

Hvordan motivere de ansatte i Politiet

En undersøkelse på hva som motiverer og hemmer
motivasjon blant politiansatte i Agder PD

Alexander Gorman

Morten Øigard
Linda Hye

Universitetet i Agder, [2023]
Fakultet for Samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Innholdsfortegnelse

Forord:	5
Sammendrag:	6
<i>Abstract:</i>	7
1.1 Tema/Problemstilling /relevans	8
Tema	8
1.2 Problemstilling	10
1.3 Relevans	10
1.4 Avgrensning	10
Kapitel 2	12
2.0 Politiets som offentlig organisasjon	12
2.1 Politiets organisering	12
2.2 Distriktisnivå, Agder PD	14
2.2 Politiledelse som offentlig organisasjon	15
2.3 Fagledelse i politiet	17
2.4 Begrep	18
Kapitel 3 Teori	20
3.0 innledning	20
3.1 Hva ligger i motivasjonsbegrepet:	21
3.4 Kognitive motivasjonsteori	24
3.6 Sosiale teorier	25
3.7 Jobbkarakteriske modeller	26
3.8 Selvbestemmelsesteorien	28
3.9 Offentlig service motivasjon:	29
3.9.1 Oppsummering av motivasjonslitteratur:	31
3.2.1 Innledning hemmer motivasjon:	33
3.2.2 Ledelse og motivasjon: Kritiske blikk på organisasjons psykologiske mekanismer	33
3.2.3. Lederstil som demotiverer	33
3.2.4 Jobbpress:	35
3.2.6 Utmattelse/utbrenthet	36
3.2.7 Oppsummering:	37
3.3.1 Motiverende tiltak	38

3.3.2.Lederstil	38
3.3.4.Anerkjennelse/tilbakemelding.....	39
3.3.5 Oppsummering, motiverende ledelse.....	40
4.0 Design metodisk tilnærming.....	41
4.1 Valg av Metodevalg.....	41
4.2 Kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse.....	42
4.3 Begrunnelse av valg av metode.....	44
4.4 Refleksjon rundt andre datasamlingsmetoder og forskningsdesign.....	45
4.5 Datainnsamling.....	46
4.5.1 Forberedelse til undersøkelsen.....	46
4.5.2 Utvelgelse av respondenter.....	46
4.5.3 Utarbeidelse av spørreskjema.....	47
4.5.4 Gjennomføring av undersøkelsen.....	49
4.5.5 Bearbeidelse av analysert materiale.....	51
4.5.6: Populasjon:.....	51
4.5.7 Styrker og svakheter ved spørreskjema.....	52
4.6.2 Reliabilitet.....	52
4.6.3 Overførbarhet.....	53
4.6.4 Etiske hensyn.....	54
Kapitel 5	55
5.1 Innledning måling av motivasjon	55
5.2 Jobbengasjement.....	55
5.3 Tillit/anerkjennelse.....	58
5.4 hvilken negative trekk ifra leder og organisasjon hemmer motiverte ansatte.....	61
5.4.1 Min enhet.....	61
5.4.2 Min nærmeste leder.....	62
5.4.3 Min enhet og nærmeste leder, hva sier data materiellet.....	62
5.4.4 Trekk som demotiverer de ansatte ved Agder PD.....	64
6 Drøfting.....	67
6.1.1 De motiverende funnene.....	67
6.1.2 Funn gjennom den samfunnsorienterte motivasjonen.....	68
Hva motiverer de ansatte i Agder Politidistrikt.....	68
6.1.3 Indre motivasjon Anerkjennelse.....	72
Hva motiverer de ansatte i Agder politidistrikt.....	72
6.1.4 Indre motivasjon tillit.....	76
Hva motiverer de ansatte i Agder politidistrikt.....	76
6.2.Trekk ved ledelse og organisasjon som hemmer motivasjon.....	79

6.2.1 Fag:.....	79
Hva hemmer motivasjon hos de ansatte	79
6.2.3.Ressurser: Hva hemmer motivasjonen hos politiansatte.....	84
Kapitel 7 Konklusjon.....	88
7.1 Funn:	88
7.2 Hva sier disse funnene om politiansatte.....	90
7.3 Hvordan kan man få mer ut av de ansatte.....	90
7.4 De 7 motiverende bud.....	92
7.5 Videre forskning.....	92
Referanseliste.....	93
Vedlegg	97

Forord:

Denne masteroppgaven belyser at min tid som student ved erfaringsbasert ledelse ved UIA nærmer seg slutten. Jeg startet studiet som politibetjent og mens jeg gikk studiet var jeg så heldig å få en mellomlederstilling i politiet som innsatsleder i Agder politidistrikt. Det har vært utrolig verdifullt å kunne kombinere denne mellomlederstillingen med studiene mine, da det har gitt meg en dypere forståelse for lederfaget og de mekanismene som er involvert.

For meg er motivasjon et tema som vi i politiet bruker lite som et verktøy. Jeg har vært i politiet i 13 år, og i løpet av denne tiden har jeg alltid beundret mine kolleger for deres dedikasjon og engasjement i å løse oppgavene. Samtidig har jeg også sett fra et utenforstående perspektiv hvor lite anerkjennelse som blir gitt.

Å skrive en masteroppgave samtidig som man har full jobb, en nyfødt baby og en 3-åring har uten tvil være ekstremt krevende. Men takket være min kjære samboer Ida, som har vært både supermum og en uvurderlig sparrepartner på oppgaven, har jeg klart å håndtere denne utfordringen. Jeg er dypt takknemlig for hennes støtte og innsats.

Jeg vil også gjerne rette en stor takk til mine foreldre og svigerforeldre for deres uvurderlige hjelp som barnevakter i helgene. Uten deres støtte og innsats hadde jeg ikke hatt muligheten til å fordype meg i forskningen og gå inn i "forskerboblen". Deres villighet til å trå til og ta vare på barna mine har virkelig gjort en forskjell for meg, og jeg er dypt takknemlig.

Jeg vil også takke mine veiledere, Morten og Linda, for deres uvurderlige bidrag i min forskningsreise

Ledelsen i Agder politidistrikt har vært svært positive til dette prosjektet. De har støttet oppgaven og vært sterke bidragsytere til at så mange har besvart undersøkelsen. Agder politidistrikt har en lys fremtid med gode toppledere som ser verdien av åpenhet og medbestemmelse. Jeg håper at denne oppgaven kan være et nyttig verktøy for Agder politidistrikt og andre politidistrikter for å belyse viktigheten av å ivareta den viktigste ressursen – hverandre.

Sammendrag:

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan politiet kan ivareta sine medarbeidere gjennom motivasjon. Jeg har valgt dette temaet fordi jeg ser betydningen av å ta vare på de ansatte, og jeg tror det kan gi mange positive resultater for organisasjonen. Når vi legger til rette for at de ansatte trives og føler seg verdsatt, vil det motivere dem til å jobbe hardere og mer effektivt. Dette kan ha en direkte innvirkning på verdiskapningen i organisasjonen.

Masteroppgaven bygger på den kvantitative studie som tar utgangspunkt i et spørreskjema med lukkede spørsmål. Spørreskjema er utarbeidet med at det kommer en påstand med svaralternativer med en skala fra 1 til 5 over hvor mye dette stemmer. Jeg har valgt å sette søkelys på Agder politidistrikt som er både min egen arbeidsplass og et interessant forskningsområde. Deltakerne på undersøkelsen er ansatte i Agder Politidistrikt, hvor alle de geografiske enheter vil være involvert. Valget av forskningsmetode tar sikte på å undersøke motivasjonen blant et stort antall deltakere som arbeider i hele Agder politidistrikt. Eneste kriteriet var at deltakerne kunne ikke ha personalansvar, ettersom dette er en del av målingen.

Problemstillingen min gjennom oppgaven har vært å belyse hva som motiverer de ansatte i Agder Politidistrikt og hva som hemmer dem. For å kunne gi en grundig undersøkelse av disse faktorene, så har jeg støttet meg til ulike teorier. Jeg har valgt å sette søkelys på ulike typer motivasjon, nemlig indre motivasjon, ytre motivasjon og samfunnsorientert motivasjon. Gjennom teoretisk forankring vil jeg også undersøke de mer komplekse og skjulte faktorene som påvirker motivasjonen, samt identifisere spesifikke trekk som kan bidra til å motivere deltakerne.

I spørreundersøkelsen belyser funnene at de ansatte i politiet opplever glede og motivasjon i arbeidsoppgavene sine. De finner også motivasjon i det å være en viktig del av samfunnet og i muligheten til å bidra til å forbedre situasjonen for befolkningen. De ansatte har et sterkt ønske om å utvikle seg faglig, og dette er en viktig motivasjonsfaktor for dem. Tillit og anerkjennelse fra sine overordnede og kolleger oppleves også som viktige for å opprettholde motivasjonen.

Det som derimot hemmer de ansatte, er begrensede muligheter for faglig utvikling. De føler også at de ikke har tilstrekkelige ressurser til å utføre jobben sin, og de mener at det er for lite tilbakemelding på arbeidet de gjør. Dette kan være faktorer som hemmer motivasjon blant de ansatte i politiet.

Abstract:

This master's thesis deals with how the police can safeguard their employees through motivation. I have chosen this theme because I see the importance of taking care of the employees, and I believe it can yield many positive results for the organization. Empowering employees to thrive and feel valued will motivate them to work harder and more efficiently. This can have a direct impact on value creation in the organization. The master's thesis is based on quantitative studies based on a closed-ended questionnaire. The questionnaire was prepared by asserting response alternatives with a scale from 1 to 5 of how much this is true. I have chosen to focus on the Agder police district, which is both my own workplace and an interesting research topic. The participants in the survey are employees of Agder PD, where all the geographical units will be involved. The choice of research method aims to investigate the motivation among a large number of participants working throughout the Agder police district.

My research question through the assignment has been to shed light on what motivates the employees in Agder PD and what inhibits them. In order to give a thorough examination of these factors, I have relied on various theories. I have chosen to focus on different types of motivation, namely intrinsic motivation, extrinsic motivation and community-oriented motivation. Through theoretical grounding, I will also investigate the more complex and hidden factors that influence motivation, as well as identify specific traits that can help motivate the participants.

In the questionnaire, the findings highlight that police employees experience joy and motivation in their work tasks. They also find motivation in being an important part of society and in the opportunity to contribute to improving the situation for the population. The employees have a strong desire to develop professionally, and this is an important motivating factor for them. Trust and recognition from their superiors and colleagues are also perceived as important for maintaining motivation.

What hampers employees, however, are limited opportunities for professional development. They also feel that they don't have sufficient resources to do their job, and they believe that there is too little feedback in the work they do. These can be demotivating factors for police employees.

1.1 Tema/Problemstilling /relevans

Tema

Offentlig sektor er en stor og viktig bidragsyter til Norsk verdiskapning. Som andel av den samlede verdiskapningen, står offentlig sektor for to av tre kroner og en tredjedel av sysselsatte i Norge jobber i offentlig sektor. (Halvorsen, 2023). Arbeidsplassene i offentlig sektor befinner seg i konflikter mellom politiske prioriteringer og behovet for handlingsrom og autonomi i de offentlige organisasjonene. Ifra 2010 til 2020 har store reformer som NAV-reformen, samhandlingsreformen og nærpolitireformen blitt iverksatt og disse har hatt søkelys på institusjonens strukturelle reformer. Nåværende reform i offentlig sektor het tillitsreformen hvor det er søkelys på at førstelinja hos de ansatte skal ha mer handlingsrom, mer tillit og mindre detalj styring som videre skal gi bedre tjeneste til brukerne (regjering, 2023).

I offentlig sektor har man mange utfordrende og ofte motstridende mål. Det er viktig å finne en balanse mellom å skape verdi og samtidig ta vare på de ansattes helse og trivsel. Både ledere og ansatte i offentlige organisasjoner har en tydelig prioritering av å effektivt utnytte ressursene, opprettholde høy kvalitet i saksbehandlingen og sikre levering av gode tjenester også på lang sikt. (Handal et al., 2022) peker på at ansvaret ligger hos politikerne, som i realiteten fungerer som arbeidsgiverne i offentlig sektor. Deres ansvar inkluderer også å sikre tilstrekkelig kvalifisert arbeidskraft for å levere samfunnsviktige og helt nødvendige tjenester som utdanning, helse, sykehus og politi.

De ansatte i offentlig sektor som skal levere disse tjenestene er kunnskapsarbeidere med spesialisert utdanning som koster samfunnet mye å utdanne. De ansatte har opparbeidet seg verdifull erfaring som det tar lang tid å bygge opp og er derfor viktig og beholde for å ivareta verdiskapningen i Norge. Fevang (2018) belyser at når det oppstår et gjennomtrekk av ansatte ifra offentlig sektor, så er det en fare for at det er de dyktigste medarbeiderne som velger å forlate først. Disse ansatte er svært verdifulle for offentlig sektor, og det er bevist at disse medarbeiderne kan skape 2-4 ganger mer verdi enn en gjennomsnittlig ansatt. Videre så medfører høy turnover i seg selv økte kostnader og redusert produktivitet i offentlig sektor (Fevang, 2018).

Handal et al., (2022) beskriver hvordan økning av sykepleiermangel truer helsevesenet i hele landet, og spesielt i kommunene. I den forbindelse blir det gjennomført en undersøkelse blant sykepleierne ved Sykehuset Østfold hvor det ble avdekket en oppsiktsvekkende realitet, hele 72 prosent av respondentene vurderer å forlate yrket. Kaupang (2022) belyser også en utfordrende situasjon ble det også gjennomført en undersøkelse blant førstelinjeledere ved sykehjem og hjemmesykepleiere. Undersøkelsen avslørte at 75 prosent av de ansatte på sykehjem ønsket å slutte, mens 71 prosent av hjemmesykepleierne hadde samme ønske. Argumentene var at de opplevde en arbeidshverdag med et betydelig arbeidspress, at det er for lite skille mellom jobb og privatliv og det er en opplevelse av å «alltid være koblet på». Ressursene sto ikke i samsvar med kravene til jobben (Kaupang, 2022, s. 49)

På samme måte i en annen offentlig sektor, tar fagbladet Politiforum opp situasjonen i Agder politi distrikt, som klart kommuniserer at det er en krevende periode preget av vanskelige prioriteringer. Hovedårsaken til dette er behovet for å investere i et utfordrende budsjett som også inkluderer byggingen av et nytt politihus. Leder for stab og virksomhetsstyring Anlaug Brekke i Agder politidistrikt belyser at de over lang tid har hatt stram prioritering av oppgaver og ressursstyring. Dette for å kunne holde distriktet innenfor de økonomiske rammene. Som et resultat har distriktet blitt vant til å arbeide med begrensede ressurser, noe som dessverre resulterer i et betydelig arbeidspress. Politimester Askholt belyser at det er blitt rapportert ifra de ansatte at de føler at de ikke klarer å møte forventningene. Signalene som kommer frem er tydelige, og at dette har ført til et høyt sykefravær (Aarseth, 2023).

Politiet er som helsevesenet en kunnskapsorganisasjon som er avhengig av de ansattes verdifulle erfaring for å lykkes i sitt viktige oppdrag. Når politiansatte har investert tid og ressurser i å bygge opp kompetanse, kan det være en stor utfordring å erstatte dem hvis de forsvinner. Som følge av dette så er det grunn til å tro at de ansatte utgjør den viktigste ressursen i politiet. De bringer kunnskap, erfaring og ferdigheter til bordet som er avgjørende for effektivt politiarbeid. Uten kompetente og motiverte ansatte ville politiet ikke være i stand til å håndtere de ulike utfordringene de står ovenfor. På bakgrunn av dette er det å reflektere over ressurser svært relevant for den offentlige sektoren og denne oppgaven. I den forbindelse belyser Ørsted (2015) en viktig lærdom som politikere, ledere og ansatte i offentlig sektor aldri må glemme.

Vi må bli flinkere til å ta vare på vår aller viktigste ressurs, nemlig hverandre (2015, s .152).

1.2 Problemstilling

I bakgrunn av dette temaet har jeg derfor valgt en todelt problemstilling i forskningsspørsmål.

- 1: Mitt første forskningsspørsmål er å se hva det er som motiverer de ansatte i politiet
- 2; Mitt andre forskningsspørsmål tar for seg hvilke trekk ved politiet sin organisasjon og ledelse som hemmer for motivasjon

1.3 Relevans

I forbindelse med dette ønsker jeg å utforske politiets særegenheter som organisasjon og ledelse, og hvordan dette påvirker og hemmer motivasjonen blant de ansatte. Politiet er en kunnskapsintensiv offentlig organisasjon og har mange likheter med andre sektorer, for eksempel helsesektoren. Gjennom studiet av politiet ved bruk av ulike motivasjonsteorier og spørreundersøkelse, er målet å få en dypere forståelse over hvordan man kan opprettholde motivasjonen blant de ansatte og identifisere faktorer i politiet som kan hemme dette. Jeg mener at svarene jeg får ifra undersøkelsen er relevant også for andre offentlige institusjoner. Dette skyldes at de ansatte i offentlig sektor drives av de samme verdiene som er knyttet til den samfunnsorienterte motivasjonen.

Jeg vil ta i bruk ulike motivasjonsteorier, inkludert indre, ytre og samfunnsorienterte teorier, for å støtte opp under min forskning. Ved å gjøre dette håper jeg å belyse hvordan man kan sikre at de ansatte blir godt ivaretatt og motivert på arbeidsplassen. Videre vil det også understrekes hvor viktig det er å ta vare på den mest verdifulle ressursen, nemlig de ansatte.

1.4 Avgrensning

I oppgaven ønsker jeg å gjøre en undersøkelse ved Agder politidistrikt. Det er et distrikt som er delt opp i 3 forskjellige geografiske driftsenheter. Driftsenhet Midt hvor hovedsete er Kristiansand, driftsenhet øst hvor hovedsete er Arendal og driftsenhet vest som har hovedsete i Mandal. Jacobsen (2010) har bemerket at det kan være utfordrende å studere egen organisasjon. Jeg jobber selv i Agder politidistrikt og innehar en mellomlederfunksjon. Ved å

velge en kvantitativ undersøkelse, så blir kravet til å være objektiv lettere, ettersom undersøkelsen skal gjøres gjennom tall og ikke en samtale hvor dette kan være utfordrende når man kjenner personene.

Kapitel 2

2.0 Politiets som offentlig organisasjon

I dette kapitlet skal forsker redegjøre for hvordan politiet er organisert ifra sentralt hold ved justis departementet, til lokalt nivå ved politidistriktet. I dette kapitlet ønsket jeg også å rette søkelyset på politiets styringsform, politiet som profesjonelt byråkrati, særpreg ved politiet sin ledelse samt utøvelse av dette. Politiet har mange komplekse oppgaver og et stort ansvarsområde hvor samfunnet satte høye krav til utførelse. Politiet skal reagere på° relevante hendelser og kriminalitet, etterforske straffbare handlinger, og forebygge fremtidig kriminalitet, for å nevne noe. Politiets samfunnsoppdrag gir en overordnet forståelse av hva som er politiets oppgave. Samfunnsoppdraget er nedfelt i Politiloven § 1 og lyder:

«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»(politiloven, 1995, § 1)

2.1 Politiets organisering

Overordnet organisering av norsk politi

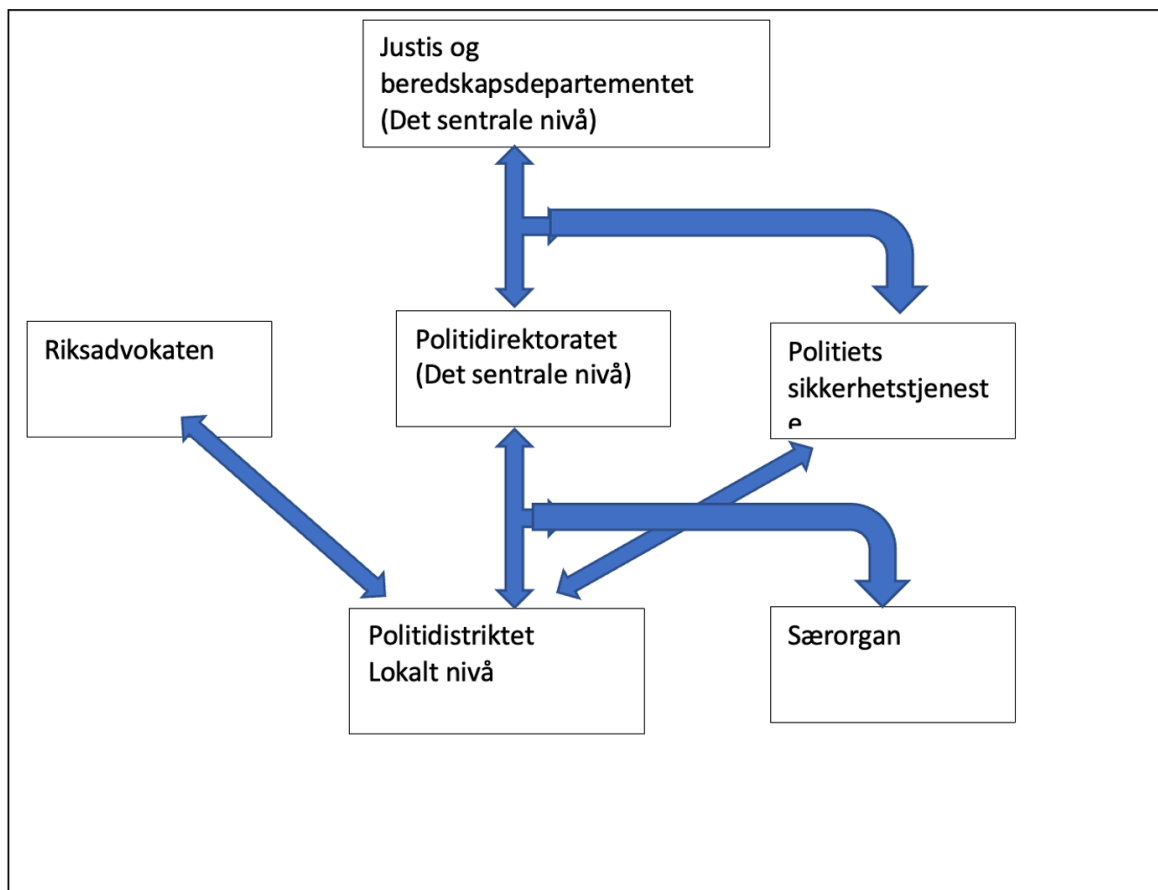
I figur 1 sitt organisasjonskart av politiet, belyser den en stor kompleks og sammensatt organisasjon. Rent organisatorisk så er Politi- og lensmannsetaten underlagt justis og beredskaps departementet, hvor politidirektoratet har den faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og politiets særorganer. Politidirektoratet er også en støtte spillere for justisdepartementet opp imot politifaglige råd og en støtte spiller for politidistriktene (Politiets beredskapssystemer, 2020. Organisasjonsstrukturen innen politiet er preges av en tydelig byråkratisk og hierarkisk modell, der ansvar, myndighet og roller er klart definert. (Glomseth og Johannessen, 2015)

Politiet er videre organisert med det tre ulike ledernivåer

1. Det sentrale nivået (departement og direktorat)
2. Lokalt nivå (politidistriktene)
3. Driftsenhetsnivå° (politistasjoner og lensmannskontor)

(Glomseth og Johannessen, 2015)

Figur1: *Overordnet organisasjonskart av norsk politi* (Glomseth og Johannessen, 2015, s. 48)



Figur 2: *Fordeling av dagens 12 politidistrikt geografi* (PB1, 2020, s. 38)



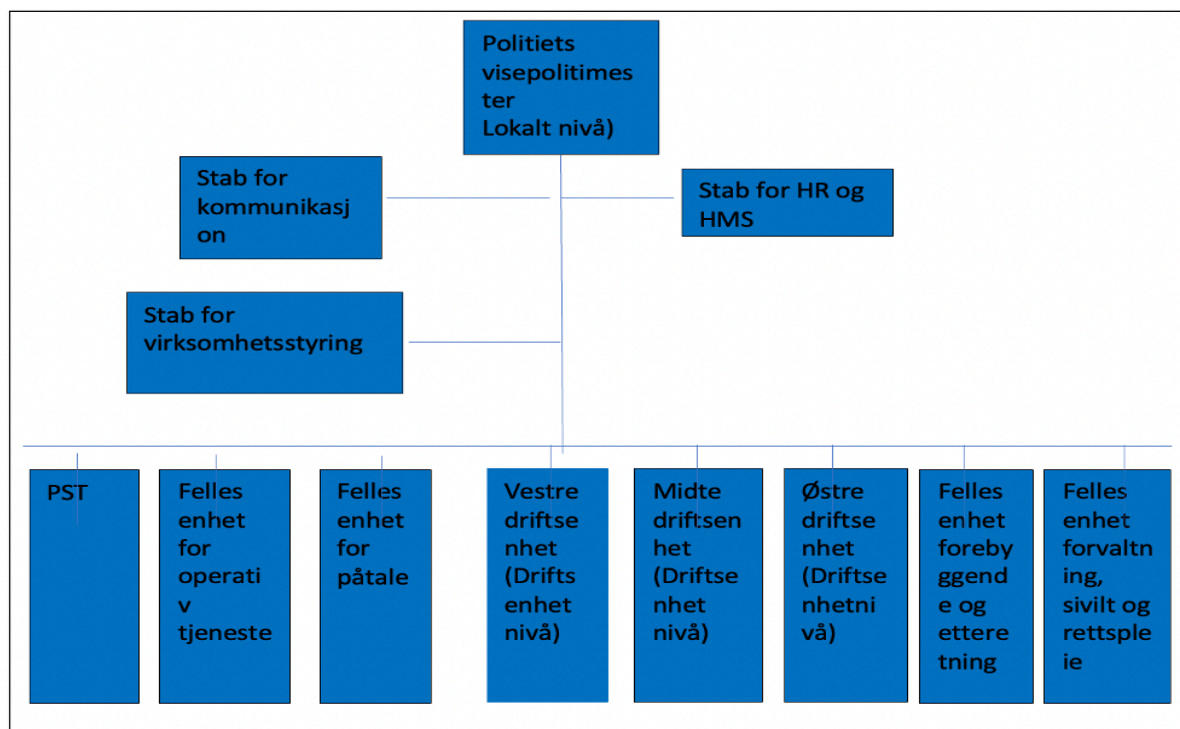
Politiet er en stor offentlig organisasjon med 19100 i politiet med faste eller midlertidig stillinger, hvor 11451 av disse stillingene er politiutdannet fordelt utover 12 politidistrikt og 11 særorgan. Disse stillingene er fordelt utover 12 politidistrikt og 11 særorgan (politiet, 2023).

2.2 Distriktsnivå, Agder PD

I forskningen på min problemstilling har jeg valgt Agder politidistrikt som er det 8 største politidistriktet med sine 767 ansatt, hvor 538 av disse er politiutdannet. Distriktet har ansvar for 25 kommuner og i politidistriktet bor det 300 000 mennesker. På figur 3 kan man se hvordan Agder PD er organisert i ulike seksjoner, hvor seksjonene er delt opp i geografiske struktur eller etter en funksjonell modell. De geografiske enhetene har et totalansvar innenfor sitt geografiske område, mens de funksjonelle enhetene har spesialist oppgaver og fagansvar på tvers. Ved å kombinere geografisk nærhet med faglig robusthet er politiet i stand til å møte

ulike behov og utfordringer som oppstår i samfunnet (Johannesen og Glomseth, 2015). I Agder er Arendal hovedsete for geografisk driftsenhet øst, Kristiansand i geografisk enhet midt og Mandal i geografisk driftsenhet vest. På disse geografiske driftsenhetene vil seksjon for patruljeseksjon, etterforskningsseksjon, etterretning og forebyggende seksjon være lokalisert. På hver geografisk driftsenhet vil det være ulike antall politi og lensmannskontor. Felleseenhetene ved Agder PD har et fagansvar på tvers av de geografiske driftsenhetene og disse er lokalisert i Kristiansand og er organisert på egne seksjoner (politiet.u.å))

Figur 3: *Overordnet organisasjonskart av Agder politidistrikt (politiet.u.å.)*

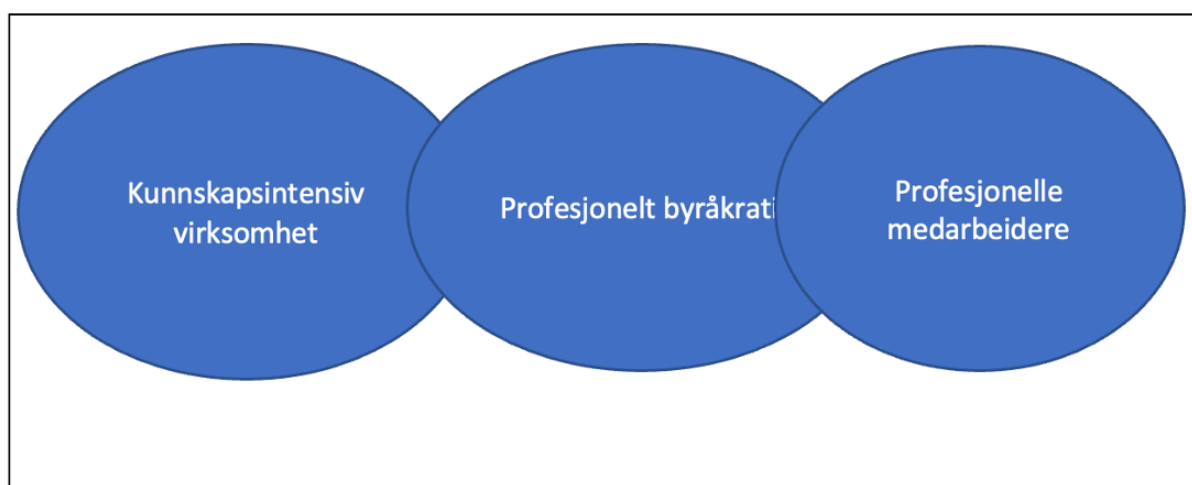


2.2 Politiledelse som offentlig organisasjon

Politiet er gjennom å være en del av en offentlig sektor, klar ved å være politisk forankret gjennom de folkevalgte samtidig som politiet må ivareta demokratiske hensyn og rettsstatlige verdier samt hensynet til allmenheten. Politiet blir utfordret på prioriteringer ut ifra måltall som skal prioriteres, politiske føringer og økonomiske rammer. Hverdagen til politiet er lite forutsigbar, hvor kompliserte oppgavene i seg selv, samt løsningen av dem, kan være preget av et langsiktig fokus, motsetninger og dilemmaer (Glomseth og Johannesen, 2015).

Figur 4 belyser hvordan politiet kompleksitet gjennom at organisasjonen er en kombinasjon av profesjonelle byråkrati, kunnskapsvirksomhet og profesjonelle medarbeidere. Politiet er å anse som en kunnskapsintensiv virksomhet gjennom politistaten blir formet gjennom sin utdanning og jobb og vil inneha en sterk profesjons identitet, mange meninger, høy faglig integritet og legitimitet gjennom sitt fag og erfaring slik at de kunne fylle politirollen slik samfunnet ønsker (Karp, 2022). Ifølge typologien har politiet ofte blitt beskrevet som et profesjonelt byråkrati (Mintzbergs sitert Glomseth og Johannessen, 2015, s. 46). Dette skyldes at politiansatte er eksperter på sitt fagområde og har et sterkt søkelys på tjenesteproduksjon. Som en profesjonell medarbeider vil de politiansatte tilegne seg kunnskap og ferdigheter som er nødvendige for å håndtere ulike situasjoner og oppgaver i politiet. Dette inkluderer et sterkt søkelys på rettferdighet, lojalitet og samfunnsansvar. (Glomseth og Johannessen, 2015)

Figur 4: *Politiet er en kombinasjon av profesjonelt byråkrati, kunnskapsvirksomhet* (Glomseth og Johannessen, 2015, s. 46)



2.3 Politikultur

Politikultur blir definert som komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskultur er med andre måter å handle, tenkte, snakke og utøve arbeid på

organisasjonen (Glomseth og Johannessen, 2015, s. 53). Politiet kulturen kan deles i 4 ulike praksiser som er operativ, akademisk, fagforening og akademisk praksis.

