



Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

**Christel Almén Tombre**

**Masteroppgave**

# **Ledelse av etterforskere i hverdag og krise**

*«Det er nesten som om vi trengte Covid-19 i politiet»*

Management of investigators in everyday life and crisis

Master i offentlig styring og ledelse

MPAR4900\_1

**2022**

# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på fire år som student ved Høgskolen i Innlandet. En periode som har vært både spennende, lærerik og krevende. Det har til tider vært en balansekunst å sjonglere mellom deltidsstudier, jobb og familie. Nå er det på tide å rette en stor takk til arbeidsgiver som har gitt meg muligheten til å utvikle meg, og lagt til rette for at jeg klarte å kombinere jobb og studier. Høgskolen i Innlandet, og de studieansvarlige for Master i offentlig styring og ledelse fortjener også stor takk for en godt tilrettelagt utdanning, med dyktige forelesere hvor læring har vært i fokus. Mine medstudenter har også bidratt til en god og inspirerende studietid. Gode faglige diskusjoner, erfaringsutveksling og et veldig godt læringsmiljø har vært viktig for trivsel og læring. Det er nesten vemodig at det er over nå.

Jeg vil særlig takke familien min for at de har holdt ut med meg, og akseptert at mye fritid har blitt brukt til lesing av fag og skriving av oppgave.

Mine tre veiledere, Åse Storhaug Hole ved Høgskolen i Innlandet, Brita Bjørkelo ved PolitiHøgskolen og Eva Oddrun Langvik ved NTNU fortjener en spesielt stor takk. Jeg er veldig takknemlig for inspirasjon, motivasjon og faglig støtte. Uten dere hadde jeg ikke kommet i mål. Tusen takk Åse for at du alltid har trodd på meg, oppmuntret meg og sparret med meg underveis på denne ferden. Tusen takk Brita for din omsorg og faglige støtte, og tusen takk Eva for din faglige støtte og tilgangen til et unikt datamateriale.

Tusen takk til mine lærerforeldre som børstet støv av kommaregler og leste korrektur. Tusen takk til Hanne Kristine Axelsen og Elin Julie Joakimsen for korrekturlesing, støtte og oppmuntring. Dere er nydelige, flotte og gode venner!

Tusen takk til alle gode kollegaer som bidro til spørreundersøkelsen og det unike datamaterialet. Uten deres åpenhet og ønske om å bidra hadde ikke denne masteroppgaven fått samme innhold.

Mats, Christian og Mia – nå er jeg ferdig!

Skedsmokorset mai 2022.

*Christel Almén Tombre*

# Innhold

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>3</b>
<b>NORSK SAMMENDRAG .....</b>	<b>7</b>
<b>ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT) .....</b>	<b>9</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 FORSKNINGSPROSJEKTETS FORMÅL .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 AVGRENSNING .....</b>	<b>13</b>
<b>2. POLITIETS ORGANISASJON OG FUNKSJON .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 POLITIETS ORGANISERING .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 POLITILEDERENS KONTEKST .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 LEDELSE AV ETTERFORSKERE .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 ETTERFORSKNING UNDER LOCKDOWN .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 OPPSUMMERING .....</b>	<b>16</b>
<b>3. TEORI .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 LEDELSE .....</b>	<b>17</b>
3.1.1 <i>Hva er ledelse?</i> .....	17
3.1.2 <i>Avstandsledelse og hjemmekontor</i> .....	18
3.1.3 <i>Ledelse i politiet</i> .....	21
3.1.4 <i>Ledelse av etterforskere</i> .....	22
3.1.5 <i>Ledelse under kriser</i> .....	24
<b>3.2 LEDELSE OG KOMMUNIKASJON .....</b>	<b>25</b>

3.2.1	<i>Informasjon</i> .....	25
3.2.2	<i>Uformell kommunikasjon og småprat</i> .....	26
3.2.3	<i>Tilbakemeldinger</i> .....	27
<b>3.3</b>	<b>LEDELSE OG MOTIVASJON</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4</b>	<b>RELASJONER OG LEDERSTØTTE</b> .....	<b>29</b>
3.4.1	<i>Relasjoner</i> .....	29
3.4.2	<i>Lederstøtte</i> .....	31
<b>3.5</b>	<b>BETYDNINGEN AV GJENSIDIG TILLIT</b> .....	<b>33</b>
<b>3.6</b>	<b>OPPSUMMERING</b> .....	<b>35</b>
<b>4.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>FORSKNINGSDESIGN</b> .....	<b>36</b>
4.1.1	<i>Vitenskapsteoretisk ståsted</i> .....	36
4.1.2	<i>Valg av metode</i> .....	37
<b>4.2</b>	<b>DATAMATERIALE</b> .....	<b>38</b>
4.2.1	<i>Datainnsamling og utvalg</i> .....	38
4.2.2	<i>Fritekstsvar</i> .....	39
<b>4.3</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>40</b>
<b>4.4</b>	<b>ETIKK</b> .....	<b>41</b>
<b>4.5</b>	<b>FORFORSTÅELSE</b> .....	<b>42</b>
<b>4.6</b>	<b>PÅLITELIGHET, TROVERDIGHET OG OVERFØRBARHET</b> .....	<b>43</b>
4.6.1	<i>Pålitelighet</i> .....	43
4.6.2	<i>Troverdighet</i> .....	43
4.6.3	<i>Overførbarhet</i> .....	44

<b>5.</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>45</b>
5.1	UTFORDRENDE Å FØLGE OPP OG STØTTE MEDARBEIDERNE .....	45
5.2	BEHOV FOR KOLLEGIAL KONTAKT .....	48
5.3	LEDELSE VIA DIGITALE PLATTFORMER.....	49
5.4	REDUSERT KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSFLYT .....	51
5.5	BEHOV FOR TILLIT .....	54
5.6	HJEMMEKONTOR GIR AUTONOMI, ARBEIDSRO OG EFFEKTIVITET .....	57
5.7	UKLARE SKILLER MELLOM JOBB OG FRITID .....	59
<b>6.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>62</b>
6.1	LEDELSE UNDER EN PANDEMI .....	62
6.2	OPPFØLGING AV TJENESTEN OG BETYDNINGEN AV TILLIT .....	65
6.2.1	<i>Betydningen av tillit</i> .....	67
6.2.2	<i>Betydningen av autonomi</i> .....	69
6.3	DIGITAL KOMMUNIKASJON OG LEDELSE.....	70
6.3.1	<i>Enveiskommunikasjon versus dialog og medvirkning</i> .....	71
6.3.2	<i>Digitale møter</i> .....	72
6.3.3	<i>Tilbakemeldinger</i> .....	73
6.3.4	<i>Fordeler med digital kommunikasjon</i> .....	74
6.4	SMÅPRATEN SOM FORSVANT .....	75
6.5	LEDERSTØTTE OG RELASJONEN LEDER - MEDARBEIDER.....	77
6.5.1	<i>Relasjonskompetanse</i> .....	78
6.5.2	<i>Ulike behov for støtte</i> .....	79
6.5.3	<i>Å lede i en krise</i> .....	80

6.5.4	<i>Sosial støtte påvirker motivasjon</i> .....	82
6.5.5	<i>Savn etter nærhet til leder</i> .....	82
6.5.6	<i>Belastende etterforskningsarbeid</i> .....	83
<b>6.6</b>	<b>KOLLEGIAL STØTTE OG KOLLEGALE RELASJONER</b> .....	<b>85</b>
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER</b> .....	<b>88</b>
<b>7.1</b>	<b>HVILKE UTFORDRINGER SKAPTE PANDEMIEN FOR LEDELSE AV ETTERFORSKERE?</b> .....	<b>88</b>
<b>7.2</b>	<b>HVILKE MULIGHETER SKAPTE PANDEMIEN FOR LEDELSE AV ETTERFORSKERE?</b> .....	<b>89</b>
<b>7.3</b>	<b>STUDIENS BIDRAG OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER</b> .....	<b>90</b>
<b>7.4</b>	<b>OVERFØRINGSVERDI TIL ANDRE ENHETER</b> .....	<b>91</b>
<b>7.5</b>	<b>BEGRENSNINGER VED STUDIEN</b> .....	<b>92</b>
<b>7.6</b>	<b>FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b> .....	<b>93</b>
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>94</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>103</b>

## Norsk sammendrag

Tema for oppgaven er utfordringer og muligheter en pandemi kan skape for ledelse av politietterforskere.

En pågående global pandemi og de endringer dette kan medføre, blant annet på grunn av mange strenge smitteverntiltak, kan bety utfordringer for ledelse. Med det som utgangspunkt ønsket jeg å undersøke hvilke utfordringer, men også hvilke muligheter pandemien skapte for ledelse av etterforskere. Politiyrket kan være belastende, og etterforskere møter ofte mennesker i krise. Dette er en del av en politietterforskers arbeidshverdag som må håndteres. I en normal hverdag jobber ofte etterforskere og ledere sammen på samme lokasjon. Lederen har da i større grad mulighet til å se og fange opp hvordan etterforskerne har det. Jeg ønsket å undersøke hvordan de opplevde de utfordringen pandemien medførte da de måtte lede på fysisk avstand. I tillegg ønsket jeg å se om pandemien kun ble utfordrende, eller om den også skapte nye muligheter. For å undersøke dette fikk jeg tilgang til et unikt datamateriale fra Norges teknisk naturvitenskapelige universitet (NTNU), som hadde gjennomført en spørreundersøkelse i seks norske politidistrikter. Undersøkelsen inneholdt både avkrysningsspørsmål og åpne spørsmål hvor deltakerne svarte i fritekst. Jeg fikk tilgang til fritekstsvarene som dannet materialet for min undersøkelse.

Både ledere og medarbeidere deltok i spørreundersøkelsen, noe som medførte et rikt datamateriale ( $n = 1618$ ) hvor både etterforskernes og ledernes perspektiv på utfordringer og muligheter under pandemien kom frem. Fokuset mitt har i hovedsak vært på det relasjonelle forholdet mellom leder og medarbeider, noe som tydeliggjøres både i teorien, resultatene og diskusjonen.

Ved bruk av kvalitativ metode og tematisk analyse fikk jeg frem hovedtrekkene i hva som opplevdes som utfordrende og eventuelt positivt under pandemien. Ved bruk av tilgjengelig relevant litteratur har jeg drøftet funnene opp mot litteraturen. Slik har jeg fått frem hovedpunkter i hva som var utfordrende, og hvilke muligheter pandemien har skapt for ledelse av etterforskere.

Masteroppgavens hovedfunn er at det ble utfordrende for lederne å se, støtte og følge opp etterforskerne på avstand. Kommunikasjonen ble utfordrende, og det ble redusert

informasjonsflyt. Det ble i stor grad enveiskommunikasjon i digital kommunikasjon. Flere opplevde også å miste kontroll, både med arbeidsoppgaver, men også med hvordan medarbeiderne hadde det.

Medarbeiderne savnet kollegial kontakt og støtte fra lederen. Flere følte seg alene på hjemmekontor. Medarbeiderne ga uttrykk for et behov for tillit til at de jobbet, selv om de var hjemme. Mange opplevde at det ble flytende og uklare skiller mellom jobb og fritid når de jobbet hjemme. Flere mente også at de jobbet mer enn de skulle da de var redde for ikke å gjøre nok, men også på grunn av at jobben var konstant tilgjengelig når de jobbet hjemmefra.

Det var mange som også trakk frem positive følger av pandemien. Mange opplevde å få mer arbeidsro når de jobbet hjemme, og mente at det førte til at de var mer produktive og effektive. Noen som til vanlig jobbet med fysisk avstand til kollegaer opplevde å få mer kommunikasjon med dem da alle kommuniserte digitalt. Dette var muligheter de ikke hadde hatt tidligere. Autonomi til i større grad å styre arbeidshverdagen mer selv ble også pekt på som positive erfaringer blant medarbeiderne.

Ledernes opplevelse av ikke å få sett medarbeiderne tilstrekkelig, og medarbeidernes savn etter å bli sett peker på viktigheten av relasjoner i arbeidshverdagen, både mellom leder og medarbeider, men også mellom medarbeidere. Sosial støtte opplevdes som viktig både av lederne og medarbeiderne, noe som kan være særlig viktig når man jobber med belastende oppgaver.



## Engelsk sammendrag (abstract)

The theme of the thesis is challenges and opportunities a pandemic can create for the leadership of police investigators.

An ongoing global pandemic and the changes this may entail, partly due to many strict control measures, can create challenges for management. With that as a starting point, I wanted to investigate what challenges, but also what opportunities the pandemic created for the leadership of investigators. The police profession can be stressful, and investigators often meet people in crisis. This is part of a police investigator's workday that needs to be dealt with. In a normal everyday life, investigators and managers often work together at the same location, meaning the manager has a greater opportunity to see and capture how the investigators are doing. I wanted to investigate how they experienced the challenges the pandemic entailed when they had to lead at a physical distance. In addition, I wanted to see if the pandemic was only challenging, or whether it also created new opportunities. To investigate this, I gained access to unique data material from Norwegian University of Science and Technology (NTNU), which had conducted a survey in six Norwegian police districts (n = 1618). The survey contained both check-off questions and open-ended questions where the participants answered in free text. I gained access to the free text responses that formed the material for my investigation.

Both managers and employees participated in the survey, which resulted in rich data where both investigators' and managers' perspectives on challenges and opportunities during the pandemic emerged. My focus has mainly been on the relationship between the manager and the employee, which is made clear in theory, results, and discussion.

Using qualitative methods and thematic analysis, I highlighted the main features of what was perceived as challenging and possibly positive during the pandemic. By using available relevant literature, I have discussed the findings compared to the literature. In this way, I have highlighted the main points of what was challenging and what opportunities the pandemic has created for the management of investigators.

The master's thesis's main finding is that it became challenging for the leaders to see, support and follow-up the investigators from a distance. Communication became challenging,

reducing the flow of information. There was largely one-way communication when communicating digitally. Several also experienced losing control, both with work tasks, but also with how the employees were doing.

The employees missed collegial contact and support from the manager. Several felt alone in home offices. The employees expressed a need for trust that they worked, even if they were at home. Many felt that there was a fluid and blurred distinction between work and leisure when working at home. Several also believed that they worked more than they should when they were afraid of not doing enough, but also because the job was constantly available when working from home.

Many also highlighted the positive consequences of the pandemic. Many felt that they had more peace of mind when working at home and believed that this led them to be more productive and efficient. Some, who normally worked with physical distance to colleagues, experienced getting more communication with them when everyone communicated digitally. These were opportunities they hadn't had before. Autonomy to manage everyday work more themselves was also pointed out as positive experiences among employees.

The managers' experience of not seeing the employees sufficiently, and the employees' longing to be seen, points to the importance of relationships in everyday work, both between the manager and the employee, but also between employees. Social support is perceived as important by both managers and employees, which can be especially important when working with stressful tasks.

# 1. Innledning

I mars 2020 erklærte World Health Organization (WHO) Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) for å være en global pandemi, og 12.mars innførte den norske regjeringen de sterkeste og mest inngripende tiltakene landet har hatt i fredstid (Regjeringen, 2020). Nye forskrifter og en «koronalov» ble innført for å regulere smittevern, og store deler av virksomheten i Norge ble stengt ned for å forhindre og forebygge smittespredning. Ett av tiltakene som ble pålagt var utstrakt bruk av hjemmekontor, hvor de som ikke måtte møte fysisk på arbeidstedet, ble pålagt å jobbe hjemmefra (Regjeringen, 2020).

Pandemien førte til store utfordringer og omlegginger for mange, også for politiet hvis primæroppgave er å forebygge kriminalitet og sørge for trygghet i samfunnet (Politi-loven, 1995, §1). Normal drift av polititjenesten måtte opprettholdes for å oppfylle samfunnsoppdraget, samtidig som smittevern skulle ivaretas. Politiet fikk dessuten nye oppgaver gjennom håndhevelse av koronaloven, og ble viktig i innsatsen for å begrense smittespredningen av Covid-19 (Meld. St. 29 (2019-2020), s. 52). Ansatte i politiet som ikke måtte være fysisk på jobb ble som mange andre pålagt å ha hjemmekontor, og mange fikk en ny og annerledes arbeidshverdag. Bakgrunnen for formålet i dette forskningsprosjektet, som presenteres i neste avsnitt, er den nye hverdagen under lockdown.

## 1.1 Forskningsprosjektets formål

Politiet er vant til fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, og pålegg om hjemmekontor som følge av pandemien, førte som sagt til en ny hverdag for mange. Ledelse på fysisk avstand ble den nye normen. Etter flere reformer med færre politidistrikter var ikke avstandsledelse et nytt fenomen i politiet. Flere var vant til å jobbe med fysisk avstand til ledelsen, men det var mest utbredt blant politiledere på høyere nivå (Filstad, 2020, s.77). Det antas at det fortsatt var vanlig for førstelinjeledere å jobbe tett på medarbeiderne. Å ha medarbeidere som ble pålagt å jobbe hjemmefra, og utøve ledelse med fysisk avstand til dem, var derfor nytt for mange ledere.

Mye av den tidligere forskningen på politiet setter søkelys på de operative tjenestepersonene, samt politiets ledelse og utøvelse av den operative polititjenesten. Det er i mindre grad

forskning på etterforskning og ledelse av etterforskere (Holmberg, 2014, s. 172). Covid-19 har allerede blitt gjenstand for forskning, både nasjonalt og internasjonalt, men det er lite forskning på konsekvenser og utfordringer pandemien har skapt for ledelse av etterforskere. Min forskning kan derfor bidra til noe nytt innen forskning på politiet, og kan tilføre ny kunnskap på dette området.

Formålet med forskningsprosjektet er å bidra til å skape en forståelse for hvilke utfordringer og muligheter pandemien skapte for relasjonen mellom lederne og etterforskerne, samt hvordan lederne ledet og fulgte opp medarbeiderne på avstand. En krise kan skape både utfordringer og muligheter, som John F. Kennedy sa i en tale: “The Chinese use two brush strokes to write the word 'crisis.' One brush stroke stands for danger: the other for opportunity. In a crisis, be aware of the danger - but recognize the opportunity” (Kennedy, 1959).

Ved å undersøke både utfordringene og mulighetene deltakerne i undersøkelsen opplevde, er noe av formålet å peke på læringspunkter fra erfaringene fra lockdown, og se på muligheter man kan bygge videre på. For å få svar på dette undersøker jeg hvordan etterforskerne ut fra deres perspektiv, opplevde utfordringene pandemien skapte, og hvordan lederne ut fra deres perspektiv, opplevde utfordringene under pandemien. Videre undersøker jeg hvilke muligheter etterforskerne og lederne opplevde når de i større grad enn tidligere måtte jobbe på fysisk avstand til hverandre og kollegaer.

## **1.2 Problemstilling**

Pandemien har skapt store utfordringer på mange nivå i samfunnet. Jeg er i forskningsprosjektet opptatt av hvilke utfordringer politiledere og etterforskere opplevde under den første lockdown, og hvordan man løste utfordringene knyttet til ledelse av etterforskere. Kunnskap om dette kan være bidrag til hvordan man kan lede etterforskere for å skape resultater og nå oppsatte mål.

Undersøkelsens fokus har vært hvordan politiledere ledet og fulgte opp medarbeidere når pandemien tvang dem til å lede på fysisk avstand, sett fra både ledernes og etterforskernes perspektiv. Jeg har et særlig fokus på den relasjonelle siden av ledelse.

Med bakgrunn i dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

*«Hvilke utfordringer og muligheter skaper en pandemi for ledelse av etterforskere, sett fra medarbeideres og ledes perspektiv?»*

### **1.3 Avgrensning**

Forskningsprosjektet er avgrenset til å omhandle ledelse av etterforskere, med fokus på de relasjonelle sidene ved ledelse. Datainnsamlingen er gjort av forskere ved Norges teknisk naturvitenskapelige universitet (NTNU). De gjennomførte våren 2020 en spørreundersøkelse med deltakere fra forskjellige avdelinger i seks norske politidistrikter. Min undersøkelse bruker materiale fra denne store spørreundersøkelsen, hvor mitt datagrunnlag er fritekstsvarene i undersøkelsen. I utdraget fra datamaterialet som er inkludert i mitt forskningsprosjekt, er alle deltakere som krysset av for tilhørighet i «Felles enhet for etterretning og etterforskning» (FEE) eller «Felles enhet for forebyggende, etterretning og etterforskning» (FEFE). Dette er spesialistavdelinger i politidistriktene. Ettersom fokuset i forskningen er ledelse av etterforskere er det relevant at både etterforskere og ledere fra spesialistavdelinger i flere politidistrikter har deltatt i undersøkelsen.

For å skape bedre forståelse for undersøkelsen og det unike med den, vil jeg i neste kapittel beskrive konteksten til politiet og politilederne, da denne er viktig for å forstå resultatene i undersøkelsen.

## **2. Politiets organisasjon og funksjon**

### **2.1 Politiets organisering**

Politiet er en del av offentlig sektor og styres gjennom Politiavdelingen i Justis- og beredskapsdepartementet, Politidirektoratet, samt lover og regler (Regjeringen, 2018). Polititjenesten er organisert i 12 politidistrikter og 6 særorgan. Politidistriktene er inndelt i geografiske og funksjonelle driftsenheter. De geografiske driftsenhetene skal være tyngdepunktet i politidistriktene og består i stor grad av politistasjoner, mens de funksjonelle enhetene består av spesialistmiljøer som støtter de geografiske enhetene. Driftsenhetene er inndelt i forskjellige avdelinger eller fagområder, som f.eks. patruljeavdeling, etterforskningsavdeling og forebyggendeavdeling (Regjeringen, 2018).

### **2.2 Politilederens kontekst**

Som samfunnets lovlige maktorgan er konteksten for politilederne unik. Både samfunnsoppdraget, med ivaretagelse av borgernes rettsikkerhet, trygghet og velferd, samt politi- og lederkulturen i politiet, skaper en spesiell og viktig kontekst for politilederne (Filstad, 2020, s. 73-74). Konteksten har betydning for utøvelsen av ledelse. For å forstå hva politilederne står i, er det nødvendig med kunnskap om deres kontekst. Samfunnsoppdraget, samt å forvalte tilliten politiet er gitt, er viktig for politiet som organisasjon (Larsson, 2010, s. 7-17). Ledelse i politiet handler om å legge til rette for individuell og samlet måloppnåelse (NOU 2013:19, s. 155). Politiet har over tid jobbet med utvikling av ledelse, kultur og holdninger som en oppfølging av 22. julkommisjonens rapport (Meld. St. 29 (2019-2020), s. 67).

Det ligger i yrkets natur at polititjenestepersoner møter mennesker i krise etter å ha opplevd traumatiske hendelser som representerer en trussel for deres integritet eller trygghet (Risan & Madsen, 2019, s. 128). Som politileder er man leder både i hverdag og krise. Konteksten politiledere leder i, med medarbeidere som ofte møter mennesker i krise, kan være både utfordrende og krevende (Davis & Silvestri, 2020, s. 10-12). Ledelse og ivaretagelse av medarbeidere er viktig, og medarbeidere har behov for at noen tar ansvar (Karp, 2019, s. 15).

## 2.3 Ledelse av etterforskere

Etterforskning krever ledelse både av etterforskerne og av straffesakene (Nilsen, 2015, s. 329). Mens ledelse av etterforskere handler om å lede medarbeidere, betegnes ledelse av straffesaken som etterforskningsledelse. Etterforskningsledelse er et samspill mellom påtalefaglig og politifaglig etterforskningsleder, som sammen skal drive en formålsstyrt og målrettet etterforskning med høy kvalitet og effektivitet. De skal i fellesskap sørge for at deres samlede kompetanse og ressurser utnyttes (Riksadvokaten, 2018, s. 10).

Formålet med etterforskningen er å undersøke straffesaker slik at påtalemyndigheten kan foreta en kvalifisert vurdering om det bør tas ut tiltale (Straffeprosessloven, 1981, § 226). Jobben som etterforsker medfører et betydelig ansvar, da resultatet av etterforskningen kan få store konsekvenser for de involverte partene (Risan & Madsen, 2019, s. 127-130). Uavhengig av hvilket fagfelt eller sakstype de jobber med, møter etterforskerne ofte mennesker i krise. Mange av menneskene de møter, får livene sine endret på bakgrunn av blant annet jobben etterforskene utfører. Forskning viser også at å jobbe med mennesker i krise påvirker oss (Risan & Madsen, 2019, s. 129-135). Det å bidra til å gjøre inngripen i, og å påvirke andre menneskers liv, kan være en følelsesmessig belastning og skape stress for etterforskerne. Selv om det er en del av yrkesutøvelsen, er det vanskelig å være uberørt når man ser resultatene av etterforskningen og konsekvensene det får for de involverte partene (Fyhn et. al, 2015, s. 261-267). For å forebygge slitasje er det nødvendig med et godt nettverk og gode ledere som ser og forstår at arbeidet kan oppleves som belastende. Dette ikke bare på grunn av sakens karakter, men på grunn av at man som politi griper inn og endrer andres liv ofte til det verre (Dyregrov, 1986, s. 14-15; Haavik & Toven, 2020, s. 58-85; Isdal, 2017, s. 35-43). Det er en vanlig oppfatning at det er sakstypene som er belastende. Undersøkelser viser imidlertid at det er vel så mye mengden saker, organiseringen av arbeidet, og alt det etterforskerne ikke får gjort de opplever som belastende (Langvik et. al. 2020, s. 19-32). Ledere til etterforskere har en viktig oppgave med å følge dem opp, og bidra til at belastningene med å jobbe med etterforskning og mennesker i krise blir håndterbare. Derfor er relasjonskompetanse viktig. En leder bør være tett på, kjenne de ansatte og vite hvordan man skal støtte dem og anerkjenne dem. Lederen bør også vite hvordan man skal ivareta medarbeiderne (Haavik & Toven, 2020, s. 58-85; Isdal, 2017, s. 35-43).

## 2.4 Etterforskning under lockdown

Etterforskning av straffesaker måtte fortsette under pandemien, selv om man ble pålagt å jobbe fra hjemmekontor. Etterforskning er primært en kontorjobb, og noe av jobben kan utføres på hjemmekontor. Enkelte etterforskningsmetoder, som f.eks. avhør, krever imidlertid fysisk tilstedeværelse. Under lockdown ble det i større grad aksept for å gjennomføre avhør via telefon eller videolenke, men noen avhør måtte likevel gjennomføres ved fysisk tilstedeværelse (Riksadvokaten, 2016, s. 10).

Det kan være utfordrende og belastende å etterforske hjemmefra hvor kanskje andre familiemedlemmer er til stede. Hvis kravene og presset fra jobben oppleves å kollidere med forventninger og krav fra familien, eller egne forventninger til fordelingen av ressurser mellom jobb og privatliv, kan det oppstå en jobb-hjem rollekonflikt som ofte skyldes tid, belastning og atferd (Furunes et al., 2016, s. 411-412). Etterforskning på hjemmekontor kan oppleves som en balanseøvelse for å unngå slike konflikter. Grensen mellom jobb og privatliv kan bli visket ut når man jobber på hjemmekontor, noe som kan medføre at konflikten mellom jobb og hjem øker. Støttende ledere har vist seg å være positivt for å redusere jobb-hjemkonflikter, og nærmeste leder har ofte stor betydning for hvordan man håndterer arbeidslivet og hvordan man balanserer jobb og fritid (Furunes et al., 2016, s. 414-416).

## 2.5 Oppsummering

Kontekst har betydning for utøvelse av ledelse. For å skape en forståelse av hva politiledere står i når de utøver ledelse, har jeg beskrevet deres kontekst i dette kapitlet. Forståelse for hva etterforskere gjør, og hva de møter i hverdagen, er også viktig for å forstå deres utfordringer. Å jobbe med mennesker i krise kan oppleves som utfordrende og tungt, uavhengig hvor man jobber. Dette er kunnskap man bør ha for å forstå utfordringer en pandemi kan skape for etterforskere.

I det neste kapitlet vil jeg gjøre rede for teori som er relevant opp mot problemstillingen til prosjektet.



## 3. Teori

Dette kapittelet omhandler den teoretiske rammen for forskningsprosjektet. Fokuset i studien er ledelse av etterforskere under en global pandemi. Jeg tar derfor utgangspunkt i teori om ledelse, herunder kriseledelse, avstandsledelse og nyere forskning på ledelse i politiet. Under lockdown ble kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere utfordret. Derfor drøftes faktorer av betydning for kommunikasjonen og relasjonen mellom ledere og medarbeidere.

### 3.1 Ledelse

#### 3.1.1 Hva er ledelse?

Det finnes utallige definisjoner av ledelse. De fleste definisjonene beskriver ledelse som en prosess hvor intendert innflytelse er utøvd fra en person til andre for å vise vei, gi struktur og fasilitere aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2006, s. 2-3). Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 405) definerer ledelse som: «...en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål». Målet med ledelse er å sørge for å oppfylle organisasjonens grunnleggende formål, som for politiets del er å oppfylle samfunnsoppdraget.

Ledelse handler om å mestre hverdagene, og er verktøy for koordinering og beslutningstaking. Den relasjonelle siden av ledelse, å se og ivareta medarbeiderne, opptar flere forskere. De ser på ledelse som en relasjon mellom ledere og medarbeidere, hvor prosesser i samspillet deres påvirker dem til å nå felles mål. (Karp, 2019, s. 21-32). Det som gjør ledelse viktig er den funksjonen ledelse fyller, at noen tar ansvar og står til rette for det, og at noen sørger for å løse utfordringer. Hvem som leder og tar ansvar betyr ikke så mye, men god ledelse kan bidra til å løse de store problemene. Medarbeidere har dessuten behov for å vite at noen er der for dem (Karp, 2019, s. 15-20), og ledelse er viktig for alle som blir berørt av det (Mintzberg, 2013, s. 1).

Relasjonell kompetanse er viktig for ledere da det er gjennom relasjonen med medarbeiderne lederen påvirker til innsats (Skivik, 2018, s. 23-24). Relasjonell kompetanse innebærer at lederen kjenner seg selv og sine psykologiske reaksjonsmønstre, har kunnskap om hvordan man oppfattes av andre, samt har god kunnskap om de som ledes (Skivik, 2018, s. 29). Ledere

bør være modige, tørre å være sårbare, og i større grad lede fra hjertet. Modige ledere må bry seg om, og ha relasjoner til dem de leder (Brown, 2018, s. 6-15).

