



Kulturprosjekt i politiet - utvikling av medarbeiderskap

Har innføring av medarbeiderplattformen i politi- og lensmannsetaten bidratt positivt til medarbeiderskap?

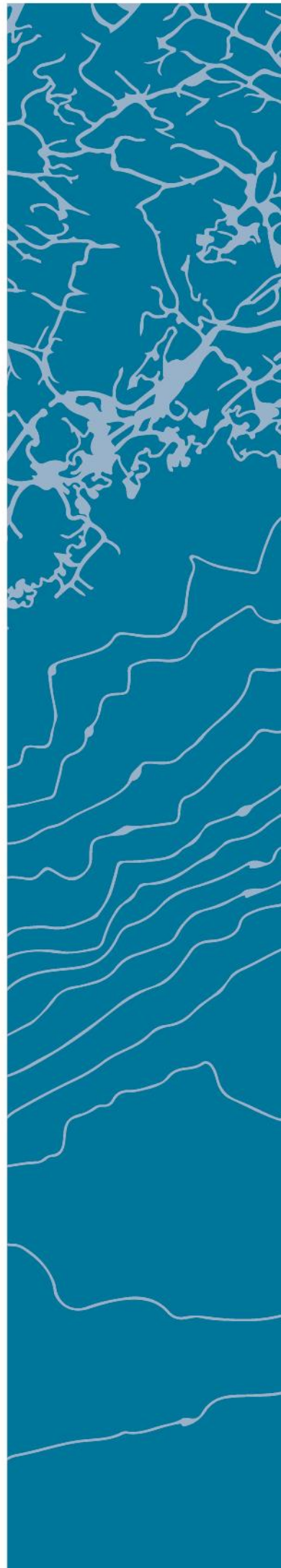
TROND SEKKINGSTAD

VEILEDER

Morten Øgård
Linda Hye

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Sammendrag

Medarbeiderskap er et styrings- og ledelsesverktøy som den senere tid er kommet mer i vinden særlig i offentlig sektor som følge av økte forventninger, og ikke minst økt krav til effektivitet og kvalitet til offentlige tjenester. Konkurransen om kvalifisert arbeidskraft stiller større krav til å rekruttere og utvikle medarbeidere for å levere de forventede resultater. For å gi medarbeiderskap et innhold ble det i 2014 i politi- og lensmannsetaten innført et felles verdigrunnlag i form av en medarbeiderplattform. Medarbeiderplattformen består av verdiene modig, helhetsorientert, respekt og tett på, og innføringsarbeidet kan karakteriseres som et kulturprosjekt. Denne oppgaven ser på om det lar seg påvise en positiv effekt av dette arbeidet og oppgavens problemstilling er følgende; *Har innføring av medarbeiderplattformen i politi- og lensmannsetaten bidratt positivt til medarbeiderskap?* Datagrunnlaget som er benyttet for å belyse problemstillingen er politiets medarbeiderundersøkelse for årene 2013, 2015 og 2017. Dataene slik de blir tolket i denne oppgaven indikerer at kulturprosjektet i liten grad har påvirket medarbeiderskap i politiet. En analyse av verdiene i medarbeiderplattformen med rammeverk for konkurrerende verdier viser at innholdet i verdiene har en tyngde mot et human resource tankesett, mens politiet som organisasjon er preget av et strukturelt og byråkratisk tankesett. Det er benyttet fire perspektiver på organisasjon og ledelse for å forklare mulige årsaker til det bilde dataene indikerer. Sett med et strukturelt perspektiv kan en mulig forklaring være at prosjektet i seg selv har vært for svakt definert, forankret og ledet. Med et human resource perspektiv kan en mulig forklaring være manglende kunnskap og ferdigheter i det daglige virke. Sett med det politiske perspektiv er en mulig forklaring at det pågår et maktspill mellom ulike grupper i organisasjonen som bruker politikk for å utvikle sine maktbaser. Med det symbolske perspektivet kan mulig forklaring være at den kulturen som en prøver å introdusere går mer eller mindre rett i veggen når den møter politiet. Avslutningsvis i oppgaven settes det frem syv anbefalinger. I korte trekk innebærer det å stramme opp det strukturelle knyttet til organisering og ledelse, etablere endringskoalisjoner som kan kjøre prosjektet igjennom, samt sørge for nødvendig kulturkompetanse hos ledere og medarbeidere. Et annet interessant funn i forbindelse med studien av medarbeiderskap er en mulig uklarhet i hva som legges i begrepet aktivt medarbeiderskap. Begrepet gjenfinnes i politiet knyttet til blant annet effektmål for nærpolitireformen, strategidokumenter, utlysningstekster til stillinger og brosjyrer uten at begrepet nødvendigvis tillegges samme innhold. Her bør forståelsen av innholdet i begrepet aktivt medarbeiderskap avklares.

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg et erfaringsbasert masterprogram i ledelse ved Universitetet i Agder. Temaet for oppgaven er medarbeiderskap. Dette er et tema som har blitt mer og mer aktuelt de siste årene. Det har vært en spennende reise, ikke minst det å kunne studere samtidig som en møter temaet en studerer i arbeidshverdagen. Arbeidet med oppgaven har vært krevende også som følge av omskiftelige omgivelser i form av to jobbskifter og en periode som ukependler mellom Bergen og Oslo. Med dette bakteppet og reisen fra utvelgelse av tema til den ferdige oppgave, har denne prosessen vært meget lærerik også utover det rent faglige.

Jeg vil rette en takk til mine veiledere, Morten Øgård og Linda Hye, som har bidratt med faglige innspill og har vært tålmodig med meg underveis i denne prosessen. Ønsker også å takke HR- avdelingen og biblioteket i Politidirektoratet for velvillighet og gode bidrag til arbeidet med oppgaven, og ikke minst en takk til gode kollegaer i politiet som har bidratt til fruktbare diskusjoner underveis. Avslutningsvis vil jeg rette en takk til min nærmeste familie som har gitt meg støtte til å gjennomføre dette prosjektet til tross for krevende endringer underveis.

Bergen, 14. desember 2018

Trond Sekkingstad

Innholdsfortegnelse:

Sammendrag	2
Forord	3
Figur liste.....	5
Tabell liste	6
1. Tema og problemstilling	7
1.1. Bakgrunn for valg av tema	7
1.2. Valg av problemstilling	8
1.3. Problemstillingens relevans	10
1.4. Nærmere beskrivelse av oppgaven	10
2. Medarbeiderskap – et politi i endring.....	11
2.1. Politi- og lensmannsetaten - samfunnsoppdrag og organisering	11
2.2. Reformarbeid i politiet - ledelse, kultur og holdninger	11
2.3. Aktivt medarbeiderskap – normativt på arbeidsplassen eller samhandling mellom fagforening og arbeidsgiver?	14
2.4. Medarbeiderplattformen i politiet – felles verdigrunnlag.....	16
3. Teori	20
3.1. Teoretisk forankring av medarbeiderskap – avhengig variabel.....	20
3.1.1. Bakgrunn og beskrivelse av medarbeiderskap.....	20
3.1.2. Medarbeiderskap på organisatorisk nivå – fem former	24
3.1.3. Medarbeiderskap – individuelt utviklingsnivå.....	26
3.1.4. Medarbeiderskapshjulet - en prosessorientert modell.....	27
3.1.5. Utvikling av medarbeiderskap - fem viktige kriterier på organisatorisk nivå	29
3.2. Human resource management – HR(M)	31
3.3. Teoretisk forankring av mulige forklarende variabler gjennom klassisk organisasjonsteori	32
3.3.1. Fire perspektiver på organisasjon og ledelse	32

3.3.2. Rammeverk for konkurrerende verdier.....	35
3.4. Verdier	38
4. Metode.....	40
4.1. Innledning og valg av metode	41
4.2. Medarbeiderundersøkelsen i politiet	44
5. Hva sier dataene oss om ansattes syn på medarbeiderskap i politiet?	47
5.1. Medarbeiderundersøkelsen i politiet	47
5.1.1. Jeg er modig.....	48
5.1.2. Jeg er helhetsorientert	50
5.1.3. Jeg viser respekt.....	54
5.1.4. Jeg er tett på	56
5.3. Sammenstilling av empiri.....	60
6. Empirisk og teoretisk refleksjon rundt mulige forklaringer for hvorfor kulturprosjektet i så liten grad synes å ha påvirket medarbeiderskapet	65
6.1. Medarbeiderplattformen i politiet sett i lys av Cameron & Quinn sitt rammeverk for konkurrerende verdier.....	65
6.2. Medarbeiderskap i politiet sett i lys av Bolman & Deal sine fire perspektiver på organisasjon og ledelse	67
7. Avslutning og anbefaling	71
8. Litteratur:.....	74
9. Vedlegg	78

Figur liste

Figur 1. Visjon og effektmål for Nærpolitireformen.....	15
Figur 2. Medarbeiderplattformen i politiet.....	18
Figur 3. Medarbeiderskaps trekant.....	22
Figur 4. Forpliktende samspill	24
Figur 5. Medarbeiderskap versus lederskap.....	27

Figur 6. Medarbeiderskapshjulet.....	28
Figur 7. Medarbeiderskapstrappen.....	30
Figur 8. Konkurrerende verdier.....	36
Figur 9. Kulturprosess.....	39
Figur 10. Kvantitativ- versus kvalitativ metode.....	42

Tabell liste

Tabell 1. Svar-alternativer og fargekoder.....	47
Tabell 2. Jeg er modig – spørsmål 1.....	48
Tabell 3. Jeg er modig - spørsmål 2.	49
Tabell 4. Jeg er modig - spørsmål 3.	49
Tabell 5. Jeg er modig - spørsmål 4.	50
Tabell 6. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 1.....	51
Tabell 7. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 2.....	51
Tabell 8. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 3.....	52
Tabell 9. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 4.....	53
Tabell 10. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 5.....	53
Tabell 11. Jeg viser respekt - spørsmål 1.	54
Tabell 12. Jeg viser respekt - spørsmål 2.	55
Tabell 13. Jeg viser respekt - spørsmål 3.	55
Tabell 14. Jeg viser respekt - spørsmål 4.	56
Tabell 15. Jeg er tett på - spørsmål 1.....	57
Tabell 16. Jeg er tett på - spørsmål 2.....	57
Tabell 17. Jeg er tett på - spørsmål 3.....	58
Tabell 18. Jeg er tett på - spørsmål 4.....	58
Tabell 19. Jeg er tett på - spørsmål 5.....	59
Tabell 20. Oppsummering medarbeiderskap 2015-2017.	60
Tabell 21. Jeg er modig - sammenstilling spørsmål 1-4.....	61
Tabell 22. Jeg er helhetsorientert - sammenstilling spørsmål 1-5.....	61
Tabell 23. Jeg viser respekt - sammenstilling spørsmål 1-4.....	62
Tabell 24. Jeg er tett på - sammenstilling av spørsmål 1-5.....	63
Tabell 25. Konkurrerende verdier - analyse.....	66

1. Tema og problemstilling

1.1. Bakgrunn for valg av tema

Norge har en velfungerende offentlig sektor, noe innbyggerundersøkelsen fra 2017 er med å bekrefte. Resultatene fra undersøkelsen gir uttrykk for at myndighetenes arbeid i all hovedsak vurderes som godt. Dette gir det offentlige god legitimitet i samfunnet. Den samme undersøkelse viser imidlertid at innbyggerne mener at det er mye plunder og heft i møte med det offentlige og at ressursene ikke brukes effektivt nok (Direktorat for forvaltning og ikt, 2017, s. 4).

Samfunnet vil fremover være i stor endring. Dette vil medføre at det stilles større krav til offentlig sektor i form av økt etterspørsel og forventninger til offentlige tjenester. Det vil også fremover være knappe ressurser tilgjengelig for å løse påkrevde samfunnsoppgaver, ikke minst som følge av eldrebølgen og på sikt lavere inntekter fra olje- og gassvirksomheten. En slik utvikling vil medføre økt kamp om tilgjengelige ressurser i samfunnet. Offentlig sektor er avhengig av legitimitet, noe som forutsetter at innbyggerne slutter opp om de kollektive løsningene. Det innebærer at ressursene må forvaltes på en slik måte at det gagnar både samfunnet og den enkelte. Dette medfører at endrings og omstillingshastigheten også fremover vil være høy. Krav om økt effektivitet vil også fremover ha økt fokus som følge av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen, den såkalte ABE – reformen, samt redusert vekst i offentlig sektor. Redusert vekst ble senest et tema da finansminister, Siv Jensen, på vegne av regjeringen fremla forslag til statsbudsjett for 2019. Med dette bakteppet er det et behov for å tenke nytt om kompetanse, medarbeiderskap og ledelse i hele den offentlige sektor. Utviklingen fremover vil også bidra til økt konkurranse om kompetent arbeidskraft. De mest attraktive arbeidsgiverne vil være de som satser på utvikling av hver enkelt medarbeider. Yngre generasjoner har forventninger til innflytelse på arbeidsplassen. Dette legger press på den hierarkiske organisasjonsformen og arbeidsmåten som preger offentlig forvaltning i dag. Nye og yngre medarbeidere vil også utfordre dagens ledelsesformer, arbeidsmåter og kommunikasjonsformer. En større andel av arbeidstakerne i Norge har høyere utdanning og faller inn i kategorien kunnskapsmedarbeider. Dette er arbeidstakere som har andre og høyere krav til arbeidsgiver enn det en hadde før. Kunnskapsmedarbeideren ønsker i større grad arbeidsoppgaver som gir både faglig og personlig utvikling. Arbeidsoppgavene må være meningsfulle og det stilles krav til både frihet og autonomi når oppgavene skal løses. I denne konteksten stilles det store krav til ledere. Ledere ansvarliggjøres

i forhold til budsjett, mål og resultatkrav samtidig som de skal utvikle og vedlikeholde et godt og forsvarlig arbeidsmiljø, der det innenfor disse rammer søkes å imøtekomme den enkelte medarbeiders individuelle ønsker og behov.

Kravet til effektivisering og en økende konkurranse bidrar til økte forventninger og krav fra samfunnet til omstilling. Løsningene som velges resulterer ofte i at oppgavene skal løses med færre ansatte. En slik utvikling medfører et økende arbeidspress på både ledere og medarbeidere. I dette farvannet, som både offentlige og private bedrifter opererer i, søkes det kontinuerlig etter nye veier, metoder eller verktøy for å skape et fortrinn i forhold til omgivelsene. Utvikling av medarbeiderskap er et av de verktøyene som de senere år er blitt løftet frem som et slikt verktøy.

Med medarbeiderskap menes det i denne oppgaven følgende; *«medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Det betyr at medarbeiderne må ta ansvar sammen med lederen, både for de resultatene som skapes og for arbeidsmiljøet og arbeidsplassen som helhet»* (Velten, et al., 2016, s. 16).

Medarbeiderskap er aktuelt i både offentlig og privat sektor. I det offentlige går begrepet igjen i strategidokumenter både i departement og underliggende etater som et område som skal utvikles i årene fremover. Dette aktualiserer oppgavens tema om medarbeiderskap.

Opgaven tar for seg medarbeiderskap som fenomen og som styrings- og ledelsesverktøy. I tillegg vil det bli sett nærmere på medarbeiderplattformen eller verdigrunnlaget som er et verktøy for å utvikle medarbeiderskap.

1.2. Valg av problemstilling

Politi- og lensmannsetaten innførte i 2014 en felles medarbeiderplattform som skulle bidra til utvikling av medarbeiderskap i etaten. Denne gir uttrykk for et felles sett av verdier som etaten skal kjennetegnes ved. Formålet med innføring av nye, felles verdier i politiet var å bidra til å styrke ledelse, kultur og holdninger i etaten. Det ble i arbeidet med å utvikle medarbeiderplattformen antatt at innføring og utvikling av felles verdier ville ha en positiv effekt på omdømme utad mot publikum samt andre samarbeidende etater og organisasjoner.

Medarbeiderplattformen består av en felles del som gjelder både ledere og medarbeidere og en del som kun gjelder ledere, slik at hele plattformen utgjør både en medarbeider- og lederplattform. Denne oppgaven omhandler kun fellesdelen av medarbeiderplattformen og avgrenses mot ledelsespunktene.

Innføringsarbeidet med nye felles verdier knyttet til implementering og oppfølging ble lagt i linjen til den enkelte leder. Det ble i starten gitt opplæring av nøkkelpersoner som politimestere og særorgansjefer samt personalsjefer/HR-ledere i form av et «train the trainers»- opplegg. Nøkkelpersonene fikk igjen ansvaret for å gi opplæring og motivere de lokale lederne. Det ble utarbeidet profilerings- og opplæringsmateriell for presentasjon, refleksjon og diskusjon. Det konkrete arbeidet bestod i å presentere medarbeiderplattformen for medarbeiderne for deretter å trekke verdiene inn i diskusjon og vurdering av konkrete hverdagslige situasjoner. Hensikten med denne prosessorienterte metodikken var å få den enkelte medarbeider til å reflektere og diskutere temaene i grupper og trekke frem forsvarlige løsninger. Det ble også fremhevet viktigheten av å gjennomføre et godt implementeringsarbeid. Den videre utvikling av medarbeiderskap skulle følges opp individuelt gjennom medarbeidersamtalen og kollektivt gjennom å identifisere forbedringspunkter ved den enkelte avdeling med utgangspunkt i resultatene i medarbeiderundersøkelsen. Det ble i den anledning utviklet en egen mal til medarbeidersamtalen som tok opp i seg medarbeiderplattformen. I tillegg ble det også lagt opp til rapportering knyttet til implementerings aktiviteter knyttet til medarbeiderplattformen og oppfølging av forbedringspunkter.

Innføring av dette kulturprosjektet i politiet bidro til min nysgjerrighet om hvilke mulige effekter dette ville ha på medarbeiderskap. Jeg vil belyse problemstillingen ved å anvende tidsserier basert på kvantitative data innhentet ved tre medarbeiderundersøkelser over ca. 4 ½ år for å se om disse viser utvikling. På bakgrunn av tolkning av disse tidsseriene gjøres det en empirisk og teoretisk refleksjon for å identifisere mulige årsaker til det bildet dataene gir.

Problemstillingen jeg søker å belyse er følgende:

Har innføring av medarbeiderplattformen i politi- og lensmannsetaten bidratt positivt til medarbeiderskap?

1.3. Problemstillingens relevans

Problemstillingen tar utgangspunkt i arbeidet med å innføre og utvikle verdier i politiet. Dette kulturarbeidet er forankret i behovet for å styrke ledelse, kultur og holdninger i etaten blant annet som følge av terrorhandlingene på Utøya og i regjeringskvartalet 22. juli 2011.

Det å drive med kulturarbeid er krevende og det tar tid og krever utholdenhet for å oppnå effekt og ønskede resultater. Iverksetting og gjennomføring av slike kulturprosjekt skaper ikke bare utfordringer i politiet, men også i hele den offentlige sektor. Kritiske faktorer for å kunne lykkes med slike kulturprosjekt er ledelse og organisering.

1.4. Nærmere beskrivelse av oppgaven

Oppgaven innledes i kapittel 1 med å sette medarbeiderskap inn i en samfunnsmessig ramme og redegjørelse for valg av problemstilling og dens relevans. I kapittel 2 presenteres bakgrunnen for innføring av et felles verdigrunnlag i politiet og hvorfor kulturprosjektet ble igangsatt. Deretter går oppgaven i kapittel 3 nærmere inn på den teoretiske forankring av medarbeiderskap og presentasjon av klassiske teorier innen organisasjon og ledelse som benyttes til analyse og årsaksforklaringer. I kapittel 4 presenteres den vitenskapelige metode som er benyttet og de valg som er gjort knyttet til de data som er benyttet. Deretter, i kapittel 5, presenteres data for å belyse ansattes syn på medarbeiderskap i politiet. I kapittel 6 oppstilles en empirisk og teoretisk refleksjon knyttet til sammenhengen mellom medarbeiderplattformen og medarbeiderskap. Avslutningsvis i kapittel 7 går det nærmere inn på hva politiet bør gjøre for å få mer ut av dette kulturprosjektet. Litteraturlisten fremkommer av kapittel 8. Og til slutt i kapittel 9 er det vedlegg i form av en e-post fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet knyttet til forståelse av begrepet aktivt medarbeiderskap, en e-post fra språkrådet knyttet til suffikset skap, samt spørreskjema til medarbeiderundersøkelsene 2013, 2015 og 2017.

2. Medarbeiderskap – et politi i endring

2.1. Politi- og lensmannsetaten - samfunnsoppdrag og organisering

Politi- og lensmannsetaten er den norske stat sitt sivile maktapparat. Det er ingen andre myndigheter i fredstid som har noen tilsvarende fullmakter, og en benevner dette gjerne som politiets maktmonopol. Politiets samfunnsoppdrag fremkommer av politiloven § 1

(Politiloven, 1995, § 1) der det heter følgende: «*Staten skal sørge for den polititjeneste som samfunnet har behov for. Polititjenesten utføres av politi- og lensmannsetaten.*

Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.»

Innholdet her er bakteppe for politiets visjon; trygghet, lov og orden. En effektiv utførelse av dette oppdraget forutsetter at politiet nyter høy tillit i befolkningen. Organisatorisk er politi- og lensmannsetaten underlagt Justis- og beredskapsdepartementet og består av et politidirektorat, 12 politidistrikt, særorgan og andre enheter. Dette er Kripos, Økokrim, Politiets utlendingsenhet, Utrykningspolitiet, Politiets IKT tjeneste, Politiets fellestjenester, Politihøgskolen, Nasjonalt ID-senter, Grensekommisariatet og Namsfogden. Sysselmannen på Svalbard, Politiets sikkerhetstjeneste (PST) sammen med Spesialenheten for politisaker sorterer direkte under Justis- og beredskapsdepartementet og vil ikke være en del av den videre behandling i denne oppgaven.

Norge og Danmark har integrert påtalemyndighet i politiet, mens de fleste andre vestlige land har et tydeligere skille mellom politi og påtalemyndighet. I Norge kalles dette for det to sporede system der politiet er underlagt både Politidirektøren og Riksadvokaten med hvert sitt ansvarsområde. Politidirektoratet ved politidirektøren er overordnet og foresatt for politimestere, sjefer for særorgan og direktører for andre enheter, og driver etatsledelse overfor underliggende etater. Når det gjelder Riksadvokaten har denne under seg regionale statsadvokater som innenfor sitt fagområde utøver fagledelse overfor politidistriktene ved politimester og sjefer for de særorgan med påtalemyndighet, knyttet til strafferettspleien.

2.2. Reformarbeid i politiet - ledelse, kultur og holdninger

Politi- og lensmannsetaten har de siste 20-25 årene vært preget av reformer. Utviklingen har gått i retning av en sentralisering med færre og større enheter, samt en økende grad av

spesialisering innenfor ulike fagområder. Ved Politireform 2000 ble antall politidistrikt redusert fra 54 til 27 (Justis- og beredskapsdepartementet, 2000). Den siste reformen holder en i disse dager på med å implementere og få til å virke. Denne har fått det omdiskuterte navnet nærpolitireformen (Justis- og beredskapsdepartementet, 2014). Nærpolitireformen består av både en struktur- og en kvalitetsreform. Den strukturelle delen ble iverksatt januar 2016 ved at antall politidistrikter ble redusert fra 27 til 12. Det ble videre gjennomført en strukturell endring i de nye politidistriktene der det er gitt noen sentrale føringer for hvordan organisasjonsstrukturen på overordnet nivå skal se ut for å skape noe gjenkjennbart mellom distriktene. Kvalitetsdelen av reformen består i å løfte kvaliteten i politiets arbeid i alle ledd og jobbe mer kunnskapsstyrt.

Argumenter som har vært benyttet for å begrunne reformer er endret kriminalitetsbilde ved blant annet med bedre organiserte og mer mobile kriminelle. Kriminaliteten blir mer kompleks og gjør det mer krevende å avdekke og etterforske straffesaker, noe som krever flere og større spesialistmiljøer. I tillegg kommer de generelle krav til offentlig forvaltning om å effektivisere og gevinstrealisere stordriftsfordeler. Reform av politiet er ikke spesielt for Norge. Andre nordiske land som Danmark, Sverige og Finland ligger foran Norge i arbeidet med å reformere politiet. Ovennevnte begrunnelse gjelder også den siste politireformen, selv om det var en større terrorhandling på Utøya og i regjeringkvartalet 22. juli 2011 som direkte utløste krav og erkjennelse av behov for endring. I forbindelse med denne terrorhendelsen ble det avdekket svakheter og mangler ved politiets innsats. Dette gjorde at etaten ikke innfridde samfunnets forventninger og krav til håndteringen av større kriser. Politiet møtte massiv kritikk fra pårørende, publikum og politikere i etterkant av denne hendelsen.

Politiets egevaluering bidro også til å forsterke kritikken. Et utvalg ledet av tidligere politimester i Rogaland, Olav Sønnerland leverte sin rapport 20. mars 2012 og fikk navnet «Sønnerland – rapporten». Rapporten mer eller mindre «frikjente» utvalget politiets innsats. Rapporten høstet stor kritikk for manglende evne til selvransakelse og bidro til å forsterke kritikken mot politiet, og VG som en av mange kritiske medier hadde som en av flere overskrifter; «Politiets 22. juli – rapport slaktes» (Helsingeng, 2012).

Parallelt med Sønnerland utvalgets arbeid oppnevnte regjeringen en uavhengig kommisjon ved kongelig resolusjon 21. august 2011 og Stortinget satt ned en særskilt komite som også skulle behandle saken. 22. juli-kommisjonens mandat var å se på helheten knyttet til

terrorhendelsen 22. juli 2011 og kommisjonen avleverte sitt arbeid den 13. august 2012 (NOU 2012:14). Svakheter som ble avdekket og trukket frem i rapporten var følgende:

«Det er ikke én årsak alene som kan forklare responsen – verken for det som sviktet, eller det som fungerte. Kommisjonen mener likevel å ha observert at enkelte grunnleggende forutsetninger er avgjørende for etatens prestasjoner. Der det sviktet, skyldtes det primært at:

- *Evnen til å erkjenne risiko og ta lærdom av øvelser har vært for liten.*
- *Evnen til å gjennomføre det man har bestemt seg for, og til å bruke planene man har utviklet, har vært for svak.*
- *Evnen til å koordinere og samhandle har vært mangelfull.*
- *Potensialet i informasjons- og kommunikasjonsteknologi har ikke vært godt nok utnyttet.*
- *Ledelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablere mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig.*

Etter kommisjonens mening handler disse lærdommene i større grad om ledelse, samhandling, kultur og holdninger – enn mangel på ressurser, behov for ny lovgivning, organisering eller store verdivalg.» (NOU 2012:14, s. 15).

