg hadde jo fått litt sånn erfaring med det å håndtere mennesker... Jeg var jo ikke alene, da. Jeg kjørte jo sammen med noen som var operative. Jeg tenker tilbake på det året, og ser jo nå i ettertid at der ikke var helt heldig. Det var jo en uke med litt innføring i it-systemer og bruk av sunn fornuft og så videre... Det er kanskje en av de største læringskurvene jeg har hatt livet. Jeg tror nok faktisk det. For min egen del var det kjempegøy, men det var nok mer vågalt fra arbeidsgivers side å måtte ansette en utenfra som de ikke kjente. Spesielt ut fra de kvalitetskravene som politiet har. Det hadde vært veldig fort å gå på en smell, rett og slett.

Det står til forventningene, det er slik jeg har sett for meg politiyrket....

- Sentralt tema: Ser på det å jobbe som ufaglært politimann som uheldig, selv om det ga stor indre motivasjon og bratt læringskurve. Politiet har vist seg å være som forventet.

Det virker til at det hos alle informantene ligger en tilhørighet til sin organisasjon, men at tilhørigheten i sterkest grad er tilknyttet andre kolleger, verdiene og selve arbeidsoppgavene. Lederne oppfattes i stor grad å være lei generalistens arbeidsoppgaver, men har tilhørighet tilknyttet kolleger og verdier. Noe overraskende var det å oppdage at de tidligere ansatte også oppfattes til og fremdeles ha sterk tilhørighet til politiet, disse i form av kolleger og verdier. I forhold til arbeidsoppgaver oppfattes de i større grad å ha gått lei.

En av generalistene beskriver det kollegiale samholdet som *en hemmelig klubb*, mens en annen beskriver det som *min identitet*. Dette vitner om sterkt samhold på det kollegiale plan og understreker samtidig det faktum at polititjenestemannen føler at politiets verdier er sammenfallende med eget verdigrunnlag.

Et fellestrekk for informantene er at de ikke har like sterk, og sågar mangler noen fullstendig, tilhørighet til selve organisasjonen og øvrig ledelse. Flere poengterer viktigheten av at organisasjonen politiet nå må gås etter i sømmene, da spesielt i forhold til den massive

kritikken politiet og dens ledelse har opplevd etter 22. juli kommisjonens rapport <sup>21</sup>, heretter kalt *Gjørsv-rapporten* (Regjeringen 2012), og også mediernes knallharde kritikk av dårlig iverksettelse av sikring og beskyttelse av befolkningen. Kritikken synes å rokke ved informantenes verdisyn, derunder drivkraften for å jobbe som politi, nemlig det å hjelpe mennesker, rettferdighet, men også det å kunne være stolt av arbeidsgiver:

(Generalist) Veldig, veldig sterk tilhørighet, egentlig. Om det grenser over til det negative, det vet jeg ikke. Jeg ser jo spor i tiden om at vi blir mer og mer åpne, da, og historiene fra eldre kolleger er jo at politi var politi, ingen får innsyn i arbeidsmetoder, ingen får vite noen ting. Men i lys av det som har skjedd nå, så er det jo blitt en åpenhet som er helt uvanlig i organisasjonen. Det å bli ettergått så mye er jo noe som aldri har skjedd før. Så jeg vet ikke, men jeg tror det blir litt veiskille nå. Etter den hendelsen. Det er jo mine egne tanker, og hva slags veiskille det blir? Man må nok bli mer vant til å bli sett etter i kortene, og det vi gjør må tåle dagens lys.

- Sentralt tema: Den nyere tids hendelser har gjort politiet mer åpent og man må forvente et større innsyn i politiets aktiviteter.

(Leder) Jeg har ikke angret en dag på yrkesvalget mitt. Det har jeg ikke gjort, selv om utviklinga går i feil retning ved å bygge ned beredskap og sånne ting. Resultatet av det blir dårlig service til publikum. Det har også gjort at innkomne meldinger, det vil si oppdrag, også har gått ned etter den omlegginga. Og da kan du stille spørsmål om hvorfor det? Folk gidder ikke å ringe lenger, dem bryr seg ikke. Det er like greit å la være, ingen kommer jo likevel. Og man ser jo stadig i avisen at brann og ambulanse har vakthold fordi politiet ikke kommer. Brannvesenet må ta bilder av ulykkesstedet og sende til politiet fordi politiet ikke kommer. Nei, det er ikke bra. Og i hvert fall ikke når det gjelder den siste rapporten nå, når det gjelder tanken på beredskap.

- Sentralt tema: Politiets utvikling går i feil retning. Publikum har ikke lenger tillit til politiet, og andre instanser som brannvesen og ambulanse tar over politiets oppgaver.

Undersøkelsen tar også for seg områder tilknyttet familieliv og fritidsaktiviteter i sammenheng med jobben i politiet. Et fellestrekk er at de spurte i stor grad har måttet kutte ned på fritidsaktiviteter, da med grunnlag i at turnusarbeid og overtidssjopping ikke gjør det enkelt å være med i organiserte aktiviteter. Samtidig synes dette å være en helt grei almisje for informantene. De synes å være innforstått med at verdien av å følge yrkesdrømmen er viktigere enn å være i Norgestoppen i idrett, delta i korpset eller være på fest med venner og familie. Det som imidlertid fremkommer, og som anses for å være et interessant funn, er at

---

<sup>21</sup> 22. juli kommisjonen, eller Gjørsv-kommisjonen som den også kalles, er en regjeringsnedsatt kommisjon som ble opprettet etter terrorangrepene 22. juli 2011. Målet var å utrede hva som skjedde den 22. juli. Kommisjonen retter sterk kritikk til politi og myndigheter for sin håndtering av hendelsen.



alle generalistene i undersøkelsen hentyder at dersom de skulle ønske å få barn så vil det vanskeliggjøre rollen som turnus-arbeidende generalist. Det er et faktum at turnus-arbeidende generalister i stor grad består av nyutdannede polititjenestemenn, og det er naturlig å tenke at disse i stor grad ikke har startet familieforøkelse før, underveis i studier eller de første årene i tjeneste. Statistikk fra SSB viser at førstegangsfødende i Oslo i 2011 var ca 32 år for mor og ca 34 år for far (SSB 2012). På landsbasis er det noe lavere, men ligger i snitt på ca 30 år. I en masteravhandling i politivitenskap fra 2010 (Davidsen and Reiersen 2010) er et av de viktigste funnene det faktum at turnus kombinert med omsorg for barn gjør at kvinner forlater ordenstjenesten. Her ligger det signifikante forskjeller mellom kjønnene. Funnet sier ingenting om kvinnes turnoverintensjon ut av etaten, men det sier imidlertid noe om at turnusarbeid i stor grad velges bort når kvinner får barn.

På spørsmål i forhold til karrieremål blant generalister og ledere ser de spurte på dette tosidig. På den ene måten er det naturlig å gå i gradene etter et visst antall år i etaten, og de spurte oppfatter dette som naturlige karrieremål lagt til rette av organisasjonen. Det ligger litt i kortene at når man går lei av generalistrollen, noe de fleste mener at man gjør, så er det på tide med et opprykk:

(Generalist) ...og så er det jo sånn at man tradisjonelt går gradene i politibetjentsystemet til man kommer opp på sånn mellom ledernivå. Ofte er jo det sånn 10-15 år ut i karrieren din. Kanskje kortere også om man er på et sted hvor man får muligheten tidlig. Og da har du kanskje gjort deg ut noen tanker. I alle fall de kollegene jeg har som har snakket om det, de føler at nå, nå har jeg gjort mitt ute, liksom. Klart jeg har tenkt mitt jeg og, at jeg begynner å bli lei denne typen jobb. At jeg nå har fått mitt av denne typen jobb og denne typen å gjøre politiarbeid på. Kanskje jeg vil prøve noe annet? Så jeg hadde nok ikke takket nei umiddelbart til en annen stilling hadde jeg fått tilbud om det.

- Sentralt tema: Det er naturlig å bli leder etter noen år i rollen som generalist, og/eller når man er lei generalist-jobben.

På den annen side svarer de på spørsmålet om karrieremål, eller snarere karrieremuligheter, innenfor det nivået de befinner seg på i dag. Her ligger det ønske fra flere av informantene i forhold til spesialisering, kompetanseheving og kurs. For generalistenes del svarer flere av de spurte at det ligger for få utviklingsmuligheter i generalistrollen, og flere antyder at det derfor er naturlig å søke kurs som på sikt vil føre dem ut av vanlig generalistrolle.

(Generalist) For min del er det UEH og innsatsleder som er den åpenbare karriereveien jeg ser for meg videre nå. Det er vel ikke så mange andre alternativer. Sånn operativt sett er det, det finnes jo mange andre kategorier, men når det gjelder den operative beredskapsveien så er det de to karrieremulighetene da.

- Sentralt tema: Det finnes kun to karrieremuligheter innen for operativ beredskap.

(Generalist) Akkurat nå så er det sånn at veldig mye virker spennende. Så da er det fint å være generalist. Men jeg har jo et hovedansvar på nark-etterretning i to kommuner. Det syntes jeg er et spennende type arbeid. Det er et tilleggsansvar jeg selv ba om, og fikk det. Det har ført til en del mer kurs og det har jo gjort det til at det er mer spennende for meg. For hadde jeg bare jobbet ute i patrulje i uniform og fått utviklet meg videre så tror jeg at jeg hadde følt etter hvert at det ikke hadde vært så spennende

- Sentralt tema: Tilleggsansvar i generalistrollen har gjort jobben mer spennende.

Av alle undersøkelsens informanter er det ingen som svarer bekreftende på at politiet som etat er opptatt av å utvikle de ansattes ferdigheter og evner, selv om en av lederne antyder at kursutvalget de seneste årene er blitt langt bedre, og at noen opplever ledere som viser gehør når ansatte ytrer ønsker om kompetanseheving. Det er i stor grad samstemthet om at ønsker i henhold til kompetanseheving og kurs må skje på eget initiativ, og at det verken ligger krav eller reelle føringer fra arbeidsgiver i forhold til ansattes utvikling av ferdigheter og evner. I tillegg påpekes det fra flere at tilgangen på kurs er avhengig av god tone og kjemi med nærmeste leder, men at dette ofte heller ikke er nok til å få plass på en av de alt for få kursplassene som finnes internt i politiet. *Deres hender er jo bundet og et hode er et hode* er uttrykk som er med på å forklare nærmeste leders manglende evne til å åpne for muligheter til kurs hos de ansatte. Flere av de spurte har tatt kurs på eget initiativ utenfor etaten. Det oppfattes som et paradoks at for å få kurs må man inneha kurs i bunn, og får du ikke plass på disse kursene i bunn, har du heller ingen utviklingsmuligheter videre. Dette kan også være med på å bremse ned den naturlige gangen i å gå gradene.

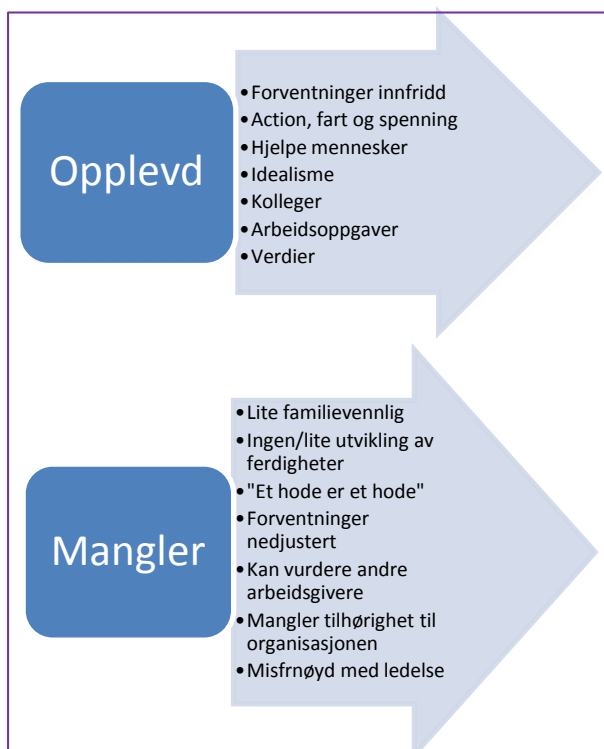
(Generalist) Jeg ble omgjort fra å være innsatsleder til å være objekt-leder, og da sa de at de skulle lage et internt kurs eller infomøte over 2-5 dager som skulle ta for seg hva stillingen innebærer. Det har jeg ikke fått, og det er noe de ikke arrangerer så veldig ofte. Selv om andre har bedt om det. Det er vanskelig å få til generelt. Folk jeg har snakket med i distriktet føler seg motarbeidet når de vil ha kurs. Det føles som om politidistriktet tror de ønsker å heve sin kompetanse for å komme seg bort da.

- Sentralt tema: Har ikke fått lovet opplæring tilknyttet nytt ansvarsområde. Mener politiet mistenker de som ønsker kurs til å ville forlate stillingen sin.

(Leder) Jeg skulle ønske jeg kunne si ja på det, men der er jeg litt usikker. Jeg oppfatter vel at politiet, og jeg har vært på (anonymisert tjenestested) i mange år, det er penga som styrer. For meg er utvikling at man søker på kurs. Man er litt aktiv der, man vil opp og lære seg nye ting. Jeg føler vel at når jeg ser det som skjer rundt meg her så det er lite kursing. Det er ikke noe påfyll. Veldig lite påfyll. Sånn at om viljen til å bruke penger på det er til stede, det er jeg litt usikker på.

- Sentralt tema: Politiet ønsker ikke å bruke penger på kompetanseheving hos ansatte.

#### 4.3.1 Oppsummering organisasjonsforpliktelse



Figur 9: Oversikt over opplevd eller manglende organisasjonsforpliktelse

Undersøkelsens informanter hadde ganske klare forventninger til hvordan hverdagen som politi ville utarte seg, men etter at de startet sin yrkeskarriere er disse forventningene for mange jekket noe ned. Forventningene var opprinnelig delt inn i en actionfylt, ukjent hverdag-forventning mot den mer idealistiske hjelpe andre mennesker-forventningen. De fleste virker tilfredse med at den action-fylte delen av jobben er mindre omfangsrik enn forventet, mens andre mener at det er negativt at det blir for lite tid til å følge opp publikum som trenger politiets hjelp. Alt i alt oppfattes det til at arbeidsoppgavene ligger innenfor det sjiktet de fleste så for seg at

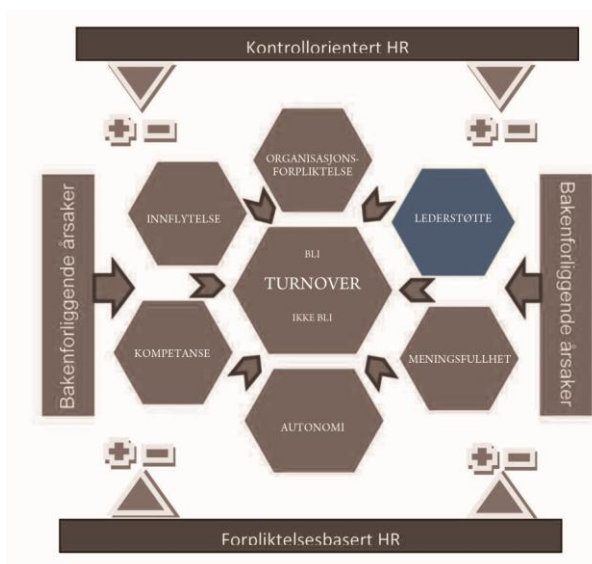
arbeidsoppgavene ville ligge innunder. Alle de tre spurte gruppene innehar en mer eller mindre sterk tilhørighet til politiet, men tilhørigheten ligger innenfor det kollegiale og til verdier. I noen grad til arbeidsoppgaver. I svært liten grad oppfattes det til at tilhørigheten ligger til ledelsen eller til organiseringen. Undersøkelsens informanter er som tidligere nevnt opptatt av kompetanseheving og utvikling av ferdigheter, og dette kommer også til synlighet under temaet organisasjonsforpliktelse. Man mener det ligger få utviklingsmuligheter i generalistrollen, og at det samtidig er vanskelig å få tilgang på kurs. For mange innebærer dette at man ser seg om etter muligheter andre steder i politiet, altså en intern turnoverintensjon. Det er full enighet i at politiet som etat ikke er opptatt av å utvikle sine ansattes ferdigheter og evner, og ønsker om kompetanseheving innenfor begge felter må komme på eget initiativ. Selv da er det langt fra sikkert at nærmeste leder 'ser deg' i

utvelgelsen eller i det hele tatt har muligheter til å sende deg av sted på kurs grunnet økonomiske eller andre begrensninger.

#### 4.3.2 Konklusjon: opplevd organisasjonsforpliktelse og oppfattet HR-retning

Å arbeide som generalist oppfattes for mange som noe annerledes enn hva forventningene skulle tilsi, uten at det har vært med på å gjøre identifiseringen mindre. Involvering og tilhørighet finnes kun på eget nivå, og jo lenger oppover i hierarkiet man ser, jo mindre opplevd følelse av tilhørighet for generalistene. Tilhørigheten til selve generalistrollen er sterkes de første 3-5 årene. Det er så de med flest kurs som først får naturlig opprykk. De som blir igjen på nederste generalist-nivå mister i større grad sin tilhørighet og organisasjonsforpliktelse, og denne går fra å være affektiv til å være normativ eller kalkulatativ. Resultatet er med på å gi en oppfattet HR-retning i form av kontrollorientert på grunnlag av pluralistiske holdninger som at et hode er et hode, og at de ansatte umyndiggjøres gjennom sine definerte roller. De ansatte opplever av å være organisasjonens objekt, jf. kapittel 2, tabell 2. Resultatene diskuteres videre i kapittel 5.

#### 4.4 Resultater analyse: Lederstøtte



Figur 10: Lederstøtte

Resultatene i henhold til lederstøtte kunne like gjerne vært omtalt i kapittelet som omhandler organisasjonsforpliktelse og tilhørighet, men det er valgt å vektlegge dette i et eget kapittel da lederstøtte i stor grad handler om den viktige evnen til å se de ansattes ønsker og prestasjoner, både i forhold til indre drivere, men også i sammenheng med organisasjonens mål. I forkant av datainnsamlingen så man for seg at organisasjonsforpliktelsen kunne være høyere på ledelsesnivå enn på

generalistnivå, eller omvendt, og at denne forskjellen kunne utgjøre en konflikt i forhold til organisasjonsforpliktelse og tilhørighet. Det viser seg imidlertid at organisasjonsforpliktelsen

blant undersøkelsens informanter, her innbefattet både førstelinjeledere og generalister, ligger forholdsvis likt uavhengig av grad når man ser at forpliktelsen i stor grad ligger til kolleger og verdier, og ikke til ledelsen og organisasjonen.

Det finnes ingen fasit på hva tilbakemeldinger fra nærmeste leder burde inneholde, men det er jo nærliggende å se for seg at det på et minimum burde inneholde ros og andre tilbakemeldinger på daglig basis, en bekreftelse på at den enkelte ansatte ansees som viktig for organisasjonen og ikke minst en identifisering av utviklingsmuligheter hos hver og en ansatt. Tilbakemeldinger bør gis langt oftere enn i den årlige medarbeidersamtalen, for motivasjon for informantene handler i stor grad om å få tilbakemeldinger på jevnlig basis. Alle de spurte lederne i undersøkelsen oppfatter seg selv som motiverende, og begrunner dette gjennom at de gir positive tilbakemeldinger til generalistene, noen ofte og noen sjelden, og noen ved at de viser handlekraft, i alle fall innenfor sitt eget handlingsrom.

På spørsmål til generalistene om de blir motivert av egen leder, ligger svarene i forhold til tilbakemeldinger på egen innsats, ros og kritikk, gjennomføringsevne og når og dersom leder delegerer ansvar nedover til generalistene. Både ledere og generalister er svært opptatt av at tilbakemeldinger er med på å øke motivasjonen, men flere av generalistene understreker at det skjer i for liten grad og for sjelden. Lederne støtter dette synet, og henviser til at skiftløsningen og at lite sammenfallende arbeidstider vanskeliggjør de jevnlige samtalene. I tillegg legger lederne til grunn at det meste er rutinearbeid som ikke trenger tilbakemeldinger, og ofte er det vanskelig å ha oversikt over hva generalisten arbeider med, men at de i større grad gir tilbakemeldinger ved større hendelser. Generalistenes svar i forhold til om de blir motivert av nærmeste leder:

(Generalist) «Jeg blir det. Jeg forventer å få kritikk om jeg gjør noe dårlig, og jeg forventer å få ros når jeg gjør noe bra.»

- Sentralt tema: Opplever motivasjon gjennom tilbakemeldinger fra leder.

(Generalist) «Nei, det gjør jeg ikke. Det er flere grunner til at jeg har søkt meg bort, en av grunnene er jo min leder.»

- Sentralt tema: Opplever ikke leder som motiverende, og har søkt seg bort.

(Generalist) Han har ansvar for bilene og hver gang det ikke har gått i orden så er det felles-mail ut til alle og enhver med stor rød skrift. Det er ikke så veldig motiverende akkurat. Det har vi jo sagt i fra om også. Da må du finne andre måte å gå frem på istedenfor. Motivere på en annen måte enn å sende en mail med stor rød skrift på at ting ikke har gått i orden.... Han er flink til å motivere i forholdt til når du kommer med spørsmål. For eksempel så banale ting som å få ting gjort når det er ting vi spør om. At jeg savnet noe klut og sjampo til bilene, og at det har vært savnet i en tid. Det skulle fikses i løpet av kort tid. Det motiverer jo. Få ting i orden.

- Sentralt tema: Demotiverende med skriftlige, negative tilbakemeldinger skrevet i rødt. Motiverende når leder viser gjennomføringsevne og inkluderer de ansatte.

(Generalist) «Motivert? Det burde kanskje ha kommet et ja med en gang, men jeg må tenke litt, jeg vet ikke helt hva som motiverer meg. Jeg blir ikke motivert, men om det er ett eller annet som de gjør i sin rolle som kan gjøre meg motivert, det vet jeg ikke?»

- Sentralt tema: Vet ikke hva som skaper motivasjon hos leder.

(Generalist) «Han motiverer meg med å gi meg muligheten til å ta ansvar og skape resultater.»

- Sentralt tema: Opplever motivasjon gjennom ansvar og resultater.

Hos generalist-gruppen kan det virke som om de savner mer ansvar i sin egen rolle. På spørsmål om nærmeste leder delegerer ansvar, ligger svarene i større grad i forhold til at man blir tildelt arbeidsoppgaver, og det er også noe som faller helt naturlig innenfor den hendelsesstyrte delen av generalist-rollen:

(Generalist) Når jeg reflekterer litt rundt det nå så savner jeg kanskje litt det å få enda mer spesifikke oppgaver, kanskje. Da tenker jeg ansvarsområder. Da tenker jeg inne altså, ting som er rutiner. Ute er vi veldig styrt, der har du operasjonsleder eller innsatsleder, eldstemann eller noe. Og da blir det delegert ut fra det. Mens i den daglige tjenesten er det lite sagt om at for eksempel du skal sørge for at bilene ser bra ut eller du skal sørge for å gjøre sånn og sånn. Det er noen definerte ting, for eksempel. Vi har jo noen godkjente som får være på skytebanen og være skytebaneleder. Det er jo eksempel på at noen får et ansvarsfelt. Sånn i det daglige har vi ikke den ansvarsfølelsen har jeg inntrykk av da. Kanskje litt mangel på det

- Sentralt tema: Savner ansvar i jobben og tilleggsansvar på andre ansvarsområder.