Organisasjonskulturen i politiet blir sterkt påvirket av profesjonskulturen til hver enkelt politiansatt. I ulike geografiske driftsenheter, seksjoner og fagområder vil det dannes egne verdier, normer og tenkemåter som bidrar til ulike subkulturer innad politiet (Glomseth og Johannessen, 2015).

Selv om det er ulike subkultur, er det er sterkt felleskap som verdsetter samarbeid og støtte mellom kolleger. I tillegg har ansatte i politiet et sterkt behov for autonomi, på den måten ha handlingsrom og mulighet til å ta beslutning i sitt arbeid. I tillegg er samfunnsoppdraget en kraftig motivasjonsfaktor for både politi og sivilt ansatte, på den måten at de ansatte føler et ansvar for å beskytte og betjene samfunnet de er en del av. I den forbindelsen opplever de som jobber lokalt i politiet at beslutningene som kommer fra sentralt hold ikke alltid tar hensyn til deres virkelighet lokalt i distriktet (difi, 2017).

2.3 Fagledelse i politiet

Politiledere med fagledelse/fagansvar er mest fremtredende på førstelinjenivå, men det vil også forekomme på mellomledernivå og mest fremtredende hos spesialenhetene. Disse lederne må ha god forståelse og kunnskap om hvilken kompetanse som kreves for å løse oppdraget. Det kreves derfor også god innsikt i lovverket, instruksjer og hvilket handlingsrom politiet har i det oppdraget de blir satt til å gjøre. De er ofte også premissleverandøren for kvaliteten som blir utført av politiet på oppdraget. Disse faglederne må også kunne prioritere, organisere og lede arbeidsprosessen slik at riktig teknologi og ressurser blir satt til oppdraget slik at det blir gjort på en mest mulig effektiv måte. Fagledere er gjerne en større gruppe kolleger i et oppdrag, men de har ikke personalansvar. Fagledere i politiet kan være ledere for etterforskning eller ledelse av ulike beredskaps eller operative tjeneste (Glomseth og Johannessen, 2015).

2.4 Begrep

Agder PD er en forkortelse for Agder Politidistrikt

Beredskap forstås tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere daglige uønskede hendelser, så vel som ekstraordinære hendelser og kriser

Taktisk debrief en faglig gjennomføring av planlegging og gjennomføring av et oppdrag.

Taktisk debrief handlet ikke om å bearbeide følelser. (PB1, 2020, s. 233)

Pb1 forkortelse for Politiets beredskapssystemer. «Et viktig formål med PBS I, foruten å gi retningslinjer for politiets beredskaps- arbeid, er å beskrive de forskjellige beredskapsaktørens rolle, ansvar og myndighet. God gjensidig rolleforståelse, informasjonsutveksling og situasjonsforståelse er viktige premisser for en felles oppgaveløsning» (PB1, 2020, s. 16).

POD: Forkortelse for Politidirektoratet

2.5 De ulike funksjon hos politiet

Etterretningens funksjon og oppgave er å innhente og bearbeide informasjon for å få kunnskap om hva som hadde skjedd, og for å kunne produsere fremtidsrettede vurderinger av det trusselbildet politiet hadde ansvar for å håndtere. (PB1, 2020, s. 22) Ansatte som har en del av sine arbeidsoppgaver med etterretning, kunne i rollen også ha fagansvar

Etterforskning foretas når det som følge av en anmeldelse eller andre omstendigheter er rimelig grunn til å undersøke om det forelå et straffbart forhold. (PB1, 2020 s22)

Etterforskning er delt opp i forskjellige avdelinger, hvor hver avdeling jobber med sin type sak. Dette kan være voldsavsnittet som hovedsakelig jobber med voldssaker, avdeling for vinning som jobber med vinning saker og sedelighet hvor sedelighetsavdelingen har sin spesialkompetanse på den type saker. I disse etterforskningsavdelingene ville det også være ledere som hadde fagansvar for sitt fagfelt.

FSI fungerer som politidistriktet sin funksjon for mottak av straffesaker og sikre kvalitet og effektivitet i den innledende straffesaksbehandling. Ved kriser og ekstraordinære hendelser varetar FSI etterforskningsledelsen. (PB1, 2020) På denne seksjonen vil de fleste ansatte ha fagansvar i sin rolle på FSI.

Patruljeseksjon: Består av ansatte som har stilling som innsatsledere, funksjon som hundefører eller ansatt som patruljemannskap. Innenfor patruljemannskapet er det ulike kompetanse som blant annet utrykningsenheten og forhandlere (PB1, 2020).

Ansatte på patruljeseksjonen utfører døgkontinuerlig vakt og beredskapstjeneste.

Patruljeseksjonen skal bistå ved ulykker, nødsituasjoner eller andre farlige situasjoner hvor det er nødvendig med politiet sin kompetanse. Patrulje seksjonen skal også forebygge at kriminalitet og ulykker ikke skjer (Glomseth og Johannessen, 2015).

Innsatsleder er politidistriktet øverste leder på taktisk nivå ved hendelser som krever koordinert ledelse. Innsatsleder har gjennom sin stilling fagansvar (PB1, 2020).

Forebyggende avdeling jobbet med forebygging som var i kjernen av politiets samfunnsoppdrag. Forebygging omfatter arbeidet politiet utførte, alene eller i samarbeid med andre, for å redusere forekomsten av kriminelle handlinger og uønskede hendelser, redusere skadevirkningene og hindre gjentakelse. Det var også et viktig mål å styrke politiets samarbeid og samhandling med andre sektorer som hadde en rolle og et ansvar i det forebyggende arbeidet. På forebyggende hadde man flere ulike ansvarsfelt, hvor politikontakten var en ansatt som hadde kontakt med samarbeidsaktører som ikke var en del av politiet. Stilling som politikontakt ville også ha fagansvar i sin funksjon (Glomseth og Johannessen, 2015).

PB1 – Politiets beredskapssystemer

Kapitel 3 Teori

3.0 innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere sentrale teorier som vil bli brukt i drøftingen av den aktuelle problemstillingen som ble presentert i kapitel 1. Teoriene som blir presentert, er avgjørende for å forstå og analysere problemstillingen på en grundig og sammenhengende måte.

Innenfor motivasjonsteorien har jeg valgt å utforske tre ulike retninger. I den første delen av teori kapitlet vil jeg utforske den organisasjonspsykologiske tradisjonelle metoden.

Når det gjelder å belyse min problemstilling knyttet til teorien, har jeg valgt 5 ulike teorier som jeg mener kan gi innsikt og forståelse.

- Behovsteori
- Kognitive motivasjonsteori
- Sosiale teorier
- Jobbkarakteriske modeller
- Selvbestemmelsesteorien

Videre vil jeg vil jeg gjerne utforske en teori som jeg mener er svært relevant for politiet og som kan belyse deres drivkraft ut fra dette perspektivet. Den offentlige administrasjons motivasjonen, en teori som blomstret fram de siste årene etter den tradisjonelle organisasjonspsykologen. Hye (2019) beskriver hvordan denne teorien har rettet kritikk mot «det økonomiske menneske» teorien, dens snevre fokus og begrensede forståelse av motivasjon. den offentlige sektoren har det blitt påpekt at ansatte har motivasjonsdrivkrefter som går utover økonomiske ytre belønninger. Tvert imot, har forskning kastet lys over betydningen av motivasjonen som drives av å være en del av noe større og meningsfullt i den offentlige sektoren.

I den tredje delen vender oppgaven tilbake til den organisatoriske psykologiske tradisjonelle metode hvor jeg vil belyse de mørke sidene. Her vil man se på hvordan kunnskapsrike statsansatte har en jobb hverdag hvor de opplevde å ikke strekke til og hvordan feil lederstil kan forverre situasjonen. I denne delen vil oppgaven også belyse faren av at ansatte som blir

utsatt for et høyt arbeids krav med høy arbeidsbelastning med lite ressurser. Studier i dette feltet har belyst hvordan dette kan gjøre ansatte utbrente og hvilken følger dette har.

3.1 Hva ligger i motivasjonsbegrepet:

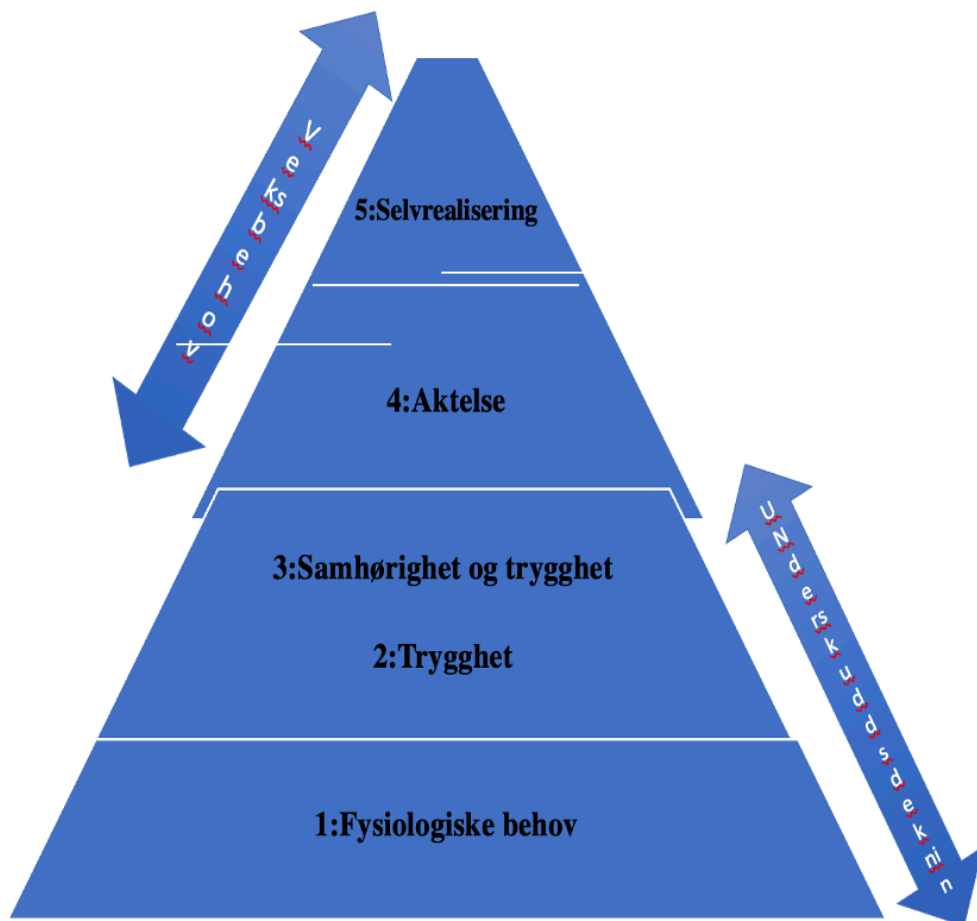
Motivasjon er utledet av det latinske ordet *movere*, betyr:

«bevege hvor motivasjon kan defineres som *«de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål* (Kaufman og Kaufman 2009, s. 93)

3.2 Behovsteori

I Bolman og Deals (2018), presenteres ulike behovsteorier som er relevante for å forstå menneskelige behov og motivasjon. En av teoriene som de tar opp er Maslows behovshierarki, som jeg mener er spesielt relevant for min problemstilling. I 1954 lanserte han sin banebrytende teori kjent som Maslows behovspyramide. I denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i Maslows behovspyramide som er beskrevet i (Bolman og Deal, 2018, s. 157). Denne tar utgangspunkt i at det er en grunnleggende forståelse av at menneskets motivasjon oppstår som et resultat av mangler og behov. Disse behovene er delt opp i ulike kategorier, hvor de tre nederste tilhører underskudds behovet mens de to øverste tilhører vekstbehovet.

Figur 5: *Maslows behovspyramide, de grunnleggende behov som kan forklare vår atferd og motiasjon.* (Bolman og Deal,2018, s. 157)



I studien fra Kaufmann og Kaufmann (2009) blir det beskrevet hvordan de ulike behovene i Maslows behovspyramide fungerer.

1. De fysiologiske behovene er grunnleggende biologiske drifter som individet opplever. Disse behovene betraktes ofte som de sterkeste og mest fundamentale behovene som mennesker har og ligger nederst på Maslows behovspyramide. Dette er sult, søvn og beskyttelse mot kulde. Hvis man ser på jobbsituasjon kan man si at lønn, gjennom at det skaper materielle goder og balanse.

2. Trygghet handler om å ha omgivelser som gir garanti mot fysisk eller psykisk skade. Dette innebærer å ha en følelse av sikkerhet og beskyttelse i ens daglige liv. Når en snakket om trygghet i jobb, handler dette om forutsigbarhet, stabilitet og at man hadde en jobb man er trygg i.

3. Sosiale behov er en fundamental del av menneskets natur og refererer til behovet for å føle seg inkludert i fellesskap, opprettholde vennskap og oppleve tilhørighet til enkeltpersoner eller grupper. I jobbsammenheng kan dette være både kollegiale eller at man tilhører en arbeidsgruppe eller ifra lederperspektiv at man har en medarbeiderorientert ledelse, som gjør at man skaper tilhørighet.

4. Behovet for anerkjennelse eller aktelse handler om vår lengsel etter personlig vekst, utvikling av kompetanse og utfoldelse av personlige egenskaper. Jobbmessig vil dette være anerkjennelse og tilbakemeldinger som gir stor gevinst for personlig utvikling. Ved å bli forfremmet eller få en høyere posisjon på jobb vil man få økt status for individet.

5. Selvaktualisering er et behov for å realisere seg selv og utvikle seg fullt ut ved å utforske og utnytte ens indre potensial. Det er en dyp trang til å bli den beste versjonen av seg selv og oppnå en følelse av personlig oppfyllelse og tilfredshet. Ved å gi medarbeidere et handlingsrom, vil de yte sitt beste, som kommer både jobben og den ansatte til gode.

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver hvordan de første tre motivasjonsnivåene i behovspyramide dekker mangler og kalles derfor for underskuddsdekning, mens de to høyeste nivåene er vekstbehov. Underskuddsdekning behovene er felles for alle mennesker og må dekkes, før det vil være nødvendig og å bruke tid og innsats på å dekke vekstbehovene våre. Underskuddsdekning behov dekkes gjennom stimuli utenfra, mens vekstbehovene blir mer eller mindre styrt innenfra. I denne sammenhengen betyr "utenfra" at våre primære behov er avhengige av miljøet rundt oss for å bli oppfylt, mens våre vekstbehov er mindre avhengige av det ytre miljøet for å bli tilfredsstilte. Den empiriske forskningen på Maslows

behovspyramide har gitt støtte til det sentrale skillet mellom underskudds behov og vekstbehov. Kaufman og Kaufman (2009) belyser den klassiske studien til Porter, som gir innsikt i sammenhengen mellom lederstillinger og oppfyllelsen av både underskudds behov og vekstbehov i jobben. Lederstilling vil ha mye større sjanse for å få tilfredsstilt sine underskudds og vekstbehov i jobben i motsetning til de på lavere nivåer i organisasjonen som ofte kun får dekket sine underskuddsdekningsbehov.

Dette kan forklares med at lederrollen ofte gir mer ansvar, autoritet og muligheter for personlig utvikling, som bidrar til å tilfredsstille behovene på flere nivåer (Kaufman og Kaufman, 2009).

Arbeidshypotese: Alle mennesker har et hierarki av emosjonelle behov som de søker å oppfylle i løpet av livet. Dette hierarkiet, som her er tilknyttet Maslows behovspyramide, begynner med de mest grunnleggende behovene og strekker seg videre til mer komplekse og dypere behov. (Bolman og Deal, 2018).

3.4 Kognitive motivasjonsteori det at mennesker handler basert på motivasjonen de opplever gjennom forventninger om resultatene av deres handlinger. Denne teorien hevder at det er tre hovedårsaker som styrer en persons innsats (Kaufman og Kaufman, 2009, s. 97).

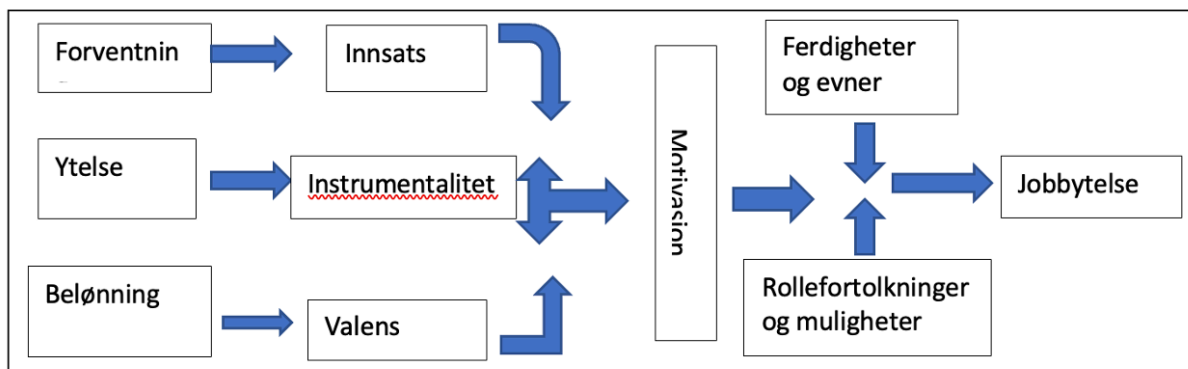
- 1: Subjektiv forventning om at innsats vil gi resultater og være verdt strevet
- 2: Instrumentelle overveielser gir jobbytelse belønning
- 3: Valens vurderinger, hvor stor verdi er belønningen for individet

For at en ansatt skal være effektiv i en jobb, er det avgjørende at de besitter den nødvendige evnen, ferdigheten eller kompetansen. Selv om motivasjon er viktig, vil det ikke være tilstrekkelig hvis den ansatte ikke har de riktige ferdighetene som kreves for å utføre oppgavene på en tilfredsstillende måte. Hvis den ansatte har en subjektiv rolleoppfatning om sin stilling på jobb ikke harmonerer med innholdet og de oppgavene man får tildelt, kan dette gå ut over både motivasjon og arbeidsmiljøet på jobben.

På figur 6 illustreres det at individuell motivasjon er avhengig av at alle tre grunnelementene har en verdi for at personen skal være motivert for oppgaven. Denne figur viser en viktig sammenheng mellom motivasjon og verdien som individet knytter til de forskjellige

elementene. Hvis en av årsakene ikke har noen verdi hos den ansatte så vil den samlede motivasjonen være lav. Dersom en ansatt er motivert er det ikke gitt at han eller hun vil kunne prestere i en jobbsammenheng. Hvis den ansatte mangler opplæring, ikke har rett utdanning eller forutsetninger for å klare oppgaven hjelper det ikke med at den ansatte er veldig motivert. Det samme gjelder ved rollefortolkning hvor den ansatte ikke har handlingsrom eller at oppgaven ikke samstemmer med profesjonen til den ansatte (Kaufman og Kaufman, 2009)

Figur 6: Illustrer grunnelementene i kognitiv motivasjonsteori (Kaufman og Kaufman, 2009. s 98)



Arbeidshypotese: For at motivasjon skal være til stede, må alle de tre grunnelementene ha en verdi og den ansatte må ha den nødvendige kompetansen til å utføre jobben og den må være innenfor den ansatte sin profesjon. (Kaufman og Kaufman, 2009)

3.6 Sosiale teorier

I sosiale motivasjonsteorier belyser de hvordan vi som individ blir motivert eller demotivert gjennom vår interaksjon med kolleger. Videre så blir likeverds teorien til J.Stacy Adams (1963) knyttet til sosiale teorier, hvor vi som ansatte blir påvirket positivt eller negativt gjennom rettferdighet av belønning ifra jobbinnsats når vi sammenligner oss med andre. Det kan oppstå en opplevelse av urettferdig hvis man som ansatt opplever at kolleger får større belønning en seg selv ved lik innsats eller at den som har gitt mindre jobbinnsats får samme anerkjennelse som de andre. Andre årsaker til en opplevelse av urettferdighet kan være ulikt

lønnsnivå, jobbstatus, lønnsnivå, utdanningsnivå eller ansettelseslengde (Kaufman og Kaufman, 2009)

Arbeidshypotese: Enkeltpersoner er ikke bare avhengig av den individuelle belønningen de mottar, men hvordan denne belønningen står i forhold til de med tilsvarende kompetanse og ansvar. Opplevelsen av rettferdighet i avlønningssystemet kan være avgjørende for å opprettholde motivasjon og innsats blant de ansatte (Kaufman og Kaufman, 2009).

3.7 Jobbkarakteriske modeller

Bolman og Deal (2018) tar for seg jobbkarakteristisk-jobbmodellen, en teoretisk tilnærming som gir innsikt i hvordan ulike aspekter av jobben kan påvirke ansattes motivasjon, engasjement og tilfredshet. Modellen er basert på forskning og teorier fra blant annet Frederick Herzberg, en anerkjent psykolog og ledelsesteoretiker.

Herzberg (1966) sin forskning ønsker å belyse hva som er de beste og verste opplevelser med jobben. Det beste med jobben omtalte Herzberg som den gode følelsen ved jobb.

Motivasjonsfaktorer som ga den gode følelsen var muligheten til å bli anerkjent, få tillit og mulighet til personlig vekst som gir en betydelig innvirkning på trivsel på arbeidsplassen og engasjementet i utførelsen av arbeidsoppgaven.

Det som gjennom Herzberg sin undersøkelse blir omtalt som verst dreide seg om regler, retningslinjer, kontroll og arbeidsvilkår. Dette ble i Herzberg sin forskning omtalt som hyggene faktorene og hadde med de forholdene og betingelsene rundt arbeidet, som for eksempel lønn, fysisk arbeidsmiljø og forholdet man har til andre medarbeidere. Ifølge Herzbergs teori vil det å begrense misnøye ved å bedre hygienefaktorene, men man vil ikke kunne gi de ansatte mer tilfredshet og arbeidsglede. (Bolman og Deal, 2018, s. 186)

For å fremme tilfredshet og arbeidsglede må man i henhold til teorien gjøre noe med motivasjonsfaktorene, her ved å gi arbeidstaker større frihet og myndighet, mer tilbakemelding og større utfordringer.

I tabell 1 så belyser Jacobsen og Thorsvik (2019) det at for å fremme indre motivasjon må det gjøres tiltak med arbeidsoppgavene. Motivasjonsfaktorer skaper trivsel når de er til stede, men ikke mistrivsel hvis de ikke er til stede. Hygienefaktorer skaper mistrivsel hvis de ikke er til stede, men ikke trivsel hvis de er til stede.

Tabell 1: *Oversikt over motivasjonsfaktor og hygienefaktorer* (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 245).

Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
1: Arbeidsoppgavens karakter	1: Bedriftens personalpolitikk
2: Kontroll over egen arbeidssituasjon	2: Ledelse
3: Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb	3: Mellom menneskelige forhold
4: Annerkjennelse	4: Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses
5: Forfremmelse	5: Lønn
6: Vekst	6: Status
	7: Sikkerhet i jobben
	8: Forholdet ved arbeidet som påvirket privatlivet



Trivsel
I den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede



Mistrivsel
I de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede

Bolman og Deal (2018) trekker også frem Hackman som bygget videre på Herzberg sin tok to faktor modell og identifisere tre psykologiske faktorer som er avgjørende for å fremme motivasjon blant ansatte.

1. Jobben måtte oppleves som meningsfull og nyttig
2. Ha nok handlingsrom og ansvar til å føle et personlig ansvar for resultatet
3. Tilbakemeldingskultur hvor man får tilbakemelding på arbeidet som er gjort

(Bolman og Deal, 2018, s. 186)

Hackman belyser at «arbeidstakere med stort behov for personlig utvikling vil verdsette jobb berikelse» i motsetning til «lite utviklingsbehov ikke vil ha den samme holdningen» (Bolman og Deal, 2018, s. 187)

Arbeidshypotese: Ved å ivareta disse tre psykologiske faktorene, vil det resultere i høy motivasjon, kvalitet på arbeidet og høy trivsel. Jobberikelse, opplevelse av autonomi og personlig vekst spiller alle en viktig rolle i å skape et positivt arbeidsmiljø og fremme ansattes ytelse og trivsel.

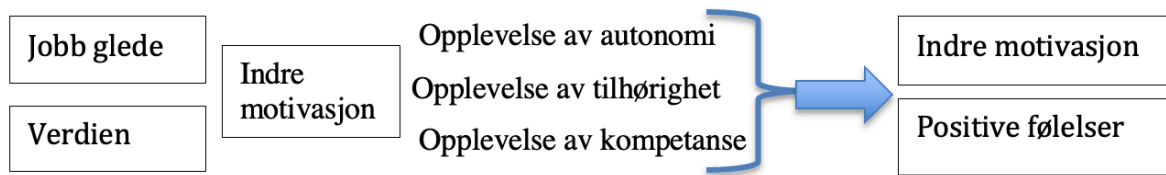
3.8 Selvbestemmelsesteorien

Buch et al., (2016) tar for seg denne teorien som er opptatt av at mennesker medfødte behov styrer motivasjonen. Deci og Ryan er de som står bak denne teorien som de utviklet gjennom de siste 30 årene, hvor den setter et klart skille mellom kontrollert og selvbestemt motivasjon. Kjennetegn ved kontrollert motivasjon inkluderer ofte en følelse av press, stress eller angst knyttet til oppnåelse av bestemte resultater i motsetning til autonomi som kjennetegnes av en følelse av å ha mulighet til å ta egne valg og avgjørelser. Den ansatte føler seg fri til å handle i tråd med sine egne verdier, interesser og behov.

Jeg velger å belyse selvbestemmelsesteorien ved hjelp av en selvkomponert figur, heretter omtalt som figur 7. Figur 7 illustrer to viktige elementer i indre motivasjon. Det første punktet handler om den gleden en ansatt føler i forbindelse med jobben sin. Det andre punktet handler om verdien og troen knyttet til arbeidet. Dette kan forklares ved at når de ansatte engasjerer seg i jobben sin, vil deres handlinger og oppførsel være i samsvar med deres verdier, og de vil

oppleve en indre drivkraft. Når de ansatte føler at de har valgmuligheter i jobbsituasjonen og kan påvirke den videre utviklingen, opplever de autonomi. Gjennom tilhørighet opplever de positive sosiale relasjoner, tillit, respekt og anerkjennelse. Når det gjelder kompetanse, er det viktig at oppgavene er utfordrende, samtidig som de ansatte har nødvendig kompetanse for å kunne utføre dem.

Figur 7, selvbestemmelsesteorien



Arbeidshypotese:

Gjennom at disse vilkårene blir oppfylt vil den ansatte oppleve indre drivkraft og positive følelser til jobben som vil gjøre at den ansatte vil utføre gode resultater på jobb (Buch et al., 2016).

3.9 Offentlig service motivasjon:

Buch et al., (2016) presenterer denne teorien hvor de ansatte har et ønske om å ha en positiv innvirkning på andre mennesker eller samfunnsgrupper. Det handler om å belyse at handlingene våre kan påvirke andre på ulike måter, og at vi kan velge å bruke denne påvirkningskraften til å skape positive endringer. Generelt varierer drivkraften av tre psykologiske kjernefaktorer, disse er retning, intensitet og varighet på innsatsen. Denne motivasjonsteorien kan være intens når den styres av følelser, og mindre intens når den ansatte klarer og bli styrt gjennom analytiske vurderinger. Varigheten kan være kort og utløses av et øyeblikk hvor noen har behov for hjelp, eller være lang, som ved et livslangt engasjement som gjelder å hjelpe andre mennesker. De ansatte har gjennom denne teorien et bevisst forhold til organisasjonens normer og verdier, og disse fungerer som en retning for hvordan de ansatte skal ta beslutninger og samhandle med hverandre (Buch et al., 2016).

(Perry and Hondeghem 2008) har en defensjon jeg mener er presis på offentlig service « *individer har en interesse for å være til nytte for andre, politikken eller samfunnet*» (Hye, 2019, s. 4).

En rekke studier gir støtte til påstanden om at det å utføre meningsfylt arbeid kan være svært motiverende. En studie som belyser dette, ble gjennomført av A. Grant i 2007. I denne studien ble det påvist at det ikke bare var inspirerende ledelse som motiverte ansatte, men gleden de opplevde ved å se brukernes tilfredshet med tjenestene de leverte (Buch et al., 2016).

Forskning har vist at offentlig tjeneste motivasjon tiltrekker seg ansatte som ønsker å gjøre en virkelig positiv innvirkning på samfunnet. Dette ble tydelig demonstrert i en studie der det ble oppdaget at offentlig sektor er en attraktiv arbeidsplass for de som søker en meningsfull jobb (Baldersheim et al., 2021, s. 67).

De ansatte identifiserer seg til sin organisasjon gjennom sine offentlige sektorer verdier og gjennom disse verdiene ønsker å bidra til å utøve noe godt for de andre (Buch et al., 2016). Disse offentlige sektor verdiene er relativt stabile, men kan styrkes eller svekkes gjennom påvirkning ifra omgivelsene Aspøy (2017).

Forskning på politistudentene belyser betydningen av sosiale relasjoner, følelser, verdier og idealer når de begrunner valget om å bli politi. Hovedmotivasjonen til at studentene vil bli politi, er ønsket om å få være betydningsfull for andre mennesker og samtidig gjøre samfunnet tryggere (Helland og Winnsnæs, 2014).

Ved å se på drivkraften til mellomledere i det offentlige, så har de en sterk faglig profesjon gjennom at de har gått gradene i jobben før de fikk mellomlederstilling. Gjennom forskning på mellom ledere er funnene at de setter pris på det faglige felleskapet med spennende oppgaver og at de kan legge til rette for at kolleger lykkes. Samtidig blir de inspirert at de kan komme med påvirkning og gis rom til å være kreative. Drivkraft gjennom ytre motivasjon som lønn eller mulighet til karriere forfremmelse er verdier som ikke er viktig for dem (Baldersheim et al., 2021).

Ny forskning på samfunnsorientert motivasjon indikerer at denne teorien kan ha en betydelig innvirkning på ulike aspekter av arbeidslivet. Videre blir det belyst at motivasjonskraften kan

gi økt indre jobbmotivasjon, forbedret ytelse, økt initiativ og ansvarsfølelse, økt hjelpeadferd overfor kolleger, samt stimulere til større kreativitet (Buch et al., 2016).

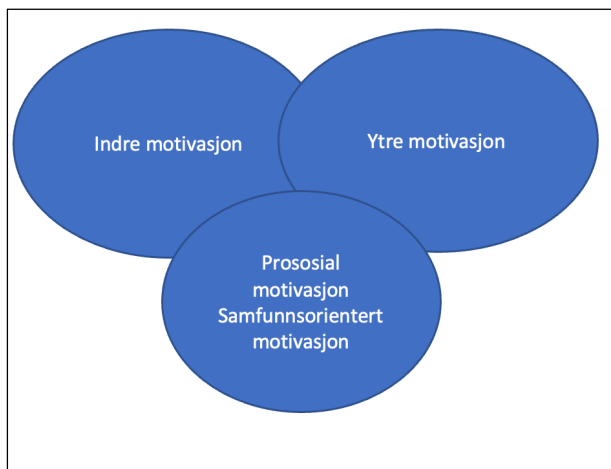
Arbeidshypotese:

Samfunnsorientert motivasjon har en viktig rolle i arbeidssituasjoner der man ser det er sammenheng mellom menneskene og oppgavene de utfører. Dette gjelder spesielt i offentlige institusjoner som politiet, hvor de ansatte har verdier som er i samsvar med denne motivasjonsteorien. (Buch et al., 2016, s. 200).

3.9.1 Oppsummering av motivasjonslitteratur:

Kapitlet har tatt for seg den indre, ytre og samfunnsorienterte motivasjonsteoriene. Jacobsen og Thorsvik (2019) redegjør for at på individnivå kan motivasjonen være påvirket av ulike faktorer og kontekster som man befinner seg, og derfor vil de ulike motivasjonsteoriene overlape hverandre ut ifra konteksten man befinner seg i. Dette blir illustrert i figur 8.