Som følge av 22. juli -kommisjonens (NOU 2012:14) konklusjoner ble det besluttet å se nærmere på politiet og det ble nedsatt et utvalg 8. november 2012 som fikk i oppdrag å gjennomføre en analyse av politiet som skulle danne grunnlaget for utvikling av etaten. Rapporten fra utvalget, også benevnt Politianalysen, bekrefter i stor grad kommisjonens funn (NOU 2013:9, s. 17). Politianalysen konkluderte i tillegg med at det var for store forskjeller i kvaliteten på norsk politi, og at publikum fikk for ulikt polititilbud alt etter hvor man bodde i landet (NOU 2013:9, s. 20). Dette foranlediget begrepet «ett politi» for å synliggjøre behovet for en mer enhetlig oppgaveløsning. Det ble derfor foreslått både en strukturreform og en kvalitetsreform for å imøtegå 22. juli-kommisjonens anbefalinger.

Parallelt med arbeidet til utvalget som arbeidet med Politianalysen etablerte Politidirektoratet Endringsprogrammet for å følge opp 22. juli- kommisjonens anbefalinger. Politiet var i en stor tillitskrise og mange stilte spørsmål ved politiets evne til å trygge borgerne mot terror. Det hastet derfor med å igangsette arbeidet for å bygge opp tilliten igjen.

Endringsprogrammet igangsatte i juni 2013 et prosjekt knyttet til å etablere en felles medarbeiderplattform i politiet som ett av tiltakene for å utvikle ledelse, kultur og holdninger i etaten. Politiet har også etter innføringen av medarbeiderplattformen hatt flere mindre kriser. Et eksempel på dette er «Monika-saken» i Bergen der drapet på 8 år gamle Monika Sviglinskaja ble henlagt som selvmord i 2011 og senere tatt opp igjen. Bakgrunnen for gjenopptagelsen var at en polititjenestemann avdekket store mangler ved etterforskningen. Tjenestemannen fikk ikke gehør innad i politidistriktet og saken endte som en varslings sak, der politimesteren til slutt gikk av. Resultatet av gjenåpningen av saken ble at en gjerningsmann ble pågrepet i 2014 og senere dømt for drapet på den unge jenten (Riksadvokaten, 2015). Saken fikk stor oppmerksomhet over flere år og avdekket mangler ved ledelse, kultur og holdninger tilsvarende kritikken som var rettet mot politiets innsats noen år tidligere under terrorhendelsene på Utøya og i regjeringskvartalet. Det finnes også flere andre eksempler på politiets svake eller manglende evne til å løse etatens samfunnsoppdrag. Slike saker kan over tid bidra enkeltvis og samlet til at tilliten til politiet svekkes, noe som igjen påvirker befolkningens trygghetsfølelse.

2.3. Aktivt medarbeiderskap – normativt på arbeidsplassen eller samhandling mellom fagforening og arbeidsgiver?

I forbindelse med gjennomføring av nærpolitireformen er det av Justis- og beredskapsdepartementet sammen med Politidirektoratet utarbeidet et visjons og effektmål for politireformen der begrepet «aktivt medarbeiderskap» er trukket fram. Følgende fremkommer fra Justis- og beredskapsdepartementet til Politidirektoratet i Tildelingsbrev for 2017 (Justis- og beredskapsdepartementet, 2017, s. 7):

Figur 1. Visjon og effektmål for Nærpolitireformen

Visjon og effektmål for Nærpolitireformen					
Et politi som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet					
Et mer tilgjengelig og tilstedeværende politi med god lokal forankring og samhandling	Et mer enhetlig politi som leverer likere polititjenester med bedre kvalitet i hele landet	Et politi med mer målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap	Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaring	Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap	Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk nye metoder og ny teknologi

Begrepet aktivt medarbeiderskap som ovenfor er merket med gult må sees i sammenheng med strategi for en offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk 2016 – 2020, der det fremkommer som et av delmålene at de lokale statlige arbeidsgiverne skal; «legge til rette for aktivt medarbeiderskap» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016, s. 9). Begrepet «aktivt medarbeiderskap» har i denne sammenheng et noe annet innhold enn det som oppgaven behandler nedenfor. Ved henvendelse til Kommunal- og moderniseringsdepartementet ble følgende innhold av aktivt medarbeiderskap beskrevet i relasjon til den offentlige statlige arbeidsgiver politikk 2010-2016: «Staten har inngått en hovedavtale med hovedsammenslutningene LO stat, YS stat, Unio og Akademikerne der medbestemmelse er en viktig faktor. Medbestemmelse krever aktivt medarbeiderskap, det vil si gode prosesser og samarbeid mellom ledelse (arbeidsgiver) og medarbeidere, representert ved tillitsvalgte» (Nina Morrison, personlig kommunikasjon, 24. april 2018). I virksomhetsstrategi for politi- og lensmannsetaten mot 2025 skisseres følgende målbilde for 2020; «vi har aktivt medarbeiderskap med ansvarlige medarbeidere som er motiverte og trygge i samhandling med publikum» (Politidirektoratet, 2017a, s. 9). Begrepet aktivt medarbeiderskap som virksomhetsstrategien for politi- og lensmannsetaten mot 2025 benytter kan synes å være hentet fra de overordnede dokumenter. Imidlertid kan ordlyden tyde på at det legges et noe annet innhold i begrepet enn det departementet gjør og det er nærliggende å spørre om det i så fall er et bevisst valg. Begrepet aktivt medarbeiderskap har også funnet veien inn i utlysningstekster, stillingsbeskrivelse, brosjyrer mv. I denne sammenheng tyder

det på at begrepet skal gis et normativt innhold på et mer individuelt nivå noe en tolkning av ordlyden i virksomhetsstrategien for politi- og lensmannsetaten mot 2025 også åpner opp for.

2.4. Medarbeiderplattformen i politiet – felles verdigrunnlag

Medarbeiderplattformen i politiet ble innført i 2014 som følge av en prosjektutredning i regi av Endringsprogrammet med bakgrunn i 22. Juli-kommisjonens konklusjon knyttet til ledelse, kultur og holdninger. Medarbeiderplattformen gir uttrykk for de verdier som politiet skal kjennetegnes ved. Imidlertid har det også tidligere vært arbeidet med verdier i det offentlige. I 2009 innførte Fornyings- og administrasjonsdepartementet en plattform for ledelse i staten (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009). Denne tok opp i seg det som særpreget ledelse i staten som sådan. For politi ble det utarbeidet felles verdier i Overordne personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008-2013 (Politidirektoratet, 2008). De felles verdier var:

- Åpenhet og ærlighet
- Synlighet og tydelig ledelse
- Samspill og involvering
- Ansvarlighet
- Klare målsettinger og fokus på resultater

(Politidirektoratet, 2008, s. 5).

Etter politikonflikten i 2009 ble det gitt uttrykk for å tydeliggjøre krav til ledere både fra politimestere og fagforening. Det ble derfor besluttet å utarbeide en felles lederplattform i politiet og det forelå et utkast til denne plattformen i 2012, men den ble ikke iverksatt. I tillegg til ovennevnte arbeidet ble det utarbeidet en etikkveileder for politiet i 2012 som fikk overskriften Grunnleggende verdier, moral og etikk – en innføring av etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten (Politidirektoratet, 2012). Denne foreligger i en ny versjon sommeren 2018 og har fått navnet Etske retningslinjer for politiet (Politidirektoratet, 2018).

I prosjektutredningen til medarbeiderplattformen ble det identifisert følgende effektmål som på sikt ville manifesterer seg i etaten dersom denne ble innført:

- Engasjerte og ansvarlige medarbeidere
- Økt bevissthet om politiets fellesverdier

- Tydelige forventninger til hva som kreves til ledere og medarbeidere i politiet
- Økt bevissthet om kultur i politiet
- Økt grad av felles identitet i politiet, som ledd i utvikling i retning av «Ett politi»
- Medarbeidere som tar helhetlig ansvar på arbeidsplassen
- Økt medarbeidertilfredshet gjennom anerkjente og felles funderte verdier og normer for hvordan ansatte skal fremstå og være mot hverandre og publikum i ulike situasjoner
- Økt trygghet og tillit blant befolkningen gjennom ledere og medarbeidere i politiet som er trygge i rollen
- Økt forståelse for begrepet medarbeiderskap og hva dette innebærer for den enkelte

(Politidirektoratet, u.å., s. 42)

Medarbeiderplattformen har tatt utgangspunkt i noen andre verdier enn de som var tidligere uten at det er diskutert hvorfor denne endringen ble valgt, noe som også ble bemerket i høringsrunden. Medarbeiderplattformen består av fire kjerneverdier med fire underpunkter som skal bidra til å operasjonalisere verdiene. I tillegg inneholder plattformen tre punkter som gjelder særskilt for ledere og sammen med de fire første utgjør disse en kombinert leder- og medarbeiderplattform. Imidlertid avgrenses oppgaven til å behandle de fire første verdiene, ikke lederverdiene. Prinsipper som ligger til grunn for medarbeiderplattformen er:

- Gir uttrykk for verdier, holdninger og ønsket adferd
- En felles plattform for alle ansatte i politiet – både ledere og medarbeidere

(Politidirektoratet, u.å., s. 54).

Intensjonen med medarbeiderplattformen og de verdier som fremkommer i denne, er både å være beskrivende for dagens situasjon og normgivende for ønsket utvikling

(Politidirektoratet, u.å., s. 46).

Figur 2. Medarbeiderplattformen i politiet



(Politidirektoratet, 2017b, s. 20)

De ulike verdiene er i medarbeiderplattformen uttrykt i «jeg» form. Prosjektgruppen antok at det å benytte «jeg» form ville engasjere og treffe den enkelte bedre. Innholdet i forhold til verdiene er diskutert i prosjektutredningen og det gis her en kort redegjørelse av innholdet i disse (Politidirektoratet, u.å., s. 47).

Jeg er modig:

Med begrepet modig menes både det å møte en ytre fysisk risiko ofte knyttet til operative situasjoner, men og det å ha et pågangsmot til å treffe vanskelige beslutninger. Mot kan i denne sammenheng også være det å ta opp vanskelige saker og fatte krevende beslutninger. Det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen forutsetter også mot. Mot til å si ifra, mot til å gi støtte og mot til å ta den vanskelige samtalen.

Jeg er helhetsorientert:

Med begrepet helhetsorientert menes det å ha et helhetsperspektiv i sitt virke på arbeidsplassen. En skal ha politiets samfunnsoppdrag i sikte og ivareta objektivitet, utøve forsvarlig forvaltningsskikk og bidra til et godt arbeidsmiljø. Den enkelte skal ha forståelse for de overordnede målsettingene og forstå hvordan den enkeltes arbeidsoppgaver bidrar til den helhetlige oppdragsløsningen. Helhetsorientering gir rom for ansvar, innovasjon og samarbeid.

Jeg viser respekt:

Med begrepet respekt menes det å ha en positiv holdning overfor en person eller annen enhet. Imidlertid inneholder begrepet i denne sammenheng noe mer enn det. Det handler også om å opptre og behandle andre i samsvar med den etablerte forventning og handlingsnorm. Eksempel på slik handlingsnorm er politiloven § 6 tredje ledd (Politoloven, 1995, § 6) der det heter følgende: *«Politiet skal opptre saklig og upartisk og med omtanke for personers integritet, slik at den som er gjenstand for inngrep fra politiet, ikke utsettes for offentlig eksponering i større grad enn gjennomføringen av tjenestehandlingen krever».*

Sentralt i politiets arbeid er respekt for enkeltpersoners verdi og rettigheter uavhengig av etnisitet, religion, kjønn, politiske meninger og sosial status. Gjensidig respekt er også et sentralt element for et godt arbeidsmiljø som følge av gode relasjoner mellom den enkelte på arbeidsplassen.

Jeg er tett på:

Med begrepet tett på menes det å følge tett opp publikum, kolleger, beslutninger, saker, prosesser og samfunnsutviklingen. Utvikling av politiet for hele tiden å være i stand til å løse samfunnsoppdraget på en god og effektivt måte forutsetter god gjennomføringsevne, kultur for tilbakemeldinger, kontinuerlig forbedringer og et godt arbeidsmiljø. Med begrepet «tett på» vil en møte og håndtere disse utfordringene på en aktiv og offensiv måte.

3. Teori

3.1. Teoretisk forankring av medarbeiderskap – avhengig variabel

3.1.1. Bakgrunn og beskrivelse av medarbeiderskap

Samfunnet og arbeidslivet er i kontinuerlig endring og utvikling, og som følge av dette blir oppgavene som skal løses mer sammensatt og komplekse. For å gripe tak i disse utfordringene utvikles det kontinuerlig styrings- og ledelsesverktøy som har til hensikt å strukturere og målrette aktiviteter for å oppnå resultater på en mer effektiv måte.

Medarbeiderskap er et av flere styrings- og ledelsesverktøy som de senere år har vokst frem med fokus på de menneskelige ressursene for å utvikle og effektivisere organisasjoner, med det for øye å bidra til å gi dem et konkurransefortrinn i møte med fremtidens utfordringer.

Medarbeiderskap som begrep har hatt noe varierende innhold gjennom årene. Begrepet dukket sporadisk opp tidlig i det forrige århundre utenfor arbeidslivet, og innen arbeidslivet kan en fra 1960 – 1970 - tallet se en utvikling fra bruk av ord som arbeidstaker og tjenestemann til i større grad å benytte ordet medarbeider (Velten, Acherman, Hällstén og Tengblad, 2008, s. 27). I Norge fikk Einar Thorsrud i sitt prosjekt, Industrielt demokratiprogram, på 1960 - tallet gjennomslag for ideen om medvirkning og demokrati i arbeidslivet. Dette arbeidet resulterte i at disse prinsipper ble nedfelt i en ny arbeidsmiljølov som kom i 1977. Fenomenet medarbeiderskap fremstår som en videreutvikling av tanker i Thorsrud sitt arbeid.

I tidlig fase med utviklingen av begrepet medarbeiderskap var det noe skepsis fra blant annet fagforening. De så en fare ved at den individuelle medarbeider ble ansvarliggjort. Dette kunne svekke arbeiderkollektivet til fordel for en ledelse med sterke økonomiske motiver. Imidlertid har partene i arbeidslivet i større grad sett gevinsten ved å utvikle medarbeiderskap etter hvert som arbeidet har gått fremover, ikke minst i forhold til de krav et moderne arbeidsliv stiller.

Utover på 1980 - tallet flyttet fokuset seg mer i retning av kundeorientering og til det som beskrives som sannhetens øyeblikk, der oppmerksomheten ble rettet mot møte mellom kunde og medarbeider og viktigheten av kundeopplevelsen. Den viktigste personen var ikke lenger topplederen, men medarbeideren med kundekontakt (Velten, Tengblad og Heggen, 2016, s. 48). På 1990 - tallet blir medarbeiderskap i større grad et verktøy for effektivisering som følge

bankkrisen og nedgang i økonomien. Redusert bemanning og fjerning av mellomledernivå var en alminnelig fremgangsmåte, noe som stilte større krav til den enkelte medarbeider i forhold til å ta ansvar og organisere sitt eget arbeid. Utover på 2000 - tallet var medarbeiderskap i stor grad et organisasjonsideal og da spesielt i offentligsektor. Kompetente medarbeidere ønsket tillit og handlingsrom og målinger av medarbeidertilfredshet ble mer utbredt. I våre dager handler medarbeiderskap i økende grad om virksomhetens evne til å håndtere kompleksitet og en global konkurransesituasjon som forutsetter at virksomheten presterer på et høyt nivå og er i forkant av den teknologiske utviklingen (Velten, et al., 2016, s. 49).

Medarbeiderskap er blitt trukket frem i litteraturen som et nordisk fenomen som ikke har noe direkte tilsvarende begrep i internasjonal litteratur. Begrepet hevdes å springe ut av et arbeidsliv preget av den skandinaviske samfunnsmodellen, der likeverd, tillit og trepartssamarbeidet i arbeidslivet er toneangivende. I litteraturen fremheves også at medarbeiderskap og lederskap er to sider av samme sak, og at det er nødvendig å utvikle disse sammen og ikke hver for seg.

Det finnes ingen felles definisjon av begrepet medarbeiderskap. For å nærme seg en tydeligere beskrivelse av begrepet kan det være naturlig å ta utgangspunkt i ordet medarbeiderskap. Ordet består av to komponenter, stammeordet «medarbeider» og endelsen «skap». Hovedordet medarbeider består av «med» og «arbeider» og man kan definere medarbeider som en man egentlig arbeider sammen med. Imidlertid brukes ordet oftest om arbeidstakerne i organisasjonen (Medarbeider, 2009). I forhold til den grunnleggende forståelsen av ordet skiller det derimot ikke mellom arbeidstakere og ledere. Begge kategoriene ansatte er medarbeidere. Endelsen, eller suffikset, «skap», ser man også i ord som vennskap, ekteskap, dovenskap mv. Suffikset «skap» har, ifølge Språkrådet, i denne sammenheng betydning som fasong og noe ganske tomt som skal fylles med innhold (Bård Eskeland, personlig kommunikasjon, 6. mars 2018). For å tilnærme seg begrepet ytterligere kan en si at forskjellen mellom begrepene medarbeider og medarbeiderskap ligger i at medarbeider henføres til person, mens medarbeiderskap tilkjenner et fenomen av mer generell og avpersonifisert karakter (Kilhammar, 2011, s. 25).

Litteraturen, knyttet til medarbeiderskap, har på overordnet nivå tre fremtredende definisjoner. Den første er en deskriptiv definisjon som beskriver fenomenet som verdinøytralt og som kan fylles med innhold. Den andre er av normativ karakter og beskriver

innholdet i begrepet og hva som er et godt og ønsket medarbeiderskap. Den tredje er av konseptuell karakter og består av visse kriterier og kan innføres som konsept i en organisasjon eller en kan la vær (Kilhammar, 2011, s. 27). Den siste definisjonen av konseptuell karakter, der en kan velge å innføre eller ikke innføre medarbeiderskap i en organisasjon, står i kontrast til at det i annen litteratur hevdes at medarbeiderskap alltid har eksistert (Velten, Acherman, Hällstén og Tengblad, 2008, s. 23). Den deskriptive og den normative definisjonen av begrepet kan utfylle hverandre og det er den normative delen av begrepet som oppgaven i hovedsak behandler nedenfor.

En normativ definisjon av begrepet medarbeiderskap er; *«medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Det betyr at medarbeiderne må ta ansvar sammen med lederen, både for de resultatene som skapes og for arbeidsmiljøet og arbeidsplassen som helhet»* (Velten, et al., 2016, s. 16).

Nøkkelordene i denne definisjonen er «forholder», «ansvar» og «helhet». Definisjonen synliggjøres i figuren under som en trekant der kollega, arbeidsgiver og arbeidsoppgavene har hvert sitt hjørne og der ordene forholder, ansvar og helhet er med og fyller innholdet.

Figur 3. Medarbeiderskaps trekant



(Teamwork, u.å.)

Med ordet «forholder» fremheves den relasjonelle delen av begrepet medarbeiderskap og viser til relasjon mellom leder og kollega og hvordan en forholder seg til arbeidsoppgavene. Relasjonen er både horisontalt og vertikalt, samt at den også omhandler andre eksterne interessenter som for eksempel leverandører, kunder, innbyggere med flere.

Det neste nøkkelordet er «ansvar», eller det å ta ansvar. Dette ordet trekker i retning av forpliktelse og myndiggjøring. I ansvarlighet ligger det å vurdere konsekvensene av egne handlinger opp imot de som blir berørt. Det påhviler også å vurdere hva som er moralsk, etisk og faglig riktig. Valget om å ha tillit til noen eller ikke er også en del av det å være ansvarlig. Med det å ta ansvar for arbeidsoppgavene innebærer det å være kvalitetsbevisst i jobben, ta initiativ i jobben, satse ekstra når det trengs, holde seg faglig oppdatert samt tenke nytt innen sitt fagfelt. I det å ta ansvar for arbeidskollegaene ligger det å vise omtanke for kollegaene, involvere kollegaene, gi støtte i vanskelige situasjoner, anerkjenne kollegaenes innsats og dele av sin kompetanse med andre (Velten, et al., 2016, s. 52). I det å ta ansvar for arbeidsgiveren, finner vi også det siste nøkkelordet «helhet». Med det å ta ansvar for arbeidsgiveren menes å ha respekt for ledelsens beslutninger, se sin rolle i det store bildet, forstå ledelsens utfordringer, omtale arbeidsgiver positivt og ta ansvar for virksomhetens renommé (Velten, et al., 2016, s. 52).

Det trekkes frem i litteraturen at det bør benyttes beskrivelser som godt og dårlig medarbeiderskap på lik linje som for godt og dårlig lederskap. Godt medarbeiderskap skaper yrkesstolthet og arbeidsglede. Med arbeidsglede menes ikke det å hele tiden ha det kjekt festlig på jobb, men det å måtte strekke seg og skape mestringsfølelse (Velten, et al., 2016, s. 17).

Med den normative definisjonen av medarbeiderskap ovenfor som bakteppe sees alle ansatte på som medarbeidere der noen medarbeidere har et lederansvar.

Innenfor litteraturen om medarbeiderskap er det to hovedretninger. Den ene retningen handler om å tilrettelegge for at medarbeideren nærmest blir sin egen leder og arbeider selvstendig innenfor målstyringens rammer (Velten et al., 2008 s. 29). Den andre retningen vektlegger lederen som en viktig utvikler av medarbeiderskap basert på en forståelse av at lederskap og medarbeiderskap ikke er motpoler, men at de er gjensidig avhengig av hverandre, og der igjennom utfyller hverandre i et samspill (Velten et al., 2008, s. 30). Samspillet mellom leder og medarbeider er utviklet videre til å bli beskrevet som et forpliktende samspill (Velten, et al., 2016, s. 58). Forpliktende samspill består både av en psykologisk forpliktelse der graden av forpliktelse vil vise seg i graden av gjensidig ytelse. Her vil det være viktig å balansere lederens behov i forhold til den enkelte medarbeiders behov slik at det ikke skapes en

ubalanse som igjen påfører leder eller medarbeider uhelse. Det er her modellen har møtt kritikk. Figuren nedenfor illustrerer dette balanseforholdet.

Figur 4. Forpliktende samspill



(Teamwork, u.å.)

For å beskrive medarbeiderskap ytterligere er det i litteraturen tatt utgangspunkt i to ulike tilnærminger. Den ene med et organisatorisk perspektiv og den andre med utgangspunkt i medarbeiderens individuelle utviklingsnivå.

3.1.2. Medarbeiderskap på organisatorisk nivå – fem former

På organisatorisk nivå trekkes det frem fem former for medarbeiderskap. De ulike formene beror på hvilken måte organisasjonen er organisert på. I praksis kan flere av disse formene opptre samtidig innenfor samme organisasjon, eksempelvis fra en avdeling til en annen med ulike typer arbeidsoppgaver (Tengblad, 2010, s. 15).

Tradisjonelt medarbeiderskap:

Den første formen er tradisjonelt medarbeiderskap, også kalt utviklet medarbeiderskap. Her tar ledere tydelig ansvar mens medarbeiderne utfører oppgaven etter tydelige instruksjoner. Denne formen vil i stor grad gjøre seg gjeldende innenfor yrker av en mer rutinemessig, enkel og manuell karakter hvor kravet til utdanning normalt vil være lav. Medarbeideren vil innenfor denne formen ikke involveres særlig i å utvikle arbeidsplassen. Arbeidsplassen inntar en mer strukturell ramme med tydelige regler og rutinebeskrivelser. Tydelige mål vil også gjøre seg gjeldende knyttet til hva som er forventet resultat av arbeidet, da arbeidsgiver ikke kan vente seg særlig innsats og initiativ utover selve arbeidsinnsatsen. Skulle derimot en

medarbeider være engasjert vil det kunne bidra negativt ved at det skaper frustrasjon både for den engasjerte og kollega. Tradisjonelt medarbeiderskap er ikke aktivt, men derimot et passivt medarbeiderskap og det vil ha vanskelig for å utvikle seg videre uten at det strukturelle rammeverket og lederskapet åpner opp for det (Tengblad, 2010, s. 15).

Organisasjonsorientert medarbeiderskap:

I denne beskrivelsen av medarbeiderskap tilrettelegges det for et aktivt og ansvarsfullt medarbeiderskap gjennom en tydelig forventning om hvordan denne rollen skal utøves. Organisasjonen gir den enkelte medarbeider relativt stort ansvar ut ifra egne forutsetninger og delegert ansvar og myndighet. I denne formen for medarbeiderskap vil det være en trygghet hos den enkelte medarbeider at ansvaret alltid ligger hos lederen i siste instans (Tengblad, 2010, s. 15).

Gruppeorientert medarbeiderskap:

I denne formen for medarbeiderskap overlates hele eller deler av oppgavene til mer eller mindre selvstyrende grupper. Typisk her er at arbeidsgruppene har stor innflytelse på hvordan arbeidet skal legges opp hvem som skal gjøre hva og når. Ved denne form for medarbeiderskap har det vist seg at gruppene ikke klarer å løse alle oppgaver og det er behov for en leder som løser uenighet og konflikter samt styrke engasjementet og ferdighetsutvikling både på individ og gruppenivå (Tengblad, 2010, s. 15).

Individorientert medarbeiderskap:

I denne formen for medarbeiderskap har den enkelte selvstendige oppgaver. Det stilles krav til ferdigheter og kompetanse til selv å ta initiativ og beslutninger. Det er vanskelig å utvikle en felles arbeidsplass med denne formen for medarbeiderskap. Medarbeiderne her er ofte meget engasjert og utviklingsorientert overfor særlig eget oppdrag. Lederens oppgaver handler her ofte mer om å samordne og koordinere enn å lede den enkelte (Tengblad, 2010, s. 16).

Lederløst medarbeiderskap:

Denne type finnes gjerne i profesjoner og grupper der den enkelte drives av egne ambisjoner og interesser og minner noe om forrige kategori. Det fremheves at det lederløse medarbeiderskapet finnes innenfor to kategorier. Den en er innenfor selvstendige yrker med sosial prestisje som for eksempel blant leger, advokater, forskere og universitetslærere. Den andre kategorien er der lederen ikke utfører lederfunksjonen sin og en får en form for «lassez

faire» lederskap. Lederskap knyttet til det lederløse medarbeiderskapet har en mer administrativt og tilbaketrukket funksjon (Tengblad, 2010, s. 16).

3.1.3. Medarbeiderskap – individuelt utviklingsnivå

Den andre måten å beskrive medarbeiderskap på er å se på graden av individuelt utviklingsnivå og nedenfor beskrives de ulike stadiene.

Følsomt medarbeiderskap:

Denne formen for medarbeiderskap er gjerne det en har som nytilsatt i en organisasjon. En skal sosialiseres inn i et rådende kulturelt og organisatorisk system. Det følsomme i begrepet gjenspeiler seg i at den nytilsatte skal sosialiseres og innordnes i arbeidsfellesskapet. Kjennetegn på en medarbeider i denne kategorien er at den enkelte er passiv og følger instruksjoner (Tengblad, 2010, s. 17).