Videre ligger det litt tvetydighet i svarene som omhandler lederstøtte og muligheter for å ta opp problemer med nærmeste leder. Selv om generalistene virker til dels fornøyd med nærmeste leders støtte og evne til å ta imot problemer, poengteres det samtidig at leder gjerne kan lytte, men at de har liten beslutningsmyndighet videre oppover i systemet, og at saker derfor ender på nærmeste leders kontorpult. Lederne bekrefter til dels dette og beskriver for egen del at det er lite endringsvillighet videre oppover i organisasjonen og at deres problemer kun kan tas opp på eget nivå. En av de tidligere ansatte beskriver lederes passivitet i forhold til støtte til de ansatte på følgende måte:

(Tidligere ansatt) Fikk du med deg han som skjøt på Nokas-ranet? Han sa det ganske treffende: «folk i politiet er så redde for å gjøre feil i frykt for å bli etterforsket selv, at det blir en passivitet», og det tenkte jeg også da. Du var livredd for å gjøre feil på visse ting for å ende opp i fokus selv. Du ble passiv i forhold til valg.

- Sentralt tema: Polititjenestemenn er så redde for å gjøre feil at de blir passive.

Lederne i undersøkelsen ble spurt i forhold til hva som motiverte dem til å søke jobb som førstelinjeleder og mål i nåværende stilling. Nå er det tidligere i undersøkelsen fremkommet at å gå fra generalistrollen til rollen som førstelinjeleder blir ansett som et naturlig steg, og flere opplever at det ligger en form for automatikk i et slikt linjeskifte. Det er også fremkommet at det oppfattes som naturlig å skifte stilling når man går lei av å jobbe som generalist. En av lederne svarer direkte at motivasjonen for faget ledelse har vært med på styre han/hun til nåværende lederstilling. Samtidig fremkommer det at denne lederen ikke fikk ønskede utviklingsmuligheter på forrige tjenestested, da i rollen som generalist, og at muligheten for å jobbe som leder og samtidig få jobbe med et spesialfelt som han/hun oppfatter som svært interessant, har vært direkte drivere for å søke jobb som førstelinjeleder. En annen søkte med ønske om å bli mer synlig i organisasjonen, få mer ansvar og kunne være med på å påvirke til godt arbeidsmiljø blant de ansatte. Resten av svarene i undersøkelsen på dette temaet underbygger i stor grad det mer naturlige byttet av stilling og i forhold til at man går lei generalistrollen. Svarene dekker områder som at man *går lei av å kjempe mot lørdagfylla*, man *turner*, man *går lei* og blir *lite verdsatt*. På direkte spørsmål om motivasjon i forhold til å søke førstelederstilling og mål i stillingen svarer noen:

(Leder) Men det har vel samtidig vært et mål for å realisere meg sjøl og for å ha et sted jeg føler det er greit å jobbe resten av politiyrket. Og det føler jeg ikke hadde vært like greit å jobbe som vanlig konstabel på ordensavdeling til jeg var 57. Jeg gjorde kanskje noen grep for å få jobbhverdagen min

mer interessant på sikt, og utfordrende.....» og så videre «og litt selvrealisering. Og så var det ett sted jeg kan jobbe resten av politikarrieren. Og så var det det å komme tilbake til et politidistrikt hvor jeg var komfortabel med å jobbe.

- Sentralt tema: Valgte å søke lederstilling for å få realisert seg selv, og fordi han/hun var lei generalistrollen. Søkte seg til kjent politidistrikt som oppfattes som komfortabelt.

(Leder) Det var en kombinasjon av at jeg var drittlei den forrige stillingen, og jeg var i ferd med å slutte eller søke meg bort i permisjon. Og så er det jo litt gøy å kunne sitte ett hakk over der jeg var, styre litt mer. Sende folk ut. Du varsler hvis hendelser skjer. Jeg liker jobben.

- Sentralt tema: Valgte å søke lederstilling fordi han/hun var lei generalistrollen. Synes det er gøy å delegerer jobber videre.

(Leder) Det var et stort sprang for meg etter alle de årene, men fordi den nye sjefen på gamle arbeidsplassen var en nær venn av meg, måtte jeg tenke på om vi skulle fortsette vennskapet eller ikke. Jeg var ikke helt enig i alle hans avgjørelser. Dermed ble det naturlig å søke seg bort.

- Sentralt tema: Søkte seg til lederstilling etter at nær venn ble sjef. Ønsket ikke å sette vennskapet på spill.

Alle informant-gruppene ble spurt om å kunne beskrive hva de oppfatter som god ledelse. Her kom det inne mange svar på hva de oppfatter som gode lederegenskaper, og de er her delt inn i grupper:

- ✓ **Inkluderende:** interessert i ansatte, lyttende, åpen, omgjengelig
- ✓ **Tydelig:** ærlig, sterk, klar, gir tilbakemeldinger, til stede
- ✓ **Kompetent:** faglig god
- ✓ **Motiverende:** spille andre gode
- ✓ **Delegerende:** gir frihet, gir tillit, gir ansvar

På samme tid skulle informantene beskrive hva de oppfatter som dårlig ledelse, og svarene ligger i stor grad innenfor det informantene opplever som unødvendig detaljstyring, det å ikke bli sett, lite motiverte og inkluderende ledere, urettferdige ledere, utydelige ledere, men også ledere som ikke evner å håndtere saker videre oppover i systemet:

(Generalist) På mitt nivå så tenker jeg at politiet er en like mye produksjonsbedrift som i en vanlig industri. Vi på gulvet står for mye av produksjonen av det som skjer ute. Så er det klart at det er mange områder å prioritere, men ledelsen må jo rapportere helt til øverste nivå hva som faktisk skjer. Jeg tenker jo at generalist-gruppen er en veldig stor del av den bedriften som politiet er, da. Jeg tenker at en



dårlig leder er en som bare tar de harde prioriteringene ovenfra uten å ta hensyn til de innspillene som kommer nedenfra fra produksjonsleddet. Følelsen har helt klart vært at det er en kultur hvor det stopper opp

- Sentralt tema: Dårlige ledere ser ikke hva som skjer på det nederste, men svært viktige nivået, og prioriter etter en top-down tankegang.

Gruppen som bestod av tidligere ansatte ble spurt direkte om hva de mente var de viktigste årsakene til at de tok valget om å slutte i politietaten. Svarene omhandlet at man følte seg for lite brukt, dvs. at de hadde en opplevelse av å ikke få nok utfordringer, liten eller ingen feedback, skiftarbeid, usynliggjøring og tungrodd organisasjon. Da de ble spurt om nærmeste leder gjorde noen tiltak for å få de til å bli i politiet før eller etter oppsigelsen svarte alle benektende på dette. Samtidig var de veldig klare på at prosessen i forhold til å slutte i politiet mentalt sett var krevende, og at lederen måtte kommet inn på et tidlig tidspunkt skulle han/hun vært i stand til å endre den startede turnover-prosessen. Det er også interessant å merke seg at noen av de tidligere ansatte opplevde et samhold med andre i tilsvarende situasjon, og at de kan ha påvirket hverandre til å søke ut av etaten.

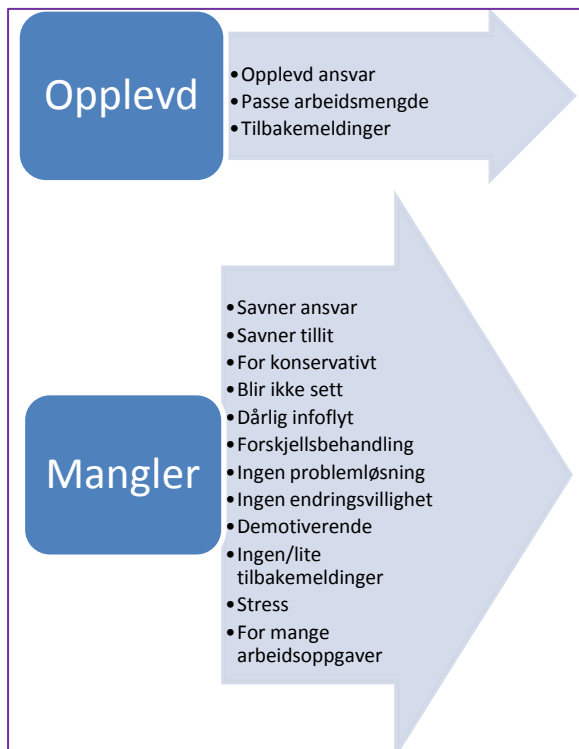
(Tidligere ansatt) Jeg brukte lang tid på den prosessen her. Sikkert halvannet til to år bare på det å tenke igjennom hva jeg skulle og bestemme meg for hvor jeg skulle gå. Behovet mitt for å gjøre noe annet mentalt, få brukt og få føle at jeg fikk utnytta evnene mine på en bedre måte enn det du får som et enkelt operativt hode i (anonymisert tjenestested). Der er du et nummer i rekka. Det behovet var det som startet driven. Vi var tre som startet den tankeprosessen sammen, og vi er alle ute av etaten i dag. Og det er et element man ser, at man drar hverandre med i en annen retning.

- Sentralt tema: Kolleger i samme situasjon påvirker hverandre til å slutte i etaten når man føler at man ikke får brukt evnene sine på en god måte, eller at det mangler mentale utfordringer.

(Tidligere ansatt) Jeg hadde ikke kjent på dette her så veldig lenge, men når den stillingen her dukket opp.... Jeg hadde ikke sett veldig mye på finn, men jeg så litt i den perioden her, og så utlysningen. Da ringte jeg til .....(anonymisert navn), kollegaen min og hadde en lengre samtale med han hvor han anbefalte meg å søke. Hvorpå jeg gjorde det.

- Sentralt tema: Var ikke aktiv jobbsøker, men fulgte litt med på stillingsannonser. Etter råd fra kollega valgte han/hun å søke seg bort.

#### 4.4.1 Oppsummering lederstøtte



Figur 11: Oversikt over opplevd eller manglende lederstøtte

ledernes ståsted at handling i stor grad skjer på det nivået man befinner seg, og at det er lite rom for å bringe problemer opp på et høyere nivå. Noe av årsaken kan ligge i frykt for å gjøre feil og at det derfor fører til passivitet hos de ansatte, uavhengig av nivå.

Lederne i undersøkelsen er splittet i forhold til motivasjon for å jobbe som leder. Den ene gruppen viser til ønske om å utgjøre en forskjell på høyere nivå, motivere ansatte og jobbe med interessefelt, til dels også selvrealisering. Den andre gruppen har valgt veien til ledelse blant annet grunnet dårlig motivasjon i generalistrollen og i forhold til at man ser seg ferdig med turnus og jobbing med *lørdagsfylla*.

Det ble videre kartlagt hvilke egenskaper informantene anser for å være gode lederegenskaper, og dette ble sammenfattet til å gjelde følgende begreper: inkluderende, tydelig, kompetent, motiverende og delegerende. I motsatt fall beskrives dårlig ledelse som det å ikke bli sett av leder, lite motiverte og inkluderende ledere, urettferdige ledere, utydelige ledere, men også ledere som ikke evner å håndtere saker videre oppover i systemet, dvs lite handlekraftige personer.

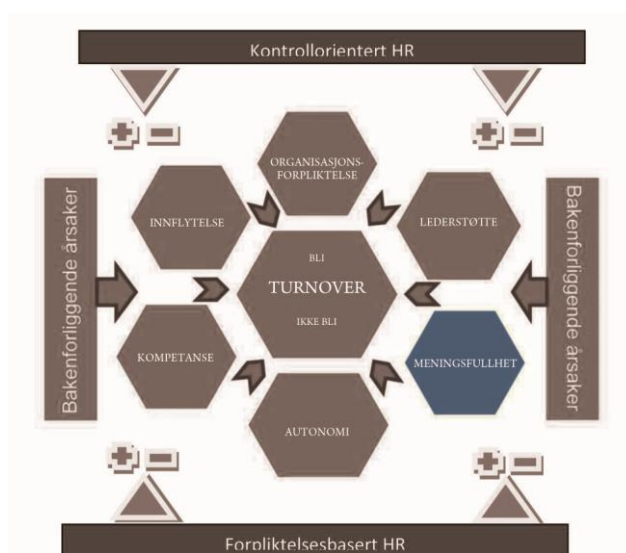
Lederstøtte er i stor grad med på å påvirke opplevd grad av organisasjonsforpliktelse, og mangel på lederstøtte vil dermed være negativt utslagsgivende for opplevelsen av tilhørighet. I denne undersøkelsen oppfatter alle førstelinjelederne seg som motiverende og beskriver dette i stor grad gjennom å gi tilbakemeldinger på de ansattes arbeidsprestasjoner. Det er ingen tvil om at generalisten trenger jevnlig tilbakemeldinger, men at de i tillegg trenger en større følelse av ansvar. De fleste generalistene i denne undersøkelsen ser at det er rom for å ta opp problemer med nærmeste leder og føler samtidig at leder utviser støtte. Samtidig bemerkes det fra både generalistenes og

De tidligere ansatte beskriver årsaker til egen avgang ut av etaten gjennom at de ikke fikk nok utfordringer eller fikk benyttet alle sine evner. Det handlet om å ikke bli sett av egen leder i en tungrodd organisasjon, men også rent praktiske årsaker som at skiftarbeid er krevende. Ingen av de tidligere ansatte opplevde å bli sett av lederen i turnoverprosessen, og de fikk heller ingen tilbud i forhold til å bli da de slutte. Dette ville uansett ha kommet på et alt for sent tidspunkt. For mange er prosessen i forhold til å slutte lang og krevende, og påvirkning fra andre ansatte i samme situasjon er med på å føre denne gruppen ansatte i samme retning, dvs ut av etaten.

#### 4.4.2 Konklusjon: opplevd lederstøtte og oppfattet HR-retning

Alle lederne anser seg selv for å være motiverende og å gi lederstøtte, mens oppfattelsen på lavere nivå er noe mer sprikende. Selv om det finnes rom for å ta opp problemer med leder er det lite som tilsier at leder er i stand til å bringe saken videre i systemet. Lederens funksjon er å fungere som administrator hvor kontroll og ordre er elementært. Det ligger minimalt med veiledning eller tilrettelegging for ansatte. Dette er med på å gi en oppfattet HR-retning i form av kontrollorientert, jf. kapittel 2, tabell 1. Resultatene diskuteres videre i kapittel 5.

### 4.5 Resultater analyse: Meningsfullhet



Figur 12: Meningsfullhet

De fleste av oss kan helt sikkert forstå viktigheten av å ha en jobb som gir mening. Kuvaas, Dysvik (2012, s. 63) refererer *mening* til at det ligger et samsvar mellom arbeidets innhold og den ansattes, verdier, standarder og overbevisninger. Spreitzer (1995) forklarer begrepet som selve byggesteinen innenfor psykologisk bemyndigelse. Spørsmålet er om følelsen av at arbeidet man utfører har en viktig mening faktisk er med på å bidra til økt indre motivasjon?

For å kartlegge informantenes opplevelse av meningsfullhet ble det derfor stilt spørsmål omkring deres egen arbeidssituasjon, hvorvidt de finner glede og trygghet i jobben, viktigheten av status, hvordan de beskriver en meningsfull og inspirerende jobb og hvorvidt de føler at de må ha det, og til sist mål i nåværende stilling.

Arbeidssituasjonen til avhandlingens politiansatte informanter er naturlig nok influert av hva slags stilling de innehar, førstelinjeleder eller generalist. Likevel viser det seg at arbeidssituasjonen på tross av linjene også inneholder mange likhetstrekk. Det første som poengteres av begge gruppene er, ikke uventet, de sterke hierarkiske linjene som politiet er bygget opp etter. For generalistene innebærer dette at de i stor grad er hendelsesstyrte og mottar instruksjoner ovenfra, dvs. fra nærmeste leder eller (operasjons-) sentral. Ansvar ute fordeles ut fra formelle roller, ansiennitet eller eldstemannsprinsippet, mens inne-oppgaver i form av rapportskrivning, avhør etc. i stor grad styres av generalisten selv. Både generalister og ledere er veldig bevisste på hvor i organisasjonen de befinner seg, og det er lite rom for å gå utenfor linjene. En generalist beskriver dette på følgende måte:

«Man er jo bundet av det hierarkiske, og jeg svarer til det systemet. Jeg kjenner min plass, for å si det sånn.»

- Sentralt tema: Politiet er bygget opp etter hierarkisk mønster, og man er bundet av sin plass i hierarkiet.

Begge grupper beskriver til dels en stresset hverdag hvor man ofte ikke rekker å fullføre jobben innenfor ønsket tid eller med ønskede ressurser. Grunnet knapp bemanning er det slik at man til dels utfører oppgaver man ikke ønsker eller mener ikke faller inn under eget stillingsansvar. Som eksempel henviser en av generalistene til at han/hun må arbeide på operasjonssentralen mot sin vilje og sier følgende:

(Generalist) Det begynner rett og slett å bli demotiverende. Det kan jeg fint si i fra til min leder. Så blir det spennende å se hva skjer i forholdt til det da. Jeg er jo hennes mannskap og til låns for han andre (merk: henviser til leder på operasjonssentralen) når det trengs. Og så har jeg jo blitt kasta inn i det uten egentlig å ville det. Jeg sa egentlig ja uten å vite noe om hva jeg gikk til. Det har vært en fin erfaring, men nå vil jeg bli ferdig med det. Jeg har også fått med meg i ettertid at det har vært rykter om at det er vanskelig å frasi seg det og det visste ikke jeg noe om når jeg takket ja i starten.

- Sentralt tema: Demotiverende å jobbe med uønskede arbeidsoppgaver, og vanskelig å si fra seg i etterkant.

Andre eksempler på uønskede arbeidssituasjoner er lederen som beskriver at han/hun i stor grad opptrer som sentralbordansatt på grunn av manglende bemanning. En annen leder beskriver at grunnet den store Breivik-saken<sup>22</sup> ble nesten alt personell innenfor ordensavdelingen omdirigert til å jobbe på andre steder og områder, og i månedsvis var det da ikke muligheter til å gjennomføre annet enn hendelsesstyrte oppgaver og liten mulighet for fokus på problemorientert politiarbeid.

Tross hektisk og stressende hverdag finner informantene stor glede i jobben sin. Noen er styrt av utenforliggende forhold i form av sin stilling eller arbeidsoppgaver, mens andre viser til indre glede og motivasjon for å hjelpe andre mennesker. Ingen av de spurte beskriver mangel på glede, men en av informantene viser til at man må finne sin egen indre glede i en hverdag som består av få lyspunkter:

(Generalist) En indre glede i alle fall. Det kan bli lenge mellom hver gang. De eneste som vinker til oss er jo de som er under 10 år. De synes jo det er veldig stas med politiet. Nå er jeg heldig som har student (merk: informanten er ansvarlig for student fra PHS), for da er det visse oppgaver som er knyttet opp mot skolestart og sånn. Refleksvester og litt sånn. Jeg synes det er litt allright, da. Det vanlige er jo at 'faen, er dere her?' Det er jo det man får, så man blir jo godt vant til ikke å være likt. Men det er jo noe jeg genererer selv, egentlig, og makkeren min. Etter en utført jobb kan vi si at dette løste vi bra. Men det er sjelden vi får tilbakemeldinger..... Vi får tilbakemeldinger fra publikum, det gjør vi, og de er jo positive innimellom de og, men det er ikke så ofte. Men jeg har jo en forestilling selv, den indre motivasjonen, om at det jeg gjør er viktig. Og jeg ser at det er viktig.

- Sentralt tema: Man må finne indre glede i en viktig jobbhverdag hvor det er få positive tilbakemeldinger.

Informantgruppen i denne undersøkelsen kan i stor grad sies å være idealister styrt av en egen tro på at deres bidrag som polititjenestemenn vil være med på å gjøre en forskjell i samfunnet, og hvor rettferdighet, positivt menneskesyn, og muligheten til å hjelpe andre i en vanskelig livssituasjon er styrende forventninger. Det gjøres oppmerksom på at undersøkelsen ikke påtar seg oppgaven med å kartlegge hvorvidt politiets ansatte i større grad enn andre yrkesgrupper er styrt av idealistiske tanker, men det er på det rene at de 14 informantene i stor grad er styrt av de samme forventningene; rettferdighet, muligheten til å hjelpe andre, jobbe

---

<sup>22</sup> Den 22.07.2011 gjennomførte Anders Behring Breivik to terroranslag i Norge som til sammen kostet 77 mennesker livet.

med mennesker, og samtidig ønske om fart, spenning, action og variert og ukjent hverdag. Samtidig synes det å være en klar overensstemmelse mellom hva informantene oppfatter som politiets verdier og eget verdigrunnlag. En av informantene beskriver dette slik:

(Generalist) Vi har jo veldig mye av de samme verdiene, og man kan stå for de meningene man har og sånne ting. Det tror jeg man kan. Jeg tror nok veldig at de som jobber i politiet har veldig like verdier på en måte, selv om det avhenger fra person til person og hva en snakker om liksom, men at det sammenfaller ganske bra, det føler jeg.

- Sentralt tema: Politiets ansatte delers de samme verdiene.

På spørsmål om informantene mener at de må ha en jobb som er meningsfull og inspirerende, er svaret et samstemt ja. Alle de tre spurte gruppene, generalister, ledere og tidligere ansatte, forklarer hva de legger i forståelsen av hva de oppfatter som en inspirerende og meningsfull jobb, og svarene befinner seg innenfor følgende områder:

- ✓ **Tilbakemeldinger:** se effekten av hva man gjør, feedback fra publikum, ledere og kolleger.
- ✓ **Jobbe med mennesker:** hjelpe andre, dialog.
- ✓ **Variert hverdag:** ukjente oppgaver, spenning.
- ✓ **Utfordringer:** utvikling innenfor det sosiale, ferdigheter/evner og kompetanse.
- ✓ **Arbeidsverktøy:** å ha nok/gode nok arbeidsverktøy til å håndtere alle situasjoner, kompetanse.

Følgende svar kommer på spørsmålet om hva informantene oppfatter som meningsfull og inspirerende jobb, og beskriver i stor grad en variert og spennende hverdag som krever ferdigheter og kompetanse på flere plan:

(Generalist) Inspirerende er vel det å se effekten av det man gjør. Veldig ofte så ser man ikke noe resultat av en politiinnsats, føler jeg i alle fall. Jeg kan ta et eksempel med psykisk syke personer. Det er veldig vanskelige saker. Jeg er politi, jeg er ikke en psykiater. Men oftest er det jo en politibil som må komme og hente vedkommende når han egentlig burde ha ligget bak i en ambulanse. Da er det det med snakketøyet, og det går veldig greit. Da må man jo slå fra seg politirollen, da blir jeg mer omsorgsarbeider, ikke sant? Slike saker får man jo ikke noe tilbakemelding på, og jeg vet jo heller ikke hvem som skulle gitt det? Det er bare jeg og makkeren min som sitter i den bilen. Ambulansen, legevakten og legene de har like mye å gjøre de som det vi har. Så jeg forventer ikke å få noe der heller.

- Sentralt tema: Finner inspirasjon gjennom tilbakemeldinger, noe man sjelden får. Føler at jobben som politi strekker seg utover klassisk politirolle.

(Leder) Jeg mener jo at jeg har det (merk: inspirerende og meningsfull jobb) fordi jeg gjør samfunnsoppgaver som er viktige for samfunnet. Nå er det jo ikke jeg som reiser ut lenger, men vi sender jo folk ut, og vi tar tyver, vi oppklarer saker og vi stopper narkotika på (anonymisert stedsnavn). Mange synes vi gjør en kjempejobb! Folk kommer og snakker med deg, spør litt. De tror vi kan alt. Folk forventer mye av politiet. Det er gøy, og det skal dem gjøre.

- Sentralt tema: Beskriver meningsfull og inspirerende jobb gjennom at man gjør viktige samfunnsoppgaver og ved at folk har krav og store forventninger til politiet.

(Tidligere ansatt) For meg er det at jeg får lov til å utvikle meg, og en grad av frihet til å få lov til å ta initiativ og være kreativ. At jeg blir hørt og at mine meninger teller. Personlig er dette viktig for meg. Dette blir jeg inspirert av. Av mer ytre faktorer kan det være at det var spennende oppdrag, at du fikk jobbe med mennesker, at du fikk hjelpe menneske, at du fikk gode tilbakemeldinger. Det var jo inspirerende. Meningsfullhet er mye av det samme, men det som en kanskje ikke tenkte så mye på var rollen som man hadde både i politiet, men også forøvrig i samfunnet, altså den samfunnsviktige funksjonen politiet har. Det gjorde meg stolt. Du hjelper jo folk når det trengs som mest på et overordnet perspektiv. Men helt ned til den minste ting ga det mening. Det du trente på brukte du ute. Utstyret du fikk brukte du. Det som ble sagt mellom oss og opp til lederne og fra lederne og ned, det var det tatt hensyn til, og så gjorde du det! Altså det du gjorde for å bli bedre gjorde at du faktisk ble bedre. Det var meningsfullt på et mikronivå.