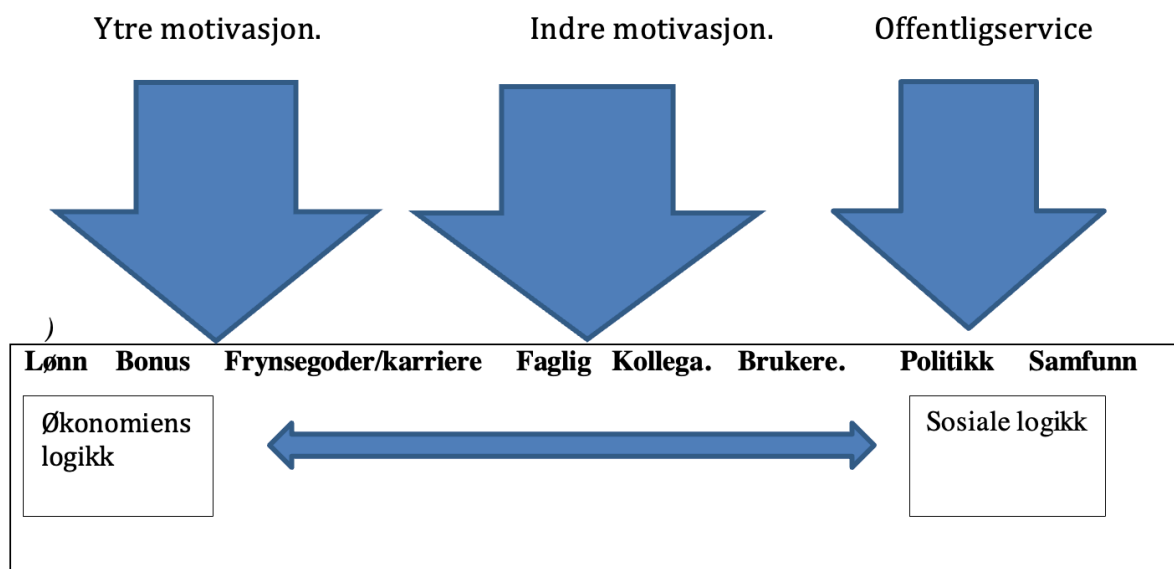
Figur 8, (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 236)



I Hye (2019) blir de ulike teoretiske tilnærmingene beskrevet. En viktig faktor for å avgjøre relevansen til ulike motivasjonsteorier er å fokusere på individets begrunnelse for handlingen. Tradisjonell forskning har primært satt søkelys på teorier som antar at økonomiske ytre belønninger og personlig gevinst, er de eneste drivkreftene bak menneskelig handling. Disse motivasjonsfaktorene er knyttet til belønninger som lønn eller karrierevekst etter oppnåelse av ønskede resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Imidlertid har det oppstått en ny retning innen motivasjonsteorien, som er mer rettet mot offentlig sektor. Denne blir omtalt som den offentlig service motivasjon eller prososial motivasjon. Denne motivasjonen er drevet av ønsket om å forbedre situasjonen for brukerne og bidra til et bedre samfunn (Hye, 2019). Figur 8 illustrerer hvilke perspektiver de ulike motivasjonsteoriene belyser. Jeg har valgt å presentere disse ulike motivasjonsteoriene etter inspirasjon ifra Hye sin figur hvor jeg har lagt til de ulike motivasjonsteoriene

Figur 9, *Kategorisering av de ulike motivasjonsteoriene* (Hye, 2019, s. 5)



3.2.1 Innledning hemmer motivasjon:

Årsaken til at jeg har valgt den tredje teorien, er at jeg ønsker å belyse den mørke siden av motivasjonsteori. Motivasjon er effektivt virkemiddel for verdiskapning, men ved feil bruk eller ikke ha bevisst forhold til de psykologiske mekanismene så kan dette gi demotiverte ansatte og redusert verdiskapning, som jeg vil belyse i neste teori. I denne delen vil jeg belyse lederatferd som hemmer motivasjon.

3.2.2 Ledelse og motivasjon: Kritiske blikk på organisasjons psykologiske mekanismer

I denne delen vil jeg redegjøre for hvordan man gjennom jakten på effektivitet og bruken av motivasjonsteorien kan presse de ansatte til utmattelse og i verste fall utbrenthet. Ved å ha høye jobbkrav med høy arbeidsbelastning og samtidig lave jobbressurser kan forårsake akutt jobb belastning som til slutt kan resultere i at ansatte blir utbrent.

(LePine, 2005) definerer jobbstress «*gjentakende negative hendelser, arbeidspress, byråkrati eller rollekonflikter*» (Bakker og Vries 2020 s 1)

Gjennom arbeid kan enkeltpersoner gjøre en reel forskjell og ha en positiv innvirkning på sine kolleger eller for befolkningen. Slik arbeidsatferd med høy ytelse oppleves som svært givende og engasjerende. På den andre siden kan en slik jobb være kilden til betydelig psykisk belastning. Hvordan kan en tilfredsstillende og meningsfull jobb bli krevende bekymringsfull opplevelse. (Bakker og Vries, 2020)

3.2.3. Lederstil som demotiverer

Ørsted (2015) belyser hvordan ledelse har et stort ansvar for å gi de ansatte de nødvendige verktøyene til å lykkes, men med feil lederstrategi og ikke forstå de psykologiske mekanismene kan ha fatale konsekvenser for de ansatte i organisasjon. Menneskelig atferd og trivsel på arbeidsplassen blir sterkt påvirket av psykologiske faktorer, og manglende forståelse for disse kan føre til alvorlige problemer. Innenfor ledelsesteorien har ulike tilnærminger fra lederen til de ansatte en betydelig innvirkning på hvordan de ansatte responderer. Det er to lederstiler som hver for seg hemmer motivasjon

I den tradisjonelle ledelsesstilen vil leder definerer klare retningslinjer og det vil ramme som begrenser mulighet for egne initiativ. De ansatte blir fortalt hva de skal gjøre og hvordan dette skal utføres. Det er lite rom for individuelt initiativ og autonomi (Ørsted, 2015).

Ten Brummelhuis sitert Bakker og Vries, (2020) viser gjennom forskning at de ansatte sin jobbhverdag som var preget av lite autonomi og klare retningslinjer, så har dette en negativ innvirkning på deres trivsel. Dette kunne videre gi en økt risiko for utmattelse og utbrenthet blant de ansatte (Ten Brummelhuis sitert Bakker og Vries, 2020) .

Ørsted (2015) beskriver at den moderne ledelsen er basert på en høy grad av delegering med uklare rammer, hvor det kan oppstå et usikkerhetsrom. Denne lederstilen kan skape en atmosfære der de ansatte føler seg under konstant press. Uten tydelige og definerte mål kan de ansatte bli usikre på hvilken retning de skal jobbe etter. Dette forsterkes gjennom at de ansatte er dedikerte til jobben hvor det kan skape forvirring, frustrasjon og følelse av usikkerhet blant de ansatte. Ørsted (2015, s. 49) blir begrepet "den falske friheten" diskutert av Rasmus Wiligs. Han omtaler en situasjon der utfordringen i en oppgave er større enn de tilgjengelige ressursene. Det viser seg at premisset for det man tidligere sa ja til ikke er i tråd med de nåværende kravene. Dette resulterer i en situasjon der de ansatte blir holdt ansvarlig, til tross for at forutsetningene har endret seg.

I teoridelen blir det diskutert hvordan både indre og samfunnsorientert motivasjon kan fungere som drivkraft for ansatte. Ørsted (2015) peker på fenomenet Karoshi, som beskriver hvordan de mest engasjerende jobbene også kan være de som kan føre til utbrenthet ved at de ansatte blir «dødsmotiverte». Men det er ikke de høye kravene og forventningene i seg selv som fører til utbrenthet, det kan tvert imot få det beste i oss. Faren er der når oppgaven er større enn ressursene og det man sa ja til ikke stemmer med kravene som er satt. En annen fare som Ørsted belyser, er hvordan jobbidentitet kan være en kraftig motivasjonsfaktor og skape et stort engasjement når den er en del av en større identitet. Utfordringen er når jobbidentiteten blir den sentrale drivkraften i livet og prosjekt blir en selvrealisering, som videre kan føre til at den ansatte mister både perspektiv og balanse (Ørsted, 2015).

Arbeidshypotese:

En lederstil som har uklare rammer og begrenser de ansattes autonomi, kan ha en negativ effekt på arbeidslysten til de ansatte. Dette kan føre til at de føler seg makteløse og begrenset

i sitt arbeid. Innen politiet kan dette være spesielt problematisk, da arbeidet deres ofte innebærer å håndtere komplekse og krevende situasjoner.

3.2.4 Jobbpress:

(Bakker og DeVries, 2020) tar for seg jobbkrav-ressurs-teorien, som setter søkelys på hvordan ansatte reagerer når de står overfor høy arbeidsbelastning og krav på jobben. Ifølge denne teorien kan en slik situasjon i verste fall føre til at ansatte opplever en følelse av selvundertrykkelse. (Bakker og Costa sitert Bakker og DeVries, 2020, s. 8) definerer selvundertrykkelse «*som en atferd som skaper hindringer som kan undergrave ytelsen*».

Denne tilstanden oppstår når de ansatte opplever et høyt jobbpress. Dessuten har forskning belyst at stor jobb belastning med høye jobb krav ofte er årsakssammenhengen til ulike stressreaksjoner. Videre har forskning utført av (Bakker og Wang sitert Bakker og DeVries, 2020) belyst at de som er i faresonen for utbrenthet eller utmattelse ifra jobb, har større sannsynlighet til å oppleve selvundertrykkelse. Dessuten har forskning utført av (Bakker, sitert Bakker og DeVries, 2020) belyst en viktig sammenheng mellom økte jobbkrav og prestasjoner blant ansatte som allerede opplever utmattelse. Resultatene av forskningen fremviser hvordan jobbprestasjonen reduseres og fare for at de ansatte vil måtet sykmelde seg

Arbeidshypotese: Disse forskningsresultatene tyder på at når ansatte som allerede er påvirket av høyt jobbpress blir utsatt for økte krav på jobben, kan det føre til økt risiko for stressreaksjoner og negative konsekvenser som utbrenthet. Det er derfor viktig for organisasjoner å være oppmerksomme på arbeidsbelastningen til de ansatte

3.2.5 Feil bruk av anerkjennelse

Ørsted (2015) belyser de farlige psykologiske mekanismene ved å ikke ha et bevisstforhold til anerkjennelse. Leder sitt valg å bruke ros kan være både oppbyggende og ødeleggende. Velger leder og omtale sine medarbeidere som talent eller omtale dem med at de har medfødte evner kan dette være mulig destruktiv praksis, da det kan gi en følelse av nederlag hvis de ansatte ikke klarer å oppfylle oppgaven som forventet. Forskning utført av Carol Dweck belyste hvordan ros gjennom innsats motiverte de ansatte til å utvikle seg og hvordan det er hemmende når de roste egenskapene til de ansatte.

Ros er et sterkt belønningsvirkemiddel som kan også være avhengighetsskapende, gjennom at det utløser dopamin og gir en følelse av tilfredshet hos de ansatte. På den måten kan de ansatte oppleve en positiv følelse av tilfredshet og glede som følger av rosen, som videre kan gjøre dem avhengig og søke mer anerkjennelse. Dette kan føre til en kontinuerlig jakt etter ros og anerkjennelse, der de ansatte stadig streber etter å oppnå mer for å opprettholde den følelsen av belønning (Ørsted, 2015).

Arbeidshypotese: Selv om ros er et sterkt belønningsmiddel, kan overdreven bruk eller upassende bruk føre til uheldige resultater.

3.2.6 Utmattelse/utbrenthet

I artikkelen til Bakker og Vries (2020) blir det belyst hvilken betydelige konsekvensene utbrenthet har for ansatte, samt hvordan det kan medføre tap av arbeidskraft i organisasjonen. Utbrenthet kan ha alvorlige påvirkninger på de ansattes helse og velvære. Som et resultat kan ansatte oppleve kronisk utmattelse og utvikle alvorlige psykiske helseproblemer, inkludert angst, depresjon og til og med rusavhengighet (Bakker og Vries, 2020).

(Demerouti 2010, sitert Bakker og Vries, 2020, s. 3) *definerer jobbutbrenthet som en psykologisk sykdomstilstand som signaliserer at ansatte ikke lenger er i stand til og ikke er villig til å investere krefter i arbeidet sitt.* (Alarcon 2011 sitert Bakker og Vries, 2020) belyser at faktorer som kan påvirke den ansatte sin opplevelse av stor arbeidsbelastning kan være rollekonflikter på jobb som medfører stress, usikkerhet, høyt arbeidspress eller utydelighet rundt den ansatte sitt handlingsrom. (Leone et al. Schaufeli et, al sitert Bakker og Vreis, 2020) beskriver at en periode med høy arbeidsbelastning kan ha alvorlige konsekvenser for ansatte og føre til en vedvarende form for utmattelse, dersom ledelsen ikke er oppmerksom på signalene. Når ansatte blir utsatt for langvarig og intensiv arbeidsmengde uten tilstrekkelig tid og ressurser til å håndtere den, kan det resultere i en rekke problemer som kan påvirke både deres fysiske og mentale helse. Denne formen for utmattelse kan få ansatte til å føle seg makteløse og i verste fall distansere seg vekk ifra jobben.

Når ansatte gjentatte ganger utfører de samme oppgavene uten variasjon eller mulighet for utvikling, kan det føre til en gradvis tap av motivasjon og entusiasme. Det som en gang var spennende og tilfredsstillende, kan nå oppleves som kjedelig og meningsløst. Dette kan føre

til at ansatte føler seg underutnyttet og frustrerte over mangelen på utfordringer eller muligheter til å utvikle seg faglig (Leone sitert Bakker og Vreis, 2020).

Jobbhypotese: Når en jobb krever mye av de ansatte, kan det føre til en konstant følelse av å være overveldet og presset. Denne vedvarende stressfaktoren kan føre til utbrenthet og følelsesmessig utmattelse. Medarbeidere kan begynne å føle seg maktesløse og miste motivasjonen og engasjementet for arbeidet sitt.

3.2.7 Oppsummering:

I denne delen har jeg satt søkelys på hvordan jakten på effektivitet kan føre til hemmet motivasjon, samt viktigheten av å ha kunnskap om belønningssystemer. Noen egenskaper hos ledere kan begrense motivasjonen og hindre de ansatte i å oppnå suksess på jobben. Teorien understreker at begrensninger på jobbautonomi, manglende forståelse for kraften i belønningssystemer og en høy arbeidsbelastning med store krav kan være faktorer som reduserer de ansattes motivasjon og engasjement.

3.3.1 Motiverende tiltak

Motiverende tiltak er viktige faktorer for å ivareta de ansatte. I denne delen vil jeg ta for meg ledelse er et viktig tema innenfor ledelse for å gi trivsel og god verdiskapning, men samtidig forebygge at ansatte blir demotivert og i verstefall opplever utbrenthet. Det finnes mange definisjoner på ledelse, hvor jeg har valgt to som passer til mitt tema

Northhouse (2019) definerer ledelse som:

«en prosess individ påvirker en gruppe til å nå et felles mål» (Baldersheim et al., 2021, s. 77).

3.3.2. Lederstil

I ledelsesfaget har det blitt gjort omfattende forskning, og i denne delen vil jeg fokusere på litteratur som belyser hvordan ansatte kan oppleve økt motivasjon når de blir ledet med fokus på jobbautonomi. Forskningsstudier innenfor ledelse har vist at en effektiv metode for å forbedre arbeidsmoralen og skape verdier er å involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser (Bolman og Deal, 2018).

Kristoffersen (2022) beskriver hvordan forsvaret bruker intensjon basert ledelse som en strategi for å håndtere utfordrende oppdrag som raskt kan endre seg. I denne lederstilen er man opptatt av medbestemmelse, men samtidig være tydelig i sine intensjoner. Disse intensjonene skal være med på å beskrive og videreformidle hensikten og målsetningen med oppgaven. Selve oppdraget eller arbeidsoppgavens skal være enkelt forklart og med klare rammer, men hvordan man velger å løse det ut ifra leders intensjon er opp til de som skal utføre oppdraget. Dette velger leder å stole på sine ansatte til å løse, hvor tilliten går begge veier som også gir en positiv lojalitet hvor de som utfører sier ifra når dette oppleves feil eller forutsetningene har endret seg. Denne lederstilen gir de som skal utføre oppdraget et godt handlingsrom, kapasitet til å løse uforutsette hendelser og eierfølelse til selve oppdraget som videre gir økt motivasjon (Kristoffersen, 2022).

Jobbkonklusjon: Ledelse med stor grad av medbestemmelse hvor de ansatte har jobbautonomi med hvordan jobben skal utføres og målet er klart for alle

3.3.3 Jobb forming

Jobbforming blir presentert i artikkelen til Bakker og Vries (2020) og kommer ifra Amy Wrzesniwski, som definerer jobb forming som «*en proaktiv justering som hvert enkelt individ lager i deres oppgave, relasjon og erkjennelse for å gjøre jobben mindre stressende og mer meningsfull*» (Wrzesniwski og Dutton 2001, s. 9) Hensikten med dette er at den ansatte selv skal være motivert og nysgjerrig på jobben sin og oppgavene de utfører. De skal ta ansvar for å forbedre arbeidshverdagen sin for å kunne levere et bedre produkt. Når ansatte har dette perspektivet, vil de aktivt søke etter ny kunnskap og engasjere seg mer. Dette vil igjen føre til økt produktivitet og kvalitet i arbeidet deres (Bakker og Vries, 2020).

Jobb forming handler også om å la de ansatte føle en tilknytning til arbeidsplassen, at man er en del av noe større. Man oppmuntrer de ansatte til å ha et bevisst forhold til arbeidslivet og at de gjør de kan for levere så gode de kan, ut ifra egne premisser. Ved å gi de ansatte kognitiv forming perspektivet, vil de kunne endre perspektivet på hvordan de ser på verdien av arbeidet de gjør som vil gi mer mening (Bakker og Vries, 2020).

Jobbhypotese:

I en forskning utført av (Oprea og Rudolph sitert etter Bakker og Vrieis, 2020), har det blitt påvist at jobbforming-perspektivet har en positiv innvirkning på trivsel og jobbutførelse blant ansatte. Jobbforming handler om å gi de ansatte en dypere forståelse av sin rolle, mer kontroll over arbeidet sitt og større grad av autonomi i sin daglige arbeidshverdag. Disse faktorene bidrar til å øke motivasjonen blant de ansatte (Bakker og Vries, 2020).

3.3.4. Anerkjennelse/tilbakemelding

I boka ifra Ørsted (2015) blir det beskrevet hvordan en positiv tilnærming kombinert med konstruktiv og ærlig tilbakemelding, samt søkelys på innsatsen og veien til målet, kan ha en positiv effekt på de ansatte. Det som virkelig motiverer de ansatte, er oppriktig interesse for det de gjør og interesse for handlingene de utfører i sin daglige arbeidshverdag. David Cooperiders forskning belyste hvordan tilbakemelding, gitt med nysgjerrighet og respekt, kan skape engasjement og et ønske om ytterligere læring. Hvis tilbakemeldingen i tillegg inneholder elementer av kjærlighet, er konstruktiv og konkret, kan den være like motiverende som en belønning. Gjennom denne forskningen blir det tydeliggjort at å vise interesse for medarbeidernes arbeid kan være en sterk motivasjonsfaktor (Ørsted, 2015).

Jobbhypotese:

Anerkjennelse og tilbakemelding er et verktøy som kan bidra til at de ansatte opplever en stor jobbglede. Gjennom at det er et stort vekstbehov hos oss mennesker, så er anerkjennelse og tilbakemelding et av de sterkeste verktøyene. Teorien belyser at nysgjerrighet ifra leder på de ansatte sin jobbhverdag og konkrete tilbakemeldinger som sterke motivasjonsfaktorer

3.3.5 Oppsummering, motiverende ledelse

I denne delen har jeg valgt å sette søkelys på litteratur som tar for seg motivasjon for ansatte. Jeg har brukt Kristoffersen sin lederstil som et eksempel, der medbestemmelse er viktig. Å gi ansatte autonomi i hvordan de utfører jobben sin samtidig som målet er klart for alle, er en balansekunst som kan bidra til en effektiv og engasjerende arbeidskultur. Jeg har også diskutert begrepet jobbforming, som handler om å gi de ansatte en dypere forståelse av deres rolle, mer kontroll over arbeidet sitt og større grad av autonomi i deres daglige arbeidshverdag. Til slutt har jeg tatt for meg viktigheten av anerkjennelse og tilbakemelding som verktøy, og hvordan dette kan ha en positiv innvirkning på de ansatte.

3.3.6. Refleksjon

I dette kapitlet har jeg undersøkt ulike teorier om motivasjon og deres potensial til å øke verdiskapning blant de ansatte samtidig som de opplever økt jobbglede. En arbeidsstyrke som er motivert er avgjørende for suksessen til ethvert selskap, da det påvirker produktiviteten, kreativiteten og trivselen blant de ansatte.

I denne delen har jeg også belyst faktorer som kan dempe motivasjonen blant de ansatte og hvilke konsekvenser dette kan ha. Det er viktig å være klar over disse hindringene, da de kan ha betydelig innvirkning på arbeidsmiljøet og prestasjonene til de ansatte. De ulike teoriene vil bli brukt i drøftingen for å belyse problemstillingen på en best mulig måte.

4.0 Design metodisk tilnærming

Hensikten med metodekapittelet er å redegjøre for valg av metode. I dette kapitelet vil jeg derfor belyse hvordan innhenting av data til denne undersøkelsen er utført. Jeg vil begynner med å redegjøre for metodevalg teorien, deretter vil jeg gå inn og belyse forskjellene på den kvantitative og kvalitative forskningsmetoden.

Videre vil jeg redegjøre for valg av metode og hvordan jeg har jobbet for å få respondenter til undersøkelsen og hvordan man klarte å få høy svarprosent. Selve undersøkelsen vil også bli belyst med kritisk perspektiv, hvor jeg ser på svakheter i undersøkelser ved valg av metode og utvelgelse av respondenter. Ved avslutning av kapitelet vil man se på kvaliteten av innsamlet data og troverdighet i form av reliabilitet, validitet, overførbarhet og etiske hensyn.

4.1 Valg av Metodevalg

(Vilhelm Aubert, 1985, sitert av Dalland, 2021, s. 53) definerer metode som:

fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder.

Dalland (2021) redegjør for hvordan forskningen bruker ulike metoder slik at man kan få tilegnet seg ny kunnskap. Dette gir et nytt perspektiv og kan også utfordre den gamle forskning. Forsker og prosessen rundt det arbeidet som gjøres, så er det et krav om åpenhet, redelighet og at man belyser hele prosessen for at forskningen skal være troverdig.

Her beskriver Daland (2021) videre hvordan naturvitenskapen utforsker årsakssammenhenger i ulike områder, inkludert menneskekroppens funksjoner. I denne sammenhengen betraktes mennesket ofte som en avansert maskin, og legens mål er å identifisere og rette eventuelle feil.

Ved å ekskludere menneskelige subjektive påvirkninger som intensjon, mening og rettferdighet, åpnes det for en mer objektiv tilnærming til å forstå og forklare ulike årsaker. Dette perspektivet, som kalles positivisme, legger stor vekt på vitenskapelig rasjonalitet og testing av kunnskap basert på empiri. I denne tilnærmingen blir vurderinger og bedømmelser erstattet med konkrete målinger og observerbare fakta (Dalland, 2021).

Humanvitenskap er en annen kunnskapstradisjon som vektlegger menneskets målrettede vesen med følelser og meninger. Naturvitenskapen, beskrevet av Wackenhausen, omfatter fire dimensjoner: rom, stoff, tid og hastighet. Humanvitenskapen tilføyer den femte dimensjonen, betydnings- eller meningsdimensjonen. I denne tilnærmingen er målet å forstå gjennom humanvitenskapen, mens naturvitenskapen bidrar til å forklare (Dalland, 2021).

Innenfor humanvitenskapen finnes det to retninger. Den første er hermeneutikk, som handler om fortolkningslære. Denne tilnærmingen innebærer at vi alltid tolker våre omgivelser når vi tenker, opplever eller handler. Tolkningsprosessen oppstår når individet står overfor noe som er uklart eller utfordrende. Den andre retningen innenfor humanvitenskapen er fenomenologi, som setter søkelys på opplevelser gjennom våre sanser. Fenomenologisk forskning tar utgangspunkt i respondentens perspektiv og deres personlige erfaringer (Dalland, 2021).

Uansett hvordan man ønsker å fremheve kunnskap, problemstilling og sammenheng for studien, samt hvilken teori man ønsker å forklare, vil forskeren måtte ta et valg angående hvilken tilnærming som skal brukes for å belyse problemstillingen. Metoden som velges, vil bestemme hvilken tilnærming man tar for å kartlegge virkeligheten. Metoden fungerer som et verktøy for å reflektere kritisk over funnene man oppnår. Det er umulig å unngå effekter av undersøkelsen, men det er viktig å være klar over dem og kunne diskutere dem. For å kunne kritisk drøfte resultatene som kommer frem i studien, er det nødvendig å ha kjennskap til metoden (Jacobsen, 2010).

4.2 Kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse

De kvantitative og kvalitativt orienterte metodene har styrker og svakheter for å få belyst oppgaven på en mest mulig pålitelig måte, men begge metodene ville bidratt til å gi en større forståelse rundt problemstillingen min.

Forskjellen mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder gjenspeiles i form av hva de ulike metodene ønsker å beskrive. Når vi skal se på forskjellene mellom Kvantitativ og kvalitativ tilnærming, så peker teorien på at ved bruk av kvantitativ tilnærming så er det ofte lite åpning for informasjon som ikke er kjent ifra før, mens ved en kvalitative så vil den være en mer åpen. Den Kvalitative data så er empirien formidlet gjennom ord og mening mens ved den kvantitative så vil empirien hentes gjennom form av tall. Ved valg av metode så er det

problemstillingen og hvordan man kan få den belyst mest mulig som skal være avgjørende (Jacobsen 2010).

Innsamling av data gjennom den kvalitetsorienterte metoden gjøres gjennom intervju, gruppeintervju, observasjon eller ved studering og gjennomgang av andre forskningsartikler. Denne forskningsmetoden er å foretrekke når man ønsker en økt forståelse av hvordan mennesker forstår eller fortolker en situasjon., Denne metoden har også sine fordeler når forskningsoppgaven har en uklar problemstilling og forsker har behov for mer informasjon rundt problemstillingen, hvor det kreves åpenhet og fleksibilitet ved innhenting av data (Jacobsen, 2010).

Innsamling av data ved hjelp av kvantitativ metode innebærer bruk av ulike teknikker som besøksintervju, telefonintervju eller selvutfyllingsskjema (Jacobsen, 2010). Denne tilnærmingen setter søkelys på å samle inn data i form av målbare enheter. Ved å bruke konkrete tall kan vi få et bredt overblikk over generelle trender og mønstre (Dalland, 2021). Fordelen med denne metoden er at den gir oss bredde-kunnskap, hjelper oss med å identifisere årsakssammenhenger og gjør det mulig å teste hypoteser som kan generaliseres til ulike personer eller situasjoner (Dragseth og Ellingsen, 2009).

I Tabell 2 beskrives kjennetegnene ved kvalitativ og kvantitativ metode. Ulikheten mellom disse forskningsmetodene går hovedsakelig på måten man samler inn data på (Dalland, 2021).

Tabell 2: *Kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ metode* (Dalland, 2021, 55)

Kvantitativ orient	Kvalitativt orientert
<i>Presisjon:</i> Få frem best mulig gjengivelse av den kvalitative variasjon	<i>Følsomhet</i> Få frem best mulig gjengivelse av den kvalitative variasjonen
<i>Bredde:</i> En metode som går bredt ut, hvor man får hentet litt informasjon ifra mange undersøkte	<i>Dybde:</i> En metode hvor man går i dybden på undersøkelsen og får mye informasjon ifra få undersøkte
<i>Det gjennomsnittlige:</i> Gjennom metoden får man den generelle informasjonen, snittet av de spurte	<i>Det særegne:</i> Gjennom å gå i dybden, så kan de også få fram det særegne detaljene og mye informasjon om et bestemt emne
<i>Systematikk:</i> Spørreskjema med faste svaralternativer og strukturerte og systematisk observasjoner gjennom tallmateriale	<i>Fleksibilitet</i> Intervju preget av fleksibilitet uten faste svaralternativer og ustrukturerte observasjoner
<i>Avstand til feltet:</i> Data innsamling skjer uten kontakt uten direkte kontakt med feltet	<i>Nærhet til feltet:</i> Datainnsamling skjer i direkte kontakt med feltet
<i>Deler:</i> Innsamling av data er knyttet til atskilte fenomener	<i>Helhet:</i> Data som samles, tar sikte på å få frem sammenheng og helhet
<i>Forklaring:</i> Fremstilling tar sikte på å formidle forklaringer	<i>Forståelse:</i> Fremstilling tar sikte på å formidle forståelse

4.3 Begrunnelse av valg av metode

Oppgaven setter søkelys på to spørsmål. Det første spørsmålet handler om å forstå hva som motiverer de ansatte i Agder PD, mens det andre spørsmålet dreier seg om hva som hemmer deres motivasjon. Gitt oppgavens natur, ble det besluttet at en kvantitativ metode ville være mest hensiktsmessig. Ifølge Dalland (2022) må det som skal måles være relevant og gjeldende for problemet som skal undersøkes. Den kvantitative metoden egner seg når forskeren ønsker å studere omfanget eller fenomenet bredt og undersøke mange enheter (Jacobsen, 2010, s. 68). I denne metoden brukes hovedsakelig spørreskjema med lukkede spørsmål (Jacobsen 2010). Gjennom spørreskjema vil jeg ha mulighet til å få systematisere informasjonen fra store respondent grupper, hvor innhenting av data vil være gjennom tallmaterialet og som gjør at min nærhet til jobben ikke vil påvirke min dømmekraft. Ut ifra tid og ressurser så er også denne innhenting og behandling mest hensiktsmessig ut ifra problemstillingen hvor jeg søker etter et fenomen eller en trend.

4.4 Refleksjon rundt andre datasamlingsmetoder og forskningsdesign

Sammenlignet med Kvantitativt metode ble kvalitativt metode mer passende til å belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Den kvalitetsorienterte metoden har egenskapen ved at man kan gå i dybden på deltakerne, få god innsikt i deres opplevelse av min problemstilling og belyst ting i detalj. Dataen jeg ville fått inn kunne gitt meg en grundig og god forståelse på hva de undersøkte opplevde som motiverende og demotiverende og hvilken lederatferd de fant motiverende

Selve tidsrammen på forskningsperioden var begrenset, og det var for ressurskrevende og innhente data gjennom intervju eller gruppeintervju. Forsker mente også at tolkning av data gjennom denne problemstillingen ville være utfordrende og kreve et stort arbeid.

I min egen forskning har jeg merket meg at Dalland (2021) påpeker hvordan verdier og nærhet til respondentene kan påvirke upartiskheten, og at mennesker er subjektive med personlige oppfatninger som kan påvirke oss. Som ansatt i Agder PD, ser jeg det som en utfordring å være objektiv når jeg tar med forskerens fordommer og hypoteser inn i en intervjusituasjon. Jacobsen (2010) fremhever fordelene ved å forske på ens egen stasjon, da man har førstehåndsinformasjon og bedre tilgang til informasjon, samt god kjennskap til organisasjonens historie. (Van Hecke 2007, sitert i Jacobsen, 2010) viser hvordan man kan utvikle "blinde flekker" for sin egen organisasjon og utvikle forhåndsinnstilte holdninger. Dette kan føre til manglende kritisk avstand, og respondentene kan oppfatte at man handler på oppdrag fra ledelsen. Jeg har vært bevisst på disse utfordringene, og derfor har jeg forsøkt å unngå dem ved å opprettholde en viss avstand og bruke den kvantitative metoden i undersøkelsen.

4.5 Datainnsamling

4.5.1 Forberedelse til undersøkelsen

Når jeg valgte å undersøke Agder PD, så var det viktig for meg å velge en problemstilling som engasjerte meg, men som også ville være samfunnsaktuelt og at det ville være noe respondentene ville svare på. For å få belyst oppgaven mest mulig fikk jeg HR ledelsen i Agder PD til å oppmuntre alle ledere til å fremsnakke undersøkelsen og motivere de ansatte til og ta denne. Det ble informert om oppgaven ved politiets interne nyhetsside, den ble formidlet muntlig på distrikts parole ifra politiledelsen og markedsført av meg på diverse politisamlinger. Intensjonen bak dette var å få flest mulig til å svare og et engasjement rundt undersøkelsen, slik at det ville være en høy deltakelse blant respondentene som vil gjøre funnene i undersøkelsen pålitelig og de empiriske funnene kunne forsvares.