Spesialisert medarbeiderskap:

Innenfor ulike organisasjoner finns det visse medarbeidere som utfører visse spesielle arbeidsoppgaver som er både formelt og uformelt bestemt. En slik inndeling har som regel et effektivitetselement i seg. Denne type medarbeiderskap er det behov for innenfor organisasjoner som håndterer krisesituasjoner som for eksempel politi og brannvesen. Her er det behov for at den enkelte kan sine oppgaver når en kommer frem til et ulykkessted. Medarbeidere trenes på å ta ansvar for definerte arbeidsoppgaver og gis også mulighet til å bli eksperter innenfor sine områder. Dette stadiet av medarbeiderskap gjør det vanskelig å utvikle nødvendige egenskaper for å utvikle arbeidsplassen som helhet fordi en helt eller delvis mangler forståelse og perspektiv utover eget fagfelt (Tengblad, 2010, s. 18).

Initiativrikt medarbeiderskap:

Innenfor dette stadiet har medarbeiderne utviklet et aktivt medarbeiderskap der de tar initiativ og bidrar ikke bare til å forbedre måten å løse sine arbeidsoppgaver på, men også arbeidsplassen som helhet. Forbedringene kan være knyttet til rutiner, samarbeid og informasjonsutveksling. Forslagene kan være fra de helt enkle til de mer gjennomgripende som krever større endringer. Det som kjennetegner dette utviklingsstadiet er at medarbeiderne kan arbeide selvstendig og spesialisert samtidig som de ser helheten. Medarbeiderne har ikke bare ansvar eller kjenner seg ansvarlig, men tar et aktivt ansvar (Tengblad, 2010, s. 20).

Grenseoverskridende medarbeiderskap - medlederskap:

På dette utviklingsnivået er medarbeiderne så delaktige i å skape en god og effektiv arbeidsplass at de blir en del av den kollektive ledelsesfunksjonen. Medarbeiderne blir tatt med når de viktige beslutningene skal tas og blir med på å ta det helhetlige ansvaret for arbeidsplassen. I dette ligger det å finne de gode kompromiss der det er interessenemotsetninger. Dette medarbeiderskapet passer for innovative og kreative organisasjoner med et høyt utviklet ferdighetsnivå blant medarbeiderne. Denne formen for medarbeiderskap benevnes også som medlederskap (Tengblad, 2010, s. 21).

I figuren under ser en ulike former for ledelse knyttet opp imot de ulike individuelle utviklingsstadiene i medarbeiderskap. Utviklingen går fra der leder er aktiv og medarbeider passiv til at både leder og medarbeider er aktive.

Figur 5. Medarbeiderskap versus lederskap

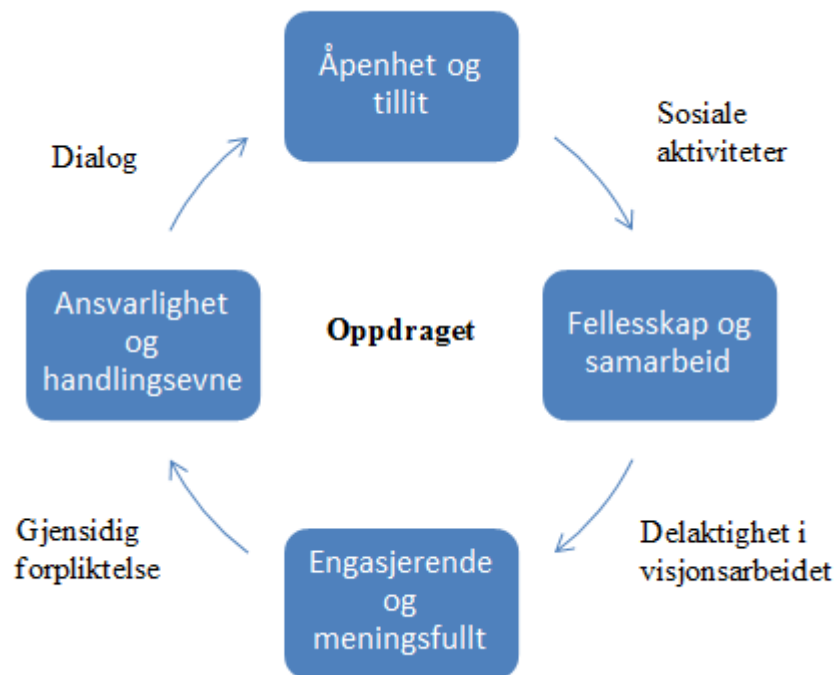
Form av medarbeiderskap	Situasjonstilpasset lederskap
Følsomt medarbeiderskap	Direkte arbeidsledelse, utdeling av arbeidsoppgaver
Spesialisert medarbeiderskap	Direkte lederskap, koordinering av roller
Initiativrikt medarbeiderskap	Målstyring, personalutviklende lederskap
Grenseoverskridende medarbeiderskap	Delaktighetsorientert/ delt lederskap

(Tengblad, 2010, s. 22)

3.1.4. Medarbeiderskapshjulet - en prosessorientert modell

Medarbeiderskapshjulet er en prosessorientert modell for å utvikle medarbeiderskapet. Hjulet skal bidra til å utvikle grunnspillet mellom aktørene på arbeidsplassen. Hjulet fremkommer i medarbeiderskapsliteraturen litt forskjellig og her tas det utgangspunkt i en utvidet versjon ved at det mellom boksene er skissert ulike aktiviteter som skal forsterke utviklingen (Tengblad, 2010, s. 26). Hjulet visualiserer en prosessorientert modell der det å arbeide med innholdet i en av boksene i hjulet vil forsterke innholdet i de andre boksene og skape gjensidig bevegelse slik hjulet dreier. I midten av hjulet står det oppdrag og med det menes det hva organisasjonen eller enheten er satt til å realisere, oppnå eller løse.

Figur 6. Medarbeiderskapshjulet



(Tengblad, 2010, s. 26)

Åpenhet og tillit:

Med åpenhet og tillit innebærer det at det må utvikles en åpen og ærlig dialog om viktige forhold på arbeidsplassen. Det forutsettes en gjensidig tillit mellom medarbeiderne og mellom medarbeider og leder. Ulike meninger skal respekteres og de skal sammen finne løsninger på oppdukkende problemer. Sosiale aktiviteter skal bidra til å styrke de sosiale relasjonene på arbeidsplassen (Hällstén & Tengblad, 2006, s 15).

Fellesskap og samarbeid:

Med fellesskap og samarbeid innebærer det at medarbeiderne opplever trivsel og tilhørighet i arbeidsfellesskapet. Den enkelte tar sin del av arbeidsbyrden og hjelper til der det er behov. Det samarbeides over yrke-, avdelings- og funksjonsgrenser, man verdsetter hverandres kompetanse og har forståelse for hverandre. Arbeidsgiver gjennomfører aktiviteter for å styrke fellesskapet og samarbeidet mellom medarbeiderne. Delaktighet i visjonsarbeidet skal bidra til involvering for å styrke eierskap og forståelse for helheten hos den enkelte (Hällstén & Tengblad, 2006, s 16).

Engasjement og meningsfullhet:

Med engasjement og meningsfullhet innebærer det at medarbeiderne opplever arbeidet og arbeidsoppgavene som meningsfulle og er stolt over å tilhøre organisasjonen. Den enkelte medarbeider strekker seg for å utføre et godt arbeid og opplever arbeidsglede. Lederens oppgave er å undersøke hva den enkelte medarbeider opplever som meningsfullt og engasjerende, og i felleskap etablerer et samspill for å utvikle dette. Det å etablere en gjensidig forpliktelse mellom leder og den enkelte medarbeider skal bidra til å styrke samspillet (Hällstén & Tengblad, 2006, s 16).

Ansvarlighet og initiativ:

Med ansvarlighet og initiativ innebærer det at medarbeiderne evner å ta ansvar for eget arbeid og egne resultater. I dette ligger å vise initiativ og at den enkelte myndiggjøres til å ta initiativ for å bidra til å utvikle virksomheten videre. Medarbeiderne må også evne å balansere ansvar og initiativ med fysisk og psykisk helse over tid. Lederens oppgave er å undersøke i hvilken utstrekning den enkelte medarbeider vil og kan ta ansvar og se til at tilstrekkelig myndighet tildeles. Dialogen som verktøy er viktig for å utvikle dette (Hällstén & Tengblad, 2006, s 16).

3.1.5. Utvikling av medarbeiderskap - fem viktige kriterier på organisatorisk nivå

I litteraturen trekkes det i tillegg frem fem kriterier på organisatorisk nivå som ansees viktig for å utvikle medarbeiderskap.

Organisatorisk tillit:

Både i samfunn med høy tillit som i organisasjoner fremheves det at tillit bidrar til kulturell, politisk og økonomisk utvikling. Organisatorisk tillit bidrar til at ideer flyter friere, hjelpsomheten øker og tillit reduserer behovet for nærgående og lite kosteffektiv ledelse av arbeidet. I tillegg bidrar tillit til økt ansvarlighet og initiativtaking. Sosial kapital benyttes som et samlebegrep der organisatorisk tillit og evnen til ansvarlighet står sentralt (Tengblad, 2010, s. 26). Dette illustreres med medarbeiderskapstrappen i figuren under der høyere verdier av organisatorisk tillit (vertikal akse) og evnen til ansvarlighet (horisontal akse) er forutsetninger for utviklingsgraden av medarbeiderskap på organisatorisk nivå.

Figur 7. Medarbeiderskapstrappen



(Tengblad, 2003, s. 155)

Kontinuitet:

Tillit krever gode relasjoner og relasjoner trenger en viss kontinuitet for å etableres og utvikles. Blir det mange og hyppige organisasjonsendringer svekkes relasjonene. Videre trenger medarbeideren litt tid på seg til å lære å kjenne oppgavene og kjenne på en viss form for kontroll over arbeidssituasjonen noe som igjen skaper trygghet og reduserer uhelse (Tengblad, 2010, s. 27).

Bærekraftig bemanning:

Denne forutsetningen krever at det ikke er for mange og ikke for få ansatte. Det skal være nok ansatte til at ikke arbeidspresset blir for stort og akkurat litt for lite slik at det stimuleres til at arbeidsplassen og arbeidsoppgavene utvikles og effektiviseres (Tengblad, 2010, s. 27).

Mangfold:

I en organisasjon som opererer i et komplekst samfunn kreves det kunnskap og forståelse for å kunne ta de beste beslutningene. Skal en klare det må en ha ulike medarbeidere som kan bidra til dette. For å skape framgangsrike organisasjoner kreves det at kvinner og menn, gamle og unge, personer med ulik etnisk bakgrunn og seksuell legning gis like gode muligheter for å være med å bidra. Et godt leder- og medarbeiderskap må være inkluderende (Tengblad, 2010, s. 27).

Profesjonalitet:

Det kriteriet knytter seg til at omverden er i hurtig endring og behovet for kontinuerlig læring.

Det kreves dypere kunnskap og profesjonell integritet. Det må erkjennes at dette krever tid i en hektisk hverdag og at ledere må kunne løfte blikket og prioritere for å finne rom for kompetanseheving i arbeidshverdagen. Å være profesjonell i denne sammenheng handler også om å kunne se roller og oppgaver i en større sammenheng i et lengre perspektiv (Tengblad, 2010, s. 27).

For å utvikle medarbeiderskap i en organisasjon er det en forutsetning at grunnspillet eller spillereglene er avklart og kjent. Uten en klar beskrivelse av oppdraget, hva oppdraget består i og hvilke plikter og rettigheter man har, er det vanskelig å vise initiativ og ta ansvar (Velten et al., 2008, s. 98).

3.2. Human resource management – HR(M)

Medarbeiderskap beskrevet med en normativ tilnærming dreier seg om utvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen for å skape et konkurransefortrinn i en omskiftelig verden. Innholdet i den normative beskrivelsen av medarbeiderskap som er beskrevet ovenfor gjenfinnes i stor grad i annen HR litteratur. Empiriske undersøkelser fra andre land har gitt funn som tilsier at hovedelementene i medarbeiderskap er noe mer grunnleggende og universelt. Her er en beskrivelse fra nordamerikansk litteratur; *«Noe forunderlig er i fred med å skje innenfor feltet organisasjonsledelse. I de siste ti årene eller så har en rekke undersøkelser både innenfor bestemte næringer og i utvalg fra flere deler av næringslivet vist hvilke enorme økonomiske fortjenester som kan oppnås gjennom involvering, prestasjonsstyrking og engasjementsstyrking, for å bruke noen av de varierende betegnelsene. Men samtidig som positiv forskningsresultater strømmer på, går trendene innenfor dagens ledelsesformer ofte i en retning som er stikk i strid med det forskningsresultatene tilsier (Pfeffer, 1998, s. xv)»* (Bolman & Deal, 2014, s.167). De nøkkelord som her fremheves er «involvering», «prestasjonsstyrking» og «engasjementsstyrking» noe man kjenner igjen fra den normative beskrivelse av medarbeiderskap som er beskrevet ovenfor.

For å underbygge dette ytterligere vises det til en analyse av en rekke metaanalyser om hva som får det beste utav medarbeidere og ledere. Her er de hovedfunn som skisseres:

1. Indre motivasjon, jobbengasjement og mestringsorientering fremfor ytre motivasjon og prestasjonsorientering
2. Autonomi og psykologisk empowerment framfor kontroll og styring

3. Sosiale bytterelasjoner til ledere og organisasjoner framfor økonomiske bytterelasjoner
4. Affektive og normative organisasjonsforpliktelser framfor kalkulerende organisasjonsforpliktelser
5. Rettferdige prosedyrer, utfall og ledere
6. Opplevelsen av organisatorisk støtte

(Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 79)

Sammenligner man disse seks punktene med den normative beskrivelsen av medarbeiderskap ovenfor er disse i stor grad sammenfallende og det kan være nærliggende å spørre hva det normative innholdet i begrepet medarbeiderskap tilfører utover dette.

Når det gjelder motivasjonselementet som er fremtredende innenfor medarbeiderskap er det naturlig å trekke frem psykologen Fredrick Hertzbergs empiriske forskning knyttet til trivsel på arbeidsplassen, der han fremhever to sentrale elementer som har fått navnet Hertzbergs «tofaktor teori». Det ene elementet inneholder faktorer som fremhever tilfredshet i arbeidet, også kalt motivasjonsfaktorer. Det andre elementet inneholder faktorer som relaterer seg til mistriivsel, og har benevnelsen hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorer som nevnes er prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Hygienefaktorer som nevnes er arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse, mellommenneskelige relasjoner (Bolman & Deal, 2014, s.149).

Ved gjennomgangen av begrepet medarbeiderskap ovenfor ser en at det har elementer i seg fra «empowerment» og «followership». Det fremheves i litteraturen at medarbeiderskap er et nordisk fenomen, men at det er hentet inspirasjon fra teori knyttet til empowerment. Forskjellen mellom medarbeiderskap og empowerment fremheves å være at medarbeiderskap er selve relasjonen, mens empowerment er verktøyet (Hällstén og Tengblad, 2006, s. 18).

3.3. Teoretisk forankring av mulige forklarende variabler gjennom klassisk organisasjonsteori

3.3.1. Fire perspektiver på organisasjon og ledelse

Teori knyttet til fire perspektiver på organisasjon og ledelse er utviklet som en følge av en erkjennelse av at organisasjoner og det globaliserte og sammensatte samfunnet de opererer i,

er komplekse og i stadig forandring. Informasjonsflyten er til tider overveldende, og det er behov for mentale modeller for å forstå verden eller ordne tilgjengelige fakta for å kunne drive effektiv ledelse (Bolman & Deal, 2014, s. 33). Disse mentale modellene får gjerne navn som perspektiver, mentale kart, briller eller fortolkningsrammer. En kan med andre ord ta på seg briller med ulike glass som gjør at en får ulike blikk på organisasjon og ledelse, og på den måten låses ikke blikket på bare en måte å se problemer og løsninger på. De fire fortolkningsrammene består av den strukturelle ramme, human-resource-ramme, politiske ramme og den symbolske ramme (Bolman & Deal, 2014, s. 38).

Den strukturelle rammen:

Den strukturelle fortolkningsramme har røtter i sosiologi, økonomi og ledelses forskning. Det tas utgangspunkt i en rasjonell verden og trekker frem organisasjonens arkitektur, planlegging, mål struktur, teknologi, spesialiserte roller, samordning, formelle relasjoner og målesystemer (Bolman & Deal, 2014, s. 39). Organisasjonskartet er en annen måte å billedliggjøre strukturen på og ofte tar det utgangspunkt i et hierarki. Dette kartet viser ansvarsområder og nivåer med få sjefer øverst og langt flere fotfolk nederst. Innenfor denne fortolkningsrammen ses organisasjonen på som en fabrikk eller maskin. Med andre ord kan man si at; *«strukturen er et grunnriss for mønsteret av formaliserte forventninger og samhandling mellom interne deltagere (leder, administratorer, underordnet) og eksterne interessenter (for eksempel kunder, konkurrenter, reguleringsinstanser eller klienter)»* (Bolman & Deal, 2014, s. 74). Sentrale begreper innenfor den strukturelle rammen er regler, roller, mål, politikk, teknologi og omgivelser. Problemer innenfor denne rammen løses ofte med omorganisering i en eller annen form.

Human resource-rammen:

Fortolkningsrammen knyttet til human resource har røtter i psykologien. Med dette perspektivet ser man på organisasjonen som en utvidet familie bestående av individer med behov, følelser, fordommer, talenter og begrensninger (Bolman & Deal, 2014, s. 39). Hovedutfordringen med dette perspektivet er å tilpasse organisasjonen til mennesket ved tilrettelegge for at den enkelte trives og får gjort jobben sin. Organisasjonen eksisterer for å oppfylle de menneskelige behov og ikke omvendte. Medarbeiderne trenger lønn, utviklings – og karriere muligheter og trygghet i form av fremtidsutsikter. På sin side har organisasjonen behov for ideer, energi og talenter. Det må legges opp til at den enkelte og systemet i

organisasjonen er godt tilpasset hverandre. I motsatt fall vil den ene eller begge parter lide under dette ved at forholdet dem imellom preges av utnyttelse (Bolman & Deal, 2014, s.147). Sentrale begrep innenfor human resource perspektivet er behov, ferdigheter og relasjoner, og bilde på ledelse er myndiggjøring (Bolman & Deal, 2014, s. 43).

Den politiske rammen:

Den politiske fortolkningsramme trekker veksler på forskning innen statsvitenskap. Et ofte benyttet bilde eller metafor på organisasjoner innen dette perspektivet er jungel. Sett fra det politiske perspektivet er politikk ganske enkelt den realistiske prosessen med å ta beslutninger, fordele knappe ressurser og avveie divergerende interesser (Bolman & Deal, 2014, s. 215). Det politiske perspektivet ser på organisasjoner som koalisjoner av forskjellige mennesker og forskjellige interessegrupper, der det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning. De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser og avgjørelser og hvem som skal få hva. Denne ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen. Mål og beslutninger vokser frem gjennom kjøpslåing og forhandling mellom ulike interessegrupper. Sentrale begreper er makt, konflikt, konkurranse og politikk (Bolman & Deal, 2014, s. 43). Problemer oppstår når makten samles på feil sted eller blir spredt på så mange at ingenting blir gjort (Bolman & Deal, 2014, s. 40).

Den symbolske rammen:

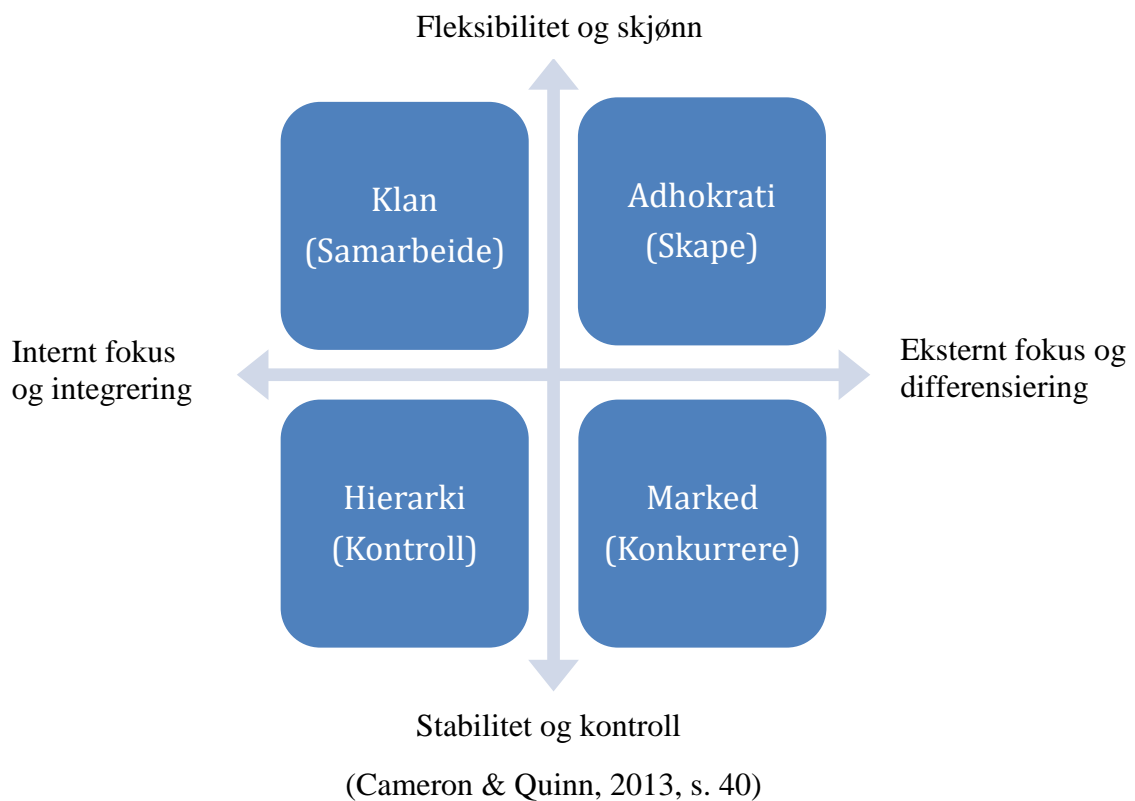
Den symbolske fortolkningsramme trekker veksler på sosial- og kulturantropologi og benytter karneval, tempel og teater som metafor på organisasjonen. Sentrale begreper som benyttes i perspektivet er kultur, mening, metaforer, ritualer, seremonier, historier og helter. Skape tro, skjønnhet og mening fremheves som de grunnleggende og viktigste ledelsesoppgavene (Bolman & Deal, 2014, s. 43). I tilknytning til de tre andre fortolkningsrammene foreligger det en mer fremtredende forutsetning om rasjonelle adferd, noe som ikke er tilfelle i dette perspektivet. «*Organisasjoner blir framstilt som kulturer drevet fram av ritualer, seremonier, historier, helter og myter mer enn regler, politikk og lederautoriteter*» (Bolman & Deal, 2014, s. 40). «*Myter forklarer, uttrykker, legitimerer og opprettholder solidaritet. De formidler ubevisste ønsker og konflikter, forsoner motsetninger og gir oss fortellinger som forankrer nåtiden i fortiden*» ((Cohen, 1969) Bolman & Deal, 2014, s. 283). Myter støtter opp under organisasjonens verdier. Problemer oppstår når skuespillerne i «teateret» ikke mestrer rollene,

symboler taper mening, eller når seremonier og ritualer mister kraft (Bolman & Deal, 2014, s. 40).

3.3.2. Rammeverk for konkurrerende verdier

Competing values framework (CVF), eller rammeverket for de konkurrerende verdier, som er den norske oversettelsen, er utviklet gjennom forskning knyttet til de mest sentrale indikatorene på organisatorisk effektivitet. Quinn og Rohrbaugh (1983) analyserte en liste med 39 indikatorer som de gjennom statistisk analyse har kategorisert indikatorene i to hoveddimensjoner med fire hovedklynger. En hoveddimensjon med effektivitetskriterier skiller mellom fleksibilitet, dynamisme, skjønn på den ene siden og stabilitet, orden og kontroll på den andre siden. Den andre dimensjonen med effektivitetskriterier skiller mellom intern integrering og helhet på den ene siden og ekstern orientering, differensiering og rivalisering på den andre siden. Disse dimensjonene utgjør fire deler som representerer et sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 38). Av figuren nedenfor ser en at skillet innenfor hver hoveddimensjon utgjør en motsetning eller konkurrerende verdi diagonalt i figuren. I tillegg har hver av de fire delene i figuren fått hver sin merkelapp. Bakgrunnen for merkelappen er forskningslitteraturen som beskriver hvordan ulike organisasjonsverdier over tid har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer (Cameron & Quinn, 2013, s. 41).

Figur 8. Konkurrerende verdier.



Hierarki – kontroll:

Denne tilnærmingen baserer seg på den tyske sosiologen Max Weber som på begynnelsen av 1900 - tallet så på hva som skulle til for å produsere varer og tjenester mer effektivt.

For å oppnå dette fremhevet han syv kjennetegn, herunder regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særreie, mangel på personlighet og ansvarlighet. Disse viste seg å være effektive og er blitt kjennetegnet på klassisk byråkrati, og fikk stor innflytelse på leder og ledelseslitteraturen frem til 1960 - tallet. Dette må også sees i sammenheng med at omgivelsene organisasjonene opererte i var relativt stabile herunder ensartethet i vare og tjenesteproduksjonen med stor grad av standardiserte regler og prosedyrer med kontrollmekanismer. Effektive ledere er gode koordinatore og administratorer. Fremtidsperspektivene hos organisasjonen med denne tilnærmingen er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 42).

Marked – konkurranse:

Nye konkurranseutfordringer mot slutten av 1960 - tallet medførte nye måter å organisere organisasjoner på. En av de mest sentrale antagelsene som ligger til grunn innenfor denne tilnærmingen er transaksjonskostnader hovedsakelig med kunder og leverandører.

Organisasjonen i seg selv begynte å opptre som et marked. For å opprettholde den interne kontrollen ble det innført markedsøkonomiske mekanismer som konkurrerende dynamikk og pengeutveksling. Hovedmålene for organisasjonene ble å sikre økonomisk lønnsomhet med gode sluttresultater. Det ble også stort fokus på styrke i markedet og det å sikre kundegrunnlaget. Konkurransesevne og produktivitet i markedsorganisasjoner blir oppnådd gjennom en sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll (Cameron & Quinn, 2013, s. 45). Den grunnleggende antagelsen i en markedskultur er at de eksterne omgivelsene er fiendtlige i stedet for godartete, at kunder er kresne og interessert i verdi, at organisasjonen er interessert i å øke sin konkurranseposisjon, og at ledelsen fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning (Cameron & Quinn, 2013, s. 44). Perspektivet fremover har blikket mot konkurransedrevne handlinger og utvidet måloppnåelse.

Klan – samarbeid:

Denne tredje varianten av type organisasjon benevnes som klan på grunn av likhetstrekkene med en familieorganisasjon, og ble fremhevet av forskere som på slutten av 1960 - tallet hadde forsket på japanske bedrifter og hva som bidro til deres suksess. Delte verdier og mål, samhørighet, deltagelse, individualisme og en form for «å være oss» kjennetegnet disse bedriftene. Typiske kjennetegn er teamarbeid, ansattes medvirkning i programmer og bedriftens forpliktelser overfor de ansatte. Noen grunnleggende antagelser i klankulturen er at omgivelsene best kan håndteres gjennom teamarbeid og utvikling av de ansatte, at kunder blir sett på som samarbeidspartnere, at organisasjonen er interessert i å utvikle et menneskelig arbeidsmiljø og at hovedoppgaven til lederne er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltagelse, engasjement og lojalitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 46). Organisasjonen vektlegger de langsiktige utbyttene ved individuell utvikling, hvor samhørighet og moral er viktig.