- Sentralt tema: Beskriver meningsfull og inspirerende jobb gjennom selvutvikling, at man blir hørt, tilbakemeldinger og opplevd ansvar. Samtidig henvises det til viktigheten av å jobbe med samfunnsviktige oppgaver som gir en indre tilfredshet og stolthet.

På mange av spørsmålene svarer informantene *kompetanse* som en viktig faktor for opplevd meningsfullhet. Dette viser seg både når man diskuterer opplevd glede i jobben og også når man kommer inn på temaet status. Kort fortalt virker det til at informantene vektlegger at kompetanse gir både trygget og status. Det er videre verdt å merke seg i forhold til teamet trygghet at informantene svarer på dette spørsmålet i forhold til *farlig jobbhverdag*. Hadde man spurt andre yrkesgrupper eller evt. toppledelsen i politiet om hvordan de opplever trygghet i jobben, ville nok mange svart i forhold til *sikker jobb*. Dette var også i utgangspunktet intensjonen med spørsmålet i denne undersøkelsen, men det kan sees på som et funn i seg selv at de spurte svarer på dette spørsmålet ut fra en forståelse om *farlig jobbhverdag*. De spurte oppfatter med andre ord ikke det å ha trygghet i jobben som det samme som å ha en sikker jobb. Dette kan ligge i det faktum at staten oppfattes som en *trygg*

*arbeidsgiver* hvor man i større grad enn i det private er sikret mot nedskjæringer eller oppsigelser.

Generalistene i undersøkelsen føler i stor grad at de har en trygg nok hverdag, men det påpekes samtidig at samfunnet har endret seg i den retningen at de kriminelle handlingene er blitt råere, og at enkelte kriminelle oftere nå enn tidligere retter våpen mot polititjenestemenn. På spørsmål om informantene opplever trygghet i jobben oppfattes det som at generalisten til en viss grad etterspør mer kompetanse i forhold til skarpe oppdrag:

(Generalist) Ja, det gjør jeg, men jeg må innrømme at jeg føler på de hendelsene som har skjedd i våres og i sommer hvor det har vært mye mer skytevåpen og våpen rettet mot politiet ute på gata, så vil jeg bli bedre på skarpe oppdrag og i farlige situasjoner. Jeg kjenner på at jeg vil bli bedre på det.

- Sentralt tema: Farlige situasjoner og skarpere oppdrag gjør at det etterspørres bedre kompetanse på området.

(Generalist) Jeg har vært objektleder siden januar og jeg har jo som sagt ikke fått noen opplæring eller kurs om å være objektleder. Det jeg har lært har jeg jo fått gjennom eget initiativ og snakke med de andre objektlederne, og det er jo veldig bra det de kommer med...Så ja, med forbehold. I den nye rollen skulle jeg gjerne ha hatt litt mer opplæring fordi det er mange ting man lurer på når det først braker løs. Men den ordensmessige biten føler jeg meg ganske trygg i.»

- Sentralt tema: Har ikke fått opplæring innenfor nytt ansvarsområde, og er usikker på egne ferdigheter innenfor feltet.

Lederne i undersøkelsen har i all vesentlighet ikke lenger generalistoppgaver, og skiller seg derfor noe ut fra generalistene i svarene vedrørende trygghet. De svarer i forhold til trygghet i lederrollen, og det gjøres oppmerksom på at undersøkelsens spurte ledere i liten grad innehar formalkompetanse innenfor ledelse. En av lederne har brevkursbasert lederutdanning fra 1999/2000, mens en annen har et studie fra PHS innenfor funksjonsrettet ledelse mot innsatsledere og personalutvikling fra Høgskolen på Lillehammer. En tredje leder har tatt en av to moduler innenfor et internt lederutdanningsopplegg på PHS.

Svarene fra lederne vitner i noen grad om ønske om mer kompetanse innenfor faget ledelse, da dette gir større trygghet i lederrollen, men likevel oppfattes de seg selv til å være trygge nok i rollen som leder i forhold til arbeidsoppgaver og rutiner.



(Leder) Når jeg tenker på arbeidsoppgaver er jeg trygg. Stort sett. Jo da, jeg er veldig trygg på arbeidsoppgavene. Jeg har jo vært her i så mange år at jeg vet hva som forventes av meg, patruljen og sånne ting, så ja, jeg føler meg trygg på arbeidsoppgaver. Trygg på lederrollen? Jeg har jo ikke noe ledererfaring eller lederutdanning.

- Sentralt tema: Er trygg på daglige arbeidsoppgaver, men setter spørsmålsteget ved trygghet i lederrollen da han/hun ikke har ledererfaring eller lederutdanning.

En annen leder beskriver trygghet i lederrollen ved å befinne seg på nåværende nivå, men at et opprykk ville oppfattes som farlig og lite bekvemt:

(Leder) Ja, på det nivået jeg har valgt å være og valgt å avslutte på. Det er dette nivået jeg skal avslutte på. Det er jo litt personlig det at jeg har valgt å ikke klatre videre, og det er fordi at vi har en topledelse i dette systemet hos oss her på (anonymisert tjenestested) som, vi kan vel bruke uttrykket som eter sine nærmeste. Jeg kunne gjerne ha fortsatt med lederutdanning og kommet i posisjon sånn at jeg kunne ha kommet i en driftenhetslederstilling, men det tok jeg en beslutning på at nei, det vil jeg ikke, for da vet jeg at da blir jeg dårlig. Det er nemlig så på tvers av hva jeg selv står for, så derfor har jeg valgt å være på nivå førstelinje, for da føler jeg at være med på å bygge opp de som kommer nye inn. Jeg må jo tenke på egen helse oppe i dette også.

- Sentralt tema: Er trygg i lederrollen på nivå førstelinje hvor han er med på å lede nyansatte generalister. Mener ledelse på høyere nivå er skadelig for helsen grunnet dårlig topledelse innenfor distriktet.

I forhold til spørsmålet som omhandler status levner det liten tvil om at de spurte mener at status er noe som kommer med kompetanse og antall gjennomførte kurs. Det spørres ikke om viktigheten av status for informantene, men om status er viktigere enn kompetanse? Både for generalistene og lederne handler status om å være flink og få lov til å jobbe med det man trives med. Det ene utelukker ikke det andre, men begrepene er snarere med på å bygge opp om hverandre. Det ligger med andre ord ikke nødvendigvis status i et opprykk til neste steg i hierarkiet. De spurte ser det på som helt naturlig at man automatisk får opprykk fra generalist til lederstilling etter et visst antall år i etaten, og statusen beskrives gjennom det å fremstå som synlig og kunnskapsrik:

(Generalist) Status her er hvor mange kurs du får. Om du blir sett i mengden. Om du får et kurs eller to. Det er jo veldig mange av de samme som får det fordi de øker kompetansen sin ved å få et kurs og da er det naturlig å få et kurs til. Det er lettere å komme til neste gang, på en måte. Jeg tror ikke de stjernene og rangen har så mye å si, i hvert fall ikke på mitt vaktlag da. Du blir jo automatisk leder, det gjør du jo, men jeg har ikke gått rundt og tenkt at man tjener mer penger og får status av det.

- Sentralt tema: Status opparbeides gjennom kompetanseheving og kurs, og for å få tilgang på dette må man bli 'sett'. Man blir automatisk leder, men dette gir ingen automatisk statushevelse.

(Leder) Altså, jeg har jo mye mer respekt for en kollega som er kunnskapsrik og bruker kunnskapen og formidler kunnskapen sin på en god måte, enn som er veldig høyt og har (pause). Hvis det var det du tenkte på? Jeg tenkte kanskje litt i feil baner, men status for meg og det å ha mange stjerner på skuldra er ikke det som teller noe, altså. Hvis jeg føler jeg kan gjøre en god jobb, så er det det viktigste.

- Sentralt tema: Status og respekt gis til personer som er kunnskapsrike. Det handler ikke om oppnådd dekorasjon på skuldrene.

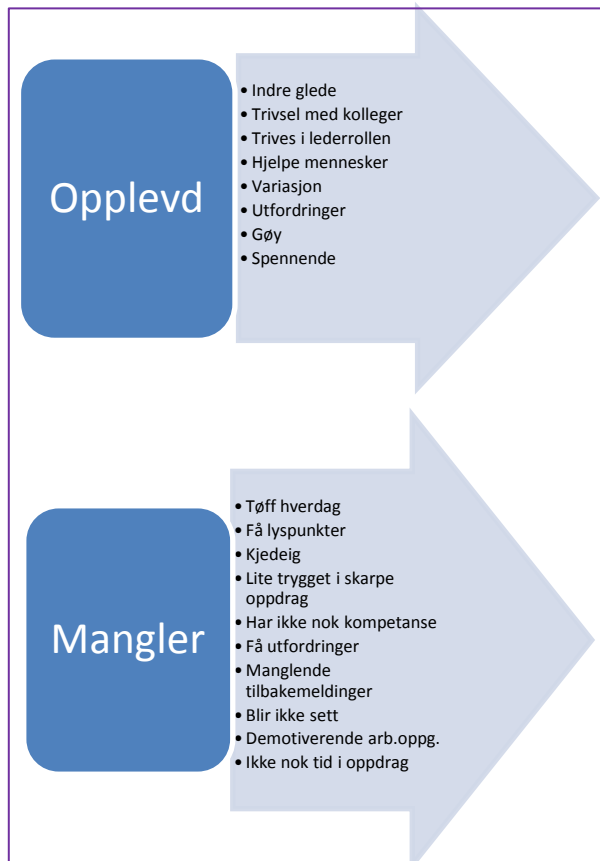
Flere av de spurte poengterer at det er vanskelig å få ønskede kursmuligheter, og kan være med på å vanskeliggjøre utviklingen av opplevd følelse av status. For å komme inn på kurs, må man ofte ha gjennomført kurs i bunn, og har du ikke en leder som ser deg og gir deg muligheter på dette området, er det en fare for at man faller mellom to stoler og ikke får den kursutviklingen og kompetansehevingen man ønsker eller mener er nødvendig for å utføre en god eller trygg jobb. Flere av de spurte poengterer at dette oppleves som personavhengig i forhold til leder og ansatt. De tidligere ansatte skiller seg heller ikke nevneverdig ut fra ledere og generalister når de blir spurt i forhold til status. Status er viktig i forhold til at det gir en indre personlig tilfredsstillelse, men også denne gruppen opplever at status er noe som naturlig følger med stor kompetanse og anerkjennelse for godt utført jobb. Gruppen oppfattes ikke til at status har vært utslagsgivende i forhold til jobb-bytte.

En faktor for å oppleve meningsfullhet i forhold til jobben ligger i det å ha mål i forhold til selve arbeidssituasjonen sin. Generalistenes mål i nåværende stilling sammenfaller mye med hva de oppfatter til å være en meningsfull og inspirerende jobb som tidligere er diskutert i dette kapitlet. Å gjøre en god jobb, kompetanseheving gjennom kurs, hjelpe mennesker og bli trygg i stillingen sin er svar på spørsmålet. Lederne er opptatt av mye av det samme, kompetanseheving i forhold til lederrollen, bli sett og å gjøre en god jobb. En av lederne, som ikke har noen klare mål i forhold til sin egen stilling svarer følgende:

(Leder) Jeg har ikke tenkt veldig mye på dette. Jeg sitter midlertidig, og vet ikke hvor lenge jeg kan sitte. Kanskje ett år til, men jeg ser vel at det er rom for å utvikle stillingen. Det gjør jeg nok uten at jeg har tenkt all verden på det, men det er som jeg sier at man bruker masse tid på ting som man ikke burde bruke tid på i det hele tatt. Som å svare på telefoner jeg vet at jeg bare må sette videre. Det er unødvendig tidsbruk. Av min tid og den som ringer hit.

- Sentralt tema: Stillingen består av mange unødvendige oppgaver, men reflekterer lite over det da stillingen er midlertidig.

#### 4.5.1 Oppsummering Meningsfullhet



Figur 13: Oversikt over opplevd eller manglende meningsfullhet

Alle informantene i undersøkelsen beskriver arbeidssituasjonen sin i politiet som sterkt styrt av de hierarkiske linjer ved man skal kjenne sin plass i systemet, og gjøre arbeidsoppgaver tilpasset dette nivået.

Generalisten er i stor grad hendelsesstyrt, og ansvar fordeles ut fra ansiennitetsprinsipper.

Å bli førstelinjeleder oppfattes som et naturlig steg på karrierestigen, og denne muligheten åpner seg for de fleste

generalister etter ca 5-10 år i

generalisttjeneste. Førstelinjelederne i denne undersøkelsen oppfattes i hovedsak til å ha vært lei av jobben som generalist da de fikk tilbud om eller søkte jobben som

førstelinjeleder. Informantene oppfattes i stor grad til å være idealister som opplever mening og inspirasjon i jobben gjennom å hjelpe andre mennesker og det faktum at hver

dag er ulik. Samtidig oppfattes det til at de fleste opplever mye rutine i sin egen stilling.

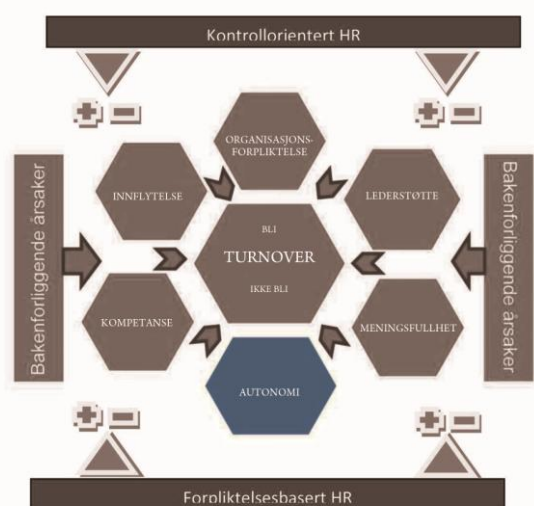
Ønske om kompetanseheving kommer fram innenfor mange av spørsmålene som omhandler meningsfullhet. Informantene oppfatter at kompetanse både gir trygghet i forhold til arbeidssituasjonen og arbeidsoppgavene, men også i forhold til følelse av status. Å oppnå kompetanseheving i politiet er et spørsmål om å bli sett av leder. Gjør man ikke det er det lett og falle mellom to stoler slik at man ikke kommer seg videre, verken mentalt eller ved at man føler seg forbigått ved opprykk, videre kursmuligheter eller liknende. Målene til informantene ligger i stor grad innenfor å gjøre en best mulig jobb på sitt nivå og å utvikle seg innenfor sitt fagfelt, samtidig som det ligger i det faktum at de er styrt av å hjelpe andre mennesker og utgjøre en forskjell i samfunnet.

#### 4.5.2 Konklusjon: opplevd meningsfullhet og oppfattet HR-retning

Opplevd meningsfullhet synes å bli dempet gjennom hvordan politiet er oppbygd (hierarkiet) og mangel på ressurser som igjen er medvirkende årsak til at noen ansatte får lite interessante eller demotiverende oppgaver. Til tross for dette er det samsvar mellom politiets overordnede verdier og de ansattes indre verdier, men det oppleves til å være et gap mellom politiets overordnede verdier og hvordan disse faktisk forvaltes. Manglede kompetansetilbud eller snever utvikling gir mindre grad av opplevd meningsfullhet, og naturlig stillingsopprykk kan oppleves som lite bekvemt fordi man mangler kompetanse innen for ledelsesfeltet.

Detaljstyring, umyndiggjøring og spesifikt definerte roller og arbeidsoppgaver er med på å gi en oppfattet HR-retning i form av kontrollorienter, jf. kapittel 2, tabell 1. Resultatene diskuteres videre i kapittel 5.

#### 4.6 Resultater analyse: Autonomi



Figur 14: Autonomi

behovet for autonomi er det nødvendig at man får opplevelsen av å være selvbestemmende og ikke kontrollert.

I denne undersøkelsen ble generalistene spurt om de opplever at de kan utføre arbeidsoppgavene sine uten å bli kontrollert av nærmeste leder, mens lederne ble spurt om de er i stand til å gi fra seg arbeidsoppgaver uten å kontrollere hvordan den blir gjort. Det er ingen tvil om at det i utgangspunktet er mye kontroll i politiet, både ledere og generalister bekrefter dette, men det viser seg at synet på kontroll har mange nyanser. En av de spurte mener at det er mye kontroll av arbeidsoppgaver, men ser ikke på det som detaljkontroll,

snarere en mulighet til egen forbedring. Dette støttes av en annen generalist som mener kontroll er positivt da det gjør at man blir satt krav til, og at dette igjen fører til at man blir mer synlig for sin egen leder. På den andre siden kommer det fram at en av generalistene føler seg kontrollert i alt han/hun gjør, og at dette oppfattes som negativt fordi kontrollen går i forhold til oppnådde måltall, og ikke tar for seg helheten i den jobben som blir gjort. Et annet syn igjen er at man kan gjennomføre arbeidsoppgavene sine ute å bli kontrollert. Ved å sjekke svarene fra de tidligere ansatte støttes i sterk grad synet på at man opplever kontroll i utførelsen av arbeidsoppgavene, selv om en av de spurte ikke opplevde kontroll fra nærmeste leder i det hele tatt. Kort oppsummert bekrefter de fleste at det ligger kontroll fra nærmeste leder i utførelsen av arbeidsoppgaver, men samtidig synes dette å være noe personavhengig for lederens del. Lederne bekrefter i stor grad at kontroll er en del av jobben til en leder, men poengterer at det handler om oppfølging snarere enn detaljkontroll:

(Leder) Ja, nei, jeg prøver å kontrollere det som gjøres, ja. Etterpå. Men de har fritt spillerom innenfor sine egne roller. Kontrollen går på at de beslutningene man har tatt ikke blir utvanna. At man føler at det er en konsekvens dersom ting ikke blir gjort. At det blir fulgt opp. Det kan også være ting underveis. Jeg kan også gå inn underveis. Enten støtte, eller komme med innspill, eller rettlede.

- Sentralt tema: Utøver kontroll ovenfor generalistene for å unngå at beslutninger ikke følges.

(Leder) Jeg liker å følge med, men det er i forhold til om de finner noe. Jeg sendte de for eksempel på en ransaking i går, og da sjekket jeg på systemet vårt etterpå og sjekket sambandet vårt i forhold til om de fant noe. Men jobben ordner de sjøl. Han ene fant jo narkotika inne i magen på en fyr tidligere, og jeg vet at dette klarer han. Innvendig smugling, og klarer du det da klarer du det meste. Og det vet han. Og da trenger ikke jeg og ringe og spørre har du gjort sånn og sånn og sånn?

- Sentralt tema: Utøver ikke kontroll i forhold til utførelsen av arbeidsoppgaver, men kontrollerer i etterkant i forhold til resultat av innsatsen.

Som oppgaven tidligere har stadfestet, betyr det å jobbe som generalist i stor grad å være hendelsesstyrt. Dette er en faktor som fører til at generalistene ikke føler stor grad av frihet eller uavhengighet i forhold til daglige gjøremål. Ser man forbi den hendelsesstyrte delen av jobben, er følelsen av frihet langt sterkere. Lederne beskriver i sin forståelse av begrepet frihet i forhold til sine arbeidsoppgaver at frihetsbegrepet dempes noe i forhold til at mye av jobbhverdagen er rutine, men også i forhold til systemet og lovverket.

(Leder) Nei, her er vi styrt fra systemet og fra lovverket. Men det er jo ikke krig hver gang vi er på jobb, så det er jo noen stille, rolige perioder på stort sett alle vaktsett. Da har man jo en viss frihet til også kunne sette deg ned og kjøre en diskusjon med gutta, og vi kan ta en caseløsning, ikke sant. Så vi er jo ikke på alerten med arbeidsoppgaver hele tiden. Så sånn sett har vi jo litt frihet. Og da går det jo på egen kreativitet og sånn, og hva bruker vi den tiden på. Skal vi snakke om ferien, eller skal vi holde det jobbrelatert? Så vi må finne en avveining der. Den friheten har vi her. Men når det står på da er vi styrt av systemet.

- Sentralt tema: Opplever lite frihet i jobben med grunnlag i at man er styrt fra systemet og lovverket. Når frihet oppstår deles den på jobb- og privatrelaterte oppgaver/samtaler.

På spørsmål i forhold til om informantene føler at de er i stand til å løse egne arbeidsoppgaver er det en stor enighet omkring dette. Likevel fremheves det at det til stadighet er nye krav og større kontroll fra spesialenheten. Får man ikke oppdateringer i forhold til kurs eller annen form for opplæring ligger ansvaret hos hver enkelt i forhold til å holde seg oppdatert i for eksempel til lovverket. Dette klarer man ikke nødvendigvis å gjøre. Det ligger også en form for usikkerhet i forhold til hendelser av større art som ikke ligger innenfor de vanlige rutine-gjøremålene.

I kapittelet om meningsfullhet, jf. kapittel 4.5 ble temaet verdier så vidt berørt. Det skal nå belyses noe bredere. Informantene i undersøkelsen ble spurt om de med sin utdannelse og jobb føler at de står for egne verdier og ta egne valg? Det viser seg at det er stor enighet om at politiets verdier sammenfaller med informantenes, og flere av informantene ser det for seg som umulig å jobbe som politi dersom du ikke har de samme verdiene i bunn. Samtidig beskriver noen av informantene at høye krav til måltall er medvirkende til at de ikke nødvendigvis klarer å sette av ønsket tid til hver sak. Når dette da går på bekostning av publikum eller pårørende, ligger det i konflikt med den ansattes menneskesyn. Informantene er ikke nødvendigvis sikre på hva kjerneverdiene til politiet faktisk er, men de har en oppfatning om at de stemmer overens med egne. En av generalistene kjenner på det fatum at politiet selv kanskje ikke alltid lever opp til sine egne verdier, og beskriver dette gjennom den sterke kritikken politiet har fått etter 22.juli-saken.

(Generalist) Nå har ikke jeg noen stor kontroll på politiets kjerneverdier, men jeg tror de er ganske sammenfallende med mine. Men jeg føler en liten spiker i leggen på idealisten i meg. Jeg vil at organisasjonen min skal fremstå som, i lys av alt som har skjedd, bedre enn det den er. Jeg er jo politiet! Og vi er veldig mange. Alle vil jo bli sett på med positivt fortegn. Jeg synes det er veldig fint at det blir ettergått og satt lys på det som har skjedd, det er jo noe vi selv har visst veldig, veldig, veldig, veldig

lenge. Men jeg får ikke gjort noe med det. Så får vi se da, om det blir et veiskille nå. At det skjer noe. Det er jo helt sykt at 72, eller jeg vet ikke hvor mange personer som mistet livet, jeg, må dø for at noe skal skje. Det føler jeg litt på. Jeg vil jo at min etat skal være så god som det den overhodet kan.

- Sentralt tema: Sliter i forhold til egne verdier med at politiet ikke fremstår så bra som han/hun ønsker.

Alle de spurte mener at de kan være seg selv på jobb, selv om det å være polititjenestemann innebærer mange forskjellige roller. Det oppfattes dit hen at det er lettest å være seg selv sammen med de nærmeste kollegene og de man jobber tettest med.