Det ble sendt ut en pilot spørreskjema i forkant til 5 kolleger for å vurdere spørreskjema og om det var noe som var uklart. I teorien er det anbefalt at man bør vurdere en test-retest-teknikk, hvor undersøkelsen blir sendt ut to ganger, hvor man kan sammenligne undersøkelsen med hverandre (Rindal, 2013). I denne oppgaven ble det av forsker vurdert som lite formålstjenlig, ettersom det ville være lite sannsynlig at jeg ville fått respondentene til å svare på undersøkelsen to ganger og svarprosenten ville ha blitt redusert vesentlig.

4.5.2 Utvelgelse av respondenter

I teorien er respondenter de som selv har opplevd det vi ønsker å undersøke, mens en informant er en som ikke har opplevd det selv, men har god kunnskap om det vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2010). Forsker sin kartlegging av hvem som skulle utvelgelse var det viktig at de som deltok hadde best mulig grunnlag for å svare på undersøkelsen og at de hadde opplevd det de ble spurt om.

Den mest brukte formen for utvelgelse innenfor ikke sannsynlighetsutvelgelse er skjønnsmessig utvelgelse. Risikoen ved ikke-sannsynlighetsutvelgelse er at utvalget kan avvike systematisk fra totalpopulasjonen, dvs. at relevante grupper ikke kommer med, og generaliseringsmulighetene svekkes (Jacobsen, 2010).

Ved utvelgelse av seksjoner, mente forsker at det ville være viktig at de samme seksjonene i alle 3 geografiske driftsenheter ble involvert ettersom jeg ønsker å belyse problemstillingen

hos alle ansatte ved Agder PD. I disse seksjonene ble alle politiansatte inkludert i spørreundersøkelsen, hvor denne gruppen også hadde fått god informasjon i forkant om undersøkelsen gjennom flere treffpunkt. I min undersøkelse så var det også viktig å få med fellesenheter, som har distriksansvar og ofte et fagansvar i sin stilling. Dette for å få belyst forsker sin problemstilling bredt slik at utvalgte respondenter har ulike politibakgrunner, fagområder og ulik geografisk tilhørighet. Det ble vurdert at det ville bli for få respondenter ved bruk av sannsynlighetsutvalg. Seksjoner som ble ekskludert var seksjoner med mange sivile ansatte og mindre spesialseksjoner som har nasjonalt ansvar og ledere som enten har det som fast stilling eller som midlertidig stilling og derfor ikke fylte kriteriene for å være med på undersøkelsen I organisasjonsteori i politiet blir det belyst at politikultur ikke er ensartet. Internt i politiet finnes det flere politikulturer, hvor det oppstår egne subkulturer knyttet til hvilken geografisk driftsenhet man jobber i, fagområde, funksjon, seksjon og utdanningsbakgrunner (Glomseth og Johannessen, 2015). Jeg mente derfor at det viktig at det er en bred undersøkelse hvor det er et bredt utvalg av seksjoner og at respondentene er fordelt over alle de geografiske enhetene.

4.5.3 Utarbeidelse av spørreskjema

Ved valg av type spørreskjema belyser teorien at spørreskjema elektronisk er den som er minst ressurskrevende og formidle til respondentene, raskest å få ut, men at den har lav svarprosent (Jacobsen, 2010). Jeg har et nært forhold til Agder Politidistrikt ettersom det er min arbeidsplass. Jeg opplevde store interesse blant mine kolleger på jobben når det gjaldt problemstillingen jeg ønsket å utforske. Jeg hadde en tro på at denne interessen ville resultere i en høy svarprosent, til tross for at undersøkelsen skulle distribueres via e-post.

Hvordan spørsmålet stilles og hvordan svaralternativer formuleres kan påvirke respondenten ved besvarelsen. Målgruppen i min undersøkelse er politiansatte ved Agder politidistrikt, hvor det er viktig at å tilpasse formuleringen slik at de forstår spørsmålet og at de skjønner at jeg spør spesifikt om deres arbeidsplass i politiet.

Jeg valgte innsamling gjennom spørreskjema med lukkede svaralternativer som i teorien blir belyst til å være den mest brukte. Det ble brukt liket formatet, hvor det i teorien blir belyst at man kan bruke en skala vurdering ifra (svært uenig)3-7 alternativer (svært enig) på en påstand.

I teorien anbefales det å bruke enkle og korte spørsmål uten vanskelige ord når man gjennomfører en slik undersøkelse. Det er best å begynne med enkle og nøytrale spørsmål før man går over til mer spesifikke og detaljerte spørsmål. Det er også viktig å sørge for at det er tydelig skille mellom de ulike temaene som blir diskutert (Rindal, 2013).

I undersøkelsen spør jeg respondentene om hva som driver dem og hva som gjør dem mindre motiverte. Det finnes to forskjellige tilstander, en positiv tilstand og en negativ tilstand. I den positive tilstanden kan deltakerne bli påvirket til å gi høy score på det som oppleves som positivt, mens i den negative tilstanden kan de bli ledet til å gi høy score på det som demotiverer dem. Dette kan skje fordi deltakerne gir en forenklet respons på noe som egentlig er komplekst.

For å unngå dette har jeg forsøkt å forebygge det ved å stille spørsmål om forskjellige tilstander. Noen spørsmål om holdninger blir for eksempel stilt fra ulike perspektiver. Et eksempel på dette er temaet anerkjennelse/tilbakemelding, hvor jeg bruker forskjellige formuleringer av spørsmålet i fire av fem temaer.

Ved en kvantitativ undersøkelse så belyses det i teorien at det er hensiktsmessig å bruke allerede utprøvde spørreskjema som er validitets og reliabilitets testet (Dragseth og Ellingsen, 2019). I denne undersøkelsen blir en del av spørsmålene hentet ifra tidligere spørreundersøkelse utført av mellomledere i offentlig sektor hvor denne målingen målte hva som gjorde jobben attraktiv. I denne undersøkelsen brukte forskerne lukkede spørsmål med svaralternativer hvor spørsmålene belyste indre, ytre og samfunnsorientertmotivasjon. (Baldersheim et al, 2021, s.69).

Spørreskjema som ble sendt ut til respondentene var delt opp i 5 ulike temaer, hvor jeg brukte god avstand og ny overskrift til hvert tema. Før respondentene startet undersøkelsen måtte de svare på 4 spørsmål om seg selv. Spørsmål om alder og hvor mange år de hadde tjeneste så er det satt i kategorier. Ved spørsmål om kjønn og om de har en faglederstilling er det to svaralternativer.

Tabell 3: Alder:

1: Under 31år	31 -40år	41-50 år	51-60 år	Over 60 år
---------------	----------	----------	----------	------------

Tabell 4: Hvor lenge har du jobbet i politiet

1: 0- 3 år	3-6 år	6- 9 år	9-15 år	15 år eller lenger
1: Under 31år	31 -40år	41-50 år	51-60 år	Over 60 år

Totalt i undersøkelsen er det 61 spørsmål fordekt på 5 forskjellige temaer. Hvert tema har en påstand hvor det deretter kommer en utfyllende setning. Skjema er et likert format med et svaralternativ etter påstand på en skala ifra 1 til 5 hvor mye dette stemmer.

Tabell 4.5:

Forklaring skala kvantitativ undersøkelse motivasjon
1: Aldri. 2: sjelden 3: Noen ganger 4:Ofte 5:Alltid

4.5.4 Gjennomføring av undersøkelsen

Etter at undersøkelsen ble avsluttet hadde 197 respondenter fått mulighet til å være med på undersøkelsen. Av 197 så hadde 161 respondenter fullført undersøkelsen mens 31 hadde startet, men ikke avsluttet undersøkelsen og hvor 5 hadde ikke gjort noe med undersøkelsen. På tabell 5 belyses svarresponsen på undersøkelsen og hvor mange som har deltatt

Tabell 5, Oversikt over deltakelse på undersøkelse

Ansatte i Agder PD som deltok i undersøkelsen	Respondenter totalt	Respondenter fullført	Respondenter ikke fullført	Respondenter ikke åpnet eller startet undersøkelsen	Totalt politiansatte i Agder PD inkludert ledelse
538	197 stk	161 stk	31stk	5stk	538
36,61 prosent spurt av de ansatte	100 prosent	81,72 prosent	15,73 prosent	2,53 prosent	

Agder PD er det totalt 538 ansatte, hvor det var 197 respondenter som fikk mulighet til å delta i undersøkelsen som tilsvarer 36.61 prosent av de ansatte ved Agder PD.

Størrelsen på utvalget har betydning for hvor presis en måling er. Når målgruppen er stor, vil dette resultere i større presisjon enn ved en mindre målgruppe. Rindal (2013) påpeker at en gruppe med 500-5000 individer kan betraktes som en stor målgruppe. Det blir også nevnt at 100 enheter eller respondenter er for lite for å kunne si noe sikkert om temaet, mens 400-600 enheter gir en rimelig god presisjon (Jacobsen, 2010).

I undersøkelsen utført av Agder PD deltok 197 respondenter, hvorav 161 fullførte besvarelsen. Dette utgjør 81.72 prosent av respondentene. Svarprosenten i undersøkelsen er avgjørende for å anse den som troverdig og pålitelig. Jo høyere svarprosenten er, desto mindre feilmargin og større pålitelighet oppnås. Basert på tabell 6 viser det seg at med en svarprosent på 81.72 av en populasjonsgruppe på 197, har undersøkelsen en feilmargin på litt over 3.5%. En analyse av frafallet i undersøkelsen viser at noen av respondentene ikke har svart, og disse personene kan tilhøre en gruppe som mulig ville ha gitt en annen respons på undersøkelsen (Hanson, 2013). Imidlertid, siden feilmarginen er relativt lav, vil ikke frafallet ha stor innvirkning på resultatene.

Tabell 6 : *Oversikt over feilmargin ved populasjon på 200 (spørreundersøkelse.u.å).*

Populasjon 200	Konfidensnivå 95%
Antall svar	Feilmargin
2	68.9%
10	30,2%
20	20.8%
40	13.9%
60	10.6%
80	8.5%
100	6.9%
120	5.7%
140	4.5%
160	3.5%
180	2.3%
200	0.%

4.5.5 Bearbeidelse av analysert materiale

Datamaterialet som er brukt i denne undersøkelsen er delt inn i fem spørsmålsbatterier. Jeg har samlet inn data ved å benytte elektroniske spørreskjemaer via Surveyxact og distribuert dem til deltakerne per e-post. Svarene ble deretter overført og analysert ved hjelp av SPSS. For å behandle dataene gjennomførte vi en deskriptiv analyse. Deskriptiv analyse er nyttig for å oppsummere data og identifisere sentrale tendenser i tallmaterialet, samt forstå hvordan tallene fordeler seg rundt gjennomsnittet. Ved å bruke sentraltendens i den deskriptive analysen kunne vi identifisere verdier som best representerer gruppen.

Analysearbeidet ble utført i Excel, og gjennom denne analysen gjorde vi funn som vi presenterer i tabeller. Hver tabell er delt opp etter tema. Verdiene i datamaterialet er presentert slik at de med høyest verdi kommer først. Alle data er videre rangert etter verdien som indikerer sterk, moderat eller sjelden drivkraft.

I drøftingen vil vi diskutere materialet som omhandler sterke drivkrefter for motivasjon blant respondentene, samt de sterkeste faktorene som hindrer motivasjon.

4.5.6: Populasjon:

Utvalget av enhetene som var med på undersøkelsen, så var variablene deres alder delt i 4 kategorier. I undersøkelsen ble ikke variasjon på alder opp imot verdi på svar vektlagt til endelig undersøkelse. Variablene kjønn og fagansvar er oppgitt, men vil ikke bli brukt som noen variabel i denne undersøkelsen

Alder (Tabell 7)

Under 31 år	31 -40 år	41-50år	51-60 år
21% (34 <u>stk</u>)	39% (63 <u>stk</u>)	26% (42 <u>stk</u>)	14% (22 <u>stk</u>)

Kjønn (Tabell 8)

Mann	Kvinne
64% (102 stk)	36% (59 stk)

Fagansvar (Tabell 9)

Ja	Nei
36% (59 stk)	64% (102 stk)

4.5.7 Styrker og svakheter ved spørreskjema

Spørreskjemaer som inneholder lukkede spørsmål, har både fordeler og ulemper. Når vi analyserer dataene fra en slik undersøkelse, får vi tallmateriale som er enkelt å strukturere, og det kan gi oss presise svar på et bestemt område. Imidlertid er den største svakheten med denne typen undersøkelse at den kan virke overflattisk. Ettersom den tar sikte på å undersøke ulike grupper av mennesker, blir den ofte generell og kan ikke gå i dybden på spørsmålene (Jacobsen, 2010).

Jeg har derfor ikke valgt å benytte meg av åpne spørsmål i spørreskjemaene. Teorien bak dette belyser at det er utfordrende å gi respondentene ledetråder om hva vi ønsker å få svar på. Ved å la respondentene formulere svarene ut fra deres subjektive forståelse, kan det imidlertid være vanskelig å bearbeide og kode dataene i etterkant (Rindal, 2013).

4.6.1 Validitet står for å være relevant og at det må være aktuelt i forhold til det problemet og forskningsspørsmålene som undersøkes (Dalland, 2021). For å gjøre teoretiske begreper målbare, må de operasjonaliseres. Dette innebærer å omforme disse begrepene til konkrete spørsmål eller variabler som kan kvantifiseres og måles på en objektiv måte (Rindal, 2007). I denne undersøkelsen har teorien om motivasjon, demotivasjon og lederatferd som hemmer motivasjon blitt omgjort til presise og dekkende spørsmål. Det er brukt lukkede spørsmål med svaralternativer som er brukt for å avgrense undersøkelsen til forskningsspørsmålene. En stor gruppe respondenter fra ulike seksjoner har deltatt i undersøkelsen, noe som gjør at resultatene kan generaliseres og undersøkelsen har høy ekstern gyldighet. Undersøkelsen er grundig forankret i ledelsen ved Agder PD, og det er gjort mye arbeid for å informere og motivere de ansatte til å delta. Dette har resultert i en høy svarprosent, som medfører at undersøkelsen har høy validitet.

4.6.2 Reliabilitet betyr pålitelighet, og handler om at målinger må gjennomføres på en troverdig og riktig måte, og at om det skulle være svakheter med målingen må dette komme fram (Dalland, 2021). Det er utfordringer med at spørreundersøkelsen er anonym. Dette begrenser påliteligheten og presisjonen, da jeg ikke får direkte tilbakemeldinger fra respondentene. Videre, uten å observere respondentene, er det ukjent hvor lang tid de brukte på undersøkelsen eller hvor mye innsats de la i den. Utvalget av respondenter i undersøkelsen

besto av ansatte i Agder politidistrikt, som ble valgt ut basert på kriterier som ville bidra til å belyse problemstillingen på en god måte.

4.6.3 Overførbarhet

Kumulativt betyr at man bygger videre på forskning som foreligger eller som man har tillit (Dalland, 2021). Politiet beskrives som en kunnskapsintensiv virksomhet gjennom deres politiutdanning, hvor de ansatte kan kategoriseres som kunnskapsarbeidere.

Innenfor forskning og den empiriske viten finnes det lite forskning. Man vet dermed også lite om hva som skiller denne gruppen fra andre arbeidstakere, samt i hvilken grad motivasjonsfaktorer varierer innen- for gruppen som funksjon av faktorer som alder, profesjonstilhørighet, kjønn og etnisk tilhørighet. Dette er ikke et særtrekk ved kunnskapssektoren i Norge, men beskriver kunnskapsstatusen internasjonalt (Lines, 2011)

Ved søk på *google scholar* kommer det en rekke motivasjonsoppgaver med ulikt perspektiv. Oppgavene som har lignende problemstilling hos meg er *Hva påvirker indre motivasjon og hva fører dette til* (Alsing, 2011) og *hvilke motivasjonsfaktorer er de viktigste for sykepleiere i OUS* (Granerud, 2012) Begge disse oppgavene handler om ansatte i offentlig sektor hvor de ansatte er og anse i kategorien kunnskapsarbeidere. I politiet er det gjort flere oppgaver hvor motivasjon har vært en del av problemstillingene, men de fleste setter søkelys på lederperspektivet. Av oppgaver som setter søkelys på de ansatte er det forsket på de ansatte sin motivasjon ved implementering av nærpolitireformen og motivasjonene blant politiets etterforskere ved gjennomføring av tilrettelagt avhør.

Drageset og Ellingsen (2009), belyser at gjennom spørreskjema med faste svaralternativer vil man kunne måle en representativ gruppe over hva som motiverer og demotiverer de ansatte. Resultatene fra slike spørreskjemaer kan også ha relevans for andre organisasjoner utenfor politiet. Etersom motivasjon og demotivasjon er universelle temaer i arbeidslivet, kan de innsiktene som oppnås gjennom undersøkelsen av politiansatte bidra til en bedre forståelse av hva som motiverer og demotiverer ansatte i ulike bransjer. Politiet er en kunnskapsintensiv virksomhet som har mange likhetstrekk til andre offentlige institusjoner. Dette gjør at dataene fra slike spørreskjemaer kan være av interesse og nytte for andre organisasjoner som ønsker å forbedre arbeidsmiljøet og øke ansattes trivsel og engasjement.

4.6.4 Etiske hensyn

I denne oppgaven har jeg valgt å forske på egen arbeidsplass. Jeg har valgt en metode hvor jeg har prøvd å være mest mulig verdinøytral, noe forskning tilsier er svært utfordrende. Ved å skrive en masteroppgave å forske på et tema så er det viktig at an har et bevisst forhold til sine menneskelige, politiske og faglige perspektiver. Ved å ha et bevisst forhold til at forskningen er avhengig av dette og at man tilstreber å være saklig og upartisk (Dalland, 2021).

Ved å forske på egen arbeidsplass, vil det oppstå et etisk dilemma mellom forsker og arbeidssted som skal forskes på. Som forsker har man gjerne et tett bånd til sitt arbeidssted og det kan ses på et avhengighetsbånd. Det kan derfor være krevende og presentere kritiske funn som er negative ettersom han har en tett relasjon og en form for avhengighetsbånd til arbeidsgiver (Jacobsen, 2010). Valget ved å forske på egen arbeidsplass var blant annet eter at HR i Agder PD var svært positiv til dette. Samtidig mente jeg at problemstillingen var dagsaktuell opp imot den nye tillitsreformen.

Personvern;

De som blir spurt om å delta på undersøkelsen er ansatte i Agder PD har fått beskjed om at den er frivillig, hvor alle de geografiske enheter har være involvert. Ettersom en del av undersøkelsen går på hvilken lederatferd som motiverer de ansatte, så har ikke ledere med personalansvar fått mulighet til å delta på undersøkelsen. Deltakerne har blitt spurt om kjønn, alder, hvor lenge de har jobbet i sin stilling og om de har fagansvar. Undersøkelsen ble sendt ut som spørreskjema til deltakerne på deres jobbe-post i politiet med link til undersøkelsen.

Undersøkelsen har blitt gjennomført gjennom en anonym sperrefunksjon i SurveyXact. Det vil si at besvarelse, og respondentens mailadresse ikke er koblet sammen. Undersøkelsen har blitt gjennomgått av HR Agder PD og juridisk rådgiver ved Agder PD og blitt godkjent. Jeg har også vært i dialog med sikt (tidligere NSD), hvor denne undersøkelsen ikke krevde noen godkjenninger ifra dem ettersom det vil ikke bli behandlet personopplysninger i forbindelse med forskningsprosjektet (sikt.no)

Kapitel 5

5.1 Innledning måling av motivasjon

Beskrivelse av det empiriske resultatkapittelet er en presentasjon av dataene innsamlet gjennom spørreskjema i undersøkelsen

I denne analysen ønsker forsker og belyse gjennom datamaterialet hva er det som motiverte og hva som hemmer motivasjon hos de ansatte ved Agder politidistrikt. I analysen på motivasjon har forsker valgt å belyse data gjennom to tabeller hvor den første tabellen belyser kategori jobbengasjement mens den andre tabell belyser kategori tillit/anerkjennelse. Datamaterialet i disse tabellene er også kategorisert i indre, ytre og samfunnsorientert motivasjonsteori hvor verdiene blir belyst høy/lav verdi.

I det andre forskningsspørsmålet hvor forsker skal belyse hva som hemmer motivasjon, vil forsker belyse dette gjennom 3 ulike tabeller som er hentet ut ifra datamaterialet.

Verdiene i data er det som blir målebarometeret av forsker, hvor dette har blitt gjennomført gjennom ulike påstander som respondenten har gir til å gi en vurdering ifra 1-5. Tabell er utformet med høy/lav verdi rekkefølge.

(Tabell 10)

Forklaring skala kvantitativ undersøkelse motivasjon
1: Aldri. 2: sjelden 3: Noen ganger 4: ofte 5:Alltid

5.2 Jobbengasjement:

Jobbengasjement defineres som en tilstand der medarbeideren bruker sin i utførelsen av arbeidet, investerer energi i og opplever emosjonell tilknytning til arbeidet. (Buch m flere, 2016) I denne tabell (11) så er har jeg samlet 12 spørsmål som ut ifra spørsmålsformulering belyser kategori jobbengasjement.

Tabell 11 – Jobbengasjement, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

	Spørsmål	Motivasjonsteori	Verdi
1	Det motiverer meg at politijobben er viktig for samfunnet og enkeltmennesker	Samfunnsorientert motivasjon	4.16
2	Det motiverer meg at jobben er ansvarsfull	Indre motivasjon	4.11
3	Mine arbeidsoppgaver i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.	Indre motivasjon	3.96
4	Mine arbeidsoppgaver er varierte, og jeg får brukt forskjellige sider av meg selv	Indre motivasjon	3.86
5	Det motiverer meg at jeg får brukt mine kunnskaper og ferdigheter til å gjøre noe nyttig for samfunnet	Samfunnsorientert motivasjon	3.85
6	Det motiverer meg at jobben jeg gjør blir verdsatt av andre utenfor politiet	Samfunnsorientert motivasjon	3.84
7	Det motiverer meg at jeg får jobbe med oppgaver som tilhører mitt fagområde	Indre motivasjon	3.76
8	Det motiverer meg at politiet er en del av min identitet og dette gir jobben enda mer mening	Indre motivasjon	3.69
9	Mine arbeidsoppgaver er gøy å jobbe med	Indre motivasjon	3,69
10	Det motiverer meg at jeg får dekket sosiale behov gjennom jobben min	Indre motivasjon	3.64
11	Det motiverer meg at organisasjonens mål og strategier er forenelig med min jobbhverdag	Ytre motivasjon	2.85
12	Mine arbeidsoppgaver er så inspirerende at jeg nesten glemmer ting rundt meg	Indre motivasjon	2,57

Sterk drivkraft

Moderat drivkraft

Sjelden drivkraft

I tabell 12 belyser denne at innenfor jobbengasjement blir respondentene drevet av sterk indre og samfunnsorientert motivasjon. I tabell 11 belyser denne at den sterkeste drivkraften var et ønske om å gjøre situasjonen bedre for de man jobber mot og bidra til samfunnet.

Respondentene opplever en sterk drivkraft av at politijobben er viktig for samfunnet og enkeltmenneske. Respondentene belyser også at en viktig motivasjonsfaktor i jobben er at den var en betrodd stilling i samfunnet og at gjøremålene i politiet ofte er drivkraften i jobben.

Verdiene tett opp til 4 belyser at de ansatte blir inspirert ved få bruke sine evner og kunnskap til å bidra med noe positivt for samfunnet og at de har en jobb som ble anerkjent utenfor politiet. Verdi mellom 3.76 til 3.64 så er dette omtalt som moderat drivkraft. Disse verdiene belyser at politiet er blitt en del av deres identitet og tilhørighet, som gjør at jobben blir meningsfull og øker drivkraften til å utføre arbeidsoppgavene i politiet. De opplever også økt jobbglede med å kunne jobbe med sine primæroppgaver og at jobben bidrar til at de opplevde en tilhørighet sosialt. I verdigruppene med lav verdi og som ikke oppleves som motivasjonsfaktor, er den ytre og indremotivasjonen representert. De ansatte opplever det som lite motiverende at organisasjonens mål og strategier er forenelig med deres jobbhverdag. Videre belyser de at politiet sine gjøremål ikke er av en så motiverende art at de mister oversikt over andre gjøremål.

Tabell 12 – Jobbengasjement, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

Drivkraft	Indre	Ytre	Samfunnsorient	Verdi
Sterk drivkraft	3		3	4.16-3.84
Moderat drivkraft	4			3.76-3.64
Sjelden drivkraft	<u>1</u>	<u>1</u>		2.85-2.57

Tabell 13 blir verdiene belyst gjennom hvor lenge de har jobbet i politiet, hvor de blir målt på motivasjonsfaktorene ved at politijobben er viktig for samfunnet og enkeltmenneske. I denne tabellen ser man at den sterkeste drivkraften er i starten av jobbkarrieren deretter synker den litt før den får en moderat økning etter at man har jobbet i 15 år eller lenger. Ved at ansatte går inn i mellomlederstilling ved fagansvar så gir dette ikke noe endring på verdien med sammenligning ifra gjennomsnittet.

Tabell 13 – Jobbengasjement, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

<u>Det motiverer meg at politijobben er viktig for samfunnet og enkeltmennesker</u>							
Hvor lenge har respondenten jobbet i politiet					Fagansvar		Gjennomsnitt
0-3 år	3-6 år	6-9 år	9-15 år	15 år eller lenger	Ja	Nei	
4.50	4.18	4.06	4.05	4.14	4.14	4.21	4.16

5.3 Tillit/anerkjennelse

I tabell (14) så er har forsker hentet ut 8 spørsmål som ut ifra spørsmålsformulering belyste kategori tillit/anerkjennelse og som dekker de ansatte sin drivkraft ved å få tillit og at de blir anerkjent. Forsker har valgt de 4 høyeste verdiene til å være den sterke drivkraft, de tre neste til å være moderat drivkraft og en til å sjelden en drivkraft. Utvelgelsen ble gjort etter bakgrunn av verdi på svarene

Tabell 14 – Hva gir ansatte tillit og anerkjennelse , skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

	<u>Spørsmål</u>	<u>Motivasjon</u> <u>sverdi</u>	<u>Katego</u> <u>rie</u>	<u>Verd</u> <u>i</u>	
1	Det motiverer meg når ledelsen gir meg tillit og jeg får utvikle meg	Indre motivasjon	Tillit	4.34	Sterk drivkraft
2	Det motiverer meg når jeg får ansvar, klare rammer og ressurser til å løse oppgaven	Indre motivasjon	Tillit	4.28	
3	Det motiverer meg når jeg blir anerkjent for god innsats	Indre motivasjon	Anerkjen nelse	4.27	
4	Det motiverer meg når øverste ledergruppe er interessert i mitt fagfelt	Indre motivasjon	Anerkjen nelse	3.97	
5	Det motiverer meg at jeg er betydningsfull i jobben som politi	Samfunnsori entert	Anerkjen nelse	3.80	Moderat drivkraft
6	Det motiverer meg at jeg får være en del av en faglig spisskompetanse	Ytre motivasjon	Anerkjen nelse	3.75	
7	Det motiverer meg at jeg får uttale meg og delta i beslutninger	Indre motivasjon	Tillit	3.73	
8	Det motiverer meg at jobben er godt betalt	Ytre motivasjon	Anerkjen nelse	1.97	Sjelden drivkraft

I tabell 14 belyser denne at dens sterkeste drivkraft ved anerkjennelse og tillitt var den indre drivkraften. Dette belyser at drivkraften kommer gjennom å tilfredsstill et behov for å utfordre seg selv, og dermed fremme faglig og personlig utvikling. Respondentene belyser at tillit var en viktig og sterk drivkraft for deres motivasjon. Dette gjennom at de opplevde å få

tillit til å løse oppgavene, utvikle seg og at ledelsen la til rette gjennom rammer og ressurser at oppgavene ble løst. Respondenten opplevde at de ble veldig motivert når de ble anerkjent for deres innsats på jobb og at ledelsen utviste nysgjerrighet for deres jobbprofesjon.

Ved anerkjennelse belyser den at respondentene sin moderate motivasjon blir motivert gjennom å oppleve personlig vekst ved å tilhøre en gruppe som innehar økt kunnskap og interesse for et fag i jobben. Videre så opplevde de en drivkraft av at andre mente man var meningsfull i rollen som politi. Innenfor tema tillit så opplevde respondentene det som en viktig drivkraft at de de fikk medvirke i sin egen arbeidshverdag å komme med synspunkter og innspill, før arbeidsgiver tok en endelig beslutning. Respondentene gir en lav verdi på belønning gjennom lønn, hvor denne er gjennom undersøkelsen sin verdi satt til å være en sjelden drivkraft i jobben.

Tabell 15 – Hva gir ansatte tillit og anerkjennelse, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

Drivkraft	Indre	Ytre	Samfunnsorient	Verdi
Sterk drivkraft	4			4.34-3.97
Moderat drivkraft	1	1	1	3.80-3.73
Sjelden drivkraft		1		1.97

5.4 hvilken negative trekk ifra leder og organisasjon hemmer motiverte ansatte

I denne analysen ønsket forsker og undersøke negative trekk ifra leder og organisasjon som hemmer motivasjon. Dette gjøres gjennom å innhente datamateriell ifra undersøkelsen, hvor forsker ønsker å ta ut datamaterialet som belyser hva som kan hemme motivasjon gjennom respondentene sine verdier på undersøkelsen. Spørreskjema er belyst gjennom 3 ulike temaer, den ene måler enheten respondenten jobber i, den andre belyste deres nærmeste leder og den tredje hva som demotiverte de ansatte

I denne delen av undersøkelsen så ønsket forsker å belyse de negative kreftene som kan svekke de offentlige ansatte sin motivasjon. Disse var påstander som hadde verdi 3 eller lavere, hvor jo høyere verdi jo mer stemmer påstanden som er positivt opp imot motivasjon

I tabell 16 og 17 så blir respondentene målt ved hvor mye påstanden i spørsmålet stemmer opp imot sin egen enhet. Jo høyere verdi respondenten gir, jo mer stemmer påstanden som er positivt for å ivareta motivasjonen til de ansatte. Er verdien lav vil dette indikere at respondenten ikke er enig, som med verdi under 3 kategoriseres som atferd i enhet eller hos leder som kan hemme motivasjonen.

5.4.1 Min enhet

Alle besvarelser er under verdi 4 og 52,2 % av besvarelsene er under verdi 3 hvor gjennomsnittet er 2.97 på de stilte påstandene. Innenfor respondenten sin verdi 3 eller nedover, så blir det belyst at det som hemmer motivasjon er at de på egen enhet sjelden fikk mulighet for fagutvikling og det blir gitt lite opplæring til nye oppgaver eller. I undersøkelsen ble det også redegjort for at de opplevde lite anerkjennelse for sin enhets arbeidsfelt og at de sjelden hadde erfaringsutveksling etter oppdrag og sjelden debrief. Respondentene opplevde at det var lite søkelys på kvalitet i deres arbeid og de hadde sjelden anledning til å være med og bestemme avgjørelser som omhandlet arbeidshverdagen til respondenten. De påstandene med lavest verdi var at respondenten sin enhet ikke hadde tid eller ressurser til å klare å gjøre alle oppgavene sine og at de ikke var enig i hvordan opplevde at deres enhet sin målstyring av resultat ikke samstemte med deres egen.

5.4.2 Min nærmeste leder

Høyeste verdi ved påstand om leder sin evne til å ivareta motivasjon var 3.87. Gjennomsnitt verdien på 13 påstander var 3.09.. Det var 3 påstander som hadde verdi under 3 som kan være faktorer som hemmer motivasjon blant de ansatte. Disse var at de ansatte opplevde å få sjelden tilbakemelding på sitt arbeid og at nærmest leder ikke brukte tid på å evaluere forbedringer i organisasjon eller tidligere prestasjoner. De øvrige verdiene gikk ifra 3.03 til høyeste verdi på 3.85 hvor denne gruppen belyser at de ansatte av å til opplever at påstanden stemmer

5.4.3 Min enhet og nærmeste leder, hva sier data materiellet

I tabell 16 og 17 så blir respondentene målt ved hvor mye påstanden i spørsmålet stemmer opp imot sin egen enhet. Jo høyere verdi respondenten gir, jo mer stemmer påstanden som er positivt for å ivareta motivasjonen til de ansatte. Er verdien lav vil dette indikere at respondenten ikke er enig, som med verdi under 3 kategoriseres som atferd i enhet eller hos leder som kan hemme motivasjonen.

