

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E Masteroppgave **Navn:** Kjersti Karlgård - 8

Arild Torbergsen - 12

Politiansattes arbeidsbelastning under politireformen

Dato: 26/11-20

Totalt antall sider: 98

Abstract

The local police reform (now the police reform) was presented on 31th of May in 2015 by Erna Solberg's government. The start of the change processes in January 2016- it is almost 5 years ago. The research by DFØ (DFØ report 2020:4), Wathne, Talberg og Gundhus (2019:1) and Karp and Filstad (2018) shows that the work pressure in the police is enormous. The police reform has been the subject of a number of criticisms from various quarters. The newspaper ads have been as numerous as the opinions. Much of the criticism is about the reform and the need for a centralization, and that it is underfunded.

In this thesis, we have looked at what leaders in Trøndelag Police District do to prevent unfortunate job demands and negatively high workload among their employees during the police reform. We have gone the way the informants have led us, and with the knowledge they have given us. We therefore agreed that the theoretical framework in the thesis would be about management, including positive leadership, practice-oriented management and change management. Further on New Public Management (NPM) and reforms with inspiration from there. Finally, we have looked at theories and research on job demands and the relation between the workers' resources and the possible consequences of an imbalance, and who it can affect their workhealth. Kirkhaug (2015) believes that leadership must be understood as a paradoxical, complex and situational function. We quickly saw that being a leader during a demanding reform makes leadership even more complex. The manager's tasks and duties therefore became central to this research.

We have conducted a qualitative study, with five semi-structured in-depth interviews. Our informants are leaders in Trøndelag police district, except one. He is a leader of another police district.

We made an interview guide but have as well as possible let the informants talk about the subject on their own initiative or where they themselves think it has been natural. The interviews were transcribed and entered into the computer program NVivo, where the data materials were coded and analyzed. After the analysis, we were left with three main categories: *Management*, *change* and *health at work*. This became the basis of our discussion and conclusion. The informants gave us a good picture of how demanding the police reform has been for the organization. A number of major changes have been made with what the informants perceive as a tight budget. There have

been demands for increased quality, but at the same time money must be saved. In addition, managers must take care of the health of their employees. We have discovered that it has become too much at once, and that there is a limit to what the police can do at once. We see that there is great variation of focus between the informants when it comes to workhealth.

We conclude that the police must become better at making priorities, as long as there is no correspondence between resources and tasks. The Police Directorate must have a clear strategy involving an overview over what's realistic and possible to achieve. The same applies to Trøndelag Police District. It is unfortunate that more demands and tasks are pushed on leaders as well as employees, that's already experiencing enormous work pressure. We see that Trøndelag Police District could have prioritized their economics differently, but it seems like it has been difficult for them to find room for HES (Health, Environment and Safety)-work into already tight budgets. Much of the explanation for this being downgraded, lies in which demands leaders are being measured at, and which focus the Police director's administration communicates as tasks leaders need to have focus on. We see that there is no strategy or plan to prevent or reduce work-related health problems. Such work is up to each individual leader.

Based on our findings, we recommend that there should be a clear strategy for capturing work-related health problems, and that such work must be put into a system. We also believe that the various professional groups in the police must communicate better. If the tasks are too many, managers must prioritize. This is essential to strengthen and implement the changes that the reform entails and to not wear out employees in the organization.

Sammendrag

Nærpolitireformen (nå politireformen) ble presentert 31. mai 2015 av Erna Solbergs regjering, med oppstart av endringsprosessene i januar 2016. Forskningen til DFØ (DFØ 2020:4), Wathne, Talberg og Gundhus (2019:1) og Karp og Filstad (2018) som er gjort etter oppstart av reformen, viser at arbeidspresset i politiet er enormt. Politireformen har vært gjenstand for kritikk fra ulikt hold, og avisoppslagene har vært like mange som meningene. Mye av kritikken har handlet om at reformen er en sentraliseringsreform og at den er underfinansiert.