Lederne i undersøkelsen fikk spørsmål om de synes det er vanskelig eller lett å gi tillit nedover i organisasjonen, mens generalistene fikk spørsmål om de opplever tillit fra nærmeste leder. Lederne er i stor grad samstemte om at å gi tillit handler om at generalistene får utføre sine egne arbeidsoppgaver uten innblanding. Dette mener lederne at de gjør, selv om det beskrives som litt vanskelig dersom generalistene er nyutdannede eller har kort fartstid i politiet. Det virker til at det kan ligge litt skepsis i forhold til om en slik gruppe ansatte er i stand til å utføre jobben sin på en bra måte dersom det skulle oppstå hendelser som går utover hva som oppfattes til å være innenfor rutineoppdrag. En av lederne beskriver det slik:

(Leder) Men jeg har også kjørt noen tankespinn med meg selv om hva skjer når jeg sitter her inne. Jeg har to stykker som gikk ut av skolen i år eller fjor... da trur jeg kommer til å sitte og sparke litt i beina her inne altså, når jeg egentlig vil ut. Men da er jo kommunikasjonen med dem ute mye mer viktig. Tenk nå hva er vår rolle i dette her. Og det er sånn, skyting pågår instruksjonen som har vært mye framme, altså hvis det skulle smelle i (anonymisert sted) for eksempel. Jeg vet jo at jeg har mine arbeidsoppgaver her, og det kommer til å koke på sambandet. Jeg må styre gutta, men da er det sirkushesten og sagflisen. Da er sagflisen der borte og da vil du dit.

- Sentralt tema: Synes det er vanskelig å gi tillit til nyutdannede generalister. Ved ekstraordinære hendelser ønsker han/hun seg ut, selv om jobben er å koordinere inne.

Å få tillit fra nærmeste leder handler i stor grad om hva slags person nærmeste leder er, og dette gjenspeiles også i informantenes svar. Noen oppfatter at de får tillit, mens andre føler at de ikke får det i det hele tatt. Tillitt beskrives som mer enn det å få gjøre sine egne arbeidsoppgaver uten kontroll, og beskriver det gjennom uformell og formelt opplevd tillit, gjennom jobben som gjøres, at man blir spurt om råd og at ens meninger betyr noe og også det at man føler seg viktig. For en av generalistene oppleves mangel på tillit fra leder gjennom det faktum at han/hun forbigås ved uttaking til kurs eller i fordeling av interessante oppgaver:

(Generalist) Jeg føler ikke at jeg har tillit og det går på kjemien rett og slett, tror jeg. Jeg har ikke noe håndfast på akkurat det, men jeg merker det jo på en måte dersom mine kolleger får, og blir sett på en annen måte, selv om vi gjøre de samme oppgavene. De yngre, vi har jo det sånn at de eldste på en måte får kurs og interessante oppgaver og sånt, men når man hopper over ledd, så går jo det litt på tillit tenker jeg.

- Sentralt tema: Opplever ikke tillit fra nærmeste leder, dårlig kjemi, og føler seg forbigått.

Ikke alle, men en del av de spurte svarer bekreftende på at det i politiet finnes en del uskrevene regler. En tilsynelatende uskyldig en er at man må ta med seg kake dersom man gjør en feil. Dette kan imidlertid også oppfattes som en lett mobbing når det i tillegg blir mange kommentar og fleipete bemerkninger på temaet, gjerne i litt for lang tid etter hendelsen. En av generalistene beskriver en feil han/hun gjorde ved å trække inn på stasjonen med sotete sko etter en brannbefaring, noe som resulterte i vask og boning av gulvene i etterkant, og mange sleivete kommentarer, litt for ofte, ifølge informanten! Kake på bursdag er også en uskreven regel hos mange, men denne kake-regelen blir på den andre siden bare oppfattet som hyggelig. Videre nevnes det uskrevene regler som at man bør holde seg på lag med sjefen og være ydmyk i forhold til eldre kolleger eller de med mer ansiennitet. En av lederne sier at det oppfattes som en uskreven regel at ledelsen høyere i systemet holder sin agenda skjult for de under. Flere nevner juksing med måltall som en uskreven regel og en av lederne beskriver også en kultur hvor målet helliger middelet, og at man blir sett på som pysete dersom man ikke føler dette:

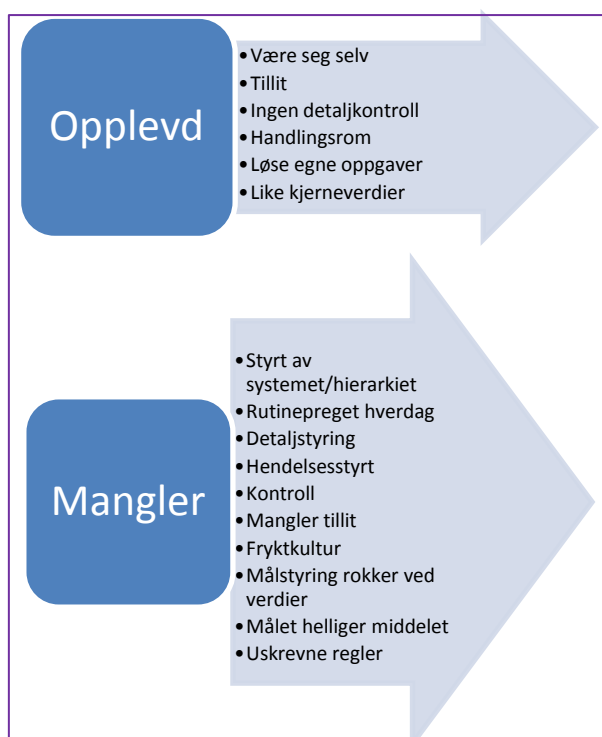
(Tidligere ansatt) Det er jo uskrevene regler i forhold til hva som egentlig skal gjøres. For å ta et eksempel med det å finne stoff så er det en uskreven regel med det å gå i lommene på dem? Man må jo ha hjemmel for enten bruk eller besittelse. Man kan jo ikke gå i lommene på helt tilfeldige personer, men det er helt greit dersom man ser for seg en kjeltring. Målet helliger liksom midlet. Det kunne hende at man kunne gå over streken for å stille opp til forventningene. Det var for eksempel ingen som spurte noe om hjemmelsgrunnlaget når du sto med stoffet i hånden. Konsekvensene var vel at man kunne bli sett på som litt pysete dersom man ikke fulgte de uskrevene reglene.

- Sentralt tema: Man kan bli oppfattet som pysete dersom man ikke tøyser reglene for å møte forventningene.



#### 4.6.1 Oppsummering autonomi

Autonomi er viktig i det henseende at de ansatte opplever frihet i forhold til egne arbeidsoppgaver, og at man opplever selvbestemmelse snarere enn kontroll. Generalistene i



Figur 15: Oversikt over opplevd eller manglende autonomi

undersøkelsen viser i stor grad til at de opplever kontroll fra nærmeste leder, og leder bekrefter dette i forhold til at det oppleves som en del av jobben til en leder. For generalistene oppleves kontroll som naturlig, og sees på som både positivt og negativt. Positivt i henhold til at de da føler at leder ser deg og at det gir rom for forbedring, negativt når det er på detaljkontrollnivå. Nivået av kontroll fra leder er personavhengig.

Generalistene er i større grad enn lederne hendelsesstyrte i sin hverdag, noe som medfører at graden av frihet og uavhengighet er lavere på dette nivået enn i de tilfeller der generalisten har andre mer

selvstendige oppgaver. Lederne opplever at graden av frihet minsker i takt med økt rutine. Alle grupper mener de selv er i god stand til å løse dagligdagse oppgaver, men det ligger en usikkerhet i forhold til egen kompetanse dersom det skulle oppstå ekstraordinære eller vanskelige oppgaver.

Informantene mener de deler etatens verdisyn selv om de ikke nødvendigvis er helt sikker på hva dette innebærer. Det oppleves som frustrerende og noe i strid med egne verdier at etaten i den senere tid har fått massiv kritikk for dårlig ledelse og gjennomføringsevne, spesielt i forhold til 22. juli saken.

Tillit gis i stor grad fra lederne til generalistene, selv om det oppleves som noe vanskelig å gi tillit der generalisten oppfattes som nyutdannet eller forholdsvis ny i etaten. For lederne innebærer det å gi tillitt å stole på at generalistene gjør jobben sin på en bestemt og god måte. Generalistene er delte i synet på om de opplever tillit, og definerer begrepet som å ikke bli kontrollert og at man får fritt spillerom til å gjøre jobben sin. I tillegg oppfatter de det som

tillit i de tilfeller de blir spurt om råd eller kan være delaktige med egne meninger i forhold til leder.

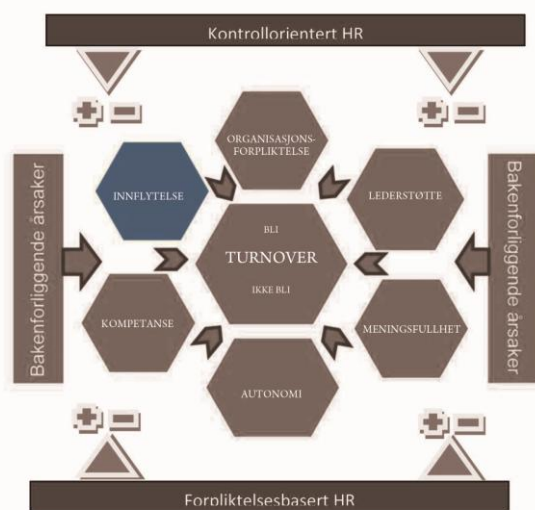
Noen av de spurte opplever at det finnes mange uskrevne regler i politiet, mens andre ikke oppfatter at det er noen i det hele tatt. Det mange av informantene enes om er at en av de mer vanlige uskrevne reglene er at man jukser med måltall for å kunne nå etatens krav til resultater.

#### 4.6.2 Konklusjon: opplevd autonomi og oppfattet HR-retning

Det er stor grad av kontroll i politiet, noe som er med på å påvirke graden av frihet.

Rutinepreget arbeid, hendelsesstyring og krav til måltall gjør at graden av selvbestemmelse er lav. Opplevelsen av selvbestemmelse er i stor grad påvirket av opplevd tillit fra nærmeste leder. Resultatet er med på å gi en oppfattet HR-retning i form av kontrollorientert, jf. kapittel 2, tabell 2, med grunnlag i umyndiggjøring, kontroll og detaljstyring. Resultatene diskuteres videre i neste kapittel, kapittel 5.

### 4.7 Resultater analyse: Innflytelse



Figur 16: Innflytelse

Innflytelse og påvirkning handler om medarbeiderens opplevelse av å ha innflytelse på organisatoriske aktiviteter og utfall, det være seg strategisk, administrativt og/eller operativt plan (Kuvaas and Dysvik 2012), jf. kapittel 2.4.4. Undersøkelsens informanter ble spurt om innflytelse i henhold til arbeidsoppgaver og opplevd beslutningsmakt både i forhold til systemet, men også i forhold til involvering på egen linje eller nivået over/under.

Informantene i undersøkelsen beskriver utdeling av arbeidsoppgaver som hendelsesstyrt og ovenfra-og-ned. Man har som generalist ingen mulighet til å påvirke utdelingen av arbeidsoppgavene, men er det større tjenestesteder med mange patruljer, kan nærmeste leder fordele mellom patruljene, og i så måte være med på å bestemme hvem som er mest egnet til å jobbe med hva. På mindre steder med bare en eller to patruljer sier det seg selv at oppgavene

bare sendes videre ned der hvor det er ledig kapasitet. De av informantene som har andre roller tilknyttet generalistrollen, f.eks. sivil spaning, har i større grad mulighet til å bestemme egne arbeidsoppgaver. I forhold til selve utførelsen av arbeidsoppgavene mener informantene at de selv gjennomfører på den måten de selv mener egner seg best, og at de derfor har god innflytelse i forhold til arbeidsoppgavene, vel og merke så lenge utførelsen befinner seg innenfor politiets instruksjer. Det er likevel verdt å merke seg at innenfor andre områder i undersøkelsen beskriver informantene at de har for lite tid til å fullføre hver sak og ikke minst for lite tid til oppfølging av publikum og pårørende.

Beslutningssystemet beskrives i stor grad på samme måte som utdeling av arbeidsoppgaver. Systemet er hierarkisk, og beslutninger tas kun på eget nivå og eventuelt nedover. En av lederne beskriver likevel frustrasjon ved ikke å bli inkludert på sitt nivå, og ved heller ikke å ha innsikt i hva som foregår på stedets vaktlederparoler:

(Leder) Foregår vel her som alle andre steder i politiet, tenker jeg. Beslutninger kommer ovenfra. Det er jo ett sånt system. Fra ledelsen ved stasjonen. Det er naturlig. Nå har jo vi, det har jeg ikke vært med på ennå, men vi har jo vaktlederparoler. Jeg vet det er sagt at vi er en del av ledelsen, men åssen det fungerer? Jeg vet ikke, jeg har jo ikke vært med på det ennå. Om det der diskuteres, og vi er en del av beslutningsprosessen? Jeg vet strengt tatt ikke. Jeg er litt usikker på hva som diskuteres der. Det går vel på alt på rammebetingelser sikkert, penger og personell, hva vakta skal gjøre og ikke gjøre og sånn.

- Sentralt tema: Beslutninger kommer ovenfra. Ledere skal delta på vaktlederparoler, men denne lederen er ikke inkludert i dette. Er usikker på egen rolle i forhold til beslutningsprosesser.

Informantene ble videre spurt om egen beslutningsmakt i forhold til medarbeidere på eget nivå, og svarene her beskriver at beslutningsmakt i stor grad handler om antall år i etaten eller stillingen, det vil si ansiennitetsprinsippet, eldstemannsprinsippet, men også i forhold til hvem som har størst innpass hos nærmeste leder:

(Generalist) «Det er noen som snakker høyere enn andre og blir hørt på bakgrunn av det. Jeg er ikke en av dem. Med den lederen vi har så er må man være av den typen. Det er i hvert fall veldig mye lettere da.»

- Sentralt tema: Nærmeste leder gir mer beslutningsmakt til personer som høylytte og synlige.

I forhold til personlig innflytelse på egen arbeidsplass, mener lederne i undersøkelsen at de i større grad enn generalistene har det. Likevel kan det også her synes som om personlig innflytelse er noe som kommer med ansiennitet. Samtidig er det også slik at personlig innflytelse kan oppnås på eget nivå og nedover, men i mindre grad oppover i systemet:

(Leder) «Ja da. Men jeg åpner jo ikke kjeften så mye nå i begynnelsen. Begynner man i ny stilling så går man litt stille i gangene. Du må arbeide opp en pondus.»

- Sentralt tema: Man kan ikke forvente å ha så mye personlig innflytelse når man er ny i en stilling.

(Leder) «Det butter jo litt når vi prøver å løfte våre ønsker litt høyere opp og få gjennomslag for det, men det er bare sånn systemet vårt faktisk er. Da kan du velge på om du bare skal stå på og stå på, og dra på deg magesår uten at du når fram, eller skal du tenke ja, vi har løfta det, og så får vi se hva som skjer?»

- Sentralt tema: Hierarkiet stopper ønsker fra lavere nivåer, og man har liten påvirkningskraft på resultatene.

Verken ledere eller generalister oppfatter seg som involvert i beslutninger utover eget nivå eller egne arbeidsoppgaver. En av ledernes svar skiller seg imidlertid ut og beskriver en øvre ledelse som inkluderer førstelinjelederne for sammen å komme fram til de beste løsningene gjennom jevnlig dialog og møter. Også en av generalistene beskriver en positiv holdning fra ledelsens side i forhold til å inkludere flere linjer med ansatte:

(Generalist) Vi hadde jo en sak her for ikke så lenge siden hvor det gjaldt noe kontorplassering. Vi følte at vi hadde vokst litt ut. Vi har litt dårlig plass her. Vi henvendte oss da til lederne våre, og istedenfor at de tok en avgjørelse ovenfra og ned, så ble ballen spilt tilbake; ”ja, da lager dere en arbeidsgruppe som skal presentere en løsning til meg. Da kan dere være med å påvirke resultatet selv lokalt». Da spilte vi tilbake hvordan vi ville ha det, og så ble det faktisk sånn.

- Sentralt tema: Beskriver hvordan ledelsen inviterte til beslutninger utover den ansattes egen beslutningsmakt.

Som motsats til dette beskriver en av lederne en sak hvor han/hun føler seg overkjørt og forbigått av øvrig ledelse. Informanten starter med å beskrive at han/hun har svært lite muligheter for involvering i beslutningene som tas på arbeidsplassen. Historien omhandler et frynsegode de har hatt på stasjonen, nemlig det at private biler kan vaskes i vaskehallen.

Lederen som svarer på spørsmålet forklarer at det er kommet en ny instruks som instruerer alle ansatte med å slutte å bruke vaskehallen til private anliggende. Her følger et utdrag av svaret som beskriver frustrasjon i forhold til hva informanten opplever som undergraving av hans/hennes muligheter for å ta egne beslutninger i forhold til ansatte på egen og linjen under. Utdraget starter etter at frynsegodet med bilvask er beskrevet, og informanten forklarer videre i forhold til en privat parkert bil hvor en av de ansatte i distriktet har fått lov til å parkere og bruke politimesterens parkeringsplass til tross for instruks om ikke å blande jobb og private gjøremål. Sitatet er omskrevet noe grunnet lengde.

(Leder)...hvorfor skal han pålegge oss noe som han åpenbart må skjønne at vi er imot? For dette har vi håndtert, og dette har ikke vært noe problem. En som er lavere ned en meg hadde hørt at det var på bakgrunn av at det hadde stått en bil her nede i hele sommer. I garasjelegget vårt, som ikke hørte hjemme her...Og så ender det sånn i en stygg sak at 150 personer blir piss-sure. Det er helt uviktig, og så skaper det et inntrykk nedover i systemet om at «å, det er dette sjefene synes er viktig å drive med, ja». Men jeg har tenkt tanken at jeg skal ignorere det, og så har jeg tenkt tanken at javel, men hvilke tiltak kan dem komme med ovenfor meg da? Men jeg veit ikke. Vi skal ha en parole nå så da har jeg tenkt å spørre rett ut hvordan dem har tenkt at vi skal håndtere dette? Og hvorfor kommer den fra stasjonssjefen i det hele tatt?

- Sentralt tema: Førstelinsjeleder føler seg overkjørt, forbigått og detaljstyrt av stasjonssjefen etter å ha blitt pålagt å informere andre ansatte om at frynsegoder utgår grunnet handlinger som skyldes egen ledelse. Er litt engstelig for hvilke sanksjoner de kan gjennomføre mot han/hundersom han/hun velger å ignorere tiltaket.

Lederne sier at det er helt greit, og også til dels viktig å kunne spørre generalistene på linjen under om råd og meninger. En av lederne viser til at slike forespørsler skaper glød og iver hos den ansatte, og dette bekreftes spesielt av en generalist som sier at han føler seg viktig nå han blir spurt til råds. Flere av generalistene føler ikke at de blir rådført i forhold til egne meninger, og blir de det er det i så fall bare til generelle arbeidsoppgaver. En av lederne poengterer at politiet i helhet er for dårlig til å kartlegge hva slags kunnskap generalistene faktisk innehar, og at dette er med på at generalistene i liten grad blir spurt om råd:

(Leder) Der syntes jeg politiet er for dårlig i forhold til at vi ikke kjenner medarbeiderne våre. Vi vet vi ikke har god oversikt over hva slags kunnskap de har, blant annet. Vi har jo en del nå som har enorme kunnskaper på språk i forhold til at de har en annen etnisk bakgrunn. Bruker politiet det? Vi utnytter jo ikke kapasiteten i det hele tatt! Jeg ser jo at flere av de som kommer ut fra Politihøgskolen søren meg har en bachelorgrad i det ene og det andre. Bruker vi det? Nei, ikke fullt ut i hver fall. Politiet må se på de ressursene som vi har internt, og bruker de på en god måte. Det kunne vi utnyttet mye bedre.

- Sentralt tema: Politiet har ikke oversikt over kompetansenivået til de ansatte, og utnytter derfor ikke ressursene på en optimal måte.

Politiet har blant annet som formål, ref reglement for økonomistyring i staten, å sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås. Dette har resultert i et sterkt fokus på måloppnåelse på begge de leddene som denne undersøkelsen tar for seg. På spørsmål om hver og en av informantene føler at deres innsats har påvirket politiets resultat, svarer nesten alle bekreftende på dette i forhold til måltall. Samtidig påpeker et fåtall at det også bør sees på som et mål at man faktisk hjelper publikum, pårørende eller liknede. En av generalistene forklarer at dersom noen trenger en skulder å gråte på så skal han være den første til å tilby sin. Da holder det ikke å sette av en fastsatt tid til dette formålet, men å bruke den tiden som er nødvendig for den ene personen det gjelder. Det oppfattes til at kravet om måltallene er med på å forringe muligheten til kvalitet i hver enkelt politihendelse, og at kravene topper seg utover høsten og mot nyttår når man ikke ennå er innenfor kravet. Mange insinuerer eller sier rett ut at det derfor gjennomføres mye juksing med tallene for at ledelsen skal bli fornøyd. Juks med måltall oppfattes til dels som en uskreven regel.

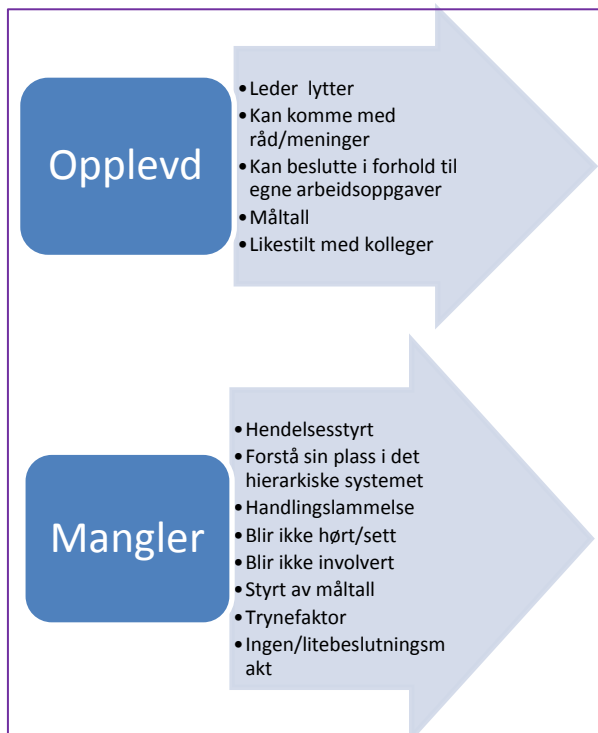
(Leder) «Men det er en ukultur i hele systemet. Det begynner allerede på mitt nivå. Vi pynter på med for eksempel antall kontrollerte kjøretøy. Der er det måltall som vi aldri oppfyller, så da bare setter vi et tall.»

- Sentralt tema: Det er en ukultur i politiet i forhold til å jukse med måltall.

#### 4.7.1 Oppsummering innflytelse

Generalistene i undersøkelsen beskriver sin egen opplevde innflytelse i forhold til selve utførelsen av arbeidsoppgaver, og utover dette har de svært lite eller ingen innflytelse på organisasjonen eller avdelingen de jobber i. Samtidig viser undersøkelsen av mange opplever at arbeidsoppgaver må vike eller gjennomføres på mindre tid enn hva generalistene synes er riktig, noe som gjør at innflytelse i forhold til tidsbruk er begrenset. Dette strider også med informantenes verdisyn. Uniformerte generalister i tjeneste styrer ikke hva slags oppdrag de skal gjennomføre, dette deles ut fra sentral eller nærmeste leder, men som generalist med spesialfelt har man i større grad innflytelse på egen hverdag og egne arbeidsoppgaver. Beslutningssystemet beskrives som hierarkisk, og beslutninger tas kun på eget nivå eller nedover. Begge våre ansatte-grupper, ledere og generalister, føler at de til dels er lite med i

beslutninger, til og med på eget nivå. De som imidlertid har ledere som innbyr til deltagelse i



Figur 17: Oversikt over opplevd eller manglende innflytelse

forskjellige beslutningssaker på tvers av nivåene i hierarkiet viser til at dette oppleves som svært inkluderende og positivt.

På spørsmål i forhold til personlig innflytelse, som lederne opplever at de har i større grad enn generalistene, beskrives dette til å være et forhold som øker i takt med ansiennitet. Personlig innflytelse oppleves uansett kun på eget nivå og nedover, sjelden oppover i systemet.

Lederne i undersøkelsen mener det er helt greit å spørre generalistene om råd og meninger, og gjør også dette i noe grad.