Tabell 16 og 17 – Hvordan opplever de ansatte sin jobbhverdag, skala (N=1aldri - 5=alltid) N=161stk respondenter

(Tabell 16)

	Min enhet	
	Spørsmål	Verdi
1	I min enhet er vi flinke til å gi hverandre tillit	3,77
2	I min enhet er vi flinke til å anerkjenne god innsats	3,69
3	I min enhet er vi helhetsorientert og bistår der vi ser noen andre enheter trenger ressurser	3,51
4	Min enhet er opptatt at vi skal være faglig sterke	3,46
5	Min enhet er opptatt av å bygge gode team der vi utfyller hverandre	3,31
6	Min enhet er det høy takhøyde og god tilbakemeldingskultur	3,22
7	I min enhet kommuniseres ny kunnskap rask og nøyaktig til viktige beslutningstakere	3,04
8	I min enhet opplever jeg at ledelsen ser viktigheten av vår profesjon	3,02
9	I min enhet verdsettes trening og øvelser	2,96
10	I min enhet får jeg jevnlig faglig påfyll	2,81
11	I min enhet får nyansatte god opplæring	2,77
12	I min enhet er vi flinke til å dele erfaringer med resten av etaten	2,69
13	I min enhet har jevnlig gjennomgang og debrief etter hendelser	2,68
14	I min enhet er det søkelys på kvalitet foran kvantitet	2,67
15	I min enhet så blir jeg inkludert i viktige avgjørelser som omhandler min jobbhverdag	2,66
16	I min enhet har vi nok tid og ressurser til å utføre mine arbeidsoppgaver	2,21
17	I min enhet er jeg enig i hvordan vi blir målt med måltall	2,13
	Gjennomsnitt	2,97

Hemmer motivasjon

(Tabell 17)

	Min nærmeste leder	
	Spørsmål	Verdi
1	Min nærmest leder er flink til å gi tillit til den ansatte	3,87
2	Min nærmeste leder lytter oppmerksomt	3,74
3	Min nærmeste leder oppmuntrer ansatte til å se ting fra flere synsvinkler	3,53
4	Min nærmeste leder inviterer til innspill fra ansatte i diskusjoner	3,52
5	Min nærmeste leder erkjenner sine begrensninger med hensyn til kunnskap, informasjon og kompetanse	3,50
6	Min nærmeste leder gir meg oppgaver hvor jeg selv kan være med å utvikle hvordan det skal bli utført	3,39
7	Min nærmeste leder er flink til å gi tilbakemelding på innsats	3,30
8	Min nærmeste leder er flink til å motivere de ansatte	3,27
9	Min nærmeste leder stiller utforskende spørsmål	3,11
10	Min nærmeste leder er flink til å ta mine tilbakemeldinger opp til øvre ledergruppe	3,03
11	Min nærmeste leder er flink til å gi tilbakemelding på mitt arbeid	2,94
12	Min nærmeste leder setter av tid og ressurser for å identifisere organisatoriske utfordringer	2,86
13	Min nærmeste leder setter av tid og ressurser til refleksjon om forbedring av tidligere prestasjoner	2,65
	Gjennomsnitt	3,09

Hemmer motivasjon

5.4.4 Trekk som demotiverer de ansatte ved Agder PD

I tabell 18 så belyser verdien hvilken påstand respondenten opplever er mest demotiverende i deres jobbhverdag, Jo høyere verdien er, jo mer er de enig med påstanden. I denne tabellen er også hver påstand knyttet til en motivasjonsteori. De tre øverste påstandene har såpass høy verdi at forsker har valgt å kalle denne gruppen veldig demotiverende. Utefra tabell 18 ser man at gruppen «veldig demotiverende» så er den indre og samfunnsorienterte motivasjonen representert. Ut ifra verdien er det når respondentene ikke har ressurser eller tid til å gjøre jobben på en gunstig måte at de opplever at dette tar vekk motivasjonen ifra jobbgleden. Videre opplever respondentene at politiske prioriteringer ikke samstemmer med deres opplevelse av jobbhverdagen, og dette bidrar til å gjøre respondentene mindre motiverte. De øvrige verdiene er mellom 3.56 – 3.09 hvor disse verdiene representerer at de av å til blir demotivert ut ifra påstand

Tabell 18 – Hva demotiverer, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

	Spørsmål	Type motivasjon	Verdi
1	Jeg blir demotivert når vi ikke har nok ressurser til å gjøre jobben min	Indre	4,05
2	Jeg blir demotivert over at politiske prioriteringer ikke samstemmer med mitt virkelighetsbilde av politiet	Samfunnsorienterte	3,88
3	Jeg blir demotivert når jeg opplever tapt kontroll på jobbhverdagen	Indre	3,75
4	Jeg blir demotivert over at min jobbhverdag ikke samstemmer med det jeg ønsker og utføre som politi	Samfunnsorientert	3,56
5	Jeg blir demotivert når leder ikke anerkjenner mitt arbeid	Ytre	3,51
6	Jeg blir demotivert over ikke få nok mulighet til faglig kompetanse	Ytre	3,51
7	Jeg blir demotivert over manglende tilbakemeldingskultur	Indre	3,33
8	Jeg blir demotivert når jeg får ansvar uten noen klare rammer for hvordan dette skal gjøres	Indre	3,14
9	Jeg blir demotivert over manglende tillit ifra ledelsen	Indre	3,09

Veldig demotiverende

}

Moderat Demotiverende

}

**Tabell 19 – Belyser motivasjonsteori knyttet til demotivasjon, skala (N=1aldri -5=alltid)
N=161stk respondenter**

Drivkraft	Indre	Ytre	Samfunnsorient	Verdi
Sterk Demotiverende	2		2	4.05-4.75
Moderat demotiverende	3	2		3.56-3.09
Sjelden Demotiverende				

Oppsummering: På bakgrunn av motivasjonsfaktorene indre motivasjon, ytre motivasjon, samfunnsorientert motivasjon, demotivasjon og hva som hemmer motivasjon har det kommet både resultater som var forventet og resultater som var overraskende.

Innenfor indre motivasjon så blir det belyst at den sterkeste drivkraften var at de fikk tillit til utføre oppgavene hvor de de opplevde autonomi og at jobboppgavene og at arbeidsoppgavene i seg selv var drivkraft i jobben. De ble også motivert gjennom å bli anerkjent for deres innsats på jobben og at ledere var nysgjerrig på deres profesjon.

Ved den ytre motivasjonen så ble det belyst at å få tilhøre en spesiell faglig gruppe var en drivkraft derimot var lønn en svært liten motivasjonsfaktor.

Ved samfunnsorientert motivasjon er det en stor drivkraft i at politijobben er bevisstheten om viktigheten av å bidra til samfunnet og mennesker og at de får brukt sine kunnskaper til å gjøre noe nyttig for samfunnet. I tillegg opplevde også at det var motiverende at de hadde en betydningsfull jobb og at den ble verdsatt av samfunnet.

De ansatte opplevde å bli demotivert når de ikke hadde nok ressurser til å utføre sine oppgaver og videre opplevde de tap av arbeidslyst når de mistet kontroll over egen jobbhverdagen. Dessuten opplevde de det svært demotiverende at de politiske retningslinjene og prioriteringene ikke samstemte med deres jobbhverdag.

Fag: I undersøkelsen så belyses det at de opplever manglende muligheter til faglig utvikling og at det er sjelden er tid til å gi opplæring og det er ikke noe søkelys på utvikling i enheten.

Dessuten belyses det at det sjelden gjennomgang av hendelser og man har lite erfaringsutveksling.

Ressurser: For det første så opplevde de svært sterkt at de hadde for lite ressurser og tid til å utføre sine arbeidsoppgaver derfor opplever de også at arbeidet var preget av kvantitet foran kvalitet i sin jobbhverdag.

Enhet ledelse: De har lite forståelse for hvordan deres enhet ble målt og opplevde lite mulighet til å bli inkludert inn i viktige avgjørelser som omhandler jobbhverdagen. Nærmeste leder så savner de tilbakemeldinger på sitt arbeid, videre savner de at man setter av tid og ressurser til å se på utbedringer i organisasjonen og erfaringslæring ifra hendelser.

6 Drøfting

I dette kapitlet presenterer jeg funnene i undersøkelsen i lys av teori og forskning som tidligere er presentert i oppgaven og knytter dette mot datamaterialet. Det som kom frem gjennom analyse av data er systematisert inn i ulike verdigrupper. Disse verdigruppene har ulik mening, hvor «sterkt motivert» representerer høy verdi, «moderat motivert» vil være nøytral verdi og «sjelden motivert» drivkraft av lav verdi. I dette kapitlet vil forsker belyse de motiverende funnene og hva som hemmer motivasjonen gjennom de 4 deltemaene.

6.1.1 De motiverende funnene

I denne delen av oppgaven vil jeg belyse funnene av hva som var de sterke motivasjonsfaktorene i undersøkelsen. I tema som motiverer de ansatte vil jeg ta utgangspunkt i:

- Tabell 11, jobbengasjement
- Tabell 14, tillit og anerkjennelse
- Tabell 18, demotivasjon

Disse tabellene belyser jobbengasjement, tillit, anerkjennelse og demotivasjon. Jeg ønsker å belyse de ulike motivasjonsfaktorene som for respondentene opplevdes som mest motiverende. Samtidig vil jeg knytte inn hva som demotiverte de ansatte i drøftingen.

Drøftingsdelen ved forskningsspørsmålet: «hva er det som motiverer de ansatte», er delt opp i 3 ulike temaer:

1. Funn gjennom den samfunnsorienterte motivasjonen
2. Indre motivasjon ved anerkjennelse
3. Indre motivasjon ved tillit

Gjennom drøftingen av disse temaene vil jeg kunne identifisere de viktigste motivasjonsfaktorene for respondentene i undersøkelsen. Samtidig vil jeg også ta hensyn til hva som demotiverte de ansatte, for å få en helhetlig forståelse av motivasjonssituasjonen i organisasjonen.

6.1.2 Funn gjennom den samfunnsorienterte motivasjonen

Hva motiverer de ansatte i Agder Politidistrikt

Å være en viktig bidragsyter til samfunnet og brukeren er ut fra verdiene på data den høyeste motivasjonsfaktoren for de ansatte i politiet når vi belyser arbeidsengasjement. I politiloven §1 beskrives samfunnsoppdraget og primæroppgavene til politiansatte, hvor det skal jobbes *innsatsforebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet i et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet (politiloven, 1995, § 1).*

Ut ifra svar på undersøkelsen og politiansatte sin overordnede samfunnsoppgave, er det sammenheng mellom politiansatte sin drivkraft og deres samfunnsoppdrag gjennom at de ønsker å være en medhjelper til å bidra til et tryggere samfunn. Ut ifra motivasjonsfaktorene i undersøkelsen så er det rimelig og tro at politiet drives av å være en bidragsyter til samfunnet gjennom sin rolle.

Samfunnsorientert motivasjonsteorien beskrives som en teori som ønsker positiv innvirkning på andre mennesker eller samfunn (Hye, 2019), hvor de ansatte har et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen (Buch, m flere, 2016).

Politiet er en kunnskapsintensiv organisasjon hvor individet tar et retningsvalg når de velger å utdanne seg til politi. Dette er en utdanning som er spesialisert for politiet, og de som velger denne utdanningen har et sett av verdier og som gjør at man ønsket seg dette. Dette blir belyst gjennom forskning på politistudenter som belyser at betydningen av å starte politihøgskolen var en blanding sosiale relasjoner, følelser, verdier og idealer når de begrunner valget om å bli politi. De beskriver også at drivkraften er et ønske om å være en ressurs for samfunnet og gjøre en forskjell (Helland & Winnsnæs, 2014). Disse holdningene og verdiene hos politiansatte utvikler seg gjennom deres politiutdanning og jobberfaring, hvor disse særskilte verdier og holdninger gjør at man kan ha en sterk tilknytning til politirollen gjennom en sterk profesjonsidentitet (Glomseth & Johannesen, 2015).

Politiansatte innehar en sterk profesjonsidentitet, og det er rimelig og tro at dette påvirker deres verdier. Når man utdanner seg til politi, så blir det ikke bare en jobb, men også en del av

det man identifiserer seg som. Mange av de som jobber som mellomledere i dag har gått gradene fra å være student, til nyansatt og deretter gått inn i rollen som mellomleder og kjenner seg igjen i de ulike rollene. Disse mellomlederne setter pris på det faglige felleskapet med spennende oppgaver og at de kan legge til rette for at kolleger lykkes, hvor verdier som høyere lønn og karriereopptrykk ikke er drivkraft for denne gruppen (Baldersheim m flere, 2021). Det kan derfor tolkes som at selv om de endrer rolle så endrer det ikke drivkraften og verdiene til hvorfor de startet å jobbe i offentlig sektor.

Den samfunnsmotiverte teorien understreker at ansatte i offentlig sektor ofte har en sterk identitet og tilhørighet til samfunnet de jobber i. De verdsetter ideen om å bidra til samfunnsutviklingen og gjøre en forskjell for mennesker og samfunnet som helhet. Dette gjenspeiler seg i deres motivasjon for å jobbe (Busch et al, 2021). Respondentene som har blitt studert i forbindelse med denne motivasjonsteorien, har uttrykt verdien av samfunnsorientert motivasjon. De føler at deres identitet og verdier er i samsvar med behovet for å arbeide for samfunnet. Det er en viktig drivkraft for dem, da de opplever en dyp tilfredsstillelse og mening i å kunne bidra positivt til samfunnet.

Disse verdiene blir redegjort for å være ganske stabile hos de ansatte, men kan styrkes eller bli svekket gjennom påvirkning av omgivelsene (Aspøy, 2017). Dette blir også belyst gjennom tabell 13, som måler politi sin drivkraft ved at politijobben er viktig for samfunnet og enkeltmennesket. I denne undersøkelsen viser det at respondentene har en svært høy drivkraft når de starter i politiet, og at drivkraften holder seg forholdsvis stabil. Denne drivkraften endrer seg ikke når respondenten går inn i en faglederstilling, men forblir stabil, noe som bekrefter og samstemmer med funn av (Aspøy, 2017). Dette kan tolkes som at drivkraften fra de offentlige ansatte er relativt like og stabile selv om man endrer stilling eller jobblengde. Aspøy (2017) belyser at denne verdien kan bli påvirket av omgivelsene.

Politiet er en kunnskapsintensiv virksomhet med sterk profesjonsidentitet hvor de ansatte ut fra deres identitet også har en stor grad av samhørighet internt i politiet. Denne samhørigheten er viktig for våre primære behov hos oss mennesker og er en del av Maslows behovspyramide (Bolman og Deal, 2018, s. 157). Gjennom tilhørighet og politiet sin profesjonsidentitet kan det oppstå subkulturer som forsterker eller begrenser verdien hos de ansatte. Verdiene i denne undersøkelsen belyser at de er stabile noe som kan tolkes som at tilhørigheten gjør at de ansatte forblir stabile i sine verdier.

Flere studier har undersøkt sammenhengen mellom samfunnsorientert motivasjon og ulike aspekter ved ansattes jobbytelse. Disse studiene har vist at en samfunnsorientert motivasjon kan ha positive effekter på indre jobbmotivasjon, ytelse, initiativ og ansvarsfølelse blant de ansatte.

Flere studier av den samfunnsorienterte motivasjonen undersøker sammenhengen mellom samfunnsorientert motivasjon og ulike aspekter ved ansattes jobbytelse. Disse studiene har vist at samfunnsorientert motivasjon gir de ansatte høyere indre jobbmotivasjon, bedre ytelse, mer initiativ og ansvarsfølelse (Busch et al., 2021, s. 195). Men ved å se på tabell 18 så er det høy verdi på at de ansatte blir demotivert ved at politiske prioriteringer ikke samstemmer med deres virkelighetsbilde. Det er tydelig at politikere noen ganger tar beslutninger uten å ha tilstrekkelig kunnskap, og de forenkler ofte komplekse spørsmål for å vise handlekraft for velgerne sine. Dette er en politisk atferd som blir fremhevet av Andreassen og Aars (2015). Et eksempel på dette er når politiske beslutninger tas for å redusere stillinger fra sentrale steder, der de ansatte allerede føler at de har utilstrekkelige ressurser. Dette skaper frustrasjon og bekymring blant de berørte arbeidstakerne, samtidig som det oppleves paradoksalt å investere i utkantsteder som tidligere ble ansett som ikke levedyktige av forrige regjering.

Studier på medbestemmelse har belyst at det er et kraftig virkemiddel som øker både arbeidsmoral, ytelse og produktivitet (Appelbaum el. sitert Bolman og Deal 2018. s184). Videre viser Herzberg sin modell for jobbkarakteristikk at medbestemmelse er en motivasjonsfaktor innenfor anerkjennelse som bidrar til økt trivsel og jobbytelse blant medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.245).

Medbestemmelse for politiansatte var et sentralt tema under nær politireformen. Flere politiansatte uttrykte bekymring og frustrasjon over det de opplevde som begrensninger når det gjaldt å uttrykke sine meninger og påvirke beslutninger knyttet til reformen. Dette bidro til en økt følelse av usikkerhet og mistillit blant politiansatte og deres fagforening. Politiets Fellesforbund ga uttrykk for sterke bekymringer over en lengre periode angående mangelen på medbestemmelse i forbindelse med nærpolitireformen. Blant politiets ansatte var det tydelig at de følte seg begrenset når det gjaldt å uttrykke sin mening og påvirke beslutninger. De hadde også svært liten tillit til hvordan Politidirektoratet gjennomførte nærpolitireformen (politiets fellesforbund, u.å).

Ved at respondentene beskriver med høy verdi at de opplever politiske prioriteringer som ikke samsvarer med deres virkelighet, tolker jeg dette til at slike politiske avgjørelser kan endre verdiene hos de ansatte. Dette ifra å være ganske stabile til å bli svekket gjennom påvirkning at dette vil sette deres verdier på prøve. Teorien belyser at man kan øke drivkraften gjennom at de ansatte ser den konkrete nytten av jobben de gjør, og at et av virkemidlene er at det er direkte kontakt mellom det ansatte og medarbeiderne jobber mot (Buch m flere, 2016).

Ansatte i politiet vil beholde drivkraften selv om det er politiske avgjørelser som fremstår feil, hvis de får gode opplevelser med jobben hvor de ser innbyggerne. Dette kan vises ved et eksempel der en Politibetjent klatret opp en stige og inn i et brennende hus, for å hente ut et tre år gammelt barn. For jobben fikk han tildelt politimedaljen med laurbærgren for å ha reddet livet hennes. Dette er en hendelse som ikke bare for han, men for en hel politistasjon, kan frembringe verdiene som er drivkraften for å bli politi (Grindem, 2021). Denne hendelsen belyser også hvordan leder viser takknemlighet og bygger en kultur for dette gjennom å hedre heltemot i tjenesten, som vil gi motiverte ansatte (Buch, 2016).

Konklusjon: Politiansatte har en sterk drivkraft gjennom deres samfunnsorienterte motivasjon, hvor de gjennom utdanning og jobb utvikler verdier og er opptatt av at de ønsker å være en bidragsyter for samfunnet. Dessuten har de ansatte en dyp forankring i sin profesjon og en betydelig følelse av samhørighet internt som er en sterk motivasjonsfaktor. I tillegg blir ansatte motivert ved å se resultatene som oppnås gjennom brukernes erfaringer og tilfredshet. Når politiet klarer å løse saker effektivt, beskytte samfunnet og skape trygghet er dette faktorer som gir motiverte ansatte.

6.1.3 Indre motivasjon Anerkjennelse

Hva motiverer de ansatte i Agder politidistrikt

I undersøkelsen var det høy verdi på spørsmålsbatteriene som målte anerkjennelse, hvor dette må tolkes som at dette er et viktig bidrag til å ivareta drivkraften hos de ansatte. I politiet trenger man motiverte ansatte. I denne delen av oppgaven ønsker jeg å drøfte hvordan anerkjennelse kan bidra som et verktøy til å være en motivasjonsfaktor. Et verktøy som ledere ikke er bevisst på hvor viktig er for å oppnå god ledelse og motivasjon. (Holtan, 2015, s.1)

I teorien er anerkjennelse en viktig underskuddsdekning og vekstbehov for oss mennesker som blir synliggjort gjennom Maslows behovspyramide (Bolman og Deal, 2018, s. 157). Underskudd kan møtes gjennom å dekke vårt sosiale behov for tilhørighet ved å bli en del av politiet. Når vi blir en del av politistyrken, får vi muligheten til å tilhøre en gruppe av dedikerte enkeltpersoner som jobber sammen mot et felles mål å opprettholde lov og orden i samfunnet (Bolman og Deal, 2018). Annerkjennelse er en avgjørende faktor som gir en god følelse ved jobben og fungerer som en motivasjonsfaktor. Dette konseptet er også belyst i Herzbergs motivasjons og hygienefaktorteori (Jacobsen og Thorsvik 2019 s. 245).

De ulike motivasjonsteoriene belyser hvordan mennesker blir motivert av indre, ytre og den samfunnsorienterte motivasjonen. Den indre motivasjonen kan oppstå gjennom jobbgleden, hvor enkeltpersoner finner glede og tilfredshet i det de gjør (Hye, 2019, s. 4). På den andre siden kan den ytre motivasjonen oppstå gjennom ulike former for belønning, som for eksempel lønn og karrieresystemer (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Den tredje er den samfunnsorienterte motivasjonen, hvor en person opplever at de bidrar til samfunnet og offentlig tjeneste (Hye, 2019, s.4).

Spørreundersøkelsen har vist at respondentene finner stor motivasjon i å føle at jobben de gjør har en positiv innvirkning på samfunnet og enkeltmennesker. De ønsker å bidra til noe større og føler en mening i sitt arbeid. Denne følelsen av å gjøre en forskjell er en betydelig drivkraft som inspirerer og engasjerer respondentene. Til motsetning så blir ytre belønning ved lønn en svært lav drivkraft blant respondentene.

Ut fra resultater i fra denne undersøkelsen så tolker jeg at respondentenes største drivkraft kommer gjennom jobbgleden og at de kan bidra til samfunnet. Dette blir støttet av empiriske

funn gjennom forskning av offentlige ansatte i over 50 land, som belyser at det viktigste er å hjelpe andre og andres velferd (Dur og Zoutenbier 2014, sitert i Kvaløy og Mohn, 2018 s.154).

Men selv om respondentene i politiet belyser høy arbeids glede, har de arbeidsoppgaver som kan fremstå både kjedelige og meningsløse. Ved arbeidsoppgaver av en slik art kan en ytre belønning gi medarbeiderne en målrettet motivasjon. Belønningen vil da fungere som en drivkraft som øker sannsynligheten for at medarbeiderne vil utføre oppgaven selv om den er å anse som kjedelig. Forskning har belyst at ytre motivasjon og belønning kan være spesielt hensiktsmessige når det gjelder oppgaver som medarbeiderne ikke ville vært motivert til å utføre uten ekstra betaling. Dette kan være oppgaver som oppfattes som kjedelige, tidkrevende, rutinemessige eller mindre givende (Busch, 2016). Bruk av ytre motivert belønning hos politiet vil sjelden være av økonomisk art ettersom dette ikke aktuelt i en offentlig institusjon.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser tydelig at det er et betydelig behov for faglig utvikling blant respondentene. Mange av respondentene understreket at tilgang til kurs og utdanning ville være en belønning som kunne motivere dem til å yte sitt beste. Forskning på belønning har kastet lys på viktigheten av å vurdere ytre motiverte belønningssystemer kritisk når det gjelder oppgaver i offentlig sektor. Denne forskningen peker på at belønning gjennom insentiver ikke alltid er den mest effektive tilnærmingen i slike komplekse oppgaver. Dette skyldes hovedsakelig to grunner: kompleksiteten i oppgavene og mangfoldet av ansattes roller og teamarbeid (Holmstrøm og Milgrom, 1991, sitert i Kvaløy og Mohn, 2018, s.152).

Det har blitt gjennomført empiriske studier som har undersøkt hvordan ansatte i offentlig sektor reagerer på belønninger i sammenligning med ansatte i privat sektor. Disse studiene har bidratt til å avdekke forskjeller i reaksjonsmønstre og holdninger mellom de to sektorene. Generelt sett responderer offentlig sektor mindre på belønninger sammenlignet med ansatte i privat sektor. Dette kan delvis forklares av at oppgavene og motivasjonen i offentlig sektor ofte er mer komplekse og varierte (Wiebel, 2009, sitert i Kvaløy og Mohn, 2018, s.160).

Tidligere i oppgaven ble det diskutert hvordan politiet er organisert i ulike seksjoner og fagenheter, og hvordan disse ofte utvikler sin egen unike subkultur. Denne subkulturen kan påvirke hvordan politiet samhandler, tar beslutninger og utfører sitt arbeid. I henhold til likeverds teorien til J. Stacy Adams, kan det oppstå ubalanse når en enkelt ansatt eller en gruppe mottar belønninger. Adams' teori legger vekt på at motivasjon oppstår som et resultat

av rettferdighetsopplevelse (Kaufman og Kaufman, 2009). Det er blitt påpekt at politiet er dyktige fagfolk med en tydelig profesjonell identitet, og det har blitt belyst at bruk av favorisering gjennom ytre belønninger ikke nødvendigvis er den ideelle måten å motivere de ansatte på. Når enkelte grupper i politiet blir belønnet, kan det oppstå en situasjon der det blir viktigere å være på god fot med lederen sin enn å ivareta ens egne interesser eller jobbe for å skape verdier. Dette fenomenet blir omtalt som favorittisme. (Predergat og Topel 1996, sitert Kvaløy og Mohn s.156).

Innenfor politiet kan favorittisme få betydelige negative konsekvenser. En av de mulige konsekvensene er at informasjon blir holdt tilbake eller tilpasses strategisk innenfor organisasjonen for å ivareta egne interesser. I stedet for ytre belønning har studier belyst at bruken av symbolske belønninger, verbal motivasjon og feedback, kan ha en sterk virkning på innsatsen til enkeltpersoner eller grupper (Ellingsen og Johannesson, 2018, sitert Kvaløy og Mohn, 2018, s.157).

Tidligere i oppgaven beskrev jeg hvordan en politimann ble hedret med en symbolsk politimedalje med laurbærgren for heltemot. Dette er ikke noe stor økonomisk eller ressurskrevende belønning, men den må antas å ha en stor betydning hos både den ansatte, men også for politiet gjennom deres profesjonsidentitet. Forskning av Adam Grant belyste at en leders nysgjerrighet og oppmerksomhet kan ha en betydelig innvirkning på individets innsats og verdiskapning, selv gjennom bare kort interaksjon. Når en leder viser genuin nysgjerrighet og oppmerksomhet, sender de et kraftig signal til den enkelte om at deres bidrag og meninger er verdifulle og blir verdsatt (Buch, 2016).

Politiansatte belyser i spørreundersøkelsen et høyt jobbengasjement og at det er en stor drivkraft å være politi gjennom ansvar og oppgaver. Men politiet har også en hverdag som krever mye av dem gjennom et stort samfunnsoppdrag hvor de gjennom undersøkelsen ofte må løse dette med begrensede ressurser. Holtan (2015, s.1) belyser at vi mennesker er sosiale vesener, og den sosiale tilhørigheten på arbeidsplassen er en svært stor faktor for trivsel, motivasjon og produktivitet. Når ansatte får en opplevelse av at de er inkludert, akseptert og respektert ifra både sine kolleger og ledere, vil dette øke jobbgleden og fremme samarbeid og effektivitet (Holtan ,2015, s.1). I spørreundersøkelsen blir dette belyst som en viktig verdi for de ansatte og dette må tolkes som en viktig faktor for å ivareta de ansatte. En annen viktig faktor som blir belyst er tilbakemelding. Ørsted (2015) beskriver at ved å utvise en positiv

tilnærming ved tilbakemelding samtidig som man er konstruktiv, ærlig og at man setter søkelys på innsats og veien til målet, så vil dette ha en positiv effekt på de ansatte.

Politiet er en kunnskapsintensiv virksomhet hvor erfaringslæring og tilbakemelding på sitt arbeid er helt avgjørende for at de ansatte skal utvikle seg og få muligheten til personlig vekst. Viktigheten av dette belyses også gjennom at dette er en av de viktige verktøyene for å oppleve vekstbehov i Mashlows behovspyramide (Bolman og Deal, 2018, s. 157). Tilbakemeldingskultur er også redegjort for å være en av de tre psykologiske faktorene til Hackman, som er helt avgjørende for å fremme motivasjon, kvalitet og trivsel på jobb (Bolman og Deal, 2018 s.186). Samfunnet utvikler seg, og dette må også politiet. Verdien av å dele erfaringer og kunnskap fra oppdrag eller annet politiarbeid er av stor betydning for å øke kunnskapsnivået innen politiet. Det er en verdifull praksis som kan ha en betydelig innvirkning på de ansattes kompetanse og profesjonalitet. Dette blir også belyst i spørreundersøkelsen, hvor det fremheves som en viktig drivkraft for de ansatte.

Politi har et behov for å få tilbakemelding og anerkjennelse, men det er gjennom forskning avdekket at man må være bevisst på hvordan dette gis. Ros er uten tvil en kraftig belønningsteknikk som kan ha en betydelig innvirkning på de ansattes motivasjon og trivsel. Holtan (2015) belyser ros som et svært kraftfullt verktøy som ikke bare er med muntlige ord. Skal rosen fungere best mulig må den systematiseres og organiseres, slik at alle har forutsetninger til å få ros. Rosen bør gis gjennom at den er konkret og dokumenterbar, tilpasset den enkelte og være fortjent. I førstelinja hos politiet så består denne av flere enheter som samarbeider om å håndtere ulike oppdrag og større jobber, og det er ikke uvanlig å gi tilbakemeldinger i form av enkle fraser etter endt oppdrag. Ledere må være bevisst på verktøyet ros. Dette belyser Ørsted (2015) gjennom at det for medarbeiderne fungerer som et sterkt belønningsvirkemiddel som også kan være avhengighetskapende, det utløses dopamin og en følelse av en sterk tilfredshet hos de ansatte.

Konklusjon:

I denne drøftedelen har jeg utforsket betydningen av anerkjennelse som et verktøy i en kunnskapsintensiv organisasjon, spesielt med søkelys på politiet. Respondentene har gitt innsikt i hvordan deres sterkeste drivkraft er å føle seg viktige for samfunnet og å ha jobbgleden i arbeidsoppgavene sine. I politiet har ytre motiverte belønninger begrenset verdi, da arbeidet involverer komplekse oppgaver som er vanskelig å måle i form av innsats.

Imidlertid viser det seg at lederens interaksjon med de ansatte er en viktig drivkraft. Selv korte interaksjoner, der lederen viser nysgjerrighet og oppmerksomhet i forhold til de ansattes arbeidsoppgaver, kan ha stor betydning.

Det er tydelig at politiansatte har et sterkt jobbengasjement, og deres motivasjon er ofte knyttet til ansvar og utførelsen av arbeidsoppgavene. Som en kunnskapsorientert organisasjon blir de ansatte drevet av behovet for vekst. De søker kontinuerlig læring, utvikling og personlig vekst i arbeidet sitt. Erfaringslæring spiller en viktig rolle i denne utviklingen, da politiansatte trenger å tilegne seg praktisk kunnskap og erfaring gjennom oppgaver og situasjoner de møter i feltet.

Samlet sett understreker denne drøftedelen viktigheten av anerkjennelse og lederens rolle i å inspirere og motivere politiansatte. Det er også tydelig at behovet for vekst og kontinuerlig læring er sentrale faktorer i deres motivasjon. Ved å støtte og oppmuntre ansattes faglige og personlige utvikling, kan politiet som organisasjon opprettholde et høyt engasjementnivå og trivsel blant sine ansatte.