To grunnleggende lederstiler er identifisert i empiriske studier: relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse. Relasjonsorienterte ledere involverer medarbeiderne i større grad i prosesser og beslutninger, og forsøker aktivt å bygge relasjoner til dem. Oppgaveorienterte ledere er mer opptatt av produksjon, effektivitet og resultatoppnåelse, og kontrollerer medarbeiderne mer enn de inkluderer dem. Man er ikke utelukkende relasjonsorientert eller oppgaveorientert, men man kan kombinere lederstilene. Den største forskjellen på lederstilene er i hvor stor grad medarbeiderne inkluderes i beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414).

Ledere utøver ikke alltid god ledelse, noe som kan skyldes barrierer. Barrierer for god ledelse kan være organisasjonskultur, arbeidsmiljø, holdninger, internpolitikk, maktkamper og rekruttering av uegnede ledere. I tillegg kan barrierer ligge hos lederen selv, fordi ledere ikke alltid gjør det de burde gjøre. Det skyldes i større grad egne feil, mangler og svakheter enn vrangvilje og uvitenhet (Karp, 2019, s. 61).

Det er enighet om at ledelse dreier seg om å få medarbeidere til å samhandle for å nå felles mål, selv om det er variasjon i fokuset til forskerne. Brown og Karp vektlegger det relasjonelle, mens Mintzberg er mer opptatt av konteksten og det situasjonelle. Konteksten og det situasjonelle får betydning når rammefaktorene endrer seg, slik de gjorde da det ble lockdown og man måtte jobbe på hjemmekontor. Under lockdown ble ledelse på avstand vanlig, og avstandsledelse er derfor tema i neste delkapittel.

### **3.1.2 Avstandsledelse og hjemmekontor**

Avstandsledelse betyr at ledelse utøves med fysisk avstand mellom leder og medarbeider. Det kan defineres som: «En situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografiske steder, helt eller delvis» (Bergum, 2009, s. 40). Begrepet fjernledelse brukes også om å lede på avstand, men jeg velger å bruke begrepet avstandsledelse.

Polititjenesten utøves ute i samfunnet eller på politistasjonen. Før pandemien forekom hjemmekontor sjeldnere i politiet. Den tradisjonelle politiledelsen har blitt utøvd ved at lederen jobber fysisk nær medarbeiderne. Digitaliseringen av samfunnet har skapt nye

muligheter, og avstandsledelse har blitt mer vanlig i yrkeslivet. Nærpolitireformen har også ført til mer avstandsledelse i politiet, hvor den sentrale ledelsen leder fra andre fysiske lokasjoner enn deler av styrken. Førstelinjeledere i politiet jobber likevel fortsatt tett på medarbeiderne (Lien, 2021, s. 2).

For avstandsledere er det sentralt å være tilgjengelig, og fokusere på hvordan man bygger tillit og relasjoner på avstand, og ikke i så stor grad den fysiske tilstedeværelsen (Bergum, 2014, s. 40). Ledelse på avstand skjer ofte via digitale plattformer, men etablering av tillit, kontroll og gjensidighet, kan være vanskelig om man bare møtes digitalt (Arnulf, 2019, s. 88-89). For de fleste deltakerne i undersøkelsen hadde man allerede etablert en relasjon før lockdown hvor man fikk pålegg om hjemmekontor. Det er få enheter i politiet som jobber i virtuelle team, hvor avstandsledelse kan være mer vanlig.

Avstandsledere bør ha gode kommunikasjonsferdigheter, gode sosiale nettverksferdigheter og bedre sensitivitet om ansattes tankesett. Lederen bør dessuten være god til å skape relasjoner, i tillegg til å kunne planlegge og ha struktur og god kompetanse på digitale verktøy for å kommunisere med ansatte. Å hjelpe medarbeiderne med å balansere jobb og fritid er også et lederansvar. Mange avstandsledere er ofte mer opptatt av oppgaveløsning enn personlige relasjoner, men det er viktig å ivareta både relasjonene og målstyrte oppgaver (Bergum, 2014, s. 43).

Identifisering av problemer, og løsning av disse er vanskeligere ved avstandsledelse, og det er en fare for at kommunikasjon feiltolkes (Bergum, 2014, s. 43-46). Når man kommuniserer digitalt, kan man miste betydningen av kroppsspråket og toneleie i kommunikasjonen. Denne betydningen bør ikke undervurderes. Det er vanskeligere å fange opp kroppsspråket og de uttalte signalene på en videokonferanse, enn om man kommuniserer i fysiske møter (Mintzberg, 2013, s. 25).

Hjemmekontor og avstandsledelse kan ha forskjellige utfordringer. Smite et al. (2021) undersøkte hvordan den individuelle effektiviteten ble påvirket av at medarbeiderne hadde hjemmekontor under lockdown. De fant at mange jobbet mer enn de skulle og hadde kortere og færre pauser. Det var ingen å snakke med når de hentet kaffe på eget kjøkken, det sosiale livet var dårligere, og de som hadde stort behov for sosial kontakt med andre savnet det (Smite et al., 2021, s. 3). Siden det var lite forstyrrelser fra kollegaer, ble de mer effektive på

hjemmekontoret. Samtidig hadde de ingen å diskutere problemstillinger med. Det ble opprettet «chatte-kanaler» eller digitale muligheter til å møtes, men det fungerte ikke like bra som ved fysiske møter, og det var ikke så mange som deltok (Smite et al., 2021, s. 4). Det var flere møter online under lockdown, og antall møter opplevdes som stressende. Konklusjonen de kom frem til etter undersøkelsen, var at pålagt hjemmekontor ikke fungerer for alle. Noen fungerte bedre på hjemmekontor enn på jobb, mens andre fungerer dårligere. Noen syntes balansen mellom jobb og privat/familieliv var vanskelig, mens andre syntes det fungerte bra (Smite et al., 2021, s. 6).

Funnene til Smite et al. samsvarer med hva Ingelsrud et al. (2020) fant i sine undersøkelser. Ingelsrud et al. (2022, s. 4) fant at siden medarbeiderne fikk mer arbeidsro på hjemmekontor, mente ledere at både rutinemessige oppgaver og konsentrasjonskrevende oppgaver egnet seg godt for hjemmearbeid. Lederne var imidlertid bekymret for konsekvensene for det sosiale arbeidsmiljøet, samt læring og kompetanseutvikling hvis mange jobbet hjemme. Oppfølging og det å se de ansatte ble utfordrende, og personalledelse tok mer tid da de måtte gjøre det på avstand. Det var vanskeligere å følge opp arbeidsoppgavene og se hvordan medarbeiderne hadde det (Ingelsrud et al., s. 4) Medarbeiderne opplevde hjemmekontor som et gode, og mente at de fikk mer arbeidsro på hjemmekontoret. Baksiden med hjemmekontor var at opplevelsen av læring, spontanitet, kreativitet og fellesskapsfølelse ble dempet (Ingelsrud et al., 2022, s. 5) Medarbeiderne mente at digitale møter var effektive, men det kunne bli for mange møter. Medarbeiderne hadde mindre kontakt med lederen på hjemmekontor. De fikk tillit og kontroll, men mindre oppfølging og tilbakemelding. Forskerne fant at behovet for oppfølging kunne være større på hjemmekontor når man fikk lite tilbakemelding om arbeidet, og det var samtidig vanskeligere for lederen å holde kontakt. De fleste arbeidstakerne i undersøkelsen ønsket å fortsette med hjemmekontor noen ganger i uken (Ingelsrud et al., 2022, s. 6)

Avstandsledelse kan være utfordrende når man er vant til å jobbe nær hverandre. Det som imidlertid gjør utøvelse av ledelse i politiet unikt, er ifølge Filstad (2020), konteksten de leder i og ikke selve ledelsen. Politiet møter mennesker i forskjellige kriser, og de skal sørge for trygghet for borgerne. Det gjør at politiledere må lede og følge opp medarbeiderne i en uforutsigbar hverdag, hvor man ikke har kontroll på hva man skal håndtere. Det fører meg over til neste tema som er ledelse i politiet.

### 3.1.3 Ledelse i politiet

Politiet skal som en del av offentlig sektor tjene befolkningen. Offentlige organisasjoner kan innen det instrumentelle perspektivet ses på som redskaper for å nå viktige mål i samfunnet. Den formelle organisasjonsstrukturen forteller hvilken posisjon i hierarkiet som har makt eller myndighet til å gjøre hva (Christensen et al., 2017, s. 29-38). Politiet er organisert etter en byråkratisk organisasjonsform, som etter Webers beskrivelse preges av «...hierarki, arbeidsdeling og rutiner, men også av samordning som opptrer sammen med spesialisering» (Christensen et al., 2017, s. 38). Ledelse er en nøkkelfaktor i utøvelsen av polititjenesten, da publikum forventer at politiet er beslutningsdyktige og viser retning (Rogers, 2008, s. 5).

For å forstå politiledelse må man forstå hvordan politiledelse påvirkes av den strukturelle og kulturelle konteksten som politikulturen og organisasjonsstrukturen er. I politiet er det ofte intern rekruttering til lederstillinger. Det å ha troverdighet og være best blant likemenn gir legitimitet. Det handler derfor ofte mer om politifaglighet enn om ledelse, og man lærer ledelse i praksis gjennom sosiale relasjoner med andre (Filstad, 2020, s. 29-32). Politilederne tar med seg det å være tett på, ønsket om å være mer tilgjengelig enn man får til, være synlig og uformell, humoren og den litt lette tonen når de beveger seg oppover i hierarkiet. Ifølge politifolk handler politiledelse i stor grad om å ta vare på sine egne, noe som kommer til uttrykk gjennom forventninger til medarbeidere, ledere og toppledelsen. En god politileder blir beskrevet som en som er leder og ikke sjef, er tilgjengelig, ser de ansatte og er faglig dyktig. Lederen må ta vare på de ansatte, evne å engasjere og motivere, ha humor og en uformell tone samt klare å skape handlingsrom (Filstad, 2020, s.57-59). Forskning på praksis i ledelsesfaget vektlegger kontekst og rammebetingelser (Raelin, 2017, s. 5-6). Dette er særlig viktig for å forstå ledelse i politiet da politiets kontekst er spesiell sammenlignet med andre organisasjoner. Konteksten har betydning da ledelse er en konsekvens av begrensninger og muligheter i en situasjon. Det er også kulturelle betingede forskjeller på ledelse, hvilket betyr at forskjellige kulturer har forskjellige former for ledelse (Karp, 2019, s. 25).

Som vi har sett spiller konteksten man leder i en rolle, særlig for politiet. Etterforskere møter ofte mennesker som er utsatt for traumer eller kriser. Da kan det ha stor betydning å oppleve gode relasjoner og støtte på jobb, siden det å jobbe med mennesker i krise kan være belastende. Det fører meg over til neste tema som er ledelse av etterforskere

### 3.1.4 Ledelse av etterforskere

Det ligger i politiyrkets natur at man jobber med mennesker i en eller annen form for krise. Politilederne utøver ledelse overfor medarbeidere som i hverdagen møter kriserammede mennesker (Risan & Madsen, 2019. s 128-144). Som politi eksponeres man daglig for skyggesidene i samfunnet, noe man kan venne seg til. Det har likevel sin pris å være vant til vold, ulykker, overgrep og død (Dyregrov, 1986, s. 12). Forskning viser at å jobbe med mennesker kan være belastende, og det er mer snakk om *hvordan* man påvirkes av det enn *om* man påvirkes av det (Isdal, 2019. s. 18-20). Dette er viktig kunnskap for politiledere da de skal sørge for et fysisk og psykisk forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-1).

Polititjenestepersoner kan sammenlignes med helsearbeidere, hvor begge yrkesgrupper ses på som «hjelpere». Begge yrkesgruppene møter mennesker i krise, og forsøker ut fra sitt yrkesoppdrag å hjelpe dem i forskjellige situasjoner. Etterforskere kan være eksperter på hvordan mennesker normalt reagerer i forskjellige situasjoner, men det er ikke sikkert de kjenner igjen tegnene hos seg selv dersom de har blitt påvirket av jobben. Forskere mener imidlertid at «alle» hjelpere blir påvirket av jobben sin (Toven & Haavik, 2020, s.40-41).

Politiet forventes å opptre profesjonelt, og å ivareta borgernes trygghet og rettsikkerhet, men politifolk er også mennesker. Når man opptre profesjonelt i tjenesten kan man oppleve en emosjonell dissonans, hvor det er forskjell på opplevde og uttrykte følelser. Forventningene til politiet er likevel at man viser en nøytral holdning uavhengig av hvordan man opplever situasjonen (Indregard et al., 2017, s. 84). Bakker & Heuven (2006, s. 423-426) hevder at ifølge flere studier kan emosjonell dissonans ha viktige negative implikasjoner for jobbtilfredshet, organisatorisk forpliktelse og turnover intensjoner. Emosjonell dissonans refererer til det strukturelle avviket mellom følte emosjoner på den ene siden og uttrykte emosjoner som er nødvendige og hensiktsmessige i situasjonen. Politiet er ofte eksponert for emosjonelle krevende mellommenneskelige forhold, og må forholde seg til død og sykdom, vold, og ofre for kriminelle handlinger. Det forventes at man fremstår som profesjonell i møte med publikum. Da er det viktig å regulere egne følelser, og å vise eller skjule visse typer følelser. Det kan være emosjonelt belastende å måtte skjule egne følelser, og interaksjon med andre kan tappe dem for krefter. En måte å håndtere den emosjonelle utmattelsen på er å avta

investeringen i relasjonen med andre ved å emosjonelt distansere seg fra dem (Bakker & Heuven, 2006, s. 423-426).

Traumatiske hendelser kan skape psykologisk skade når de oppstår plutselig og uventet. Selv om kriser er en del av arbeidshverdagen for politiet, er det viktig at man har rutiner for å gi støtte til medarbeidere for å redusere emosjonelt stress ved traumatiske hendelser (Richins et al., 2020, s. 2). Richins et al. (2020, s. 5) fant at medarbeidere i nødetatene opplevde at stigmatisering kunne være en barriere for å søke hjelp ved behov. Det viste seg imidlertid at støtte fra organisasjonen hadde positiv effekt. Lederne i forskningen hadde en unik evne til enten å skape et klima for læring og refleksjon, eller en kultur for kritikk, stigmatisering og beskyldninger. Medarbeiderne påpekte viktigheten av å ha støtte fra lederne, noe som bidro til å redusere stress (Richins et al., 2020, s. 5). I nødetatene er det ofte en kultur som devaluerer emosjonell sårbarhet. Flere studier har referert til kulturer på arbeidsplasser som stigmatiserer dårlig psykisk helse, noe som gjerne fører til motstand mot å søke hjelp ved behov. Man kan være bekymret for at det å be om psykologisk hjelp påvirker karrieren negativt (Richins et al., 2020, s. 7). Sosial støtte fra kollega har vist seg å være viktig, og muligheten til å diskutere en traumatisk hendelse med en kollega bidrar til å forebygge påvirkningene fra traumene. Ved å prate med kollegaer får man satt ord på erfaringene, man får fylt inn kunnskapshullene og får en bedre forståelse for hva som skjedde. Det kan bidra til at man håndterer traumet bedre. Funnene til Richins et al. indikerer at tidlig inngrep kan være effektivt for å forebygge påvirkningen traumer gjør på medarbeidere. Det er viktig at dette er integrert i arbeidshverdagen, og ikke bare noe som skjer ved en hendelse (Richins et al., 2020, s. 6-8).

Pandemien medførte pålegg om hjemmekontor for mange. The British Psychological Society påpeker viktigheten av å være oppmerksom på hva som skjer når medarbeidere tar med seg traumerelatert arbeid hjem, slik som mange har måttet under pandemien. Etterforskere jobber med mennesker i krise, og mange av sakene er både alvorlige og inneholder informasjon om traumer. Når man blir nødt til å sitte hjemme i sin egen stue og ikke på arbeidsplassen og jobbe med dette, bør lederen være oppmerksom på hvordan man kan redusere sannsynligheten for å få sekundærtraume av jobben. (British Psychological Society, 2020).

I dette delkapittelet har jeg forsøkt å illustrere hverdagen etterforskerne står i, og hva ledere bør ha av kunnskap om for å kunne ivareta dem. Ledelse av medarbeidere som møter

kriserammede eller traumatiserte mennesker krever mer av lederne. En annen utfordring man bør være oppmerksom på under pandemien er det særegne ved ledelse under kriser. Det belyser jeg i neste delkapittel.

### **3.1.5 Ledelse under kriser**

Forskning på ledelse ved terrorhendelser har vist at påminnelser om egen dødelighet kan føre til engstelse og bekymringer for ens velvære. Covid-19 har blitt sammenlignet med terror da det trigger mye av det samme som ved en terrorhendelse. Ledere har en viktig rolle for å redusere opplevelsen av engstelse og bekymringer i kriser. I sin forskning fant Hu et al. at opplevelsen av ens egen dødelighet hadde innvirkning på jobbengasjementet og å kunne påvirke arbeidsplassen (Hu et al., 2020, s. 1218-2019).

Ledere i politiet skal håndtere samfunnsoppdraget samtidig som medarbeiderne ivaretas. Ledere bør være klar over egne verdier, og trene på de under press. I en krise bør de regulere følelser og usikkerhet, og kommunisere at de ikke vet alt. Videre bør ledere evaluere det de gjør i krisen, og prøve å trekke ut læring av dette. Det er viktig å være ydmyk i en krise, for det får alltid konsekvenser etter krisen (Nesse intervjuet av Jones & Sverdrup, 2020).

Politilederne fremstår ofte som idealer for både heltemot i politiet og heltemot i ledelse. Siden ledelse både er en kilde til, og en løsning for organisatorisk stress i politiet, er organisatorisk motstandsdyktighet sett på som et lederansvar, hvor lederen oppfattes som rollemodell for motstandsdyktig oppførsel. Nøytralitet, rasjonalitet og objektivitet er tradisjonelt sett på som verdifulle karakteristikk for profesjonelle polititjenestepersoner. Følelser kan tolkes som at man er uprofesjonell, upålitelig, svak og mister kontroll (Davis & Silvestri, 2020, s.114-120).

Når det oppstår en krise handler man gjerne ut fra grunnleggende prinsipper som man har øvd på. George S. Pattons uttrykk: «Train as you fight, fight as you train» er kjent i operative organisasjoner (Silseth, 2019, s. 65). Dette er overførbart til hverdagen i politiet, hvor man ikke bør trene på annet enn det man gjør i hverdagen. Man faller gjerne tilbake på det man kan når det oppstår en stressende situasjon eller krise, noe som også bør gjelde utøvelse av ledelse. Dette bekreftes også av Bacher som sa at det som gjorde at Statoil klarte å håndtere terrorangrepet i In Amenas i 2013, var all treningen som lå i bunnen (Nesse, 2016, s. 7).



Baumeister et al. (2001, s. 323) forsket på hvordan mennesker reagerer på gode versus vonde opplevelser, og hvor raskt man tilpasser seg nye situasjoner. De fant at effekten av vonde opplevelser varte lenger enn effekten av gode opplevelser. Opplevelser og følelser etter vonde hendelser slites saktere vekk enn ved gode hendelser. Ofre for ulykker tilpasser seg saktere deres skjebne enn de som har opplevd positive ting som å vinne i lotto. De sistnevnte venner seg raskt til sin nye situasjon. De blir ofte ikke lykkeligere enn de var før den positive opplevelsen. De som har opplevd vonde ting sammenligner ofte livet sitt før og etter hendelsen. For ledere under pandemien, og effekten av den, er dette viktig kunnskap. Effekten av endringene for de som opplever pandemien som en vond hendelse, kan sitte lenger i siden vonde opplevelser sitter lenger i mennesker enn gode opplevelser. Det kan for eksempel ha betydning for opplevelse av hvordan man har blitt ivaretatt under pandemien (Baumeister et al., 2001, s. 326).

Støttende ledelse har vist seg å være mest effektiv i situasjoner som pandemien da det kan bidra til å redusere den negative effekten engstelsen og trusselen fra pandemien medfører. Støttende ledere viste seg å fungere bedre under pandemien da de anerkjente engstelsen og usikkerheten knyttet til krisen, og uttrykte empati og støttet medarbeiderne i deres bekymringer knyttet til pandemien. Dette kan føre til at medarbeidere opplever at de er viktige og verdifulle bidragsyttere på jobb, og er villige til å yte en innsats (Hu et al., 2020, s. 1223).

Fellesnevneren i mange definisjoner av ledelse, uavhengig av kontekst, er at ledelse handler om å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål. For å utøve ledelse bør man blant annet beherske kunsten å kommunisere. Det fører meg over til neste tema som er ledelse og kommunikasjon.

## **3.2 Ledelse og kommunikasjon**

### **3.2.1 Informasjon**

Ledelse utøves gjennom informasjon, og kommunikasjonsrollen fungerer som en membran rundt lederen. Gjennom innhenting og videreformidling av informasjon, setter lederen retning og styrer medarbeiderne (Mintzberg, 2013, s. 39-47). Kommunikasjon kan ha en kontrollfunksjon gjennom påvirkning og kontroll av aktiviteter. Den bidrar til å skape og forsterke sosialt samspill, og er nødvendig for å motivere medarbeiderne. Manglende

kommunikasjon kan svekke samspillet. Kommunikasjon har en viktig funksjon for tilbakemeldinger som er nødvendig for å regulere eller forsterke atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 407).

Kommunikasjon er en utfordrende nøkkelkompetanse innen ledelse. For lederne er det viktig å forstå at valg av ord og hva som sies har betydning både for relasjonen og samspillet med medarbeiderne (Cunliffe, 2014, s. 27-28). Kommunikasjon er mer enn ordene som formidles. Siden både toneleie og kroppsspråket har betydning i kommunikasjonen, vil de som jobber nært lederen være i stand til å kommunisere mer effektivt og få mer informasjon enn de som jobber på avstand fra lederen (Mintzberg, 2013, s. 24-33).

Barrierer eller støy i kommunikasjonen kan forstyrre kommunikasjonsprosessen og hindre effektiv kommunikasjon. Tidspress, ikke-verbale holdepunkter, informasjonsmengde, språk, følelser, selektiv persepsjon og filtrering av informasjon er eksempler på barrierer eller støy som kan ha en forstyrrende effekt. Budskap kan sendes ut fordreide, noe som ofte kommer av at man enten presenterer situasjonen som tydeligere og skarpere enn den egentlig er, eller man formidler ubehagelig informasjon på en mer positiv måte ved å tone ned det ubehagelige (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 417-418).

Kommunikasjon følger ikke alltid de hierarkiske linjene i organisasjonen, og kan være både formell og uformell. Mye kan formidles og utfordringer kan løses ved å kommunisere. I neste delkapittel vil jeg se mer på uformell kommunikasjon og småprat.

### **3.2.2 Uformell kommunikasjon og småprat**

Kommunikasjon kan som sagt være både formell og uformell. Den uformelle kommunikasjonen eller praten er sentral i kunnskapsorganisasjoner som politiet. Den er full av læring og informasjonsutveksling som skjer i de fleste møter i hverdagen (Ekman, 2004, s. 17). Når medarbeidere møtes over kaffen om morgenen, tilfeldige møter i gangen eller kantina, utveksles informasjon. Den uformelle praten bidrar også til å bygge relasjoner og minske avstanden mellom leder og medarbeider (Ekman, 2004, s. 18).

Småprat er nøkkelen både til ledelse og kunnskap. Ledere som forstår betydningen av småpraten og den uformelle organiseringen, kan bruke dette til å lede gjennom småpraten. Dette handler om å forstå hvilke funksjoner småprat har (Ekman, 2004, s. 23-25). Småprat

bidrar til å utvikle sosiale bånd og skape relasjoner, og til å utvikle tillit. På samme måte kan småprat ødelegge tillit (Ekman, 2004, s. 31-32). Det er småpraten og ikke plandokumenter og instruksjoner som styrer hva medarbeiderne gjør, og for å kunne påvirke det som skjer må lederne delta i småpraten (Bjørkelo & Gundhus, 2015, s. 43).

Småprat i politiet kan bidra til å skape yrkesnormer, identitet og læring. Gjennom småpraten kan man bidra til å skape forståelse for prioriteringer og beslutninger. Småpraten kan også bidra til å skape normer for atferd. Ved å dele informasjon og erfaringer kan man skape kunnskap om hvordan man kan løse oppdrag og hvordan ting fungerer (Glomseth, 2009, s. 14-16).

Glomseth (2022) fant i sin forskning at det under pandemien ble en barriere for faglige diskusjoner og meningsutveksling siden alt måtte foregå digitalt. Mange opplevde det som et stort tap at man ikke kunne samhandle på samme måte som før (Glomseth intervjuet av Stranden, 2022).

Småprat viser seg å være viktig i arbeidslivet da man gjennom den uformelle samtalen både kan påvirke og veilede medarbeiderne. Noe annet som er viktig er å gi og få tilbakemeldinger. Det fører meg over til neste tema som er tilbakemeldinger.

### **3.2.3 Tilbakemeldinger**

Tilbakemeldinger kan være både positive og negative, og er informasjon om prestasjoner eller resultater. De har vist seg å være viktige da de kan brukes til å forbedre prestasjoner eller forhindre uønsket adferd (Mikkelsen, 2021, s. 57-58). Tilbakemeldinger er mest virkningsfulle når de kommer fra personer som oppfattes som pålitelige og troverdige, noe som kan være både leder og kollegaer. Når tilbakemeldinger gis fortløpende og er spesifikke, er de mest virkningsfulle og effektive (Mikkelsen, 2021, s. 58). Negative tilbakemeldinger krever en tettere oppfølging, og man bør være oppmerksom på når og hvordan en negativ tilbakemelding gis (Mikkelsen, 2021, s. 59). Tilbakemeldinger kan påvirke følelser, atferd og jobbprestasjoner. For å få en positiv tilbakemeldingskultur, må man sørge for at det er personer som både gir og søker å få tilbakemelding, og at kvaliteten ved tilbakemeldingene vektlegges.

Positive tilbakemeldinger fra lederen kan bidra til å øke motivasjonen hos medarbeiderne. Positive tilbakemeldinger kan dessuten bidra til følelsen av å bli sett og anerkjent. Det kan gi trygghet og tillit og stimulere kreativiteten, utholdenheten og arbeidslysten. Tilbakemeldinger kan bidra til at tilliten mellom lederen og medarbeideren både bygges og forsterkes, mens mangel på tilbakemelding kan tolkes som negative tilbakemeldinger (Øiestad, 2019, s. 73). Det å gi og få tilbakemeldinger er viktig, siden tilbakemeldinger er grunnlaget for læring. Tilbakemeldinger vil bidra til å utvikle team slik at de kan tilpasse seg nye eller skiftende omgivelser (Espevik et al., 2018, s. 244).

Gjennom tilbakemeldinger kan ledere bidra til økt motivasjon da ledelse handler om å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål. For å klare å påvirke må man motivere medarbeideren. Lederen må bidra med å få ut energien som ligger naturlig i menneskene (Mintzberg, 2013, s. 48). Det fører meg over på neste tema som er motivasjon.

### **3.3 Ledelse og motivasjon**

Utøvelse av ledelse kan ha stor innvirkning på motivasjonen til medarbeiderne. Det er sentralt for en leder å forstå hvor mye det å bli sett, få støtte, tilrettelegging, hjelp og anerkjennelse betyr for motivasjonen til medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 404). Motivasjon gir energi ved å tilfredsstille grunnleggende behov for å oppnå noe, få følelse av å høre til, selvspekt, anerkjennelse og opplevelse av å ha kontroll over eget liv. Gode ledere motiverer ved å gi uttrykk for visjoner, inkludere medarbeidere i beslutninger, gi støtte, veilede, gi tilbakemeldinger, hjelpe medarbeidere til å utvikle seg faglig og anerkjenne og belønne når man lykkes (Kotter, 2019, s. 61-62).

Richard Hackman og Greg Oldham utviklet en systematisk modell for jobbkarakteristika som skulle gi mest mulig motivasjon til arbeidet. Ved å legge best mulig til rette for å stimulere vekstbehovet hos de ansatte kan man øke motivasjonen for jobbytelse som igjen fører til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 141). Fem kjernedimensjoner i modellen skal bidra til økt motivasjon: *Variasjon i ferdigheter* - som handler om å ha muligheter til å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i jobben. *Oppgaveidentitet* - som handler om man utfører deloppgaver eller hele jobben hvor man antar

at det er mest motiverende å gjøre hele jobben. *Oppgavebetydning* - som handler om å se det menings- og betydningsfulle i jobben. *Autonomi* - som handler om i hvilken grad man har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon og ofte er en sentral motivasjonsskapende faktor. Og til slutt *tilbakemelding* - som handler om å få informasjon og se resultater av jobben, noe som er viktig for motivasjonen og for å lære av erfaringer (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 141-142). Autonomi og tilbakemeldinger får mest oppmerksomhet i studien min.

Kompetanse, tilhørighet og autonomi er medfødte behov som er nødvendige for selvmotivering og personlig velvære. De er essensielle for vekst og integrering, og for sosial utvikling (Ryan & Deci, 2000, s. 68). Mennesker er grunnleggende motivert for å etablere relasjoner til andre og utvikle autonomi og kompetanse i relasjonen (Manger & Wormnes, 2015, s. 181). Frihet og autonomi er vesentlige elementer i det å lede (Arnulf, 2012, s. 9), og for ledere dreier autonomi seg i stor grad om hvilket handlingsrom de har (Karp, 2019, s. 76). Karp er imidlertid tydelig på at autonomi ikke passer for alle. Noen har behov for, og ønsker å bli fortalt hva de skal gjøre (Karp, 2020b).

Kunnskap om motivasjon er viktig for ledere da utøvelse av ledelse handler om å påvirke medarbeidere til innsats. Det kan bidra til en bedre forståelse for hva som skal til for å få dem til å bidra i måloppnåelsen, men også hva de trenger fra lederen for å blomstre i jobben. Det fører meg over på neste tema som er relasjoner og lederstøtte.

## **3.4 Relasjoner og lederstøtte**

### **3.4.1 Relasjoner**

Ledelse bygger på en relasjon mellom leder og medarbeidere med både faglige og menneskelige dimensjoner, og som sammen med det emosjonelle klimaet danner det relasjonelle fundamentet i lederskapet (Colbjørnsen, 2004, s. 126). Flere ser på relasjoner som grunnmuren i ledelse. Når man leder på avstand, bør man være oppmerksom på betydningen relasjoner har for den daglige samhandlingen. Relasjoner mellom leder og medarbeider påvirker følelser og stemning i organisasjonen samt motivasjonen, samarbeidsviljen og kreativiteten (Molstad & Aspeli, 2020, s. 54).