Adhokrati – skape:

Det er en organisasjonsform som er mottakelig og tilpasser seg den raskt endrede samfunnsutviklingen som nå finner sted. Denne varianten av organisering kjennetegnes ved at de er dynamiske, innovative, og kreative arbeidsplasser. Effektiv ledelse i denne type organisasjoner er visjonær, innovativ og risikoorienterte. Limet som holder organisasjonen sammen er forpliktelse til å eksperimentere og skape noe nytt (Cameron & Quinn, 2013, s.

49). Organisasjonens perspektiv fremover innenfor denne tilnærmingen vektlegger å vokse raskt og skaffe seg nye ressurser.

3.4. Verdier

Medarbeiderplattformen består av verdiene modig, helhetsorientert, respekt og tett på. En verdi kan defineres som; «*en vedvarende tro på en spesiell handlemåte eller slutttilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand* (Rokeach, 1976, s 345)» (Bang, 2011, s. 47).

Funksjonen til verdier er at de gir uttrykk for hvordan vi bør handle normativt. Rokeach skiller mellom fire slike funksjoner:

1. som en standard eller veiviser
2. som en plan for konfliktløsning og beslutninger
3. gir oss motivasjon
4. er grunnpilar for selvaktelse

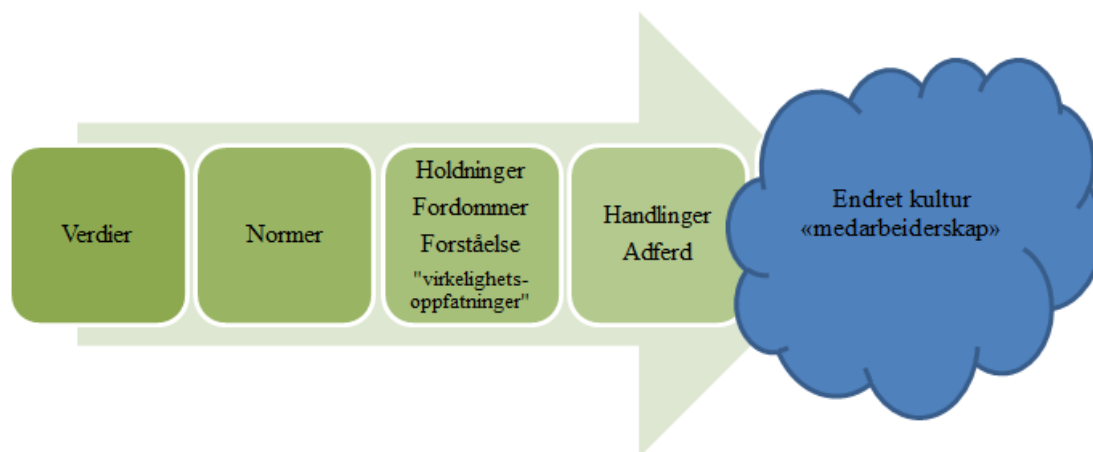
(Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 264).

Verdier utgjør en overordnet ide om hva den enkelte verdsetter når valg om løsningsalternativer skal tas. Verdier fungerer således som et kognitivt kart som hjelper den enkelte å navigere i både kjent og ukjent farvann. Verdier kan inndeles i både innhold og intensitet. Innholdet representerer idegrunnet for de handlingene som oppleves som viktige, mens intensiteten dreier seg om hvor viktig en bestemt verdi er for en person (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 264). En skiller også mellom forfeftede eller uttalte verdier og bruksverdier. Eksempel på uttalte verdier kommer gjerne til uttrykk i organisasjonens strategier, målsettinger og visjoner eller direkte i bedriftens verdigrunnlag, mens bruksverdi er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger. Det trenger ikke være likhet eller konsistens mellom forfeftede verdier og bruksverdier, da forfeftede verdier kan være innført fra toppen av i organisasjonen og nedover uten at disse er forankret godt nok lengre nede. Medarbeiderplattformen i politiet er et eksempel på verdier som er besluttet av politidirektøren og innført ovenfra. Dette innebærer at verdiene i selv ikke nødvendigvis trenger å være helt treffende for bruksverdiene i etaten.

Verdier trekkes også inn som et element organisasjonskulturbegrepet og gjenfinnes i flere av de vanligste definisjonene som det refereres til i litteraturen. En sosiologisk definisjon av organisasjonskultur legger vekt på de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som binder gruppen sammen (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 266). Her fremheves verdi som en av tre hovedkomponenter i definisjonen av organisasjonskultur. Innenfor teori knyttet til organisasjonskultur og hvordan endre eller styre denne har det utviklet seg to forskjellige retninger. Den ene retningen tar utgangspunkt i at en organisasjon er kultur og den andre tar utgangspunkt i at organisasjonen har kultur. Hvilken av disse utgangspunktene en velger har betydning for om det er hensiktsmessig å diskutere om en kultur kan endres eller ikke (Bang, 2011). I denne oppgaven legges det til grunn at kultur er noe organisasjonen har og kan endres.

Selve grunntanken med innføring av nye felles verdier i politiet er å påvirke normene til den enkelte medarbeider slik at det skal gi innvirkning på medarbeiderens holdninger og virkelighetsoppfatninger, som igjen skal påvirke den enkelte medarbeider til å utøve ønsket adferd. Denne prosessen illustreres i figuren nedenfor og resultatet skal være å utvikle kulturen i ønsket retning og utvikle medarbeiderskap.

Figur 9. Kulturprosess



De fire verdiene i medarbeiderplattformen vil i denne oppgaven bli operasjonalisert gjennom 18 spørsmål som er valgt ut av politidirektoratet til å være indikatorer som måles gjennom medarbeiderundersøkelsen. Hypotesen som fremføres er at innføring av medarbeiderplattformen er et kulturprosjekt som gir positiv effekt.

I de data som er tilgjengelig er det dessverre ikke rene tidsserier knyttet til alle 18 indikatorene slik at noen serier kun gir et begrenset utsnitt. Det er empiri i form av disse tidsseriene som vil bli nærmere belyst i kapittel 5.

4. Metode

4.1. Innledning og valg av metode

I dette kapitlet redegjøres det for de data som er benyttet i oppgaven samt de metodiske valg som er foretatt underveis. Problemstillingen er; *Har innføring av medarbeiderplattform i politi- og lensmannsetaten bidratt positivt til medarbeiderskap?*

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling stilles det opp følgende analysemodell, der medarbeiderskap utgjør den avhengige variabel og medarbeiderplattformen som den uavhengige variabel. Hypotesen er at innføring av medarbeiderplattformen i politiet er et kulturprosjekt som gir positiv effekt. Arbeidshypotesen er at setter man i gang et slikt kulturprosjekt så påvirker det medarbeiderskap positivt. I forhold til analysemodellen og rekkevidden av hypotesen vil jeg i kapittel 6 gå et skritt videre ved å forklare mulige årsaker til det resultatet min tolkning av de tilgjengelige data viser. Med denne tilnærmingen er det valgt å lage et reflekterende design og ikke et design som er hypotesetestende. Refleksjon vil ta utgangspunkt i klassisk organisasjonsteori i form av Bolman og Deal sine fire perspektiver på organisasjon og ledelse for å forklare mulige årsaker til funn basert på tolkning av datagrunnlaget.

Innføring og utvikling av verdiene modig, helhetsorientert, respekt og tett på antas å påvirke medarbeiderskap positivt, og skal kunne måles gjennom 18 utvalgte indikatorer i form av spørsmål i medarbeiderundersøkelsen. Metoden som er valgt for å speile oppgavens problemstilling med data er politiets medarbeiderundersøkelse for årene 2013, 2015 og 2017. Medarbeiderundersøkelsen er gjennomført uavhengig av denne oppgaven, og bruk av data fra denne er en indirekte bruk i forhold til det formålet dataene er innhent til. Dette medfører at det foreligger spesielle problemstillinger knyttet til datagrunnlaget som vil bli diskutert nedenfor. Det optimale ville vært selv å velge hvordan datainnhenting skulle utformes, men da ville det ikke være mulig å utarbeide tilsvarende tidsserier.

I forbindelse med datainnhenting er det vanlig å skille mellom kvalitativ eller kvantitativ metode. Det verserer en diskusjon i de akademiske kretser i forhold til hvilke av disse to metodene som egner seg best. Er det best med kvalitativ datainnhenting i form av ord eller kvantitativ metode i form av tall (Jacobsen, 2015, s. 125)? I forlengelse av denne diskusjonen trekkes det frem om ikke de to ovennevnte metoder er å anse som to ytterpunkter og at det mellom disse finnes en tredje variant. Denne varianten beskrives som en blandet metode som

beveger seg på en glideskala mellom dem og tar opp i seg og reduserer svakhetene ved de to ytterpunktene (Jacobsen, 2015, s. 127). Fordelene og ulempene ved begge disse to utgangspunktene illustreres i figuren nedenfor.

Figur 10. Kvantitativ- versus kvalitativ metode

	Kvantitative data	Kvalitative data
<i>Bør benyttes når vi har:</i>	god kunnskap om fenomenet vi skal studere	lite kunnskap om fenomenet vi skal studere
- <i>når vi skal:</i>	teste teorier og hypoteser	utvikle nye teorier og hypoteser
- <i>når vi har:</i>	ønske om å generalisere (vite litt om mange enheter)	ønske om mye informasjon om få enheter (ikke statistisk generalisering)
- <i>når vi vil:</i>	Finne ut hvor ofte et fenomen forekommer	Finne ut hva som er innholdet i et fenomen
<i>Fordeler</i>	Mange enheter	Dybde og detaljforståelse
	Muligheter for å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet	Helhetlig forståelse av fenomen situasjon/ individ
	Relativ lave kostnader	Fleksibilitet i datainnsamlingen
<i>Ulemper</i>	Overfladisk informasjon	Uoversiktlig og for detaljert informasjon
	Rigiditet i datainnsamlingen	For stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsen aldri blir ferdig.
	Vi påtvinger mennesker spesielle meninger gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer.	Høye kostnader, spesielt i analysefasen
	Analytisk avstand kan gi lav forståelse.	Nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand.

(Jacobsen, 2015, s. 137)

Ved valg og utvikling av oppgavens problemstilling var ønske å undersøke hele politi- og lensmannsetaten for å se om det er mulig å påvise endring på etatsnivå. Dataene som i så måte

benyttes er politiets medarbeiderundersøkelse aggregert opp på nasjonalt nivå. Tilnærmingen er således ekstensiv med data innhentet ved bruk av kvantitativ metode. Kvantitativ metode er mest kostnadseffektiv når en ønsker å benytte så bredt datagrunnlag på etatsnivå. En tilsvarende kvalitativ tilnærming vil vært ressursmessig svært krevende. En svakhet ved å benytte kvantitativ informasjonsinnhenting er at det legger sterke føringer for hvilke opplysninger som innhentes og den som undersøkes begrenses til kun å svare på de spørsmål som stilles. Dette innebærer en klar fare for at kvantitative data dermed kan bli mer «virkelighetsfjern», spesielt hvis det er stort avvik mellom hvordan forskeren og de undersøkte oppfatter virkeligheten (Jacobsen 2006, Jacobsen, 2015, s. 127). Kvantitativ metode kan kritiseres for å ha en tilnærming som er for tallfokusert og lukket og at den derfor ikke nødvendigvis får fram hva respondentene egentlig mener, men kun hva forskeren selv mener (Jacobsen, 2015, s. 128). Med den indirekte bruk av kvantitative data som denne oppgaven legger opp til forsterkes denne kritikken ytterligere, da dataene er innhentet i en annen sammenheng.

Underveis i prosessen med utvikling av oppgavens problemstilling har det vært sett på flere innfallsvinkler knyttet til innhenting av data. I prosjektbeskrivelsen til masteroppgaven ble det lagt til grunn at det skulle benyttes både kvantitative data i form av politiets medarbeiderundersøkelse og en kvalitativdel i form av intervju av HR medarbeidere som hadde vært en del av implementeringsprosessen i 2014. Denne siste tilnærmingen ble forlatt, da den mest sannsynlig ville gitt et skjevt bilde og ikke være internt gyldig. Ved valg av datagrunnlag ble det også sett hen til den fasen politiet var inne i forhold til nærpolitireformen. Reformprosessene har tatt mye fokus og bundet opp mye ledelseskapasitet i perioden i tillegg til at det også har vært eksterne forskere inne som har innhentet data for å forske på politiet og nærpolitireformen. Gjennomføring av egne undersøkelser ville sannsynligvis blitt preget av denne situasjonen i tillegg til at spørreundersøkelser i form av Survey Xact ifølge metodelitteraturen ofte har en lav svarprosent. Fordelen ved å benytte medarbeiderundersøkelsen i politiet er at den erfaringsmessig har en høy svarprosent og at den er utført innenfor relevant tidsrom knyttet til oppgavens problemstilling noe som gjør det mulig å utarbeide tidsserier. Det er i tillegg samme firma som har gjennomført undersøkelsen for alle de tre aktuelle årene.

I forhold til etisk vurdering av forskningsprosessen opplyses det om at jeg er ansatt i politiet. I perioden 2017 til 2018, samtidig som jeg arbeid med masteroppgaven, har jeg vært tilsatt i

Sør-Vest politidistrikt med rollen som fungerende leder i interim organisasjonen med midlertidig tittel som visepolitimester. Deretter var jeg en kort periode tilsatt i Politidirektoratet som politiinspektør og fra våren 2018 ansatt som politistasjonssjef og tjenesteenhetsleder ved Bergen nord politistasjonsdistrikt i Vest politidistrikt. I forhold til at jeg er en del av politikulturen har jeg underveis i arbeidet med oppgaven vært oppmerksom på at jeg kan ha grunnleggende antagelser knyttet til noen av de hypoteser som det har vært jobbet med og har etter beste evne søkt å ikke la det påvirke mine vurderinger i noen retninger. I forhold til nærhet til respondentene i undersøkelsen er dataene på et så aggregert nivå at dette ansees å ikke være relevant.

4.2. Medarbeiderundersøkelsen i politiet

Politiet har gjennom flere år gjennomført medarbeiderundersøkelser med ca. 2 års intervaller. I denne oppgaven er det årene 2013, 2015 og 2017 som er gjenstand for sammenligning gjennom tidsserier og analyse. Leverandøren av medarbeiderundersøkelsen for de aktuelle årene er Rambøll Management Consulting (Rambøll, 2013, 2015 & 2017b). Bakgrunnen for de utvalgte årene var at medarbeiderplattformen ble besluttet innført i politiet i 2014 og arbeidet med planlegging og gjennomføring av innføringsaktiviteter samme år. For å kunne ta utgangspunkt i et nullpunkt der det var sikkert at kulturprosjektet ikke har kunnet påvirke resultatet ble undersøkelsen i 2013 valgt. Imidlertid hefter det noe usikkerhet til hvor langt arbeidet med innføringsaktiviteter bestående av blant annet opplæring og bevisstgjøringsprosesser var kommet da medarbeiderundersøkelsen ble gjennomført januar – mars 2015. Det hefter derfor usikkerhet knyttet til i hvor stor effekt kulturprosjektet kan ha påvirket medarbeiderundersøkelsen i 2015. I realiteten kan også undersøkelsen i 2015 være et tilnærmet nullpunkt. De 18 utvalgte indikatorene ble valgt ut av politidirektoratet i samarbeid med Rambøll Management Consulting i tilknytning til medarbeiderundersøkelsen i 2015 og det er lagt opp til å sammenligne disse indikatorene med undersøkelsen i 2017. Imidlertid er det spørsmål som ikke gjenfinnes i 2013 og 2017 og samlet sett begrenser dette antall tidsserier som lar seg utarbeide og er en svakhet ved det datagrunnlaget som er valgt. Det valgte datagrunnlaget er aggregert opp på nasjonalt nivå og innbefatter blant annet fem særorgan som ikke har vært igjennom tilsvarende reform og omstilling som politidistriktene. I tillegg innbefatter datagrunnlaget Politidirektoratet, Politiets fellestjenester og Politiets Ikt tjeneste som har hatt et noe annet endrings- og omstillingsløp. Dette innebærer at det kan være variasjoner blant de underliggende enhetene som konsumeres og ikke vises når tallene

aggregeres opp til nasjonale tall. Gyldigheten av mulige årsaksforklaringer knyttet til den empiriske og teoretisk refleksjonen i kapittel 6 og anbefalinger i kapittel 7 må leses i denne konteksten.

Svarprosenten på medarbeiderundersøkelsen i politiet har generelt vært høy, men har variert noe for de aktuelle årene. I 2013 var det en svarprosent på 75 (n=10584), i 2015 var det en svarprosent på 80 % (n=11893) og i 2017 var det en svarprosent på 71 % (n=11957) (Rambøll, 2017a). Svarprosenten i medarbeiderundersøkelsen økte med 5 % fra 75 % i 2013 til 80 % i 2015. Fra 2015 til 2017 ved det en reduksjon på hele 9 % fra 80 % til 71 % noe som er 4 % lavere enn i 2013. Mulige årsaker til variasjonene i svarprosenten er det vanskelig å si noe sikkert om. For 2013 var ikke Utrykningspolitiet (UP) med, men det utgjør bare en liten del av variasjonen. UP hadde 266 ansatte som besvarte undersøkelsen i 2017 og selv om tallene for 2013 ikke foreligger utgjør dette uvesentlige tall, da totalt antall respondenter som svarte på undersøkelsen for hele etaten i 2013 var 10584. Fra 2015 til 2017 er det er reformaktiviteter i form av nærpolitireformen som kan være en mulig årsak til variasjonen. Medarbeiderundersøkelsen i politiet for alle tre årene ble gjennomført anonymt. Det ble sendt ut e-post til de ansatte med en lenke til hvor de kan åpne en hurtig-kopling til en webside hos Rambøll Management Consulting. Via denne lenken får man tilgang til undersøkelsen elektronisk.

Politiets medarbeiderundersøkelse fra 2013, 2015 og 2017 bestod av henholdsvis 65, 49 og 67 spørsmål. Innbefattet i disse spørsmålene var det også noen særlige tema som var ønsket belyst. Ved undersøkelsen i 2013 var det Endringsprogrammet, i 2015 var tilleggstematet medarbeiderplattformen og i 2017 var det særskilte spørsmål knyttet til nærpolitireformen. I forbindelse med undersøkelsen er det også et åpent felt der den enkelte gis mulighet til å skrive inn ytterligere kommentarer i form av en kort prosatekst. Medarbeiderundersøkelsen i 2013 ble gjennomført i perioden januar – februar 2013. Undersøkelsen i 2015 ble gjennomført i perioden januar til mars 2015 og undersøkelsen i 2017 ble gjennomført i oktober 2017. Det er således 2 år mellom de to første undersøkelsene og ca. 2 ½ år mellom den andre og den siste. Hver medarbeiderundersøkelse genererer en nasjonal rapport, det utarbeides egne rapporter for politidirektoratet, politidistrikt, særorgan, andre underliggende enheter og for enheter og avdelinger nedover i hver av disse. Rapportene begrenset nedad mot enheter med fem eller færre ansatte. Denne nedre avgrensingen gjøres på grunn av begrenset mulighet for anonymisering med så få ansatte. Spørsmålene i undersøkelsen fremsettes i form av en

påstand der det er fem svaralternativer. Disse er; helt enig, delvis enig, verken eller, delvis uenig og helt uenig. Det blir på bakgrunn av svarene beregnet et samlet resultat for hvert utsagn som blir fremvist på en skala fra 1 til 5, der 5 er beste skår. Hvert utsagn er positivt rettet og et høyt skår er alltid uttrykk for noe positivt.

5. Hva sier dataene oss om ansattes syn på medarbeiderskap i politiet?

5.1. Medarbeiderundersøkelsen i politiet

Med utgangspunkt i datagrunnlaget fra politiets medarbeiderundersøkelse er det så langt det har latt seg gjøre nedenfor blitt utarbeidet tidsserier med tidsintervall på ca. 4 ½ år.

Datagrunnlaget vil således kunne bidra til å gi oss et bilde av de ansattes syn på medarbeiderskap i politiet i dette tidsrommet. Spørsmålene som utgjør de 18 indikatorene er plukket ut og kategorisert i tilknytning til de fire verdiene i medarbeiderplattformen. Det er fire spørsmål knyttet til verdien modig, det er fem spørsmål knyttet til verdien helhetsorientert, det er fire spørsmål knyttet til verdien respekt og fem spørsmål knyttet til verdien tett på. Politidirektoratet har lagt opp til å se utvikling av medarbeiderskap fra og med undersøkelsen i 2015 og har innrettet spørsmålene i undersøkelsen derfra. Det medfører at spørsmål i 2013 undersøkelsen ikke fullt ut er sammenlignbare og det er heller ikke mulig å gjenfinne alle spørsmålene, noe som er en svakhet ved datagrunnlaget. Oppstillingen nedenfor er utarbeidet med bakgrunn i de respektive undersøkelser og er gjenkjennbare med tall og farger. Det er foretatt en nummering av spørsmål knyttet til hver verdi fra henholdsvis 1 til 4 og 1 til 5. Dette er gjort av meg for å lette sammenlikningen, men jeg gjør oppmerksom på at denne nummereringen ikke gjenfinnes i dokumenter fra politidirektoratet eller i rapporter knyttet til medarbeiderundersøkelsen. Spørsmålene som fremkommer i den enkelte tabell er den ordlyden som var gjeldende i 2015, da indikatorene ble valgt ut. Politiets medarbeiderundersøkelse er lagt slik opp at svarfordelingen gjøres om til skår fra 1-5 der 1 er svakest og 5 er sterkest. Det er anledning til å svare; «helt enig», «delvis enig», «verken eller», «delvis uenig» og «helt uenig». I tillegg til kan en svare «vet ikke» og da vil resultatet fremkomme under den enkelte tabell med et prosenttall. I tabellen under fremkommer sammensetningen av svaralternativer fargekoder og skår, der mørkegrønn gir høyest positiv skår og rødt gir den laveste.

Tabell 1. Svar-alternativer og fargekoder

■ 5 - Helt enig	■ 4 - Delvis enig	■ 3 - Verken eller	■ 2 - Delvis uenig	■ 1 - Helt uenig
-----------------	-------------------	--------------------	--------------------	------------------

På bakgrunn av besvarelsen for det enkelte spørsmål beregnes det et gjennomsnitt og dette resultatet fremkommer i tabellenene nedenfor til venstre i parentes ved siden av årstallet.

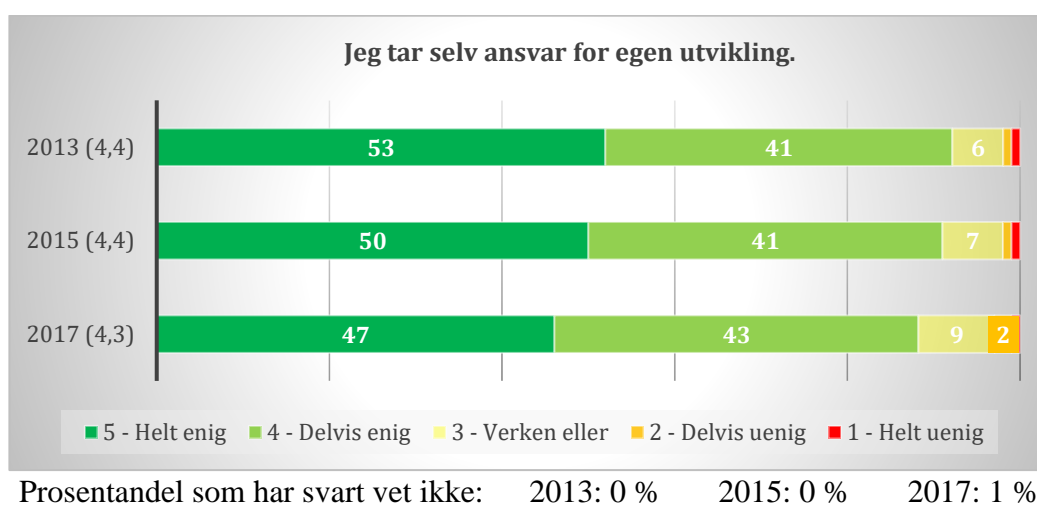
Det gjøres oppmerksom på at det i noen svarkolloner nedenfor knyttet til delvis uenig og helt uenig ikke fremkommer tall på svarprosent. Da fremkommer tallet heller ikke i den opprinnelige medarbeiderundersøkelsen. Spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen er utformet som en positiv påstand og det er disse påstandene som blir gjengitt nedenfor. Desto høyere skår desto mer positiv stiller respondenten seg til besvarelsen av spørsmålet alle skår over 3 ansees positive. Spørsmålene har hatt noe ulik nummerering i de ulike medarbeiderundersøkelsene, men det refereres til år og nummer i tilknytning til hver tidsserie. Tallet som fremkommer i hver farge-rute i tabellen viser andel besvarte innen denne kategori i prosent. Når en summerer opp tallene i den enkelte kolonne så får en tidvis en variasjon fra 98 % til 101 %. Dette skyldes mest sannsynlig avrunding av tall eller at noen tall er falt ut av tabellen. Dette utgjør marginale forskjeller som ikke har betydning for det helhetlige bilde tidsseriene gir.

5.1.1. Jeg er modig

Verdien modig fremstilles empirisk nedenfor gjennom fire tabeller som sammenligner fire spørsmål for årene 2013, 2015 og 2017. De fire tabellene forsøker å måle det å ta ansvar, ta initiativ, fatte og gjennomføre beslutninger, være tydelig og gi tilbakemeldinger og forstå og håndterer risiko.

Spørsmål 1:

Tabell 2. Jeg er modig – spørsmål 1.



Påstandene for alle tre årene har samme ordlyd og er sammenlignbare. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 18 i 2013, 11 i 2015 og 10 i 2017. Den gjennomsnittlige skår er 4,4 i

2013 og tilsvarende i 2015. Imidlertid svekkes denne med 0,1 fra 2015 til 2017 samtidig som 1 % svarer vet ikke noe som er 1 % økning fra 2013 og 2015. Ser en på den innbyrdes fordelingen fra 2013 til 2015 er det dog 3 % færre som er helt enig i påstanden.