I denne oppgaven har vi sett på *hva ledere gjør i TPD for å forebygge uheldig arbeidsbelastning under politireformen, sett fra et HMS-perspektiv*. Til det har vi gjennomført en kvalitativ studie, med fem semistrukturerte dybdeintervju. Vi har gått den veien informantene har førte oss, og med kunnskapen de har gitt oss. Vi falt derfor på at det teoretiske rammeverket i oppgaven ville handle om *ledelse*, herunder positivt lederskap, praksisorientert ledelse og endringsledelse. Videre har vi sett på teorier om *endring* og New Public Management-inspirerte reformer. Til slutt har vi sett på teorier og forskning om *krav og belastningsfaktorer i arbeidslivet*. Kirkhaug (2015) mener at en må forstå lederskap som en paradoksal, kompleks og situasjonsbetinget funksjon. Vi så raskt at å være leder under en krevende reform gjør lederskapet enda mer komplekst. Lederens oppgaver og plikter ble derfor sentralt i oppgaven.

Informantene våre er ledere i Trøndelag politidistrikt, unntatt én. Han er leder i et annet politidistrikt. Vi laget en intervjuguide, men har så godt som mulig har latt informantene snakke om problemstillingen på eget initiativ eller der hvor de selv mener det har vært naturlig. Intervjuene ble transkribert og lagt inn i dataprogrammet NVivo, hvor rådataene ble kodet og analysert. Etter analysen satte vi igjen med tre hovedkategorier: *Ledelse*, *endring* og *arbeidshelse*. Dette dannet grunnlaget for vår drøfting og konklusjon.

Informantene ga oss et godt bilde på hvor krevende politireformen har vært for organisasjonen. En rekke store endringer har vært gjennomført med det informantene opplever som alt for trangt budsjett. De er pålagt en rekke kvalitetskrav, men skal parallelt effektivisere og spare penger. Samtidig skal lederne ivareta arbeidshelsen til sine ansatte. Vi har avdekket at det har blitt for mye på en gang, og at det er begrenset hva politiet klarer å få til. Vi ser at det er stor variasjon i hvilket fokus informantene har på arbeidshelsen til ansatte.

Vi konkluderer med at politiet må bli flinkere til å foreta prioriteringer, i og med at det ikke er samsvar mellom ressurser og oppgaver. Her må Politidirektoratet være tydeligere og ikke minst realistiske på hva som er mulig å få til. Det samme gjelder også for Trøndelag Politidistrikt. Det er uheldig at flere krav og oppgaver skyves på ansatte og avdelinger som allerede har et enormt arbeidspress. Vi ser at Trøndelag Politidistrikt kunne ha disponert sine midler noe annerledes og at HMS-arbeid ikke har blitt prioritert i trange budsjett. Mye av forklaringen på at dette er nedprioritert ligger i hva som måles og telles hos Politidirektoratet. Det foreligger ingen strategi eller planer for å forebygge eller redusere arbeidsrelaterte helseplager. Om og hvordan slikt arbeid gjennomføres, er prisgitt den enkelte leder.

Basert på våre funn anbefaler vi at det bør foreligge en klar strategi for å fange opp belastninger som kan gi arbeidsrelaterte helseplager, og at et slikt arbeid må settes i system med tiltak der hvor det er behov. Vi mener også at de ulike faggruppene i politiet må snakke bedre sammen. Politiet er ikke tjent med at det presses på fra alle hold. Prioriteringer må tas når politiet ikke får til alt. Dette er vesentlig for å styrke og implementere endringene som reformen medfører og for å ikke slite ut ansatte i organisasjonen.

Forord

Denne masteroppgaven er vår avslutning på studiet Master of Business Administration (MBA) i ledelse ved Nord Universitet. Oppgavens problemstilling er valgt på bakgrunn av et ønske om økt innsikt og kunnskap om den komplekse verden ledere lever i, i en organisasjon som har en sentral plass i samfunnet vårt, for å se hvilket fokus de har på forebyggende HMS-arbeid og arbeidshelse.