Ved å skape positive følelser i det relasjonelle samspillet, har lederen større sjanse for å lykkes i utøvelsen av ledelse, og nå virksomhetens mål (Colbjørnsen, 2004, s. 52). Medarbeidernes potensiale for å utøve gode prestasjoner øker når de opplever emosjonelt velvære, noe lederen kan påvirke ved å bry seg om hvordan medarbeiderne har det og se til at de føler seg sett og ivaretatt (Colbjørnsen, 2004, s. 126-127). Man bør jobbe med relasjoner hele tiden. Det er viktig at lederen kjenner medarbeiderne og sørger for å bygge, og vedlikeholde relasjonen til dem. Relasjoner kan bidra til økt selvtillit og mestring dersom man opplever å få positive tilbakemeldinger på jobbprestasjoner og egen person, noe som dreier seg om å bli sett, hørt og verdsatt (Molstad & Aspeli, 2020, s 55).

Følelser kan brukes til å forbedre beslutningsprosessen, og de kan brukes som referanserammer ved å få frem ulike synspunkter hvor både positive og negative følelser er viktige. Følelser er viktige for at man skal kunne leve seg inn i hvordan andre opplever noe, eller hvilke tanker eller forventninger de har. Det stilles høye krav til den emosjonelle kompetansen til en leder for å få til effektiv lagbygging (Glasø, 2008, s. 241-242).

Å lede medarbeidere innebærer å følge opp og ivareta dem. Ivaretakelsesfaktoren til medarbeidere er knyttet til et godt forhold til lederen og høy jobbtrivsel. Siden lederne har mer makt og innflytelse enn medarbeiderne blir medarbeiderne mer sårbare og avhengige av lederen. De har ofte et behov for å vite hvordan relasjonen mellom dem er eller hvordan de ligger an. For at man skal tørre vise sine følelser, er det en forutsetning at forholdet er preget av gjensidig trygghet, tillit og respekt. Dersom forholdet ikke preges av dette, regulerer både ledere og medarbeidere sine følelser. Ifølge Glasø (2008) mente lederne at man venner seg til emosjonsregulering, mens medarbeiderne mente at det hadde alvorlige langtidseffekter som lav arbeidsmotivasjon, lav jobbtillfredshet, økt tilbaketrekningsadferd fra jobben og fysiske og psykiske plager. Medarbeiderne regulerte emosjonene for å ha et godt forhold til lederen og unngå ubehag (Glasø, 2008, s. 243-245). Ledere trenger kunnskap om hvilken lederatferd som skaper positive og negative følelser hos medarbeiderne. Emosjonsregulering kan smøre samhandlingen, men også være en barriere for samhandling og jobbtrivsel (Glasø, 2008, s. 246-247).

Relasjonelle ledere antar at man alltid er i relasjon med andre, uavhengig om de er til stede eller ikke. Ledere har innflytelse og spiller en avgjørende rolle i å styre relasjonene (Cunliffe,

2014, s. 71-72). Ledere bør skape en kultur hvor man opplever å føle seg trygg, blir sett, hørt og respektert. Ledere bør dessuten være modige og gode forbilder siden modighet er smittsomt. De bør bry seg om, og være knyttet til dem de leder (Brown, 2018, s. 12).

Å være i relasjon med andre innebærer å vise sårbarhet, feilbarlighet og å være litt mer menneskelige. For å skape relasjoner må ledere gi av seg selv og bidra for å få relasjonen til å fungere. Lederne må gi tillit, strekke ut en hånd, tåle kritikk, tåle å høre at man gjør feil, tørre miste ansikt og akseptere at ikke alle liker dem. Sårbarhet skaper sterke relasjoner mellom ledere og medarbeidere (Karp, 2020a). For medarbeiderne er det ofte de små tingene lederen gjør som utgjør en forskjell. Det kan være å se de ansatte, være til stede, slå av en prat, strekke seg litt ekstra for noen, fremsnakke andre. Hvis lederen klarer å utøve denne form for mikroledelse er det ofte viktigere for medarbeiderne enn de store tingene, og er med å skape relasjoner (Karp, 2019, s.40-41).

Som vi så i motivasjonskapittelet, er relasjoner og behov for tilhørighet et medfødt behov hos mennesker. Dette dreier seg om et ønske om å samhandle med og skape en gjensidig emosjonell tilknytning til andre (Manger & Wormnes, 2015, s. 181). Tilknytningsbehovet ser ut til å være særlig viktig i nye og fremmede situasjoner siden det skaper trygghet. Tilknytning er også viktig for å utvikle mentaliseringsevne. Det bidrar til å muliggjøre tolkning av egne og andres handlinger som meningsfulle, noe som er viktig for få til god kommunikasjon med andre. Tilknytning og tilhørighet blir en premiss for at man skal oppleve kompetanse, selvtillit, autonomi og selvstendighet. Det er også helsebringende å ha gode relasjoner (Manger & Wormnes, 2015, s. 181-182).

Gode relasjoner er viktig i arbeidslivet, både for å oppleve trygghet og trivsel, men også for å ha et godt psykososialt arbeidsmiljø. Lederen er gjerne en premissleverandør for å skape gode relasjoner, og det fører meg over til neste tema som er lederstøtte.

### **3.4.2 Lederstøtte**

Ifølge James S. House består sosial støtte på jobben av hjelp, informasjon, tilbakemelding og emosjonell støtte. Flere studier har vist at sosial støtte fra nærmeste leder har betydning for helsen. Sosial støtte fra både leder, kollegaer, familie og venner er faktorer som gjør en mer hardfør når det gjelder å tåle påkjenninger. Det ser ut til at samspillet mellom leder og

kollegaer har betydning for alle, og noen mener at det å bli sett av leder er viktig (Knardahl, 2021, s. 346). Sosial støtte kan fremme god helse. Sosial støtte er særlig viktig hvis man utsettes for høyt stressnivå, hvis man er særlig sårbare for stress eller i krisesituasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 307). Etterforskere møter ofte mennesker i krise og sosial støtte kan derfor være viktig for dem.

Psykologiske kontrakter er et individs antakelser eller forventninger om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen. Psykologiske kontrakter bidrar til at man vet hva som forventes av en, og hva man kan forvente av andre og organisasjonen (Rousseau, 1995, s. 9-10). Dersom det blir brudd på den psykologiske kontrakten, vil det virke negativt inn på hvordan den ansatte opplever og ser på jobben (Sverdrup, 2014, s. 64). Oppfatningen individet har om hvilke bytteforhold som gjelder i forholdet med en annen part, er veldig subjektivt, og det er et viktig poeng i definisjonen av psykologisk kontrakt (Sverdrup, 2014, s. 65). Opp mot sosial støtte handler den psykologiske kontrakten gjerne om en relasjonell kontrakt hvor bytteforholdet kan være for eksempel anerkjennelse eller støtte fra leder i bytte mot lojalitet (Sverdrup, 2014, s. 66). Ved brudd på en psykologisk kontrakt viser forskning (Bal et al., 2008; Zhao et al., 2007) at det fører til redusert jobbtillfredshet, tillit, engasjement, ekstrarolleatferd og prestasjoner (Sverdup, 2014, s. 66).

Det synes å være en oppfatning at det å være politi er stressfylt, mye på grunn av situasjoner og traumer man blir utsatt for. Forskning viser imidlertid at rutinearbeid ofte stresser polititjenestepersoner mer (Langvik & Rostad, 2020, s. 20). Politiledere er dyktige til å utvikle støttende arbeidsmiljø, hvor kollegaer klarer å identifisere tegn til stress hos hverandre. Motstandsdyktighet er sentralt for stressmestring, og strategier for å støtte personlig motstandsdyktighet er i større grad forstått som en legitim respons for å effektivt håndtere stress i politiet (Davis & Silvestri, 2020, s.110-113).

Sosial støtte handler om å vise individer at de er elsket, verdsatt og at medlemmer i en organisasjon er gjensidig forpliktet til hverandre. Sosial støtte kan bidra til å motvirke stress. Man mener at dersom man har tilgang til sosial støtte fra familie, venner eller arbeidskollegaer er man bedre rustet til å håndtere kritiske livshendelser (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s.307; Uchino et al.; 1996, Cobb 1976). Sosial støtte kan være følelsesmessig støtte som bidrar til at man opplever å få støtte for at det er ok å reagere som man gjør i en situasjon. (Eid & Harris,



2018, s. 159-160). Berg et al. fant i en undersøkelse blant norsk politi at mangel på sosial støtte fra leder opplevdes som veldig stressfullt (Berg et al., 2005, s. 117). Glasø (2006, s. 25) fant at et godt forhold mellom leder og medarbeider som var preget av trygghet, tillit og respekt, var en forutsetning for at man tør vise følelser i arbeidslivet. Sterkt samhold er viktig for å mestre ytre belastninger, og samholdet bygger gjerne på tre faktorer; kameratskap (horisontalt samhold), tillit og identifisering med leder (vertikalt samhold), og tro på saken og følelse av stolthet og forpliktelse overfor avdelingen (Eid & Harris, 2018, s. 162).

Behovet for sosial støtte kan være større når det skjer en krise eller ekstraordinær hendelse, som for eksempel en pandemi. Flere forskere har undersøkt hvordan pandemien har påvirket oss. Banerjee et al. fant at flere beredskapsarbeidere rapporterte om mer ensomhet under pandemien, noe som har ført til økt forekomst av depresjon, angst, PTSD og søvnløshet i befolkningen (Banerjee et al., 2020). For disse kan gode relasjoner og sosiale støtte fra leder og kollega være viktig. Glomseth (2022) fant at det aller vanskeligste for lederne under pandemien var at de ikke kunne se de ansatte i øynene, og dermed ikke gi de ryggdekning (Glomseth intervjuet av Stranden, 2022).

Det kan være belastende å jobbe med mennesker i krise. Det er viktig med gode relasjoner på jobb hvor man opplever god støtte fra leder og kollegaer (Isdal, 2019, s. 18-20). For å bygge gode relasjoner hvor en opplever det trygt å fortelle om belastninger ved jobben, kan tillit være viktig. Det fører meg over på neste tema som er betydningen av gjensidig tillit mellom leder og medarbeider

### **3.5 Betydningen av gjensidig tillit**

Tillit handler om å håndtere usikkerhet, og utvikles i relasjoner når man opplever og gjør ting sammen. Tillit dreier seg også om å stole på noen, og er et grunnleggende behov hos mennesker (Ekman, 2004, s. 110-111). Gode relasjoner er viktig mellom leder og medarbeider. For å bygge gode relasjoner er gjensidig tillit både viktig og en forutsetning.

Definisjonen av tillit er villigheten til å være sårbar for handlinger fra en annen part. Den er basert på forventninger om at den andre vil utføre en handling selv om man ikke har mulighet til å overvåke eller kontrollere at de utfører handlingen. Ved å være sårbar betyr det at det er

noe viktig som kan tapes, og å gjøre seg selv sårbar er å ta en risiko. Tillit er ikke å ta risiko, men det handler om villigheten til å ta en risiko (Mayer et al., 1995, s. 712). Den store forskjellen mellom tillit og tillitsfull oppførsel, er villigheten til å ta risiko og faktisk påta seg risiko. Tillit er villigheten til å ta risiko, mens atferdsmessig tillit er å påta seg risiko (Mayer et al., 1995, s. 724). Betydningen av tillit kommer frem på områder som kommunikasjon, ledelse, forhandlinger og resultatvurderinger. Selvledede team og avhengigheten av myndiggjorte medarbeidere understreker viktigheten av tillit i organisasjonen (Mayer et al., 1995, s. 709-710).

For å skape tillit må tre egenskaper være til stede; kompetanse, velvilje og integritet (Mayer et al., 1995, s. 712-714) Lederes tillit til medarbeidere handler om forventninger om at de vil handle ut fra gitte normer, noe som gjør at det ikke er behov for ytterligere informasjon eller kontroll. Tillit kan erstatte styring og kontroll. Man trenger ikke bruke ressurser på å sjekke om de har utført oppdraget som forventet, eller snakker sant. For å etablere tillit må det være en sterk fellesskapskultur, og medarbeiderne må ha dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Det tar tid å bygge tillit, men veldig kort tid å bryte ned tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121).

Grant (2019) hevder at tillit er en forutsetning for avstandsledelse under pandemien. Tillit er et viktig stikkord for avstandsledelse hvis det skal fungere (Molstad & Aspeli, 2020, s 35). Det betyr at ledere bør bidra til å bygge tillit for å få hverdagen med avstandsledelse til å fungere. Tillitsbasert ledelse dreier seg om i hvilken grad ledere stoler på at medarbeiderne har både kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb. Kompetanse handler om kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, mens motivasjon handler om et ønske eller vilje til å utføre en god jobb (Kuvaas, 2017, s. 1). Tillitsbasert ledelse uttrykkes gjennom at medarbeiderne i mindre grad opplever å bli kontrollert, og i større grad opplever jobbautonomi (Kuvaas, 2017, s. 1).

McGregor utviklet en teori om hva ledere tenkte ville motivere ansatte, og hvordan de skulle lede dem. Han skilte mellom «Teori X-ledere» og «Teori Y-ledere», hvor Teori X-ledere mener at ansatte er late og de misliker arbeidet og ansvar, og vil unngå det hvis det er mulig. Disse lederne detaljstyrer de ansatte og minimerer deres autonomi og frihet. Teori Y-ledere mener at de ansatte setter pris på arbeidet, og at arbeidet kan være en kilde til tilfredsstillelse.

De tror at hvis ansatte gis frihet vil de være selvmotiverende og ambisiøse, søke ansvar og sette mål som kommer både dem selv og organisasjonen til gode (McGregor, 1988. s. 310-321). McGregors teori forfekter lederes syn på medarbeidere. Hvis man har ledere som kan beskrives som Teori X-ledere, kan det bidra til å bygge ned i stedet for å bygge opp tillit. De tror ikke at medarbeiderne jobber uten at de kontrolleres og følges tett opp. Tillit er viktig i arbeidslivet, og kanskje særlig når man jobber på fysisk avstand fra hverandre. Glomseth (2022) fant at politilederne ved å slippe opp på kontrollen under pandemien fikk utført mer polititjeneste. Lederne erfarte at det å gi tillit var et gode, og at medarbeiderne jobbet mer når de opplevde å få tillit (Glomseth intervjuet av Stranden, 2022).

### **3.6 Oppsummering**

Ledelse generelt og ledelse i politiet er sentrale teoribidrag i dette forskningsprosjektet, herunder det særegne ved ledelse av etterforskere som ofte møter mennesker i kriser. I tillegg belyses avstandsledelse, samt ledelse under kriser. Konteksten for utøvelse av ledelse endrer seg under en pandemi. Jeg har sett spesielt på hva som skjer når rammefaktorene endrer seg.

Ledelse handler i stor grad om å påvirke andre mennesker, og påvirkningen skjer blant annet gjennom kommunikasjon. Både formell og uformell kommunikasjon har betydning, og det er ikke nødvendigvis den formelle kommunikasjonen som er viktigst. For ledere er det viktig å være bevisst funksjonen småprat og den uformelle kommunikasjonen kan ha i organisasjoner.

Gjennom påvirkning av medarbeidere skal ledere motivere til innsats, og derfor belyses noen sentrale motivasjonsteorier. Videre drøftes betydningen av relasjoner og lederstøtte, både i hverdag og krise.

Tillitens betydning i relasjonen mellom leder og medarbeider er godt dokumentert gjennom tidligere forskning. Tillit settes på prøve under kriser og når leder og medarbeider må kommunisere på avstand. Derfor drøftes balansen mellom tillit og kontroll.

Teoribidragene i dette kapittelet anvendes til å diskutere sentrale funn i kapittel 6. I neste kapittel vil jeg gjøre rede for metodetilnærmingen i dette forskningsprosjektet. Jeg redegjør for, og drøfter metodevalgene jeg har gjort for å komme frem til resultatene i undersøkelsen.

## **4. Metode**

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for forskningsdesign og metodebruk. Datainnsamling, utvalg og analyse vil drøftes i lys av etikk, min forforståelse, samt reliabilitet og validitet.

### **4.1 Forskningsdesign**

Forskningsdesign viser til alle sider av en undersøkelse, og fokuserer spesielt på formgivningen (Johannessen et al., 2016, s. 69). Med utgangspunkt i problemstillingen vurderer jeg i det videre hvordan jeg gikk frem i undersøkelsen med tanke på valg av metode og fremgangsmåte mitt forskningsprosjekt.

#### **4.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted**

Forskningsprosjektets vitenskapsteoretiske ståsted har en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming. Fenomenologi er erfaringsvitenskap, som har utspring fra Edmund Husserls filosofi og metode. Fenomenologisk metode, er en metode for beskrivelse og analyse av bevisstheten, og har som formål å gjøre filosofien til en streng vitenskap. Metoden er en spesiell refleksiv erkjennelse av essenser, hvor man ved å reflektere over hvordan noe gir seg selv til kjenne for oss i vår erfaring skal finne deres vesentlige kjennetegn. For å få dette til er det ifølge Husserl viktig å ikke ta med egne antakelser og fordommer, men la objektet snakke for seg selv (Snl, 2022). Fenomenologi er grunnlaget for mange ulike kvalitative analysetilnærminger. Forskningen bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Fenomenologiske hermeneutiske studier har til formål å få økt forståelse av, og innsikt i menneskers livsverden. For å få til det må man forstå mennesket. Det finnes ikke én sannhet. Det avhenger av perspektivet til forskeren, konteksten, hva man undersøker og utgangspunktet til forskeren, altså hvem vedkommende er (Malterud, 2018, s. 26-29). I mitt forskningsprosjekt undersøker jeg hvordan medarbeidere og ledere erfarte utfordringer under pandemien. Formålet er økt forståelse for hvordan pandemien skapte både utfordringer, men også muligheter, og det er min fortolkning av deres erfaringer som bidrar til å skape økt forståelse og innsikt.

### 4.1.2 Valg av metode

Å bruke en metode betyr at man følger en bestemt vei mot målet. Samfunnsvitenskapelig metode viser til hvordan man får frem informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan dette analyseres og hva det forteller oss (Johannessen et. al., 2016, s. 25).

Datainnsamlingen som ligger til grunn for mitt prosjekt er samlet inn gjennom en spørreundersøkelse gjennomført av forskere ved NTNU. Mitt prosjekt undersøker et utvalg av dette datamaterialet.

Spørreskjema brukes vanligvis innenfor den kvantitative forskningen. Formålet er da å telle opp og kartlegge hvor stor utbredelsen av et fenomen er, og å gjøre analyser av sammenhengen mellom variabler (Johannessen et. al, 2016, s. 93). Undersøkelsen min bygger på en spørreundersøkelse med både avkryssningssvar og fritekstsvarene. Forskere ved NTNU har gjort kvantitative analyser av avkryssningssvarene, hvor de undersøkte arbeidssituasjonen for politiansatte under Covid-19 (Langvik et al., 2021). Jeg har gjort en kvalitativ analyse av fritekstsvarene i min undersøkelse.

Formålet med min undersøkelse er å gå mer i dybden med hensyn til å forstå hvordan etterforskere og ledere opplevde arbeidssituasjonen under lockdown. Det er problemstillingen som avgjør hvilken metode man må bruke i forskningen (Johannessen et al., 2016, s. 54). Problemstillingen *«Hvilke utfordringer og muligheter skaper en pandemi for ledelse av etterforskere, sett fra medarbeideres og ledes perspektiv?»* er et åpent spørsmål som ikke like lett lar seg besvare ved en kvantitativ tilnærming. Jeg undersøker derfor fritekstsvarene i datamaterialet ved å bruke kvalitativ metode med en induktiv tilnærming og gjør en eksplorerende studie. Induksjon innebærer at jeg drar slutninger fra det spesielle til det mer allmenne.

Intervju kunne vært en alternativ datainnsamling for å svare på problemstillingen, både som hovedkilde til å innhente empiri, eller som tillegg til svarene på fritekstspørsmålene (Johannessen et. al. 2016, s. 29). Jeg vurderte å gjennomføre oppfølgingsintervju med noen av deltakerne, men datamaterialet var stort og informasjonsrikt, og jeg valgte derfor kun å bruke fritekstsvarene. Svakheten ved å velge bort intervju er at jeg går glipp av muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, og dermed få en dypere innsikt i deltakernes livsverden.

Fordelen med å bruke fritekstsvarene er at jeg får frem mange ulike stemmer og får i større grad mulighet til å se etter mønstre, likheter og forskjeller i materialet.

## **4.2 Datamateriale**

### **4.2.1 Datainnsamling og utvalg**

Når forskning skal gjennomføres, samles det inn data som gjenspeiler den virkeligheten man ønsker å undersøke. Forskeren må vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen, hvor stort utvalg man trenger, utvalgsstrategi og rekruttering av deltakere. Dataene som samles inn må være mest mulig pålitelige og relevante (Johannessen et. al, 2016, s. 111-124).

Prosjektet hvor dataen er hentet fra heter «Arbeidssituasjonen blant politiansatte under COVID-19». Det ble initiert av HR i et av de store politidistriktene i Norge, på bakgrunn av deres ønske om å kartlegge hvordan arbeidssituasjonen hadde vært under nedstengningen. Det ble utformet et forskningsprosjekt ledet av Eva Langvik ved Institutt for psykologi ved NTNU, hvor både politidistriktet og politidirektoratet var involvert. Et elektronisk spørreskjema ble distribuert gjennom e-post til alle ansatte i seks politidistrikter i Norge, i perioden 26.mai til 2. juni 2020. Dette var like før og rett etter at man lettet på restriksjonene i den første lockdown som regulerte sosial distansering og fysisk avstand på jobb.

Spørreundersøkelsen inneholdt både avkryssingsspørsmål og fritekstspørsmål, og det var frivillig å delta. Undersøkelsen ble sendt ut fra HR-ansvarlige eller ledelsen i politidistriktet, samt postet på intranettet. Det ble tydelig beskrevet at dette var en undersøkelse som var godkjent av ledelsen i politiet.

Datainnsamlingen ble i sin helhet gjennomført av forskere ved NTNU. De har også systematisert og anonymisert dataene slik at det materialet jeg fikk tilgang til, ble samlet i én fil. Datamaterialet i min undersøkelse er kun hentet fra svarene i fritekstspørsmålene til deltakere tilhørende spesialistavdelinger. Det var totalt 1618 deltakere i undersøkelsen.

Deltakerne i undersøkelsen jobber både på geografiske enheter (GDE) og funksjonelle enheter. GDE er for eksempel politistasjoner eller det man tidligere kalte lensmannskontor, mens funksjonelle enheter er sentrale avdelinger i politidistriktene som skal bistå hele politidistriktet med spesialkompetanse (Prop.61 LS (2014-2015), s. 97-100 ). De funksjonelle

enhetene som er med i undersøkelsen, er Felles enhet for etterretning og etterforskning (FEE) og Felles enhet for etterretning, forebygging og etterforskning (FEFE). Både medarbeidere og ledere har deltatt i undersøkelsen. I mitt forskningsprosjekt ønsket jeg kun å benytte svar fra de som primært jobber med etterforskning og/eller ledelse. Grunnen til dette utvalget er at fokuset i undersøkelsen er ledelse og ivaretagelse av etterforskere. Det jobber etterforskere både på GDE og funksjonelle enheter, men på GDEene er det også mange operative tjenestepersoner. Ved å utelate de som jobber ved GDEene sikrer jeg derfor i større grad at det kun er etterforskere og deres ledere i datamaterialet. De som inkluderes i utvalget mitt er derfor ledere og etterforskere ved FEE og FEFE i seks norske politidistrikt.

#### **4.2.2 Fritekstsvar**

Datagrunnlaget består av fritekstsvar fra spørreundersøkelsen gjennomført i seks politidistrikt i Norge.

Alle deltakerne ble stilt følgende spørsmål:

- Hva har vært de største utfordringene for deg i din arbeidssituasjon under Covid-19?
- Hva har vært positivt med arbeidssituasjonen under Covid-19?

I tillegg ble lederne med personalansvar stilt følgende spørsmål:

- Hvordan har situasjonen påvirket arbeidsoppgaver knyttet til ledelse?
- Hva har vært dine største utfordringer?
- Hva har du gjort for å håndtere de?

Det var 306 medarbeidere og ledere fra FEE og FEFE som besvarte spørsmålene i datamaterialet, og 27 ledere som besvarte tillegsspørsmålene til lederne. Ved hjelp av tematisk analyse delte jeg resultatene fra svarene inn i forskjellige temaer som ble pekt på som utfordrende eller som hadde vært positivt under pandemien.

Normalisering av språk kan ha en anonymiserende funksjon, men siden datamaterialet var anonymisert, og jeg ikke hadde kjennskap til hvilke politidistrikt som deltok i undersøkelsen, var det ikke behov for å normalisere språket (Tjora, 2013, s. 226).

### 4.3 Analyse

Dataanalyse består i hovedsak av datareduksjon. I analyse av kvalitative data blir tekst bearbeidet og data tolket med den hensikt å organisere data etter tema som analyseres og tolkes. Målet er å skape økt kunnskap om temaet det forskes på (Johannessen et. al, 2016, s. 159-160) Jeg har analysert dataene med en deskriptiv tematisk analyse, hvor jeg har identifisert, analysert og beskrevet mønstrene jeg mener å finne i dataene (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Tematisk analyse er en generell tilnærming mange kvalitative forskere benytter for analyse av datamateriale. Tematisk analyse er en fleksibel analyse som kan benyttes på ulike typer data med ulike teoretiske ståsted, og er derfor ikke bundet til et bestemt teoretisk rammeverk (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Tematisk analyse er en analyse gjort i flere steg. I første steg gjør man seg kjent med datamaterialet. Steg to er å lage de første kodene, deretter utdypes man kodene til tema i steg tre. I steg fire evaluerer man tema og gir navn til tema og eventuelle undertema. I steg fem undersøker man mulige koblinger og sammenhenger og/eller hvordan begrepene varierer når det gjelder trekk ved sakene. Til slutt skriver man en rapport fra de foregående stegene for å gi en overbevisende fortelling om dataene og sørger for å rettferdiggjøre temaene (Bryman, 2016, s. 587-588).

Når man jobber med analysen begynner å lage koder eller indeksere materialet (Tjora, 2019, s. 36). Jeg gikk gjennom datamaterialet mange ganger, hvor jeg først gjorde meg kjent med materialet. Jeg laget så de første kodene, hvor jeg startet med å kode eller indeksere materialet for å trekke ut essensen og redusere volumet på materialet. Kodingen i undersøkelsen er basert på fortolkende lesing (Johannessen et al., 2016, s. 159-160). Da jeg kodet materialet prøvde jeg å vise hva jeg tolket data til å bety og representere, eller hva jeg mente å kunne trekke ut av data. Jeg har med min koding forsøkt å tolke hva deltakerne i undersøkelsen har ment med sine svar på de stilte spørsmålene. Kodingen gjorde jeg i Microsoft Excel, og funnene presenterer jeg i kapittel 5.

Etter å ha kodet datamaterialet utdypet jeg kodene til tema. Jeg så etter repetisjoner, likheter og forskjeller som var relevant for problemstillingen. Det var problemstillingen som styrte hva som ble analysert og hva som ble utelatt i forskningen. Selv om det var mange som sa noe om et tema, betyr ikke det at temaet var relevant for forskningen, og det kunne derfor utelates, som Bryman (2016, s. 586) påpeker. Det var for eksempel mange som kommenterte at det var



utfordrende å ikke ha en god sitteplass på hjemmekontor. Selv om fysisk forsvarlig arbeidsplass er et ansvar for arbeidsgiver, er ikke det fokus her og det ble derfor utelatt som tema i forskningen.

Med bakgrunn i datamaterialet foretok jeg først en grovsortering og kategorisering av det materialet jeg fant var relevant, og som kunne relateres til ledelse. Etter å ha foretatt en grovsortering av materialet, var det kun kategoriene psykososialt arbeidsmiljø og ledelse som ble med i den videre analysen. Fokuset i forskningen er det psykososiale arbeidsmiljøet og relasjoner mellom leder og etterforsker. Jeg evaluerte temaene og endte opp med syv tema som jeg ga navn, og som bidrar til å besvare problemstillingen. Analysen ble skrevet ned, og resultatet av den og de syv temaene presenteres i kapittel 5.

#### **4.4 Etikk**

Prosjektet var meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) av prosjektleder ved NTNU. Det var derfor allerede godkjent da jeg fikk tilgang til datamaterialet.

De forskningsetiske retningslinjene i de forskningsetiske komiteene (NESH) har blitt vurdert underveis i prosjektet. Det som er viktig i denne forbindelse, er ivaretagelse av menneskeverdet, personens frihet, integritet og medbestemmelse (NESH, 2021).

Ved innsamling av datamateriale hvor mennesker er forskningsobjektet, er det spesielt viktig å ivareta etiske problemstillinger. Man skal søke å unngå at deltakere i forskningen kan identifiseres, og man bør også unngå at forskningen skaper uønskede konsekvenser for deltakerne. Som forsker bør man ha et bevisst forhold til hvordan man kan belyse et tema uten at det får uønskede konsekvenser for noen (Johannessen et. al. 2016, s. 84-87).

Både politidistrikt og deltakere i undersøkelsen er anonyme for meg. Det vil ikke være mulig for meg å identifisere noen deltakere. Det er likevel viktig at jeg er bevisst at forskningen kan skape uønskede konsekvenser hvis jeg for eksempel misforstår og tolker svarene feil, og konkluderer med noe annet enn det de har ment.

## 4.5 Forforståelse

Forforståelsen er bagasjen vi har med oss som er med på å prege det vi observerer. Den består av egne erfaringer og antakelser. Forforståelsen kan være nyttig for forskningsprosessen, og er en del av motivasjonen for å sette i gang forskning på et tema som interesserer oss. Samtidig kan forforståelsen også bidra til at forskeren har på skylapper og har en begrenset horisont. Forskere bør derfor være bevisst sin forforståelse, og aktivt forebygge at det er egne hypoteser man søker å få bekreftet fremfor å tilføre ny kunnskap (Malterud, 2018, s. 44-46). Gadamer mener at forskeren ikke er nøytral, men har med seg sine fordommer i forståelsesprosessen, hvor fordommene er en form for forståelseshorisont som er grunnleggende for hva man klarer å se (Juul & Pedersen, 2012, s. 122).