Spørsmål 2:

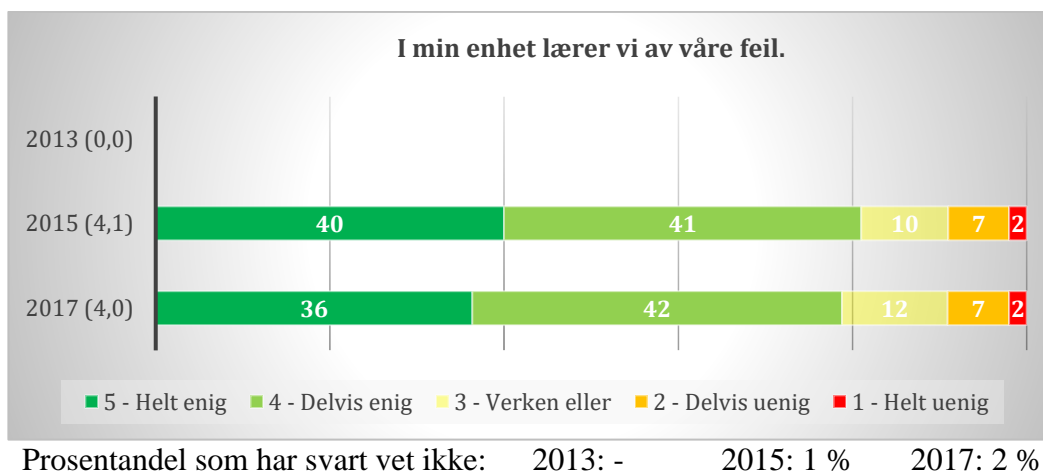
Tabell 3. Jeg er modig - spørsmål 2.



Denne påstanden kunne ikke gjenfinnes i medarbeiderundersøkelsen fra 2013. For årene 2015 og 2017 er ordlyden sammenfallende. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 29 i 2015 og 25 i 2017. Det lar seg ikke gjøre å sammenligne resultatet fra 2013 til 2015. Imidlertid er det en nedgang på 0,1 poeng fra 2015 til 2017 og hele 5 % færre stiller seg helt enig til påstanden.

Spørsmål 3:

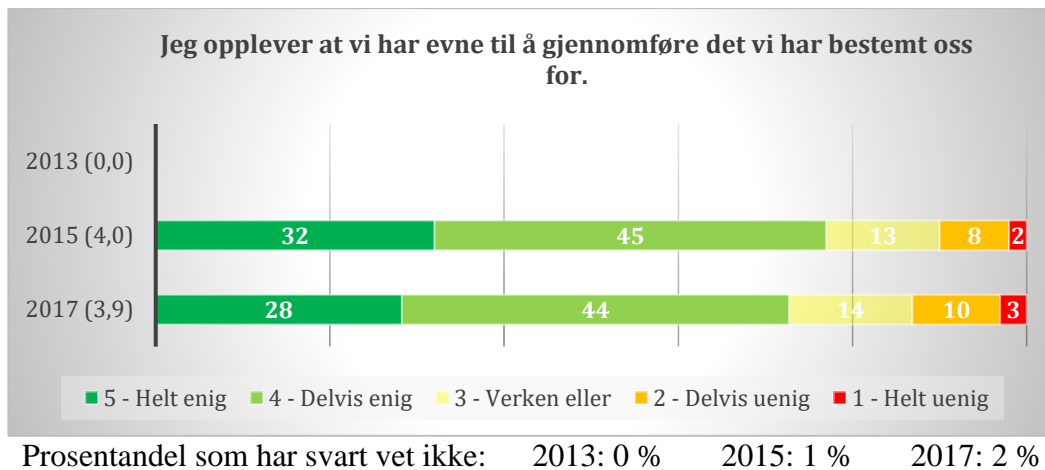
Tabell 4. Jeg er modig - spørsmål 3.



Denne påstanden kunne ikke gjenfinnes i medarbeiderundersøkelsen fra 2013. For årene 2015 og 2017 er ordlyden sammenfallende. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 28 i 2015 og 24 i 2017. Det lar seg ikke gjøre å sammenligne resultatet fra 2013 til 2015. Imidlertid er det en nedgang på 0,1 poeng fra 2015 til 2017 og 4 % færre stiller seg helt enig til påstanden.

Spørsmål 4:

Tabell 5. Jeg er modig - spørsmål 4.



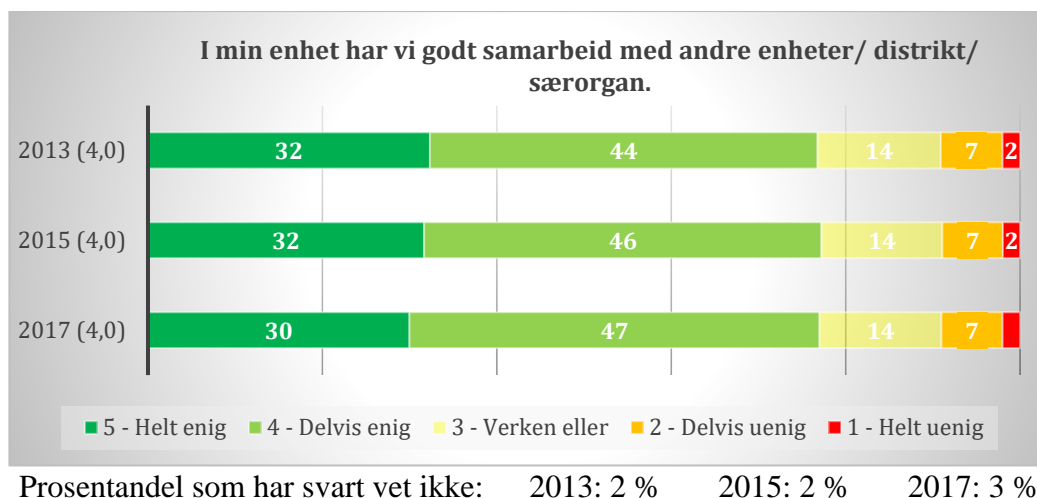
Denne påstanden kunne ikke gjenfinnes i medarbeiderundersøkelsen fra 2013. For årene 2015 og 2017 er ordlyden sammenfallende. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 30 i 2015 og 26 i 2017. Det lar seg ikke gjøre å sammenligne resultatet fra 2013 til 2015. Imidlertid er det en nedgang på 0,1 poeng fra 2015 til 2017 og 4 % færre stiller seg helt enig til påstanden.

5.1.2. Jeg er helhetsorientert

Verdien helhetsorientert fremstilles empirisk nedenfor gjennom fem tabeller som sammenligner fem spørsmål for årene 2013, 2015 og 2017. De fem tabellene skal forsøke å måle det å være nyskapende og endringsvillig, dele kunnskap og erfaring, handle til felleskapets beste og bidra til å løse politiets samfunnsoppdrag.

Spørsmål 1:

Tabell 6. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 1.



Påstandene for alle tre årene har samme ordlyd og er sammenlignbare. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 30 i 2013, 19 i 2015 og 16 i 2017. For 2017 fremkommer ikke prosenttallet for de som er helt uenig, men ved oppsummering viser summen 98 % og da er det en viss sannsynlighet for at resultatet for helt uenig utgjør 2 %. Gjennomsnittlig skår er den samme for alle tre årene. Imidlertid synes resultatet å ha styrket seg marginalt fra 2013 til 2015 ved av antallet som svarte helt enig har holdt seg og andelen delvis enig har styrket seg 2 %. I forholdet 2015 til 2017 synes resultatet å være marginalt svekket ved at 2 % færre stiller seg helt enig i påstanden.

Spørsmål 2:

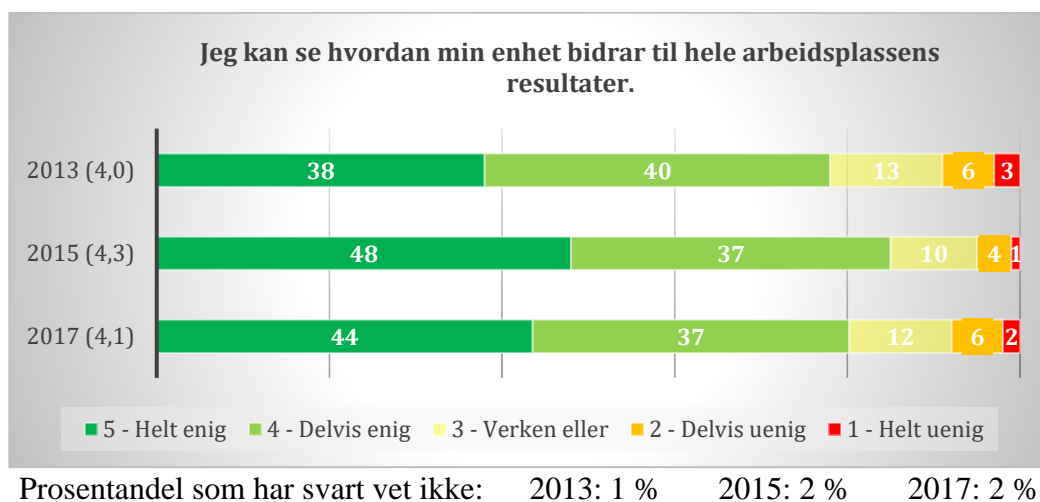
Tabell 7. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 2.



Påstandene for alle tre årene har samme ordlyd og er sammenlignbare. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 28 i 2013, 18 i 2015 og 17 i 2017. Det fremkommer ingen prosenttall på svaralternativ helt uenig for 2013 og 2015. Utifra figuren og oppsummeringen ovenfor er det en viss sannsynlighet for at resultatet for svar kategorien helt uenig for 2013 og 2015 utgjør 2 %. Gjennomsnittlig skår for 2013 og 2014 er lik. Imidlertid er det i 2015 4 % færre som stiller seg helt enig enig til påstanden med en tilsvarende økning på 4 % i 2015 som er delvis enig i påstanden. Det er en negang på 0,2 fra 2015 til 2017.

Spørsmål 3:

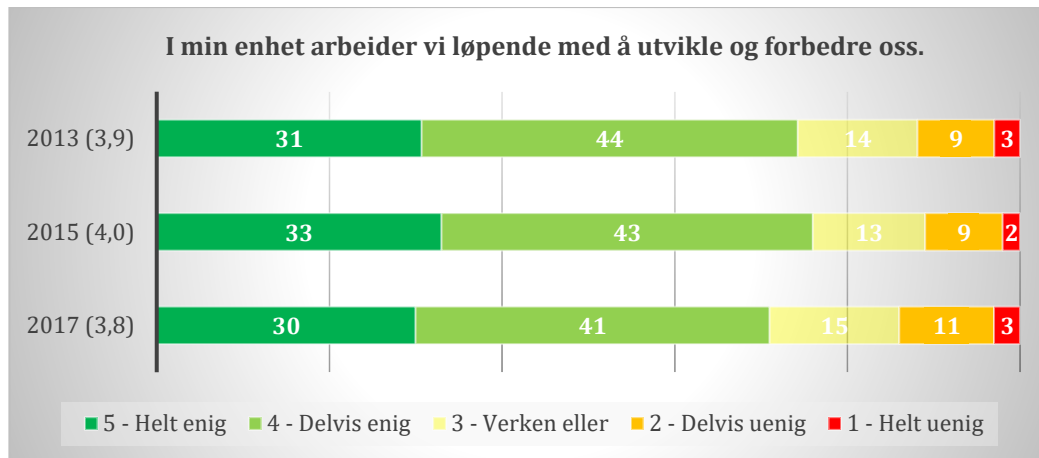
Tabell 8. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 3.



Påstanden i 2013 har en noe annen ordlyd enn den i 2015 og 2017. Ordlyden i 2013 er; «*Jeg kan se hvordan arbeidet mitt bidrar til de overordnede målene og resultatene på min arbeidsplass*». Spørsmålene gjenfinnes som nummer 21 i 2013, 20 i 2015 og 18 i 2017. Gjennomsnittlig skår hadde en forbedring på 0,3 fra 2013 til 2015 og en svekkelse i skår på 0,2 fra 2015 til 2017.

Spørsmål 4:

Tabell 9. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 4.

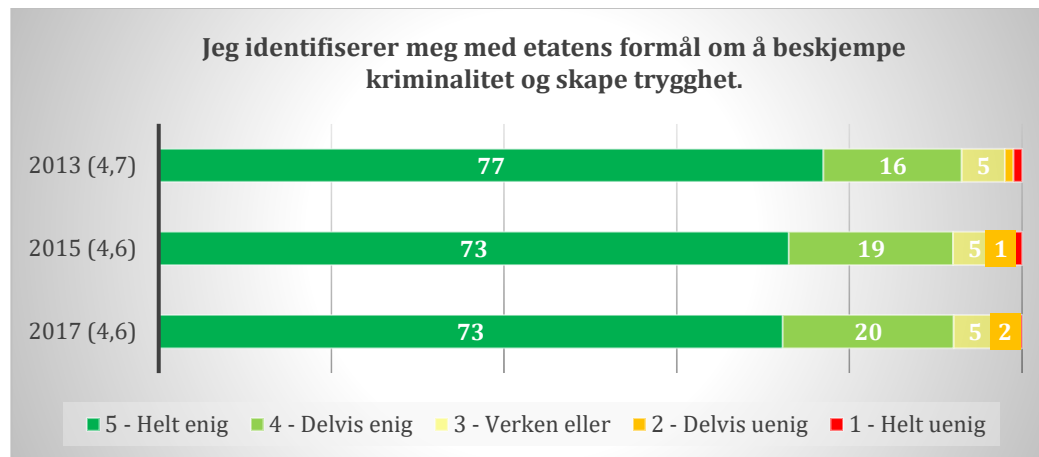


Prosentandel som har svart vet ikke: 2013: 1 % 2015: 1 % 2017: 1 %

Påstandene for alle tre årene har samme ordlyd og er sammenlignbare. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 29 i 2013, 25 i 2015 og 22 i 2017. Gjennomsnittlig skår økte med 0,1 fra 2013 til 2015 og viser en reduksksjon i skår med 0,2 fra 2015 til 2017.

Spørsmål 5:

Tabell 10. Jeg er helhetsorientert - spørsmål 5.



Prosentandel som har svart vet ikke: 2013: 4 % 2015: 3 % 2017: 4 %

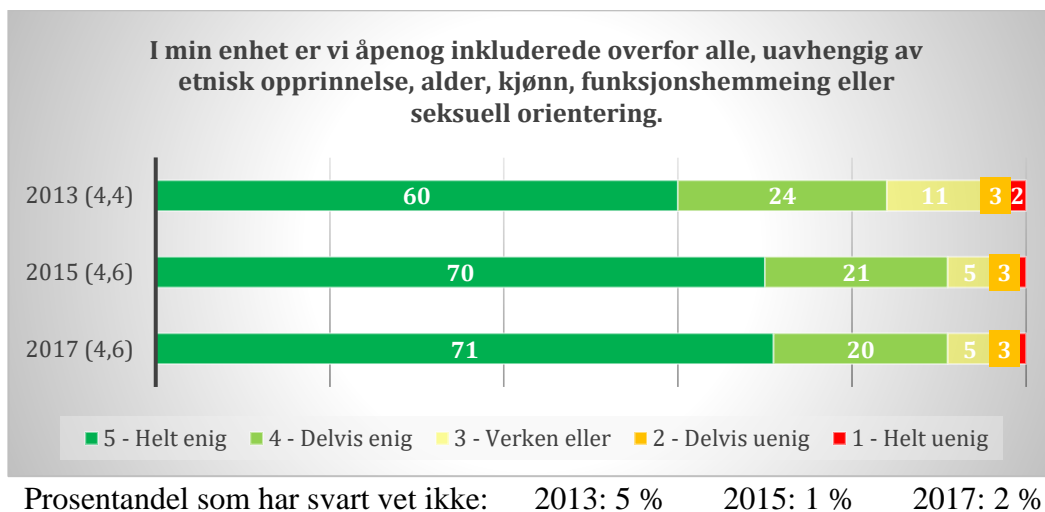
Påstandene for alle tre årene har samme ordlyd og er sammenlignbare. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 55 i 2013, 44 i 2015 og 54 i 2017. For 2015 fremkommer det ikke tall på svarprosent for helt uenig. Gjennomsnittlig skår fikk en reduksjon på 0,1 fra 2013 til 2015. Fra 2015 til 2017 er den gjennomsnittlige skår uforandret.

5.1.3. Jeg viser respekt

Verdien respekt fremstilles empirisk nedenfor gjennom fire tabeller som sammenligner fire spørsmål for årene 2013, 2015 og 2017. Disse fire tabellene forsøker å måle det å være profesjonell, anerkjenne mangfold, behandle alle likeverdig og opptre på en måte som styrker tilliten til politiet.

Spørsmål 1:

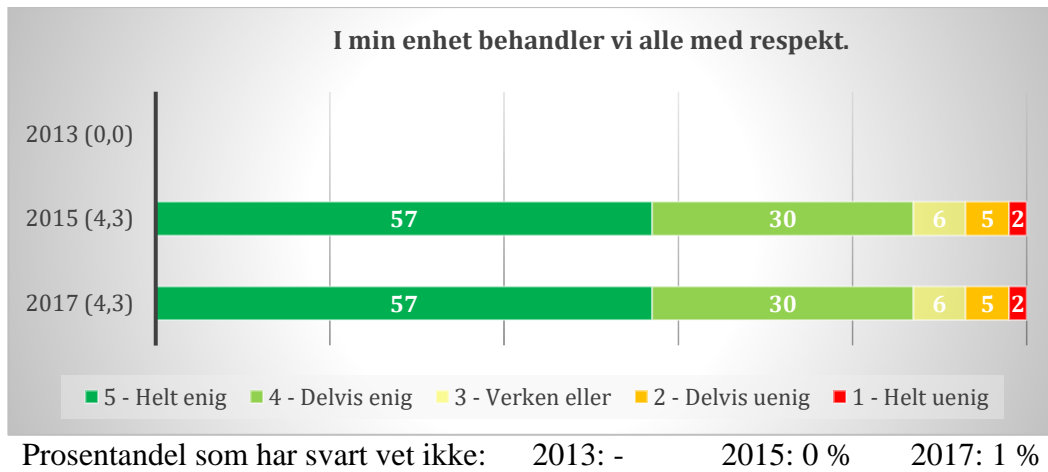
Tabell 11. Jeg viser respekt - spørsmål 1.



Det er en nyanseskjell i ordlyden i 2013 sammenlignet med 2015 og 2017. Ordlyden i 2013 var; «*Min enhet er åpen og inkluderende ift mangfold (etnisk opprinnelse, alder, kjønn, funksjonshemming og seksuell orientering)*». Spørsmålene gjenfinnes som nummer 34 i 2013, 21 i 2015 og 19 i 2017. Når det gjelder 2015 og 2017 fremkommer det ikke prosenttall i forhold til svaralternativet helt uenig. Den gjennomsnittlige skår styrker seg med 0,2 fra 2013 til 2015. Fra 2015 til 2017 er resultatet uforandret.

Spørsmål 2:

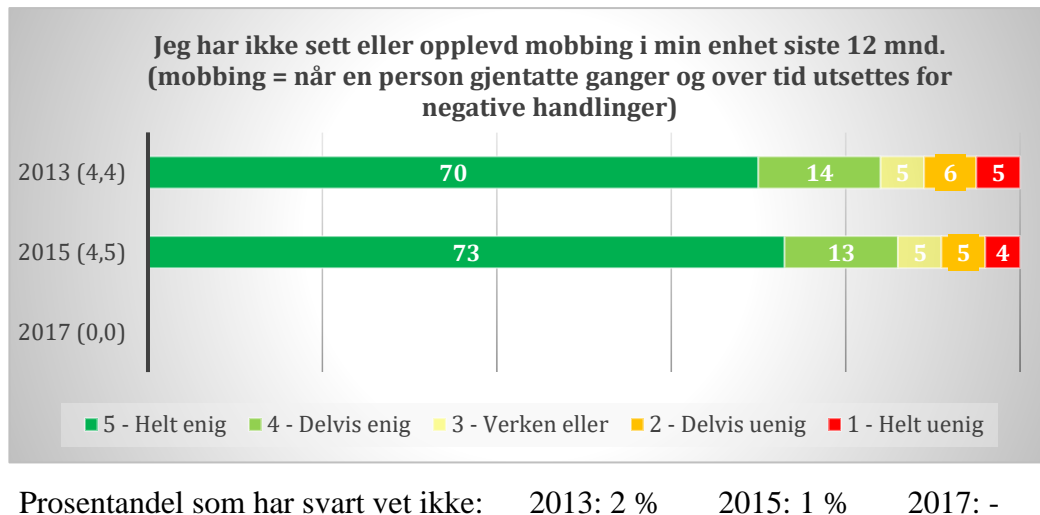
Tabell 12. Jeg viser respekt - spørsmål 2.



Det lar seg ikke gjøre å sammenligne resultatet fra 2013 til 2015, da dette spørsmålet ikke lot seg gjenfinne i 2013. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 22 i 2015 og 20 i 2017. Resultatene i 2015 og 2017 er tilnærmet uforandret. Enste forskjell er at 1 % flere har svart vet ikke i 2017.

Spørsmål 3:

Tabell 13. Jeg viser respekt - spørsmål 3.

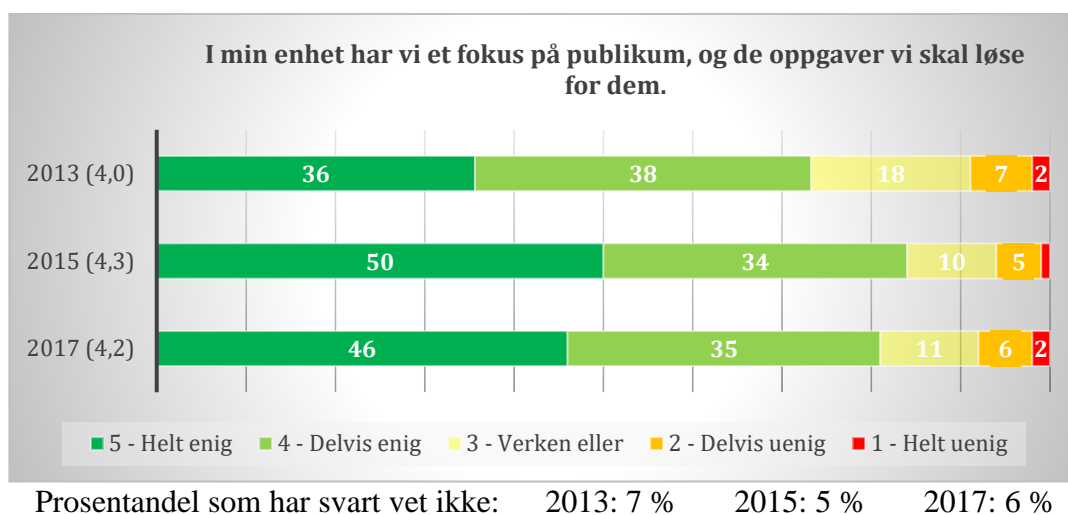


Denne påstanden var ikke med i 2017 undersøkelsen. Spørsmålet i 2015 var noe mer utfyllende enn for tilsvarende spørsmål i 2013. Ordlyden i spørsmålet i 2015 som står i parentes var ikke med i 2013. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 35 i 2013 og 23 i 2015.

Resultatet styrket seg med 0,1 fra 2013 til 2015. Fra 2013 til 2015 er det 1 % færre som har svart vet ikke og mulig årsak kan være presiseringen av hva som menes med mobbing i spørsmålet i 2015.

Spørsmål 4:

Tabell 14. Jeg viser respekt - spørsmål 4.



Påstanden medarbeiderundersøkelsen fra 2013 har en annen ordlyd enn det som fremkommer i 2015 og 2017. Ordlyden i spørsmålet i 2013 var; «*I min enhet har vi høyt brukerfokus*». Med ordet «*bruker*» kan det tillegges et noe mer utvidet innhold enn ordet «*publikum*».

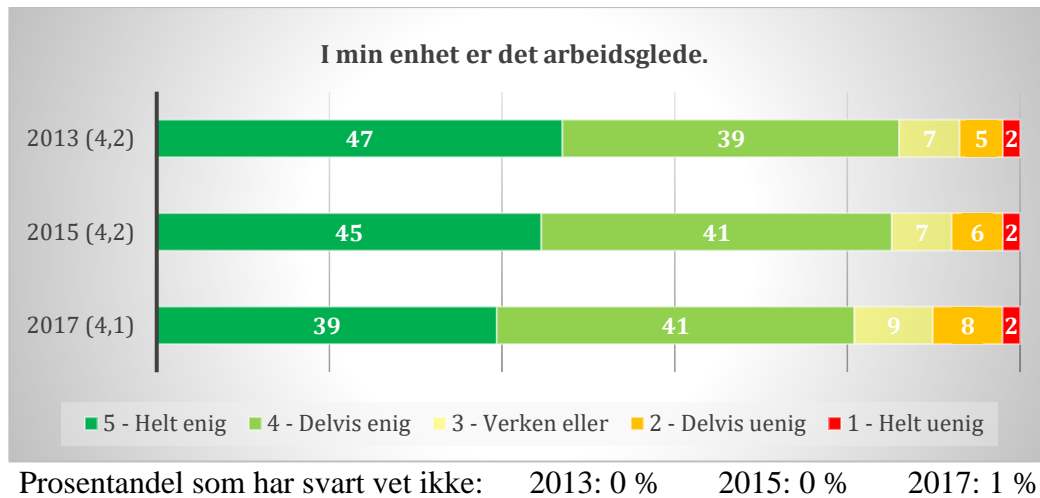
Spørsmålene gjenfinnes som nummer 31 i 2013, 26 i 2015 og 23 i 2017. Merk imidlertid andel som har svart vet ikke for alle tre undersøkelsen den er relativ større enn ved de andre 18 indikatorene. Gjennomsnittlig skår viser imidlertid en styrking på 0,3 fra 2013 til 2015 og en reduksjon i skår på 0,1 fra 2015 til 2017. Denne tidsserien viser at for alle tre årene en det en noe høyre prosentandel respondenter som svarer «vet ikke».

5.1.4. Jeg er tett på

Verdien tett på fremstilles empirisk nedenfor gjennom fem tabeller som sammenligner fem spørsmål for årene 2013, 2015 og 2017. Disse fem tabellene forsøker å måle det å være tilgjengelig, engasjert, løse problemer og hjelpe andre.

Spørsmål 1:

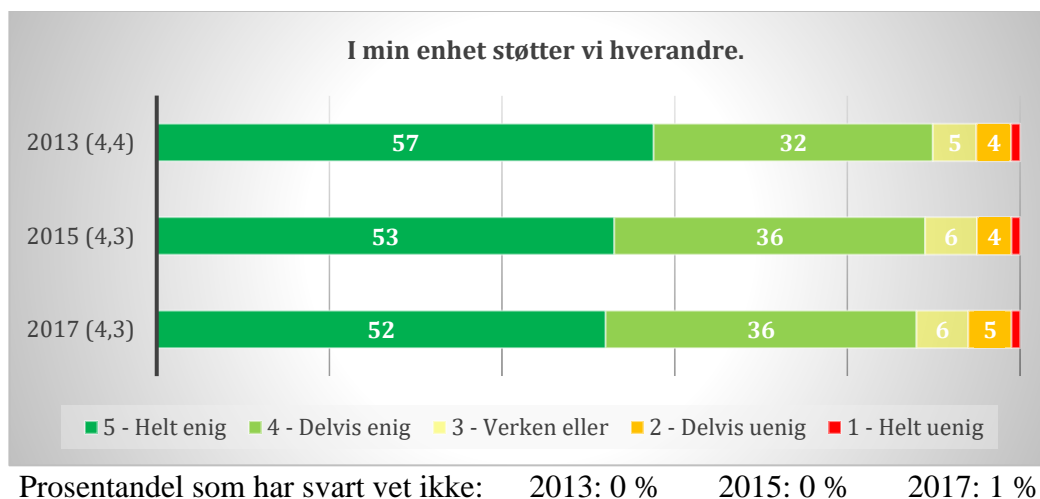
Tabell 15. Jeg er tett på - spørsmål 1.