Vi har kunnskap og erfaring fra henholdsvis politiet og bedriftshelsetjeneste, og det har vært til stor hjelp for å forstå hvordan vi skulle angripe oppgaven. Samtidig har årene på skolebenken gitt oss det teoretiske grunnlaget for å skrive en masteroppgave. Arbeidet med oppgaven har utvilsomt vært krevende, spesielt når begge har balansert studiet med full jobb.

Vi ønsker å rette en stor takk til informantene som gitt et stort og viktig bidrag til forskningen. Takk til vår veileder, Jan-Oddvar Sørnes, for gode råd og veiledning. Vi vil også si takk arbeidsgiverne våre som har lagt til rette for at vi har kunne deltatt på studiesamlinger. Og til slutt, takk til alle gode forelesere ved Nord Universitet.

Trondheim, 24. november, 2020

Kjersti Karlgård og Arild Torbergsen

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	iii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vi
Begrepsavklaring	viii
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Avgrensninger	3
2.0 Teori	5
2.1 Ledelse	5
2.1.1 Positivt lederskap	6
2.1.2 Praksisorientert ledelse	8
2.1.3 Endringsledelse	9
Figur 2: Endringens ulike faser	10
2.2 New Public Management	12
2.3 Belastning i arbeidslivet	13
2.3.1 KKS-modellen (krav, kontroll og støtte)	13
2.3.2 JD-R-model (job demand - resources)	14
2.3.3 Organisasjonsmessige faktorer	15
2.3.4 Stress	15
2.4 Oppsummering teori	17
3.0 Metode	18
3.1 Forskningsstrategi og design	18
3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	20
3.2.1 Utvalgsstrategi	20
Figur 3: Oversikt over informantene	21
3.2.2 Datainnsamling	21
3.2.3 Gjennomføring	22
3.2.4 Analyse av data	22
3.3 Validitet og reliabilitet	23
3.4 Kritisk refleksjon over valgt design og metode	24
3.5 Ethiske problemstillinger	26
3.6 Oppsummering metode	26
4.0 Presentasjon av funnene	28
Figur 4: Hovedkategorier	28
4.1 Ledelse	29
Figur 4.1: Ledelse	30
4.1.1 Prioriteringer	30
4.1.2 Økonomi	34

4.1.3 Tilstedeværende ledelse	36
4.2 Endring	38
Figur 4.2: Endring	38
4.2.1 Reform.....	39
4.3.1 Krav	42
4.2.2 Politiarbeid på stedet	45
4.3 Arbeidshelse	47
Figur 4.3: Arbeidshelse	47
4.3.1 Negativ belastning	48
4.3.2 Forebyggende Arbeidshelse	52
4.3.3 Strategi for helsearbeid.....	55
5.0 Drøfting	57
5.1 Ledelse	57
5.1.1 Oppsummering ledelse	61
5.2 Endring	62
5.2.1 Oppsummering endring	67
5.3 Arbeidshelse	68
5.3.1 Oppsummering arbeidshelse	78
6.0 Konklusjon	79
6.1 Praktiske implikasjoner	81
6.2 Teoretiske implikasjoner	82
6.3 Videre forskning.....	82
6.4 Politiske anbefalinger	83
6.5 Kritiske momenter til egen konklusjon	83
Litteraturliste	84
Vedlegg	88
Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene	88
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	91
Vedlegg 3: Søknad om tillatelse til forskning i Trøndelag Politidistrikt	92
Vedlegg 4: NSD sin vurdering	95
Vedlegg 5: Utdrag fra medarbeiderundersøkelsen 2020.....	97

Begrepsavklaring

Politireformen: Tidligere kalt nærpolitireformen.