Jeg er både politi- og lederutdannet, og har jobbet lenge i politiet som etterforsker og leder. Det gjør at min forforståelse kan komme til uttrykk i forventninger og fordommer om hva jeg kan finne i datamaterialet. Min historie, bakgrunn, kunnskap om og erfaring fra politiet er med på å farge min forståelse og forme min virkelighet, noe som gjør at jeg kan tolke datamaterialet ut fra mitt ståsted og min erfaring. At man kjenner til sin egen forforståelse, og hvordan denne kan virke inn på alle stadiene i forskningen, handler om refleksivitet, at man klarer å reflektere over forutsetningene for undersøkelsen, men også hva som kan påvirke resultatene. Det er viktig at jeg har et åpent sinn og er åpen for at forskningen kan gi andre svar enn hva jeg forventer (Malterud, 2018, s.19).

Forforståelsen kan være en styrke siden jeg som politi kan ha stor motivasjon for å forske på egen etat, men samtidig kan det være en svakhet siden forforståelsen begrenser horisonten min og hva jeg ser (Malterud, 2018, s. 45). Det er ikke til å unngå at min bakgrunn vil kunne påvirke forskningsprosessen og resultatene som kommer ut av den (Malterud, 2018, s. 41).

Da jeg leste svarene i fritekstspørsmålene, hadde jeg forventninger om hva jeg ville finne i svarene, basert på egen erfaring som leder og etterforsker. Jeg ble bevisst mine fordommer etter å ha lest svarene, da jeg oppdaget at jeg lette etter bekræftelse på mine antakelser i teksten. Ved å bli oppmerksom på hva jeg forventet å finne, prøvde jeg å være nøytral og åpen for hva svarene faktisk inneholdt, selv om jeg som forsker ikke vil klare å løsrive meg helt fra egne fordommer. Uten denne bevisstheten kunne jeg ha tolket kommentarer og svar annerledes for å få bekreftet min forforståelse og fordommer. Min kjennskap til det å «stå i det» både som

etterforsker og leder av etterforskere påvirket mine antakelser. Det er lett å ta ting for gitt når man forsker på noe man kjenner godt, noe som kan gi feltblindhet. Feltblindhet gjør at vi kan lete etter bekreftelser på egne antakelser. Vi ser kun det vi er vant til å se og overser kanskje viktige ting som kan føre til ny kunnskap (Malterud, 2018, s. 155).

## **4.6 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet**

### **4.6.1 Pålitelighet**

Pålitelighet eller reliabilitet fokuserer på om metoden for innsamling, bearbeiding og bruk ivaretar kvaliteten på undersøkelsens data. Ved kvalitativ forskning er det ikke like lett å sørge for reliabilitet, da analysen av datamaterialet både beror på forskerens forforståelse, men også kunnskapen forskeren har på området. Det er ikke mulig å repetere forskningen på samme måte som man kan ved kvantitative studier (Tjora, 2013, s. 203-206; Bryman, 2016, s. 156-158). Ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten i forskningsprosjektet, kan jeg bidra til å styrke reliabiliteten (Johannessen et al., 2016, s. 229-230).

Datamaterialet i forskningsprosjektet er svar på fritekstspørsmål. Det øker reliabiliteten siden deltakerne i mindre grad blir påvirket av forskeren når de svarer på spørsmål i en spørreundersøkelse enn i et intervju. Datamaterialet er skrevet av deltakerne selv, og ble tolket av meg først i analysen av materialet. Det bidrar til at å øke påliteligheten da deltakerne er kilden til den skrevne teksten, og det er ikke et resultat av tolkninger i et intervju.

### **4.6.2 Troverdighet**

Troverdighet eller intern validitet dreier seg i en kvalitativ undersøkelse om i hvilken grad mine fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med forskningen og representerer virkeligheten (Bryman, 2016, s. 158-161; Johannessen et al, 2016, s. 230).

I dette forskningsprosjektet ønsker jeg å knytte validitetsbegrepet til problemstillingen og utvalget i undersøkelsen. For å gi svar på hvilke utfordringer og muligheter en pandemi skaper for etterforskere og ledere, brukte jeg fritekstsvaer fra en spørreundersøkelse gjennomført av

NTNU. Utvalget er gjort blant ansatte som jobber i seks politidistrikt hvor alle jobber på spesialistavdelinger.

Det er ansatte fra seks av Norges tolv politidistrikt som har deltatt i undersøkelsen, noe som gir meg et rikt datagrunnlag. Spørsmålene som ble stilt var åpne, og deltakerne ble invitert til å svare på sine betraktninger rundt pandemien. Når spørsmålene blir stilt åpne, er muligheten til å påvirke svarene mindre enn ved mer lukkede spørsmål. Jeg vil derfor argumentere for at utvalget og valg av metode egner seg til å undersøke det jeg ønsker i prosjektet.

### **4.6.3 Overførbarhet**

Ved kvalitativ forskning snakker man om overførbarhet. Det handler om hvorvidt man i en undersøkelse lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan brukes på andre områder enn det som undersøkes (Johannessen et al., 2016, s. 231-232). I mitt prosjekt vil overførbarhet sikte til hvorvidt mine beskrivelser og fortolkninger av etterforskernes og ledernes opplevde utfordringer og muligheter under pandemien, er anvendbare i andre fenomener eller sammenhenger (Johannessen et al., 2016, s. 231). Utvalget i undersøkelsen er medarbeidere og ledere ved spesialistenheter i seks av landets politidistrikt. Det representerer halvparten av politidistriktene i Norge, og det var forholdsvis mange som svarte på undersøkelsen. Selv om jeg ikke har kjennskap til kjønn og alder på deltakerne, og man legger til grunn at medarbeiderne utførte relativt like arbeidsoppgaver, kan det tenkes at mine funn til en viss grad kan være overførbare til andre politidistrikt i politiet, i alle fall til medarbeidere som jobber med etterforskning ved spesialistenheter. Alle landets politidistrikter var pålagt de samme smittevernrestriksjonene, og var pålagt hjemmekontor. Situasjonen var derfor tilnærmet lik uavhengig hvilket politidistrikt man jobbet i.

## 5. Resultat

I dette kapittelet presenterer jeg hovedfunnene fra dataanalysen. Gjennom den tematiske analysen av fritekstsvarene fra ledere og medarbeidere, ble det identifisert syv tema gjennom koding av utsagn. Jeg presenterer resultatene fra analysen samlet under hvert hovedtema hvor lederne og medarbeiderne beskriver både utfordringer og positive erfaringer. Jeg vektlegger å få fram nyanser i datagrunnlaget som vil hjelpe meg å svare på problemstillingen: «*Hvilke utfordringer og muligheter skaper en pandemi for ledelse av etterforskere, sett fra medarbeidere og ledes perspektiv?*»

De syv temaene jeg har identifisert i materialet er (1) Utfordrende å følge opp og støtte medarbeidere, (2) Behov for kollegial kontakt, (3) Ledelse via digitale plattformer, (4) Redusert kommunikasjon og informasjonsflyt, (5) Behov for tillit, (6) Hjemmekontor gir autonomi, arbeidsro og effektivitet (7) Uklare skiller mellom jobb og fritid.

Tekst i *kursiv* er direkte sitat fra deltakernes svar.

### 5.1 Utfordrende å følge opp og støtte medarbeiderne

Ledelse handler om å påvirke medarbeiderne til innsatsvilje og samarbeid for å nå felles mål (Arnulf, 2012, s. 9), og for å nå felles mål må lederen følge opp medarbeiderne. Under en pandemi kan rammefaktorene for utøvelse av ledelse endres, og ledere blir kanskje nødt til å endre eller tilpasse hvordan de leder medarbeiderne. På spørsmål om hva som var utfordrende under Covid-19 pandemien, mente flere ledere at det var vanskelig å se medarbeiderne, og følge dem opp på en god nok måte når det måtte skje på avstand eller digitalt. Som en leder skrev: «*Krevende å følge opp medarbeider...*». Oppfølging av medarbeidere kan romme mye, men ut fra kommentarene til lederne, tolker jeg oppfølging av medarbeidere i denne sammenhengen til å handle om både ivaretagelse av medarbeiderne, og å følge opp jobbutførelsen og måloppnåelsen. Begrepet «å følge opp» kan i så henseende tolkes til å bety at de ønsket å ivareta dem som medmennesker, men også følge opp og se til at jobben blir gjort med tilfredsstillende kvalitet og effektivitet.

Flere ledere opplevde det som vanskelig å følge opp medarbeiderne på avstand. Enkelte av dem valgte derfor å være fysisk til stede på jobb, da de mente at det ikke var mulig å utøve god nok

personalledelse på avstand. En leder uttrykte utfordringene under pandemien slik: *«Fjernledelse og ikke fysisk fått sett hvordan medarbeiderne har det fysisk og psykisk over en så lang periode med hjemmekontor.»*

De fleste lederne ga uttrykk for utfordringer knyttet til oppfølging av de ansatte. De opplevde at de ble tvunget til å finne nye måter å følge opp medarbeiderne på avstand, uten mulighet til å være «tett på» siden smittevernreglene krevde sosial avstand. Det å lede på avstand uten mulighet for fysiske møter synes å ha vært en ny dimensjon for flere av lederne, og som svar på hva som var utfordrende under pandemien kommenterte en leder: *«...oppfølging ved fysisk avstand...»* Mens en annen leder beskrev at avstandsledelse og utfordringene med det var knyttet til *«...Å ikke ha medarbeidere tilgjengelig.»*

Når man ikke møtes daglig, kan det være utfordrende å fange opp eller se hvordan den enkelte har det. Man mister muligheten til å forstå hva som rører seg blant de ansatte, og være tilgjengelig for dem. Denne bekymringen ble delt av flere. En leder skrev: *«Ikke hatt mulighet til å samle hele seksjonen. Mindre tilgjengelig for de ansatte. Redusert følelse av hva som "rører seg" blant de ansatte.»* En annen skrev: *«Har ikke mulighet til å avklare situasjoner og nyanser i hvordan de ansatte har det.»* En leder kommenterte: *«Mindre tilgjengelighet for de ansatte og følelse av å være mindre "hands on"».*

Ledernes opplevelse av å ikke strekke til stemmer godt med hva flere medarbeidere kommenterte om oppfølging og tilstedeværende ledelse. En medarbeider beskrev følgende som utfordrende: *«...Fravær av ledelse.»* En annen medarbeider opplevde at det var: *«...dårlige muligheter for faglig støtte».* Fravær av ledelse, eller behov for mer ledelse, ble kommentert av flere medarbeidere. En medarbeider skrev: *«Mindre ledelse, både når det gjelder fordeling av arbeidsoppgaver og personalledelse. Mange arbeidsoppgaver som byttes frem og tilbake gjør at arbeidssituasjonen oppleves rotete.»* Medarbeiderne uttrykte behov for, og viktigheten av ledelse. Dette ble knyttet både til behov for informasjon, men også behov for oppfølging. En medarbeider skrev: *«Lite oppfølging fra nærmeste leder, han har hatt unger i bakgrunn og måtte være barnehage onkel i arbeidstiden.»*

Oppfølging av medarbeidere dreier seg blant annet om å støtte dem. I denne sammenhengen synes støtten å knytte seg mest til den medmenneskelige oppfølgingen enn oppfølging av arbeidsoppgaver og jobbutførelse. Flere ledere syntes det var utfordrende å gi medarbeiderne

den støtten de ønsket eller var vant til å gi. Den fysiske avstanden gjorde dette vanskelig. En leder skrev: «*Utfordrende å gi ansatte den støtten jeg ønsker når jeg ikke er sammen med dem.*». En annen leder kommenterte: «*I starten av Corona krevde det mest i forhold til ledelse: å følge opp ansatte i forhold til bekymringer og det å føle seg alene...*» Støtte fra leder er et viktig element i relasjonen mellom leder og medarbeider. Det var flere ledere som mente det utfordrende å støtte medarbeiderne, og opprettholde en god relasjon til dem med fysisk avstand.

Noen ledere ga uttrykk for at det var utfordrende med individuelle tilrettelegginger for den enkelte. Det var vanskelig å vite hvor mye støtte eller kontakt medarbeiderne ønsket fra lederen. Som en leder uttrykte: «*Personlig tilpasning både ift arbeidssituasjon og å lese hvor mye kontakt den enkelte har ønsket har vært noe utfordrende. Jeg har løst dette ved å kombinere større møter med personlige samtaler med den enkelte.*»

Lederstøtte handler også om å se medarbeiderne. Flere av lederne syntes det var utfordrende: «*Utfordring om jeg har klart "å se" hver enkelt like mye som før*». Det var krevende å sørge for at alle ble sett, og at alle fikk like mye oppmerksomhet fra lederen. Lederne risikerte å skjjevfordele tiden de brukte på den enkelte medarbeideren. Siden det ikke var mulig med fysiske fellesmøter hvor alle deltok, risikerte lederne at noen fikk mye tid med lederen, mens andre fikk lite eller ingen tid. Dette gjaldt særlig om det var opp til den enkelte å kontakte nærmeste leder. En leder skrev: «*Personalansvar er krevende og de ansatte som ikke er aktive med kontakt får veldig lite oppmerksomhet og støtte.*» Flere ledere beskrev en hverdag hvor de opplevde utfordringer med å utøve ledelse slik de pleide.

Medarbeiderne opplevde det også utfordrende at det ble mindre oppfølging og støtte fra lederen under pandemien. Flere jobber med belastende arbeidsoppgaver, og har behov for støtte i hverdagen. Som en medarbeider beskrev: «*Belastende arbeidsoppgaver (tunge saksområder, belastende bilder) å sitte med hjemme i stua med liten kollegastøtte og dårlige muligheter for faglig støtte*». Vedkommende etterlyser kollegastøtte, men det er også et lederansvar å gi støtte ved belastende arbeid. En annen medarbeider opplevde i liten grad at noen brydde seg, og skrev følgende: «*Følelsen av at ingen bryr seg særlig om hvordan man har det på jobb om dagen.*»

## Oppsummering

Lederne pekte på utfordringer med, og et behov for å følge opp medarbeiderne. Dette gjaldt både med tanke på hvordan medarbeiderne hadde, samt oppfølging av arbeidsoppgaver. Medarbeiderne uttrykte et behov for å bli fulgt opp av lederen, et behov som ikke helt ble dekket. Det ser ut til at lederne var vant til å jobbe fysisk nær medarbeiderne, og utøvelse av ledelse på fysisk avstand ble derfor utfordrende. Lederne opplevde at de ikke klarte å gi den støtten de ønsket, og medarbeiderne bekreftet at de fikk mindre støtte enn de var vant til. Flere medarbeidere kommenterte at de i større grad opplevde fravær av ledelse, og ga uttrykk for at de savnet oppfølging i hverdagen. De klarte å finne løsninger for å ha kontakt, men det var ikke en god nok erstatning for fysiske møter, og det skapte utfordringer i hverdagen.

## 5.2 Behov for kollegial kontakt

Mange medarbeidere var tilfredse med å jobbe på hjemmekontor. Ulempen med å jobbe hjemme var at det var mindre kontakt med kollegaer. Medarbeiderne var mye alene, eller kun sammen med familien. Politiet som organisasjon har tradisjon for å ha et godt samhold mellom kollegaer, og man har ofte mye kontakt både med kollegaer og publikum. Mange jobber i team hvor relasjonene kan bli tette. Flere medarbeidere uttrykte at de savnet relasjonen og den psykososiale støtten fra kollegaer og leder under nedstengingen. Flere ga også uttrykk for at de savnet det sosiale fellesskapet, og at de følte seg alene: «*Savnet etter kollegaer og hverdagen var stort.*» En medarbeider skrev: «*Mangel på sosial kontakt med kollegaer*». En annen medarbeider satte ord på opplevelsen av manglende kontakt med leder og kollega slik: «*...følelsen av å være alene.*» Det var flere som ga uttrykk for savnet etter kollegaer: «*Savnet å se og diskutere med kollegaer ansikt til ansikt.*» Noen ga uttrykk for ensomhet: «*...føler meg ofte alene og ensom da jeg ikke har noe familie/samboer boende med meg.*»

Pandemien er global og rammer mange. Det ga enkelte en opplevelse av at «vi alle er i samme båt», noe som kanskje hjalp litt i hverdagen: «*Man var alle fanget av dette som gjorde at man fikk en større fellesskapsfølelse. Man ble veldig glad for å se igjen kollegaer da restriksjonene ble mildere.*» Pålegg om hjemmekontor førte til et savn etter sosial kontakt og trivsel med kollegaer, og det kan være vanskelig å erstatte fysisk nærhet med digital kontakt: «*Men den aller største utfordringen har vært isolasjonen tiltakene har ført med seg; at man blir værende*



*hjemme store deler av dagen uten variasjon og direkte sosial kontakt...» En annen skrev: «Har også mye bedre trivsel i hverdagen når man har fysisk nærhet til kollegaene på arbeidsplassen.» En medarbeider beskrev sine opplevelser slik: «Mindre kontakt med kollegaer, fravær av det sosiale felleskapet arbeidshverdagen ellers gir»*

Noen få deltakere i undersøkelsen kommenterte at det var utfordrende å begynne i ny jobb under pandemien. Det var vanskelig å bygge relasjoner til medarbeidere man ikke møtte fysisk. Som en medarbeider uttrykte: *«Skifte jobb midt i korona. Vanskelig å etablere seg godt på et nytt sted når alt er unntakstilstand og sosiale arenaer er borte.»*

Flere medarbeidere kommenterte at de savnet relasjonen og støtten fra kollegaer og leder under nedstengingen. En medarbeider skrev: *"Savn av kollegaer, uformelle samtaler og sparring opp mot jobbrelevante oppgaver. "Koster" mer å ta en telefon for å spørre om noe (føler at man da stjeler av andres arbeidstid), kontra at man treffes uformelt på jobben og diskuterer ting. Blir mindre kreativitet, og mindre samarbeid både formelt og uformelt."*

## **Oppsummering**

Både ledere og medarbeidere ga uttrykk for at de savnet relasjonen til kollegaene under lockdown. De ga uttrykk for å føle seg alene, ensom og et behov for psykososial støtte fra både leder og kollega. For medarbeidere som gjerne er vant til å jobbe tett på hverandre, blir dette synlig når man tvinges til sosial avstand på grunn av smittevernregler. Svarene til både lederne og medarbeiderne peker på viktigheten av relasjoner i arbeidslivet, og fravær av sosial kontakt oppleves som belastende.

## **5.3 Ledelse via digitale plattformer**

På etterforskningsavdelingene samarbeider man ofte med hverandre eller jobber i team. Dette var ikke mulig i samme grad under pandemien på grunn av smittevernreglene og pålegg om hjemmekontor. Da det ikke var mulig å jobbe like mye fysisk sammen, måtte ledelse utøves på en annen måte, og måten man kommuniserte var via telefon eller digitale plattformer. Lederne ga uttrykk for at det har vært vanskelig under lockdown å ikke se de ansatte, at man ikke har kunnet ha fysisk kontakt, men har måttet kommunisere digitalt eller på telefon. Det var

komplisert å gi støtte og ivareta medarbeiderne når man ikke var fysisk sammen, noe som beskrives her: «... *Video og telefoner kan ikke erstatte dette.*»

Den daglige oppfølgingen og kontakten, som både lederne og medarbeiderne ga uttrykk for at de var vant til og savnet, ble løst på forskjellige måter. De fleste løsningene var digitale siden fysiske møter var vanskelig eller umulig under den første lockdown. En leder løste oppfølging og kontakt med medarbeiderne med «*Daglige telefonmøter med ansatte, enten felles eller hver for seg.*»

En annen leder løste det slik: «*Har sendt mail og ringt alle regelmessig for å høre hvordan de har det og tilby hjelp og sørget for at de har vært godt oppdaterte på situasjonen og hvilke regler de har å forholde seg til.*»

En leder beskrev utfordringene og løsningen med digital ledelse slik: «*Mindre fysisk kontakt, samhandling og støtte til medarbeideren har vært den største utfordringen. Har likevel til en viss grad løst seg ved regelmessig bruk av digitale møterom. Det fungerer langt fra like godt som fysisk kontakt, men for en kortvarig periode fungerte det tilfredsstillende.*» En annen leder beskrev utfordringene med å lede medarbeiderne via telefonmøter: «*...Ble bedre etter hvert som vi fikk faste telefonmøter, men ikke like selvfølgelig.*» En leder mente at det var: «*...Mer krevende å ringe/epost enn å gå til nabokontoret. Ellers sørget for daglig informasjon til medarbeiderne og samtidig gitt og fått fleksibilitet i stor grad.*» En annen leder beskrev utfordringene med å kommunisere og lede digitalt slik: «*...Vi har gjennomført minst ett avsnittsmøte i uka, og selve kommunikasjonen ved at man ikke ser kroppsspråk osv. har vært noe utfordrende.*»

Mens noen har funnet den digitale formen for oppfølging og kommunikasjon utfordrende, beskriver andre at de har fått det til å fungere tilfredsstillende. Som en leder skrev: «*Bruk av digitale arbeidsplattformer har likevel kompensert bra for det i og med at vi har gjennomført daglige skypemøter på morgenen og utover dagen der det har vært påkrevd. Dette har gitt god kontakt med medarbeiderne.*»

Selv om digitale møter kan være effektive, opplevde enkelte at det ble mange møter, og mye å holde seg oppdatert på. En medarbeider skrev: «*Det kan bli FOR mange videomøter bare for å*

*ha det. Bedret seg etter hvert. Kan bli mange steder man skal holde seg oppdatert på info og svare i forskjellige kanaler: epost, SMS, teams, zoom, vtc, egen krypterte chat.»*

De fleste medarbeiderne og lederne rapporterte om mindre kontakt med hverandre, og at digitale løsninger kunne være utfordrende i hverdagen. Det er likevel ikke bare negative konsekvenser med digitale løsninger. Noen har opplevd å ha mer kontakt med lederen. Som en medarbeider skrev: *«Mer kontakt med leder- møter hver dag. Til vanlig har jeg en jobb hvor jeg ikke er innom kontoret hver dag. I denne tiden har jeg fått mer kontakt med lederen min.»* Mens en annen medarbeider opplevde for få eller ingen møter: *«Lite eller ingen faglig kontakt med andre enn de aller nærmeste arbeidskollegaer, ingen nettverksmøter og ingen brukermøter.»*

### **Oppsummering**

De fleste lederne uttrykte at det var vanskelig å lede på avstand via digitale plattformer, men de fleste fikk det likevel til å fungere på et vis. De fant løsninger for hvordan de kunne ha kontakt med medarbeiderne uten å ha fysisk kontakt, men det ser ut til å være enighet om at å lede via digitale plattformer ikke fungerer like bra som fysiske møter. Blant medarbeiderne var det også delte meninger. Noen opplevde det som tilfredsstillende, noen fikk mindre kontakt mens andre opplevde å få mer kontakt med leder og kollegaer. Noen mente at det ble for mange digitale møter, mens andre opplevde det motsatte, at det var for få møter. Noen har laget faste møtepunkter hvor alle deltar, andre har foretrukket en til en kontakt eller en kombinasjon av dette. Løsningene har vært forskjellige og har blitt opplevd forskjellig.

## **5.4 Redusert kommunikasjon og informasjonsflyt**

Pandemien førte til utfordringer med kommunikasjonen og informasjonsflyten i organisasjonen, både vertikalt mellom leder og medarbeider og horisontalt mellom medarbeidere. Mange opplevde at småpraten, eller den uformelle kommunikasjonen, hvor man ofte tilegnet seg informasjon ble borte. Som en leder skrev: *«liten muligheten for kort uformell avstemming av mindre utfordringer - avklaringer får et mer formelt preg når det må avtales videomøter eller ringes for småting.»* En beskrev det slik: *Største utfordringen er definitivt mangel på daglig og uformell kontakt og prat med medarbeiderne. Det meste løses på den måten.»*

Både lederne og medarbeiderne har svart at den digitale kommunikasjonen og måten man kommuniserte på under pandemien, var utfordrende. Digital kommunikasjon i form av e-poster, digitale møter eller video- og telefonsamtaler ble erstatningen for fysiske møter og småprat i gangene. En leder løste kommunikasjonen med medarbeiderne slik: «...*Satt opp faste møter med gruppa, og ukentlig 1-1 samtale for mer saksinformasjon og hvordan de opplever situasjonen.*». Den horisontale kommunikasjonsflyten mellom medarbeidere som jobbet sammen i pågående saker ble også dårligere. Som en medarbeider skrev: «...*vanskeligare å kontakte kollegaer eller andre ressurspersonar for å få svar kjappare.*» En leder kommenterte: «...*får ikke gitt tilbakemeldinger...mister mye samhandling og spille på hverandres kvaliteter og kompetanse*».

For noen ledere var det vanskelig å vite om de ga nok informasjon, og om alle fikk den informasjonen de trengte. En leder skrev: «*Balansegangen med å informere godt nok, men ikke for mye. Folk blir fort lei av stadig nye endringer...*» En medarbeider skrev følgende om informasjonsflyten: «*Får kun strukturert informasjon og gir også kun info i møter. Småpraten er borte og informasjonsflyt som gjør at vi lettere kan manøvrere i organisasjonen og samarbeide ut over egen enhet er begrenset.*» En annen skrev at det var: «...*mangel på informasjonsflyt...*».

Opplevelsen av å mangle informasjon ble beskrevet av en medarbeider: «*Lite til ingen informasjonsflyt fra leder og nedover. Ikke inkludert i møter hvor jeg normalt sett skal være til stede. Arbeide basert på hva jeg tror leder vil ha, da vedkommende ikke kommuniserer med ansatte.*» Dette ble også poengtert av andre: «*Klarer ikke å følge med på hendelser, utfordringer, vedtak og beslutninger, nyttig informasjon mv. ved mye hjemmekontor på samme måte som når en er til stede på jobb daglig - følger seg dermed koblet av på en lite tilfredsstillende måte; frustrerende...*»

Utfordringen når man ikke har de faste informasjonskanalene som fysiske møter og paroler, er at man kan gå glipp av informasjonen som gis, eller at ikke alle får samme informasjonen. Flere medarbeidere har påpekt viktigheten av småpraten, hvor de normalt har fanget opp informasjon de kanskje har gått glipp av hvis de ikke har deltatt på møter og lignende. I småpraten og den uformelle dialogen tolkes også informasjon gitt i formelle møter, og noe som kan være viktig for videre meningsutveksling, oppfølging og iverksetting. En medarbeider sa: «*Mister*

*småpraten med kollegaer, der det av og til kommer nyttig informasjon.» En annen sa: «...gangprat med kollegaer savnes.» En kommenterte at det var utfordrende: «Å ikke slå av den uformelle praten med kollegaer.»*

Det er ikke alle som har opplevd kommunikasjonen utfordrende. For noen har pandemien hatt en positiv effekt med tanke på kommunikasjon. Det at alle måtte kommunisere digitalt har ført til at man har kommunisert med flere uavhengig av hvor man har fysisk arbeidssted. Dette var ikke like lett tidligere. Flere ser også fordelene ved å kunne kommunisere digitalt i stedet for ved fysisk oppmøte. En medarbeider uttrykte det: *«Kommunikasjonen mellom meg og mine kollegaer/samarbeidspartnere har økt betraktelig. Vi er spredt i hele distriktet og noen hadde jeg ikke engang snakket med tidligere. Når alle ble tvunget over på virtuelle møter og telefonmøter, var det ikke lenger like mye rom for "avtaler over gangen", samt at alle hadde større mulighet for å møte og vi ble nødt til å kommunisere mer sammen alle sammen, på tvers av sted. Dette har vært helt fantastisk»*

Andre har ikke opplevd større utfordringer under pandemien, heller ikke utfordringer knyttet til kommunikasjon, som denne medarbeideren skrev: *«Ikke hatt noen større utfordringer. Ringer de kollegaene jeg har behov for å samarbeide med og snakke med. Når det er behov for fysisk oppmøte så har jeg en sjelden gang møtt på jobb.»*

En medarbeider påpekte viktigheten av å ha en leder for å få informasjon: *«Mangel på fast leder ble enda synligere enn til vanlig: vi gikk glipp av mye informasjon og det var ofte uvisshet om hvem vi skulle kontakte og hvordan vi skulle forholde oss.»* Denne kommentaren peker både på viktigheten med å ha en leder, noe som ble enda tydeligere under pandemien, men også funksjonen lederen burde fylt for dem, nemlig å informere og kommunisere med medarbeiderne. Uten noen til å fylle denne funksjonen opplevde de at de gikk glipp av mye informasjon, og det var også uklart både hvem de skulle henvende seg til og hvordan de skulle forholde seg.

Kommunikasjon er viktig for å ha eller få nok informasjon når man skal fatte beslutninger. For lite informasjon kan føre til at beslutninger fattes på feil eller for tynt grunnlag. Dette er viktig når man etterforsker straffesaker. Som noen kommenterte: *«Kommunikasjon hvor beslutninger/saksfremførelse blir redusert ved bruk av vtc fremfor fysisk oppmøte.* En annen kommenterte: *«Engasjementet og meningsutveksling blir noe redusert. Dette kan få*

*konsekvenser hvor beslutninger blir foretatt på et tynnere grunnlag.» En medarbeider kommenterte utfordringer knyttet til dette slik: «Kommunikasjonsflyt mellom personene man jobber sammen med i pågående saker».*

Når man kommuniserer digitalt, oppleves det både som at man bruker mer tid, kommunikasjonen blir fattigere og man mister muligheten til å lufte tankene med kollegaer umiddelbart. Som denne medarbeideren beskrev: «Å ikke kunne samtale med kollegaer ad hoc. Enkle avklaringer blir vanskeligere. Brukt mye tid på å skrive mailer som kunne vært unngått med en kjapp prat på kontoret. Mister synspunktet jeg får frem under pauser etc.». En annen skrev: «Det er lettere å fatte beslutninger og dele informasjon når man er fysisk nær kollegaer (på arbeidsplassen).»