Påstandene for alle tre årene har samme ordlyd og er sammenlignbare. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 24 i 2013, 16 i 2015 og 14 i 2017. Den gjennomsnittlige skår er 4,2 i 2013 og tilsvarende i 2015. Imidlertid svekkes denne med 0,1 fra 2015 til 2017 og 1 % svarer vet ikke. Ser en på den innbyrdes fordelingen fra 2013 til 2015 er det 2 % færre som stiller seg helt enig til påstanden.

Spørsmål 2:

Tabell 16. Jeg er tett på - spørsmål 2.



Påstandene for alle tre årene har samme ordlyd og er sammenlignbare. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 26 i 2013, 17 i 2015 og 15 i 2017. Resultatet viser en svekkelse fra

2013 til 2015 med 0,1 i gjennomsnittlig skår. Fra 2015 til 2017 er resultatet uendret imidlertid svarer 1 % flere «vet ikke» i 2017.

Spørsmål 3:

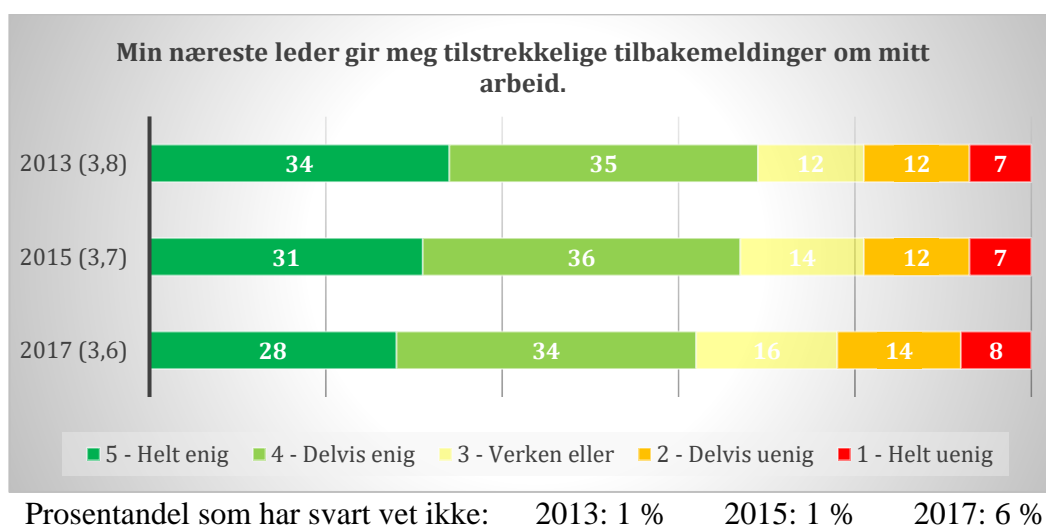
Tabell 17. Jeg er tett på - spørsmål 3.



Denne påstanden var ikke med i 2017 undersøkelsen. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 32 i 2013 og 27 i 2015. Det lar seg ikke gjøre å sammenligne resultatet fra 2015 til 2017. Den gjennomsnittlige skår er 4,1 i 2013 noe som er tilsvarende for 2015. Imidlertid var det 2 % økning fra 2013 til 2015 som svarte «helt enig».

Spørsmål 4:

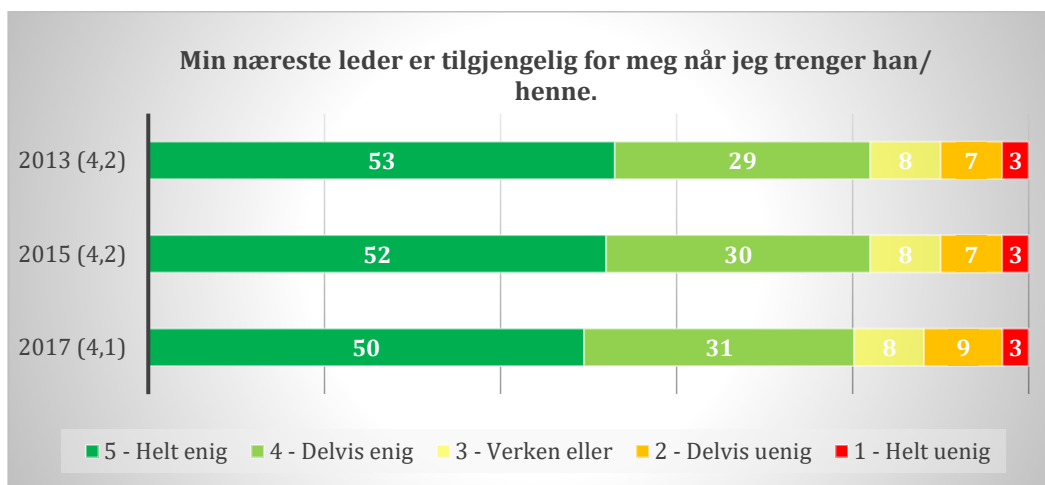
Tabell 18. Jeg er tett på - spørsmål 4.



Påstandene har sammenfallende ordlyd, men påstanden hadde i 2013 hengt på seg en parentes med ordlyden; «*både positive og negative*», noe en ikke finner knyttet til spørsmålet i 2015 og 2017. Dette tillegget vurderes å ha liten eller ingen virkning på resultatet. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 36 i 2013, 31 i 2015 og 27 i 2017. Resultatet har svekket seg med 0,1 fra 2013 til 2015. Fra 2015 til 2017 er det svekkelse på 0,1 samt en økning på 5 % av dem som svarte «vet ikke» på spørsmålet.

Spørsmål 5:

Tabell 19. Jeg er tett på - spørsmål 5.

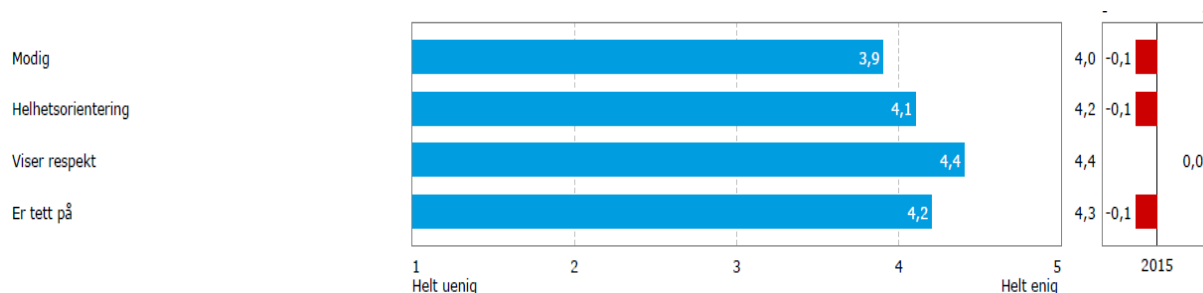


Prosentandel som har svart vet ikke: 2013: 1 % 2015: 1 % 2017: 5 %

Påstandene for alle tre årene har samme ordlyd og er sammenlignbare. Spørsmålene gjenfinnes som nummer 38 i 2013, 32 i 2015 og 28 i 2017. Resultatet viser uendret skår fra 2013 til 2015 med en marginal endring et prosent poeng færre som er helt enig. Fra 2015 til 2017 var det en reduskjon i skår på 0,1 samt en økning på 4 % av dem som har svart «vet ikke» på spørsmålet.

Politidirektoratet har fra undersøkelsen i 2015 og 2017 i langt større grad lagt opp til sammenlignbare spørsmål for å kunne måle den samlede utvikling av medarbeiderskap. Figuren nedenfor viser utviklingen samlet mellom 2015 og 2017 på et mer aggregert nivå i form av oppsummering på verdinivå.

Tabell 20. Oppsummering medarbeiderskap 2015-2017.



(Rambøll, 2017b, s. 16)

Resultatet viser en svak nedgang knyttet til tre av verdiene som fremkommer av medarbeiderplattformen og sammenfallende resultat for helhetsorientering. Denne sammenligningen var ikke en del av medarbeiderundersøkelsen i 2013, da den ble besluttet innført i 2014. Det er derfor ikke laget noe sammenligningsgrunnlag. Den negative utviklingen fra 2015 til 2017 som fremkommer ovenfor er en del av hovedinntrykket fra hele medarbeiderundersøkelsen i 2017.

5.3. Sammenstilling av empiri

Politiets medarbeider undersøkelse fra 2013, 2015 og 2016 bestod av henholdsvis 65, 49 og 67 spørsmål. Blant disse er det fra Politidirektoratet valgt ut 18 spørsmål i tilknytning til medarbeiderundersøkelsen i 2015 og som er kategorisert i forhold til de fire verdiene, modig, helhetsorientert, respekt og tett på. Ved en sammenligning og analyse av spørsmålene viser det seg at det er 14 spørsmål i 2013 som lar seg gjenfinne og analysere, og fire av disse er gjenstand for nærmere analyse da det er noe forskjell i ordlyden mellom dem. Spørsmålene er identisk når det gjelder å sammenligne 2015 og 2017, men det er to spørsmål i 2015 som ikke gjenfinnes i 2017. Dette innebærer at det er 16 spørsmål som er sammenlignbare.

Den videre analyse og presentasjon av funn gjøres i tilknytning til den enkelte verdi med en felles oppsummering avslutningsvis. For på en oversiktlig måte å vise resultatet av sammenstillingen og analyse er det satt opp en tabell nedenfor med spørsmål og resultater knyttet til hver verdi. Den første kolonnen viser en sammenligning av spørsmål nummerert henholdsvis fra 1-4 og 1-5 knyttet til det enkelte år på samme måte som tabellene ovenfor. De

tre neste kolonene presentere skår for det enkelte år. De to ytterste kolonene til høyre sammenlignes resultatene mellom henholdsvis 2013-2015 og 2015 til 2017.

Jeg er modig:

Tabell 21. Jeg er modig - sammenstilling spørsmål 1-4.

Jeg er modig	2013	2015	2017	2013	2015	2017	2013-2015	2015-2017
Spm 1	Ja	Ja	Ja	4,4	4,4	4,3	Lik	-0,1
Spm 2	Nei	Ja	Ja	0	4,1	4,0	Nei	-0,1
Spm 3	Nei	Ja	Ja	0	4,1	4,0	Nei	-0,1
Spm 4	Nei	Ja	Ja	0	4,0	3,9	Nei	-0,1
Sum¹	1	4	4					

Til verdien modig er det knyttet fire spørsmål, men det var kun ett spørsmål fra 2013 som lot seg sammenligne med tilsvarende spørsmål i 2015 og 2017. Skåren på dette spørsmålet er uforandret fra 2013 til 2015. Imidlertid er det en svekkelse på 0,1 knyttet til samtlige fire spørsmål fra 2015 til 2017. Tallene som fremkommer i tabellen viser i liten grad positiv utvikling fra 2013 til 2015. Fra 2015 til 2017 viser tallene en svak negativ utvikling.

Det lar seg ikke påvise en positiv utvikling av indikatorer knyttet til denne verdien fra 2013 til 2015. Fra 2015 til 2017 er det en negativ utvikling av disse indikatorene.

Jeg er helhetsorientert:

Tabell 22. Jeg er helhetsorientert - sammenstilling spørsmål 1-5.

Jeg er helhetsorientert	2013	2015	2017	2013	2015	2017	2013-2015	2015-2017
Spm 1	Ja	Ja	Ja	4,0	4,0	4,0	Lik	Lik
Spm 2	Ja	Ja	Ja	4,3	4,3	4,1	Lik	-0,2
Spm 3	Ja ²	Ja	Ja	4,0	4,3	4,1	0,3	-0,2
Spm 4	Ja	Ja	Ja	3,9	4,0	3,8	0,1	-0,2
Spm 5	Ja	Ja	Ja	4,7	4,6	4,6	-0,1	Lik
Sum¹	5	5	5					

Til verdien helhetsorientert er det knyttet fem spørsmål og fire av spørsmålene var fullt ut sammenlignbare. Ett spørsmål har en nyanseforskjell i 2013 sammenlignet med 2015 og 2017. I undersøkelsen fra 2013 heter det; «Jeg kan se hvordan arbeidet mitt bidrar til de overordnede målene og resultatene for min arbeidsplass», mens det i henholdsvis 2015 og 2017 heter; «Jeg kan se hvordan min enhet bidrar til hele arbeidsplassens resultater». Denne forskjellen medfører en noe mer konkretisering av spørsmålet og det kan ikke utelukkes at

¹ Tallene i denne raden summerer opp de spørsmål som helt eller delvis kunne gjenfinnes.

² Se vurdering knyttet til dette spørsmålet.

dette har hatt betydning for resultatet. Resultatet for dette spørsmålet har også en markant forbedring av resultat med 0,3 fra 2013 til 2015. Av disse fem indikatorene knyttet til verdien helhetsorientert er det to som er uforandret fra 2013 til 2015 og det en som svekker seg med 0,1. To indikatorer styrker seg med henholdsvis 0,1 og 0,3. Imidlertid er den indikatoren med forbedret skår på 0,3 beheftet med tvil på grunn av endret ordlyd. Fra 2015 til 2017 var det tre spørsmål som svekket seg mens to spørsmål hadde lik skår for begge årene.

Det lar seg ikke påvise positiv utvikling av verdien helhetsorientert fra 2013 til 2015. Når det gjelder 2015 til 2017 viser sammenligningen en svekkelse på tre av fem indikatorer. Det er en interessant observasjon at tabell 20 på side 60. Den viser at denne verdien er uforandret mellom 2015 og 2017, noe som står i kontrast til tallene som fremkommer i tabellen knyttet til denne verdien.

Jeg viser respekt:

Tabell 23. Jeg viser respekt - sammenstilling spørsmål 1-4.

Jeg viser respekt	2013	2015	2017	2013	2015	2017	2013-2015	2015-2017
Spm 1	Ja ¹	Ja	Ja	4,4	4,6	4,6	0,2	Lik
Spm 2	Nei	Ja	Ja	0	4,3	4,3	Nei	Lik
Spm 3	Ja ¹	Ja	Nei	4,4	4,5	0	0,1	Nei
Spm 4	Ja ¹	Ja	Ja	4,0	4,3	4,2	0,3	-0,1
Sum²	3	4	3					

Til verdien respekt er det knyttet fire spørsmål. Et av spørsmålene lot seg ikke gjenfinne i 2013 og kunne ikke sammenlignes med 2015 og 2017. Ett spørsmål var utelatt i 2017 og lot seg ikke sammenligne med 2013 og 2015. Spørsmål 1 har en nyanseforskjell i påstanden i 2013 i forhold til 2015 og 2017. Ordlyden i 2013 er; «*Min enhet er åpen og inkluderende ift. mangfold (etnisk opprinnelse, alder, kjønn, funksjonshemming og seksuell orientering)*». Ordlyden i 2015 og 2017 er; «*I min enhet er vi åpne og inkluderende overfor alle, uavhengig av etnisk opprinnelse, alder, kjønn, funksjonshemming eller seksuell orientering*». Det kan ikke utelukkes at dette har hatt betydning, da resultatet i 2013 viser at 5 % svarer vet ikke i motsetning til 1 % i 2015 og 2 % i 2017. Spørsmål 3 har i 2015 et tillegg som presiserer begrepet mobbing. Denne presiseringen vurderes å være uvesentlig for resultatet selv om resultatet viser at det er 2 % i 2013 som svarer vet ikke i motsetning til 1 % i 2015.

¹ Se vurdering knyttet til disse spørsmål.

² Tallene i denne raden summerer opp de spørsmål som helt eller delvis kunne gjenfinnes.

Spørsmål 4 har i 2013 følgende ordlyd; «*I min enhet har vi bruker fokus*». I 2015 og 2017 er ordlyden; «*I min enhet har vi et høyt fokus på publikum og de oppgaver vi skal løse for dem*». Ordlyden i 2013 kan bidra til en bredere tolkning enn tilsvarende ordlyd i 2015 og 2017 og det kan ikke utelukkes at denne forskjellen kan ha hatt innvirkning på resultatet.

Av disse fire indikatorene er det forbedret skår i forhold til tre spørsmål og uendret resultat knyttet to når en sammenligner 2013 og 2015. Imidlertid hefter det tvil ved resultatet til spørsmål 1 og 4 med en forbedring med henholdsvis 0,2 og 0,3. Det resterende spørsmål med positiv utvikling har forbedret seg med 0,1. Når det gjelder sammenligningen mellom 2015 og 2017 er det et spørsmål som ikke lar seg sammenligne, det er uforandret på to og svekkelse på 0,1 på ett spørsmål.

Sammenligningsgrunnlaget er for svakt til at det lar seg påvise en positiv utvikling fra 2013 til 2015. Når det gjelder 2015 til 2017 lar det seg ikke påvise positiv utvikling.

Jeg er tett på:

Tabell 24. Jeg er tett på - sammenstilling av spørsmål 1-5.

Jeg er tett på	2013	2015	2017	2013	2015	2017	2013-2015	2015-2017
Spm 1	Ja	Ja	Ja	4,2	4,2	4,1	Lik	-0,1
Spm 2	Ja	Ja	Ja	4,4	4,3	4,3	-0,1	Lik
Spm 3	Ja	Ja	Nei	4,1	4,1	0	Lik	Nei
Spm 4	Ja ¹	Ja	Ja	3,8	3,7	3,6	-0,1	-0,1
Spm 5	Ja	Ja	Ja	4,2	4,2	4,1	Lik	-0,1
Sum²	5	5	4					

Til verdien tett på er det knyttet fem spørsmål. Et av spørsmålene var utelatt i 2017 og lot seg ikke sammenligne med 2013 og 2015. Når det gjelder spørsmål 4 er ordlyden identisk for alle tre årene, men for 2013 er hengt på en parentes der det er tilføyd; «*både positive og negative*» med henvisning til påstanden. Denne tilføyelsen vurderes å være beskjeden og ikke ha betydning for resultatet. Resultatet knyttet til to spørsmål utmerker seg. Det ene er; «*Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemeldinger*». Her svarer 6 % vet ikke i 2017, mens tilsvarende er 1 % i 2013 og 2015. Resultatet er svekket med 0,1 % fra 2013 til 2015 og med 0,1 fra 2015 til 2017. Det andre spørsmålet er; «*Min nærmeste leder er tilgjengelig for meg når jeg trenger han/henne*». Her svarer 5 % vet ikke i 2017, mens tilsvarende er 1 % i 2013 og 2015. Resultatet er svekket med 0,1 i forhold til 2013 og 2015. Knyttet til verdien tett på er

¹ Se vurdering knyttet til dette spørsmålet.

² Tallene i denne raden summerer opp de spørsmål som helt eller delvis kunne gjenfinnes.

det tre spørsmål som har uforandret resultat fra 2013 til 2015. To indikatorer har svekket seg med 0,1. Mellom 2015 og 2017 er det ett spørsmål som ikke er medtatt i 2017. To spørsmål med uforandret resultat og tre spørsmål som har svekket resultat, med 0,1. Når man oppsummerer alle fire tidsseriene som er sammenstilt overfor ser en at det er det fem spørsmål i 2013 som ikke fullt ut har identisk ordlyd i forhold til 2015. To av disse spørsmålene vurderes å ha så beskjedent avvik at resultatet allikevel ansees valid i forhold til 2015 og 2017. Det er tre spørsmål som det er beheftet tvil om resultatet er internt gyldig og det er de samme tre spørsmålene som har størst positiv skår fra 2013 til 2015.

Sammenstillingen av resultatene for 2013 og 2015 viser at det er 11 av 18 spørsmål som lar seg sammenligne fullt ut og det utgjør en sammenligningsgrad på 71,1 %. Av de spørsmål som kan sammenlignes er det seks spørsmål som har uforandret resultat, tre spørsmål med negativ utvikling og to spørsmål med positiv utvikling. I tillegg er det tre spørsmål med positiv utvikling, men som det er beheftet med tvil om resultatets validitet.

Ser en nærmere på sammenligningsgraden mellom 2013 og 2015 er det i prosent følgende treff; Jeg er modig har 25 % treff, Jeg er helhetsorientert 75 %, Jeg viser respekt 25 % og jeg er tett på 100 %. Tilsvarende sammenligning mellom 2015 og 2017 viser at 16 av 18 spørsmål kan sammenstilles. Det er to spørsmål som ikke medtatt i 2017 noe som utgjør en sammenligningsgrad på 88,9 %. Tidsseriene fra 2015 til 2017 viser en svekkelse av resultat knyttet til elleve spørsmål og det er fem spørsmål som er uforandret. Ser en nærmere på sammenligningsgraden mellom 2015 og 2017 er det i prosent følgende treff; Jeg er modig 100 %, Jeg er helhetsorientert 100 %, Jeg viser respekt 75 % og jeg er tett på 80 %.

Ved de 18 indikatorene som er valgt ut til å påvise utvikling medarbeiderskap gjennom implementering av de fire verdiene i medarbeiderplattformen lar det seg ikke påvise positiv utvikling gjennom tidsserien fra 2013, 2015 til 2017. Resultatene fra 2013 til 2015 fremstår som uforandret, mens resultatet fra 2015 til 2017 viser en svekkelse av resultatene.

6. Empirisk og teoretisk refleksjon rundt mulige forklaringer for hvorfor kulturprosjektet i så liten grad synes å ha påvirket medarbeiderskapet

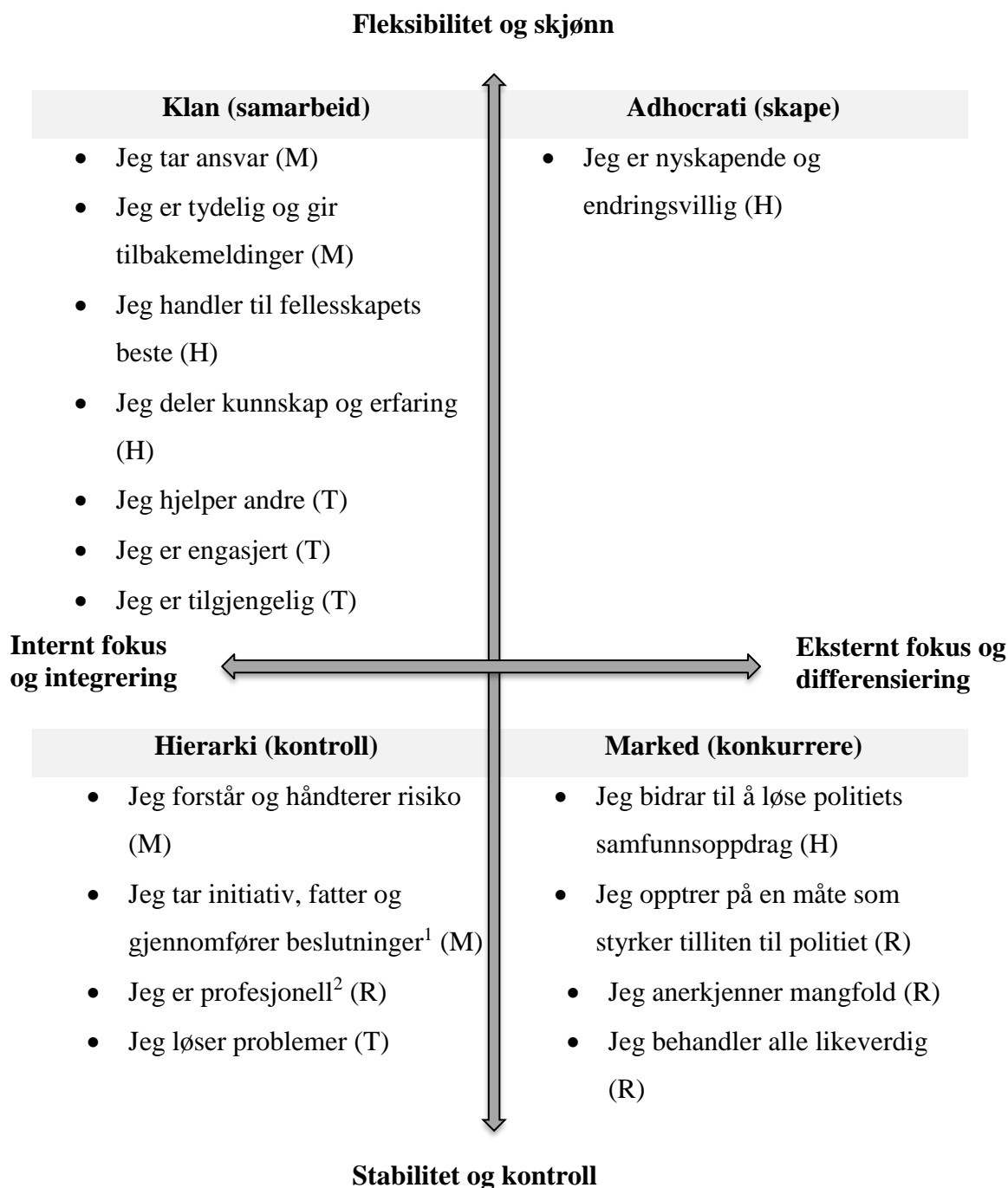
I dette kapittelet vil det bli foretatt en refleksjon av teori sammenholdt med funn i datagrunnlaget. Antagelsen er at innføring av medarbeiderplattformen er et kulturprosjekt som gir positiv effekt. Dataene indikerer at kulturprosjektet i liten grad har hatt innvirkning på medarbeiderskap i politiet. Et annet interessant funn som dukket opp i forbindelse med studien av medarbeiderskap er en mulig uklarhet knyttet til innholdet i begrepet aktivt medarbeiderskap.

For å kunne forklare mulige årsaker til de funn dataene indikerer, vil jeg gjøre to analyser. I den første analysen vil jeg se på medarbeiderplattformen i politiet i lys av rammeverk for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2013). I den andre analysen vil jeg se på medarbeiderskap i politiet gjennom Bolman & Deal sine fire perspektiver på organisasjon og ledelse (Bolman & Deal, 2014).