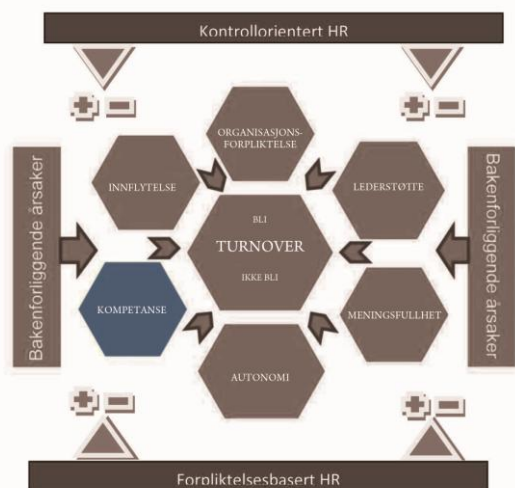
Spesielt innenfor temaer der de selv har noe å lære. Generalistene er litt tostemte i

forhold til om de opplever at nærmeste leder spør om råd og meninger, men de som faktisk opplever det viser til at det oppleves som svært positivt og meningsfullt. Det hentydes samtidig til at politiet i liten grad er opptatt av å kartlegge generalistenes kompetanse, og at dette er med på at generalistene i for liten grad rådføres i forskjellige saker.

#### 4.7.2 Konklusjon: opplevd innflytelse og oppfattet HR-retning

Det finnes få/ingen muligheter for ansatte å påvirke utover selve utførelsen av arbeidsoppgavene (såfremt man ikke benytter seg av tillitsvalgte) og for generalister på nederste nivå er kan også selve utførelsen av arbeidsoppgavene være styrt av andre, evt. av instruksjer. Beslutningsmakt eller involvering i beslutninger kan oppleves på eget nivå, men også her råder ansiennitetsprinsipper. Nok en gang indikerer dette en oppfattet HR-retning i form av kontrollorientert, jf. kapittel 2, tabell 2. Det tilrettelegges ikke for myndiggjøring eller tillit, noe som heller ikke åpner for innflytelse i organisasjonen. Resultatene diskuteres videre i kapittel 5.

## 4.8 Resultater analyse: Kompetanse



Figur 18: Kompetanse

Å innhente ny kompetanse, og også bruke sin eksisterende, synes å være viktig for undersøkelsens informanter. Når informantene skal svare på om de oppfatter at de har nok utfordringer på sin arbeidsplass, og samtidig beskrive hva de personlig legger i begrepet utfordring, viser det seg at gruppen er noe splittet på dette feltet. De som mener de har nok utfordringer viser til at det å ikke vite hva dagen bringer er krevende, og at utfordringer ligger i å velge korrekt håndtering av saken og

de involverte. En av informantene sier at jobben kan være for rutinepreget og monoton, men at det likevel er noe han/hun er fornøyd med. Denne personen er dermed fornøyd med å ikke ha de store, daglige utfordringer. En av lederne som er forholdsvis ny i stillingen viser til at det per i dag er nok utfordringer i det å håndtere og lære seg jobben på en god måte. På en annen side er det flere i informantgruppen som viser til at det er i utgangspunktet er massevis av utfordringer, men at det er feil utfordringer, og at det i stor grad handler om at man har for mye å gjøre. Det tredje synet ligger i det faktum at den ansatte føler seg understimulert og stagnert. De viser til at de føler manglende utvikling, at de ikke får brukt kompetanse og evner de allerede har, og at de føler mangel på ansvar:

(Generalist) Altså vi har jo ulike utfordringer i forhold til de oppdragene vi har, og der utfordres vi jo på forskjellig vis hver dag. Men nå har jeg på en måte jobbet på orden og dette nivået på godt over 5 år, da og det er jo også en av årsakene til at jeg trenger å bytte jobb. Jeg trenger flere utfordringer for å utvikle meg. Jeg følger at jeg har stagnert litt.

- Sentralt tema: Føler stagnasjon etter ca 5 år i generalistrollen. Ønsker flere utfordringer og egenutvikling.

(Leder) «...men det er klart, det er ikke en veldig utfordrende jobb jeg har. Det er ikke en veldig vanskelig jobb heller.»

- Sentralt tema: Opplever jobben som lite krevende og lite utfordrende.



(Tidligere ansatt) « Jeg følte at jeg ble understimulert. Dersom man tenker stresskurven, har man jo det at det er viktig å ikke bli verken overstimulert eller understimulert. Begge ting brenner deg ut over tid. Jeg følte det nok at jeg ble understimulert, og opplevde stress av den grunn.»

- Sentralt tema: Opplevde å bli stresset i jobben grunnet understimuli.

Mange av informantene mener at de har nok kompetanse til å gjøre de arbeidsoppgaver som er forventet av dem, og i det ligger det at de føler at de har nok kompetanse til å gjøre dagligdagse oppgaver. Samtidig påpeker mange av informantene at de mangler kurs og kompetanse innen flere av feltene de jobber på. En av generalistene som sitter med objektansvar sier at han/hun ikke har fått noe som helst opplæring på feltet, og at kunnskapen er opparbeidet gjennom å spørre koller. Informanten legger ansvar på seg selv i forhold til å oppdatere seg på politiets web, men poengterer at dette oppleves som litt vanskelig og han/hun sliter med å finne egen motivasjon til selvstudier. Informanten sier:

(Generalist) ...men jeg synes også det er et ansvar som ledelsen har. Det gjelder alle objektlederne her. Ledelsen har en jobb å gjøre der, synes jeg. Vi har krav til oss på hva vi skal gjøre, men uavhengig om man oppdaterer seg selv eller ikke så har også ledelsen et ansvar. Og det føler jeg at de ikke følger opp per i dag.

- Sentralt tema: Ansvar for å innhente/inneha nok kunnskap til å utføre jobben sin må tillegges både ledelsen og den ansatte.

Som tidligere nevnt i undersøkelsen har lederne i svært liten grad formalkompetanse innen ledelsefag. Noen mener selv dette er en svakhet, andre mener at kunnskap på politifeltet er nok til å fungere godt som leder:

(Leder) Kompetanse? Altså, jeg har jo erfaring fra stedet her, og det mener jeg gjør meg skikket til å sitte i den stillingen jeg sitter i nå. Har ikke noe ledererfaring, lederkompetanse, kurs eller noen sånne ting, men jeg har jobba her i åtte år på flere trinn. Vanlig ordenstjeneste til innsatsleder til nå, og det gjør meg skikket til å sitte i stillingen.

- Sentralt tema: Har nok realkompetanse som generalist til å fungere godt som leder.

(Leder) Jeg mangler jo kompetanse på ledelse. Jeg har realkompetanse, hvis vi kan kalle det det, på fagområdet, men jeg har ikke noe kompetanse innenfor ledelse, lederskap. Men jeg føler det ikke som noe problem... Jeg hadde kompetanse nok til å sitte i den stillingen her. Men jeg føler at jeg må ha mer påfyll til å gjøre denne oppgaven enda bedre.

- Sentralt tema: Mangler formalkompetanse innen ledelse, men innehar naturlige lederegenskaper. Ønsker faglig kompetanseheving for å gjøre lederjobben bedre.

På spørsmål om politiet benytter seg av all kompetansen til informantene svarer noen av generalistene at de har mer å gi, uten at de nødvendigvis ser for seg at det skal være mulig å integreres i nåværende stilling. Lederne i undersøkelsen er derimot helt samstemte i at all deres kompetanse benyttes.

(Leder) «Ja, i forhold til den stillingen jeg har nå. Jeg må jo bruke meg selv. Jeg har jo bare det LOU1 som formell kompetanse. Jeg har jo ikke noe stor lederutdannelse og sånn, så jo, jeg føler vel egentlig det.»

- Sentralt tema: Føler at all kompetanse benyttes grunnet lite formalkompetanse innen ledelse.

Informantene ble deretter spurt om de føler at det er rom for å feile i politiet, og svarene her fremstiller en kultur der små feil aksepteres og holdes internt, men at større og grovere feil ikke godtas på samme måte. Det oppfattes fra en del av informantene til å være en lett mobbekultur når det gjøres feil, en machokultur eller fryktkultur som gjør at feil fremheves:

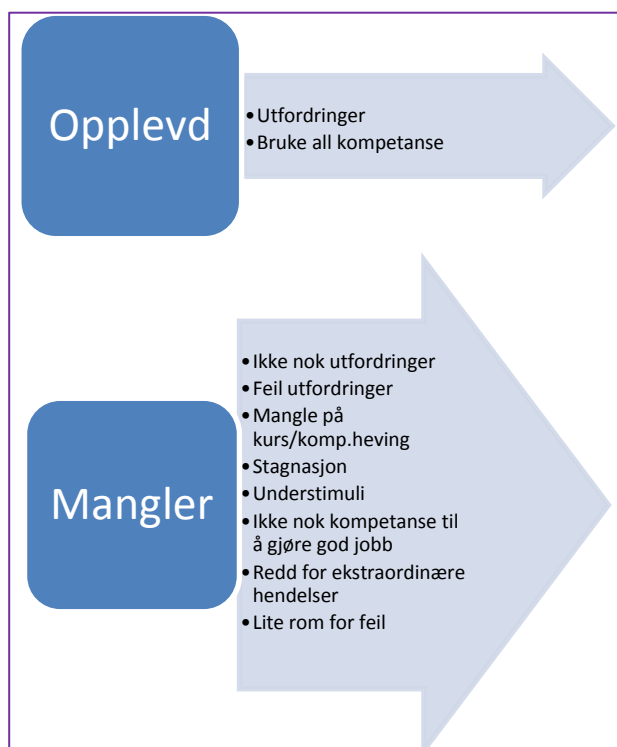
(Tidligere ansatt) «Dersom du visste at du gjorde noe som lå under kompetansenivået ditt. Da var det ingen nåde, og det føltes langt ned i mellomgulvet. Det var flere jeg jobbet med som rett og slett ikke taklet dette. De fikk seg noen skikkelig støkk. Du fikk det fra de nærmeste på linja og fra dem over deg.»

- Sentralt tema: Man får gjennomgå muntlig/mobbet av egen linje og linjen over dersom man presterer under eget kompetansenivå.

(Leder) Hvis vi gjør en feil og ser et hakk opp i systemet, så må jeg si tja. Da er det ikke så lystig. Og da tenker jeg at, og det tror jeg er sånn generelt ute, for det er blitt så utrolig mye som vi skal huske på i enhver situasjon. Og jeg tror at i en hektisk situasjon med lite ressurser og mye og huske på så er det fort gjort at det kan bli gjort feil. Og hvis det da sitter folk og, etterpåkløskapen er jo den beste vitenskap, sitter og ser eller hører om dette i etterkant og kan sitte helt stille i stolen sin og ha den hele og fulle oversikt. Og så kommer det negativt. Jammen faen, unnskyld uttrykket, det skulle vært gjort sånn og sånn. Jo, men det kokte litt annerledes der ute da når dette skjedde, og derfor har dette gått i glemmeboka. Og det kan fort være sånn at det kommer noe negativt. Og så må jeg ta dette med laget mitt på piketten, og da sier jeg 'men so what?'

- Sentralt tema: Feil aksepteres ikke fra øvrig ledelse. Feil skjer grunnet store krav og lite ressurser. Mener ledelsen ikke ser helheten.

#### 4.8.1 Oppsummering kompetanse



Figur 19: Oversikt over opplevd eller manglende kompetanse

Ønske om økt kompetanse, og ønske om å bruke den kompetansen man allerede innehar, har vært et sentralt tema innenfor alle de uavhengige variablene undersøkelsen har tatt for seg. Dette oppfattes til å være et svært viktig tema for informantene, og framstår også som et svært betydningsfullt element når det litt senere i rapporten skal vises til hva informantene mener er de viktigste årsakene til at politiutdannede forlater politiyirket, jf. kapittel 4.9, tabell 6.

Mange av de spurte opplever ikke at de har nok utfordringer i sin nåværende jobb, eller de føler til dels at utfordringene blir feil. Når man ikke får brukt sin egen

kompetanse på en god måte, eller man ikke opplever kompetanseheving i form av ny kunnskap, føler den ansatte seg understimulert og stagnert. De spurte har nok kompetanse til å gjøre sin daglige jobb, men mange mangler likevel kurs og annen formalkompetanse innen flere av feltene de er satt til å jobbe med. Det blir i stor grad opp til den ansatte selv å tilegne seg nødvendig kunnskap gjennom å spørre andre kolleger, eller gjennom å oppdatere seg selv via politiets websystemer. Lederne i undersøkelsen har liten grad av formalkompetanse innen ledelsesfag, men de fleste mener likevel at de er i god stand til å fungere som ledere. De føler også at all deres kompetanse utnyttes. Generalistene derimot, ser ut til å savne flere oppgaver som stimulerer mer av inneværende kompetanse, selv om det kan være vanskelig å se for seg hvordan dette kan tilpasses generalistrollen.

Små feil i politiet tolleres, men det er sterk enighet om at feilen ikke kan være for stor. Feil holdes i stor grad på eget nivå, og det finnes en lett 'mobbekultur' mot ansatte som gjør feil.

For noen oppfattes dette som humor og kameratslig fleip, for andre kan det oppfattes som langt mer alvorlig og en del av en machokultur som fremhever feil.

#### **4.8.2 Konklusjon: opplevd kompetanse og oppfattet HR-retning**

De ansatte opplever at de har nok kompetanse til å utføre sine daglige plikter, men føler at de mangler kompetanse dersom oppgaver utover rutine skulle oppstå. Selv om lederne mangler formalkompetanse innen ledelsesfaget er de likevel i stor grad trygg på egen rolle. Det er snarere et problem at de ansatte på laveste generalistnivå føler seg understimulert i jobbhverdagen og ønsker mer kompetanse for enten å få naturlig opprykk eller eventuelt vurdere intern turnover. Resultatet er med på å gi en oppfattet HR-retning i form av kontrollorientert, jf. kapittel 2, tabell 1. De menneskelige resurser ses på som en kostnad, og tilrettelegges i liten grad rom for investering i ansatte. Resultatene diskuteres videre i neste kapittel, kapittel 5.

#### **4.9 Totale resultater analyse inkludert bakenforliggende årsaker**

Svarene fra analysen viser at mange av generalistene har lav opplevelse innenfor en eller flere av variablene som påvirker motivasjon og tilhørighet. Dette defineres i denne avhandlingen som direkte årsaker til økt turnover-intensjon. Det viser seg imidlertid at alle disse årsakene kan kategoriseres innunder psykologisk myndiggjøring (meningsfullhet, innflytelse, autonomi og kompetanse). Dette forklarer vi gjennom at for eksempel lederstøtte kan kategoriseres innunder organisasjonstilhørighet som igjen handler om verdier, idealisme, arbeidsoppgaver, kolleger, utvikling og organisasjon, drivere vi også finner innenfor de andre variablene. Svarene fra informantene gir med andre ord ingen klare skiller innenfor driverne, men flyter over i hverandre der elementer innenfor alle driverne sees innenfor de andre driverne.

I forhold til å kartlegge de bakenforliggende årsakene må man gjennom analysearbeidet speide etter svar og uttrykk som gjentas av mange, og som ikke har en naturlig plass innenfor de andre variablene. I stor grad er disse bakenforliggende årsakene funnet gjennom direkte spørsmål om sluttårsaker, men man ser de også ved å studere informantenes svar på andre områder. De funnene som oftest synes å gjenspeile sluttårsaker, uten at de kan defineres innenfor organisasjonsforpliktelse, lederstøtte og psykologisk myndiggjøring, er:

- negativt fokus og støy fra omgivelsene
- smitte effekt internt og eksternt
- presset ressursituasjon
- manglende bevisstgjøring
- ledelse og organisasjonsdesign
- verdigrunnlag

Følgende tabell oppsummerer funnene i analysekapittelet. Denne ligger som grunnlag for neste kapittel hvor det diskuteres funn opp mot turnover, og hvor begreper innen kontrollorientert og forpliktelsesbasert HR vil være med på å gi mulige forklaringer til manglende opplevde variabler i form av organisasjonsforpliktelse, lederstøtte og psykologisk myndiggjøring.

**MANGEL PÅ OPPLEVD ORGANISASJONSFORPLIKTELSE,  
LEDERSTØTTE OG PSYKOLOGISK MYNDIGGJØRING:**

<b>Organisasjonsforpliktelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lite familievennlig</li> <li>• Ingen/lite utvikling av ferdigheter</li> <li>• Et hode er et hode</li> <li>• Forventninger nedjustert</li> <li>• Kan vurdere andre arbeidsgivere</li> <li>• Mangler tilhørighet til organisasjonen</li> <li>• Misfrnøyd med ledelse</li> </ul>	<p><b>SLUTTÅRSAKER INKL. SVAR FRA 2009-UNDERSØKELSEN:</b></p> <p>Lite ansvar</p> <p>Dårlig ledelse</p> <p>Forbigått, trynefaktor</p> <p>Blir ikke involvert, sett eller hørt, lite innflytelse</p> <p>Ingen/lite anerkjennelse, ikke verdsatt</p> <p>Tungrodd organisasjon, dårlig organisering</p> <p>Ingen/lite selvstendigjøring</p> <p>Ingen/lite tillit</p> <p>Ingen/få utfordringer</p> <p>Rutinearbeid</p> <p>Får ikke brukt tilleggsutdanning</p> <p>Lite satsing på kjerneoppgaver</p> <p>Gikk lei/kjedelig</p> <p>Påvirket av andre, smitteeffekt</p> <p>Negativ mediefokus</p>
<b>Lederstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savner ansvar</li> <li>• For konservativt</li> <li>• Blir ikke sett</li> <li>• Dårlig infoflyt</li> <li>• Forskjellsbehandling</li> <li>• Ingen problemløsning</li> <li>• Ingen endringsvillighet</li> <li>• Demotiverende</li> <li>• Ingen/lite tilbakemeldinger</li> <li>• For mange arbeidsoppgaver</li> <li>• Stress</li> <li>• Lite tillit</li> </ul>	
<b>Meningsfullhet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tøff hverdag</li> <li>• Få lyspunkter</li> <li>• Kjedelig</li> <li>• Lite trygget i skarpe oppdrag</li> <li>• Har ikke nok kompetanse</li> <li>• IFå utfordringer</li> <li>• Manglende tilbakemeldinger</li> <li>• Blir ikke sett</li> </ul>	
<b>Autonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrt av systemet/hierarkiet</li> <li>• Rutinepreget hverdag</li> <li>• Detaljstyring</li> <li>• Hendelsesstyrt</li> <li>• Kontroll</li> <li>• Mangler tillit</li> <li>• Fryktkultur</li> <li>• Målstyring rokker ved verdier</li> <li>• Målet helliger middelet</li> <li>• Uskrevne regler</li> </ul>	
<b>Innflytelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hendelsesstyrt</li> <li>• Forstå sin plass i det hierarkiske systemet</li> <li>• Handlingslammelse</li> <li>• Blir ikke hørt/sett</li> <li>• Blir ikke involvert</li> <li>• Styrt av måltall</li> <li>• Trynefaktor</li> <li>• Ingen/litebeslutningsmakt</li> </ul>	
<b>Kompetanse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke nok utfordringer</li> <li>• Feil utfordringer</li> <li>• Mangle på kurs/komp.heving</li> <li>• Stagnasjon</li> <li>• Understimuli</li> <li>• Ikke nok kompetanse til å gjøre god jobb</li> <li>• Redd for ekstraordinære hendelser</li> <li>• Lite rom for feil</li> </ul>	

**INDIREKTE ÅRSAKER TIL TUOVER:**

**Negativt fokus og støy fra omgivelsene**  
**Smitte effekt internt og eksternt**  
**Presset ressursituasjon**  
**Manglende bevisstgjøring**  
**Ledelse og organisasjonsdesign**  
**Verdigrunnlag**

Tabell 6: Skjematisk oppsummering av uavhengige variabler og reelle sluttårsaker.

## KAPITTEL 5: DISKUSJON AV PROBLEMSTILLING, UNDERLIGGENDE SPØRSMÅL OG VEIEN VIDERE

---

Med grunnlag i HR-teorier gis det i dette kapitlet svar på avhandlingens underliggende spørsmål, som igjen vil være med på å lede til svar på hovedproblemstillingen. Til sist gis en oppsummering av avhandlingens totale forskning, samt forslag til videre forskning.

Hovedproblemstillingen og de underliggende spørsmål som vil bli besvart er følgende:

### **✚ Hva er de bakenforliggende årsakene til turnover blant generalister ansatt i politiet?**

- Hva er sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og turnover blant generalistene i politiet?
- Hva er sammenhengen mellom lederstøtte og turnover blant generalistene i politiet?
- Hva er sammenhengen mellom psykologisk myndiggjøring og turnover blant generalistene i politiet?

### **5.1 Hva er sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og turnover blant generalistene i politiet?**

I kapittel 2.2 ble organisasjonsforpliktelse omtalt som prososial motivasjon. Det ble fremlagt en trekomponent-modell med inndelingene affektiv, normativ og kalkulerende organisasjonsforpliktelse (Allen and Meyer 2011). Med grunnlag i dette gis det i følgende avsnitt svar på i hvilken grad politigeneralisten identifiserer seg med, og involverer seg i politiet som organisasjon.

Kalkulatorisk forpliktelse sees på som en transaksjon mellom organisasjonen og arbeidstakeren. Det som avgjør om en ansatt slutter i organisasjonen er om den opplevde kostnaden er større eller mindre ved å forlate organisasjonen (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 68). Eksempler på incentiver som brukes til å forplikte er avtaler om lønn, bonus, pensjon, og pensjonsalder. Den affektive og normative organisasjonsforpliktelsen kobles til hvordan arbeidstakeren har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen og identifiserer seg til

organisasjonen som en familie (Kuvaas and Dysvik 2012, s. 62) Et praktisk eksempel av affektiv forpliktelse finnes i følgende svar:

«Når jeg for eksempel skal på nattevakt er det liksom som å jobbe i en hemmelig klubb. Man gjør liksom andre ting enn andre folk og det blir jo et spesielt vennskap mellom kollegaer, for vi opplever jo så mye uvanlig.»

I avhandlingens analysedel tolkes det dit hen at alle de tre spurte gruppene innehar en mer eller mindre sterk affektiv/normativ tilhørighet til politiet. Tilhørigheten ligger innenfor det kollegiale og til de arbeidsoppgaver som oppfattes å forfølge politiets grunnleggende verdier. I svært liten grad oppfattes det at tilhørigheten ligger til ledere og organiseringen av politiet i sin helhet. Det fremkommer nokså unisont fra informantene at de ikke identifiserer seg styringsdiskursen politiet er basert på. Fra informantenes ståsted oppfattes det som om dagens organisering og styring er en meningsløs målstyring og jakt på resultater på feil premisser i forhold til politiets kjerneoppgaver slik det fremstår i *Politi-loven* (Regjeringen 1995).

«For meg som leder så skulle vi ansette folk som kunne være med å oppnå de målene vi hadde fått fra politimesteren. Da måtte vi jo få inn folk som var opptatt av det som politimesteren var opptatt av for å få opp oppklaringsprosenten, og det var narkotika»

Grunnen til at narkotika ble satset på i dette enkelte tilfellet kan være at en sak ofte blir til tre føringer på statistikk; kodet som bruk, besittelse og oppbevaring. Dette gir tre oppklarte saker som igjen er med på å få oppklaringsprosenten i politidistriktet opp. Denne måten å styre på oppfattes negativt av informantene og er en norm de ikke identifiserer seg med.

Verdikonflikten påvirker informantene og drar dem i retning mot en mer kalkulatív forpliktelse og kontrollbaserte HR verdier, jf. kapittel 2.1.2. For informantene kamuflerer og fjerner denne styringsdiskursen fokus bort fra andre viktige oppgaver som ikke måles.