## **Oppsummering**

Det varierer hvordan de har opplevd utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt, både ut fra posisjon, men også ut fra hva de er vant til i hverdagen. Flertallet uttrykte et savn etter, og behov for, småprat eller uformell kommunikasjon. Småpraten har tidligere gitt dem mye informasjon, men også en mulighet for meningsutveksling og tolkning av informasjonen. Småpratens betydning for å tolke informasjonen, og meningen med det som det kommuniseres om, ble borte. De som har pleid å jobbe på avstand tidligere opplevde situasjonen med mer bruk av digitale plattformer som positivt. Uavhengig av hvor man jobber i organisasjonen viser kommentarene om informasjon og kommunikasjon at det er viktig å legge til rette for en god informasjonsflyt i organisasjonen. Småpraten og den daglige dialogen ble borte når de kommuniserte digitalt eller på telefon.

## **5.5 Behov for tillit**

Fysisk oppmøte på arbeidsplassen hvor man jobber sammen i team eller grupper, med en leder som prioriterer og fordeler arbeidsoppgaver, ser ut til å ha vært den tradisjonelle måten å jobbe på for de fleste deltakerne i undersøkelsen. Flere medarbeidere ga imidlertid uttrykk for at de var tilfredse med muligheten til å jobbe hjemmefra, og uttrykte et behov for tillit fra leder til at jobben blir gjort. En medarbeider skrev følgende om det å ha hjemmekontor: «At man fint klarer å jobbe hjemmefra og at ledelsen kan stole på at arbeidet faktisk blir gjennomført uansett hvor

*man sitter og jobber.» Vedkommende gir tydelig uttrykk for et ønske om, og behov for tillit til at man utfører arbeidsoppgavene selv om man ikke er fysisk på jobb.*

Muligheten til å jobbe selvstendig og styre arbeidsdagen selv, fordrer at medarbeiderne har tillit hos lederen, noe som denne medarbeideren beskrev tydelig: *«Det er nesten som om vi trengte Covid-19 i politiet. Det har tidligere vært vanskelig å kunne få lov til å jobbe hjemmefra... Man har sluppet ledere som går sine "patruljerunder" for å passe på at man kommer på jobb, men som ikke har sett hvor lenge man jobber etter arbeidsdagen er over....»*

Dette er klar tale om at man ønsker mer tillit og mulighet til å styre arbeidshverdagen selv, og et ønske om ledere som har tillit til at medarbeiderne gjør det de skal selv om de ikke er fysisk til stede hele tiden.

Flere ledere ga uttrykk for et ønske, eller behov, for å ha mer kontroll med arbeidet som ble utført. Ifølge flere ledere var det utfordrende å *«...sjekke produksjon og kvalitet ...»* noe som gir uttrykk for et ønske om å kontrollere hva som gjøres og at pandemien gjør dette utfordrende. En leder skrev at vedkommende *«...Mistet noe kontroll over hva arbeidstakerne har utført av arbeid»*. En annen leder skrev at h\*n har ledet tydeligere enn tidligere og at det kommer av et behov for å ha kontroll og prioritere oppgaver og fremdrift: *«Til enhver tid å ha kontroll på portefølje og fremgang og prioritere arbeidsoppgaver, følge opp at de gjøres- benytte ressursene riktig har vært utfordrende. Personalet har måtte bli ledet sterkere, oftere og mer tydelig. Jevnlige og daglige møter med alle personal har vært nødvendig, følt på at jeg har mast og stilt spørsmål om deres effektivitet mm»*

Utfordringene ved å lede på avstand har vært flere, og en leder beskrev det slik: *"Mer avstandsledelse med de utfordringer det medfører. Mindre ""hands on"" på daglige gjøremål. Finne relevante/ gode arbeidsoppgaver til de på hjemmekontor."* Vedkommende ga uttrykk for at det var utfordrende å ikke være tett på i det daglige, og at ikke alle typer oppgaver egner seg på hjemmekontor.

Det var ikke alle ledere som hadde behov for mer kontroll, eller opplevde at pandemien medførte at det var utfordrende å ha kontroll. Noen ledere ga tydelig uttrykk for tillit til de ansatte: *«Heldigvis har jeg svært motiverte arbeidstakere som heller må holdes igjen enn å motiveres for å yte mer.»* En annen skrev: *«Har vært en generelt positivt innstilt kollegagjeng, som har stilt opp og tatt i et tak.»*

Resultatet av mer ansvar til medarbeiderne ble kommentert av en medarbeider: «*Man har måtte gi ansatte ansvar, og dette viser seg nå i tjenesteproduksjonen.*» Dette tolker jeg som et uttrykk for at ved å gi mer ansvar og tillit til de ansatte har produksjonen gått opp. En medarbeider ga uttrykk for at pandemien hadde medført: «*Større frihet under ansvar.*»

Når medarbeiderne jobbet på avstand, og ikke kommuniserte eller fikk tilbakemeldinger på samme måte som før, var det flere av dem som ga uttrykk for en usikkerhet om de jobbet nok. For enkelte ble det viktig å vise overfor lederen at de jobbet selv om de utførte jobben hjemmefra. Flere skrev at de jobbet lengre dager hjemme enn da de var på kontoret, både fordi de ønsket å gjøre seg ferdige, men også fordi de ville vise at de jobbet selv om de satt hjemme. Medarbeiderne ga uttrykk for et behov for tillit fra lederen om at de jobbet og var effektive, selv om de ikke ble kontrollerte eller fulgt opp hele tiden når de jobbet hjemmefra: «*...Er også mer opptatt av å vise for leder at jeg jobber og ikke later meg hjemme. Blir en viss ""frykt"" for at leder ikke skal tro at jeg jobber/stole på meg.*» Man kan kanskje stille spørsmål om hvor god eller sterk tilliten mellom denne medarbeideren og lederen var før pandemien. En annen medarbeider ga uttrykk for usikkerhet med tanke på om man gjorde det som var forventet av en. Manglende tilbakemelding, og noe som jeg tolker som høye krav til en selv, gjorde medarbeideren utrygg i situasjonen. Vedkommende skrev: «*Uvisshet, har jeg gjort like mye som det er forventning til at jeg skal gjøre. I stille perioder føler jeg at jeg skoster arbeidet.*» En annen kommenterte følgende angående å ha jobbet nok: «*Ikke ha dårlig samvittighet for at du ikke har gjort nok arbeid på hjemmekontor.*»

Mange medarbeidere ga uttrykk for at hjemmekontor fungerte bra, og at lederne burde ha tillit til at jobben ble gjort. Selvledelse passer likevel ikke for alle, og ikke alle klarer å lede seg selv like godt. Noen fungerer kanskje bedre på jobb med tilstedeværende ledelse. Noen medarbeidere mente at det var vanskelig å være disiplinert. Som denne medarbeideren kommenterte: «*Selvdisiplin. Vanskelig å være disiplinert til arbeidet når man jobber hjemme da det også er mye å gjøre hjemme*»

## **Oppsummering**

Lederne uttrykte et behov for å ha kontroll med hva, og hvor mye medarbeiderne gjorde på hjemmekontor. Det kan oppfattes som et uttrykk for manglende tillit fra lederen når man sier at man må lede mer enn før pandemien. Selv om flere ga uttrykk for mindre tillit til at



medarbeiderne gjorde det de skulle hjemme, var det også ledere som uttrykte full tillit til medarbeiderne, og som var trygge på at de gjorde mer enn nok. Blant medarbeiderne var det flere som påpekte at de jobbet mer enn de skulle. Hjemmekontor hadde mange fordeler, og medarbeiderne mente at lederne burde gi de mer tillit og ansvar slik at de kan ha hjemmekontor også i fremtiden.

## 5.6 Hjemmekontor gir autonomi, arbeidsro og effektivitet

Flere medarbeidere var tilfredse med muligheten til å jobbe hjemmefra under pandemien. Når de jobbet hjemme måtte de i større grad styre arbeidshverdagen, og flere påpekte viktigheten med autonomi og muligheten til å planlegge dagen selv. De uttrykte et ønske om, og behov for mer autonomi i hverdagen. Som en medarbeider skrev: *«Tidligere har det vært "nulltoleranse" for bruk av hjemmekontor på min arbeidsplass. Mulig ledelsen etter dette kan åpne opp for hjemmekontor ved spesielle tilfeller der det skulle være hensiktsmessig, nå som de har gjort seg noen erfaringer.»*

Medarbeiderne opplevde det som positivt å få planlegge og styre dagen i større grad selv. Som en medarbeider uttrykte det: *«Mer hjemmekontor som har ført til mer selvstyre og fleksibilitet med tanke på prioriteringer av egne oppgaver.»* En annen beskrev fordelene ved bruk av hjemmekontor slik: *«Fleksibiliteten med tid ein arbeidar, samt ro til å gjera arbeidet heilt i fred.»* En medarbeider skrev: *«Jeg fordelte arbeidet ut over dagen, og kunne eksempelvis gjøre private ærender på dagtid, og heller skrive rapporter på ettermiddag/kveld så lenge jeg var tilgjengelig på telefon for arbeidsgiver. Dette ga mye bedre resultat ettersom det var lettere å ta gode pauser (for eksempel trening eller snekring) mellom rapportskrivningen.»*

Et av de mest fremtredende svarene på spørsmål om hva som har vært positivt med arbeidssituasjonen under pandemien, er at mange har opplevd mer arbeidsro når de har jobbet hjemmefra, og at de opplever å ha vært mer effektive. De er: *«Positivt overrasket over hvor effektivt hjemmekontor er».* En trekker fram at det er: *«Mer ro til oppgavene som skal løses. Bedre konsentrasjon, løser oppgavene på kortere tid. (sitter på dobbelt kontor i hverdagen)».* Det ble også kommentert at den fleksible arbeidstiden fører til økt effektivitet: *«... fleksibel arbeidstid har gjort meg mer effektiv»*

Effekten av å gi medarbeiderne mer autonomi har vært at flere medarbeidere opplevde større grad av arbeidsro når hverdagen var mer fleksibel. Dette hevder de resulterer i mer effektivitet i arbeidet. «...*Man har fått nødvendig frihet til å fylle og tilpasse dagene sine, noe som har gjort at man har blitt mye mer effektiv i arbeidsutførelsen... Man kunne tatt pauser, gått seg en tur når det var godt vær, og kommet tilbake og fått gjort mer.*» En annen beskrev effekten av arbeidsro slik: «*Jeg har mer arbeidsro ved at ikke leder og etterforskningsleder "forstyrrer" mine planlagte gjøremål med andre gjøremål*» Det har vært en positiv opplevelse for mange å få anledning til å fylle og tilpasse dagene sine selv: «*Enda mer frihet, og mulighet til å jobbe når det passer.*» En annen beskrev situasjonen med hjemmekontor og mer autonomi slik: «*Jeg har sett kollegaer få en helt annen arbeidsmotivasjon og være mye mer behjelpelig enn ellers.*»

Færre forstyrrelser i arbeidet trekkes frem av mange som svært positivt. De har tidligere blitt forstyrret av både leder, kollega, møter som oppleves som unødvendige og lignende. Som en medarbeider kommenterte: «*Det å få være "skjermet" når man jobbet med komplekse saker og ikke blitt avbrutt med nye oppgaver.*» Ved færre forstyrrelser opplevde flere bedre konsentrasjon, og de ble mer effektive og fikk utført mer arbeid. En medarbeider beskrev: «*Hjemmekontor har og vist seg for min del, at jeg er mer produktiv og effektiv, da det blir mindre forstyrrelser/avbrytelser fra andre kollegaer under arbeidsdagen.*» En annen skrev: «*Jeg får jobbe mer konsentrert, med færre avbrytelser fra kollegaer og har vært langt mer effektiv i oppgavene.*»

Mange påpeker at det er viktig å ha arbeidsro, og at det har en positiv effekt på prestasjonene. De har gjennomført det som var planlagt av oppgaver, noe som oppleves som positivt: «...*Jeg har mer arbeidsro også ved at det blir mindre sosial snakk hjemme kontra på jobb. Jeg har også mer arbeidsro da det for min del er mindre å bli forstyrret av/distrahert av hjemme enn på jobben. Jeg er mer effektiv nettopp på grunn av arbeidsro...*» En annen skrev: «*Mindre stress i heimen har ført til at jeg har vært mer opplagt og hatt større arbeidsevne.*» Det krever litt mer av den enkelte når man leder seg selv, men struktur for dagen kan gi effekt, som denne medarbeideren beskrev: «*Veldig mye mer effektivt å jobbe hjemmefra, så lenge man har rutiner for arbeidsdagen. Blir ikke forstyrret og antall møter betydelig redusert.*»

Selv om mange opplevde å bli mer effektive på hjemmekontor, gjaldt det imidlertid ikke alle: «...*mengden arbeid som produseres falt betraktelig.*»

## Oppsummering

Autonomi i arbeidshverdagen synes å være viktig for mange. Medarbeiderne beskrev mer arbeidsro og bedre motivasjon da de fikk mulighet til å styre arbeidshverdagen mer selv. Flere mente at de var mer produktive hjemme, og at den friheten hjemmekontoret ga dem var positivt. Resultatet av mer arbeidsro og muligheten til å styre arbeidshverdagen i større grad selv, var at mange opplevde å være mer effektive på hjemmekontor siden det var mindre forstyrrelser der. For de som hadde familie hjemme ble det motsatt. De opplevde at det var en del forstyrrelser hjemme, og de jobbet mer for å rekke å gjøre alt de skulle. Flere uttrykker et ønske om fortsatt bruk av hjemmekontor etter at pandemien er over, slik at man har mulighet til å være mer effektive og få mer arbeidsro. Det er likevel viktig å erkjenne at hjemmekontor ikke passer for alle, og at noen har behov for hjelp til å styre arbeidshverdagen.

## 5.7 Uklare skiller mellom jobb og fritid

Selv om mange mente at de var mer effektive på hjemmekontor, var opplevelsen med hjemmekontor ikke utelukkende positiv. Flere medarbeidere syntes det var utfordrende at skillet mellom jobb og privatliv/fritid ble visket ut. Mange jobbet ofte lengre dager og flere timer enn de skulle på hjemmekontor. En medarbeider sa at det var utfordrende *"Å gjøre arbeidsoppgaver innenfor arbeidstid. På grunn av at jeg ønsker å være sikker på å gjøre "ordentlig og nok" jobb har jeg jobbet også på ettermiddag- og kveldstid"*. En annen skrev: *«...Samt at det blir et utydelig skille på jobb/fritid ettersom jeg er hjemme.»*

Fleksibiliteten i arbeidshverdagen var bra, men hadde noen bieffekter som ikke var like positive: *«Mulighet for litt mer fleksible arbeidsdager. Samtidig bidrar det til at grensen mellom jobben/hjemmekontoret og fritiden viskes ut.»* Det var utfordrende når det var flere voksne på hjemmekontor. De fikk delt opp arbeidsdagen slik at de både fikk tatt seg av barna og utført arbeidet, noe som førte til at arbeidet ble fordelt utover dag, ettermiddag og kveld. Rutinene for hvordan de jobbet endret seg. Flere har strukket start og slutt for arbeidsdagen i begge ender, slik at de begynte tidligere og sluttet senere for å jobbe tilstrekkelig antall timer. Kombinasjonen mellom jobb og barn hjemme ble noe utfordrende: *«Den første perioden hvor begge barn har vært hjemme mens man skulle jobbe var svært krevende.»*

Det var flere medarbeidere som kommenterte at de jobbet mye og at det ble utflytende grenser mellom arbeidstid og fritid. En medarbeider sa: *"Bor alene og med hjemmekontor ble det i starten til at jeg jobbet lengre dager, både fordi jeg "glemte" at arbeidsdagen var over og for å få unna oppgaver."* Medarbeideren var effektiv, men gir uttrykk for at for å få gjort mer jobb gikk det utover fritiden. En medarbeider som hadde hjemmekontor med mindreårige barn til stede skrev: *«Det er vanskelig å legge fra seg jobben, spesielt når man følte på at man hadde gjort mindre enn man burde. Og det følte jeg veldig ofte. Vanskelig å aksepterte at det ble gjort mindre i løpet av en arbeidsdag, noe som gjorde at man tenkte mye på jobb også på fritiden. Konstant «dårlig samvittighet»»* Vedkommende uttrykte en belastning ved at h\*n ikke fikk vært nok effektiv og dermed brukte mye tid på jobben ved å tenke på den på fritiden. En annen skrev: *«Skillet mellom jobb og privatliv ble visket ut og man gikk og tenkte på alt man skulle ha gjort på jobb og hjemme kontinuerlig.»*

Utfordringer med å skille jobb og fritid, og følelsen av å ikke få gjort nok innen vanlig arbeidstid har gjort at flere medarbeidere har jobbet lengre enn normal arbeidstid. En kommenterte: *«Blir lange arbeidsøkter.»* En annen skrev: *«Vanskelig å være ferdig på jobb kl 15:30. Har jobbet mye mer enn vanlig...»* Mens en kommenterte at resultatet av å få tilrettelegging med kortere arbeidsdager pga. stengt barnehage har vært at vedkommende har fått en *«...følelse av å ikke klare å være til stede noe sted».*

Flere som har hatt familie hjemme har ikke opplevd å være like effektive på hjemmekontor. En kommenterte: *"Vanskelig å skille jobb og familie. Har ofte jobbet utover arbeidstid fordi det har vært oppgaver som ikke har blitt ferdig innenfor normal arbeidstid og "kontoret" har vært så tilgjengelig her hjemme. Har i tillegg av og til følt at arbeidsdagen ikke har vært like effektiv fordi det har vært oppgaver som har vært vanskelig å gjennomføre hjemmefra og på grunn av oppfølging av tre barn med hjemmeskole. Har derfor følt at jeg har måttet jobbe mer på kvelden."*

Det var også utfordrende å «legge fra seg» jobben når arbeidsdagen var over. Det var ingen overgang fra jobb til fritid, siden man jobbet hjemmefra: *«Intet skille mellom jobb og privat, man får ikke den samme muligheten til å legge fra seg jobb og koble om hodet.»* En annen medarbeider sa: *«Opplever at arbeidet i større grad påvirker fritiden enn ved et fysisk skille mellom arbeidssted/hjemme.»* En medarbeider kommenterte utfordringene slik: *«Det å skille*

*jobb og fritid. Det er litt for enkelt å sitja lenger utover med arbeidet og la det gå i hovudet heile dagen når PC-en ligger der og venter.»*

### **Oppsummering**

Flere av medarbeiderne rapporterte om at de opplevde å jobbe mer enn de skulle. Grunnen var at de blant annet ikke klarte å legge fra seg jobben når de jobbet hjemmefra. Det var ikke overganger mellom jobb og fritid. Kontoret ble veldig tilgjengelig hjemme. De hadde dårlig samvittighet for om de hadde jobbet nok, og at de for å være sikker på å jobbe nok jobbet mer enn de skulle.

Dette kapitlet har vist at pandemien med dens restriksjoner har ført til både utfordringer, og positive ting for medarbeiderne og lederne. Det er forskjellige opplevelser av hvordan pandemien har vært, men for de fleste har pandemien medført utfordringer man ikke hadde tidligere. Likevel ser man at de har løst utfordringene på forskjellige måter, og tilpasset seg den nye situasjonen. I neste kapittel vil jeg diskutere resultatene som er presentert her opp mot teorien som ble presentert i kapittel 3.

## 6. Diskusjon

Med utgangspunkt i problemstillingen, «*Hvilke utfordringer og muligheter skaper en pandemi for ledelse av etterforskere, sett fra medarbeideres og ledes perspektiv?*», vil jeg nå diskutere de mest sentrale resultatene fra empirien som ble presentert i kapittel 5 og drøfte dem opp mot relevant teori som ble presentert i kapittel 3. Formålet er å skape en forståelse for hvilke utfordringer og muligheter en pandemi kan skape for ledelse av etterforskere. Til slutt oppsummerer jeg diskusjonen, hvor jeg trekker frem hovedpunktene.

### 6.1 Ledelse under en pandemi

Ledelse handler om å påvirke medarbeidere for å skape resultater og nå felles mål (Arnulf, 2012). Politiets samfunnsoppdrag styrer deres virksomhet, og politiets primæroppgave er å forebygge kriminalitet og sørge for trygghet i samfunnet (Politi-loven, 1995, §1). Under den første lockdown måtte politiet sørge for opprettholdelse av polititjenesten uavhengig av situasjonen. Pandemien var en global krise med høye dødstall, og bekymringer rundt helse og hvordan man skulle klare å stanse den. Som et ledd i forsøk på å stanse pandemien, ble man pålagt å ha hjemmekontor. Med endrede rammefaktorer på grunn av pandemien og lockdown, ble avstandsledelse den nye hverdagen. Dette gjaldt også flere politiledere, som ble tvunget til å utøve ledelse på fysisk avstand. De hadde i liten grad muligheter til å forberede seg på den nye situasjonen, da endringene skjedde nærmest over natten. «Alle» måtte tilpasse seg nye måter å lede på eller bli ledet på.

Både Karp (2019) og Mintzberg (2013) hevder at ledelse er viktig, noe også lederne i undersøkelsen synes å mene. Lederne ga uttrykk for at det var utfordrende å utøve ledelse, særlig på fysisk avstand, og de var usikre på om de ledet tilstrekkelig. For politilederne, hvis oppgave er å opprettholde den polititjenesten befolkningen forventer, kan utfordringene pandemien medførte oppleves som særlig krevende. Rogers (2008) hevder at på grunn av forventninger fra befolkningen om et beslutningsdyktig politi som viser retning, er ledelse en nøkkelfaktor i utøvelsen av polititjenesten. Filstad (2020) påpeker viktigheten av å forstå konteksten til politilederne for å forstå politiledelse, at det stilles spesielt store forventninger til lederne både som rollemodeller og som beslutningsdyktige, etisk bevisste kommunikatorer.

Det er forståelig at plutselige endringer i rammefaktorer og kontekst, fra ledelse med fysisk nærhet til ledelse med fysisk avstand, kan påvirke både utøvelse av ledelse og forventninger knyttet til utøvelsen. Dette er ikke spesielt for politiledere, men for ledelse generelt. Ledelse på avstand skjer ofte gjennom digitale plattformer, noe som gjør at det kan være utfordrende å etablere tillit, kontroll og gjensidighet (Arnulf, 2019). Avstandsledelse krever kompetanse på å bygge tillit og relasjoner på avstand, i tillegg til kompetanse på digitale verktøy som egner seg til kommunikasjon med medarbeider (Bergum, 2014). Denne kompetansen må man tilegne seg, og det hadde ikke lederne mulighet til å forberede seg på da det ble lockdown. De gikk fra å lede medarbeiderne tett på til å lede dem på fysisk avstand i løpet av svært kort tid. Fordelen for politilederne i denne undersøkelsen var at mange allerede hadde etablert relasjoner og tillit til medarbeiderne forut for pandemien. De måtte derfor i større grad opprettholde tilliten og relasjonene i stedet for å etablere disse.

Funnene viser at lederne var usikre på om de klarte å lede medarbeiderne på en god nok måte. De var bekymret for om de klarte å se medarbeiderne nok, og om de klarte å opprettholde arbeidskapasiteten og produksjonen. Flere ledere syntes det ble utfordrende å lede da konteksten og rammefaktorene endret seg brått. Mange av lederne ønsket å støtte og se medarbeiderne i større grad, men opplevde at det var vanskelig når de ikke fikk være fysisk nær dem. Forskning på avstandsledelse viser at lederne i mindre grad bør ha søkelys på den fysiske tilstedeværelsen, og i større grad prøve å være tilgjengelig (Bergum, 2014). Dette kan være en vanskelig omstilling, og den fysiske avstanden ble en barriere for å utøve god ledelse. I stedet for å forsøke å finne nye muligheter og måter for å lede like godt som før pandemien, opplevde lederne at det ble krevende å utøve god ledelse. Karp (2019) hevder at ledere kan være en barriere for utøvelse av god ledelse fordi de ikke alltid gjør det de burde gjøre. Dette kan komme av at de ikke vet eller skjønner hva de burde gjøre, de mangler kompetanse, eller de kan ha egne mangler eller svakheter. At mange ledere opplevde at de ikke klarte å se medarbeiderne i like stor grad som de ønsket, kan tolkes som uttrykk for manglende kompetanse på ledelse på fysisk avstand.

For mange av lederne i undersøkelsen ble avstandsledelse en ny rammefaktor som de kanskje ikke var vant til eller hadde kompetanse på. De opplevde ikke mestring i den nye situasjonen, og var usikre på om de klarte å se medarbeiderne, følge dem og arbeidsoppgaver opp, kommunisere tilfredsstillende og lede godt nok. Bergum (2014) påpeker at identifisering og

løsning av problemer er vanskeligere når man leder på fysisk avstand, hvor det blant annet er fare for feiltolkning av kommunikasjon. Selv om lederne opplevde en usikkerhet knyttet til om de klarte å se medarbeiderne, betyr ikke det at medarbeiderne opplevde det slik. Noe av grunnen til at det er lett å misforstå kommunikasjonen på avstand er, som Mintzberg (2013) sier, at man mister noe av betydningen til kroppsspråket og de uuttalte signalene når man må kommunisere digitalt. Det krever mer av lederen for at man skal kunne se, tolke og forstå hva medarbeideren har behov for av ledelse og støtte. Samtidig stilles det høye forventninger til politiet som organisasjon at de skal håndtere usikkerhet og kriser.

Funnene viser at mange ledere opplevde oppfølging av medarbeidere som noe av det mest utfordrende i den nye hverdagen med lockdown og avstandsledelse. Oppfølging handler ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) om å gi tilbakemeldinger, motivere til innsats, veilede, støtte og se medarbeiderne, anerkjenne, belønne, korrigere, hjelpe, vise omsorg og ta vare på, vise retning og bidra til resultatoppnåelse. Ut fra resultatene i undersøkelsen legger lederne forskjellig innhold i begrepet oppfølging. For noen handlet det om det relasjonelle forholdet mellom leder og medarbeider hvor de var bekymret for hvordan medarbeiderne hadde det. Dette er gjerne relasjonsorienterte ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). De er ofte mer opptatt av hvordan medarbeiderne har det enn om de når målene. Andre knyttet oppfølging til fordeling og kontroll av arbeidsoppgaver, mens noen igjen knyttet oppfølging til informasjon og kommunikasjon med medarbeiderne og mulighet til å gi tilbakemeldinger. De to sistnevnte typene er typisk oppgaveorienterte ledere som i større grad kontrollerer medarbeiderne i stedet for å inkludere dem (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Selv om lederne synes å legge forskjellig innhold i, eller forståelse av, begrepet oppfølging, samsvarer det med ulike aspekter av hvordan Jacobsen og Thorsvik definerer begrepet.

For å kunne diskutere de enkelte innholdselementene i begrepet oppfølging, og se på hva som var utfordrende, vil jeg i de videre delkapitlene gå mer inn på de forskjellige elementene som ble trukket frem i svarene i undersøkelsen, og se på hvordan de kan forstås og forklares i lys av teori.



## 6.2 Oppfølging av tjenesten og betydningen av tillit

Mens jeg i forrige kapittel så på utfordringer knyttet til rammefaktorer og kontekst med hensyn til avstandsledelse, vil det følgende kapitlet drøfte funnene som gjelder oppfølging av den daglige tjenesten og viktigheten av tillit.

Målet med ledelse er å skape resultater og nå felles mål gjennom påvirkning av andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det betyr at politilederne gjennom å påvirke medarbeiderne til innsats, skal bidra til å løse samfunnsoppdraget. Funnene i undersøkelsen viste at ledere under den første lockdown opplevde å ha manglende kontroll med arbeidsutførelsen, og hva som ble gjort av arbeidsoppgaver. Dette var utfordrende for flere. De opplevde å miste litt av kontrollen med både arbeidsmengde og resultatene av det medarbeiderne gjorde på hjemmekontor. Under pandemien opplevde disse lederne mer usikkerhet siden de mistet oversikt og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Kjennskap til politiet og de krav og forventninger som stilles til dem, kan bidra til å forstå et ønske om fortsatt måloppnåelse selv om det var en pågående pandemi. Politiet har i en årrekke vært styrt av krav om måloppnåelse. Det stilles høye krav til dette både innen kvalitet og kvantitet (Riksadvokaten, 2018) Vi vet lite om hvor lenge de forskjellige lederne i undersøkelsen har vært ledere, og om hvilken formal og realkompetanse de har innen ledelse. Behovet for kontroll med hva som produseres på hjemmekontor kan derfor også komme fra usikkerhet i egen rolle, som kommer til uttrykk gjennom behov for mer kontroll for å skape resultater. Det kan også komme av at lederne er oppgaveorienterte og i større grad er opptatt av å skape resultater enn å bekymre seg for hvordan medarbeiderne har det (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Noen av lederne som ga uttrykk for et kontrollbehov mente at de måtte lede sterkere og tydeligere. Behovet for kontroll kan tolkes i lys av «teori X og teori Y». Hos en «Teori X-leder» vil kanskje behovet for å lede sterkere og tydeligere komme fra lederens syn på medarbeiderne som late og som vil unngå å arbeide hvis de kan (McGregor, 1988). Da lederne ikke hadde samme mulighet til å kontrollere arbeidet, oppstod et behov for å lede sterkere og tydeligere. Ledere med dette synet på medarbeidere bidrar i liten grad til å motivere dem til innsats, noe som kan redusere tilliten i stedet for å bygge tillit. De detaljstyrer og gir lite autonomi (Grant et al., 2009). Utsagnet kan også tolkes som et uttrykk for mistillit til medarbeiderne. Man tror ikke at medarbeiderne vil jobbe uten at de overvåkes eller

kontrolleres. Medarbeiderne ses på som redskaper for å skape resultater, noe som gjør at disse lederne kan tolkes å ha et mer instrumentelt perspektiv på ledelse (Christensen et al., 2017).

Selv om flere ledere rapporterte at de opplevde å miste litt kontroll, betyr det ikke at de faktisk gjorde det. Pandemien kan ha bidratt til å gi dem denne opplevelsen. Pandemien som krise kan, i likhet med andre kriser som for eksempel terror, bidra til usikkerhet, engstelse og bekymringer, noe ledere skal bidra til å redusere (Hu et al., 2020). Dette betyr at opplevelsen av tap av kontroll kan dreie seg om flere ting. Lederne kan faktisk miste kontroll over hva medarbeiderne gjør. Egen usikkerhet i en krisesituasjon, eller manglende kompetanse som leder i kriser, kommer til uttrykk gjennom en opplevelse av å miste oversikten. Uansett viser funnene at dette er en opplevelse flere ledere hadde, noe som kan bidra til en antagelse om at mange politiledere kanskje har et visst behov for å ha kontroll med arbeidet som utøves av underordnede.