6.1. Medarbeiderplattformen i politiet sett i lys av Cameron & Quinn sitt rammeverk for konkurrerende verdier

I kapittel 2 ble medarbeiderplattformen i politiet presentert. Denne består av fire kjerneverdier som operasjonaliseres gjennom fire underpunkter knyttet til hver av dem som til sammen utgjør 16 punkter. Nedenfor er det benyttet rammeverket for de konkurrerende verdier for å analysere de 16 underpunktene (Cameron & Quinn, 2013). Når en analyserer underpunktene er det noen underpunkter som kan kategoriseres under flere alternativer. Det gjelder; «*Jeg tar initiativ, fatter og gjennomfører beslutninger*» som er kategorisert under hierarki, men kan også kategoriseres under klan. Og det gjelder; «*Jeg er profesjonell*» som kategoriseres under hierarki, men som også kan kategoriseres under marked. Ved at jeg har tatt dette valget vil tabellen nedenfor gi et bilde som kan nyanseres dersom motsatt variant hadde vært valgt. I tabellen er kategoriseringen satt opp med samme systematikk som i figur 8 i kapittel 3. I etterkant av hvert enkelt underpunkt i tabellen nedenfor er det satt opp en bokstav som utgjør forbokstaven til den verdien dette underpunktet hører til i medarbeiderplattformen. Rekkefølgen på punktene følger rekkefølgen av de fire kjerneverdiene slik de fremkommer av medarbeiderplattformen.

Tabell 25. Konkurrerende verdier – analyse



¹ Dette underpunktet kan også kategoriseres under klan, se diskusjon ovenfor.

² Dette underpunktet kan også kategoriseres under marked, se diskusjon ovenfor.

Analysen som jeg har gjort ovenfor viser at syv¹ av seksten punkter har et innhold inspirert av et human resource tankesett med et internt fokus preget av fleksibilitet og skjønn (Cameron & Quinn, 2013, s. 38). Fire² av underpunktene er inspirert i retning av et hierarkisk og strukturelt tankesett med internt fokus preget av stabilitet og kontroll, og fire² av underpunktene er inspirert av en markeds- eller konkurranse tenkning. Kun et punkt vurderes å være inspirert av en skapende tilnærming. Disse fem² siste underpunktene har et eksternt fokus, dog slik at det er to punkter under hierarki som kan henføres til henholdsvis marked og klan og nyansere tabellen ovenfor noe.

Politiet som offentlig etat er hierarkisk oppbygd og har preg av tradisjonelt byråkrati basert på tankesett av den tyske sosiologen Max Weber. Det er interessant at tabellen ovenfor viser at de verdier som etaten skal kjennetegnes ved har et tyngdepunkt mot kategorien klan og samarbeid som bygger på et human resource tankesett.

Analysen viser at underpunktene som skal operasjonalisere verdiene har et tydelige internt fokus. Elleve² av seksten punkter kategoriserer enten under klan eller hierarki, dog slik at en av punktene under hierarki kan kategoriseres under marked som har et utadrettet fokus. Imidlertid er en grunntanke i nærpolitireformen at politiet skal ha et mer utadrettet fokus i form av å etablere samarbeid på tvers av sektorer for effektivt å løse samfunnsoppdraget ikke minst i det forebyggende arbeidet som er politiets primærstrategi. Denne utviklingen følger utviklingstendenser en ser i andre deler av offentlige sektor og tilsvarende i andre land. Dette er en nettverksbasert tilnærming eller det som i teorien benevnes som New public governance – eller Network governance. Analysen av verdiene viser at disse har en motsatt retning eller fokus enn det utadrettede og nettverksbaserte konseptet som nærpolitireformen og forebygging som primærstrategi legger opp til.

6.2. Medarbeiderskap i politiet sett i lys av Bolman & Deal sine fire perspektiver på organisasjon og ledelse

Ved å benytte de fire perspektivene eller brillene vil man bedre kunne forstå de utfordringer som har møtt kulturprosjektet. Max Weber som er nevnt ovenfor trakk frem syv karakteristiske kjennetegn denne type byråkrati. Det var regler, spesialisering, elitestyre,

¹ Avhengig av min kategorisering av «Jeg tar initiativ, fatter og gjennomfører beslutninger».

² Avhengig av min kategorisering av «Jeg er profesjonell».

hierarki, særeie og mangel på personlighet og ansvarlighet. Denne beskrivelsen er også treffende for politiet og viser tydelig det strukturelle som preger etaten. Derimot er kjernen i medarbeiderskap, slik det beskrives i kapittel 3, den mellommenneskelige relasjonen på arbeidsplassen, noe som har røtter i et human resource tankesett. Det er således et paradoks at hovedtyngden av de verdier som skal bidra med å fylle medarbeiderskap med innhold er konkurrerende i forhold til det strukturelle som preger politiet. En ofte uttalt påstand knyttet til diskusjon om kultur versus struktur, er; «kultur spiser struktur til lunsj». Denne forfekter at strukturelle endringer ikke oppnår ønsket effekt som følge av den rådende organisasjonskulturen. Imidlertid kan en spørres seg om kulturprosjektet i politiet, der nye verdier er innført og skal utvikles, møter motstand i det strukturelle, og at en kan oppstille påstanden omvendt, at; «struktur spiser kultur til lunsj». Når en ser resultatet fra datagrunnlaget i lys av dette er en mulig forklaring, sett med det strukturelle perspektiv, at prosjektet i seg selv kan ha vært for svakt definert, forankret og ledet. Med andre ord har prosjektledelsen og prosjektoppbyggingen vært manglende strukturelt organisert og ledet.

Politiet, som beskrevet ovenfor, preges av et strukturelt tankesett med internt fokus preget av stabilitet og kontroll. Med et slikt konserverende preg kreves det innsats for å skape bevegelse og varig endring. Kulturarbeid krever kunnskap og ferdigheter hos ledere og medarbeidere. Med dette utgangspunktet kan en spørre seg om politiet har ledere og medarbeidere med tilstrekkelig kompetanse. At de innehar kunnskaper og ferdigheter om kulturarbeid og at man er i stand til å styre etter verdier. I arbeidet som nå pågår med å få nærpolitireformen til å virke er det satt tydelig fokus på ledelse og det å utvikle ledere og ledergrupper på ulike nivåer. I dette arbeidet er medarbeiderskap og medarbeiderplattformen tatt inn i opplæringsplaner og opplæringsmateriell. Den økte oppmerksomhet en nå ser viser at det i politiet er en styrket tro på effekten av god og effektiv ledelse. Den økte troen på ledelse er tendenser en også ser igjen i andre deler av offentlig sektor. Det at ledelse nå løftes frem kan muligens tyde på en erkjennelse om at det som var gjort tidligere ikke har vært tilstrekkelig for å oppnå ønsket effekt. Når en ser resultatet av datagrunnlaget i lys av dette kan en mulig forklaring, sett med et human resource perspektiv, være manglende kunnskap og ferdigheter om kulturarbeid i det daglige virke. Med andre ord kan årsaken være manglende kompetanse blant de ansatte for å ta ut potensiale i prosjektet.

I det tankesettet som preger politiet som organisasjon er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet viktige elementer. Intensiteten og styrken i verdiene i medarbeiderplattformen

viser seg først når de treffer hverdagen og blir utfordret av et handlingsrom preget av ny struktur, målstyring og knappe ressurser. Med dette krysspresset og i tillegg samfunnets økte forventninger til politiet er det en fare for målforskyvning og suboptimalisering. Dette er motsatt retning av hva verdiene kulturprosjektet signaliserer. Når en ser resultatet av datagrunnlaget i lys av dette kan en mulig forklaring, sett med det politiske perspektivet, være at det pågår et maktspill mellom ulike grupper i organisasjonen som bruker politikk for å utvikle sine maktbaser. Kulturprosjektet trenger derfor tydelig forankring og etablering av en bred endringskoalisjon for stabilisering og utvikling. Med andre ord er det behov for makt og innflytelse for å få prosjektet fremover.

Medarbeiderplattformen i politiet ble utarbeidet av en prosjektgruppe og ble besluttet innført av politidirektøren. Det kan tenkes at noen av verdiene i kulturprosjektet kan tillegges et innhold som ikke nødvendigvis er treffende i forhold til det de 18 måleindikatorene legger opp til å måle. Verdiene kan derfor mer ha karakter av forfektete verdier enn bruksverdier. En mulig årsaksforklaring, sett med det symbolske eller myte perspektivet, er at den kulturen som en prøver å introdusere går mer eller mindre «rett i veggen» når den møter politiet. Med andre ord bryter den rådende kulturen radikalt med den inkluderende og samarbeidende kultur som medarbeiderplattformen gir uttrykk for.

En annen mulig årsaksforklaring er nærpolitireformen. I perioden fra innføring av medarbeiderplattformen høsten 2014 og frem til i dag har det i store deler av politiet blitt debattert reform og omorganisering i større eller mindre grad. Debatten tiltok i styrke frem mot 1. januar 2016, da den strukturelle delen av nærpolitireformen startet ved at 27 politidistrikt ble redusert til 12. Reformen har påvirket enkeltmenneskene i organisasjonen i form av omstilling. Mange har fått nye ledere og kollegaer samt endrede arbeidsoppgaver, noe som medfører at noen er fornøyd og andre er mindre fornøyd med endringene. Denne type reformarbeid tar fokus og energi bort fra organisasjonens primæroppdrag og gjør at blikket rettes mer innover. Resultater knyttet til de 18 måleindikatorene kan i denne sammenheng sees på som temperaturmåling på omstillingen og ikke nødvendigvis gi et rett bilde knyttet til effekten av kulturprosjektet.

Et annet interessant funn som dukket opp i studien av medarbeiderskap er en mulig uklarhet i hva som legges i begrepet aktivt medarbeiderskap. Kommunal- og moderniseringsdepartementet tillegger begrepet aktivt medarbeiderskap samarbeidet mellom

arbeidsgiver og arbeidstaker representert ved tillitsmannsapparatet i henhold til hovedavtalen. I politiet fremstår aktivt medarbeiderskap som ønsket normativt resultat på arbeidsplassen som følge av kulturprosjektet. Aktivt medarbeiderskap som begrep er inntatt i politiet etter at effektmålet for nærpolitireformen ble utarbeidet og det er nærliggende å tro at begrepet er adoptert fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet sin strategi for en offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk 2016 – 2020 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016, s. 9). Når det gjelder innholdet i begrepet aktivt medarbeiderskap som presenteres i publikasjoner knyttet til ledelse og etikk i politiet er det et uttrykk for det normative som følge av verdi- og kulturarbeid. Arbeidsgruppen som utarbeidet grunnlaget for medarbeiderplattformen har ikke diskutert eller benyttet ordet aktivt i tilknytning til beskrivelse av medarbeiderskap, noe som åpner for egne tolkninger i lys av hva ordet «aktivt» betyr. I teorien skisseres det opp ulike utviklingsstadier på medarbeiderskap både på organisatorisk og individuelt nivå. Her beskrives det varianter av medarbeiderskap som er aktive og som kan være passende beskrivelser for politiet.

Politiet består av ulike enheter med forskjellige oppgaver og ulike profesjoner med ulik grad av selvstendige oppgaver. Dette innebærer at medarbeiderskapet ved underliggende enheter vil kunne utvikle forskjellig varianter av medarbeiderskap i tråd med det som er beskrevet i kapittel 3. Imidlertid vil en tydeliggjøring av begrepet aktivt medarbeiderskap bidra til økt forståelse og en mer bevisst utvikling.

Metodologisk refleksjon:

Datagrunnlaget som er presentert ovenfor i kapittel 5 tar utgangspunkt i medarbeiderundersøkelsen i politi- og lensmannsetaten aggregert opp på nasjonalt nivå. Ved innhenting av dataene i medarbeiderundersøkelsen er det benyttet kvantitativ metode i form av spørreundersøkelse. Styrken ved valg av denne metoden er at det gir et bredt bilde på hele politietaten og svarprosenten på undersøkelsen er normalt ganske høy. Metoden som er valgt er således både bred og effektiv. En svakhet ved metoden er at den har forhåndsdefinerte spørsmål noe som låser respondentene i forhold til hva de kan svare på og hvordan.

Politidirektoratet har i forbindelse med undersøkelsen i 2015 valgt ut 18 spørsmål som skal utgjøre indikatorer for å måle utvikling knyttet til de fire verdiene. Spørsmålene som er valgt gjenfinnes ikke fullt ut for alle de tre undersøkelsene og bidrar til å redusere antall tidsserier som lar seg sammenligne. Dette svekker gyldigheten av det bilde dataene gir uttrykk for. En

ytterligere svakhet ved datamaterialet er at de er innhentet i annen sammenheng slik at bruken av disse i denne oppgaven er indirekte.

Politi- og lensmannsetaten består av flere underliggende enheter der politidistriktene utgjør hovedtyngden, men hvor det kan være variasjoner i resultat i forhold mellom politidistriktene, særorgan og de andre enhetene. Særlig gjelder dette i forhold til de enheter som har vært en del av nærpolitireformen og som sannsynligvis er den største enkeltfaktoren som svekker det totale resultatet av medarbeiderundersøkelsen i 2017. Blant annet vil utdannings- og profesjonssammensetning ved underliggende enheter vil det inneholde nyanser som ikke nødvendigvis vises i det store bildet. Dette innebærer at det kan være variasjoner blant de underliggende enhetene som konsumeres og ikke vises når tallene aggregeres opp til nasjonale tall. Gyldigheten av mulige årsaksforklaringer knyttet til den empiriske og teoretisk refleksjonen i dette kapittel og anbefalinger i kapittel 7 må leses i lys av denne reservasjonen.

7. Avslutning og anbefaling

Problemstillingen jeg har belyst i denne oppgaven er følgende; *Har innføring av medarbeiderplattformen i politi- og lensmannsetaten bidratt positivt til medarbeiderskap?*

Formålet med innføring av nye verdier i politiet var å skape et bedre politi og et godt arbeidsmiljø. Resultatene etter en analyse og sammenligning av tidsserier for årene 2013, 2015 og 2017, viser uforandret eller svekket resultat. Med andre ord gjennom mine funn på det nåværende tidspunkt lar det seg ikke påvise effekt av kulturprosjektet med de tilgjengelige data. Endring av kultur tar tid og medarbeiderplattformen ble innført siste halvdel av 2014 og siste medarbeiderundersøkelse ble gjennomført i oktober 2017, ca. 3 år etter innføringen, noe som er et kort tidsforløp når det gjelder kulturarbeid.

Et annet interessant funn tyder på at det råder en viss uklarhet knyttet til hva en legger i begrepet aktivt medarbeiderskap, noe som bør avklares. I arbeidet med å etablere et målbilde kan en støtte seg på de ulike beskrivelsene av medarbeiderskap på organisatorisk – og individuelt utviklingsnivå som er nærmere beskrevet i kapittel 3.

Det ble i kapittel 6 trukket frem fire ulike perspektiver (den strukturelle rammen, human resource – rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen) som mulige forklaringer til den manglende påviselige effekt av kulturprosjektet. Sett med det strukturelle perspektiv kan mulig forklaring være at prosjektet i seg selv har vært for svakt definert, forankret og ledet. Mulig forklaring sett med et human resource perspektiv kan være manglende kunnskap og ferdigheter om kulturarbeid i det daglige virke. Sette med det politiske perspektiv er mulig forklaring at det pågår et maktspill mellom ulike grupper i organisasjonen som bruker politikk for å utvikle sine maktbaser. Med det symbolske perspektiv er mulig forklaring at den kulturen en prøver å introdusere går mer eller mindre rett i veggen når den møter kulturen i politiet. Hvilke av disse årsakforklarende perspektivene står seg best i møte med de empiriske data? Det jeg finner er at alle perspektivene har relevans for å danne seg et bilde av situasjonen. Det kan være utfordringer knyttet til grunnleggende organisering og ledelse av kulturprosjektet og at lærdommen så langt kan være at det hadde vært behov for mer organisert og strukturert prosjekt og prosjektledelse. Det kan tenkes at manglende kompetanse hos ledere og nøkkelpersoner for å kunne overbevise de ansatte om at kulturprosjektet vil ha en positiv innvirkning på deres daglige virke. Vi kan jo gjøre oss refleksjoner om at det maktspill og maktbaser som kan være årsaken til manglende

resultater uten at det nødvendigvis er tilfelle i politiet. Det er nok en større sannsynlighet at det er kultur i samspill med en for svak organisering og prosjektledelse som fremstår som en bremsekloss i realiseringen av kulturprosjektet. I den sammenheng er en prosjektledelse som fra toppen trykker nok på nedover og utover i organisasjonen en mangelvare. Når det ikke trykkes tilstrekkelig på fra toppen og heller ikke linjeledelse mobiliseres i tilstrekkelig grad på oppfølging stopper det hele fort opp.

Hvordan kan en så jobbe for å få ut mer effekt av satsingen på kulturprosjektet?

For å komme med innspill har jeg utviklet følgende syv punkter:

1. Hele prosessen med prosjektet bør «re-startes». Det innebærer blant annet at det bør etableres en «tung» prosjektledelse med kompetanse og ferdigheter som er forankret på alle nivå i organisasjonen. Den prosessorienterte metodikken med materiale til diskusjon og refleksjon bør i denne forbindelse rulles ut på nytt
2. Toppledelse som tar eierskap, er engasjert og som går foran og signaliserer ønskene og verdiene for dette prosjektet
3. Prosjektet må forankres klart og tydelig gjennom de ansattes organisasjoner.
4. Prosjektet må designes som et dannelsesprosjekt som løfter frem verdier og holdninger med ønsket adferd som effektmål
5. Det bør etableres aksjonsgrupper/ implementeringsteam i alle underliggende enheter. Disse må ha kompetanse i kulturforståelse og ha kunnskaper om forutsetninger for å lykkes med denne type kulturprosjekt
6. Alle disse punktene innebærer at det må settes av nødvendige ressurser i form av kompetanse, tid og penger
7. Hele prosjektet står og faller på ledelse (gjennom å gå foran som et godt eksempel) viser ledelsen de nye spillereglene i form av verdier og handlingspraksis i politiet

Det hele handler om ledelse i den forstand at man må gå fra ord til handling. Hvis man ikke mener noe med innføring av nye verdier bør man ikke signalisere til ansatte og omgivelsene at vi prøver å bygge noe nytt. Med medarbeiderskap som eget tema i lederutviklingsstudier ved Politihøgskolen bør forutsetningene være adskillig bedre nå enn i 2014 for å lykkes med kulturprosjektet.

Nærpolitireformens strukturelle fase er på plass og det arbeides med å fylle reformen med innhold og få den til å virke. Det er rettet dels kraftig kritikk mot reformen fra ulike hold og

det fremheves av kritikere fra blant annet akademia at det må gjøres tydelige grep for at reformen ikke skal gå inn i historien som en ytterligere mislykket offentlig reform. Det vises i den forbindelse til debattinnlegg i Dagens Næringsliv datert 16. november 2018 med overskriften «Nærpolitireformen må reddes» (Karp & Filstad, 2018). I følge oppslaget viser undersøkelse at de ansatte har liten tro på effekten av reformen, og i likhet med andre reformer er også nærpolitireformen underfinansiert og vil derfor i liten grad klare å realisere elementene i reformen. Det blir derfor interessant å følge Direktorat for forvaltning og ikt som har fått i oppdrag av Justis- og beredskapsdepartementet å evaluere nærpolitireformen. I Direktorat for forvaltning og ikt sin underveisevaluering av nærpolitireformen ved Statusrapport 2017 heter det; «*Politimestrene må sette kulturspørsmål på dagsordenen og være tydelig på hva som er ønsket kultur og ledelse i deres distrikt. Ledere er viktige kulturbærere.*» (Direktorat for forvaltning og ikt, 2018, s. 54). Med ovennevnte bakteppe er det nå et godt tidspunkt å ta tak i kulturprosjektet og revitalisere dette.

8. Litteratur:

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm.

Direktorat for forvaltning og ikt. (2018). *Evaluering av nærpolitireformen. Statusrapport 2017*. (2018:2). Hentet fra

https://www.difi.no/sites/difino/files/18_2_evaluering_av_naerpolitireformen_2017.pdf

Direktorat for forvaltning og ikt. (2017). *Innbyggerundersøkelsen 2017*. (2017:6). Hentet fra

https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport_2017-6_innbyggerundersokelsen_2017_hva_mener_innbyggerne.pdf

Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2009). *Plattform for ledelse i staten* [Brosjyre]. Oslo: Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

Hällstén, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Helsingeng, T. (2012, 30. mai). *Politiets 22. juli- rapport slaktes*. Hentet fra

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/l6ApL/politiets-22-juli-rapport-slaktes>

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.

Medarbeider. (2018). I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/medarbeider>

Justis- og beredskapsdepartementet. (2017). *Tildelingsbrev 2017: Politidirektoratet*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/23751a30c2a24f23ac8f646973dc9bf4/2017/tildelingsbrev-2017-pod.pdf>

Justis- og beredskapsdepartementet. (2000). *Politireform 2000 Et tryggere samfunn* St.meld. nr. 22 (2000-2001). Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/26c40d034d6540a0bc49ccdf3c4512f0/no/pdfa/stm200020010022000dddpdfa.pdf>

Justis- og beredskapsdepartementet. (2014). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. Prop. 61 LS (2014-2015). Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/0f5847ca5bae4b2996b6441423e5ea09/no/pdfs/prp201420150061000dddpdfs.pdf>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016). *Arbeidsgiverstrategi 2016 – 2020. Strategi for en offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/129de337547c46be9879cb5597fcdcf5/arbgi-verstrategi_web.pdf

Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap. En studie av en idéns resa in i och genom två organisasjoner* (Doktoravhandling, Linköpings universitet). Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1197994/FULLTEXT01.pdf>

Karp, T. & Filstad, C. (2018, 16. november). *Nærpolitireformen må reddes*. Hentet fra <https://www.dn.no/forskningviser-at-narpolitireformen-ma-reddes/2-1-477562>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

NOU 2013:9. (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

Politidirektoratet. (u.å.). *Medarbeiderplattform i politiet. Prosjektutredning. Endringsprogrammet*.

Politidirektoratet. (2008). *Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008-2013* [Brosjyre]. Oslo: Politidirektoratet.

Politidirektoratet. (2012). *Grunnleggende verdier, moral og etikk* [Brosjyre]. Oslo: Politidirektoratet.

Politidirektoratet. (2017a). *Politiet mot 2025. Virksomhetsstrategi for Politi- og lensmannsetaten*. [Brosjyre]. Oslo: Politidirektoratet.

Politidirektoratet. (2017b). *Ledelse i politiet*. [Brosjyre]. Oslo: Politidirektoratet.

Politidirektoratet. (2018). *Etiske retningslinjer for politiet*. [Brosjyre]. Oslo: Politidirektoratet.

Politi-loven (1995). Lov om politiet 4. august nr. 53. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53/KAPITTEL_1#§1

Rambøll. (2017a). *Medarbeiderundersøkelsen 2017. Kommentert hovedrapport*. Rambøll Consulting Management.

Rambøll. (2017b). *Politi- og lensmannsetaten. Totalrapport MTU 2017*. Rambøll Consulting Management.

Rambøll. (2015). *Politi- og lensmannsetaten. Totalrapport MTU 2015*. Rambøll Consulting Management.

Rambøll. (2013). *Politi- og lensmannsetaten. Totalrapport MTU 2013*. Rambøll Consulting Management.

Riksadvokaten. (2015). «*Monika-saken*» - *læringsperspektiver*. (Riksadvokatens publikasjoner 1/2015). Hentet fra <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2017/10/Riksadvokatens-publikasjoner-1-2015-Monika-saken-læringsperspektiver.pdf>

Teamwork. (u.å.). Forpliktende samspill. Hentet 13. desember 2018 fra <https://www.teamwork.no/dialog.asp>

Teamwork. (u.å.). Medarbeidertrekant. Hentet 13. desember 2018 fra <https://www.teamwork.no/medarbeiderskap.asp>

Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren. - Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmø. Liber AB.

Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*. (Technical report). Skovde: University of Skovde. Hentet fra <https://www.his.se/PageFiles/2280/MSKAP60min.pdf>

Velten, J., Acherman, C., Hällstén, F. & Tengblad, S. (2008). *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap – Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*. Oslo: Universitetsforlaget.

9. Vedlegg

E-post fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet datert 22.04.2018	79
E-post fra Språkrådet datert 06.03.2018.....	80
Veiledning og spørreskjema til medarbeiderundersøkelsen 2013.....	81
Veiledning og spørreskjema til medarbeiderundersøkelsen 2015.....	89
Veiledning og spørreskjema til medarbeiderundersøkelsen 2017.....	95



Trond Sekkingstad <trond.sekkingstad@gmail.com>

Henvendelse om aktivt medarbeiderskap

1 e-post

Morrison Nina <Nina.Morrison@kmd.dep.no>

24. april 2018 kl. 11:56

Til: "trond.sekkingstad@gmail.com" <trond.sekkingstad@gmail.com>

Hei,

Viser til din henvendelse datert 22. april 2018 knyttet til arbeidsgiverstrategi og begrepet "aktivt medarbeiderskap".

Staten har inngått en Hovedavtale med hovedsammenslutningene LO stat, YS stat, Unio og Akademikerne der medbestemmelse er en viktig faktor. Medbestemmelse krever aktivt medarbeiderskap, det vil si gode prosesser og samarbeid mellom ledelse (arbeidsgiver) og medarbeidere, representert ved tillitsvalgte.

Staten har en [lederplattform](#) og en [lederplakat](#) – begge forutsetter at ledere tilrettelegger for tillitsfulle og involverende prosesser med medarbeidere.

Flere statlige virksomheter jobber også med medarbeiderskap i relasjon til lederskap og medarbeidere/arbeidsmiljø. Et eksempel på det finner du [her](#).



Kommunal- og
moderniseringsdepartementet

Nina Morrison

seniorrådgiver
arbeidsgiverpolitisk avdeling

| www.regjeringen.no/kmd | Facebook | Flickr | Twitter

2. E-post fra Språkrådet datert 06.03.2018

----- Forwarded message -----

From: Spørsmål <Sporsmal@sprakradet.no>

Date: tir. 6. mar. 2018 kl. 17:34

Subject: Medarbeiderskap

To: Trond Sekkingstad <trond.sekkingstad@gmail.com>

Hei

(Ja, den snevrere, mer formelle og nyere betydningen av *medarbeider* er nærmest definert av juridisk bruk.)

Suffikset *skap* har ikke noe med bokmåls*skap* (nynorsk *skåp*) å gjøre (snarere med *skap* 'fasjon'), men tilfeldigvis viser *-skap* også til noe ganske tomt som fylles med innhold. Suffikset er så å si bare en «abstrakt-substantiv-generator» som grovt sett gir betydningen «det å være», «væremåte», «tilstand», «forhold» + første ledd. Altså nesten så avbleket og generelt som det kan bli. I riktig gamle dager følte man trolig at det hadde noe med det ørlite grunn mer spesifikke begrepet 'beskaffenhet' å gjøre:

http://ordbok.uib.no/per/ordbok.cgi?OPP=-skap&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=&ordbok=begge

Det gjelder altså å ikke legge for mye i det.

Vennlig hilsen

Bård Eskeland

rådgiver

RAMBOLL

POLITIDIREKTORATETS MEDARBEIDERUNDERSØKELSE 2013

VEILEDNING TIL SPØRRESKJEMA

Ved hvert spørsmål skal du sette kryss i det svaralternativet som stemmer best med din oppfatning av spørsmålet. Du har mulighet til å besvare spørsmål med »Vet ikke/ikke relevant«, men din mening har stor betydning og det er derfor viktig at du forsøker å ta stilling til alle spørsmål.