POD: Politidirektoratet, som er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet.

TPD: Trøndelag politidistrikt.

PPS: Prosjekt politiarbeid på stedet.

KUBA: Kunnskapsbasert politipatrulje/politiarbeid.

FSI: Felles Straffesaksinntak.

HMS: Helse, miljø og sikkerhet.

HSE: Health, safety and environment.

Innsatsleder: Politidistriktets øverste leder på taktisk nivå ved hendelser som krever koordinerende ledelse.

GDE: Geografisk driftsenhet, Trøndelag politidistrikt er delt inn i tre TPD.

DIFI: direktoratet for forvaltning og IKT.

DFØ: Direktoratet for forvaltning og økonomi.

IDF: Informasjon, drøfting og forhandlingsmøte.

AFI: Arbeidsforskningsinstituttet.

STAMI: Statens arbeidsmiljøinstitutt

ABE-reformen: Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen som ble innført av Erna Solbergs regjering fra og med budsjettåret 2015.

1.0 Innledning

I denne oppgaven har vi “dykket ned” i debatten om norsk politi og den mye omtalte politireformen. De siste årene har det kommet en del publikasjoner som i en eller annen form omtaler norsk politi og den politiske debatten denne organisasjonen har blitt en del av.

08.11.2012 det ble fremsatt et ønske fra justis- og beredskapsminister Grete Faremo om å endre norsk polititjeneste. I en pressemelding sa hun “*jeg ønsker et godt faglig grunnlag for fremtidens organisering av politi- og lensmannsetaten*” (Regjeringen, 2020). Dette ble starten på tre år med analyser og undersøkelser som skulle bidra til å optimalisere og effektivisere norsk politi.

Den 10. juni i 2015 vedtas ny reformen. Dette innebærer ganske store endringer for norsk politi. Sentralisering, endring i innhold i tjenesten og nye retningslinjer var bare noen av elementene som endringen medførte. For å vite mer nøyaktig hva disse endringene har gjort med tjenestetilbudet og forholdet til blant annet publikum, krevde justis og beredskapsdepartementet en undersøkelse fra DIFI (Regjeringen, 2020).

Gjennom media kan vi lese at det er delte meninger om reformen. Flere skriver at publikum opplever at reformen har gitt dårligere polititjenester. Vi har sett at det er mange, både statlige og private aktører som har interesse av å delta i denne debatten, det samme har vi. Derfor har vi i denne masteroppgaven rettet fokus mot en side av reformen som har fått mindre oppmerksomhet. (Wathne et. al. 2019:1) har sett på politiets relasjon til publikum etter reformen. Noen av hennes funn indikerer at det er oppstått nye belastningsfaktorer i arbeidet som politi. Hun oppgir høy arbeidsbelastning som kan gi en opplevelse av negativt stress, en opplevelse av lav bemanning, økte krav og høyt arbeidspress. I tillegg skriver hun at politiansatte oftere opplever å gå hjem fra jobb med dårlig samvittighet for alt uferdig arbeid (Wathne et. al. 2019:1). Vi bestemte oss for å ta utgangspunkt i dette, ved å rette et blikk mot den menneskelige ressursen. Dette ved å se på hvordan ledere i TPD jobber forebyggende og helsefremmende med det som er oppgitt som nye belastningsfaktorer etter politireformen. I tillegg har vi sett på hvordan lederne i TPD generelt sett jobber for en helsefremmende arbeidsplass i et helse-, miljø- og sikkerhetsperspektiv (HMS). Til slutt har vi sett på lovverk som regulerer arbeidsgivers handleplikt og krav som blant annet arbeidsmiljøloven legger til et godt systematisk og helsefremmende HMS-arbeid.

Problemstillingen omfatter etter det vi mener et forskningsspørsmål om hva lederne i TPD mener de gjør for å forebygge og skape en helsefremmende arbeidssituasjon for politiansatte.