Samtidig som flere av lederne synes å være oppgaveorienterte, synes flere også å være relasjonsorienterte. Som for eksempel lederen som kommenterte at vedkommende hadde så motiverte medarbeidere at de nærmest måtte holdes de igjen. Lederen visste at medarbeiderne jobbet uavhengig av hvor de var. Dette samsvarer med hvordan Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver relasjonsorienterte ledere.

Mens flere av lederne ga uttrykk for manglende kontroll over arbeidsutførelse og oppgaver, viste funnene blant medarbeiderne usikkerhet og bekymring for om de jobbet nok. Noen medarbeidere uttrykte et behov for å vise overfor lederen at de jobbet selv om de var hjemme. Kanskje var disse medarbeiderne vant til en leder med et visst kontrollbehov. Vi gjør ofte det vi kan og har trent på når en krise oppstår. Det er gjerne ryggmargsrefleksen vår som slår inn. Det er normalt å handle ut fra de kjente og innøvde prinsippene når en krise inntreffer (Silseth, 2019). Av den grunn er det derfor mindre sannsynlig at lederne endret lederstil da man ble tvunget til å utøve ledelse på fysisk avstand. Det samme gjelder for medarbeiderne. De som var vant til å ha en oppgaveorientert leder, ville kanskje i større grad ha behov for å vise lederen at de jobbet selv om de ikke ble kontrollert når de jobbet hjemmefra. Svarene kan tyde på at oppgaveorienterte ledere kan bidra til usikkerhet både hos seg selv, men ikke minst hos medarbeiderne, når rammefaktorene endres, og man blir tvunget til å utføre ledelse på avstand. Da er det viktig å omstille seg, og bygge tillit og relasjoner, noe som er sentralt for

avstandsledere. Større fokus på oppgaveløsning enn relasjoner er imidlertid vanlig for avstandsledere (Bergum, 2014).

### **6.2.1 Betydningen av tillit**

Funnene som viser at medarbeiderne var usikre på om de jobbet nok, kan tolkes som et behov for tillit fra lederen. Tillit er viktig i arbeidslivet, og Mayer et al. (1995) hevder at gjensidig tillit er en forutsetning for å bygge gode relasjoner. For å skape tillit må man ha egenskaper som kompetanse, velvilje og integritet (Mayer et al., 1995). For at avstandsledelse skal fungere mener Grant (2019) at tillit er en forutsetning (Grant referert i Molstad & Aspeli, 2020). Med bakgrunn i dette bør ledere bidra til å bygge tillit for å få hverdagen med avstandsledelse til å fungere. Funnene i undersøkelsen kan imidlertid tolkes som at flere medarbeidere var usikre på om lederne hadde tillit til dem. Utsagn om at man jobbet mer på hjemmekontor for å vise at man jobbet og ikke latet seg, og at man fryktet at lederen ikke skulle stole på dem, kan tolkes som at medarbeiderne ikke opplevde å ha tilstrekkelig tillit hos lederen. Når tillit anses som viktig for å skape gode relasjoner, kan mangel på tillit bidra til det motsatte. Mangel på tillit synes å gi medarbeiderne en manglende mestringsfølelse, siden de var usikre på om de gjorde nok og om lederen stolte på at de jobbet.

Tillit dreier seg om man stoler på hverandre (Ekman, 2004), og å stole på hverandre innebærer en gjensidig tillit. Kuvaas (2017) hevder at man i tillitsbasert ledelse opplever mindre grad av kontroll og mer autonomi. Når man ser på funnene kan man stille spørsmål om det er gjensidig tillit mellom leder og medarbeidere, og om de stoler på hverandre. Mangel på tillit og behov for å kontrollere produksjonen, kan være berettiget hvis lederen kjenner medarbeiderne så godt at man vet hvem som står på og hvem som ikke bidrar like mye. Det er imidlertid ingen funn som tyder på dette i undersøkelsen, og det vil derfor bare være spekulasjoner å påstå noe slikt. For å gå dypere inn i tillit og det å stole på, kunne det vært fristende å stille deltakerne spørsmål om hvorfor man ikke opplever å stole på, eller å bli stolt på. Glomseth (2022) viser blant annet til at lederne under pandemien måtte lede mer tillitsbasert, og gi litt slipp på kontrollen (Glomseth intervjuet av Stranden, 2022). Dette samsvarer med funn i min undersøkelse. Glomseths undersøkelse kom på et senere tidspunkt enn spørreundersøkelsen til NTNU. Siden lederne i hans undersøkelse sa at de måtte lede mer tillitsbasert enn tidligere, tyder det på at man kanskje etter hvert under pandemien har klart å se effekten av å gi mer

tillit. Siden NTNUs forskningsprosjekt er fra våren 2020, kan funnene i det bety at det på dette tidspunktet fortsatt var usikkerhet om hvordan man skulle lede best mulig. Det kan være dette medarbeiderne beskriver når de kommenterer at de var usikre på om lederen tror at de jobbet på hjemmekontor.

En medarbeider mente at: «*Det er nesten som om vi trengte Covid-19 i politiet. Det har tidligere vært vanskelig å kunne få lov til å jobbe hjemmefra...*». Dette kan tolkes som en opplevelse av manglende tillit. Det kan være andre grunner til at man ikke har fått lov til å jobbe hjemmefra, men medarbeideren fulgte opp med kommentaren: «*...Man har måtte gi ansatte ansvar, og dette viser seg nå i tjenesteproduksjonen*». Disse to kommentarene i sammenheng tolker jeg som et uttrykk for at man tidligere ikke har fått lov til å jobbe hjemme. At de tidligere ikke hadde fått jobbe hjemme, kan være et uttrykk for manglende tillit for om de ville jobbe eller være effektive på hjemmekontor. Da de måtte jobbe hjemme, fikk de imidlertid vist at de jobbet selv om de satt hjemme. At det viste seg i tjenesteproduksjonen antar jeg betyr at produksjonen og effektiviteten ble bedre på hjemmekontor. Opplevelsen av å få ansvar og tillit medførte, ifølge medarbeiderne, til økt produksjon, selv om lederen ikke kunne kontrollere medarbeideren.

I motsetning til Teori-X ledere hevder Grant et al. (2009) at teori-Y ledere vil gi ansatte frihet siden de tenker at medarbeidere tar ansvar, noe som kommer både medarbeideren og arbeidsplassen til gode. Lederen som mente å vite at medarbeiderne jobbet og man nesten måtte holde de igjen, er et godt eksempel på en teori-Y leder. Medarbeideren som kommenterte at politiet trengte en pandemi, gir uttrykk for et ønske om, og behov for, mer autonomi og mulighet til å styre hverdagen mer selv. Autonomi er en av kjernedimensjonene i jobbkarakteristikkmodellen til Hackman og Oldham (1976). Det er en modell som skal bidra til kunnskap om hvordan man bygger en jobb for å skape mest mulig motivasjon til arbeidet (Hackman & Oldham i Kaufmann & Kaufmann, 2016). Opplevelsen av autonomi er en av fruktene tillit kan gi, og autonomi er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2016) en sentral motivasjonsskapende faktor som kan ha betydning for jobbtilfredsheten.

## 6.2.2 Betydningen av autonomi

Autonomi handler om i hvor stor grad man har kontroll over, og ansvar for egen arbeidssituasjon. Hackman og Oldham (1976) mente at autonomi ville medvirke til at ansatte opplevde større ansvar for jobben (Hackman & Oldham i Grant et al., 2009). Å få muligheten til å påvirke egen arbeidssituasjon kan bidra til økt motivasjon, bedre trivsel og gjerne bedre resultater. Funnene viser i stor grad at mange medarbeidere opplevde mer effektivitet, mer arbeidsro og mer tilfredshet da de i større grad fikk påvirke og styre arbeidsdagen sin. Dette kan tolkes som et uttrykk for at de ble mer effektive og tilfredse når de i større grad styrte arbeidshverdagen selv. Det samsvarer med den effekten Hackman og Oldham mente at autonomi kunne gi (Hackman & Oldham i Grant et al., 2009). Det opplevdes som positivt for medarbeiderne å kunne disponere arbeidstiden selv og ta pauser når det passet dem. De mente at de fikk gjort mer hjemme enn når de var på arbeidsplassen. En av grunnene til at de fikk mer arbeidsro, var at de i mindre grad ble forstyrret av kollegaer og leder når de jobbet hjemme. Autonomi er et vesentlig element i ledelse (Arnulf, 2012), og er et av flere medfødte behov som ifølge Ryan og Deci (2000) er nødvendig for selvmotivering og personlig velvære. Det er også viktig for å skape vekst, integrering og sosial utvikling (Ryan & Deci, 2000).

Funnene viser at opplevelsen av mer autonomi ga mer motiverte og tilfredse medarbeidere, som igjen medførte en opplevelse av mer effektivitet og produksjon. Dette samsvarer med hva Glomseth (2022) fant. Lederne i hans forskning erfarte at ved å gi mer ansvar til medarbeiderne, var det mange som gjorde mer enn tidligere, noe de mente blant annet kom av fleksibiliteten man fikk når man kunne styre arbeidshverdagen selv (Glomseth intervjuet av Stranden, 2022). Det kan være lett å tolke opplevelsen av mer effektivitet på hjemmekontor som et uttrykk for at man blir mer effektiv hvis man har mer autonomi. Det er likevel viktig å være oppmerksom på at autonomi ikke passer for alle, noe Karp (2020b) er tydelig på. Noen har behov for, og ønsker å bli fortalt hva de skal gjøre.

I tillegg til at man mente det var bra å styre arbeidsdagen i større grad selv, opplevde mange at de fikk mer arbeidsro på hjemmekontor, siden det var mindre forstyrrelser der. Disse funnene samsvarer med funn i forskningen til Ingelsrud et al. (2022). De fant at medarbeiderne opplevde hjemmekontor som et gode, og mente at de fikk mer arbeidsro på hjemmekontoret. Det samsvarer også med Smite et al. (2021) sin forskning. Smite et al. fant at det var lite

forstyrrelser på hjemmekontoret, og dermed ble man mer effektive. De fant imidlertid også at hjemmekontor hadde noen negative effekter. Det var ingen å diskutere problemstillinger med. Mange jobbet lengre dager, hadde få pauser, og det sosiale livet var dårligere. Dette kommer også frem i mine funn, hvor noen medarbeidere kommenterte at hjemmekontor og mer autonomi, ikke var utelukkende positivt. Muligheten til å disponere arbeidsdagen selv, og jobbe når det passet den enkelte, har medført lengre arbeidsdager for mange. Skillet mellom jobb og fritid har blitt visket ut. For flere ble det utfordrende da jobben ble så tilgjengelig, noe som resulterte i at man jobbet mer enn man skulle. Smite et al. (2021) konkluderte med at hjemmekontor ikke fungerer for alle. Samtidig som hjemmekontor fungerer bedre for noen, fungerer det dårligere for andre, og balansen mellom jobb og privat/familieliv oppleves vanskelig. For de som synes at det var vanskelig å balansere jobb og fritid, kan støttende ledelse ha betydning. Det fordrer imidlertid at lederen er kjent med utfordringene. Det bør være gjensidig tillit mellom leder og medarbeider, slik at lederen kan opptre støttende og bidra til å balansere jobb og fritid (Furunes et al., 2016).

Jeg vil nå gå over til å diskutere hvordan lederne løste utfordringene med ledelse i den nye hverdagen ved hjelp av digital kommunikasjon og digital ledelse.

### **6.3 Digital kommunikasjon og ledelse**

For å løse utfordringene med avstandsledelse og mindre fysisk kontakt med medarbeiderne viste funnene at digital ledelse via forskjellige plattformer, ble løsningen for de fleste lederne. Noen få ledere mente at ledelse på avstand ikke fungerte for dem, og dro på jobb for å lede. Digital ledelse og digital kommunikasjon ble utøvd via videomøter med flere, videomøter en til en, telefonsamtaler en til en og digital informasjon i e-post, intranett og lignende. Funnene viste at digital ledelse var utfordrende både for lederne og medarbeiderne. Dette samsvarer med funn i Bergums forskning på avstandsledelse. Han mener kommunikasjon er utfordrende når man leder på avstand. Det stilles høye krav til kommunikasjonsferdigheter, sosiale nettverksferdigheter og at leder har sterkere sensitivitet om medarbeidernes tankesett (Bergum, 2014)

### 6.3.1 Enveiskommunikasjon versus dialog og medvirkning

Dersom man i en normal arbeidshverdag, uten kriser, skulle endre utøvelsen av ledelse fra å være fysisk nær medarbeiderne til å lede med fysisk avstand til medarbeiderne, kan man anta at lederne i større grad ville hatt muligheten til å forberede både seg selv og medarbeiderne på den nye hverdagen. Endring og læring i politietaten medfører ofte en viss grad av involvering av ansatte. Det er nødvendig for implementering av endringer (Bjørkelo & Gundhus, 2015). Lederne ville sannsynligvis hatt muligheten til å lære seg bruk av digitale verktøy, forberede seg mentalt og muligens lagt en plan for hvordan man ville endre utøvelsen av ledelse fra fysisk nærhet til å lede på fysisk avstand. Det finnes digitale opplæringsprogram i politiet for ledelse på avstand, men selv om man hadde opplæringsprogrammet tilgjengelig under lockdown, ble endringen til å lede med fysisk avstand veldig brå og uten særlige muligheter til å forberede seg. Overgangen til å lede digitalt ble kanskje derfor ekstra stor. Det faktum at verden stod overfor en global krise kan ha bidratt til at opplevelsen av endringen i måten å utøve ledelse på opplevdes ekstra krevende.

På grunn av den brå endringen var det ikke gode nok systemer for digital oppfølging. Lederne synes å i liten grad å ha testet denne form for ledelse før pandemien. Selv om man relativt raskt omstilte seg til digital kommunikasjon, ga flere uttrykk for at denne måten å kommunisere på var utfordrende. En kriseorganisasjon som politiet burde vært bedre forberedt til å lede i en krise, hevder Bjørkelo (2018). Hun mener at man i hverdagen må trene på hvordan man kan være bedre forberedt på det uforutsette. Da det uforutsette var en pandemi hvor man ble tvunget til å lede på fysisk avstand, synes man å ha vært lite forberedt på det.

Funnene viser at lederne opplevde å få formidlet informasjon, men måten de kommuniserte på var annerledes enn de var vant til. Lederne oppga at de i stor grad benyttet seg av enveiskommunikasjon. De opplevde dessuten at det var vanskelig å se hvordan medarbeiderne hadde det, noe som samsvarer med funn i forskning til blant andre Mintzberg (2013). Mintzberg mente at man ikke må undervurdere betydningen av kroppsspråket og toneleie i kommunikasjonen. Når man kommuniserer digitalt eller via telefon mister man gjerne dimensjonen eller informasjonen kroppsspråket gir. Dette kan bidra til å forklare hvorfor flere ledere syntes det var utfordrende å følge opp medarbeiderne på avstand eller digitalt. Cunliffe (2014) påpeker at kommunikasjon er en utfordrende nøkkelkompetanse for ledere. Valg av

ord og hva som sies har betydning for relasjonen mellom leder og medarbeider. Ved digital kommunikasjon får ikke lederen den samme umiddelbare tilbakemeldingen som man kan få når man kommuniserer ved fysisk nærhet. Selv om man ser medarbeideren på pc-skjermen, har man ikke øyekontakt på samme måte, og det er vanskeligere å tolke det non-verbale språket til medarbeideren. Man mister dermed den umiddelbare muligheten til å tolke hvordan andre mottar det man sier, og kommunikasjonen blir fattigere. Det blir mer informasjon og mindre relasjon i kommunikasjonen.

Digital ledelse synes å fungere dersom man kun skal gi informasjon. Man kan da gi strukturert informasjon til alle, og kan være sikker på at alle som deltar i det digitale møtet får samme informasjon. Skriftliggjøring av informasjonen er også mulig for å være sikker på at alle har fått lik informasjon. Funnene viser imidlertid at for de som var vant til å jobbe fysisk sammen, fungerte den digitale kommunikasjonen dårligere enn kommunikasjonen mellom dem da de jobbet fysisk nær hverandre. Likevel var det noen som syntes at digitale plattformer har kompensert bra for den daglige kontakten. Ifølge funnene er likevel flertallet enige i at digital kommunikasjon er mer utfordrende enn fysiske møter, da man i større grad fikk til toveis-kommunikasjon i fysiske møter. Dette tolker jeg som et uttrykk for at man foretrekker å kommunisere i fysiske møter. Det kan dessuten forstås slik at de ikke var vant til digital kommunikasjon, og heller ikke hadde erfaring med og kompetanse på området.

### **6.3.2 Digitale møter**

Noen medarbeidere mente at det ble for mange digitale møter, og for mange steder å holde seg oppdatert. Dette kan tolkes som et uttrykk for viktigheten av en god møtestruktur, og at man ikke har møte for møtets skyld. Dessuten bør det være lett å vite hvor man kan finne informasjon, slik at man ikke informerer på for mange plattformer. Dette samsvarer med hva Bergum (2014) peker på om betydningen av god planlegging og god møtestruktur når man leder via digitale plattformer. En god møtestruktur vil skape forutsigbarhet for medarbeiderne, og i større grad bidra til at det ikke blir for mange digitale møter. Hvis man har planlagt tema for møtet, er det lettere for deltakerne å forberede seg, og man kan få mer nytte av møtet. Molstad og Aspeli (2020) er enige med Bergum og sier at det er viktig å vite hvilken betydning kommunikasjonen har for omgivelsene. Man bør ikke ha møter for møtets skyld, men fordi



man faktisk har noe man ønsker å formidle. Hvis medarbeidere opplever at møtet ikke gir dem noe, kan det oppleves som at det er for mange møter, og dermed forstyrrelser i hverdagen.

### 6.3.3 Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger kan bidra til å bygge og forsterke tillit (Øiestad, 2019). For å kunne gi og vise tillit, gi støtte, veilede og ivareta medarbeiderne er det viktig å ha muligheten til å gi tilbakemeldinger. Gjennom kommunikasjonen vil ledere kunne informere om hva som skal gjøres, hvordan noe skal gjøres, avklare forventninger og veilede medarbeidere. Tilbakemeldinger har derfor en viktig funksjon da de kan brukes til å korrigere handlinger og forsterke ønskede handlinger (Mikkelsen, 2016). Funn i undersøkelsen tyder på at lederne fant det utfordrende å gi tilbakemeldinger, og de mistet da en mulighet for samhandling og samarbeid. Det er viktig å være klar over at mangel på tilbakemelding kan tolkes som negative tilbakemeldinger (Øiestad, 2019).

Det kan være mye læring i tilbakemeldinger, også for andre enn dem tilbakemeldingen er ment for. Ved å overvære tilbakemeldinger andre får, kan medarbeidere få en forståelse av hva som er ønsket atferd eller ønsket resultat, og rette sin innsats etter det. Dette kan være vanskeligere å få til hvis tilbakemeldinger formidles til enkeltpersoner via telefon eller i digitale møter. Når muligheten for å gi tilbakemeldinger endres, kan man samtidig miste muligheten til å korrigere eller forsterke handlinger. Gjennom tilbakemeldinger har ledere muligheten til å motivere til innsats (Mintzberg, 2013). De kan også gi medarbeiderne mer informasjon om måloppnåelse og effektivitet (Grant et al., 2009).

Lederne hadde muligheten til å gi tilbakemeldinger, men det måtte gjøres digitalt eller via telefon. Negative tilbakemeldinger krever at lederen følger tettere opp (Mikkelsen, 2021). Det kan bidra til å gjøre det utfordrende å gi tilbakemeldinger digitalt. Lederen har ikke samme muligheten til å observere hvordan medarbeideren mottar tilbakemeldingen siden man blant annet ikke kan ha øyekontakt i et videomøte. Når man jobber på fysisk avstand, har man ikke like gode muligheter til å fange opp hvordan medarbeideren har det etter at vedkommende har mottatt en negativ eller korrigerende tilbakemelding. Baumeister et al. (2001) fant at mange husker dårlige tilbakemeldinger bedre enn gode. Dette bør ledere være bevisst når de gir negative tilbakemeldinger. Det som fra en leder er ment som en mildt korrigerende tilbakemelding, kan av en medarbeider oppleves som en irettesettelse på grunn av

asymmetriske maktforhold (Baumeister et al. 2001). Glasø (2008) hevder også at medarbeidere kan oppfatte mer krenkelse enn positive tilbakemeldinger når de snakker med lederen. Jeg antar at det er noe av grunnen til at lederne fant det utfordrende å gi tilbakemeldinger på avstand.

Ved bortfall av kommunikasjon, eller i alle fall opplevelsen av bortfall av kommunikasjon, kan spesielt ledere med kontrollbehov oppleve å miste kontroll. De får ikke gitt eller får tilbakemelding om produksjon og kvalitet på samme måte som før, og de synes i liten grad å sjekke ut med medarbeiderne om deres antagelser stemmer eller ei.

Deltakerne i undersøkelsen jobbet med etterforskning, hvor formålet er å forberede straffesaken for en avgjørelse av påtalemyndigheten eller domstol (Strpl § 226). Da er muligheten til kommunikasjon og å få og gi tilbakemelding viktig. Det er særlig viktig med tanke på kvalitet og fremdrift i arbeidet, samarbeid med andre og oppfølging av medarbeiderne. Espevik et al. (2018) hevder at muligheten til å gi tilbakemeldinger mellom medarbeidere er særlig viktig innen teamarbeid, som etterforskningsarbeid. Dette ble utfordrende for medarbeiderne under pandemien da kommunikasjonen og digitale møter i stor grad ble ledet og iverksatt av leder. Det var flere som savnet dialogen med kollegaer.

#### **6.3.4 Fordeler med digital kommunikasjon**

Selv om mange mente at digital kommunikasjon gjorde hverdagen litt vanskeligere, var ikke funnene entydige angående digital kommunikasjon. For enkelte førte digital kommunikasjon til en bedre hverdag enn før pandemien. Noen opplevde å ha mer kontakt med både leder og kollegaer under pandemien enn de var vant til, fordi de også tidligere jobbet med fysisk avstand. De som var vant til å jobbe på fysisk avstand før pandemien, fikk under lockdown tilgang til digitale verktøy og kommunikasjonsformer de ikke hadde brukt like mye tidligere. Da alle måtte jobbe på fysisk avstand måtte alle kommunisere digitalt, og de fikk dermed tilgang til samme informasjon som de som til daglig jobbet fysisk nært hverandre. Disse medarbeiderne var ikke vant til den daglige relasjonen med lederen eller de medarbeiderne som jobbet fysisk nær lederen, derfor ble ikke det et savn for dem. De jobbet allerede på fysisk avstand. I stedet fikk de tilgang til verktøy som gjorde at de opplevde å kommunisere mer med flere.

Dette viser at digital kommunikasjon kan ha fordeler, og kan berike hverdagen. Den store forskjellen på disse medarbeiderne og de som ikke syntes digital kommunikasjon fungerte like bra er at fysisk avstand ikke var et nytt element som kom på grunn av pandemien. Det er også viktig å være oppmerksom på hva Arnulf (2019) påpeker med tanke på digital kommunikasjon: Det kan være vanskelig å etablere tillit, kontroll og gjensidighet om man bare møtes digitalt. Relasjoner bør bygges ved fysiske møter.

Der kommunikasjon i digitale møter fra hjemmekontor kjennetegnes av mer formell enveis kommunikasjon, gir det å møtes fysisk andre vilkår for kommunikasjon. I neste delkapittel vil jeg se på hva som skjedde da kommunikasjonen ble utfordrende og den uformelle småpraten ble fraværende.

## **6.4 Småpraten som forsvant**

Mens mye i det foregående delkapittelet handlet om formell kommunikasjon og informasjon, dreier den uformelle kommunikasjonen seg mye om småprat mellom medarbeidere og ledere. Kommunikasjon er en stor del av arbeidshverdagen til ledere, og de bruker ifølge Mintzberg (2013) 60-90 prosent av arbeidsdagen til kommunikasjon, og samtaler med andre. Ledere leder gjennom å kommunisere og informere. Da de fleste ble sendt hjem for å jobbe, fikk det, som jeg har vist tidligere, betydning for kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere, men også mellom medarbeiderne. Det ble utfordrende å kommunisere og sørge for god informasjonsflyt under lockdown. Dette dreide seg i stor grad om den formelle kommunikasjonen. Vi skal nå se på hvordan pandemien påvirket, og ble utfordrende også for den uformelle kommunikasjonen.

Formell og uformell kommunikasjon synes å fylle forskjellige behov og roller, men går også over i hverandre. De klarte til en viss grad, via digitale kanaler, å opprettholde den formelle kommunikasjonen under lockdown, selv om mange ga uttrykk for at de ikke var fornøyd med den. Det er imidlertid veldig tydelige funn i undersøkelsen at den uformelle kommunikasjonen, småpraten, forsvant. Den uformelle småpraten som skjer ved kaffeautomaten, i små møter i korridorene og når man stikker innom kontorene til hverandre, ble i stor grad fraværende. Bortfall av småprat ble pekt på som en stor utfordring for mange. Det er ofte mye informasjon som deles i den daglige småpraten. Ekman (2004) hevder at

småpratene er viktig siden den er full av læring og informasjonsutveksling. Ledere kan både støtte og følge opp ansatte gjennom småpratene, og man får sett hvordan de har det på en annen måte enn man klarer på digitale plattformer eller gjennom formell kommunikasjon. Det er mye som løses gjennom pratene, og disse uformelle, men viktige samtaler, opphørte.

Savnet etter småpratene samsvarer med det Ekman sier om betydningen av den uformelle kommunikasjonen i organisasjoner. I tillegg til at småpratene bidrar til informasjonsutveksling og læring, mener Ekman (2018) at den bidrar til relasjonsbygging og å minske avstanden mellom medarbeidere og leder. Ved bortfall av småpratene mistet man også denne muligheten. Det er interessant å se at så mange savnet småpratene i hverdagen. Det bidrar til å underbygge det Ekman sier om viktigheten av denne uformelle informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen. Ledere fikk i mindre grad mulighet til å påvirke og lede via småpratene. Medarbeiderne fikk i mindre grad mulighet til å få utvidet informasjonstilgang, men også til å diskutere med, dele informasjon og påvirke både ledere og medarbeidere.

Når kommunikasjonen ble flyttet til digitale plattformer fikk den informasjonsutvekslingen som ble gitt en mer formell art. Funnene tyder på at digitale plattformer ikke fungerte tilfredsstillende med tanke på småpratene. Kommentarene om bruk av digitale kommunikasjonskanaler tyder på at de i stor grad ble brukt til møter og enveiskommunikasjon, uten den samme muligheten til å sjekke ut om man har forstått informasjonen slik man hadde i den daglige småpratene. En medarbeider påpekte dette ved å kommentere at man bare fikk strukturert informasjon, og den kom kun i møter.

Man kan legge til rette for uformelle møter eller kaffepauser på digitale plattformer, noe man også prøvde. Funnene tyder imidlertid på at man ikke lyktes helt med det. Når funnene viser at så mange opplevde at det nærmest ble et opphør av småprat, tolker jeg det som at å kommunisere uformelt digitalt ikke hadde samme effekt som småpratene på jobb. Digitale rom kunne ikke erstatte småpratene på arbeidsplassen. Dette samsvarer med hva Smite et al. (2021) fant. De så at «chatte-kanaler» eller digitale muligheter til å møtes uten agenda, ikke fungerte etter hensikten da det ikke var så mange som deltok. De digitale møtene ser ut til ikke å kunne erstatte småpratene i hverdagen, som mange opplever er viktig. Alle deltar ikke i småprat på jobb, men de som gjør det opplevde at småpratene forsvant. Funnene sier lite om man tenkte at

det ville fungert bedre dersom lederne hadde lagt mer til rette for småprat i det digitale rom. De er imidlertid veldig tydelige på at det var et bortfall av småpraten, og dette var et savn.

Ekman (2004) mener at det handler om å forstå funksjonen og betydningen småpraten har. Det ble tydelig for mange. Ledere kommenterte at det ikke lenger var mulig å stikke innom kontorene for å se hvordan medarbeiderne hadde det. Småpraten har en viktig funksjon. I tillegg til at ledere kan fange opp hvordan medarbeiderne har det og støtte og veilede der det trengs, kan både ledere og medarbeidere i den daglige småpraten gi tilbakemeldinger på utført arbeid, sjekke om man har forstått eller at man har samme situasjonsforståelse. Som Bjørkelo og Gundhus hevder (2015) er det småpraten og ikke plandokumenter og instruksjoner som styrer hva medarbeiderne gjør. Lederne må delta i småpraten for å påvirke medarbeiderne, noe som ble vanskelig under lockdown da småpraten nærmest forsvant.

Småpraten er viktig både for medarbeidere og ledere, da man for eksempel kan sjekke ut om man har forstått budskapet riktig, eller om man har misforstått. Småpraten gir også mulighet til å sjekke hvordan medarbeidere har det, og gi støtte til dem som trenger det. Det fører meg over til tema i neste delkapittel som er lederstøtte og relasjoner mellom leder og medarbeider.

## **6.5 Lederstøtte og relasjonen leder - medarbeider**

Ledelse handler blant annet om oppfølging og ivaretagelse av medarbeidere, særlig i kunnskapsorganisasjoner som politiet der medarbeidernes kunnskap er en vesentlig ressurs (Glasø, 2008). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) handler oppfølging blant annet om å støtte og se medarbeiderne, vise omsorg og ta vare på dem. Det er dette jeg vil diskutere nå.

Da lederne kommenterte at det var vanskelig å følge opp medarbeiderne differensierte de ikke eksplisitt på faglig og psykososial oppfølging. Samtidig var det flere som mente at det var vanskelig å vite hvordan medarbeiderne hadde det og det var utfordrende å ivareta dem. Det tyder på at lederne ikke bare var opptatt av den faglige, men også av den mellommenneskelige oppfølgingen og ivaretagelsen. Brown (2018) mener at ledere må bry seg om medarbeiderne og ha relasjoner til dem. Noen av kommentarene fra lederne tyder på at de gjør det. Skivik (2018) hevder det er viktig for ledere å ha relasjonell kompetanse siden det er gjennom

relasjonen de påvirker til innsats. Funnene tyder på at lederne hadde forståelse for viktigheten av oppfølging, og at dette ble krevende under lockdown.