6.1.4 Indre motivasjon tillit

Hva motiverer de ansatte i Agder politidistrikt

I undersøkelsen var de høyeste funnene at de ansatte opplevde en stor grad av indre drivkraft ved å bli gitt tillit til å utvikle seg og at de får ansvar gjennom rammer og ressurser til å løse oppdraget. I spørreundersøkelsen ble det også belyst at arbeidsoppgavene var en sterk drivkraft i jobben. Politiet er en kunnskapsintensiv virksomhet med profesjonelle medarbeidere, som i undersøkelsen belyser at de får en drivkraft gjennom å jobbe med oppgaver som tilhører deres fagfelt. Forskning belyser at ved å gi den ansatte stor frihet innenfor oppdragets rammer, med respekt for den enkeltes kompetanse og erfaring, fører dette til en utforskende og inspirerende nysgjerrighet (Ørsted, 2015). I denne undersøkelsen representerer respondentene ulike fagfelt som gjør at de har ulik arbeidshverdag, men hvor det generelt sett er en gruppe som i stor grad blir tiltrukket av oppgaver som er preget av spenning og selvrealisering. Dette kan belyses gjennom en beskrivelse av de operative sin hverdag gjennom forskning gjort på politiet. Her blir politihverdagen beskrevet gjennom en studie av det operative politiet som kompleks og at de utsettes for mange former for belastninger.

«Politirollen er det å bruke fysisk makt, at man ikke vet hva som venter en, at avgjørelser som kan gi store konsekvenser må fattes med lite informasjon, at arbeidet raskt kan skifte mellom at det er stille til at det koker» (Drange et al., 2008, s. 4).

Beskrivelsen av denne hverdagen er overførbar til mange av respondentene som ofte står i førstelinja, ved at de må ta vanskelige avgjørelser på kort tid med begrenset informasjon, som kan få store konsekvenser. En slik jobb vil for mange oppleves for alt for krevende, hvor det gjennom undersøkelsen blir belyst at respondentene blir motivert av dette så lenge de får anledning til å få tilliten til å løse oppdraget. Ut fra dette er det enkelte lederegenskaper som teorien belyser er avgjørende for at de i førstelinja skal kunne løse oppdraget.

Forsvarsminister Kristoffersen snakker om sin erfaring som leder i førstelinjen i forsvaret, og hvordan han brukte en intensjonsbasert lederstil. Han understreker viktigheten av å ha tillit til sine ansatte når det gjelder å løse oppdraget. Tilliten var gjensidig, noe som skapte en positiv lojalitet blant de som utførte oppdragene. Hvis noe opplevdes feil eller hvis forutsetningene endret seg, oppfordret han sine ansatte til å si ifra. Denne lederstilen gir de som skal utføre oppdraget et godt handlingsrom, kapasitet til å løse uforutsette hendelser og eierfølelse til selve oppdraget, som videre gir økt motivasjon (Kristoffersen, 2021).

Denne lederteorien sine verdier blir også belyst gjennom forskning på ledelse som viser at medbestemmelse har en stor positiv effekt på arbeidsmoral og verdiskapning (Bolman og Deal, 2018). Forskningsresultatene samsvarer med hva respondentene belyser de blir motivert av gjennom tillit, ansvar og oppgaver, hvor de har rammer og ressurser til å utføre dette. Ut fra undersøkelsen og forskning kan det tolkes som at ansatte har et behov for å få tilfredsstilt sine grunnleggende psykologiske behov og vekstbehov for å oppleve en indre motivasjon. De grunnleggende psykologiske behovene belyses gjennom blant annet selvbestemmelsesteorien som presentert på figur 7 (s.29) i oppgaven. Respondentene har behov for autonomi for å påvirke arbeidshverdagen, kompetanse gjennom mestring, og kompetanseutvikling og tilhørighet gjennom opplevelse av tilknytning til andre og at man opplever å bli respektert.

Politiansatte er kunnskapsarbeidere hvor det er belyst at de har en høy grad av indre motivasjon gjennom arbeidsoppgavene, og at de gjennom sitt yrkesvalg må anses å være søkende etter spenning. Det må antas at de har et stort behov for å utvikle seg selv. Ved å gi

de ansatte tillit til å utføre oppgaver, åpner man også opp for at de kan oppleve å tilfredsstille et behov for å være kreative, forbedre seg selv og oppleve personlig utvikling. Dette kan være en betydelig drivkraft som kan knyttes til vekstbehovene i Maslows behovspyramide. I denne sammenhengen blir det påpekt i teorien at når ansatte blir gitt stor frihet uten klare retningslinjer, kan det skape et usikkerhetsområde for dem. Dette fører til at de blir usikre på hvordan de skal gå frem med oppgaven de er gitt (Ørland, 2015).

Gjennom at de ansatte blir gitt tillit til å utføre oppgaver vil de også oppleve å realisere et behov for å være kreativ, utbedre og oppleve personlig utvikling. Dette vil gi en stor drivkraft som kan belyses å være en del av vekstbehovene i Maslows behovspyramide.

Respondentene svarer i undersøkelsen at de har en betydelig drivkraft og inspirasjon gjennom arbeidsoppgavene de står overfor og at jobben er mer enn bare en rutinemessig plikt. Det er en lidenskap og glede. I oppgaven er det blitt belyst at politiet er hendelsesstyrt og har en lite forutsigbar hverdag, men i undersøkelsen belyses dette til å være en drivkraft. På den andre siden viser spørreundersøkelsen at ansatte opplever betydelig demotivasjon på grunn av mangel på tilstrekkelige ressurser til å utføre jobben sin.

Rasmus Wiig belyser den *falske friheten* med at premissene man sa ja til ikke samstemmer opp imot kravene (Ørsted, 2015, s. 49). Når premissene som ble kommunisert til respondentene ikke samsvarer med kravene som stilles til oppdraget eller arbeidsoppgaven, kan dette oppleves demotiverende. Dette blir belyst hos (Bakker og Costa, 2014, sitert Bakker og Vreis, 2020) hvor for høy arbeidsbelastning og jobbkrav kan føre med seg at ansatte opplever selvundertrykkelse, som medfører at de ansatte får lavere jobbytelse og at de blir demotiverte. Jeg ser det slik at disse kjennetegnene ved politiet er vanlige i offentlig sektor generelt. Selv om de ansatte opplever begrensede ressurser og at ressursene blir prioriterte til andre viktigere oppgaver, har de likevel et sterkt engasjement i jobben sin.

Konklusjon:

I drøftedelen som har hatt hovedtemaet tillit, har vi diskutert betydningen av autonomi og ansattes utvikling, og ansvar i å løse oppgaver som en viktig drivkraft. På bakgrunn av dette har den intensjonsbaserte ledelse blitt belyst, som fører til at man gir de ansatte et større handlingsrom og økt tillit, med den hensikt å stimulere motivasjon og fremme deres utvikling.

Derfor er personlig utvikling gjennom å få være kreativ og oppleve personlig vekst gjennom tillit et viktig vekstbehov hos de ansatte. Når ansatte får muligheten til å uttrykke seg kreativt i arbeidet sitt, opplever de en økning i motivasjonen og engasjementet. I tillegg oppleves arbeidsoppgavene som en kilde til indre glede og en betydningsfull motivasjonsfaktor. Når vi engasjerer oss i oppgaver som utfordrer og inspirerer oss, opplever vi en dyp tilfredshet og glede som kommer innenfra.

6.2. Trekk ved ledelse og organisasjon som hemmer motivasjon

I denne delen av oppgaven vil jeg belyse trekkene som begrenser eller hindrer de ansatte sin drivkraft i politiet. I denne delen har jeg tatt med de verdiene som er belyst som hemmer motivasjon hos de ansatte. Jeg har valgt tre temaer, som gjennom svak verdi blant de spurte, oppleves som hemmende for motivasjon.

- Fag
- Tilbakemelding
- Ressurs

6.2.1 Fag:

Hva hemmer motivasjon hos de ansatte

Resultatene i spørreundersøkelsen viser at respondentene føler seg begrenset i sin evne til å utvikle seg faglig, og at dette har negative konsekvenser for deres karriere og jobbtilfredshet. Disse begrensningene blir spesielt merkbare ettersom respondentene jobber i en kunnskapsintensiv virksomhet, der de ansatte har en dyp profesjonsidentitet. De som deltok i undersøkelsen er ansatte i politiet, og deres motivasjon kan forklares med behovet for personlig vekst i henhold til Maslows behovspyramide. Ved å utvide sin kunnskap og personlige utvikling kan respondentene oppfylle sitt sterke behov for vekst. Imidlertid var mulighetene for utvikling gjennom trening, erfaringslæring og kurs svært begrensede i spørreundersøkelsen. Siden denne gruppen søker vekst, kan dette hemme motivasjonen til de ansatte. Basert på denne informasjonen kan det tolkes som at det er et gap mellom hva respondentene ønsker og hva de faktisk får mulighet til å oppnå. I verste fall kan dette resultere i at de ansatte ikke har den nødvendige kompetansen for å utføre jobben sin.

Respondentene i politiet er de som jobber i førstelinjen og er i nær kontakt med brukerne, og som kjenner på kroppen at de ikke har det som skal til for å løse oppdraget. I spørreundersøkelsen ble det fremhevet at de ansatte følte seg sterkt demotiverte på grunn av mangel på kontroll over sin egen jobbhverdag. Det er grunn til å tro at det eksisterer en betydelig skjevhet mellom samfunnsoppdraget og forventningene som stilles til politiet, og det ansatte får mulighet til å utvikle seg faglig for å møte disse kravene.

Dette har blitt belyst etter hendelsene den 22. juli, hvor det i evalueringen ble klart at politiet hadde øvd for lite og hadde ikke tatt tilstrekkelig lærdom av tidligere øvelser. I tillegg ble det påpekt at det er store svakheter i informasjonsdeling innad i politiet (Gjørsv, 2012). Ut ifra dette kan det tolkes som at politiet ikke har tatt lærdom av hendelser som har skjedd. I oppgaven er det belyst at de ansatte er dedikerte og drives av selve jobboppgavene. Mangelen på evne i en organisasjon til å lære av belyste punkter og gjøre nødvendige forbedringer tolkes av forskere som tegn på en skurrende og ineffektiv ledelse, samt en begrenset vilje til å omfavne endring og forbedring. For politiansatte som er dedikerte og drives av å bli flinkere i jobben er det grunn til å tro at dette oppleves som demotiverende og hemmende for motivasjon.

Når det er en god politiberedskap og politiet får muligheten til å gjennomføre omfattende øvelser og få mer trening, har dette en betydelig symbolsk verdi i politisk sammenheng når en større hendelse har skjedd. Derimot blir dette fort glemt når det kommer nye politiske prioriteringer hvor faglig utvikling for politiet har mindre interesse. Dette kan føre til at ressursene som er nødvendige for å opprettholde en god beredskap og gi tilstrekkelig trening blir redusert.

I spørreundersøkelsen belyser de ansatte at de opplever at de politiske prioriteringene ikke samstemmer med deres virkelighet. Etersom politiet er sentralt styrt fra politisk hold og politidirektoratet, påvirker dette også prioriteringer som gjøres lokalt.

I den kognitive motivasjonsteorien vektlegges de subjektive, instrumentelle og valens vurderingene som viktige faktorer for å forstå motivasjonen til en ansatt (Kaufman og Kaufman, 2009, s. 98). I spørreundersøkelsen er det blitt belyst at det er en sterk drivkraft blant respondentene, både gjennom deres samfunnsorientering og indre motivasjon for å gjøre en god jobb som politi.

Selv om de ansatte er motiverte, opplever de hindringer som begrenser deres evne til å utføre jobben sin på en gunstig måte. Dette kan skyldes manglende opplæring, trening eller mangel på nødvendige ferdigheter for å møte samfunnets krav. Politiet har en jobbhverdag som er preget av manglende forutsigbarhet og som ofte styres av hendelser og situasjoner som oppstår. De ansatte som er involvert i undersøkelsen befinner seg ofte i første linje og må ta vanskelige avgjørelser under utfordrende forhold. Disse avgjørelsene krever ofte at de handler med begrenset informasjon og under tidspress hvor konsekvensene kan ha fatale følger om man tar feil. Politiansatte har et betydelig behov for kontinuerlig faglig utvikling for å møte de stadig skiftende utfordringene i politiarbeidet og innfri kravene til samfunnet. Forskning viser at når ansatte får sjansen til faglig og personlig utvikling i sitt arbeid, fører det til økt produktivitet. Dette står i kontrast til situasjonen der det mangler muligheter for å øke kompetansen, noe som kan føre til betydelig frustrasjon og i stor grad undergrave ansattes lojalitet. (Stranden, 2015).

Politiet blir også påvirket av målstyring når det gjelder hvordan de utfører sitt arbeid, hvor de ulike enhetene har sine spesifikke oppgaver som de blir vurdert etter. Resultatene fra denne spørreundersøkelsen viser at den laveste verdien i tabell 16 handler om hvordan de blir målt gjennom måltall og gjennom dette hva de skal prioritere. Basert på tilbakemeldingene fra respondentene, er det en betydelig forskjell mellom verdien de legger i indre motivasjon gjennom jobbglede og deres ansvar for samfunnet, i motsetning til hvordan de opplever måltallene. Basert på dette tolker jeg at de måltallene som er satt, ikke er realistiske i forhold til oppgavene de har, og at de opplever dette som lite motiverende.

Konklusjon:

De som har deltatt i undersøkelsen har en sterk profesjonsidentitet og blir drevet av en sterk trang til personlig utvikling. Imidlertid opplever de begrensede muligheter for faglig utvikling, og det er en kløft mellom de kravene de står overfor og mulighetene de har til å utvikle seg. Dette fører til at de ansatte mister motivasjonen når de føler at de mister kontrollen over sitt eget arbeid. Forskeren mener at det er grunn til å tro at begrensede utviklingsmuligheter i forhold til de store kravene i samfunnet vil føre til at de opplever en svekkelse av kontrollen i jobben.

Erfaringslæring har vært et viktig tema, spesielt i Gjørsv-kommisjonen, og denne undersøkelsen viser at politiet fortsatt har en svakhet på dette området.

6.2.2 Tilbakemelding:

Hva hemmer motivasjonen hos politiansatte

I oppgavens spørreundersøkelse blir det belyst at respondentene opplever både i sin enhet og hos sin nærmeste leder at det er lite kultur for tilbakemelding på sitt arbeid og erfaringslæring etter oppdrag. Tilbakemelding er et viktig verktøy som kan brukes til evaluering og gi informasjon om prestasjon, kommunikasjon eller handlinger. Tilbakemelding er ikke bare et verktøy som skal brukes for å korrigere uønsket atferd, det er også et kraftfullt signal som indikerer at en person er på riktig vei. Ved å gjøre ansatte oppmerksomme på at deres innsats og prestasjoner er bra, vil dette fungere som en sterk motivasjonsfaktor. For ansatte er betydningen av å bli sett og anerkjent gjennom tilbakemelding, en dyptgående innvirkning på den ansatte sin motivasjon og produktivitet (Holtan, 2015).

Politiet har forskjellige verktøy til disposisjon for å ta vare på sine kolleger, og et av disse er debriefing. Imidlertid opplever de ansatte sjelden at dette verktøyet blir brukt. Politiledere beskriver en politikultur som hindrer åpenhet og mangler en kultur for tilbakemelding. Årsaken til dette hevdes å være den politiske styringen og detaljstyringen fra Politidirektoratet, som setter begrensninger og utfordringer for politiledelsen og politikulturen (Filstad et al., 2017). Områdene rundt politiet sin kultur, samhandling, ledelse og holdninger er også blitt kritisert tidligere som noen av de største svakhetene hos politiet etter hendelsen 22. juli, av 22. juli-kommisjonen. Erfaringslæring etter den hendelsen er blant annet at politiet har store svakheter på erfaringslæring, og det å lære av egne og andres feil (Glomseth og Johanessen, 2015).

Forskning på politikultur undersøker hvordan politiet opprettholder et fellesskap og at relasjonene kan bli så tette at politiansatte beskytter hverandre mot kritikk utenfra. Innen politiet er det en utbredt tendens til å legge skylden på eksterne faktorer når noe går galt, og på grunn av de nære relasjonene som eksisterer, er det en frykt for å kritisere hverandre (Difi, 2020). Basert på forskningen er det grunn til å tro at politiet har en kultur der tilbakemelding ikke blir tilstrekkelig utnyttet som et verktøy, og de nære kollegiale forholdene gjør det utfordrende å gi konstruktiv kritikk i frykt for å ødelegge det gode fellesskapet.

I forbindelse med Kongsberg-hendelsen der flere ble drept, opplevde politiansatte en reaksjon ved at de ikke opplevde noen form for anerkjennelse. Reaksjonen ble formidlet gjennom å beskrive sin opplevelse.

«Vi på bakken må ta vare på hverandre og ta hverandre i forsvar – fordi det ikke er noen andre som gjør det. Politiet gjør ekstraordinære ting hver eneste dag uten at det høster noen form for anerkjennelse» (Ertevåg, 2021).

Tilbakemeldinger spiller en viktig rolle når det gjelder å motivere ansatte, og denne effekten blir belyst i motivasjonsteorien til Maslow og hans behovspyramide (Bolman og Deal, 2018, s. 157). Ifølge Maslow og hans behovspyramide er personlig vekst og utvikling avgjørende for å opprettholde motivasjonen blant ansatte, og denne motivasjonen blir styrket når de ansatte føler en drivkraft knyttet til jobboppgavene og muligheten for utvikling. Positive tilbakemeldinger fra ledere eller kolleger skaper en følelse av prestasjon, anerkjennelse og personlig vekst, og dette bidrar igjen til å øke motivasjonen blant de ansatte I Herzbergs sin motivasjonsfaktortabell så er disse faktorene med på å fremme motivasjon og trivsel blant medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, (2019. s 245). Dessuten vil de ansatte ved å få tilbakemelding om sin innsats og oppnådde resultater få en opplevelse av å bli verdsatt og at de er på riktig spor (Ørsted, 2015).

Politiet er ansatte med en sterk profesjonsidentitet. Disse dedikerte medarbeiderne jobber ofte i sterke profesjonsgrupper som har sin egen subkultur. Disse gruppene kan være mindre grupper på en seksjon som for eksempel ordensavdeling, etterforskningsavdeling og de som tilhører en sterk profesjonsgruppe som beredskapstroppen eller PST. For en leder som ikke er fagleder og som mangler kompetanse eller faglig integritet, kan det være vanskelig å komme med tilbakemelding på deres jobb. Glomseth og Johannessen (2015) påpeker at i politiet kan et slikt lederskap ha motsatt effekt, der de ansatte opplever at lederen prøver å være aktiv og mene noe om deres jobb uten å ha tilstrekkelig kunnskap. Forskning viser imidlertid at ansatte blir motivert når lederen er oppriktig interessert i det de gjør (Ørsted, 2015). I

spørreundersøkelsen som ble gjennomført i oppgaven, kommer det frem at de ansatte blir sterkt motivert når ledelsen viser nysgjerrighet for deres fagfelt. Politiansatte er vanlige mennesker med vanlige behov, og ut fra dette kan man tolke at anerkjennelse hos politiet ikke nødvendigvis må være faglige tilbakemeldinger, men heller at lederen viser interesse for deres arbeid og forsøker å forstå hvordan de håndterer det.

Konklusjon:

I politiet står ledelsen overfor utfordringer med å etablere en kultur der tilbakemeldinger spiller en sentral rolle. Selv om det er sterkt samhold internt i politiet, er det vanskelig å gi konstruktive tilbakemeldinger til kolleger, inkludert mellomledere ettersom det ofte er nært vennskapelige relasjoner blant de ansatte. Politiansatte har et behov for tilbakemelding og anerkjennelse, spesielt siden de er profesjonelle aktører som ønsker å lære og utvikle seg. Det er viktig at lederen viser nysgjerrighet og interesse for de ansatte sitt arbeid, da dette gir de ansatte en følelse av anerkjennelse. I henhold til 22. juli-rapporten fra Gjørsv (2012), forskning og denne spørreundersøkelsen har politiet et forbedringspotensial når det gjelder å bruke tilbakemeldinger som verktøy. Politiet har ut ifra funn i denne undersøkelsen lite kultur for å evaluere sitt eget arbeid, dele kunnskap og rette opp feilene de har gjort. Dette er noe samfunnet forventer, og det er gjennom slike tiltak at man kan opprettholde et slagkraftig politi. Når politiets medarbeidere ikke får oppfylt disse behovene, kan vi forvente at de vil oppleve mangel på anerkjennelse og muligheter for personlig utvikling. Dette er faktorer som er avgjørende for motivasjonen til politiansatte, og når de blir hindret, kan det redusere "drivstoffet" som driver dem videre.

6.2.3.Ressurser: Hva hemmer motivasjonen hos politiansatte

I undersøkelsen belyser de ansatte at å ikke ha nok tid eller ressurser til å utføre oppgavene, og at kvantitet gikk foran kvalitet, var noe som hemmet deres motivasjon. I denne delen av drøftingen vil jeg belyse hva som hemmer motivasjon gjennom lite ressurser. I den forbindelse belyser teorien at høy arbeidsbelastning og jobbkraav kan være belastende for de ansatte og kan framprovosere ulike stressreaksjoner. Le Pine (2005) definerer

«jobbstress oppstår ved gjentakende negative hendelser, arbeidspress, byråkrati eller rollekonflikter» (Bakker og Vries, 2020. s 1)

I spørreundersøkelsen i oppgaven er det blitt belyst at de ansatte i politiet har en indre motivasjon gjennom at de har en stor glede med sine arbeidsoppgaver, og de gjennom den samfunnsorienterte motivasjonen ønsker som menneske og politi å bidra til samfunnet. I oppgaven er det også belyst at politiet er engasjerte medarbeidere hvor jobben har en sterk identitet. Gjennom at politiet er en offentlig institusjon, så vil det alltid være budsjetter og politiske prioriteringer som setter begrensninger for handlingsrommet for hvordan man velger å bruke ressursene.

Budsjett for politiet i 2023 bærer preg av nedbemanning hvor politidistriktene må kutte 500 stillinger (Aarseth, 2023). Visepolitimester Arne Johannessen belyser at et presset budsjett kan ha alvorlige konsekvenser både for de ansatte og for gjennomføringen av prioriterte gjøremål. Situasjonen politiet befinner seg i nå, med en betydelig reduksjon i budsjettet, er alvorlig og kan ikke undervurderes. Denne nedgangen i økonomiske ressurser har skapt en rekke utfordringer for politiet i deres daglige arbeid med å opprettholde lov og orden, beskytte samfunnet og sikre borgernes trygghet (Aarseth, 2023).

De tillitsvalgte i Vest politidistrikt uttrykker sin bekymring på hvordan de opplever at de blir pålagt oppgaver de ikke er dimensjonert for. Dessuten opplever de at en stor del av arbeidstiden blir brukt på å prioritere bort oppgaver som de ikke har kapasitet til å håndtere, og at de må redusere kvaliteten på arbeidet som blir gjort. Først og fremst har de ansatte i politiet alltid vært dedikerte til å hjelpe samfunnet, publikum og arbeidsgiver (Aarseth, 2023). Den direkte konsekvensen gjennom at det blir mer arbeidsoppgaver og mindre ansatte er at man øker faren for at de ansatte vil oppleve utbrenthet og utmattelse på jobb. Dette er spesielt en risiko i yrker hvor de ansatte har en sterk jobbidentitet, og denne identiteten er en drivkraft til stort engasjement til jobben.

I denne spørreundersøkelsen er det belyst at respondentene hadde en sterk indre og samfunnsorientert motivasjon, og gjennom dette også har en sterk jobbidentitet. Når politi ansatte blir så sterkt engasjert i sitt arbeid at det blir nærmest et selvrealiseringsprosjekt, kan det være både positivt og negativt. På den ene siden viser det at de ansatte er lidenskapelige og dedikerte til sitt arbeid, og dette engasjementet kan være en drivkraft for å oppnå gode resultater. På den andre siden så blir man så sterkt knyttet til sitt arbeid at det kan bli et selvrealiseringsprosjekt, i tillegg mister man perspektivet og objektiviteten. Dette skjer fordi man blir så satt søkelys på å oppnå personlig suksess og oppfyllelse gjennom arbeidet, at man overser eller nedprioriterer andre viktige faktorer som balanse mellom arbeid og privatliv (Ørsted, 2015). På grunn av at politiansatte har en sterk identitet og engasjement, så tolker jeg at et er grunn til å tro at personer kan være i risikozonen for utbrenthet og utmattelse når de blir pålagt flere arbeidsoppgaver og arbeidskrav samtidig som ressursene reduseres. En slik atferd blir definert av Demerouti (2010) som en *«psykologisk sykdomstilstand som signaliserer at de ansatte ikke lenger er i stand til og er ikke villig til å investere kreftene i arbeidet»* (Bakker og Vries 2020. s 3).

Når ansatte opplever stress, høyt arbeidspress og arbeidsbelastning, samt begrenset handlingsrom, kan disse faktorene føre til at de opplever utmattelse og jobbutbrenthet.

I politiet så er det gjennom spørreundersøkelsen belyst at de har en stor jobbglede med arbeidsoppgavene, men samtidig at de blir svært demotivert gjennom at de ikke har nok ressurser. Respondentene i denne undersøkelsen er også de som står i førstelinja, hvor de ofte er i tett interaksjon med brukerne. Jeg mener at det er grunn til å tro at reduksjon av ressurser, så vil de i førstelinja oppleve dette sterkest ettersom det er de som er i kontakt med brukerne som blir berørt av dette. Gjennom at politiet har en svært sterk drivkraft i både arbeidsoppgavene og gjennom å være en viktig bidragsyter til samfunnet, vil de bli berørt av dette. Arbeidspress og ressursmangel er to faktorer som kan ha alvorlige konsekvenser for organisasjoner, og dette gjelder også for Agder PD. Organisasjonen har ikke vært unntatt fra disse utfordringene. Det har vært tilfeller der Agder PD har opplevd betydelig arbeidspress samtidig som ressursene har blitt redusert på grunn av investeringer i et nytt politihus. Konsekvensene av denne situasjonen har vært at sykefraværet har økt betydelig (Aarseth, 2023). Imidlertid fremhever (Wrezesniwski & Dutton sitert Bakker og Vreis, 2020) at ansatte har evnen til å forebygge utmattelse ved å ta aktivt ansvar for utformingen av jobben sin. Dette innebærer å gjøre jobben mindre stressende og mer meningsfull, samt å knytte seg til arbeidsplassen og kunne se helheten i arbeidet (Bakker og Vreis, 2020).

I en spørreundersøkelse blir det klart at politiet ikke kjenner seg igjen i de politiske prioriteringene, og de opplever heller ikke motivasjon i måten enheten deres blir målt på. Det er førstelinja som må bære byrden, spesielt når det ikke er tilstrekkelige ressurser tilgjengelig for å utføre jobben som forventes av dem. Disse dedikerte ansatte i førstelinjen er de som bærer den største byrden og opplever de alvorligste konsekvensene av knappe ressurser. De står overfor enorme utfordringer når de forsøker å levere tjenester av høy kvalitet til samfunnet, til tross for begrensede midler og mangel på støtte ifra den sentrale ledelsen.

Konklusjon kan det sies at de ansatte i politiet er sterkt dedikerte og finner glede i utførelsen av jobbene sine. Dessverre blir deres handlefrihet begrenset på grunn av ressursmangel, og de har lite tid til faglig utvikling og sosialisering på jobben. Dette fører til en nedgang i kvaliteten på politiarbeidet, og de som er i frontlinjen merker konsekvensene av dette for

samfunnet og brukerne. De ansatte viser stor dedikasjon, men denne dedikasjonen kan også føre til negativt stress, utmattelse og utbrenthet. Det kan være en utfordring for politiet å opprettholde motivasjonen når de ikke får muligheten til å utføre jobben på en måte som samfunnet forventer av dem. De står i frontlinjen og står overfor kritikk fra brukerne, samtidig som de har begrensede muligheter for mer ressurser og faglig utvikling. Alt dette øker risikoen for utbrenthet, og på lang sikt kan det føre til at de mister det positive ved å være politi og til slutt hemme motivasjonen deres.

Kapitel 7 Konklusjon

7.1 Funn:

Empirien påviser at politiansatte er drevet av den indre motivasjonen, som er knyttet til selve gleden med jobbspøggavene (Hye, 2019). I tillegg har politiansatte en betydelig samfunnsorientert motivasjon hvor deres drivkraft er å forbedre situasjonen for brukerne og bidra til et bedre samfunn generelt. I politiet er disse to teoriene en sterk motivasjonsfaktor mens den ytre motivasjonen med ytre belønning er lite motiverende blant de ansatte.

Forskning gjort på offentlige ansatte i Norge så blir det belyst at 76% at noe av det viktigste med jobben er at de gjør noe nyttig for samfunnet og at de har valgt profesjon ut ifra at de er interessert i faget og oppgaven (karrierestart, 2016). Studier som er gjennomført på mellomledere i kommunal sektor viser også at det er svært viktig for dem å ha en jobb der de kan gjøre noe positivt for samfunnet (Baldersheim mfl., 2021). I politiet er det også gjort undersøkelse på dette, hvor 80% belyste at å kunne bidra i samfunnet var deres sterkeste motivasjonsfaktor (Drange et al., 2008). Ut fra disse funnene kan vi se at politiansatte i Agder PD har en tydelig samfunnsorientert motivasjon, noe som også er i tråd med tidligere forskning innen offentlig sektor og politiansatte.

Spørreundersøkelsen understreker at politiansatte har en betydelig drivkraft knyttet til deres kompetanse og ansvarsområder. Det er tydelig at de føler seg sterkt motivert av muligheten til å utnytte sin kunnskap og ekspertise i politiarbeidet. Personlig vekst og utvikling gjennom trening er også viktig for dem ettersom politiansatte har en sterk profesjonell identitet og setter stor vekt på faglig integritet.

En betydningsfull faktor for hva som motiverer dem er også muligheten til å se den virkelige effekten jobben deres har på samfunnet og hver enkelt bruker. Empirien bekrefter dette gjennom at politi er kunnskapsintensiv organisasjon hvor de politiansatte utvikler verdier gjennom utdanning og jobb hvor de ønsker å være en bidragsyter i samfunnet. (Glomseth og Johannessen, 2015).

I spørreundersøkelsen fremkommer det at politiansatte finner glede og motivasjon i arbeidsoppgavene sine. De opplever en dyp tilfredshet og glede ved å bli utfordret og inspirert gjennom engasjerende oppgaver.

De fremhever også at de finner motivasjon i arbeidsoppgaver og en arbeidsdag som preges av autonomi, der de har frihet og ansvar til å løse oppgaver. Samtidig setter de pris på å forstå hvorfor oppgaven er viktig og hva som må gjøres. Dette blir synliggjort i empirien hvor politiet er stolte av sin profesjonsidentitet, hvor de anerkjenner seg selv som en yrkesgruppe med unike kompetanser og ansvarsområder (Karp, 2022).

I empirien er anerkjennelse en viktig faktor, hvor ansatte blir involvert og får en medbestemmelse er en viktig motivasjonsfaktor (Bolman og Deal, 2018). Dette gjelder spesielt for politiansatte, som er svært engasjerte medarbeidere med sterke ambisjoner om vekst. De har en stor vekst behov for anerkjennelse og tilbakemeldinger fra lederne sine. Empirien belyser at dette kan gjøres gjennom kort interaksjon der lederen viser nysgjerrighet og er oppmerksom på de ansatte sitt arbeid. vil ha en betydelig innvirkning som motivasjonsfaktor (Busch m flere, 2016). Dette betyr at det ikke kreves mye anerkjennelse for å motivere de ansatte i politiet, bare at de gjør det på riktig måte.

I spørreundersøkelsen beskriver de ansatte i politiet at de har et sterkt ønske om personlig utvikling og trenger tilbakemeldinger på arbeidet sitt. Dette er noe de føler mangler på arbeidsplassen. Det gjelder ikke bare blant ledere, men også internt mellom kollegaer. Hvis dette behovet ikke blir møtt, vil det føre til stagnasjon og hemme motivasjonen deres.