Grunnet *Gjør-v-rapportens* (2012) aktualisering av beredskap blir politiets beredskapsfunksjon naturlig nok nevnt som eksempel. I denne sammenheng kan det være naturlig å spørre om informantenes negative syn på politiets styring kan være farget av *Gjør-v-rapporten* (2012)? I rapporten fremkommer det, som i våre resultater, at det er et skille mellom virkelighetsoppfattelsen i politiets topp- og bunnsjikke. Trolig vil en slik oppmerksomhet gjøre flere bevisste på gapet mellom topp og bunn. Ved å sjekke svarene fra informantgruppen med tidligere ansatte ser man imidlertid at deres oppfatning er svært lik de



som per i dag er ansatt. De tidligere ansatte kan ikke ha vært farget av *Gjørsv-rapporten* da alle sluttet før terrorhendelsen. De kan selvfølgelig være farget av den i etterkant, og svarene de gir i dag ville kanskje vært noe annerledes om de hadde blitt spurt før rapporten ble fremlagt. Analyse av rådata fra 2009-undersøkelsen viser i stor grad samme svar som informanter i denne oppgaven, jf. kapittel 3.1 og 4.9, tabell 6. Disse kan på ingen måte ha vært farget av terrorhendelsen. Det festes derfor lit til at verdikonflikten er en faktisk oppfattet og reel problemstilling hos informantene.

Det organisatoriske og styringsdiskursen synes ikke å ha så stor betydning de første årene man er ansatt, men temaet virker å få mer og mer fokus etter hvert som politiarbeidet oppfattes som mer rutinepreget:

«Du er idealist i politiet når du startet i politiet og har en veldig sterk indre motor, men den motoren den dør, den. Den går tom for drivstoff når du ikke får noe påvirkning og noen nye utfordringer.»

Ut fra funnene kan det tyde på at informantene har en sterk affektiv organisasjonsforpliktelse til alle deler av organisasjonen i den første perioden som generalist. Videre tyder det på at informantene går mer og mer i retning av en kalkulatativ organisasjonsforpliktelse etter noen år i tjeneste. Svar fra de som har sluttet i politiet tyder nokså unisont at de på sluttidspunktet hadde en kalkulatativ forpliktelse, jf kapittel 4.9. Direkte årsaker viser seg å være mangel på drivere som gir indre motivasjon, hovedsakelig innenfor de fire kognisjonene i myndiggjøring. Når det er sagt kan man helt klart se at organisasjonsforpliktelsen forsterkes mot en affektiv tilhørighet når indre motivasjonsdrivere er utpreget. Dette støttes opp i funn gjort av Spreitzer (1995) og blant annet i en metaanalyse som viser en klar sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse og turnover (Meyer, Stanley et al. 2002). I undersøkelsen vises det også til at følgende kilder til organisasjonsforpliktelsene er fremtredende; opplevd støtte fra organisasjonen, opplevelse av rettferdige utfall, ledelse og organisering og transformasjonsledelse. Disse funnene stemmer godt overens med retningen en forpliktelsesbasert HR representerer, jf. kapittel 2.1.1.

### **5.1.1 Konklusjon: Organisasjonsforpliktelse versus turnover**

Ut fra funnene tolkes det til å være en sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og turnover blant generalistene. Teori og tidligere forskning stemmer godt over ens med funn i denne oppgaven. Jo sterkere affektiv tilhørighet desto sikrere er informantene at de ønsker å bli værende i politiet. Det kommer nokså entydig frem at det internt i politiet bedrives kontrollorientert HR, jf. kapittel 2.1.2. I praksis kan det virke som om kontrollorientert HR trekker respondentene mot en mer kalkulatativ organisasjonstilhørighet. Dette tilsier i så fall at politigeneralistene har større tilbøyelighet til å slutte om de får de rette tilbudene utenfra i forhold til en affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse. I tillegg viser funnene at politiet ikke praktiserer mottiltak i generalistenes sluttprosess. Det gjøres oppmerksom på at informantgrunnlaget i denne avhandlingen er hentet fra østlandsområdet. Det kan av den grunn være flere relevante jobbtilbud utenfra, enn dersom man hadde benyttet seg av informanter fra mindre tettbebygde områder. I mer grisgrendte strøk kan det tenkes at det finnes en reell mangel på muligheter til å bytte jobb, eller at fristende tilbud fra andre virksomheter er begrenset. I slike tilfeller vil man bli ved sin lest for å ha en jobb og fast inntekt. Til tross for slike forhold kan det ikke pekes ut spesifikke grunner til at slike omstendigheter skulle gi betydelige avvik i forhold til de svar avhandlingens informanter ga. Forskjellene kan selvfølgelig få innvirkning på reell turnover, men turnover-intensjonen og den kalkulative organisasjonstilhørighet vil trolig stå like sterkt i tilsvarende undersøkelser gjennomført andre steder i landet.

## **5.2 Hva er sammenhengen mellom lederstøtte og turnover blant generalistene i politiet?**

I kapittel 2.3 definerte vi støttende ledelse som graden medarbeiderne opplever at lederen er opptatt av deres bidrag til organisasjonens ve og vel, og at lederen bryr seg om deres velvære eller at de har det bra på jobben (Kuvaas and Dysvik 2012). Det ble også gjort rede for at tidligere forskning viser at opplevd lederstøtte gir en sterkere organisasjonstilhørighet og en lavere turnover-intensjon (Lai 2011; Kuvaas, Buch et al. 2012).

De funn som er gjort i dette studiet tilsier at opplevd lederstøtte er svært viktig i generalistens jobbhverdag, både når det gjelder påvirkning av organisasjonsforpliktelse og for psykologisk myndiggjøring. Dette samsvarer også med tidligere forskning. (Lai 2011; Kuvaas, Buch et al.

2012). Alle gruppene av informanter viser til at opplevd lederstøtte er en av nøkkelfaktorene til hvordan organisasjonen oppfattes, og er derved en viktig faktor for affektiv organisasjonsforpliktelse.

Informantene forbinder en god leder og et godt lederskap til å være egenskaper som inkluderende, tydelig, kompetent, motiverende, delegerende og rettferdig, jfr. kapittel 4.4.1. Egenskapene informantene tillegger god ledelse og lederskap er drivere som i stor grad påvirker indre motivasjon, og er egenskaper som kan tillegges transformasjonsledelse og forpliktelsesbasert HR, jf. kapittel 2.1. 1 (Martinsen 2009; Kuvaas and Dysvik 2012). Dårlig ledelse og lederskap forbinder informantene stort sett med den motsatte betydningen av de nevnte egenskapene, men fremhever også i tillegg dårlig ledelse som ledere som ikke evner å håndtere saker videre opp i systemet, jf. kapittel 4.4.1.

Ledelse er en av de hyppigst nevnte årsakene til at generalistene slutter i politiet, men ut fra svarene er det ikke noe som tyder på at det er en direkte sammenheng mellom lederstøtte og turnover. Det betyr at også andre årsaker er medvirkerne i de tilfeller det er mangel på lederstøtte er med på å påvirke negativ turnover-intensjon. Et eksempel på dette kan være følgende sitat:

Jeg opplevde at avdelingsleder ikke var åpen for initiativ og innspill. Opplevde at jeg ikke fikk være med på å utvikle avdelingen eller meg selv. Arbeidsområdet var ikke prioritert eller anerkjent i særlig grad, noe som påvirket arbeidsmiljø i negativ retning. Opplevde at jeg ikke ble stimulert til å utvikle meg, og ønsket derfor et nytt arbeidsmiljø og nye utfordringer.

Informantenes direkte årsaker til å slutte er mangel på innflytelse (mangel på initiativ, innspill og anerkjennelse), kompetanse (mangel på utvikling og utfordringer) og svak organisasjonstilhørighet (nytt arbeidsmiljø). Eksemplet over viser tydelig at mangel på opplevd lederstøtte påvirker flere av denne avhandlingens variabler. Dette er et gjennomgående tema, men dog i mange varianter i forhold til hva hver informant vektlegger.

Sitatet som ble vist ovenfor indikerer at det foreligger en heller dårlig relasjon mellom leder og ansatt. God relasjon mellom leder og ansatt vurderes som noe av det viktigste for opplevd lederstøtte, jf. kapittel 2.2.

Dårlige sosiale relasjoner med nærmeste leder blir vektet høyt som forklaringsgrunn til redusert organisasjonsforpliktelse og følelse av umyndiggjøring, jf. studier gjennomført av Kuvaas og Dysvik (2012) blant ansatte på norske bensinstasjoner. I studiet hvor sosial- og økonomisk bytterelasjon til leder ble undersøkt, viste det seg at høy sosial bytterelasjon blant annet hadde en reduserende innvirkning på turnover (Kuvaas, Buch et al. 2012). Det kan også vises til et studie utført av Hagen og Trygstad (2007) hvor det ble påvist at en god relasjon (demokrati) mellom ledere og ansatte, hvor kommunikasjon og innflytelse var fremtredende, hadde en reduserende effekt på turnover.

### **5.2.1 Konklusjon: Lederstøtte versus turnover**

Svar fra informantene viser en sammenheng mellom lederstøtte og turnover. Jo sterkere følelse av lederstøtte, jo sterkere tilhørighet til organisasjonen og mindre tilbøyelighet for turnover. Lederstøtte viser seg også å ha innvirkning på flere av variablene innen myndiggjøring. Dette samsvarer også med tidligere forskning, jf. kapittel 2.3. Resultatene viser at oppfattet lederstøtte varierer i stor grad fra informant til informant. Årsaker kan her både ligge hos informanten og leder. Det avgjørende er at det er personavhengig. Gjennom informantene kan det synes som om lederstøtte ikke hviler på noen bestemt strategi, men kun er et utfall av tilfeldigheter. Det oppfattes ikke som om ledelse og lederskap påvirker turnover direkte, og blir derfor å regne som en bakenforliggende årsak til turnover. Ledelse vil bli ytterligere behandlet i kapittel 5.4.5, hvor det svares på hovedproblemstilling.

## **5.3 Hva er sammenhengen mellom psykologisk myndiggjøring og turnover blant generalistene i politiet?**

Psykologisk myndiggjøring blir definert av Spreitzer (1995) til å være indre motivasjon som reflekterer en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen og en aktiv orientering mot arbeidet ved hjelp av de fire variablene; meningsfullhet, autonomi, kompetanse og innflytelse.

I denne avhandlingen kommer det klart frem at informantene i utgangspunktet er idealister. De opplever mening og inspirasjon i jobben med å hjelpe andre mennesker, og liker en variert og uforutsigbar arbeidshverdag, jf. kapittel 4.3.1. Dette samsvarer også med studier som har kartlagt motivasjonen til studenter som søker PHS (Larsson 2010; Barland 2012). Kjernen i studiet til Larsson (2010) viser at det har skjedd et skifte i rekrutteringen fra *landsbygdas*

*bondesønner til byens akademikerbarn*, men at motivasjonen og verdiene for å søke seg til politiet mer eller mindre er de samme i dag som tidligere.

I motsetningsforhold til hva som gir jobben mening og inspirasjon oppleves jobbhverdagen til politigeneralisten i stor grad å være preget av rutine, og at man ikke får tid til å gjøre jobben ferdig på en god måte før man må haste videre til nye oppdrag. Informantene opplever dette frustrerende og i motsetning til egne verdier. I tillegg til å svekke meningen med jobben, svekker det også jobbautonomien ved redusert mulighet til selv å bestemme hva som er godt nok. Det kan virke som om mye av skylden til dette tillegges en opplevd dårlig ressursituasjon i politiet. På bakgrunn av dette kan det virke som om informantene aksepterer situasjonen og heller innstiller seg på å gjøre så godt de kan der og da.

Informantene oppfatter og føler myndiggjøring på forskjellige måter. Derfor er det den opplevde (psykologiske) myndiggjøringen som er det avgjørende. Eksempler som belyser variasjonen finner man i følgende svar:

#### Eksempel 1:

Jeg føler at jeg kan bestemme selv veldig ofte i forhold til hva jeg skal gjøre, når og hvordan jeg skal gjøre det. Men det er jo nødvendig med detaljstyring innimellom og. Det forventes at lederen, enten øverste, midterste eller nærmeste, tar et valg og trumfer igjennom at sånn må det bli og sånn blir det nå. Man er jo bundet av det hierarkiske, og jeg svarer til det systemet. Jeg kjenner min plass, for å si det sånn.

#### Eksempel 2:

Jeg blir kontrollert i alt jeg gjør egentlig. Jeg mener egentlig at de ikke ser den jobben som blir gjort. Om det er fordi de ikke har tid til å se den eller vil se den vet jeg ikke, men på den annen side blir vi målt på det vi leverer. Da blir vi målt på de tingene som er lett synlige da.

I begge eksemplene går det tydelig frem at politiet er en sterk hierarkisk organisasjon med klare formelle kommandolinjer, detaljstyring og kontroll som virkemiddel. Forskjellen ligger i hvordan dette aksepteres og sees på av informantene. I eksempel 1 har vedkommende i større grad akseptert systemet og situasjonen, enn for informanten i eksempel 2. Slike forskjeller kan man se på alle variablene av myndiggjøring. Det er likevel viktig å presisere at alle informantene ønsker myndiggjøring i en eller annen grad. I analysen kan det tolkes dit hen at de av informantene som har en leder som oppfattes som støttende i mye større grad virker å gi

positive svar på alle variablene i myndiggjøring, foruten kompetanse. Det kan tyde på at nærmeste leder har liten påvirkning på kompetansefeltet og/eller at det er et felt som generelt sett ikke blir prioritert. Eksempler på dette fra et lederperspektiv og et generalistperspektiv kan være:

(Leder) I politiet mener jeg det er en holdning om at man ikke skal spørre så mye. Forhøre seg og spørre andre. Og det irriterer meg noe grenseløst. Istedenfor at jeg skal sitte og rive meg i håret og finne opp kruttet på nytt, hvorfor ikke spørre en kollega fra et annet distrikt hvordan de gjør det der? og så ta lærdom av det, istedenfor å finne opp kruttet på nytt. Det er jo også litt inne i tiden det der med samhandling, samarbeid og lære av hverandre. Det er jo kjempeviktig. Det er vi ikke flinke til i politiet.

Eller:

(Generalist) Men de ville jo ikke ha sett om jeg hadde noen spesiell kompetanse. Det kartlegges jo litt gjennom medarbeidersamtaler, men jeg har jo bare hatt medarbeidersamtale kun en gang på over 5 år. Så jeg ser vel ikke helt den store kartleggingen og bruk av kompetanse.

Dette siste sitatet samsvarer godt med funn gjort i nyere norsk forskning. Til sammenlikning gjennomførte Linda Lai i 2011 en større norsk undersøkelse som dokumenterte at muligheten for å benytte kompetanse er svært viktig for menneskers indre motivasjon. Det holder altså ikke bare med motivasjon og tro på egen kompetanse. Medarbeideren må også få anledning til å bruke den for å kunne utnytte sin motivasjon og skape verdier (Lai 2011).

Ny forskning fra Norge viser også at medarbeidernes oppfatning av mulighetene til å bruke egen kompetanse har stor betydning. Funn fra seks store utvalg med 4 451 respondenter viser at medarbeidere som i høy grad opplever å få brukt kompetansen sin, er mer indre motiverte, mer lojale til organisasjonen og i mindre grad har planer om å slutte. (Lai 2011)

Funnene stemmer godt over ens med funnene til Lai. I henhold til flytsone-teorien, jf. kapittel 2.4.3, befinner medarbeidere som får brukt hele sin kompetanse seg i en flytsone. Denne tilstanden representerer en optimal kombinasjon av kompetanse og oppgavekrav. Dette vil i praksis variere, men tanken bak teorien er at mesteparten av arbeidsoppgavene bør finne seg innenfor sonen. Det kommer tydelig frem i informantenes svar at mange føler seg understimulerte i hverdagen grunnet mye rutine. Arbeidsoppgavene uttrykkes da som kjedelige. Alle informantene ønsker mer kompetanse og utvikling, jf. kapittel 4.9, tabell 6. Når det gjelder generalisten pekes det på at kompetanse gir status, mening, utvikling og

trygghet. Trygghet oppfattes her i forhold til å inneha kompetanse til å møte farlige situasjoner. Dette stemmer godt over ens med flytsoneteorien. Blir utfordringene for store medfører dette en ubalanse og setter vedkommende i en stresset/angstfull situasjon. Noen av informantene har ytret bekymring for slike situasjoner, men det har ikke kommet frem som årsak til å ville slutte i politiet. Det kan muligens tenkes å påvirke intern turnover i den forbindelse at man søker seg vekk fra en avdeling hvor en kan havne i uønskede akutte situasjoner.

Når det gjelder status svarer informantene mer eller mindre unisont at kompetanse gir status. Den formelle statusen i form av posisjon er ikke fremtredende eller viktig. Forklaringen som gis handler om at status kommer som en følge av kompetanse, og ikke av posisjon og grad. Det kan ut fra dette tenkes at uformell makt kan være en betydelig utfordring til de formelle maktstrukturer dersom det sitter ledere i formelle posisjoner som ikke innehar riktig og nok kompetanse. Temaet vil ikke bli ytterligere behandlet da det ligger utenfor hva studiet søker å besvare. Selve temaet er dog av interesse og vil kunne danne et godt utgangspunkt for videre forskning.

Det kom svært få svar som indikerer at ytre incentiver er avgjørende faktor for å slutte i politiet. Lønn blir nevnt, men da i form av et symbol på anerkjennelse av kompetanse. Det blir også nevnt som viktig i forhold til å kunne ha en levestandard som passer normen ellers i samfunnet. Dette er en sterk indikasjon på at politigeneralisten ikke påvirkes og motiveres i nevneverdig grad av en kontrollorientert HR-tilnærming.

Samlet sett tolkes svarene i analysen dit hen at alle faktorene i myndiggjøring er avgjørende for motivasjonen til å bli i jobben som politigeneralist, men som i veldig varierende grad er til stede i hverdagen. Videre kan det tyde på at ledelse er en viktig bakenforliggende faktor som kan påvirke mye av hvordan informantene opplever myndiggjøring, jf. kapittel 4.4.2.

For de som har sluttet er manglende jobbautoomi også en viktig og avgjørende årsak i tillegg til manglende utviklingsmuligheter og lederstøtte. Et godt eksempel som illustrerer dette er følgende:

En 3-årig politiutdannelse gir deg egentlig veldig mye i forhold til hva du trenger for å jobbe ute. Det var heller mer at du under studiet føler at du må kunne tenke veldig mye når du er politi og på en måte at du skal vurdere ting sjøl. Men når du kommer ut i virkelighetens verden er det veldig lite av det. Du blir liksom ikke stimulert til å tenke selv. Det er ikke forholdsmessighet i forhold til utdannelse og hva du blir satt til. Det er litt dumt å bare gå på lederen også for hva trenger generalisten egentlig å vite.

Kanskje burde generalistutdannelsen ikke vært så lang og at man heller skulle begynt å spesialisere seg tidligere?

Det ligger utenfor denne avhandlingens problemstilling å si noe om rekruttering og utdanning til politiet. Like fullt vil det være et svært interessant tema å forfølge videre. Spørsmål som kan stilles er om politiutdanningen er for omfattende i forhold til de oppgaver som gis generalisten, og/eller om det bør rekrutteres annerledes i forhold til de arbeidsoppgaver generalisten utfører?

Helheten i analysen når det gjelder psykologiske myndiggjøring peker mot at en meningsfull jobb er å regne som en bærebjelke. Informantenes svar peker hele tiden på at faktorene i psykologisk myndiggjøring må være til stede for å ha en meningsfull og inspirerende jobb. Dette er i samsvar med funn gjort av Spreitzer (1995).

### **5.3.1 Konklusjon: Psykologisk myndiggjøring versus turnover**

Denne avhandlingen viser en klar sammenheng mellom psykologisk myndiggjøring og turnover, jf. kapittel 4.9, tabell 6. Jo sterkere informantene føler seg myndiggjort, jo mer interessant oppleves jobbhverdagen, noe som igjen gir en sterkere organisasjonstilørighet og lavere fare for turnover. De av informantene som i størst grad opplever å være myndiggjort er helt klare og tydelige på at de vil bli værende i politiet, men viser et videre ønske om spesialisering. Noe mer tankevekkende er det at ingen ser for seg en videre eller lang karriere som politigeneralist. Hovedgrunner som oppgis er små muligheter for utvikling og kompetansepåfyll, jf. kapittel 4.9, tabell 6. I tillegg til kompetanse og utviklingsmuligheter nevnes godt lederskap og ledelse som viktig for generalistens organisasjonsforpliktelse og følelsen av myndiggjøring. Organisatoriske årsaker dukker også opp i denne sammenheng. Informantene identifiserer seg ikke med styringsidealet i mål-middel tanken. Denne konklusjonen styrker antagelsen av at politiet har et stort innslag av kontrollorientert HR og at generalisten etterspør en HR-tilnærming mer i tråd med forpliktelsesbasert HR, jf. kapittel 2.1.1, tabell 1.



## 5.4 Hva er de bakenforliggende årsakene til turnover blant generalister ansatt i politiet?

Bakenforliggende årsaker til at generalister slutter i politiet er på bakgrunn av denne avhandlingens empiriske data tolket til å være: a) negativt fokus og støy fra omgivelsene, b) smitte effekt internt og eksternt, c) presset ressursituasjon, d) manglende bevisstgjøring, e) ledelse og organisasjonsdesign, og f) verdigrunnlag.

### 5.4.1 Negativ støy fra omgivelsene

Negativt fokus fra media føles belastende for informantene, og rokker ved kjerneverdiene. På den annen side er informantene positive til at utenforstående nå har fått større innsyn i politiet, og får frem nyansene mellom fotfolket og toppledelsens virkelighetsforståelse (som fremkommet i *Gjørsv-rapporten*). Et eksempel på dette er følgende utsagn:

"Jeg føler en liten spiker i leggen på idealisten i meg. Jeg vil at organisasjonen min skal fremstå som, i lys av alt som har skjedd, bedre enn det den er."

Informantene gir ikke inntrykk at slik støy er en viktig årsak til at de slutter, men det påvirker yrkesstoltheten og kjerneverdiene. I forhold til mediestøy er det lite politiet kan gjøre direkte. Indirekte kan politiet derimot sørge for å bygge opp en robusthet i egne rekker, noe som kan relateres til forpliktelsesbasert HR (Weick 1996).

### 5.4.2 Smitteeffekt.

Intern smitteeffekt handler om den påvirkning medarbeidere har på hverandre i en jobbytte situasjon. Et praktisk eksempel på dette er hentet fra en av de tidligere ansatte som jobbet i en avdeling hvor det sluttet tre stykker på samme tid. Det ble oppfattet til å være en felles prosess hvor alle påvirket hverandre:

"Vi var tre som startet den tankeprosessen sammen og vi er alle ute av etaten i dag. Og det er et element man ser; at man drar hverandre med i en annen retning."

I tillegg til intern smitteeffekt kan det også oppstå ekstern smitteeffekt hvor personer som allerede har sluttet, og oppfatter sin nye situasjon som bedre, overtaler/rekrutterer andre tidligere kolleger fra politiet. Det kan også tenkes at politikompetansen blir mer og mer

verdsatt og etterspurt i det sivile liv. Eksempler på bransjer kan være olje og shipping industrien, forsikringsbransjen og en stadig økende privat sikkerhetsbransje. Resultatene fra vårt studie viser ingen spesielle tegn til at det er en utpreget trend i politiet, men det skal ikke utelukkes som faktor. Det er dog viktig å ta inn over seg at det i andre bransjer er en trend med hyppig jobbyttev<sup>23</sup>. Til syvende og sist viser tidligere forskning til at det handler om å skape en organisasjon som gir en sterkt affektiv tilhørighet. Det vises til at jo mer kompetent og overførbar egen kompetanse er til andre organisasjoner jo sterkere affektiv organisasjonstilhørighet, jf. kapittel 2.2 (Meyer, Stanley et al. 2002). Dette tilsier i så fall at en forpliktelsesbasert HR er et viktig forebyggende tiltak mot turnover.