### **6.5.1 Relasjonskompetanse**

Colbjørnsen (2004) hevder at ledere lykkes bedre i utøvelsen av ledelse dersom de klarer å skape positive følelser i samspillet med medarbeiderne. Ved å bry seg om hvordan medarbeiderne har det, og sørge for at de opplever å bli sett og ivaretatt, kan lederen påvirke prestasjonene til medarbeiderne positivt (Colbjørnsen, 2004). Colbjørnsen peker her på viktigheten av å følge opp medarbeiderne og relasjonen til dem, noe lederne i undersøkelsen opplevde som utfordrende. De ga uttrykk for en vilje til å følge medarbeiderne opp, og en bekymring for hvordan de hadde det. Lederne opplevde samtidig at den fysiske avstanden gjorde oppfølgingen vanskelig.

Gjennom arbeidsmiljøloven (2005, § 4-1) er ledere ansvarlig for et forsvarlig fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Dette har stor betydning for politiledere som leder etterforskere. Både Dyregrov (1986) og Risan og Madsen (2019) beskriver belastningen politiet møter i hverdagen fordi de eksponeres for samfunnets skyggeside. Det kan være belastende å jobbe med mennesker, og ifølge Isdal (2019) kan man ikke unngå å bli påvirket av det. Relasjonskompetanse er derfor viktig for å bli kjent med og sine ansatte, og vite hvordan man best mulig kan støtte dem (Haavik & Toven, 2020; Isdal, 2017). Å sørge for et fysisk og psykisk forsvarlig arbeidsmiljø innebærer blant annet oppfølging av medarbeidere, hvor omsorg, relasjoner og ivaretagelse anses som viktig av mange. Brown (2018) mener ledere bør skape et miljø hvor man føler seg trygg, og blir sett og hørt. Ledere bør dessuten være modige og tørre være sårbare (Brown, 2018). Samtidig som det kan være utfordrende å være en relasjonell leder på avstand til dem man leder, må man likevel prøve. Funnene i undersøkelsen viser at lederne under lockdown var bekymret for hvordan medarbeiderne hadde det både fysisk og psykisk, og om de klarte å se og støtte den enkelte tilstrekkelig. Samtidig ga flere medarbeidere uttrykk for at de savnet støtten fra både leder og kollegaer. Hvilken betydning har dette? Når både lederne og medarbeiderne var opptatt av ivaretagelse og å gi eller få støtte, vurderer jeg som et uttrykk for at dette er av betydning for dem.

Ledernes bekymring for om de klarte å se medarbeiderne nok, tolker jeg som et uttalt ønske om å se den enkelte. Lederne har forsøkt, som Brown (2018) påpeker, å skape et miljø hvor

medarbeiderne følte seg sett og ivaretatt, men er usikre på om de klarte det. Disse lederne synes å være klar over viktigheten av å støtte medarbeiderne. De har et ønske om, og behov for å ivareta medarbeiderne, men de vet ikke om det de gjorde var tilstrekkelig. Jeg tolker dette som at de ikke fikk tilbakemelding, verbalt eller nonverbalt, på om de lyktes med å følge opp medarbeiderne. De handlet ut fra hva Karp (2019) mener ledelse dreier seg om: Relasjoner mellom leder og medarbeider hvor leder bidrar til at medarbeiderne mestrer hverdagene. Omstendighetene med ledelse på avstand førte imidlertid til at de ikke klarte å tolke om det de gjorde var godt nok. Dette har medført en bekymring for lederne for om de klarte å se medarbeiderne.

Lederne fant det utfordrende å se medarbeiderne, og medarbeiderne mente det var utfordrende å oppleve å ikke bli sett, noe som samsvarer med hva Ingelsrud et al. (2022) fant. Funnene deres viste at ledere syntes det ble utfordrende å følge opp medarbeiderne, både med tanke på arbeidsoppgaver og hvordan de hadde det. Når både ledere og flere medarbeidere er opptatt av dette, underbygger det viktigheten av ivaretagelse og støtte, og funksjonen dette kan ha både i hverdag og i en krise. Dette ser vi også i forskningen til Banerjee og Rai (2020). De fant at beredskapsarbeidere rapporterte om mer ensomhet under pandemien, noe som førte til økt omfang av depresjon, angst, PTSD og søvnløshet. Dersom man i større grad hadde klart å ivareta medarbeiderne, kunne kanskje ivaretagelsen i form av sosial støtte og relasjoner virket forebyggende. Funnet til Banerjee & Rai støttes av Kaufmann og Kaufmann (2016) som mener at sosial støtte er særlig viktig i krisesituasjoner hvor man utsettes for høyt stressnivå.

### **6.5.2 Ulike behov for støtte**

Funnene i undersøkelsen tyder som nevnt på behov hos flere medarbeidere for lederstøtte eller å bli sett. Noen medarbeidere opplevde et fravær av ledelse, og at ingen brydde seg om hvordan de hadde det. For å dekke medarbeidernes behov for støtte, kan det være nødvendig med en individualisering av ivaretagelsen eller tilretteleggingen. Når lederne ikke fikk tatt vare på den enkelte medarbeider i den grad de ønsket, kan det tyde på at lederne opplevde en slik individualisering som vanskelig. Dette var delvis vanskelig på grunn av fysisk avstand, men også fordi det var vanskelig å få oversikt over den enkeltes individuelle behov når lederen ikke var tett på og fikk sett dem. Det er viktig å ha mulighet til å snakke ansikt til ansikt for å kunne kommunisere holdninger og følelser mellom kollegaer. Følelser påvirker vår oppførsel

og beslutningstaking, og sensitive tema er ofte tildekket. Vi må være oppmerksomme på finesser og vise empati. Det er ikke like lett å gjøre på digitale plattformer (Sander & Baumann, 2020).

Det fremgår ikke av resultatene om noen av lederne spurte direkte hvordan medarbeiderne hadde det. Dersom lederne var vant til å fange opp hvordan medarbeiderne har det ved å observere dem når de er fysisk nære, kan man forstå at det ble vanskelig å få et inntrykk av dette på avstand. Det nonverbale språket kan være vanskeligere å lese når man kommuniserer digitalt. Kroppsspråket kan ha betydning når ledere skal prøve å lese hvordan medarbeiderne har det (Mintzberg, 2013). Å fange opp hvordan medarbeiderne har det, blir ikke det samme når en snakker sammen på telefon eller i et videomøte. Man får ikke blikkontakt, og det blir vanskeligere å lese den andre. Hvis man spør medarbeiderne om hvordan de har det, er det ikke sikkert at de svarer ærlig. Svaret vil sannsynligvis påvirkes av relasjonen mellom leder og medarbeider før pandemien, og hvor ærlige de var da. Grad av ærlighet om hvordan man har det kan også påvirkes av om medarbeiderne er redde for å bli oppfattet som svake. Dersom de opplever at de er de eneste som synes situasjonen er vanskelig, kan dette være krevende å innrømme. Davis & Silvestri (2020) hevder at følelser blant polititjenestepersoner kan tolkes som man er uprofesjonell og svak. Dette kan bidra til at man ikke ønsker å svare ærlig på hvordan man har det. Det kan igjen gjøre det vanskelig for lederne å tolke hvordan medarbeiderne har det, og hva de har behov for.

### **6.5.3 Å lede i en krise**

Forventningene til at politiet som profesjonelle utøvere håndterer «alt» i en krisesituasjon, kan føre til at medarbeidere ikke tør erkjenne at de er bekymret for sitt eget eller familiens ve og vel. Støttende ledere som viser omsorg for medarbeiderne, har vist seg å være mest effektivt for å redusere bekymringer og engstelse pandemien forårsaker (Hu et al., 2020). Det var imidlertid svært få i undersøkelsen som uttrykte bekymring rundt egen eller familiens helse. Det er vanskelig å tolke om dette er fordi det var få som var bekymret for dette, eller om det kommer av at man ikke ønsket eller turte dele slike bekymringer. Hu et al. (2020) fant at støttende ledelse kan ha en positiv effekt i kriser da medarbeiderne ved å få støtte fra lederen opplever at de er verdifulle og viktige og dermed ønsker å yte på jobb. De hevder at forventningene til politirollen kan bidra til at man ikke rapporterer på følelser og hvordan man



har det. Davis og Silvestri (2020) bekrefter dette når de sier at polititjenestepersoner er redd for at man ved å vise følelser kan tolkes av kollegaer som uprofesjonell, at man er svak og mister kontroll.

Ledere har en betydningsfull funksjon i kriser, og kan bidra til å regulere følelser og usikkerhet hos medarbeiderne (Nesse intervjuet av Jones, M & Sverdrup, T, 2020). Gjennom støttende ledelse, hvor lederne kommuniserer egne bekymringer, og anerkjenner at det er normalt å reagere eller være bekymret i en krisesituasjon, kan de bidra til å redusere bekymringene medarbeiderne opplever. Dette kan ha betydning for hvordan medarbeiderne håndterer å være i krise, særlig når man har en profesjonell yrkesrolle (Nesse intervjuet av Jones, M & Sverdrup, T, 2020). Den emosjonelle dissonansen Indregard et al. (2017) beskriver som et gap mellom opplevde følelser og hva man viser av følelser i oppdrag, bidrar til å underbygge viktigheten av støttende ledelse. I pandemien kan polititjenestepersoner ha opplevd en emosjonell dissonans ved at man under utøvelsen av polititjenesten ikke opplever å kunne vise egne følelser og bekymringer knyttet til pandemien. Man kan tolke mangelen på uttrykt bekymring for egen helse som et uttrykk for at polititjenestepersoner ikke er vant til å dele slike bekymringer, men dette er kun gjetninger. Muligens hadde flere uttrykt bekymringer rundt krisen dersom man hadde stilt konkrete spørsmål om det. Spørsmålet i undersøkelsen var åpent, og gjaldt utfordringer man hadde opplevd under pandemien. Det kan være at deltakerne i undersøkelsen knyttet det i større grad opp mot jobb, og i mindre grad mot egen opplevelse av bekymringer og frykt.

Etterforskere møter ofte mennesker som er i en krise. De kan bli påvirket av dem de møter, og må håndtere de reaksjonene og følelsene disse møtene kan vekke hos dem selv (Risan & Madsen, 2019). Når man i tillegg jobber i en global pandemi uten den sosiale støtten man er vant til å ha, kan dette medføre økt belastning i hverdagen. Studier har vist at sosial støtte fra leder kan ha betydning for helsen, og at samspillet mellom leder og medarbeider er viktig. Gode sosiale relasjoner kan gjøre den enkelte mer hardfør til å tåle påkjenninger (Mikkelsen & Laudal, 2021). Det er ifølge Nesse og Karlsen (2020) viktig at ledere inntar rollen som kriseleder under pandemien, og at lederne oppfatter situasjonen og konsekvensene situasjonen kan skape for organisasjonen. Som nevnt tidligere kan krav til profesjonalitet knyttet til jobben med å ivareta samfunnsikkerheten og tryggheten til borgerne føre til at man legger band på egne følelser knyttet til det man jobber med. Bakker og Heuven (2006) understreker

betydningen av at ledere og medarbeidere trener på håndtering av egne følelser for å forebygge utbrenthet og turnover. Glasø (2008) hevder det er en forutsetning for at medarbeidere skal vise følelsene sine at det er psykologisk trygghet i forholdet mellom leder og medarbeider, og at forholdet er bygd på tillit, respekt og trygghet. Richins et al. (2020) fant at støtte fra leder bidro til å redusere det emosjonelle stresset, selv om det å jobbe med traumer og kriser er en del av hverdagen. Hvis man har rutiner for ivaretagelse av medarbeidere som jobber med emosjonelt belastende oppgaver, kan det forebygge belastninger som følge av arbeidet. Uten gode rutiner for ivaretagelse og støtte fant Richins et al. (2020) at det spesielt i nødetatene ofte var kultur for stigmatisering og devaluering av emosjonell sårbarhet. Det kunne bidra til at man i mindre grad oppsøkte hjelp ved behov.

#### **6.5.4 Sosial støtte påvirker motivasjon**

Sosial støtte og betydningen av denne understrekes i forskning. Eid og Johnsen (2018) påpeker viktigheten av sosial støtte, og funksjonen det kan ha for blant annet å motvirke stress. Opplevelsen av å få sosial støtte fra kollegaer eller familie kan gjøre medarbeidere bedre rustet til å håndtere kritiske hendelser, som for eksempel en pandemi. Sterkt samhold i arbeidslivet er viktig for å mestre ytre belastninger (Eid & Johnsen, 2018). Opplevelsen av å bli sett og få støtte og anerkjennelse fra lederen kan også ha betydning for motivasjonen til medarbeiderne, noe som igjen kan bidra til økt trivsel for medarbeiderne og derigjennom økt innsats. Kotter (2019) hevder at motivasjon bidrar til å tilfredsstille grunnleggende behov som følelsen av å høre til, selvrespekt og anerkjennelse. Ledere kan motivere ved å støtte, anerkjenne, inkludere og belønne. Jacobsen og Thorsvik (2020) mener at lederne må forstå hvor mye det å bli sett og få støtte og anerkjennelse betyr for motivasjonen. Ved å være mer relasjonsorientert og opptatt av hvordan medarbeiderne har det, kan det føre til økt trivsel og mer produktive medarbeidere. Colbjørnsen (2004) påpeker at medarbeiderne kan prestere bedre når de opplever emosjonelt velvære.

#### **6.5.5 Savn etter nærhet til leder**

Medarbeiderne ga som nevnt uttrykk for et savn etter støtte og relasjoner. Dette savnet trenger ikke bety at de hadde ledere som ikke brydde seg om dem. Hvis de var vant til å ha en leder som fysisk viser at de bryr seg om dem, kan det være at savnet oppsto da hverdagen endret seg, og medarbeiderne ikke merket nærværet av en ivaretagende digital leder like godt. Savnet

etter støtte og relasjoner kan være et uttrykk for noe de har hatt, men som forsvant litt under lockdown. Kommentarene fra medarbeiderne om at de savner støtte og relasjoner har betydning, da det underbygger viktigheten av dette i arbeidshverdagen. Karp (2019) mener at det er nettopp dette ledelse dreier seg om. Gjennom relasjonene mellom leder og medarbeider bidrar lederen til at medarbeiderne mestrer hverdagene. Karp (2019) mener også at medarbeiderne trenger å vite at noen er der for dem, et behov man kan tenke seg forsterkes i en krise som pandemien. Det er viktig at lederen klarer å være nær medarbeiderne også når man må lede på fysisk avstand. Mikroledelse, de små tingene lederen gjør, er ifølge Karp (2019) ofte viktigere enn de store tingene. Dette kan være at lederen ser de ansatte, strekker seg litt lenger, fremsnakker, slår av en prat. Lederen kan gjøre dette også om man leder på avstand, og man bør være oppmerksom på viktigheten av å gjøre det i en travel og annerledes hverdag.

Opplevelsen av manglende støtte fra lederen kan også tolkes som et brudd på den psykologiske kontrakten mellom leder og medarbeider. Hvis medarbeiderne under en krise må jobbe på hjemmekontor, og opplever at deres forventning om ivaretagelse og støtte fra lederen ikke oppfylles, kan det oppleves som et brudd på den psykologiske kontrakten. Slike brudd kan ifølge Sverdrup (2014) føre til redusert jobbtillfredshet, tillit, engasjement og prestasjoner. Det er imidlertid ikke noe i resultatene som tyder på reduserte prestasjoner, snarere tvert imot. For lederne er det viktig å ha kunnskap om hvilke forventninger medarbeiderne har til dem knyttet til støtte og ivaretagelse, nettopp for å kunne unngå brudd på psykologiske kontrakter.

### **6.5.6 Belastende etterforskningsarbeid**

Noen medarbeidere jobbet med belastende materiale, tunge saksområder og overgrepssaker. De rapporterte om både lite kollegastøtte og dårlige muligheter for faglig støtte. Det var også flere medarbeidere som mente det var utfordrende at det ikke ble noen overgang mellom jobb og fritid da de jobbet hjemme, og det var vanskeligere å «koble om hodet». Det er ikke uproblematisk å ta med seg etterforskningsjobben hjem, både fordi det man jobber med er taushetsbelagt, men også fordi det kan oppleves som invaderende å jobbe med for eksempel overgrepssaker eller alvorlige straffesaker i egen stue. Dette påpekes av The British Psychological Society (2020), som mener at ledere må være oppmerksomme på hva som skjer

når medarbeidere tar med seg traumerelaterte arbeidsoppgaver hjem. Dyregrov (1986) presiserer at man som politi må venne seg til å bli eksponert for kriser og traumer, men at dette har sin pris. Isdal (2019) understreker også hvordan man påvirkes av å jobbe med mennesker. Det er ikke uvanlig at medarbeidere som jobber med belastende saksområder kan oppleve sekundærtraumatisering, compassion fatigue, PTSD og andre psykiske belastninger (Isdal, 2019). Selv om det er en pandemi, må ikke lederne glemme ansvaret de har for å sørge for et forsvarlig arbeidsmiljø. Gjennom å ivareta den enkelte kan lederne bidra til å forebygge sekundærtraumatisering eller emosjonell belastning. Dette kan de gjøre ved å være tett på, kjenne medarbeiderne og dermed vite hvordan best mulig støtte kan gis for å ivareta dem (Haavik & Toven, 2020; Isdal, 2017). Dersom lederen ikke forebygger belastninger knyttet til at man jobber med tunge saksområder kan det føre til psykiske belastninger for medarbeiderne.

Glomseth (2022) hevder at lederne syntes det var vanskelig å ikke kunne se medarbeiderne i øynene under pandemien, og vise at de ga dem ryggdekning (Glomseth intervjuet av Stranden, 2022). Baumeister et al. (2001) fant at man lettere husker vonde opplevelser enn gode, og man venner seg raskere til nye situasjoner som oppleves som positive enn de som oppleves som negative. På bakgrunn av funnene til Glomseth og Baumeister et al., kan det tenkes at lederne i undersøkelsen prøvde å vise omsorg og støtte til medarbeiderne, men medarbeiderne la kanskje ikke merke til hva lederne gjorde. Rammefaktorene kan ha gjort at den omsorgen lederne prøvde vise ikke ble oppfattet av medarbeiderne. Lederne fikk ikke til å følge opp medarbeiderne på samme måte som før. Hvis man tidligere var vant til å stikke innom kontorene for å «ta tempen» på hvordan medarbeiderne har det, og nå ikke opplevde å ha samme mulighet, kan man tenke at oppfølgingen ble vanskeligere. Hvis medarbeiderne var vant til at lederen ofte så til dem og spurte om hvordan det gikk, og man på hjemmekontor savnet dette, kan det kanskje oppleves som manglende støtte og ivaretagelse. Når vi vet at man lettere husker de vonde eller negative tingene enn de gode, kan det bidra til at de positive tingene lederen bidro med, ble overskygget av de negative opplevelsene med pandemien. Det man savnet ble kanskje tydeligere enn det som fungerte.

Flere medarbeidere ga uttrykk for at de følte seg alene og at det var fravær av ledelse. Med pandemien som kontekst kan man tenke at det å føle seg alene og ha behov for ledelse, kan være et uttrykk for engstelse eller i alle fall et behov for kontakt med andre. Hvis lederen gir

uttrykk for, og normaliserer en mulig opplevelse av usikkerhet og engstelse, kan det bidra til at medarbeiderne føler seg mindre alene. Det er uansett viktig at ledere kommuniserer at det er normalt å være bekymret i kriser. Dette for å bidra til å redusere negative følelser, eller en opplevelse av at man er alene om å føle som man gjør. Siden virkninger fra negative opplevelser ofte varer lengre, bør lederne også etter pandemien bør være oppmerksomme på hvordan medarbeiderne har det.

Både Dyregrov (1986) og Risan og Madsen (2019) påpekte at ledelse av politifolk innebærer at man leder medarbeidere som ofte møter mennesker som er i en krise eller har opplevd traume, uavhengig av pandemien. I tillegg til det å stå i en pandemi og de bekymringene det medfører, møter etterforskere ofte mennesker i krise. Det kreves mye av ledere som leder medarbeidere som stadig utsettes for denne form for belastning. Kunnskap om belastningene og betydningen av støtte og ivaretagelse kan kanskje være til hjelp for disse lederne.

Som dette delkapittelet viser, er omsorg og støtte fra lederen av betydning. Noe som også viser seg å ha betydning, er relasjoner og sosial kontakt med kollegaer. Det vil jeg se nærmere på i neste delkapittel.

## **6.6 Kollegial støtte og kollegiale relasjoner**

Mens funnene rundt omsorg og støtte fra lederen, samt betydningen av småpratene har blitt diskutert tidligere, skal jeg her diskutere betydningen av sosial kontakt og relasjoner med kollegaer.

Etterforskere samarbeider ofte om etterforskningen. Den daglige omgangen med kollegaer fungerer både som faglige diskusjoner, og en arena hvor man kan diskutere andre tema enn fag. Resultatene i undersøkelsen viste at flere medarbeidere var tilfredse med å jobbe på hjemmekontor. Samtidig var baksiden ved å jobbe hjemme at det medførte mindre kontakt med kollegaer, og man satt mye alene. Den daglige kontakten med kollegaer og leder, hvor de kunne diskutere problemstillinger innen etterforskningen, ble vanskelig når de fleste jobbet hjemmefra. Medarbeiderne savnet relasjonen, det sosiale fellesskapet og den psykososiale støtten også fra kollegaer.

Savnet etter det sosiale fellesskapet og kontakten med kollegaene kan tolkes som en bekreftelse for betydningen av sosiale relasjoner på jobb. Dette samsvarer også med hva flere forskere mener. Molstad og Aspeli (2020) sier at relasjoner bidrar til å påvirke stemningen, følelsene, motivasjonen, samarbeidet og tilknytningen til arbeidsplassen og kollegaer. Det er derfor viktig at man tar relasjoner på arbeidsplassen på alvor. Manger og Wormnes (2015) understreker at mennesker har et grunnleggende behov for tilhørighet og å være tilknyttet andre. Behovet for tilhørighet gir seg utslag i ønsker om å samhandle med andre, og knytte seg emosjonelt til andre. Dette fører igjen til at man bryr seg om dem, og ønsker å bli vist omsorg. At mennesker er grunnleggende motivert for å etablere relasjoner til andre bidrar til å forklare hvorfor relasjoner og sosialt felleskap er viktig for medarbeiderne (Manger & Wormnes, 2015).

Bortfall av kontakt med kollegaene førte, ifølge funnene, til et savn etter relasjonen og fellesskapet på jobb. Det bekreftes av Ingelsrud et al. (2022). De fant at opplevelsen av læring, spontanitet, kreativitet og fellesskapsfølelsen ble dempet mens medarbeiderne jobbet hjemme. Vi bør ikke undervurdere betydningen av gode relasjoner i arbeidslivet, både mellom medarbeidere og mellom leder og medarbeidere. Funnene i kommentarene til både lederne og medarbeiderne peker på hvor betydningsfullt relasjoner på en arbeidsplass kan være, og at fravær av sosial kontakt oppleves som belastende. Savn etter relasjonene kan forstås som et naturlig uttrykk for behov som ikke er dekket. Når flere medarbeidere følte seg ensomme og alene under lockdown bidrar det til å underbygge betydningen av sosial kontakt og relasjoner på jobb, og samsvarer med hva Manger og Wormnes (2015) sier om behovet for tilhørighet. Dette behovet er særlig framtrødende i nye og fremmede situasjoner, som for eksempel en pandemi. Da vil en god relasjon bidra til å skape trygghet.

Medarbeidere savnet det å se og diskutere med kollegene ansikt til ansikt. Det synes som at dette behovet ikke ble tilstrekkelig ivaretatt via digitale løsninger. Dette samsvarer med hva Sander og Baumann (2020) fant. De så at det var viktig å ha muligheten til å snakke sammen ansikt til ansikt for å kommunisere følelser og hvordan man har det. Selv om man ser hverandre i en videosamtale, er det ifølge dem, ikke lett å uttrykke følelser på digitale plattformer. Det kan også bidra til å forklare hvorfor heller ikke lederne klarte å fange opp hvordan medarbeiderne egentlig hadde det. Videre viser funnene at det var vanskeligere for noen å diskutere faglige spørsmål digitalt. En medarbeider mente at det kostet mer å ta en

telefon for å spørre om noe, siden man i større grad følte at det var å stjele av kollegaens tid enn det ville vært om man diskuterte samme sak på jobb. Dette kan være et uttrykk for at man ikke ønsket å være til bry, eller at kollegene opplevdes å være mer utilgjengelige når man måtte ringe dem i stedet for å stikke innom dem. Når man er fysisk på samme sted, kan man sjekke om kollegaer er tilgjengelig og at man ikke forstyrrer før man tar kontakt. Man har ikke samme mulighet til å sjekke det hvis man må ringe dem.

Andre funn fra undersøkelsen var at fysisk avstand medførte sosial avstand. Terskelen for å kontakte kollega eller leder ble høyere. Uttrykk som om at man var usikker på om lederen brydde seg og at man følte seg alene, bidrar til å understreke viktigheten av relasjoner mellom medarbeider og leder.

Som vi har sett er relasjoner mellom kollegaer av betydning for trivsel, og ved bortfall av disse oppstod det et savn hos mange medarbeidere.

### **Oppsummering**

Jeg har nå diskutert funnene i kapittel 5 opp mot teorien i kapittel 3. Jeg har hatt fokus på den relasjonelle siden i forholdet mellom medarbeider og leder, og diskutert hva både ledere og medarbeiderne fant utfordrende under pandemien. Jeg har dessuten diskutert hva de opplevde som positivt og muligheter under pandemien.

I neste kapittel vil jeg oppsummere funnene i dette studiet av muligheter og utfordringer i ledelse av etterforskere under Covid-19 pandemien.

## 7. Konklusjon og avsluttende kommentarer

Denne masteroppgaven har gjennom en kvalitativ studie forsøkt å besvare følgende problemstilling:

*«Hvilke utfordringer og muligheter skaper en pandemi for ledelse av etterforskere, sett fra medarbeideres og lederes perspektiv?»*

Problemstillingen inneholder to delspørsmål: Hvilke utfordringer skapte pandemien? Hvilke muligheter skapte pandemien? Jeg svarer på de to delspørsmålene hver for seg.

Deltakerne i undersøkelsen har vært medarbeidere som arbeider med etterforskning og ledere med personalansvar. Alle jobber ved spesialenheter i politiet. De fleste som ansettes ved slike enheter har noe yrkeserfaring.

Medarbeiderne og lederne ble stilt de samme spørsmålene. Lederne ble i tillegg stilt spørsmål knyttet til ledelse under pandemien. Det gir meg en unik mulighet til både å undersøke hvordan medarbeiderne opplevde pandemien sett fra deres perspektiv, i tillegg til å undersøke hvordan lederne opplevde pandemien sett fra deres perspektiv. Medarbeidernes synspunkter på hvordan de har opplevd krisen og ledernes håndtering av krisen, har gitt viktig informasjon som supplerer ledernes opplevelse av utfordringene og hvordan disse kan håndteres.

I det følgende vil jeg først svare på problemstillingen gjennom å besvare de to delspørsmålene. Deretter vil jeg si noe om hva utfordringene og mulighetene kan bety for fremtidig ledelse av etterforskere, studiens bidrag og praktiske implikasjoner, overføringsverdi til andre enheter, studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

### 7.1 Hvilke utfordringer skapte pandemien for ledelse av etterforskere?

Pålegg om hjemmekontor under lockdown innebar at deltakerne i undersøkelsen i stor grad ble pålagt å jobbe hjemmefra, og holde fysisk avstand til hverandre. Mange opplevde ulike sider ved denne situasjonen som utfordrende. De mest sentrale utfordringene medarbeiderne pekte på var manglende mestringsfølelse og bekymring for om de strakk til. Flere medarbeidere var usikre på om lederen hadde tillit til at de jobbet, og noen var bekymret for



om de gjorde nok arbeid. Dette opplevde de som utfordrende og det gjorde dem usikre. Fravær av og savn etter sosial kontakt med leder og kollegaer var også en tydelig utfordring. Flere følte seg alene og ensomme på hjemmekontor.

De mest sentrale utfordringene lederne pekte på var bekymring for hvordan medarbeiderne hadde det, og et savn etter kontakt med dem. De opplevde manglende mestringsfølelse med tanke på oppfølging, både i form av å se og ivareta medarbeiderne, og med tanke på oppgaveløsning. Lederne var bekymret for ikke å strekke til. Noen ledere fant det utfordrende at de ikke kunne kontrollere medarbeiderne og arbeidet på samme måte som de var vant til. Det førte til at de ledet tydeligere og sterkere enn de pleide.

Kommunikasjon ble utfordrende for både lederne og medarbeiderne fordi de ikke var vant til å kommunisere digitalt med hverandre. Lederne syntes det var vanskelig å lede via digitale plattformer. Det ble mye enveiskommunikasjon fra lederne, og færre muligheter til faglige diskusjoner. Både lederne og medarbeiderne syntes det var utfordrende at småpraten i stor grad ble fraværende. Tidligere fikk de informasjon og muligheten til å diskutere både fag og andre tema gjennom småpraten. Bortfall av småprat gjorde informasjonsflyten mer utfordrende.

## **7.2 Hvilke muligheter skapte pandemien for ledelse av etterforskere?**

Når det oppstår en krise medfører det ofte usikkerhet og nye situasjoner som må håndteres. Det er imidlertid viktig å ikke bare fokusere på utfordringer under krisen, siden det også kan finnes muligheter i en ny situasjon. Det ble stilt spørsmål om hva som har vært positivt med arbeidssituasjonen under Covid-19.

Det viste seg å være mange som pekte på positive sider av pandemien. Det som skapte den mest positive opplevelsen blant medarbeiderne, var at de syntes de ble mer effektive da de fikk arbeidsro på hjemmekontoret. Det var også flere som mente at muligheten til å planlegge og strukturere arbeidsdagen i større grad selv, ga effekt ved at de fikk gjort mer. Mange ga uttrykk for at de ønsket eller håpet å få mulighet til å jobbe hjemmefra også etter pandemien. Medarbeidere som sjelden kommuniserte sammen på grunn av at de ikke jobbet fysisk nær

hverandre, opplevde det som positivt å kunne kommunisere digitalt. Dette var muligheter de ikke hadde hatt på samme måte tidligere.

Lederne mente at etter organisasjonen fikk på plass digitale verktøy, ble det lettere å ha digitale møter. Digitale møter bidro til at de kunne kommunisere med mange samtidig, og at mange fikk samme informasjon, noe lederne mente var positivt.