For det andre så belyser teorien at politiet består av dedikerte ansatte med en sterk profesjonell stolthet. Når disse ansatte står overfor begrensede ressurser, blir deres handlefrihet også begrenset. De ansatte har en sterk lojalitet til samfunnet og drives av å være en del av noe større. Mangel på ressurser medfører at de ikke er i stand til å utføre jobben som samfunnet forventer, som for de ansatte oppleves et svik mot samfunnet ettersom de ikke er i stand til å oppfylle sin rolle på en tilfredsstillende måte.

I denne undersøkelsen kommer det frem at de som jobber i politiet uttrykker manglende tillit til både den politiske ledelsen og den sentrale ledelsen. Det er tydelig at de ansatte ikke føler seg representert når det gjelder kriteriene de blir vurdert etter, og de opplever også at politiske avgjørelser som blir tatt er fjernt fra virkeligheten slik de opplever den i førstelinjen i politiet

De ansatte har en sterk drivkraft i vekst gjennom personlig utvikling, som er et særtrekk hos politiansatte. Ved å begrense eller ha lite mulighet til dette gjennom faglig påfyll og jevnlig trening så vil de ansatte oppleve at dette behovet ikke blir dekt. Dette blir videre forsterket

gjennom at de har en sterk profesjonsidentitet og at forventningene de møter i samfunnet ikke samsvarer med hva de har forutsetninger til å klare.

7.2 Hva sier disse funnene om politiansatte

Medarbeiderne i politiet har dype verdier og en betydelig del av deres identitet er knyttet til deres rolle som politi. For disse medarbeiderne er det ikke bare en vanlig jobb, men en viktig del av deres liv. Dette blir tydelig når politiansatte utvikler sterke verdier gjennom sin utdanning, arbeidserfaring, og gjennom disse verdiene ønsker å bidra til samfunnet. Denne forskningen, sammen med andre studier om offentlige ansatte som er referert til i denne oppgaven, understreker dette faktum.

Politiansatte jobber i ulike avdelinger, og det er interessant å se hvordan det dannes ulike subkulturer internt blant disse seksjonene. Det er tydelig gjennom spørreundersøkelsen at politiansatte føler seg sterkt motivert av muligheten til å bruke sin kunnskap og ekspertise i jobben. Dessuten er det motiverende å ha spesialisert kompetanse og ansvar, hvor man opplever å være betydningsfull. Dette kommer spesielt frem gjennom teorien til Maslows behovspyramide hvor respondentene har et sterkt vekstbehov.

Når politifolk er så engasjerte og har en dyp forståelse av viktigheten i jobben de gjør, blir frustrasjonen også stor når ting ikke går som de burde. De ansatte har en stor stolthet over å kunne være en del av en viktig samfunnsinstitusjon som politiet. Denne drivkraften spiller en viktig rolle i deres engasjement og dedikasjon til jobben sin.

7.3 Hvordan kan man få mer ut av de ansatte

Politiet er en viktig organisasjon i samfunnet som må håndtere mange og betydelige krav. Dette blir tydelig understreket i nærpolitirapporten, der både politikere og publikum forventer at politiet skal være robuste og kompetente. Samtidig skal de kunne betjene hele Norge med rask respons og drive forebyggende arbeid, slik at alle får samme polititjeneste uavhengig av hvor de bor. Dette skal ivaretas uansett hvor man jobber i landet uten at det nødvendigvis gis mer bevilgninger (difi, 2017).

Politiet er en del av den offentlige organisasjonen hvor prioriteringer styres gjennom sentralt styre ifra politidirektoratet og politiske prioriteringer. Den sentrale ledelsen har ansvar for å ta

viktige avgjørelser som påvirker politiets virksomhet, og det er et bredt spekter av oppgaver som skal prioriteres (Glomseth og Johannessen, 2015).

I undersøkelsen har det blitt avdekket at de ansatte i Agder politidistrikt mangler tillit til målstyringssystemet og opplever at politiske prioriteringer ikke tar hensyn til deres hverdag. Nå arbeider regjeringen med en tillitsreform som har som mål å endre dette. Reformen setter søkelys på å flytte beslutningsmakten bort fra sentrale myndigheter og gi mer handlingsrom til de ansatte i førstelinja. Målet er å gi dem større medbestemmelse og involvering i viktige avgjørelser (regjering, 2023).

I denne drøftingen har det blitt påpekt at ledelsen i politiet har en verdifull ressurs som blir motivert av medbestemmelse, tillit og et sterkt ønske om å bidra til samfunnet og borgerne. Denne ressursen innehar viktig kunnskap som ikke blir utnyttet best mulig. I denne undersøkelsen har jobbglede, tillit og anerkjennelse vært nøkkelpbegrep som er sterke motivasjonsfaktorer for deltakerne.

Ved å inkludere de ansatte i frontlinjen og gi mer innflytelse med de som er problemeierne og muligheter til å delta i beslutningsprosesser, er det sannsynlig at politiet vil oppnå økt effektivitet, ta bedre avgjørelser og ha mer motiverte politiansatte. For den viktigste ressursen politiet eller annen offentlige er de ansatte.

Vi må bli flinkere til å ta vare på vår aller viktigste ressurs, nemlig hverandre (Ørsted, 2015, s. 152).

7.4 De 7 motiverende bud

Ut ifra denne oppsummeringen har jeg valgt gjennom mine resultater og lage de 7 bud for å ivareta motivasjonen og høy trivsel på jobb

1: Leder bør sette av tid til dine medarbeidere og vær nysgjerrig på hvordan de løser hverdagen. Kort interaksjon med nysgjerrighet gir stor motivasjonskraft for de ansatte

2: Politiansatte er faglig sterke, leder kan si hva og hvorfor de skal gjøre det, men la dem velge hvordan

3: Sett av tid til tilbakemelding og del erfaringer, sammen blir vi da flinkere og dette motiverer de ansatte

4: Politiansatte har et sterkt behov for vekst, dette er drivstoffet i drivkraften deres

5: Politiansatte blir motivert av å se bidraget deres til brukeren eller samfunnet

6: Politiansatte sitter ofte med gode svar på vanskelige svar, medbestemmelse er en viktig motivasjonsfaktor som fremmer kreativitet og innovasjon

7: Lite ressurser og høye jobbkraav kveler handlingsrom og drivkraft. I verste fall utmattelse siden politiansatte er dedikerte og dødsmotiverte til å være en viktig rolle i samfunnet

7.5 Videre forskning

I denne oppgaven så er det flere ting som er avdekket som uheldige. Det ene er at de ansatte savnet tilbakemelding og at politiet må bli flinkere til erfaringslæring. Dette har vært et tema som har blitt nevnt som et viktig forbedringspunkt til politiet etter 22 juli i Gjerv rapporten. Politiet som kunnskap intensiv organisasjon må ta lærdom av funn gjort av ulike rapporter. Ut ifra denne spørreundersøkelsen fremstår det som politiet har et forbedringspunkt på erfaringsdeling. Men hva som er årsaken til at politiet ikke klarer å operasjonalisere erfaringer hadde vært et spennende tema.

Det hadde også vært interessant og snudd perspektivet og undersøkt hvordan ledere bruker motivasjon som et verktøy til å oppfylle verdiskapningen.

Referanseliste

- Aarseth, O., (2023). *Budsjettkrisen i politiet. Måtte velge mellom nytt politihus eller nye ansatte.* Politiforum
<https://www.politiforum.no/budsjettkrisen-i-politiet-matte-velge-mellom-nytt-politihus-eller-nye-ansatte/237200>
- Aars., og Andreassen, T. (2015). *Den store reformen.* Universitetsforlaget, (s. 17-39)
- Aspøy, A. (2017). *Private erfaringer og offentlig motiver.*
<https://www.idunn.no/doi/10.18261/ISSN0809-750X-2017-03-07>
- Bakker, A. og De Vries, J. D. (2020). *Job demands-resources theory and selfregulation: New explanations and remedies for job burnout.* Published by informa UK limited, trading as Taylor and Francis group
https://www.researchgate.net/publication/343959204_Job_Demands-Resources_theory_and_self-regulation_new_explanations_and_remedies_for_job_burnout/link/5f6949a7299bf1b53ee97e0b/download
- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L. og Øgard, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller.* (utgave 1). Fagbokforlaget
- Bolman, L. G. og Deal, T. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse.* (6 utgave). Gyldendal
- Busch, R., Dysvik, A. og Kuvsaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet.* (1 Utgave).
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving.* (7 utgave). Gyldendal
- Dragseth, S. og Ellingsen, S. (2009). *Forståelse av kvantitativ helseforsikring – en introduksjon og oversikt.* Nordisk tidsskrift for helseforsikring.
<https://septentrio.uit.no/index.php/helseforsk/article/view/244/234>
- Difi, (2017). *Evalueringsrapport av nærpolitireformen. underveis rapportering om kultur, holdninger og ledelse.* (2018:2) Difi https://dfo.no/sites/default/files/fagområder/Rapporter/Rapporter-Difi/18_2_evaluering_av_naerpolitireformen_2017.pdf
- Drange, I., Finstad, L. og Watne, C. (2008). *Vilkår for oppgaveløsning i politiet.* Arbeidsforskningsinstituttet AS
<https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/6366/n2008-11.pdf?sequence=1>
- Ertesvåg, E. R. (2021). *Hardt ut mot egen politi-ledelse etter Kongsberg angrepet. Man blir redd og demotivert.* Nettavisen
<https://www.nettavisen.no/nyheter/hardt-ut-mot-egen-politi-ledelse-etter-kongsberg-angrepet-man-blir-redd-og-demotivert/s/5-95-322825>
- Fevang, A. (2018). *Hva koster turnover egentlig.* Ledernytt.no
<https://www.ledernytt.no/hva-koster-turnover-egentlig.6130293-311239.html>

- Filstad,C., Glomseth, R., Karp,T.(2017). *Er det noe galt med lederkulturen i politiet?*. Aftenposten
<https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/OMe3q/er-det-noe-galt-med-lederkulturen-i-politiet-filstad-glomseth-og-karp>
- Glomseth, R. og Johannessen, S. (2015). *Politiledelse*. (1 utgave). Høgskoleforlaget
- Gjørsv, A., Auglend, R., Gerkman, S., Hjeltnes, G., Bokhari, L., Paulsen, L., Enger, Einar., Hansen, Hanne., Straume, K., Sverdrup, B. O., Njølstad, O., Pollen, I. S., Julsrud.Å., Heggøy, T. E., Rande, K., Gisholt, M., Tungesvik, G, E., Fossen, U, L., (2012) . *Rapport ifra 22 juli – kommisjonen*. NOU2012:14). Aurskog AS.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbfe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>
- Grimdem, A. (2021). Reddet jente 13 ut av brennende hus – når er han tildelt høythengende medalje. Politiforum
<https://www.politiforum.no/ost-politidistrikt/reddet-jente-3-ut-av-brennende-hus--na-er-han-tildelt-hoythengende-politimedalje/219671>
- Halvorsen,T. (2021). Offentlig sektor kommer til å bli større. Agenda magasin.
<https://agendamagasin.no/kommentarer/offentlig-sektor-kommer-a-storre/>
- Handal, S., Larsen, L. S., Lind, G. og Lied, R. (2022). *Derfor trenger offentlig sektor høyere ramme*. Politifellesforbund.
<https://pf.no/aktuelt/lonn/derfor-trenger-offentlig-sektor-en-hoyere-ramme>
- Hansson, K. W. (2013). *Statistikk og Spss for enkle undersøkelser*. Høgskolen i Buskerud
- Helland, H. og Winnæss, P., (2014). *Politistudentene: Hvem er de og hvorfor vil de*.
<https://www.idunn.no/doi/10.18261/ISSN1894-8693-2014-02-02>
- Holtan, G. (2015). *Hvor viktig er anerkjennelse, tilbakemelding og ros for motivasjon*. Ledernytt
<https://www.ledernytt.no/hvor-viktig-er-ankjennelse-tilbakemelding-og-ros-for-motivasjonen.5125880-112537.html>
- Hye, L. (2019). *Motivasjon for mellomledere – faglig logikk eller karrieremessig valg*. Universitet i Agder
- Jacobsen, D. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. (2 utgave). Høgskoleforlaget
- Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjon fungerer*. (5 utgave). Fagbokforlaget
- Kaupang, A.c(2022) *Førstelinjledere i døgkontinuerligvirksomheter*. Norsk sykepleierforbund
https://www.nsf.no/sites/default/files/2022-10/R1021942%20NSF%20rapport_Førstelinjledere%20i%20døgkontinuerlige%20tjenester.pdf
- Karrierestart.no. (2016) <https://karrierestart.no/pa-jobben/1171-offentlig-ansatte-er-mest-knyttet-til-jobben-sin>

- Karp, T. (2022). *Å lede i usikkerhet*. Cappelen Damm akademisk
- Kaufman, A. Og Kaufman, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4 utgave). Fagbokforlaget
- Kvaløy, O. og Mohn, K. (2018). *Produktivitet og insentiver i offentlig sektor*. Universitetsforlaget
<https://www.uis.no/sites/default/files/2020-12/Mohn%20og%20Kvaløy%20%282018%29%20Produktivitet%20og%20insentiver%20i%20offentlig%20sektor.pdf>
- Kristoffersen, E. (2020). *Jegerånd*. Gyldendal
- Lines, R. (2011). *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*. Magma Fagartikkel
https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/282834/Magma%2b1103_23-321706.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Lovdata. (1995, august 04). Hentet fra politiloven: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>
- Politiet.no (u.å). *Organisasjonskart Agder PD*.
<https://www.politiet.no/contentassets/3e927b3231304139acaecb407543fea4/overordnet-organisasjonskart-agder-politidistrikt.pdf>
- Politiet.no (2023). *Bemanningsoversikt*.
<https://www.politiet.no/om-politiet/tall-og-fakta/bemanning/>
- Politiet.no (u.å). *Distriktetsnivå. Agder PD*
<https://www.politiet.no/om-politiet/organisasjonen/politidistrikter/agder/om-agder/om-politidistriktet/>
- PB1. Politidirektoratet. (2020). *Politiets beredskapssystemer del 1, Retningslinjer for politiets beredskap*.
<https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>
- Politiets fellesforbund (u.å). *Nærpolitireformen*. <https://pf.no/temaomrader/politireformen-1>
- Regjering.no (2023). *Tillitsreformen*. Kommunal og distriktsdepartementet
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/tillitsreform/malet-med-tillitsreformen/id2975910/>
- Rindal, Kristin. (2013). *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskap og forskning*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, (s. 1-40).
- Spørreundersøkelse.no. (u.å)
<http://www.spørreundersøkelser.no/svarprosent-og-palitelighet/>
- Strand, A. L. (2015). *Derfor sier vi opp jobben*. *Forskning.no*

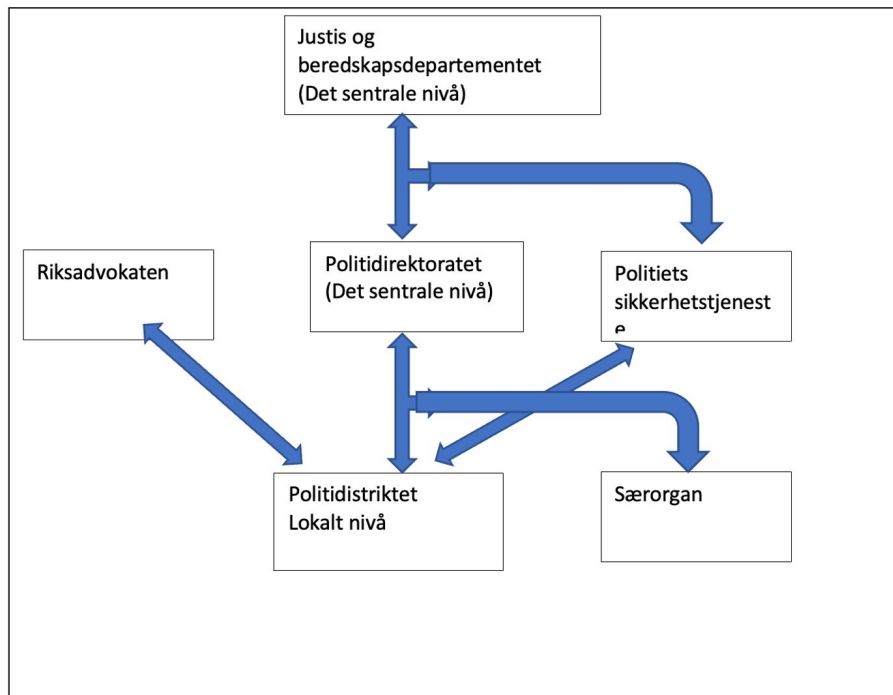
<https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-naeringsliv/derfor-sier-vi-opp-jobben/487647>

Ørsted, C. (2015). *Livsfarlig ledelse*. (2015). Cappelen Damm

Vedlegg

Figurer

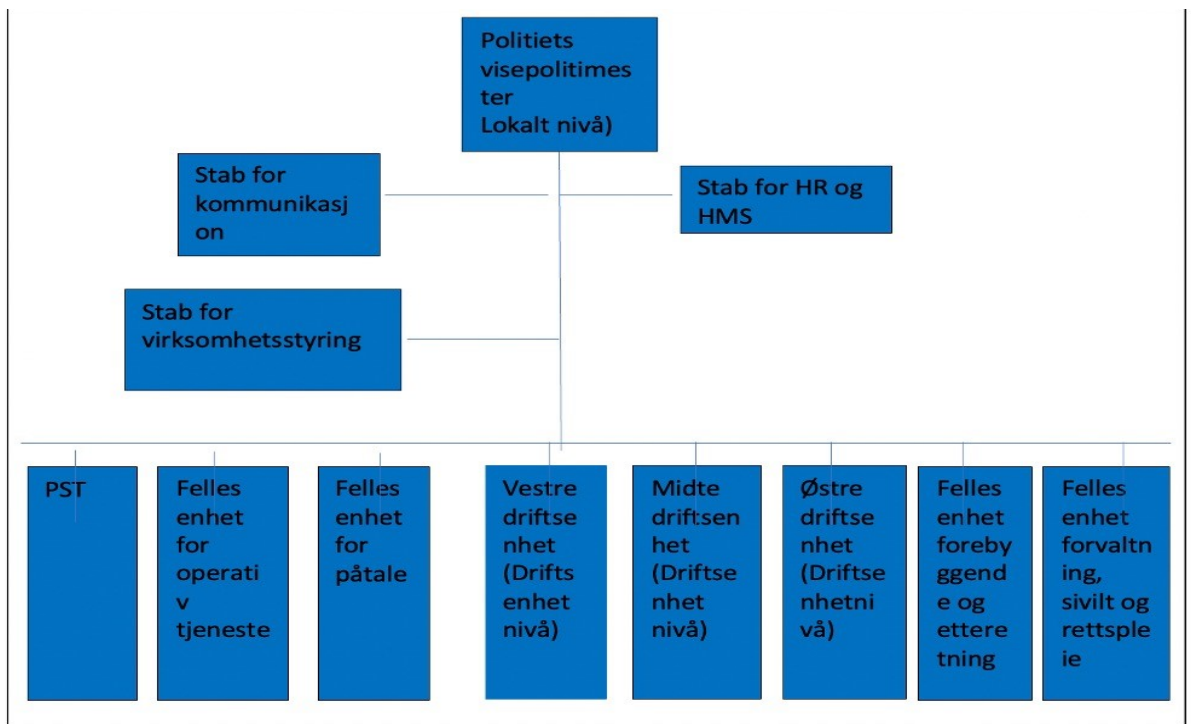
Figur 1: Overordnet organisasjonskart av norsk politi (Glomseth og Johannessen, 2015, s. 48)



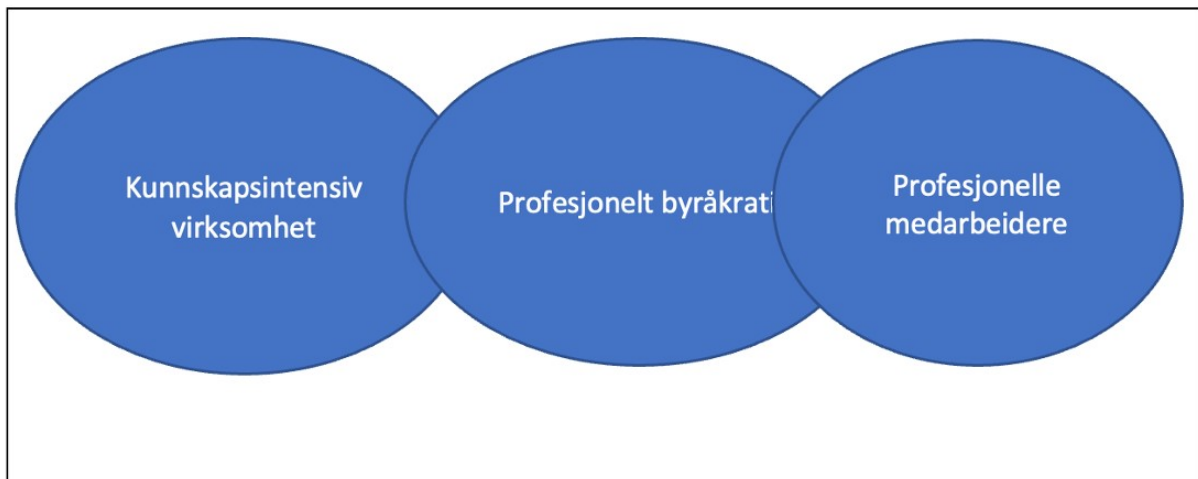
Figur 2: Fordeling av dagens 12 politidistrikt geografisk (PB1, 2020, s. 38)



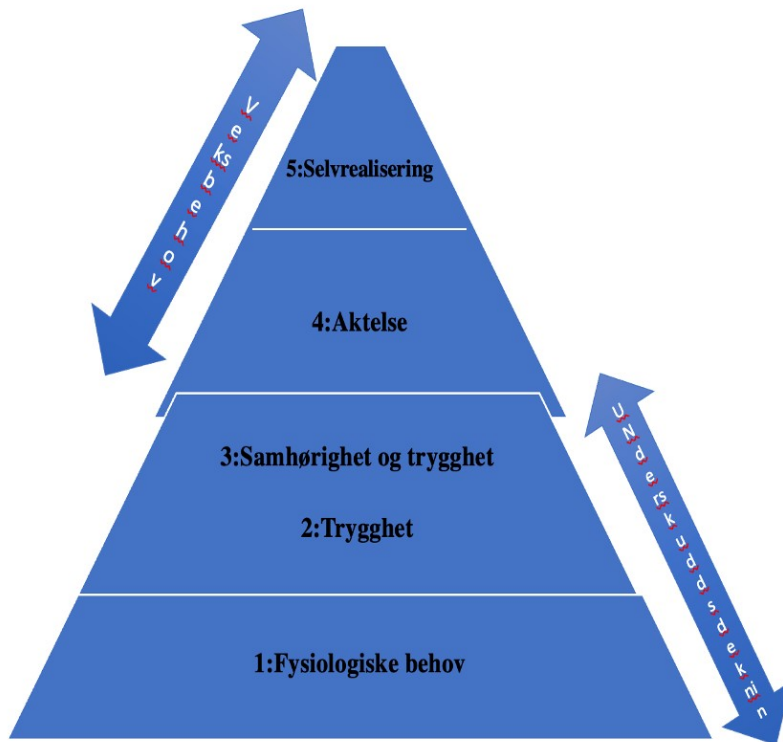
Figur 3: *Overordnet organisasjonskart av Agder politidistrikt (politiet.u.å.)*



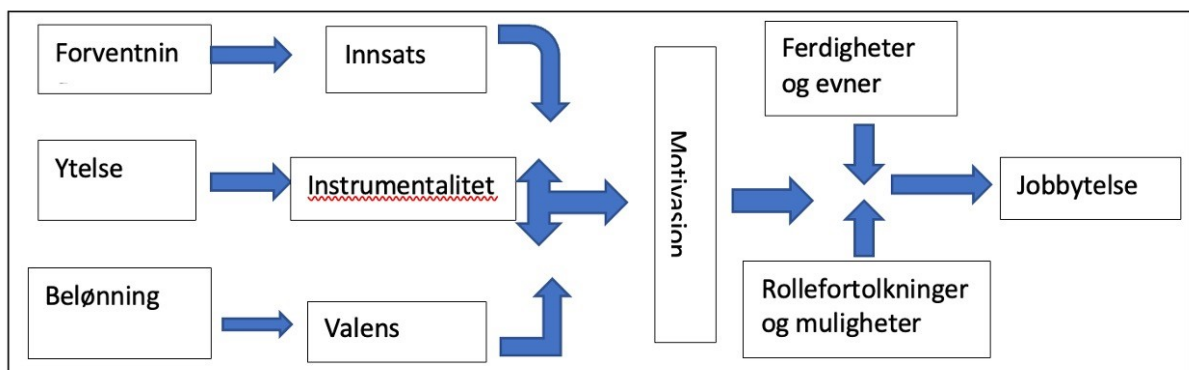
Figur 4: *Politiet er en kombinasjon av profesjonelt byråkrati, kunnskapsvirksomhet* (Glomseth og Johannessen, 2015, s. 46)



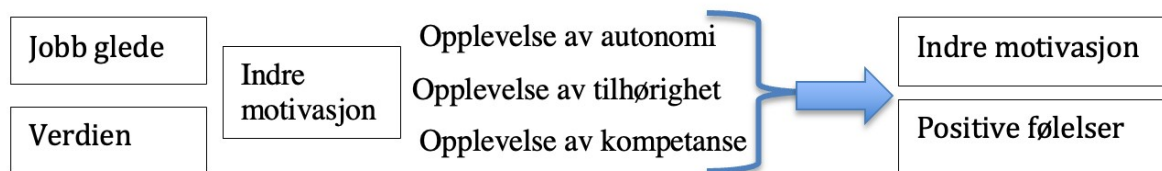
Figur 5: *Maslows behovspyramide, de grunnleggende behov som kan forklare vår atferd og motiasjon.* (Bolman og Deal,2018, s. 157)



Figur 6: Illustrer grunnelementene i kognitiv motivasjonsteori (Kaufman og Kaufman, 2009. s 98)



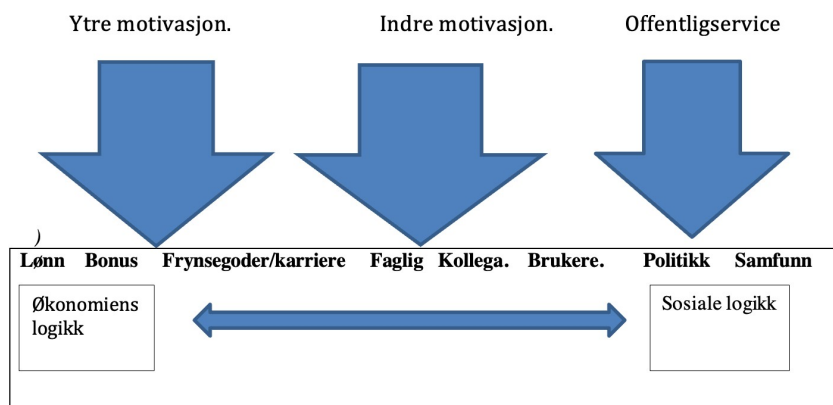
Figur 7, selvbestemmelsesteorien



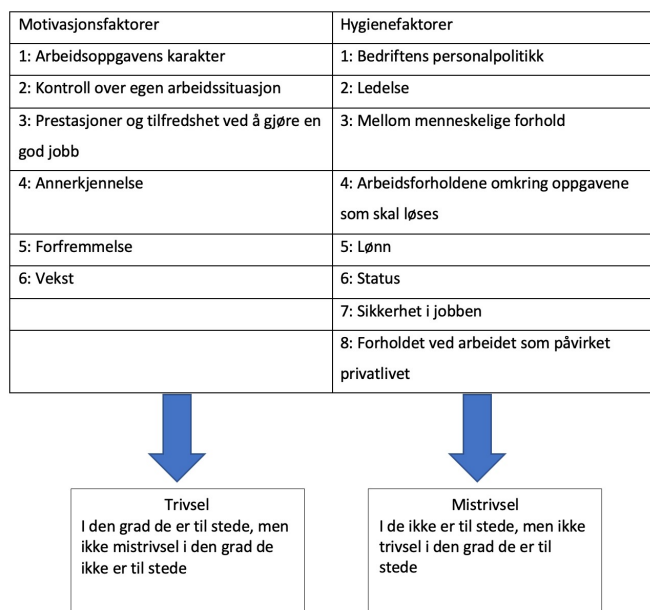
Figur 8, (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 236)



Figur 9, Kategorisering av de ulike motivasjonsteoriene (Hye, 2019, s. 5)



Tabell 1: *Oversikt over motivasjonsfaktor og hygienefaktorer* (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 245)



Tabell 2: *Kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ metode* (Dalland, 2021, 55)

Kvantitativ orient	Kvalitativt orientert
<u>Presisjon:</u> Få frem best mulig gjengivelse av den kvalitative variasjon	<u>Følsomhet</u> Få frem best mulig gjengivelse av den kvalitative variasjonen
<u>Bredde:</u> En metode som går bredt ut, hvor man får hentet litt informasjon ifra mange undersøkte	<u>Dybde:</u> En metode hvor man går i dybden på undersøkelsen og får mye informasjon ifra få undersøkte
<u>Det gjennomsnittlige:</u> Gjennom metoden får man den generelle informasjonen, snittet av de spurte	<u>Det særegne:</u> Gjennom å gå i dybden, så kan de også få fram det særegne detaljene og mye informasjon om et bestemt emne
<u>Systematikk:</u> Spørreskjema med faste svaralternativer og strukturerte og systematisk observasjoner gjennom tallmateriale	<u>Fleksibilitet</u> Intervju preget av fleksibilitet uten faste svaralternativer og ustrukturerte observasjoner
<u>Avstand til feltet:</u> Data innsamling skjer uten kontakt uten direkte kontakt med feltet	<u>Nærhet til feltet:</u> Datainnsamling skjer i direkte kontakt med feltet
<u>Deler:</u> Innsamling av data er knyttet til atskilte fenomener	<u>Helhet:</u> Data som samles, tar sikte på å få frem sammenheng og helhet
<u>Forklaring:</u> Fremstilling tar sikte på å formidle forklaringer	<u>Forståelse:</u> Fremstilling tar sikte på å formidle forståelse

Tabell 3: Alder:

1: Under 31år	31 -40år	41-50 år	51-60 år	Over 60 år
---------------	----------	----------	----------	------------

Tabell 4: Hvor lenge har du jobbet i politiet

1: 0- 3 år	3-6 år	6- 9 år	9-15 år	15 år eller lenger
1: Under 31år	31 -40år	41-50 år	51-60 år	Over 60 år

Tabell 5:

Forklaring skala kvantitativ undersøkelse motivasjon
1: Aldri. 2: sjelden 3: Noen ganger 4:ofte 5:Alltid

Tabell 6, Oversikt over deltagelse på undersøkelse

Ansatte i Agder PD som deltok i undersøkelsen	Respondenter totalt	Respondenter fullført	Respondenter ikke fullført	Respondenter ikke åpnet eller startet undersøkelsen	Totalt politiansatte i Agder PD inkludert ledelse
538	197 stk	161 stk	31stk	5stk	538
36,61 prosent spurt av de ansatte	100 prosent	81,72 prosent	15.73 prosent	2.53 prosent	

Tabell 7 : Oversikt over feilmargin ved populasjon på 200 (spørreundersøkelse.u.å).