Til sist i spørreskjemaet kan du gi andre kommentarer eller innspill om din arbeidssituasjon.

Du beveger deg frem og tilbake i spørreskjemaet ved å klikke på pilene nederst på siden. Svarene dine mellomlagres hos Rambøll Management Consulting, som gjennomfører undersøkelsen. Du kan til enhver tid avbryte din besvarelse, for senere å gå inn i spørreskjemaet og fullføre besvarelsen.

GARANTI FOR ANONYMITET

Rambøll garanterer at din besvarelse blir behandlet anonymt både overfor din arbeidsplass og andre utenforstående. Det er kun Rambøll som har tilgang til de innsamlede dataene, og etaten vil ikke motta opplysninger som kan identifisere enkeltbesvarelser. Rambøll vil kun utarbeide rapporter dersom det er 5 eller flere besvarelser i enheten.

SPØRSMÅL TIL UNDERSØKELSEN

Hvis du har spørsmål til undersøkelsen kan du kontakte Rambøll på e-post skjemasupport@ramboll.no eller tlf. 971 75 410.

Henvendelser til Politidirektoratet kan rettes til seniorrådgiver Toni Benterud på e-post toni.benterud@politiet.no eller tlf. 2336 4281.

EGEN ARBEIDSSITUASJON

De første spørsmålene handler om din daglige arbeidssituasjon og trivsel i jobben.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
1. Jeg har varierte arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jeg har interessante arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jeg har tilstrekkelig innflytelse på min egen arbeidssituasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jeg har de redskaper og verktøy jeg trenger for å løse arbeidsoppgavene mine på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jeg får brukt mine kunnskaper og evner i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Jeg har fått tilstrekkelig med opplæring og utdanning til å utføre mine arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Jeg har et godt fysisk arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jeg har vanligvis god balanse mellom jobb og fritid/familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Arbeidet mitt belaster meg sjelden så mye at det påvirker helsen min negativt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TILGANG TIL INFORMASJON

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
12. Jeg har tilgang til den informasjonen jeg behøver for å gjøre jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Informasjonen jeg behøver for å gjøre jobben min er lett å finne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Mine viktigste informasjonskilder er:

Sett inntil 3 kryss

- Nærmeste leder
- Kollegaer
- Toppledelsen i politidistriktet/særorganet/POD
- POD
- Andre politidistrikt/særorgan
- Arbeidstakerorganisasjon
- Media
- Internett
- Intranett
- Magasinet Norsk Politi
- Politiforum
- Lokale politimagasiner
- Lokale informasjonsskriv
- Formelle møter
- Uformelle møter
- Kurs
- Andre kilder

UTVIKLINGSMULIGHETER

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
15. Jeg blir tilstrekkelig faglig utfordret i mitt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Jeg har mulighet til å utvikle meg (via nye arbeidsoppgaver, utdanning, ansvar, prosjektledelse, osv.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Jeg lærer av brukerne av etatens tjenester (publikum, interne/eksterne samarbeidspartnere, ytre etat, osv.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Jeg tar selv ansvar for egen utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Jeg er villig til å gjøre en ekstra innsats utover det som normalt forventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i etaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Jeg kan se hvordan arbeidet mitt bidrar til de overordnede målene og resultatene for min arbeidsplass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Har du i løpet av de siste 12 månedene hatt medarbeidersamtale med din leder?

- Ja
- Nei → [Gå til spørsmål 24](#)

23. I hvilken grad opplever du at avtaler, mål og aktiviteter som det ble snakket om i medarbeidersamtalen ble fulgt opp?

- I meget stor grad
- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- Ikke i det hele tatt
- Ingen avtale ble inngått

EGEN ENHET

De neste spørsmålene handler om **din opplevelse** av hverdagen i egen enhet. Med egen enhet menes her **nærmeste** organisatoriske enhet (for eksempel seksjon, avsnitt, prosjekt, stab, etc).

Det spørres her om **din opplevelse** og det er ingen riktige og gale svar. Besvare alle spørsmål etter beste evne, og bruk bare svaralternativet "Vet ikke / ikke relevant" hvis du absolutt ikke kan vurdere et utsagn.

VIKTIG! Hvis du er leder skal "min enhet" i spørsmålene nedenfor forstås som den ledergruppen du tilhører, ikke den enheten du leder til daglig.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
24. I min enhet er det arbeidsglede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. I min enhet samarbeider vi godt med hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. I min enhet støtter vi hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. I min enhet har vi nødvendig kompetanse til å utføre våre oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. I min enhet deler vi ofte kunnskap og erfaringer for at vi skal kunne gjøre en best mulig jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. I min enhet arbeider vi løpende med å utvikle og forbedre oss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. I min enhet har vi godt samarbeid med andre enheter/ distrikt/ særorgan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. I min enhet har vi høyt brukerfokus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. I min enhet tar vi ansvar for å løse problemer, uavhengig om det er egne eller andres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Jeg kan se hvordan min enhet bidrar til hele arbeidsplassens resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Min enhet er åpen og inkluderende ift mangfold (etnisk opprinnelse, alder, kjønn, funksjonshemming og seksuell orientering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Jeg har ikke sett eller opplevd mobbing i min enhet de siste 12 mnd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NÆRMESTE LEDER

De neste spørsmålene handler om **din vurdering** av ledelsen som utføres i din enhet. På spørsmål om nærmeste leder menes her nærmeste leder med formelt personalansvar.

Det spørres her om **din vurdering** og det er ingen riktige og gale svar. Besvare alle spørsmål etter beste evne, og bruk bare svarmuligheten "Vet ikke / ikke relevant" hvis du absolutt ikke kan vurdere et utsagn.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
36. Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelige tilbakemeldinger om arbeidet mitt (både positive og negative)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Min nærmeste leder støtter aktivt min faglige og personlige utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Min nærmeste leder er tilgjengelig for meg når jeg trenger han/henne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidsmengden mellom medarbeiderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Min nærmeste leder setter klare mål for enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Min nærmeste leder følger opp at vi når målene våre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Min nærmeste leder foretar nødvendige grep når noe ikke fungerer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Min nærmeste leder sørger for at våre ressurser utnyttes på en effektiv måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Jeg blir motivert av min nærmeste leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Min nærmeste leder er en god rollemodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Jeg kan fremme kritiske synspunkter overfor min nærmeste leder uten å frykte negative konsekvenser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Min nærmeste leder er åpen for innspill fra medarbeiderne før beslutninger tas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Min nærmeste leder er åpen for å tenke nytt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Min nærmeste leder er alt i alt en god leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ETATEN GENERELT

Til slutt følger noen spørsmål om din opplevelse av etaten, hvorvidt du er leder og et åpent kommentarfelt for eventuelle kommentarer og innspill.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
50. Jeg har tillit til at politisjefens/politimesterens/politidirektørens/ «politidirektøren» ledergruppe (flettes inn – ledergruppe flettes ut for mestere/sjefer) leder særorganet/politidistriktet/POD/ «politisjefgruppen» (flettes inn) på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Jeg er motivert i forhold til mitt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Jeg kan anbefale andre å søke jobb ved min arbeidsplass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Jeg opplever at etaten har et godt omdømme i offentligheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Jeg forventer å være ansatt ved min arbeidsplass om 1 år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Jeg identifiserer meg med etatens formål om å bekjempe kriminalitet og skape trygghet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Etatens visjon om trygghet, lov og orden engasjerer meg i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BAKGRUNN

57. Er du leder?

- Ja, leder med formelt personalansvar
- Ja, leder uten formelt personalansvar
- Nei

ÅPNE KOMMENTARER

Du har nå besvart alle spørsmål i medarbeiderundersøkelsen.

Hvis du har kommentarer eller innspill til din arbeidssituasjon eller arbeidsplass, kan du skrive dem her. Vær oppmerksom på at din tekst blir gjengitt ubehandlet og direkte. Kommentarer vil bare fremgå i totalrapporten for ditt politidistrikt/særorgan/POD.

58. Er det forhold du synes er spesielt bra ved din arbeidsplass?

Ordet er ditt...

59. Er det forhold du mener burde bli bedre ved din arbeidsplass?

Ordet er ditt...

ENDRINGSPROGRAMMET

Det er etablert et endringsprogram som skal følge opp 22. juli-kommisjonens rapport.

Som utgangspunkt for det forbedringsarbeidet som Endringsprogrammet er i gang med ønsker vi din vurdering av følgende påstander/utsagn i **beredskapssammenheng**:

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
60. Jeg opplever at ledelsen har evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablere mål og treffe tiltak for å oppnå resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Jeg opplever at vi har evne til å gjennomføre det vi har bestemt oss for, og til å bruke planene vi har utviklet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Jeg opplever at vi har evne til å koordinere og samhandle internt, på tvers av distrikter og med eksterne aktører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Jeg opplever at vi utnytter potensialet i informasjons- og kommunikasjonsteknologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Jeg opplever at vi har evnen til å erkjenne risiko for ekstraordinære hendelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Jeg opplever at vi tar lærdom av øvelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Takk for at du deltok i undersøkelsen. Din mening teller!



POLITIDIREKTORATETS MEDARBEIDERUNDERSØKELSE 2015

VEILEDNING TIL SPØRRESKJEMA

Ved hvert spørsmål skal du sette kryss i det svaralternativet som stemmer best med din oppfatning av spørsmålet. Du har mulighet til å besvare spørsmål med »Vet ikke/ikke relevant«, men din mening har stor betydning og det er derfor viktig at du forsøker å ta stilling til alle spørsmål.

Til sist i spørreskjemaet kan du gi andre kommentarer eller innspill om din arbeidssituasjon.

Du beveger deg frem og tilbake i spørreskjemaet ved å klikke på pilene nederst på siden. Svarene dine mellomlagres hos Rambøll Management Consulting, som gjennomfører undersøkelsen. Du kan til enhver tid avbryte din besvarelse, for senere å gå inn i spørreskjemaet og fullføre besvarelsen.

GARANTI FOR ANONYMITET

Rambøll garanterer at din besvarelse blir behandlet anonymt både overfor din arbeidsplass og andre utenforstående. Det er kun Rambøll som har tilgang til de innsamlede dataene, og etaten vil ikke motta opplysninger som kan identifisere enkeltbesvarelser. Rambøll vil kun utarbeide rapporter dersom det er 5 eller flere besvarelser i enheten.

SPØRSMÅL TIL UNDERSØKELSEN

Hvis du har spørsmål til undersøkelsen kan du kontakte Rambøll på e-post skjemasupport@ramboll.no eller tlf. 4760 3673.

Henverdeler til Politidirektoratet kan rettes til seniorrådgiver Toni Benterud på e-post toni.benterud@politiet.no eller tlf. 2336 4281.

EGEN ARBEIDSSITUASJON

De første spørsmålene handler om din daglige arbeidssituasjon og trivsel i jobben.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
1. Jeg har interessante arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jeg har tilstrekkelig innflytelse på min egen arbeidssituasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jeg har fått tilstrekkelig med opplæring og utdanning til å utføre mine arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jeg har et godt fysisk arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Arbeidet mitt belaster meg sjelden så mye at det påvirker helsen min negativt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Jeg har tilgang til den informasjonen jeg behøver for å gjøre jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UTVIKLINGSMULIGHETER

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
9. Jeg blir tilstrekkelig faglig utfordret i mitt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jeg har mulighet til å utvikle meg (via nye arbeidsoppgaver, utdanning, ansvar, prosjektledelse, osv.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jeg tar selv ansvar for egen utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i etaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Jeg får brukt mine kunnskaper og evner i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Har du i løpet av de siste 12 månedene hatt medarbeidersamtale med din leder?

- Ja
- Nei → *Gå til spørsmål 16*
- Nei, jeg har jobbet her mindre enn 12 mnd → *Gå til spørsmål 16*

15. I hvilken grad opplever du at planer, mål og aktiviteter som det ble snakket om i medarbeidersamtalen ble fulgt opp?

- I meget stor grad
- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- Ikke i det hele tatt
- Ingen planer ble utarbeidet

SAMHANDLING

De neste spørsmålene handler om **din opplevelse** av hverdagen i egen enhet. Med egen enhet menes her **nærmeste** organisatoriske enhet (for eksempel seksjon, avsnitt, prosjekt, stab, etc).

Det spørres her om **din opplevelse** og det er ingen riktige og gale svar. Besvare alle spørsmål etter beste evne, og bruk bare svaralternativet "Vet ikke / ikke relevant" hvis du absolutt ikke kan vurdere et utsagn.

VIKTIG! Hvis du er leder skal "min enhet" i spørsmålene nedenfor forstås som den ledergruppen du tilhører, ikke den enheten du leder til daglig.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
16. I min enhet er det arbeidsglede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. I min enhet støtter vi hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. I min enhet deler vi ofte kunnskap og erfaringer for at vi skal kunne gjøre en best mulig jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. I min enhet har vi godt samarbeid med andre enheter/ distrikt/ særorgan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Jeg kan se hvordan min enhet bidrar til hele arbeidsplassens resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. I min enhet er vi åpne og inkluderende overfor alle, uavhengig av etnisk opprinnelse, alder, kjønn, funksjonshemming eller seksuell orientering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. I min enhet behandles alle med respekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Jeg har ikke sett eller opplevd mobbing i min enhet de siste 12 mnd. (mobbing = når en person gjentatte ganger og over tid utsettes for negative handlinger)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KONTINUERLIG FORBEDRING

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
24. I min enhet har vi nødvendig kompetanse til å utføre våre oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. I min enhet arbeider vi løpende med å utvikle og forbedre oss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. I min enhet har vi et høyt fokus på publikum og de oppgaver vi skal løse for dem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. I min enhet tar vi ansvar for å løse problemer, uavhengig om det er egne eller andres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. I min enhet lærer vi av våre feil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Jeg opplever at det er takhøyde og rom for å komme med nye idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Jeg opplever at vi har evne til å gjennomføre det vi har bestemt oss for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NÆRMESTE LEDER

De neste spørsmålene handler om **din vurdering** av ledelsen som utføres i din enhet. På spørsmål om nærmeste leder menes her nærmeste leder med formelt personalansvar.

Det spørres her om **din vurdering** og det er ingen riktige og gale svar. Besvare alle spørsmål etter beste evne, og bruk bare svarmuligheten "Vet ikke / ikke relevant" hvis du absolutt ikke kan vurdere et utsagn.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
31. Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelige tilbakemeldinger om arbeidet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Min nærmeste leder er tilgjengelig for meg når jeg trenger han/henne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Min nærmeste leder setter klare mål for enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Min nærmeste leder følger opp at vi når målene våre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Min nærmeste leder er en god rollemodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Min nærmeste leder er åpen for innspill fra medarbeiderne før beslutninger tas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Min nærmeste leder er åpen for å tenke nytt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Jeg blir motivert av min nærmeste leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Min nærmeste leder er alt i alt en god leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ETATEN GENERELT

Til slutt følger noen spørsmål om din opplevelse av etaten, hvorvidt du er leder og et åpent kommentarfelt for eventuelle kommentarer og innspill.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
40. Jeg har tillit til at politisjefens/politimesterens/politidirektørens/«politidirektøren» ledergruppe (flettes inn – ledergruppe flettes ut for mestere/sjefer) leder særorganet/politidistriktet/POD/«politisjefgruppen» (flettes inn) på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Jeg kan anbefale andre å søke jobb ved min arbeidsplass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Jeg opplever at etaten har et godt omdømme i offentligheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Jeg forventer å være ansatt ved min arbeidsplass om to år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Jeg identifiserer meg med etatens formål om å bekjempe kriminalitet og skape trygghet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Jeg er stolt over å jobbe i Politiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BAKGRUNN

NB: Data fra bakgrunnsvariabler vil kun bli benyttet til analyser på et overordnet nivå i Politiet. Prinsippet om minst fem svar i en gruppe for å rapportere resultatet gjelder også for bakgrunnsvariabler.

46. Er du leder?

- Ja, leder med formelt personalansvar
- Ja, leder uten formelt personalansvar
- Nei

47. Tilhører du en gruppe som kan beskrives som en minoritet i Politiet (basert på etnisk opprinnelse, funksjonshemming eller seksuell orientering)?

- Ja
- Nei
- Ønsker ikke svare

ÅPNE KOMMENTARER

Du har nå besvart alle spørsmål i medarbeiderundersøkelsen.

Hvis du har kommentarer eller innspill til din arbeidssituasjon eller arbeidsplass, kan du skrive dem her. Vær oppmerksom på at din tekst blir gjengitt ubehandlet og direkte. Kommentarer vil bare fremgå i totalrapporten for ditt politidistrikt/særorgan/POD.

48. Er det forhold du synes er spesielt bra ved din arbeidsplass?

Ordet er ditt...

49. Er det forhold du mener burde bli bedre ved din arbeidsplass?

Ordet er ditt...

Takk for at du deltok i undersøkelsen. Din mening teller!



POLITIDIREKTORATETS MEDARBEIDERUNDERSØKELSE 2017

VEILEDNING TIL SPØRRESKJEMA

Ved hvert spørsmål skal du sette kryss i det svaralternativet som stemmer best med din oppfatning av spørsmålet. I undersøkelsen spørres det om din opplevelse og det er ingen riktige og gale svar. Du har mulighet til å besvare spørsmål med »Vet ikke/ikke relevant«, men din mening har stor betydning og det er derfor viktig at du forsøker å ta stilling til alle spørsmål.

Til sist i spørreskjemaet kan du gi andre kommentarer eller innspill om din arbeidssituasjon.

Du beveger deg frem og tilbake i spørreskjemaet ved å klikke på pilene nederst på siden. Svarene dine mellomlagres hos Rambøll Management Consulting, som gjennomfører undersøkelsen. Du kan til enhver tid avbryte din besvarelse, for senere å gå inn i spørreskjemaet og fullføre besvarelsen.

GARANTI FOR ANONYMITET

Rambøll garanterer at din besvarelse blir behandlet anonymt både overfor din arbeidsplass og andre utenforstående. Det er kun Rambøll som har tilgang til de innsamlede dataene, og etaten vil ikke motta opplysninger som kan identifisere enkeltbesvarelser. Rambøll vil kun utarbeide rapporter dersom det er 5 eller flere besvarelser i enheten.

SPØRSMÅL TIL UNDERSØKELSEN

Hvis du har spørsmål til undersøkelsen kan du kontakte Rambøll på e-post skjemasupport@ramboll.no eller tlf. 409 03 300.

Henvendelser til Politidirektoratet kan rettes til seniorrådgiver Toni Benterud på e-post toni.benterud@politiet.no eller tlf. 971 43 200, eller HR- rådgiver Mette Harr Støre på e-post mette.store@politiet.no eller tlf. 970 44 217.

EGEN ARBEIDSSITUASJON

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
1. Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jeg har tilstrekkelig innflytelse på min egen arbeidssituasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jeg har fått tilstrekkelig med opplæring og utdanning til å utføre mine arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jeg har et godt fysisk arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Arbeidet mitt belaster meg sjelden så mye at det påvirker helsen min negativt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Jeg har tilgang til den informasjonen jeg behøver for å gjøre jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UTVIKLINGSMULIGHETER

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
8. Jeg blir tilstrekkelig faglig utfordret i mitt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jeg har mulighet til å utvikle meg (via nye arbeidsoppgaver, utdanning, ansvar, prosjektledelse, osv.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jeg tar selv ansvar for egen utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i etaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Har du i løpet av de siste 12 månedene hatt medarbeidersamtale med din leder?

- Ja
- Nei → *Gå til spørsmål 18*
- Nei, jeg har jobbet her mindre enn 12 mnd → *Gå til spørsmål 18*

13. I hvilken grad opplever du at planer, mål og aktiviteter som det ble snakket om i medarbeidersamtalen ble fulgt opp?

- I meget stor grad
- I stor grad
- I noen grad

- I liten grad
- Ikke i det hele tatt
- Ingen planer ble utarbeidet

SAMHANDLING/SAMARBEID

De neste spørsmålene handler om **din opplevelse** av hverdagen i egen enhet. Med egen enhet menes her **nærmeste** organisatoriske enhet (for eksempel seksjon, avsnitt, prosjekt, stab, etc).

VIKTIG! Hvis du er leder skal "min enhet" i spørsmålene nedenfor forstås som den ledergruppen du tilhører, ikke den enheten du leder til daglig.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
14. I min enhet er det arbeidsglede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. I min enhet støtter vi hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. I min enhet deler vi ofte kunnskap og erfaringer for at vi skal kunne gjøre en best mulig jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. I min enhet har vi godt samarbeid med andre enheter/ distrikt/ særorgan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Jeg kan se hvordan min enhet bidrar til hele arbeidsplassens resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. I min enhet er vi åpne og inkluderende overfor alle, uavhengig av etnisk opprinnelse, alder, kjønn, funksjonshemming eller seksuell orientering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. I min enhet behandles alle med respekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KONTINUERLIG FORBEDRING

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
21. I min enhet har vi nødvendig kompetanse til å utføre våre oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. I min enhet arbeider vi løpende med å utvikle og forbedre oss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. I min enhet har vi høy oppmerksomhet på publikum og de oppgaver vi skal løse for dem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. I min enhet lærer vi av våre feil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Jeg opplever at det er takhøyde og rom for å komme med nye idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
26. Jeg opplever at vi har evne til å gjennomføre det vi har bestemt oss for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LEDELSE

De neste spørsmålene handler om **din vurdering** av ledelsen som utføres i din enhet. På spørsmål om nærmeste leder menes her nærmeste leder med formelt personalansvar.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
27. Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelige tilbakemeldinger om arbeidet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Min nærmeste leder er tilgjengelig for meg når jeg trenger han/henne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Min nærmeste leder setter klare mål for enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Min nærmeste leder følger opp at vi når målene våre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Min nærmeste leder er en god rollemodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Min nærmeste leder er åpen for innspill fra medarbeiderne før beslutninger tas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Min nærmeste leder er åpen for å tenke nytt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Jeg opplever at min nærmeste leder har tillit til at jeg utfører jobben min på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

YTRINGSKLIMA

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
35. På min arbeidsplass har vi stor grad av åpenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. På min arbeidsplass opplever jeg det som trygt å si ifra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. På min arbeidsplass blir forholdene vi sier i fra om fulgt opp på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REFORM OG UTVIKLING

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
38. Jeg har tilgang til den informasjonen jeg trenger om gjennomføringen av nærpolitireformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Den informasjonen jeg trenger om nærpolitireformen henter jeg fra følgende kilder. (Velg de tre viktigste):

- Nærmeste leder
- Kollegaer
- Kilden (intranettet)
- Magasinet Norsk Politi
- Fagforeningen
- Presse og media
- Informasjonsmøter
- Annet

På sikt forventer jeg at endringene i nærpolitireformen medfører.....

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
40. Forbedret etterretning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Bedre forståelse med kommunen gjennom politiråd og politikontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Bedre tjenesteplanlegging – prioritering og planlegging av ressurser basert på innsikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Bedre bruk av teknologi og kunnskap i politipatruljen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Operasjonsentraler med større evne til å støtte, styre og lede politipatruljen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Mer helhetlig straffesaksbehandling med etablering av felles straffesaksinntak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Spørsmål om personalløp går kun til distriktene.)

51. Hvor langt har du kommet i personalløpet? (Personalløp: ivaretagelse av medarbeidere i omstillingsprosesser mtp informasjon, saksbehandling og innplassering/omplassering i ny organisasjon)

- a) Jeg har ikke startet ennå
- b) Jeg er underveis i løpet
- c) Ferdig med løpet
- d) Jeg er ikke en del av personalløpet

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
52. (Til de som svarer a) på spm 53) Jeg får god informasjon om hvordan personalløpet skal gjennomføres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. (Til de som svarer b) på spm 53) Jeg får god informasjon om fremdrift og viktige tidspunkter underveis i personalløpet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. (Til de som svarer c) på spm 53) Jeg fikk god informasjon om fremdrift og viktige tidspunkter underveis i personalløpet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Alt i alt opplever jeg meg ivaretatt i personalløpet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ETATEN GENERELT

Til slutt følger noen spørsmål om din opplevelse av etaten, hvorvidt du er leder og et åpent kommentarfelt for eventuelle kommentarer og innspill.

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke / ikke relevant
56. Jeg er stolt over å jobbe i politiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Jeg opplever at etaten har et godt omdømme i offentligheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Jeg forventer å være ansatt ved min arbeidsplass om to år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Jeg identifiserer meg med etatens formål om å bekjempe kriminalitet og skape trygghet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Jeg har tro på at politisjefens/politimesterens/politidirektørens/"politidirektøren" ledergruppe () leder særorganet/politidistriktet/POD/Nasjonale ledergruppe () på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UØNSKET ATFERD

Spørsmålene nedenfor vil kun bli rapportert på overordnet nivå, dvs. på det enkelte politidistrikt eller særorgan. Resultatene vil ikke bli presentert i lokale enhetsrapporter.

61. Hender det at du blir utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet på din arbeidsplass?

- Ja, en eller flere ganger i uka
- Ja, en eller flere ganger i måneden
- Ja, det har skjedd i løpet av det siste året
- Nei
- Ønsker ikke svare

62. Hender det at du blir utsatt for negative handlinger fra dine kollegaer (eks. plaging, utfrysning, erting)?

- Ja, en eller flere ganger i uka
- Ja, en eller flere ganger i måneden
- Ja, det har skjedd i løpet av det siste året
- Nei
- Ønsker ikke svare

63. Hender det at du blir utsatt for negative handlinger fra en overordnet (eks. plaging, utfrysning, erting)?

- Ja, en eller flere ganger i uka
- Ja, en eller flere ganger i måneden
- Ja, det har skjedd i løpet av det siste året
- Nei
- Ønsker ikke svare

BAKGRUNN

NB: Data fra bakgrunnsvariabler vil kun bli benyttet til analyser på et overordnet nivå i Politiet. Prinsippet om minst fem svar i en gruppe for å rapportere resultatet gjelder også for bakgrunnsvariabler.

64. Er du leder?

- Ja, leder med formelt personalansvar
- Ja, leder uten formelt personalansvar
- Nei

65. Tilhører du en gruppe som kan beskrives som en minoritet i Politiet (basert på etnisk opprinnelse, funksjonshemming eller seksuell orientering)?

- Ja
 Nei
 Ønsker ikke svare

ÅPNE KOMMENTARER

Du har nå besvart alle spørsmål i medarbeiderundersøkelsen.

Hvis du har kommentarer eller innspill til din arbeidssituasjon eller arbeidsplass, kan du skrive dem her. Vær oppmerksom på at din tekst blir gjengitt ubehandlet og direkte. Kommentarer vil bare fremgå i totalrapporten for ditt politidistrikt/særorgan/POD.

66. Er det forhold du synes er spesielt bra ved din arbeidsplass?

Ordet er ditt...

67. Er det forhold du mener burde bli bedre ved din arbeidsplass?

Ordet er ditt...

Takk for at du deltok i undersøkelsen. Din mening teller!