Det var i større grad medarbeiderne som kommenterte på positive opplevelser under pandemien. Om det kommer av at de så flere fordeler enn lederne, eller om opplevelsen av autonomi på hjemmekontor gjorde at de opplevde flere positive ting er det vanskelig å konkludere med. Det er imidlertid veldig tydelig at mange medarbeidere mente at det var positivt at de fikk mer autonomi og kunne styre arbeidsdagen i større grad selv.

### **7.3 Studiens bidrag og praktiske implikasjoner**

Det finnes relativt lite forskning på ledelse av etterforskere, og mye av forskningen på ledelse i politiet er rettet mot den operative tjenesten i politiet, patruljetjenesten. Studien bidrar derfor til å sette søkelys mot en gruppe hvor det finnes relativt lite forskning, og vil være et bidrag til å kunne forstå ledelse av etterforskere i et videre perspektiv. Undersøkelsen kan gi noen praktiske implikasjoner for ledelse av etterforskere i hverdag og krise. Pandemien skapte både utfordringer og muligheter, og disse erfaringene kan man kanskje bruke i det videre arbeidet med å lede etterforskere.

Utfordringene som pandemien skapte peker på betydningen av relasjoner mellom leder og medarbeider, sosial støtte fra både leder og kollegaer, behov for tillit samt betydningen av toveiskommunikasjon. Relasjoner mellom leder og medarbeider gir viktig informasjon om hva den enkelte trenger av oppfølging og støtte. Både lederne og medarbeiderne savnet relasjoner og ga tydelig uttrykk for behov for dette. Sosial støtte synes å være særlig viktig under en krise, men også i hverdagen til etterforskere som ofte møter mennesker i krise. Ledelse utøves i stor grad gjennom kommunikasjon, og det er viktig å ha muligheten til toveiskommunikasjon for å sjekke ut at man har oppfattet informasjonen som gis. Ved å bygge relasjoner og jobbe med støtte og kommunikasjon, vil man kanskje også oppnå mer tillit. Det kan gjøre det lettere for lederne å stole på at medarbeiderne jobber også når de jobber hjemme. En bevissthet om en utfordring løser ikke utfordringen. Kunnskap om utfordringen kan brukes

til å jobbe videre med *hvordan* man konkret skal bygge gode relasjoner, gi støtte og kommunisere bedre.

Den «nye normalen» i arbeidslivet kan vise seg å være mer hjemmekontor. For å få dette til i politiet, bør digitale kommunikasjonsstrategier tillegges større vekt, ved for eksempel å vektlegge toveiskommunikasjon og tilrettelegge for mer kollegakontakt på nett. Funnene viser at mange medarbeidere ønsker mer autonomi og mulighet til å styre arbeidshverdagen. De gir uttrykk for at de opplevde å være mer effektive når de fikk arbeidsro. De ble mindre forstyrret på hjemmekontor enn når de jobber på kontoret, og de ønsker å ha mulighet for å jobbe hjemmefra innimellom. Ved å la medarbeiderne styre arbeidsdagen mer selv, kan lederne få mer motiverte medarbeidere som yter mer, er mer effektive og ikke minst mer fornøyde. Denne synergieffekten kan bidra til bedre arbeidsmiljø og større produksjon, noe som igjen kan føre til bedre resultatoppgåelse. En kombinasjon av hjemmekontor og jobb på arbeidsstedet, kan kanskje øke produksjonen uten at det går utover samhandlingen mellom leder og medarbeidere.

Det er interessant å få en bedre forståelse for hvordan både lederne og etterforskerne opplevde lockdown, og hvordan de tilpasset seg situasjonen. Ved å skape forståelse for utfordringene, men også mulighetene pandemien skapte, kan man kanskje bruke kunnskapen til ledelse av etterforskere i fremtiden. Det er også viktig å lære av mulighetene pandemien skapte. Erfaringer fra pandemien kan bidra til å videreutvikle, styrke og bedre dialog og samarbeid mellom både ledere og medarbeidere, og mellom kollegaer.

## **7.4 Overføringsverdi til andre enheter**

Mitt datamateriale er hentet fra fritekstsvarene til ledere og medarbeidere ved FEE og FEFE i seks av landets tolv politidistrikter. Det betyr at det er ledere og medarbeidere fra enheter i nesten halvparten av landets politidistrikt som har svart på hva de syntes var mest utfordrende under pandemien, og hva de mente var positivt.

Ut fra hvor mange som har svart og hvor mange politidistrikt som har deltatt, er det nærliggende å si at funnene er overførbare. Jeg vil imidlertid begrense meg til å si at de er til dels overførbare. Funnene peker på utfordringer som kanskje mange i politiet kan kjenne seg igjen i, og slik kan man tenke at det er overførbart. Vi vet likevel ikke om det er de som er

mest fornøyde, eller minst fornøyde med forholdene på jobb under pandemien som har besvart undersøkelsen. Derfor er det vanskelig å si at funnene er overførbare til alle enheter i politiet. Vi kan likevel si at funnene til en viss grad kan være overførbare til enheter med samme arbeidsoppgaver.

Temaer som kan være overførbare, er betydningen av relasjoner og behovet for oppfølging og ivaretagelse. Behov for oppfølging og ivaretagelse kan være viktig uavhengig av hvor man jobber. Det samme gjelder småpraten. Ut fra funnene er det veldig mye som løser seg i småpraten. Det kan virke som om det gjelder «overalt». Mange ga dessuten uttrykk for et behov for autonomi og tillit. Flere påpekte hvor effektive de var når de jobbet hjemmefra, da de ble mindre forstyrret. De uttrykte dessuten et håp om at de også etter pandemien i større grad kunne styre arbeidshverdagen mer selv. Dette kan nok være overførbart til andre enheter.

## **7.5 Begrensninger ved studien**

Undersøkelsen ble gjort tidlig i pandemien, og det ble stilt åpne spørsmål om utfordringer og om hva som eventuelt var positivt under pandemien. I fritekstsvarene er det flere tema som kunne vært interessante å følge opp, eller fått mer utdypende svar på. Dersom det hadde blitt gjennomført dybdeintervju med utgangspunkt i svarene i undersøkelsen, ville man kanskje fått en enda bedre innsikt og forståelse av hva som lå i svarene. Resultatet som foreligger, er min tolkning av hva deltakerne svarte. Jeg har tolket svarene ut fra min forforståelse og mitt ståsted, og i lys av teori og tidligere forskning jeg har vurdert som relevant. Andre ville kanskje tolket dette annerledes. Eksempelvis har jeg hatt særlig fokus på den relasjonelle siden av ledelse. Det er mulig at funnene ville vist noe annet om jeg i større grad undersøkte andre sider ved ledelse.

En annen begrensning er at jeg kun har analysert fritekstsvarene ved hjelp av kvalitativ metode. Dersom jeg hadde undersøkt avkryssningssvarene i tillegg til fritekstsvarene, og kombinert min kvalitative analyse med en kvantitativ analyse av avkryssningssvarene, kan det være at jeg hadde fått andre funn i undersøkelsen.

Undersøkelsen er gjennomført blant medarbeidere og ledere ved spesialistavdelinger. Det er ikke sikkert at svarene til de som jobber ved GDEene er like. Det er mulig at man ville sett andre ting, eller fått andre funn, om man inkluderte de som jobbet der.

## 7.6 Forslag til videre forskning

Spørreundersøkelsen ble gjennomført relativt tidlig i pandemien. Vi har nå hatt pandemi i over to år, og har i større grad tilpasset oss den «nye hverdagen». Det ville vært interessant å gjennomføre en ny undersøkelse tilsvarende den som ble gjort av forskerne ved NTNU, hvor man så på langtidsvirkningene av utfordringene som lederne og medarbeiderne rapporterte om. Ved å gjennomføre en ny spørreundersøkelse med både avkryssningsspørsmål og fritekstspørsmål, ville man fått muligheten til å sammenligne funnene med funnene i min undersøkelse. En kvantitativ undersøkelse ville gitt mer bredde og oversikt. Man kunne også gått i dybden med kvalitative intervjuer for å få utdypet mer betydningen i fritekstsvarene. Det ville vært veldig interessant å undersøke om de opplever samme type utfordringer nå, eller om noe har endret seg underveis i pandemien med tanke på hva de opplevde som utfordrende under den første perioden.

Det ville også være interessant å undersøke hvordan arbeidshverdagen til deltakerne i undersøkelsen er nå. Gis medarbeiderne mulighet til å jobbe oftere enn før pandemien?

Jeg tenker også det ville være interessant å undersøke hvordan de har klart å opprettholde de kollegiale relasjonene som veldig mange savnet under første lockdown. Er enhetene like nære på det relasjonelle planet som de var før pandemien, eller har dette endret seg etter over to år med pandemi, og eventuelt på hvilken måte?

Tillit fra leder har blitt tematisert av flere i undersøkelsen. Er denne styrket eller svekket, og hvorfor opplevde medarbeiderne at lederne ikke stolte på dem? Det ville derfor vært interessant å undersøke hvordan tilliten mellom leder og medarbeider er påvirket av en lang periode med pandemi og hjemmekontor.

# Litteraturliste

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2019). Ledelse i en digital tidsalder. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5.utg., s. 87-108). Gyldendal.
- Bakker, A. B. & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423-440. <https://doi:10.1037/1072-5245.13.4.423>  
([isonderhouden.nl](http://isonderhouden.nl))
- Banerjee, D. & Rai, M. (2020). Social isolation in Covid-19: The impact of loneliness. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(6), 525-527.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0020764020922269>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Berg, A. M., Hem, E., Lau, B., Håseth, K. & Ekeberg, Ø. (2005). Stress in the Norwegian police service. *Occupational Medicine*, 55(2), 113-120.  
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqi023>
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse: Karakteristika og utfordringer. I Å. S. Hole & A. O. Haugen (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39-59). Oplandske Bokforlag.
- Bjørkelo, B. & Gundhus, H. I. (2015). Å forbedre en etat: Om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen. *Magma* (2), 34-46. <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/279578/%C3%85%20forbedre%20en%20etat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bjørkelo, B. (2018). Leading and managing interaction under risk in the police: What may be some of the underlying conditions for learning from experience? I G.-E. Torgersen (Red.), *Interaction: 'Samhandling' under risk: A step ahead of the*

*unforeseen* (s. 127-139). Cappelen Damm Akademisk.

<https://press.nordicopenaccess.no/index.php/noasp/catalog/book/36>

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>

Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work, tough conversations, whole hearts*. Vermilion.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. (5. utg.). Oxford University Press.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314. [Cobb-PsychosomaticMed-1976.pdf \(archive.org\)](#)

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFS lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.

Cunliffe, A. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. (2. utg.). SAGE.

Davis, C. & Silvestri, M. (2020). *Critical perspectives on police leadership*. Policy press.

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2021, 31.mai). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. [Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi | Forskningsetikk](#)

Dyregrov, A. (1986). Belastninger i politimannskapers arbeidssituasjon. *Politibladet*, 12(8), 11-15. [belastninger\\_i\\_politi.pdf \(windows.net\)](#)

Eid, J. & Harris, A. (2018). Emosjoner, stress og mestring. I J. Eid. & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ psykologi* (s. 137-170). Fagbokforlaget.

Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: Om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag.

Espevik, R., Johnsen, B. H. & Eid, J. (2018). Grupper og operative team. I J. Eid. & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ psykologi* (s. 227-268). Fagbokforlaget.

- Filstad, C. (2020). *Politiledelse og ledelse av nærpolitireformen: Forskning, diskusjoner og refleksjoner*. Politihøgskolen.
- Furunes, T., van der Heijden, B. I. J. M. & de Lange, A. H. (2016). HRM i et livsfaseperspektiv. I A. Mikkelsen & T. Laudal, T. (Red.), *Strategisk HRM 2* (2. utg., s. 405-434). Cappelen Damm Akademisk.
- Fyhn, T., Fjell, K. K. & Johnsen, B. H. (2015). Resilience Factors Among Police Investigators: Hardiness-commitment a Unique Contributor. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 31(4), 261-269 <https://doi.org/10.1007/s11896-015-9181-6>
- Glasø, L. (2006). Ledelse er en emosjonell prosess. *Bedre skole*, (4), 23-27.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45(3), 240-248.  
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/det-emosjonelle-samspillet-i-leder-medarbeider-relasjonen>
- Glomseth, R. (2009). Fortellinger, småprat og kunnskapsdeling i politiet. *Magma*, 12(6), 14-16. [PIA: Fortellinger, småprat og kunnskapsdeling i politiet \(unit.no\)](https://www.unit.no/magma/126-14-16)
- Grant, A. M, Fried, Y. & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology (Vol 1): Building and developing the organization* (s. 417-453). [GrantFriedJuillerat\\_WorkMattersHandbook.pdf \(upenn.edu\)](https://www.upenn.edu/~grantfriedjuillerat/WorkMattersHandbook.pdf)
- Haavik, M. & Toven, S. (2020). *Ivaretakelse av hjelpere. Er vi ikke betalt for å tåle dette?* Universitetsforlaget.
- Holmberg, L. (2014). Hva gjør politiet? I P. Larsson, H. O. I. Gundhus & R. Granér (Red.), *Politivitenskap* (s. 153-177). Cappelen Damm Akademiske.
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1218-1233. [http://doi.org/10.1037/apl0000620](https://doi.org/10.1037/apl0000620)



- Indregard, A.-M. R., Knardahl, S. & Nielsen, M. B. (2017). Emotional dissonance and sickness absence: a prospective study of employees working with clients. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 90(1), 83-92. <https://doi.org/10.1007/s00420-016-1176-9>
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme - Borte - Uavgjort: Hjemmekontor og annet fjernarbeid. Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (AFI-rapport 2022:04). OsloMet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2992422>
- Isdal, P. (2017). *Smittet av vold*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Jones, M. & Sverdrup, T. (Programledere). (2020, 14. desember). 20: Kriseledelse, med Synnøve Nesse [Audio podkastepisode]. I *Ledertaffel: NHHs podcast om ledelse*. NHH. <https://open.spotify.com/episode/2MOaDbUI1PvQ4roJIHjfpU>
- Juul, S. & Pedersen, K. B., (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori. En innføring*. Hans Reitzels forlag.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva gjør ledere i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2020a, 30. november). Har sårbarhet noe med ledelse å gjøre? Høyskolen Kristiania. [Har sårbarhet noe med ledelse å gjøre? | Høyskolen Kristiania](#)
- Karp, T. (2020b, 14. desember). *Mer autonomi til de ansatte? Hva må til?* Høyskolen Kristiania. [Mer autonomi til de ansatte? Hva må til? | Høyskolen Kristiania](#)
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.

- Kennedy, J. F. (1959, 12. april). *Convocation of the United Negro College Fund, Indiana*  
<https://www.jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/indianapolis-in-19590412>
- Knardahl, S. (2016). Arbeid, ledelse og helse. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (2. utg., s. 338-366). Cappelen Damm Akademisk.
- Kotter, J. P. (2019). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 38-54). Gyldendal.
- Kuvaas, B. (2017, 15. mars). *Tillitsbasert ledelse virker*. BI Business review.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Langvik, E. & Rostad, I. S. (2020). *Å jobbe med etterforskning av vold og overgrep mot ban: Sentrale belastninger og ressurser hos ansatte i Trøndelag politidistrikt. Resultater fra forskningsprosjektet STRESOB*. NTNU.  
[https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2644875/Langvik\\_Rostad\\_2020\\_Projektrapport\\_STR\\_ESOB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2644875/Langvik_Rostad_2020_Projektrapport_STR_ESOB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Langvik, E., Karlsen, H. R., Saksvik-Lehouillier, I. & Sørengaard, T. A. (2021). Police employees working from home during COVID-19 lockdown: Those with higher score on extraversion miss their colleagues more and are more likely to socialize with colleagues outside work. *Personality and Individual Differences*, 179, 110924.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110924>
- Larsson, P. (2010). Tillit i politiet: Fra nærhet til forhandlet legitimitet. I S. R. Runhovde (Red.), *Tillit til politiet* (s. 7-19). Politihøgskolen. <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/175070/Tillit%20til%20politiet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lien, E. (2021). *Overgang fra nærledelse til avstandsledelse i politiet* [Masteroppgave, Høgskolen i Østfold]. Brage. <https://hiob.brage.unit.no/hiob->

[xmlui/bitstream/handle/11250/2734703/Elin%20Lien.PDF?sequence=1&isAllowed=y](http://hdl.handle.net/11250/2734703/Elin%20Lien.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

- Malterud, K. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring*. Fagbokforlaget.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.  
<https://www.jstor.org/stable/258792>
- McGregor, D. M. (1988) The human side of enterprise. I H. J. Leavitt, L. R. Pondy & D. M. Boje (Red.), *Readings in Managerial Psychology* (3. utg., s. 310-321). The University of Chicago Press. [McGregor The Human Side of Enterprise.pdf \(mit.edu\)](#)
- Meld. St. 29 (2019-2020). *Politimeldingen: Et politi for fremtiden*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20192020/id2715224/>
- Mikkelsen, A. (2016). Hva bør ledere og HR-medarbeider vite om motivasjon. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (2. utg., s. 33-62.). Cappelen Damm Akademisk.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing. What managers do – and can do better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Molstad, M. H. & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse: Fred, frihet og ensomhet?* Gyldendal.
- Nesse, S. (2016). *When leadership matters more than leaders: Developing a processual perspective on leadership during organizational crises* [Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole] Brage. <http://hdl.handle.net/11250/2567464>

- Nesse, S. & Karlsen, B. (2020). Å lede under press fra pandemien: Utfordringer og muligheter for ledere nå og fremover, *Magma*, (2), 12-14. <https://www.magma.no/a-lede-under-press-fra-pandemien-utfordringer-og-muligheter-for-ledere-na-og-fremover>
- Nilsen, J. A. (2015). Etterforskningsledelse. Fra kaos til kontroll. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 320-340). Gyldendal Akademisk.
- NOU 2012: 14. (2012). *Rapport fra 22.juli kommisjonen*. Statsministerens kontor. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>
- NOU 2013: 9. (2013). *Ett politi: Rustet til å møte fremtidens utfordringer: Politianalysen*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>
- Olsvik, E. H. & Risan, P. (2019). *Etterforskning under lupen*. Politihøgskolen. <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/handle/11250/2634563>
- Politiet. (u.å.). *Medarbeiderplattformen*. Politidirektoratet. Hentet 21. august 2021 fra <https://www.politiet.no/om/jobb-i-politiet/medarbeiderplattform/>
- Politi-loven. (1995). *Lov om politiet (LOV-1995-08-04-53)*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53?q=politi-loven>
- Prop. 61 LS (2014-2015). *Endringer i politi-loven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/>
- Raelin, J. A. (2017). Leadership-as-practice: Theory and application an Editor's reflection. *Leadership*, 13(2), 215-221. <https://doi.org/10.1177/1742715017702273>
- Regjeringen. (2018, 10. september). *Politiets oppgaver og organisering*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/innsikt/politiet/id713373/>
- Regjeringen. (2020, 12. mars). *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

- Richins, M. T., Gauntlett, L., Tehrani, N., Hesketh, I., Weston, D., Carter, H. & Amlot, R. (2020). Early post-trauma interventions in organizations: A scoping review. *Front Psychol*, 11: 1176. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01176>
- Riksadvokaten. (2016). *Rundskriv nr 2/2016 Politiavhør*. Riksadvokaten. [Politiavhør – Riksadvokaten](#)
- Riksadvokaten. (2018). *Rundskriv nr 2/2018 Kvalitetskrav til straffesaksbehandlingen i politiet og ved statsadvokatembetene mv. (Kvalitetsrundskrivet)*. Riksadvokaten. <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2020/08/Kvalitetsrundskrivet-med-hyperlinker-1.pdf>
- Risan, P. & Madsen, K. (2019). Politiavhør av traumatiserte vitner: Et mellommenneskelig perspektiv. I E. H. Olsvik & P. Risan (Red.), *Etterforskning under lupen* (s. 127-156). Politihøgskolen.
- Rogers, C. (2008). *Leadership skills in policing*. Oxford University Press.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Self-determination-theory-and-the-facilitation-of-Ryan-Deci/358f092645d60e74a0d917c147a33076037cf23e>
- Sander, E. J. & Baumann, O. (2020). *5 Reasons Why Zoom meetings are so exhausting* (Researchgate.net) [\(2\) \(PDF\) 5 Reasons Why Zoom meetings are so exhausting. \(researchgate.net\)](#)
- Skivik, H. M. (2018). *Relasjonell ledelse: Å lære lederskap i praksis*. (2. utg.). Gyldendal.
- Smite, D., Moe, N. B., Klotins, E. & Gonzalez-Huerta, J. (2021, 20. januar). *From forced working-from-home to working-from-anywhere: Two revolutions in telework*. Semantic Scholar, Computer Science. [Transition into the WFH.2.0- for CACM \(arxiv.org\)](#)

- Store norske leksikon. (2020, 9. april). *Fenomenologi*. <https://snl.no/fenomenologi>
- Straffeprosessloven. (1981). *Lov om rettergangsmåten i straffesaker* (LOV-1981-05-22-25). Lovdata. [Lov om rettergangsmåten i straffesaker \(Straffeprosessloven\) - Lovdata](#)
- Stranden, A. L. (2022, 18. april). *Pandemien ble en stress-test for politiet*. <https://forskning.no/covid19-ledelse-og-organisasjon-politi/pandemien-ble-en-stress-test-for-politiet/2012187>
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologisk kontrakt: Et nytt ledelsesperspektiv? *Magma-Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 17(5), 64-71. <http://hdl.handle.net/11250/283716>
- Sørengaard, T. A. & Saksvik-Lehouillier, I. (2020). Insomnia among employees in occupations with critical societal functions during the COVID-19 pandemic. *Sleep Medicine*, 91, 185-188. <https://doi.org/10.1016/j.sleep.2021.02.025>
- The British Psychological Society. (2020, 10. juni). *Taking trauma related work home: Advice for reducing the likelihood of secondary trauma*. [Taking trauma related work home - advice for reducing the likelihood of secondary trauma.pdf \(bps.org.uk\)](#)
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Gyldendal Akademisk.
- Yukl, G. (2006). *Leaderships in organizations* (6.utg.). Pearson Prentice Hall.
- Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger: Om å bygge hverandre*. Gyldendal.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Meldeskjema til NSD – konvertert fra pdf



# Meldeskjema

#### **Referansenummer**

834898

#### **Hvilke personopplysninger skal du behandle?**

#### **Prosjektinformasjon**

#### **Prosjekttittel**

Arbeidssituasjonen for politiansatte under Covid-19

#### **Prosjektbeskrivelse**

Under Covid-19, har arbeidssituasjonen vært endret for de fleste arbeidstaker, også politiansatte. Mange har måttet jobbe hjemmefra, samtidig som de har hatt hjemmeundervisning av barn. Prosjektet ønsker å kartlegge hvordan de ansatte har opplevd sin arbeidssituasjon, både med tanke på kontakt med ledelse, kollegaer, fysisk arbeidsmiljø på hjemmekontoret og mengde/kvalitet på arbeidet de har utført.

#### **Dersom opplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke**

Prosjektet er et samarbeid mellom NTNU og politidirektoratet. Utvalgte deler av datasettet (randomisert utvalg av noen deltakere, på noen få variabler som ikke inneholder personopplysninger), skal benyttes i studentprosjekt. Dette gjelder variablene fra QPS Nordic.

#### **Begrunn behovet for å behandle personopplysningene**

Alder og kjønn er avgjørende å inkludere i forskning som kontrollvariabler i for eksempel regresjonsanalyser, hvor man ønsker å se på betydningen av hjemmearbeid for trivsel og yrkesprestasjon. Antall barn er viktig å ha med, da det er svært sannsynlig at dette vil påvirke hvor mye arbeid de har fått gjort, og hvordan Covid-19 har påvirket arbeidssituasjonen deres.

**Ekstern finansieringType prosjekt**

Forskerprosjekt

**Behandlingsansvar**

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Eva Langvik, eva.langvik@ntnu.no, tlf: 97727666

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles eller behandlingsansvarlige)?**

Nei

**Utvalg 1**

**Beskriv utvalget**

Politiansatte fra 6 politidistrikt i Norge

**Rekruttering eller trekking av utvalget**

en lenke sendes ut til alle ansatte i politidistriktene av politidistriktene selv.

**Alder**

20 – 60

**Inngår det voksne (18+) i utvalget som ikke kan samtykke selv?**

Nei

**Personopplysning for utvalg 1**

**Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**

Elektronisk spørreskjema



## **Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

### **Informasjon fra utvalg 1**

#### **Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Nei

#### **Begrunn hvorfor du ikke informerer utvalget om behandlingen**

Informasjonen samles inn som en arbeidsmiljøkartlegging i regi av Politidirektoratet. I skjemaet blir det spurt om deltakerne samtykker til at dataen som samles inn kan brukes til forskning, men det spesifiseres ikke hvordan dataene skal benyttes (hvilke analyser, at datasettet blir avidentifisert, og rekodet, at de lagres på passordbeskyttet område, og at ingen i politiet har tilgang til rådataene osv.

Hovedårsaken til at det ikke informeres om detaljene, er at undersøkelsen ikke primært er et forskningsprosjekt, men at det nå i ettertid er ønskelig å benytte dataene i forskning. Skjemaet måtte sendes ut før det ble gjenåpning, og politidirektoratets ønsker om informasjon, samt viktigheten av at deltakerne svarte på skjemaet mens de fortsatt var i hjemmearbeid ble prioritert.

### **Tredjepersoner**

#### **Skal du behandle personopplysninger om tredjeperson**

Nei

### **Dokumentasjon**

#### **Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

#### **Hvordan kan samtykke trekkes tilbake?**

Siden undersøkelsen er anonym, vil det ikke være mulig (evt, det vil være ekstremt vanskelig), å spore responsene til en person tilbake til en deltaker. Det vil derfor ikke være mulig å trekke tilbake samtykket.

#### **Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?**

se punkt over: Dataen er samlet inn gjennom en anonym nettundersøkelse i forbindelse med politidirektoratets kartlegging av arbeidsmiljøfaktorer under Covid-19.

### **Totalt antall registrerte i prosjektet**

1000-4999

## **Tillatelser**

### **Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

- Annen godkjenning

#### **Annen godkjenning**

Politidirektoratet er har godkjent undersøkelsen

#### **Behandling**

##### **Hvordan behandles opplysningene?**

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

##### **Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?**

- Prosjektansvarlig
- Andre med tilgang til opplysningene

##### **Andre som har tilgang til opplysningene?**

Politidistriktene har tilgang til data på gruppe-nivå, men ikke person-identifiserende data (kjønn, aldersgruppe, enhet (om det er færre enn 10 i enheten). Dette fordi det er selve enhetene som vil kunne være i stand til å identifisere enkeltpersoner ved å koble sammen opplysninger.

Studenter vil ha tilgang til aidentifisert data, uten mulighet for identifisering av enkeltpersoner. Disse studentprosjektene vil være ledet av prosjektansvarlig. I tillegg vil 2 andre i forsknings gruppen ha tilgang til dataene, med de samme restriksjonene knyttet til bruk og publisering (Kun på gruppenivå).

##### **Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

#### **Sikkerhet**

##### **Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

##### **Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning
- Andre sikkerhetstiltakx

## Hvilke

Ingen oversendelse av datafiler vil skje. Kun arbeid fra passordbeskyttet område på sikker server (NTNU)

## Varighet

## Prosjektperiode

22.07.2020 - 22.01.2021

## Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

## Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

## Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

## Tilleggsopplysninger

Meldingen som gikk ut til de ansatte, og som ble publisert på "Kilden" (politiets intranett) var: Du vil snart få en spørreundersøkelse på e-post, som skal kartlegge hvordan de siste ukene med Covid-19 og omfattende tiltak har vært for deg som arbeidstaker. Dette gjelder både om du har jobbet hjemme fra, møtt opp fysisk på jobb eller hatt kombinasjoner av disse. Undersøkelsen er et samarbeid mellom psykologisk institutt ved NTNU og XXX politidistrikt. Det tar ca 10-12 minutter å svare, er selvfølgelig frivillig og helt anonymt.

Vi håper du setter av tid til å svare, da det også i tiden fremover vil bli smitteverntiltak og arbeid hjemmefra for mange i lang tid fremover. Å kartlegge hvordan medarbeiderne opplever tiltakene og hverdagen er viktig for å skaffe oss et godt kunnskapsgrunnlag for å kunne tilrettelegge best mulig i tiden som kommer.

Områder det spørres om:

- Psykososialt arbeidsmiljø
- Fysisk arbeidsmiljø
- Ledelse
- Samarbeid
- Sikkerhet
- Balanse jobb/fritid
- Trivsel med situasjonen

Det er ikke så mange spørsmål og det vil ikke bli omfattende etterarbeid, slik som ved medarbeiderundersøkelsen. Undersøkelsen er kun ment som en "temperaturmåler" og en

mulighet for alle til å gi sine tilbakemeldinger. Det vil bli gitt cirka en ukes svartid og igjen: Vi håper så mange som mulig svarer!

XXXXXX, Visepolitimester (NB- ulik avsender i ulike politidistrikt)

I mailteksten sto det:

Kjære kolleger i XXXX ()politidistrikt.

Vi ønsker å gjennomføre en undersøkelse blant alle ansatte hvor formålet er å kartlegge hvordan dere opplever tiltakene og hverdagen under Covid-19. Et av temaene i undersøkelsen er erfaringer knyttet til hjemmearbeid, men jeg oppfordrer både de som har jobbet hjemmefra og de som fysisk har vært på jobb til å delta.

Hvis du ønsker å delta, gå inn her: <https://nettskjema.no/a/148842>

Spørreundersøkelsen er et samarbeid mellom psykologisk institutt ved NTNU og XXX politidistrikt. Resultatet vil blant annet gi oss et godt kunnskapsgrunnlag for å kunne tilrettelegge best mulig i tiden som kommer, samt for andre sammenlignbare hendelser i fremtiden. For NTNU vil interessante funn i undersøkelsen mulig følges opp med forskning på et senere tidspunkt.

Det tar ca. 10-12 minutter å svare, er selvfølgelig frivillig og helt anonymt, men jeg vil oppfordre alle til å svare. Takk for at du deltar!

Mvh XXXXXXXXX, Visepolitimester (evt politimester eller HR ansvarlig i de ulike politidistriktene)