Populasjon 200	Konfidensnivå 95%
Antall svar	Feilmargin
2	68.9%
10	30,2%
20	20.8%
40	13.9%
60	10.6%
80	8.5%
100	6.9%
120	5.7%
140	4.5%
160	3.5%
180	2.3%
200	0%

Alder (Tabell 8)

Mann	Kvinne
62% (102 stk)	36% (59 stk)

Kjønn (Tabell 9)

Ja	Nei
40% (66 stk)	60% (101 stk)

(Tabell 10)

Forklaring skala kvantitativ undersøkelse motivasjon
1: Aldri. 2: sjelden 3: Noen ganger 4: ofte 5:Alltid

Tabell 11 – Jobbengasjement, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

	Spørsmål	Motivasjonsteori	Verdi
1	Det motiverer meg at politijobben er viktig for samfunnet og enkeltmennesker	Samfunnsorientert motivasjon	4.16
2	Det motiverer meg at jobben er ansvarsfull	Indre motivasjon	4.11
3	Mine arbeidsoppgaver i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.	Indre motivasjon	3.96
4	Mine arbeidsoppgaver er varierte, og jeg får brukt forskjellige sider av meg selv	Indre motivasjon	3.86
5	Det motiverer meg at jeg får brukt mine kunnskaper og ferdigheter til å gjøre noe nyttig for samfunnet	Samfunnsorientert motivasjon	3.85
6	Det motiverer meg at jobben jeg gjør blir verdsatt av andre utenfor politiet	Samfunnsorientert motivasjon	3.84
7	Det motiverer meg at jeg får jobbe med oppgaver som tilhører mitt fagområde	Indre motivasjon	3.76
8	Det motiverer meg at politiet er en del av min identitet og dette gir jobben enda mer mening	Indre motivasjon	3.69
9	Mine arbeidsoppgaver er gøy å jobbe med	Indre motivasjon	3,69
10	Det motiverer meg at jeg får dekket sosiale behov gjennom jobben min	Indre motivasjon	3.64
11	Det motiverer meg at organisasjonens mål og strategier er forenelig med min jobbhverdag	Ytre motivasjon	2.85
12	Mine arbeidsoppgaver er så inspirerende at jeg nesten glemmer ting rundt meg	Indre motivasjon	2,57

Sterk drivkraft

Moderat drivkraft

Sjelden drivkraft

Tabell 12 Jobbengasjement, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

Drivkraft	Indre	Ytre	Samfunnsorient	Verdi
Sterk drivkraft	3		3	4.16-3.84
Moderat drivkraft	4			3.76-3.64
Sjelden drivkraft	<u>1</u>	<u>1</u>		2.85-2.57

Tabell 13 – Jobbengasjement, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

<u>Det motiverer meg at politijobben er viktig for samfunnet og enkeltmennesker</u>							
Hvor lenge har respondenten jobbet i politiet					Fagansvar		Gjennomsnitt
0-3 år	3-6 år	6-9 år	9-15 år	15 år eller lenger	Ja	Nei	
4.50	4.18	4.06	4.05	4.14	4.14	4.21	4.16

Tabell 14 Hva gir ansatte tillit og anerkjennelse , skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

	Spørsmål	Motivasjon sverdi	Katego rie	Verd i	
1	Det motiverer meg når ledelsen gir meg tillit og jeg får utvikle meg	Indre motivasjon	Tillit	4.34	Sterk drivkraft
2	Det motiverer meg når jeg får ansvar, klare rammer og ressurser til å løse oppgaven	Indre motivasjon	Tillit	4.28	
3	Det motiverer meg når jeg blir anerkjent for god innsats	Indre motivasjon	Anerkjen nelse	4.27	
4	Det motiverer meg når øverste ledergruppe er interessert i mitt fagfelt	Indre motivasjon	Anerkjen nelse	3.97	
5	Det motiverer meg at jeg er betydningsfull i jobben som politi	Samfunnsorie ntert	Anerkjen nelse	3.80	Moderat drivkraft
6	Det motiverer meg at jeg får være en del av en faglig spisskompetanse	Ytre motivasjon	Anerkjen nelse	3.75	
7	Det motiverer meg at jeg får uttale meg og delta i beslutninger	Indre motivasjon	Tillit	3.73	Sjelden drivkraft
8	Det motiverer meg at jobben er godt betalt	Ytre motivasjon	Anerkjen nelse	1.97	

Tabell 15 Hva gir ansatte tillit og anerkjennelse, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

Drivkraft	Indre	Ytre	Samfunnsorient	Verdi
Sterk drivkraft	4			4.34-3.97
Moderat drivkraft	1	1	1	3.80-3.73
Sjelden drivkraft		1		1.97

Tabell 16 og 17 – Hvordan opplever de ansatte sin jobbhverdag, skala (N=1aldri 5=alltid) N=161stk respondenter

(Tabell 16)

Min enhet		
	Spørsmål	Verdi
1	I min enhet er vi flinke til å gi hverandre tillit	3,77
2	I min enhet er vi flinke til å anerkjenne god innsats	3,69
3	I min enhet er vi helhetsorientert og bistår der vi ser noen andre enheter trenger ressurser	3,51
4	Min enhet er opptatt at vi skal være faglig sterke	3,46
5	Min enhet er opptatt av å bygge gode team der vi utfyller hverandre	3,31
6	Min enhet er det høy takhøyde og god tilbakemeldingskultur	3,22
7	I min enhet kommuniseres ny kunnskap rask og nøyaktig til viktige beslutningstakere	3,04
8	I min enhet opplever jeg at ledelsen ser viktigheten av vår profesjon	3,02
9	I min enhet verdsettes trening og øvelser	2,96
10	I min enhet får jeg jevnlig faglig påfyll	2,81
11	I min enhet får nyansatte god opplæring	2,77
12	I min enhet er vi flinke til å dele erfaringer med resten av etaten	2,69
13	I min enhet har jevnlig gjennomgang og debrief etter hendelser	2,68
14	I min enhet er det søkelys på kvalitet foran kvantitet	2,67
15	I min enhet så blir jeg inkludert i viktige avgjørelser som omhandler min jobbhverdag	2,66
16	I min enhet har vi nok tid og ressurser til å utføre mine arbeidsoppgaver	2,21
17	I min enhet er jeg enig i hvordan vi blir målt med måltall	2,13
	Gjennomsnitt	2,97

Hemmer motivasjon

(Tabell 17)

Min nærmeste leder		
	Spørsmål	Verdi
1	Min nærmest leder er flink til å gi tillit til den ansatte	3,87
2	Min nærmeste leder lytter oppmerksomt	3,74
3	Min nærmeste leder oppmuntrer ansatte til å se ting fra flere synsvinkler	3,53
4	Min nærmeste leder inviterer til innspill fra ansatte i diskusjoner	3,52
5	Min nærmeste leder erkjenner sine begrensninger med hensyn til kunnskap, informasjon og kompetanse	3,50
6	Min nærmeste leder gir meg oppgaver hvor jeg selv kan være med å utvikle hvordan det skal bli utført	3,39
7	Min nærmeste leder er flink til å gi tilbakemelding på innsats	3,30
8	Min nærmeste leder er flink til å motivere de ansatte	3,27
9	Min nærmeste leder stiller utforskende spørsmål	3,11
10	Min nærmeste leder er flink til å ta mine tilbakemeldinger opp til øvre ledergruppe	3,03
11	Min nærmeste leder er flink til å gi tilbakemelding på mitt arbeid	2,94
12	Min nærmeste leder setter av tid og ressurser for å identifisere organisatoriske utfordringer	2,86
13	Min nærmeste leder setter av tid og ressurser til refleksjon om forbedring av tidligere prestasjoner	2,65
	Gjennomsnitt	3,09

Hemmer motivasjon

Tabell 18 – Hva demotiverer, skala (N=1 aldri -5=alltid) N=161 stk respondenter

	Spørsmål	Type motivasjon	Verdi	
1	Jeg blir demotivert når vi ikke har nok ressurser til å gjøre jobben min	Indre	4,05	Veldig demotiverende
2	Jeg blir demotivert over at politiske prioriteringer ikke samstemmer med mitt virkelighetsbilde av politiet	Samfunnsorienterte	3,88	
3	Jeg blir demotivert når jeg opplever tapt kontroll på jobbhverdagen	Indre	3,75	
4	Jeg blir demotivert over at min jobbhverdag ikke samstemmer med det jeg ønsker og utføre som politi	Samfunnsorientert	3,56	Moderat Demotiverende
5	Jeg blir demotivert når leder ikke anerkjenner mitt arbeid	Ytre	3,51	
6	Jeg blir demotivert over ikke få nok mulighet til faglig kompetanse	Ytre	3,51	
7	Jeg blir demotivert over manglende tilbakemeldingskultur	Indre	3,33	
8	Jeg blir demotivert når jeg får ansvar uten noen klare rammer for hvordan dette skal gjøres	Indre	3,14	
9	Jeg blir demotivert over manglende tillit ifra ledelsen	Indre	3,09	

Tabell 19 – Belyser motivasjonsteori knyttet til demotivasjon, skala (N=1aldri -5=alltid) N=161stk respondenter

Drivkraft	Indre	Ytre	Samfunnsorient	Verdi
Sterk Demotiverende	2		2	4.05-4.75
Moderat demotiverende	3	2		3.56-3.09
Sjelden Demotiverende				

Analysedata ifra spørreundersøkelsen

	Totalt	Snit	Alternativ	Kvinner	Menn	Alder 1	Alder 2	Alder 3	Alder 4	Alder 5	Hvor lenge 1	Hvor lenge 2	Hvor lenge 3	Hvor lenge 4	Hvor lenge 5	Fagansvar	NEI	Fagansvar JA
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	3,96	3,96	4,03	3,92	3,85	3,87	3,95	4,41	3,95	3,89	3,71	3,84	4,16	4,17	3,82			
Mine arbeidsoppgaver er gøy å jobbe med	3,69	3,69	3,85	3,59	3,56	3,60	3,74	4,00	3,59	3,57	3,35	3,74	3,84	3,91	3,53			
Mine arbeidsoppgaver er varierte og jeg får brukt forskjellige sider av meg selv	3,86	3,86	4,00	3,77	3,65	3,76	3,95	4,27	3,73	3,61	3,71	3,84	4,09	4,09	3,69			
Mine arbeidsoppgaver er så inspirerende at jeg nesten glemmer ting rundt meg	2,57	2,57	2,88	2,37	2,44	2,43	2,55	3,14	2,68	2,11	2,59	2,45	2,80	2,85	2,36			
Det motiverer meg at politijobben er viktig for samfunnet og enkeltmennesker	4,16	4,16	4,22	4,14	4,38	4,05	4,05	4,41	4,50	4,18	4,06	4,05	4,14	4,21	4,14			
Det motiverer meg at jobben jeg gjør blir verdsatt av andre utenfor politiet	3,84	3,84	4,12	3,69	4,12	3,70	3,69	4,14	4,14	3,79	3,76	3,76	3,84	3,98	3,75			
Det motiverer meg at jobben er ansvarsfull	4,11	4,11	4,20	4,06	4,35	4,00	4,00	4,27	4,55	4,07	4,00	3,92	4,13	4,23	4,03			
Det motiverer meg at politiet er en del av min identitet og dette gir jobben enda mer mening	3,69	3,69	3,66	3,72	3,65	3,60	3,69	4,05	3,95	3,29	3,82	3,58	3,84	3,88	3,57			
Det motiverer meg at jeg får uttale meg og delta i beslutninger	3,73	3,73	3,85	3,65	3,79	3,65	3,74	3,77	3,77	3,79	3,82	3,47	3,80	3,92	3,58			
Det motiverer meg at jeg får dekket sosiale behov gjennom jobben min	3,64	3,64	3,75	3,60	3,71	3,76	3,52	3,50	3,86	3,68	3,82	3,66	3,50	3,55	3,73			
Det motiverer meg at politijobben er godt betalt	1,97	1,97	2,03	1,95	1,91	2,00	2,05	1,91	1,86	2,14	1,65	2,05	2,00	2,12	1,88			
Det motiverer meg at jeg får brukt mine kunnskaper og ferdigheter til å gjøre noe nyttig for samfunnet	3,85	3,85	3,97	3,79	3,85	3,73	4,00	3,95	3,82	3,89	3,71	3,79	3,95	3,97	3,78			
Det motiverer meg at organisasjonens mål og strategier er forenelig med min jobbhverdag	2,85	2,85	3,03	2,75	2,94	2,67	2,93	3,09	2,82	2,93	2,76	2,61	3,02	3,00	2,75			
Det motiverer meg at jeg får jobbe med oppgaver som tilhører mitt fagområde	3,76	3,76	3,86	3,70	3,76	3,59	3,83	4,09	3,55	3,79	3,65	3,61	3,96	3,92	3,64			
Det motiverer meg at jeg er betydningsfull i jobben som politi	3,80	3,80	3,83	3,77	3,82	3,78	3,71	3,95	3,82	3,79	3,88	3,68	3,84	3,86	3,75			
Det motiverer meg når jeg får være en del av en faglig spisskompetanse	3,75	3,75	3,93	3,64	3,76	3,71	3,76	3,77	3,64	3,57	4,00	3,74	3,80	3,94	3,61			
Det motiverer meg når jeg blir anerkjent for god innsats	4,27	4,27	4,49	4,17	4,38	4,30	4,17	4,32	4,50	4,21	4,35	4,34	4,18	4,36	4,23			
Det motiverer meg når øverste ledergruppe er interessert i mitt fagfelt	3,97	3,97	4,14	3,87	3,94	4,02	3,86	4,09	4,05	3,93	4,00	4,03	3,91	4,00	3,95			
Det motiverer meg når ledelsen gir meg tillit og jeg får utvikle meg	4,34	4,34	4,49	4,25	4,44	4,32	4,26	4,36	4,55	4,25	4,41	4,50	4,16	4,35	4,33			
Det motiverer meg når jeg får ansvar, klare rammer og ressurser til å løse oppgaven	4,28	4,28	4,32	4,25	4,41	4,22	4,24	4,32	4,45	4,39	4,29	4,29	4,14	4,29	4,27			
Jeg blir demotivert når vi ikke har nok ressurser til å gjøre jobben min	4,05	4,05	4,10	4,02	4,12	4,24	3,74	4,00	3,82	4,29	4,24	4,24	3,84	4,00	4,08			
Jeg blir demotivert når jeg opplever tapt kontroll på jobbhverdagen	3,75	3,75	3,75	3,75	3,85	3,98	3,55	3,32	3,50	4,00	4,18	3,97	3,45	3,65	3,82			
Jeg blir demotivert over ikke å få nok mulighet til faglig kompetanseheving	3,51	3,51	3,59	3,48	3,82	3,67	3,36	2,95	3,59	3,61	3,88	3,74	3,20	3,35	3,64			
Jeg blir demotivert når leder ikke anerkjenner mitt arbeid	3,51	3,51	3,46	3,55	3,32	3,76	3,29	3,55	3,50	3,21	3,82	3,87	3,34	3,53	3,51			
Jeg blir demotivert over at min jobbhverdag ikke stemmer med det jeg ønsker og utføre som politifaglig	3,56	3,56	3,47	3,62	3,44	3,90	3,24	3,41	3,23	3,75	4,00	3,87	3,27	3,42	3,66			
Jeg blir demotivert over at hverdagen i politiet er lite forutsigbar	2,09	2,09	2,02	2,13	1,85	2,37	1,98	1,86	1,73	2,25	2,35	2,32	1,91	2,02	2,14			
Jeg blir demotivert over manglende tilbakemeldingskultur	3,33	3,33	3,39	3,31	3,44	3,49	3,10	3,23	3,27	3,68	3,35	3,39	3,16	3,27	3,39			
Jeg blir demotivert over at politiske prioriteringer ikke stemmer med mitt virkelighetsbilde og arbeidsoppgaver	3,88	3,88	3,83	3,92	4,03	4,19	3,52	3,50	3,95	4,04	4,29	4,05	3,55	3,61	4,08			
Jeg blir demotivert over manglende tillit ifra ledelsen	3,09	3,09	3,00	3,15	2,94	3,40	2,98	2,68	2,77	3,14	3,29	3,63	2,77	2,94	3,20			
Jeg blir demotivert når jeg får ansvar uten noen klare rammer for hvordan det skal løses	3,14	3,14	3,10	3,16	2,94	3,24	3,19	3,05	3,09	2,96	3,47	3,37	2,98	3,18	3,11			
I min enhet (avsnitt/seksjon) kommuniseres ny kunnskap raskt og nøyaktig til viktigere beslutningstakere	3,04	3,04	3,17	2,97	3,12	2,90	2,98	3,45	3,32	3,29	2,53	2,76	3,16	3,23	2,92			
I min enhet (avsnitt/seksjon) er opplyst at vi skal være faglig sterke	3,46	3,46	3,54	3,40	3,26	3,22	3,62	4,09	3,41	3,46	2,88	3,11	3,88	3,76	3,24			
I min enhet (avsnitt/seksjon) er opplyst at å bygge gode team der vi utfyller hverandre	3,31	3,31	3,66	3,11	3,50	2,92	3,43	3,91	3,64	3,29	2,94	2,79	3,66	3,55	3,15			
I min enhet (avsnitt/seksjon) har jevnlig gjennomgang og debrifing etter hendelsen	2,68	2,68	2,61	2,73	2,91	2,54	2,93	2,27	3,09	2,46	2,53	2,74	2,64	2,76	2,63			
I min enhet (avsnitt/seksjon) er vi flinke til å dele erfaringer med resten av etaten	2,69	2,69	2,88	2,59	2,79	2,46	2,93	2,77	3,05	2,57	2,47	2,50	2,82	2,77	2,64			
I min enhet (avsnitt/seksjon) verdsettes trening og øvelser	2,96	2,96	3,12	2,86	2,97	2,84	3,12	2,95	2,82	3,25	2,82	2,71	3,07	3,02	2,92			
I min enhet (avsnitt/seksjon) får jeg jevnlig faglig påfyll	2,81	2,81	2,88	2,76	2,44	2,65	3,00	3,45	2,55	2,68	2,35	2,63	3,23	3,18	2,55			
I min enhet (avsnitt/seksjon) er det søkelys på kvalitet foran kvantitet	2,67	2,67	2,88	2,57	2,68	2,52	2,71	3,09	2,64	2,64	2,53	2,50	2,89	2,85	2,57			
I min enhet (avsnitt/seksjon) så blir jeg inkludert i viktige avgjørelser som omhandler min jobbhverdag	2,66	2,66	2,64	2,66	2,38	2,41	2,76	3,55	2,23	2,50	2,24	2,42	3,18	3,08	2,36			
I min enhet (avsnitt/seksjon) opplever jeg at ledelsen ser viktigheten av vår profesjon	3,02	3,02	2,97	3,05	2,94	2,78	3,21	3,45	3,05	3,14	2,47	2,74	3,30	3,29	2,83			
I min enhet (avsnitt/seksjon) får nyansatte god opplæring	2,77	2,77	2,69	2,81	2,79	2,48	2,86	3,41	2,91	2,93	2,29	2,34	3,07	2,95	2,64			
I min enhet (avsnitt/seksjon) er jeg enig i hvordan vi blir målt med måltall	2,13	2,13	2,14	2,13	2,18	1,86	2,24	2,64	2,23	2,29	1,47	1,79	2,45	2,35	1,98			
I min enhet (avsnitt/seksjon) er det høy takhøyde og god tilbakemeldingskultur	3,22	3,22	3,36	3,14	3,38	2,94	3,19	3,82	3,36	3,50	2,76	2,87	3,39	3,32	3,15			
I min enhet (avsnitt/seksjon) er vi flinke til å anerkjenner god innsats	3,69	3,69	3,83	3,60	3,82	3,52	3,67	3,95	3,82	3,82	3,53	3,61	3,66	3,76	3,63			
I min enhet (avsnitt/seksjon) har vi nok tid og ressurser til å utføre mine arbeidsoppgaver	2,21	2,21	2,31	2,16	2,41	2,05	2,38	2,05	2,55	2,11	1,65	2,26	2,27	2,18	2,23			
I min enhet (avsnitt/seksjon) er vi helhetsorientert, og bistår der vi ser noen andre enheter trenger ressurser	3,51	3,51	3,66	3,43	3,68	3,30	3,38	4,14	3,64	3,61	3,41	3,21	3,66	3,68	3,40			
I min enhet (avsnitt/seksjon) er vi flinke til å gi hverandre tillit	3,77	3,77	3,90	3,70	3,94	3,57	3,76	4,09	3,95	4,00	3,29	3,58	3,86	3,80	3,75			

Min nærmeste leder inviterer til innspill fra ansatte i diskusjoner	3,52	3,52	3,56	3,50	3,35	3,35	3,57	4,18		3,36	3,54	3,41	3,26	3,79	3,73	3,38
Min nærmeste leder erjønner sine begrensninger med hensyn til kunnskap, informasjon og kompetanse	3,50	3,50	3,47	3,52	3,50	3,32	3,57	3,91		3,41	3,64	3,29	3,32	3,66	3,53	3,48
Min nærmeste leder stiller utforskende spørsmål	3,11	3,11	3,17	3,08	3,18	2,87	3,21	3,50		3,18	3,25	2,88	2,76	3,32	3,24	3,02
Min nærmeste leder lytter oppmerksomt	3,74	3,74	3,76	3,73	3,79	3,63	3,71	4,00		3,77	4,00	3,53	3,50	3,82	3,79	3,71
Min nærmeste leder oppmuntrer ansatte til å se ting fra flere synsvinkler	3,53	3,53	3,59	3,50	3,50	3,43	3,48	4,00		3,45	3,71	3,35	3,29	3,70	3,62	3,47
Min nærmeste leder setter av tid og ressurser for å identifisere organisatoriske utfordringer	2,86	2,86	3,02	2,76	2,94	2,78	2,76	3,14		3,14	2,93	3,00	2,63	2,82	2,79	2,91
Min nærmeste leder setter av tid og ressurser til refleksjon om forbedringer av tidligere prestasjoner	2,65	2,65	2,59	2,69	2,59	2,52	2,76	2,91		2,77	2,64	2,35	2,45	2,84	2,68	2,63
Min nærmeste leder gir meg oppgaver hvor jeg selv kan være med å utvikle hvordan det skal bli utført	3,39	3,39	3,49	3,33	3,29	3,16	3,52	3,95		3,64	3,32	2,76	3,24	3,63	3,59	3,25
Min nærmeste leder er flink til å gi tilbakemelding på innsats	3,30	3,30	3,25	3,32	3,53	3,13	3,29	3,45		3,59	3,36	3,12	3,16	3,30	3,26	3,33
Min nærmeste leder liker ikke synspunkter som er forskjellig fra hans/hennes eget syn	2,20	2,20	2,25	2,18	2,09	2,46	2,05	1,95		2,00	2,25	2,12	2,63	2,00	2,12	2,26
Min nærmeste leder er flink til å ta mine tilbakemeldinger opp til øvre ledergruppe	3,03	3,03	3,05	3,02	3,09	2,86	3,14	3,23		3,09	3,07	3,06	2,66	3,23	3,14	2,96
Min nærmeste leder er flink til å gi meg tilbakemeldinger på mitt arbeid	2,94	2,94	2,81	3,02	2,85	2,83	3,02	3,27		2,95	2,86	3,12	2,61	3,16	2,97	2,93
Min nærmeste leder er flink til å motivere de ansatte	3,27	3,27	3,37	3,22	3,44	3,05	3,24	3,73		3,45	3,29	3,00	3,16	3,36	3,33	3,23
Min nærmeste leder er flink til å gi tillit til den ansatte	3,87	3,87	3,98	3,80	4,00	3,65	3,93	4,18		4,18	3,93	3,59	3,50	4,05	4,02	3,77
Kjønn - Mann	0,62															
Kjønn - Kvinne	0,36															
Hva er din alder? - Under 31 år	0,21															
Hva er din alder? - 31 - 40 år	0,38															
Hva er din alder? - 41 - 50 år	0,25															
Hva er din alder? - 51 - 60 år	0,13															
Hva er din alder? - Over 60 år	0,00															
Hvor lenge har du jobbet i politiet?	3,48															
Har du fagansvar i din stilling? Eksempel på stillinger med fagansvar vil kunne være: innsatsleder, krimmaktleder, operasjonsleder, oppdragsleder, PEL																

Søknad om forskning

Søknad om å forske på Agder politidistrikt

Jeg er ansatt hos dere som Innsatsleder ved GDE midt i Kristiansand. Siden 2019 har jeg tatt og studert master i erfaringsbasert ledelse ved UIA. Jeg har nå startet med min masteroppgav hvor min problemstilling i oppgaven er hva som motiverer og demotiverer førstelinjeledere i Agder PD. Jeg ønsker også å se på hvilken lederatferd disse første linjelederne blir motivert av.

Selve forskningen vil være kvantitativt hvor utvalget av respondenter vil være ifra GDE øst, GDE midt og GDE vest. Det vil være et stort utvalg av respondenter ifra 4 ulike seksjoner på 3 geografiske enheter. Grunnen til dette er at jeg blant annet spør om deres nærmeste leder, hvor det vil da være et stort utvalg mellomledere som vil bli vurdert. Det vil derfor ikke være mulig og forstå hvilken type mellomleder som har blitt vurdert på spørsmålene. Ønsket med denne forskningen er ikke å avdekke feil hos mellomleder, men om det er enkelte trender gjennom denne undersøkelsen som viser mellomleder må være mer oppmerksom på. Ved å spørre respondentene om deres motivasjon, om hvordan deres enhet jobber og hva de blir demotivert av håper jeg forskningen kan avdekke trender som kan være lærenyttig til seinere forskning.

Respondentene vil bli spurt om kjønn, alder og hvor lenge de har jobbet i stilling. Dette vil være det eneste respondenten må svare på av personlige ting. Disse faktorene vil også bli tillagt når man skal se på svarene ifra respondentene

Respondentene vil være de uten personalansvar, men de kan ha fagansvar i sin stilling. Respondentene vil tilhøre de ifra operativt seksjon, etterforskning seksjon, forebyggende / etterretning seksjon og operasjonssentralen.

Data vil bli fremskaffet gjennom en elektronisk spørring ved bruk av Surveyxact og distribuert pr e-post til respondentene. Svarene vil bli overført til-, og analysert ved hjelp av SPSS. Undersøkelsen gjennomføres anonymt gjennom en sperrefunksjon i SurveyXact. Det vil si at besvarelse, og respondentens mailadresse ikke er koblet sammen

Respondentene vil få to uker på å svare på denne undersøkelsen. Jeg håper dere kan være behjelpelige med å spre informasjonen om denne undersøkelsen via kilden, parole og nyhetsbrev slik at flest mulig respondenter vil svare på undersøkelsen.

Oppgaven og svarene på den kvantitative undersøkelsen vil hvis dere ønsker bli delt med Agder PD, slik at dere kan bruke dette som et verktøy til videre arbeid.

Håper på positivt svar

Mvh Alexander Gorman
41679690
Alexander.gorman83gmail.com / alexander.gorman@politiet.no

Svar ifra politiledelsen

From: Merete Moseid Fauchald <Merete.Moseid.Fauchald@politiet.no>
Date: 17 February 2023 at 08:55:47 CET
To: Elin Margrethe Fjeldbraaten <Elin.Margrethe.Fjeldbraaten@politiet.no>
Cc: Alexander Gorman <Alexander.Gorman@politiet.no>
Subject: SV: Søknad om å forske på Agder PD

Jeg har snakket med Alexander.
Har lest spørsmålene.
Ingen innsigelser fra personvernrådgiver. Tematikken berører ikke personvern. Tommel opp fra meg.

ELIN – tar du dette videre internt (ledergruppe), slik at Alexander kan fortsette sitt arbeid?

Vennlig hilsen

Merete Moseid Fauchald
Juridisk rådgiver/personvernrådgiver

Seksjon for sikkerhet, juridisk rådgiving og dokumentforvaltning
Stab for Virksomhetsstyring
Agder politidistrikt
Telefon: 94001982
E-post: Merete.Moseid.Fauchald@politiet.no
www.politiet.no

From: Elin Margrethe Fjeldbraaten <Elin.Margrethe.Fjeldbraaten@politiet.no>
Date: 21 February 2023 at 13:26:09 CET
To: Alexander Gorman <Alexander.Gorman@politiet.no>
Subject: VS: Søknad om å forske på Agder PD

Da er det godkjent av meg og av de tre GDE lederne, så du kan gå i gang 😊.

Elin Margrethe Fjeldbraaten
Avdelingsdirektør

Agder politidistrikt
SHR/HMS - Stab for HR og HMS

Telefon: 93211883
Mobil: 93211883
E-post: Elin.Margrethe.Fjeldbraaten@politiet.no
www.politiet.no

Informasjonsskriv til respondentene

Forskningsprosjekt ved Agder PD

Jeg er ansatt hos dere som Innsatsleder ved GDE midt i Kristiansand. Siden 2019 har jeg studert master i erfaringsbasert ledelse ved UIA. Jeg har nå startet med min masteroppgave hvor min problemstilling i oppgaven er hva som motiverer og demotiverer politiansatte i Agder PD. Jeg ønsker også å se på hvilken lederatferd de ansatte ved Agder PD blir motivert av.

Selve forskningen vil være kvantitativt hvor utvalget av respondenter vil være ifra alle geografiske enheter ifra flere ulike seksjoner her i Agder PD.

Grunnen til dette er at jeg blant annet spør om deres nærmeste leder, hvor det vil da være et stort utvalg mellomledere som vil bli vurdert. Det vil derfor ikke være mulig og forstå hvilken type mellomleder som har blitt vurdert på spørsmålene. Intensjonen med denne forskningen er ikke å avdekke feil hos mellomleder, men om det er enkelte trender de bør være oppmerksomme på.

Ved å spørre respondentene om deres motivasjon, om hvordan deres enhet jobber og hva de blir demotivert av håper jeg forskningen kan avdekke trender som kan være et viktig verktøy for å se hvordan man kan bidra til å ha motiverte ansatte

Respondentene vil være de uten personalansvar, men de kan ha fagansvar ved sin seksjon. Respondentene vil tilhøre de ifra operativ seksjon, etterforskning seksjon, forebyggende / etterretning seksjon, FOT og FSI.

Respondentene vil få en uke på å svare på denne undersøkelsen.

Oppgaven og svarene på den kvantitative undersøkelsen vil, bli delt med Agder PD, slik at dere kan bruke dette som et verktøy til videre arbeid.

Mvh Alexander Gorman
41679690
Alexander.gorman83gmail.com / alexander.gorman@politiet.no

Informasjonsskriv til de respondentene

Vil du delta i forskningsprosjekt ved Agder PD

Hva er det som motiverer og demotiverer ansatte i Agder PD og hvilken lederatferd er det ansatte blir motivert av.

Dette er spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som motiverer og hva som oppleves som demotiverende for ansatte ved Agder PD. I undersøkelsen ønsker jeg også å undersøke hva slags lederatferd man blir motivert av.

Dette er en kvantitativ undersøkelse hvor det kommer en rekke påstander hvor du som respondent skal velge tall mellom 1-5 over hvor mye denne påstanden stemmer.

Formål

For å undersøke problemstillingen vil det bli brukt kvantitativ metode. Dette for å kunne si noe generelt om hvordan politifolk generelt opplever dette. Spørreskjemaet vil sendes ut til flere forskjellige avdelinger i Agder PD. Oppgaven skrives som en masteroppgave ved UIA i Agder

Respondenter

De som blir spurt om å delta på undersøkelsen er ansatte i Agder PD, hvor alle de geografiske enheter vil være involvert. Ettersom en del av undersøkelsen går på hvilken lederatferd som motiverer de ansatte, så vil ikke ledere med personalansvar delta på undersøkelsen.

Respondentene vil bli spurt om kjønn, alder, hvor lenge de har jobbet i sin stilling og om de har fagansvar. Disse faktorene vil også bli tillagt når man skal se på svarene ifra respondentene

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Bakgrunnen for at du har blitt tilbudt å delta i denne undersøkelsen er at du er ansatt i Agder PD. Jeg har vært i dialog med politiledelsen i Agder PD og fått lov til å sende ut spørreskjemaet. Dette er gjort i forkant av at jeg sendte ut spørreskjemaet til deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

I denne oppgaven vil jeg bruke spørreskjema for å svare på problemstillingen. Dette er en metode som brukes mye i forbindelse med kvantitativ forskning, da spørreskjemaet kan sendes til mange og deretter analysere resultatene. Av personopplysninger blir det spurt om alder, antall år i tjeneste, kjønn og om du har fagansvar eller ikke.

Personvern

Denne undersøkelsen har blitt forelagt ikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester (tidligere NSD - Norsk senter for forskningsdata) og Agder PD sin juridiske rådgiver

Data vil bli fremskaffet gjennom en elektronisk spørring ved bruk av Surveyxact og distribuert pr e-post til respondentene. Svarene vil bli overført til-, og analysert ved hjelp av SPSS.

Undersøkelsen gjennomføres anonymt gjennom en sperrefunksjon i SurveyXact.

Det vil si at besvarelse, og respondentens mailadresse ikke er koblet sammen. Hele undersøkelsen vil derfor være anonym og det er ikke mulig å identifisere hvem som har svart på undersøkelsen.

Det er frivillig å delta