### 5.4.3 Ressurssituasjon

Ressurssituasjonen kan trolig påvirke hvordan politiet ledes, organiseres, hva som prioriteres og hvordan det jobbes. *Gjørsv-rapporten* (Regjeringen 2012) henviser til at det handler om ressursene som aldri fant hverandre under samordningen av terroraksjonen 22. juli 2011. Hvorvidt dette er overførbart til politiets hverdag skal ikke diskuteres videre, men det er på det rene at informantene oppfatter at de i stor grad farer over oppgaver med harelabb. Mye av forklaringene til dette legger generalisten til manglende mannskap/patruljer. Det er heller ikke til å stikke under en stol at det i mange politidistrikt har vært ført en *vakanse politikk*<sup>24</sup> for å frigjøre midler til ordinær drift (Politidirektoratet 2008). Dette har i mange politidistrikt forverret en allerede tynn bemanning (Politiforum 2012). Forventninger og forståelse på hva politiet skal levere, og hvilken kapasitet og kvalitet det skal bestå av, kan synes sprikende mellom topp og bunn internt i etaten. Verdikonflikten vil bli ytterligere berørt i kapittel 5.4.5 om organisering og ledelse. Når det gjelder informantenes følte ressursmangel gjenspeiler det seg blant annet i få patruljer på jobb, manglende ressurser til kompetanseheving i form av kursing og trening og manglende og slitt utstyr. Dette kan få innvirkning på motivasjonen i form av stagnasjon (ikke få utviklet seg) og meningsfullhet (ikke få fullført arbeid på en god måte). Dette igjen påvirker organisasjonsforpliktelse og turnover (Lai 2004).

---

<sup>23</sup> Studie som viser trender, se Management, R. (2011). "How Companies Are Hiring Today." [Leadership insights](#).

<sup>24</sup> I vakanse-politikk menes det at politidistrikt velger å la stillinger stå ubesatt for å skaffe penger til annen drift. Politimesteren står fritt til å velge slike tiltak i sitt politidistrikt ([www.politi.no](http://www.politi.no)).

#### 5.4.4 Bevisstgjøring

Funnene viser til at informasjon fra gulvet stopper opp ett eller annet sted i hierarkiet. Den virkelighet som forfektes fra toppen virker ikke å gjenspeile den virkelighet informantene jobber i til daglig. Informantene beskriver en hverdag som i stor grad baserer seg på kontrollorientert HR samtidig som de etterspør forpliktelsesbasert HR.

Fra sentralt hold er det mange gode planer som inneholder flere av momentene i forpliktelsesbasert HR. Gode eksempler på dette er lederplattform for staten, arbeidsmiljøloven og overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008-2013 (Politidirektoratet 2008). Utfordringen ser ut til å være at gode ideer og tanker i planer og strategier ikke ser ut til å nå ut til de arenaer de er tiltenkt. Det kan virke som om det trengs en bevisstgjøring på hva som sies og hva som gjøres (March 2008). En forutsetning for dette er at de involverte parter må være bevisstgjorte i forhold til hvilken virkelighetsoppfatning som legges til grunn, og at denne danner et best mulig grunnlag for utvikling. Følgende forståelse av bevisstgjøring vil her legges til grunn:

”Opplæring til å oppfatte sosiale, politiske og økonomiske motsetningsforhold, og til å bekjempe de sider ved undertrykkelsen som skaper undertrykkelse” (Freire 1974, s. 13)

Det kan muligens fremstå som sterke påstander at det snakkes om en undertrykkelse i politiet. Likevel skal det sies at funnene tyder på en kultur som bærer preg av at synspunkter som avviker fra gjeldende norm ikke er ønsket og/eller ikke når frem. Dette er med på å forsterke vår oppfatning av at politiet bruker av en kontrollorienterte HR-tilnærming. Dette er fremtredende i organisasjoner med sterke hierarkiske trekk og idealbyråkratiske trekk (Strand 2007). Disse funn samsvarer også med uttalelser fra flere tillitsvalgte og Politiets Fellesforbund, hvor det snakkes om en fryktkultur i politiet (Nettavisen 2012). På den annen side kjenner POD seg ikke igjen i beskrivelser som fryktkultur. Eksempel på dette er følgende sitat hentet fra P4:

” POD sier problemet er helt ukjent for dem, men at de i vår lanserte en ny lederplattform for å skape bedre tillit og arbeidsforhold.” (P4 2012)

Sitatet viser et tydelig eksempel på at det er et motsetningsforhold i forhold til hvordan problemstillingen oppfattes. Dette handler i stor grad om bevisstgjøring. Bevisstgjøring som

bakenforliggende årsak til turnover i politiet er, etter vår mening, således en viktig faktor i prosessen for å synliggjøre og få frem et best mulig bilde av den faktiske situasjonen.

#### 5.4.5 Organisering og ledelse

Det levner liten tvil at politiet bærer preg av å være svært sentralstyrt og har en sterk styringsstruktur fra topp til bunn, jf. kapittel 1.3. Funn i dataene gir også helt klare indikasjoner på at politigeneralisten ikke identifiserer seg med den sterke og spesifikke målstyringen som er fremtredende. Alle informantene oppfatter dette til å gå på tvers av eget verdigrunnlag. For noen påvirkes selve meningen med jobben. Dette blir sett på som en viktig årsak hos de som har sluttet. Dette samsvarer også med Spreitzer (1995)sine funn hvor det bemerkes at meningsfullhet sies å være den kraftigste av variablene i psykologisk myndiggjøring.

Førstelinjelederne i studiet identifiserer seg med generalisten og føler de sitter i en beklemt lojalitetssituasjon. De føler en lojalitetsplikt opp i systemet, men sympatiserer og identifiserer seg med grasrota. Utfordringen i hverdagen bærer preg av en verdikonflikt mellom det å være til stede for sine ansatte og det å være administrator for et system de ikke identifiserer seg med. Førstelinjelederne bærer preg av en normativ organisasjonsforpliktelse, jf. kapittel 2.2. Det er gjort tilsvarende funn i en undersøkelse blant ledere i offentlige organisasjoner (Næss and Strand 1992; Allen and Meyer 2011). Funnene viser at ledere med personalansvar er tilbøyelige til å mene at de bedriver veiledende og støttende ledelse i større grad enn hva medarbeiderne oppfatter (Strand 2007). Funnene i vårt studie tyder på at politiet har mye å hente på en forpliktelsesbasert HR-tilnærming i sin utforming av organisasjonsdesign og ledertilnærming for å begrense og forebygge turnover.

#### 5.4.5 Verdier

I forhold til turnover viser funn i denne avhandlingen at det råder en sterk kontrollorientert tilnærming til mennesker i politiet. Funnene varierer noe i forhold til følt lederstøtte og tillitt til nærmeste leder, men med blikket rettet høyere opp i systemet kommer det nokså entydig frem en følt misnøye og manglende tillitt til ledelse og hvordan politiet organiseres og styres. Det tolkes til å være en verdikonflikt mellom hva som sies og hva som gjøres, jf. March (2008). Begreper som verdier og tillitt er selve kjernen i en kultur jf. kapittel 2.4.1, figur 3. På bakgrunn av dette tolkes funnene, i motsetning til *Gjørsv-rapporten* (2012), til at det må settes

fokus på hvilke verdier politiet skal styres og ledes etter. Det kan fremstå som om jakten på å få legitimitet fra omgivelsene, har vært og er, viktigere enn faktisk å tette gapet mellom den formelle strukturen og den uformelle kulturen. Dette vurderes fra vår side til å være den viktigste årsak til turnover i politiet. Dette kommer også klart frem i *Gjørsv-rapporten* (2012) hvor det i oppsummeringen blir presisert at det er en løs kobling med det som sies og det som gjøres. Følgende sitat fra rapporten støtter deler av denne avhandlingens funn hvor nettopp ledelse, kultur og holdninger blir nevnt som viktige bakenforliggende faktorer til at beredskapen ikke fungerte som den var tiltenkt 22. juni 2011:

”Etter kommisjonens mening handler disse lærdommene i større grad om ledelse, samhandling, kultur og holdninger – enn mangel på ressurser, behov for ny lovgivning, organisering eller store verdivalg.” (Regjeringen 2012, s. 16)

For ordens skyld presiseres det at temaet i dette studiet og *Gjørsv-rapporten* er forskjellig. Like fullt er vi av den oppfatning at det alt i alt handler om hvordan de menneskelige ressursene i størst mulig grad skal utnyttes fullt ut, dvs. være i flytsonen. Funn og tolkning er imidlertid ikke helt i samsvar med *Gjørsv-rapportens* (2012) tolkninger. Funn i vår avhandling tolkes dit hen at verdivalg og organisering nettopp er en av de viktigste bakenforliggende faktorene for å utnytte medarbeiderens fulle og hele kompetanse. Det handler i stor grad om hvilket menneskesyn som skal være gjeldende og dominerende; er det holdninger og verdier i forhold til kontrollbasert HR eller holdninger og verdier fra forpliktelsesbasert HR? Vi stiller oss derfor spørsmålet om hvordan *Gjørsv-rapporten* ser for seg å endre kultur og holdninger uten å ta utgangspunkt i verdispørsmål? Skal vi ta utgangspunkt i verdiløken i kapittel 2.4.1, figur 3, virker dette underlig. Mer underlig fremstår det når svaret virker å være mer detaljstyring. I følge våre funn er det ikke mer styring i form av kontrollorientert HR som skal til for at generalistene skal få brukt sin hele og fulle kompetanse. Det som i følge generalisten skal til er mer myndiggjøring, og da spesielt kompetanseutvikling. I praksis betyr dette mindre styring og en mer forpliktelsesbasert HR tilnærming. Det tas høyde for at oppsummeringen fra *Gjørsv-rapporten* kan være feiltolket av oss. Til vårt forsvar er det flere som har stilt samme spørsmål. Slagstad (2012) mener *Gjørsv-rapporten* stilte riktig diagnose, men feil medisin i å forslå mer styring som løsning for politiet (Hetland 2012). Det ligger utenfor dette

studiets rammer å forfølge spørsmålene videre, men det kan helt klart være en interessant problemstilling å forfølge.

## 5.5 Konklusjon

Ut fra de empiriske funnene er det klare trekk som viser at faktorene i psykologisk myndiggjøring er de grunnleggende årsakene til at politipersonell slutter i politiet. Dette samsvarer også med resultatene gjort av Spreitzer(1995). I tillegg kommer det frem faktorer som mye overtid, turnus, og familie. Disse kan ikke sies å ha noen avgjørende betydning for å forlate politiet, men kan virke som viktige faktorer til intern turnover, noe som også fremkommer i en masteroppgave som omhandler hvorfor kvinner slutter på ordenstjeneste (Davidsen and Reiersen 2010). De bakenforliggende årsakene kan videre kategoriseres i ytre- og indre faktorer ut fra hva informantene legger i dem. De ytre faktorene kan sies å være støy fra omgivelsene, smitteeffekt og ressurser. De indre faktorene refererer seg til bevisstgjøring, ledelses og organisering og verdier. Dette studiet viser at de viktigste årsakene til at politigeneralisten slutter i politiet og/eller påvirker organisasjonsforpliktelsen i en kalkulativ retning, er manglende utviklingsmuligheter, verdikonflikt med styringsdiskursen og manglende lederstøtte. Det har også kommet klart frem at politiet i stor grad praktiserer en HR-tilnærming som passer til kontrollorientert HR, jf. kapittel 2.1.2. Utfordringen for politiet er at politigeneralisten i stor grad virker å identifisere seg med verdiene i en forpliktelsesbasert HR. Skal man ta funnene i betraktning levner det liten tvil i at politiet er tjent med å endre sin HR tilnærming fra en kontrollorientert til en forpliktelsesbasert HR. Denne tilnærmingen viser seg helt klart å ha en begrensende og forbyggende effekt på turnover. Dette støttes også opp av omfattende forskning, blant annet fra Arthur (1994) og Kuvaas og Dysvik (2012). Forutsetningen er en riktig og god prosess i implementering. Gapet mellom topp og bunn, og hva som sies og gjøres må tettes. Det må til en reel vilje for endring internt i etaten og fra politisk hold (March 2008).

## 5.6 Veien videre

Selv om det er nevnt innledningsvis er det viktig å presisere at turnover ikke har vært, og tilsynelatende ikke er et stort problem i forhold til den totale mengden politiansatte. Likevel viser forskningen som her er gjort klare tegn på årsaker som ikke er gunstig for politiet på

sikt. Det er viktig å merke seg at en forpliktelsesbasert HR-tilnærming har en forebyggende effekt på turnover. Forskningen viser også at denne tilnærmingen blant annet gir mer ekstrarolle adferd, bedre resultater, ressursutnyttelse, kreativitet, innovasjon og organisasjonsforpliktelse, jf. kapittel 2.4.

Det har i arbeidet med studiet dukket opp mange problemstillinger som hadde vært interessante å følge opp videre. Disse er valgt tatt opp underveis i oppgaven for at de skal fremkomme i en naturlig kontekst. I forhold til veien videre ser vi for oss en kvantitativ undersøkelse som kan være med på å kartlegge relevansen og omfanget av de funn vi har gjort. Det mest interessante ville være å kartlegge turnover-intensjonen, da dette ville si noe om organisasjonstilhørigheten. Det vil også være av interesse å få kartlagt om utdanningsnivå i tillegg til Politihøgskolen kan være en variabel å ta hensyn til. Noen av disse svarene vil trolig fremkomme i Politihøgskolens egen longitudinelle undersøkelse om noen år (Fekjær 2012). Det ligger utenfor denne avhandlingen å si noe om hvordan politiet best kan organiseres og tilpasses i forhold til de omgivelser og det mangfold av forventninger og krav som settes til en slik kompleks institusjon. Likevel mener vi å ha belegg for å kunne si at politiet som etat må ta et oppgjør med hvilke verdier som ønskes å dyrke internt i organisasjonen. Etaten virker å styres etter verdier fra en kontrollbasert HR-tilnærming, mens den rekrutterer personer som i stor grad identifiserer seg med en forpliktelsesbasert HR-tilnærming. Denne problemstillingen kan virke å være av en generell karakter i flere offentlige etater. Tre ulike artikler poengterer skillet fra litt forskjellige vinkler. Høyer og Wood (2011) har tatt utgangspunkt i tillit og mistillit, Busch (2005) har tatt utgangspunkt i et altruist –egoist perspektiv og Kuvaas (2012) har tatt utgangspunkt i kontrollorientert ledelse kontra forpliktelsesbasert ledelse. Alle tilnærmingene har det til felles at de er kritiske til en institusjonalisert norm (NPM-reformer) som i stor grad baserer seg på kontroll, mistillit og umyndiggjøring som ideal. Det kan ut fra funn i vår oppgave og de overnevnte vinklinger virke som politiet sitter fast i en negativ sti-avhengighet, eller rett og slett bærer preg av å være innelåst i et jerngrep det er vanskelig å komme ut av (DiMaggio and Powell 1983). Det gjenstår å se hva fremtiden bringer.

## Litteraturliste

Allen, N. J. and J. P. Meyer (2011). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." Journal of occupational and organizational psychology **63**(1): 1-18.

Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." The Academy of Management Journal **37**(3): 670-687.

Barland, B. (2012). Politi som mulig yrkesvalg. Oslo, Politihøgskolen.

Batt, R. and A. Colvin (2011). "An Employment Systems Approach to Turnover:

HR Practices, Quits, Dismissals, and Performance." Academy of Management Review **54**(4): 695-717.

Beer, M., B. Spector, et al. (1984). "Managing human assets." Human Resource management **24**(3): 362-365.

Busch, T. (2005). Fra altruisme til egoisme. Oslo, Cappelen akademisk forl.: s. 289-303.

Christensen, T., P. Lægroid, et al. (2009). Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte. Oslo, Universitetsforl.

1. utg. 2004

Combs, J., Y. Liu, et al. (2006). "HOW MUCH DO HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES MATTER? A META-ANALYSIS OF THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE." Personnel Psychology **59**(3): 501-528.

Daidsen, G. I. and L. Reiersen (2010). Hvorfor slutter kvinner i ordenstjenesten i politiet? [Oslo], Politihøgskolen.

Masteroppgave i politivitenskap - Politihøgskolen, 2010

Deci, E. L. and R. M. Ryan (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, Plenum Press.

DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." (48 (2)): 147-160.

Fekjær, S. B. (2012). Samme utdanning - ulik jobb? København, De nordiske kriminalistforeninger: s. 217-237.



Fombrun, C. J., N. M. Tichy, et al. (1984). Strategic human resource management. New York, Wiley.

Freire, P. (1974). De undertryktes pedagogikk. Oslo, Gyldendal.

Grant, A. M., E. M. Campbell, et al. (2006). "Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior." Organizational behavior and human decision processes: 53-67.

Grieffeth, R. W., S. Gaertner, et al. (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium." Journal of Management **26**(3): 463-488.

Grimlø, R. E. (2004). Rekruttering og utvalg av medarbeidere. Oslo, Gyldendal akademisk.

Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen, Fagbokforl.

Guba, E. and Y. S. Lincoln (1989). Fourth generation evaluation, Sage Publications.

Hagen, I. M. and S. C. Trygstad (2007). Ledelse og samarbeid i staten. Oslo, Forskningsstiftelsen FAFO.

Hetland, T. (2012). "Gjør-rapporten går ikke dypt nok." Retrieved 03. september 2012, from [http://www.aftenbladet.no/kultur/Gjorv-rapporten-gar-ikke-dypt-nok-3023470.html?fb\\_action\\_ids=10151095371797121&fb\\_action\\_types=og.recommends&fb\\_source=aggregation&fb\\_aggregation\\_id=288381481237582](http://www.aftenbladet.no/kultur/Gjorv-rapporten-gar-ikke-dypt-nok-3023470.html?fb_action_ids=10151095371797121&fb_action_types=og.recommends&fb_source=aggregation&fb_aggregation_id=288381481237582).

Hofstede, G. and G. J. Hofstede (2005). Organisationer och kulturer. Lund, Studentlitteratur.

Hom, P. W. and A. J. Kinicki (2001). "Toward a grater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover." Academy of Mangement Rewiev **44**(5): 975-987.

Humphrey, S. E., J. D. Nahrgang, et al. (2007). "Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature." Journal of Applied Psychology **92**: 1322-1356.

Høyer, H. C. (2005). Den daglige forvaltningspolitikken. Karlstad, Karlstads universitet.

Høyer, H. C. and E. M. Wood (2011). "Trust and control: public administration and risk society " International Journal of Learning and Change **5**(2): 178-188.

Irgens, E. J. (2011). Dynamiske og lærende organisasjoner. Bergen, Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. and J. Thorsvik (2002). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen, Fagbokforl.

Johannessen, A., P. A. Tufte, et al. (2006). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Abstrakt forl.

Jonsrud, O. K. (2011). Utfordringer i å rekruttere og beholde arbeidskraft. Ås, [O.K. Jonsrud].

Katalogisert etter omslag

Mastergradsoppgave i Økonomi og administrasjon - Universitetet for miljø- og biovitenskap, Institutt for økonomi og ressursforvaltning, Ås, 2011

Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen, Fagbokforl.

Kuvaas, B., R. Buch, et al. (2012). "Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance." The Leadership Quarterly **23**(5): 756-765.

Kuvaas, B. and A. Dysvik (2012). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Bergen, Fagbokforl.

1. utg. 2008

Kvale, S., S. Brinkmann, et al. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal akademisk.

1. norske utg. Oslo : Ad notam Gyldendal, 1997, ved Steinar Kvale

Lai, L. (2004). Strategisk kompetansestyring. Bergen, Fagbokforl.

Lai, L. (2011). "Kompetansemobilisering og egenmotivasjon." Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse(3): 49-55.

Larsson, P. (2010). Fra armesterke bondesønner til akademikerbarn. København, De nordiske kriminalistforeninger: s. 150-159.

Leonard, A. (1991). "Braking the Cycle of Failure in Services." Sloan Management Review **32**(3): 17-28.

Lynch, J. E. and M. Tuckey (2008). "The police turnover problem: fact or fiction?" An International journal of police strategies & management **31**(1): 6-18.

Management, R. (2011). "How Companies Are Hiring Today." Leadership insights.

March, J. G. (2008). Fornuft og forandring: ledelse i en verden beriget med uklarhed. Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Martinsen, Ø. L. (2009). Perspektiver på ledelse. Oslo, Gyldendal akademisk.

1. utg. 2001

Opplagshistorikk: 3. oppl. 2010 (Nkr 399.00); 4. oppl. 2011; 5. oppl. 2012

Meyer, J. P., D. J. Stanley, et al. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A metaanalysis of antecedents, collelates, and consequences." Journal of vocational behavior **61**: 20-52.

Nettavisen (2012). "En gjennomsyret fryktkultur ". from <http://www.nettavisen.no/nyheter/article3504386.ece>.

Nordhaug, O. (2010). LMR : ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse. Oslo, Universitetsforl.

Opplagshistorikk: 2. oppl. 2003; 3. oppl. 2007; 4. oppl. 2008 (Nkr 399.00); 5. oppl. 2009; 6. oppl. 2010 (Nkr 429.00)

NRK1 (2011). Dobbelt så mange slutter i politiet. Dagsrevyen. Norge: 02:10.

Næss, S. and T. Strand (1992). Kommunale ledere. Bergen, Senteret.

P4 (2012). "POD tror ikke på fryktkultur."

Politidirektoratet (2008). Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008 – 2013. Politidirektoratet, POD publikasjon. **2008/06**.

Politidirektoratet (2008). Politiet mot 2020, Politidirektoratet.

Politidirektoratet (2010). Politiet i Norge, POD publikasjon.

Politiet.

Politiforum (2012). "Politidistriktene trenger bedre bemanning." from <http://www.pf.no/id/22280.0>.

PolitiHøgskolen (2012). "Innhold i utdanningen." from <http://www.phs.no/Studietilbud/Bachelor/Innhold-i-utdanningen/>.

Regjeringen (1990). Alminnelig tjenesteinstruks for politiet (politiinstruksen). **FOR 1990-06-22 nr 3963**.

Regjeringen (1995). Lov om politiet (politiloven). **LOV-2010-12-17-87**

Regjeringen (2001). St.meld.nr. 22. Politireform 2000 Et tryggere samfunn, Justis- og beredskapsdepartementet.

Regjeringen (2005). St.meld. nr. 42, Reform 2000. Politiets rolle og oppgaver, Justis- og beredskapsdepartementet.

Regjeringen (2012). NOU 2012: 14, Rapport fra 22. juli-kommisjonen. S. kontor. Oslo, Regjeringen.

Regjeringen (2012). St.meld.nr. 1. Statsbudsjettet 2013. Finansdepartementet.

Regjeringen (2012). Statens personalhåndbok 2012. a.-o. k. Fornyings-.

Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo, Universitetsforl.: 216-244.

Seibert, S. E., G. Wang, et al. (2011). "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review." Journal of applied social psychology **96(5)**: 981-1003.

Selznick, P. (1997 ). Lederskap, Tano Aschehoug

Shore, L. M., L. E. Tetrick, et al. (2006). "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation " Journal of applied social psychology **36(4)**: 837-867.

Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." The Academy of Management Journal **38(5)**: 1442-1465.

SSB (2012). "Moderat ressursøkning."

Strand, T. (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen, Fagbokforl.

Thomas, K. W. and B. A. Velthouse (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation." Academy of Mangement Rewiev **Vol. 15(No. 4 )**: 666-681.

Thorsrud, E. and F. E. Emery (1969). Mot en ny bedriftsorganisasjon. Oslo, Tanum.

Weick, K. E. (1996). "Drop your tools: an allergy of organizational studies." Administrative science quarterly **41(2)**: 301-303.

## Sammendrag

I denne avhandlingen rettes lyset mot frivillig, ekstern turnover blant politiansatte generalister, en ansattgruppe som ifølge Politidirektoratet må ansees som en knapp ressurs. Mye av den generelle forskningen som finnes på turnover omhandler statistikk, og sier kun noe om en liten del av det totale årsaksbildet. Vi savner et bredere blikk og muligheten til å belyse de bakenforliggende årsakene som gjør at politiutdannede generalister velger å forlate yrket sitt til fordel for andre arbeidsgivere.

Formålet med studiet er å se om variabler som organisasjonsforpliktelse, lederstøtte og psykologisk myndiggjøring er viktig hos ansatte, da dette er variabler forskning viser har en negativ sammenheng med turnover. Det betyr at jo sterkere indre motivasjon, jo sterkere organisasjonstilhørighet og lavere turnover-intensjon. Hovedproblemstillingen er derfor som følger: «Hva er de bakenforliggende årsakene til turnover blant generalister i politiet», mens de underliggende spørsmålene som er med på å besvare dette er «Er det noen sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og turnover blant generalistene i politiet?», «Er det noen sammenheng mellom lederstøtte og turnover blant generalistene i politiet?» og «Er det noen sammenheng mellom psykologisk myndiggjøring og turnover blant generalistene i politiet?».

For å besvare forskningsspørsmålene er det valgt et hypotetisk, deduktivt design bygget på tre semi-strukturerte intervjuguider tilpasset de tre informantgruppene 1) generalister, 2) førstelinjeledere og 3) tidligere ansatte generalister. Det er totalt benyttet 14 informanter i studien.

For å bedre forstå motivasjonen hos generalistene for å bli eller forlate politiet som arbeidsgiver, er det hensiktsmessig å se på hvordan organisasjonen håndterer sine menneskelige ressurser. I diskusjonen rundt funnene ser man derfor på HR-begrepet i form av kontrollorientert- og forpliktelsesbasert HR.

Funnene i denne avhandlingen viser at generalistenes personlige motivasjon i jobbsammenheng helt klart kan tilknyttes organisasjonsforpliktelse, lederstøtte og psykologisk myndiggjøring. Samtidig viser det seg at dette i liten grad imøtekommes gjennom organisasjonens menneskesyn og ledelse av de menneskelige ressurser.

I tillegg er det fremkommet andre bakenforliggende årsaker som i mer eller mindre grad påvirker generalistens organisasjonstilhørighet og turnover-intensjon. Noen av disse nye årsakene vil politiet vanskelig kunne imøtekomme eller styre, f.eks negativ medieomtale eller påvirkning fra kolleger, mens andre lettere kan settes fokus på gjennom nye tanker rundt ledelse og organisering, f.eks bedre ressurstilgang og fokus på (rett) ledelse.

## Abstract

### **Once in the police, always in the police?**

#### **A qualitative study of the underlying causes of turnover of police generalist.**

This thesis explores voluntary external turnover among police trained generalists. This is an employee-group that according to the National Police Directorate must be regarded as a limited resource. Much of the overall research on turnover is related to statistics, and only states a small part of the total picture. We propose a broader look to elucidate the underlying causes that make police trained generalists choose to leave their profession for the benefit of other employers.

The purpose of this study is to see if variables like organizational commitment, management support and psychological empowerment are important to the generalists, as previous research show the variables to have a negative impact on turnover. Meaning that stronger inner motivation provides stronger organizational commitment, and lower turnover-intention. The main question was as follows: "What are the underlying causes of turnover among generalists in the police?", while the underlying issues that help to answer this are "Is there a connection between organizational commitment and turnover among generalists in the police?", "Is there a connection between management support and turnover among generalists in the police? " and " Is there a connection between psychological empowerment and turnover among generalists in the police? ".

To answer the research questions we chose a hypothetic, deductive design. This was based on three semi-structured interview guides designed to the three different informant-groups 1) generalists, 2) first-line managers and 3) former employees' generalists. A total of 14 informants were used in the study.

To better understand the motivation of why generalists stay or leave the police, it is appropriate to look at how the organization manages its human resources. Therefore, in the discussion of the findings, we see the HR-concept in terms of control-oriented and commitment-based HR.

The findings in this paper show that the generalist's personal motivation in the workplace clearly is associated with organizational commitment, management support and psychological



empowerment. At the same time it turns out that this is a low-level match compared to the organization's humanistic viewpoint and management of human resources. In addition, the findings showed other underlying causes that more or less affect the generalists' organizational commitment and turnover-intention. Some of these new causes will be difficult for the police to accommodate or control, such as negative media coverage or influence from colleagues, while others can easily be focused on through new ideas about management and organization, such as better access to resources and focus on (right) leadership.

# Intervjuguide; Førstelinjeledere

---

## Bakgrunn/Organisasjonsforpliktelse

Familie? Status? Barn? Alder? Kjønn?

Fortell litt om deg selv og hva du arbeider med i dag?

Hva er din bakgrunn i politiet? Stillingsbetegnelse?  
Hvor er du ansatt?

Når ble du uteksaminert fra Politihøgskolen?

Hvor lenge har du vært ansatt?

Hvor lenge har du vært førstelinjeleder?

Har du utdanning i tillegg til politihøgskolen (med dette mener jeg utdanning som gir studiepoeng, dvs ikke kurs)? Hva?

Hvilke forventninger hadde du til jobben i politiet? I hvilken grad ble disse innfridd?

Satte du deg tidlige karrieremål? Hvilke?

Hvordan ser karriereløpet ditt ut de neste 5-10 årene?

Kan du tenke deg å bli værende i denne organisasjonen (politiet) resten av karrieren?

Føler du en tilhørighet til denne organisasjonen (politiet)?

Er det mulig å kombinere jobb, fritid og familieliv i politiet?

Føler du at politiet som etat er opptatt av utvikling av sine medarbeideres evner og ferdigheter?

Hva motiverte deg til å søke jobb som førstelinjeleder?

Kan du beskrive hva du oppfatter som god og dårlig ledelse?

## Forhold til medarbeidere og samarbeidspartnere

I hvilken grad mener du som leder er flink til å delegere ansvar?

For du støtte fra andre ledere?

Kan du ta opp problemer med andre førstelinjeledere?

Er du en motiverende leder? På hvilken måte?

Gir du ofte tilbakemelding på ansattes arbeidsprestasjoner. I hvilken form og hvor ofte?

## Meningsfullhet

Kan du kort beskrive arbeidssituasjonen din i politiet?

Finner du glede i arbeidet?

Føler du deg trygg i din lederrolle?

Hva legger du i at en jobb er inspirerende og meningsfull?

Oppfattet du jobben din i politiet som inspirerende og meningsfull?

Er det viktig å ha en meningsfull jobb? Føler du selv at du gjør en meningsfull jobb?

Er status viktigere enn kompetanse?

Hva er dine mål i din nåværende stilling?

### **Innflytelse**

Hvordan foregår utdeling av arbeidsoppgaver i din avdeling?

Hvordan fungerer beslutningssystemet på din arbeidsplass?

Har du personlig innflytelse på din arbeidsplass?

Påvirker din arbeidsinnsats bedriftens (Politiets) resultat?

I hvilken grad føler du at du blir involvert i beslutninger?

Er det greit å spørre medarbeidere om råd og meninger?

Hva er din beslutningsmakt i forhold til andre medarbeidere?

### **Kompetanse**

Har du nok utfordringer på din arbeidsplass?

Kan du beskrive hva en utfordring betyr for deg?

Har du nok kompetanse til å gjennomføre de arbeidsoppgaver som forventes av deg?

Gis det gitt rom for å feile?

Benytter arbeidsgiver seg av all din kompetanse?

### **Autonomi**

Føler du frihet/uavhengighet i forhold til daglige gjøremål?

I hvilken grad er du selv i stand til å løse egne arbeidsoppgaver?

Føler du at du kan gi ut en arbeidsoppgave uten å kontrollere hva og hvordan den blir gjort?

Er det vanskelig å gi tillit nedover i organisasjonen?

Kan du være deg selv på jobb?

Med din utdanning/jobb, føler du at du har muligheten til å stå for egne verdier og ta egne valg?

Hvilke uskrevne regler gjelder for deg som ansatt i Politiet?

Finnes det konsekvenser dersom man ikke følger disse uskrevne reglene?

**Lønn**

Tror du lønn er utslagsgivende for at politiutdannede ansatte bytter arbeidsgiver?

**Avslutningsvis**

Føler du at det er noe du ikke har fått sagt i løpet av dette intervjuet?

Har du andre ting du mener vi burde ha tatt opp utenom det vi har tatt opp så langt?

Avslutningsvis, hva tror du er de aller viktigste årsakene til at politiutdannede (generalister) slutter i politiet?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Er noen av dem mer utslagsgivende enn andre?

Kjenner du andre tidligere ansatte som vi kunne benytte som informanter i denne undersøkelsen:

Navn: \_\_\_\_\_

Tlf/Epost: \_\_\_\_\_

Takk for hjelpen!

# Intervjuguide; Generalist

## Bakgrunn/Organisasjonsforpliktelse

Familie? Status? Barn? Alder? Kjønn?

Fortell litt om deg selv og hva du arbeider med i dag?

Hva er din bakgrunn i politiet? Stillingsbetegnelse?

Hvor er du ansatt?

Når ble du uteksaminert fra Politihøgskolen?

Hvor lenge har du vært ansatt?

Har du utdanning i tillegg til politihøgskolen (med dette mener jeg utdanning som gir studiepoeng, dvs ikke kurs)? Hva?

Hvilke forventninger hadde du til jobben i politiet? I hvilken grad ble disse innfridd?

Satte du deg tidlige karrieremål? Hvilke?

Hvordan ser karriereløpet ditt ut de neste 5-10 årene?

Kan du tenke deg å bli værende i denne organisasjonen (politiet) resten av karrieren?

Føler du en tilhørighet til denne organisasjonen (politiet)?

Er det mulig å kombinere jobb, fritid og familieliv i politiet?

Føler du at politiet som etat er opptatt av utvikling av sine medarbeideres evner og ferdigheter?

## Forhold til nærmeste leder

I hvilken grad mener du at din leder er flink til å delegere ansvar?

For du at din leder støtter deg?

Kan du ta opp problemer med din leder?

Blir du motivert av din leder? På hvilken måte?

Får du ofte tilbakemelding på dine arbeidsprestasjoner. I hvilken form og hvor ofte?

Føler du at arbeidsoppgaver og mengde du får tildelt tilsvarer dine forventninger?

Kan du beskrive hva du oppfatter som god og dårlig ledelse?

## Meningsfullhet

Kan du kort beskrive arbeidssituasjonen din i politiet?

Finner du glede i arbeidet?

Føler du deg trygg i din stilling?

Hva legger du i at en jobb er inspirerende og meningsfull?

Oppfattet du jobben din i politiet som inspirerende og meningsfull?

Er det viktig å ha en meningsfull jobb? Føler du selv at du gjør en meningsfull jobb?

Er status viktigere enn kompetanse?

Hva er dine mål i din nåværende stilling?

### Innflytelse

Hvordan foregår utdeling av arbeidsoppgaver i din avdeling?

Hvordan fungerer beslutningssystemet på din arbeidsplass?

Har du personlig innflytelse på din arbeidsplass?

Påvirker din arbeidsinnsats bedriftens (Politiets) resultat?

I hvilken grad føler du at du blir involvert i beslutninger?

I hvilken grad føler du at din leder spør deg om råd og meninger?

Hva er din beslutningsmakt i forhold til andre medarbeidere?

### Kompetanse

Har du nok utfordringer på din arbeidsplass?

Kan du beskrive hva en utfordring betyr for deg?

Har du nok kompetanse til å gjennomføre de arbeidsoppgaver som forventes av deg?

Gis det gitt rom for å feile?

Benytter arbeidsgiver seg av all din kompetanse?

### Autonomi

Føler du frihet/uavhengighet i forhold til daglige gjøremål?

I hvilken grad er du selv i stand til å løse egne arbeidsoppgaver?

Føler du at du kan gjøre dine arbeidsoppgaver uten å bli kontrollert av din nærmeste leder?

Er det vanskelig å få tillit fra nærmeste leder?

Kan du være deg selv på jobb?

Med din utdanning/jobb, føler du at du har muligheten til å stå for egne verdier og ta egne valg?

Hvilke uskrevne regler gjelder for deg som ansatt i Politiet?

Finnes det konsekvenser dersom man ikke følger disse uskrevne reglene?

### Lønn

Er det vanskelig for deg og din husholdning å klare seg på den lønnen du har som ansatt i Politiet?

### Avslutningsvis

Føler du at det er noe du ikke har fått sagt i løpet av dette intervjuet?

Har du andre ting du mener vi burde ha tatt opp utenom det vi har tatt opp så langt?

Avslutningsvis, hva tror du er de aller viktigste årsakene til at politiutdannede (generalister) slutter i politiet?

---

---

---

---

Er noen av dem mer utslagsgivende enn andre?

Kjenner du andre tidligere ansatte som vi kunne benytte som informanter i denne undersøkelsen:

Navn: \_\_\_\_\_

Tlf/Epost: \_\_\_\_\_

Takk for hjelpen!

# Intervjuguide; Tidligere ansatte generalister

## Bakgrunn/Organisasjonsforpliktelse

Familie? Status? Barn? Alder? Kjønn?

Fortell litt om deg selv og hva du arbeider med i dag?

Hva er din bakgrunn i politiet? Stillingsbetegnelse (PB1/PB2/PB3)?  
Hvor var du ansatt?

Når ble du uteksaminert?

Hvor lenge er det siden du sluttet i politiet?

Hvor lenge var du ansatt?

Har du utdanning i tillegg til politihøgskolen (med dette mener jeg utdanning som gir studiepoeng, dvs ikke kurs)? Hva?

Hvilke forventninger hadde du til jobben i politiet? I hvilken grad ble disse innfridd?

Satte du deg tidlige karrieremål? Hvilke?

Hva var hovedårsakene/hovedmotivasjon til at du sluttet i din stilling i politiet?

Er du fornøyd med ditt valg av å bytte arbeidsgiver? Ble det som du håpet på?

Hva mener du er de aller viktigste årsakene til at politiutdannede velger å forlate -politiyrket til fordel for andre yrker (ut av politiet, dvs. ikke internt jobbskifte)?

## Lederstøtte

Hva slags tiltak gjennomførte din leder for deg for å beholde og ivareta deg mens du var ansatt?

Føler du at din nærmeste leder så, kartla og/eller benyttet seg av din fulle kompetanse?

Føler du at din nærmeste leder var flink til å delegere ansvar?

Føler du at din nærmeste leder støttet deg?

Ble du motivert av din nærmeste leder?

Kunne du ta opp problemer med din leder?

Iverksatte nærmeste leder tiltak for å beholde og ivareta deg etter at du hadde sagt opp stillingen din?

Kunne din nærmeste leder ha påvirket deg til å bli? I så fall hvordan?

## Meningsfullhet



Kan du kort beskrive arbeidssituasjonen din i politiet?

Fant du glede i arbeidet?

Følte du deg trygg i din stilling?

Hva legger du i at en jobb er inspirerende og meningsfull?

Oppfattet du jobben din i politiet som inspirerende og meningsfull?

Er det viktig å ha en meningsfull jobb?

Hva er dine mål i din nåværende stilling? Tror du at du kunne ha oppnådd tilsvarende mål dersom du hadde fortsatt i politiet?

### **Innflytelse**

Hvordan foregikk utdeling av arbeidsoppgaver da du jobbet i Politiet?

Hvem tok beslutninger vedrørende de saker du jobbet med (i Politiet)?

Hadde du personlig innflytelse på din arbeidsplass i Politiet?

Påvirket din arbeidsinnsats bedriftens (Politiets) resultat?

Hvor involvert var du i beslutninger som påvirket din arbeidsdag (i Politiet)?

I hvilken grad spurte din leder om råd og meninger?

Hva var din beslutningsmakt i forhold til andre medarbeidere?

### **Kompetanse**

Hadde du nok utfordringer på din tidligere arbeidsplass i Politiet?

Kan du beskrive hva en utfordring betyr for deg?

Hadde du nok kompetanse til å gjennomføre de arbeidsoppgaver som var forventet av deg?

Ble det gitt rom for å feile?

Benyttet tidligere arbeidsgiver (Politiet) seg av all din kompetanse?

### **Autonomi**

Følte du frihet/uavhengighet i forhold til daglige gjøremål da du var ansatt i Politiet?

I hvilken grad var du selv i stand til å løse egne arbeidsoppgaver?

Opplevde du tillit fra nærmeste leder?

Kunne du være deg selv på jobb?

Med din utdanning, følte du at du hadde muligheten til å stå for egne verdier og ta egne valg?

Kunne du gjennomføre dine egne arbeidsoppgaver uten å bli kontrollert av din nærmeste leder?

Hvilke uskrevne regler gjaldt for deg som ansatt i Politiet?

Fantes det konsekvenser dersom man ikke fulgte disse uskrevne reglene?

### Lønn

Var lønn en viktig faktor for deg da du byttet arbeidsgiver?

Var det vanskelig for deg og din husholdning å klare seg på den lønnen du hadde som ansatt i Politiet?

Dersom lønnen var vesentlig høyere i Politiet da du sa opp din stilling, ville du da vurdert å fortsette som ansatt i Politiet?

### Avslutningsvis

Er det sannsynlig at du senere vil vurdere å gå tilbake som ansatt i politiet?

Føler du at det er noe du ikke har fått sagt i løpet av dette intervjuet?

Har du andre ting du mener vi burde ha tatt opp utenom det vi har tatt opp så langt.

Har jeg forstått deg rett gjennom dette intervjuet i forhold til at dette er de viktigste faktorene til at du valgte å slutte i politiet:

---

---

---

---

Er du av dem mer utslagsgivende enn andre?

Kjenner du andre tidligere ansatte som vi kunne benytte som informanter i denne undersøkelsen:

Navn: \_\_\_\_\_

Tlf/Epost: \_\_\_\_\_

Takk for hjelpen!

**Definisjon av turnover:**

Når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten og begynner i ny stilling i annen virksomhet og stillingen arbeidstakeren forlater blir besatt av ny arbeidstaker.

(Hentet fra innrapportering av turnover/rekrutteringssituasjonen i statlige virksomheter til FAD i januar 2008.)

**Lønnede årsverk:**

Basert på faktiske lønnede årsverk hentet fra personal- og lønnsdatasystemet SAP.

Lønnede årsverk defineres som:

Antall årsverk som får lønn unntatt fødselspermisjoner

Ikke timelønnte og ansatte på pensjonistvilkår

Ikke innleide eksterne

**Politistillinger:**

Lønnsramme 08.305: Politibetjent, politibetjent 1,2 og 3, politiførstebetjent, politioverbetjent

Lønnsramme 08.306: Lensmann, politistasjonssjef og politiinspektør uten påtale.

SAP kan ikke skille på politiinspektør med og uten påtale. Alle politiinspektører er derfor registrert under jurister i årsverkstabellen.

**Juriststillinger:**

I innrapporteringen

Lønnsramme 08.306: Politifullmektig, politiinspektør m/påtale, politimester, visepolitimester, sjef for Utrykningspolitiet, politiadvokat, politiadvokat 2, sjef for Politihøgskolen, ass. sjef for Politihøgskolen.

I Årsverksrapporteringen fra SAP inngår i tillegg følgende koder fra andre lønnsrammer eller stillinger på lederlønn: Politidirektør, ass. direktør, politimester, sjef før Økokrim, førstestatsadvokat, statsadvokat.

Lønnede årsverk i perioden 2008 – 2011 (pr. 31.12.):

År	Politiutdannet personell	Jurister	Sivile stillinger	Sum
2008	7 630	776	4 194	12 600
2009	7 706	794	4 744	13 244
2010	7 754	804	4 859	13 417
2011	7 833	793	4 878	13 504

Sluttet i etaten

Basert på innrapporterte tall fra politidistrikt og særorgan

År		Politiutdannet personell	Jurister	Sivile	Sum
<b>2008</b>	Antall som har sluttet i etaten for å gå over i andre yrker i 2008 (inkl. tjenestemenn/kvinner som ble innvilget permisjon for å gå over i andre yrker).	163			
	Antall som har gjeninntreadd i etaten etter å ha vært i andre yrker (inkl. gjeninntredelse etter permisjon).	30			
	<b>Netto avgang 2008</b>	<b>133 *</b>			
<b>2009</b>	Antall som har sluttet i etaten for å gå over i andre yrker i 2009 (inkl. tjenestemenn/kvinner som ble innvilget permisjon for å gå over i andre yrker).	107			
	Antall som har gjeninntreadd i etaten etter å ha vært i andre yrker (inkl. gjeninntredelse etter permisjon).	45			
	<b>Netto avgang 2009</b>	<b>62</b>			
<b>2010</b>	Antall som har sluttet i etaten for å gå over i andre yrker i 2010 (inkl. tjenestemenn/kvinner som ble innvilget	125	41	198	364

	permisjon for å gå over i andre yrker).				
	Antall som har gjeninntreadd i etaten etter å ha vært i andre yrker (inkl. gjeninntredelse etter permisjon).	43	3	11	57
	<b>Netto avgang 2010</b>	<b>82</b>	<b>38</b>	<b>187</b>	<b>307</b>
<b>2011</b>	Antall som har sluttet i etaten for å gå over i andre yrker i 2011 (inkl. tjenestemenn/kvinner som ble innvilget permisjon for å gå over i andre yrker).	155	48	184	387
	Antall som har gjeninntreadd i etaten etter å ha vært i andre yrker (inkl. gjeninntredelse etter permisjon).	26	5	20	51
	<b>Netto avgang 2011</b>	<b>129</b>	<b>43</b>	<b>164</b>	<b>336</b>

\* Perioden for innrapporterte tall for 2008 avviker fra øvrige år. Tallene for 2008 er basert på perioden 01.03.2008 til 01.03.2009. Dersom det er stort avvik mellom januar og februar i 2008 og januar og februar i 2009 vil tallet for 2008 ikke være representativt.

For 2008 og 2009 ble det ikke innrapportert på sivile stillinger og jurister.

## Turnover

Antall sluttet i % av årsverk ved utgangen av året.

År	Politiutdannet personell	Jurister	Sivile stillinger	Totalt
2008	1,74	*	*	
2009	0,80	*	*	
2010	1,06	4,73	3,85	2,29
2011	1,65	5,42	3,36	2,49

\* Statistikk over "antall sluttet" ikke tilgjengelig

Feilkilder:

- Antall ansatte er omregnet til årsverk, mens innrapporteringen over sluttet er basert på antall hoder. Andelen sluttet er derfor noe for høy.
- Politiinspektørene telles under jurister i årsverkstabellen, mens det i innrapporteringen over sluttede skiller på politiinspektører med og uten påtale. Andel jurister som slutter er derfor noe høyere enn beregningen viser, tilsvarende er andelen politiutdannede som slutter noe lavere.

## Avgang pensjon

Basert på tolkning av definisjonen av turnover som benyttes av FAD medregnes pensjon ikke ved beregning av turnover. Oversikten nedenfor tas med for helhetens skyld.

Basert på innrapporterte tall fra distrikt og særorgan.

År	Politiutdannet personell	Jurister	Sivile stillinger	Totalt
2008	168	*	*	
2009	169	*	*	
2010	187	2	70	259
2011	221	5	64	289

\* Det er ikke innrapportert på pensjonering for jurister og sivile stillinger i 2008 og 2009.

2008	Alle stillinger på lønnsramme 08.305, dvs alle som kan gå av på særaldersgrense 60 eller 63 år.
2009	Som i 2008
2010	Politi: Som i 2008 og 2009 + lensmann, politistasjonssjef og pi uten påtale Jurist: Alle på lønnsramme 08.306 eks. lensmann, politistasjonssjef og pi uten påtale Dvs. at det ikke er innrapportert på alle stillinger som inngår i beregning av årsverk for jurister.

2011	Som i 2010
------	------------

,

Statistikk fra Statens pensjonskasse over avgang pensjon på særalder, dvs. stillinger på lønnsramme 08.306.

2008	175
2009	170
2010	192

Det er ikke innhentet tall for 2011 da dette skal hentes fra SAP. Her er det ennå noen feilkilder.

En medvirkende årsak til differansen i forhold til innrapporterte tall kan være tidspunktet for når en medarbeider anses for å ha gått av med pensjon.

SPK anser personen for å være gått av med pensjon den dagen pensjonsutbetalinger starter fra SPK.

En medarbeider som får lønn fra politiet t.o.m. 31.12.2012 vil først telle i statistikken fra SPK for 2013.



En gjennomskyld  
frykktkultur  
Politiet måtte svare på den  
knusende dypt nok  
Gjørv-rapporten går ikke  
kommissjonen

# Skjermer politifolk for mediene etter Gjørv- rapporten

Politiansatte krever å bli lyttet til

Spesialenheten

mangler tillit og

bør legges