1.1 Aktualisering

Endringsprosesser og reformer er mye forsket på. Det samme gjelder også for områder ved arbeidslivet som kan påvirke medarbeidernes arbeidshelse. Staten arbeidsmiljøinstitutt (Stami) har kompetanse og erfaring med å se sammenhengen mellom hva de ansattes eksponeres for og hvordan det kan påvirke helsen deres- vi har derfor sett litt til dem.

Vårt ønske er å gå mer i dybden av politireformen og se hvordan lederne jobber for å forebygge at det ikke skal bli uhelse av belastningen ansatte utsettes for som en indirekte eller direkte følge av reformen.

Vi opplever at det i dag tas mer og mer hensyn til at medarbeidere har ulike belastningsfaktorer i forskjellige yrker. Det virker også å være økt fokus på kunnskap om belastningsfaktorer, slik at man kan jobbe forebyggende med HMS-arbeidet på organisasjonsnivå, samt forebygge for sykefravær og uhelse på individnivå.

Hos NOA som er Stami sin oversikt over norsk arbeidsmiljø og helse finner man faktakunnskaper som beskriver tilstanden til arbeidsmiljø som er vurdert, helseplager knyttet til ulike arbeidsplasser/yrker og tall på sykefravær i næringer i Norge (Stami, 2020), noe som bekrefter at det er et satsingsområde i norsk arbeidsliv og at man etterstreber å få kunnskap dette.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I et stort spekter fra arbeidsplass til arbeidsplass, vil det variere hva som er en belastningsfaktor og hva som oppleves som en belastningsfaktor (Brochs-Haukedal, 2014). For å forstå kompleksiteten og hvor varierte arbeidsoppgaver en politibetjent har så forsto vi at det var nødvendig å snakke med noen som hadde tilstrekkelig kunnskap og informasjon som kunne opplyse oss. Dette for å bli kjent med innholdet i jobben og variasjonen som er mellom fagfeltene også innenfor politiet. Tidlig så anslo vi at arbeid med mennesker og spesielle hendelser hvor reaksjoner og følelser er en stor del av jobben, både var faktorer som

kunne bidra til å skape en opplevelse av negativ belastning og stress i jobben som norsk politi.

Vi avklarte derfor tidlig at vi ville se på sammenhengen mellom reformen og potensielt nye belastningsfaktorer og hvordan disse ble jobbet med i et forebyggende HMS-perspektiv. Vi mener at problemstillingen vår tar for seg fenomenet vi ønsker å undersøke:

Hva gjør ledere i TPD for å forebygge uheldig arbeidsbelastning under politireformen, sett fra et HMS-perspektiv?

1.3 Avgrensninger

Vi måtte ta flere hensyn da vi skulle velge informanter. Vi valgte i hovedsak å se på Trøndelag politidistrikt til denne undersøkelsen. Hovedårsaken var at vi vurderte omfanget som for stort, dersom vi skulle vurdere problemstillingen på politidirektoratets nivå. Både i forhold til de generelle rammene for denne masteroppgaven, men også tid og ressurser vi hadde til rådighet.

Vår kjennskap til TPD gjorde det samtidig enklere for oss å få tilgang på informanter. Underveis så oppdaget vi likevel at det var nødvendig å se til et annet distrikt for å vurdere om vi hadde nådd et metningspunkt eller ikke. Hvilket distrikt vi skulle se til ble vurdert ut ifra noen utvelgelseskriterier. Utvelgelseskriteriene vi hadde satt oss var at lederne vi skulle intervjuer måtte ha:

1. Politiutdannelse
2. Jobbet i politiet som leder i minimum fem år
3. Samlet måtte alle lederne ha ulik plassering i hierarkiet i lederstrukturen.

Bakgrunnen for at vi vurderte dem slik var at vi ville ha informasjon fra lederne om hvordan endringsprosessen har vært (siste fem år) og hvilken prioritet oppfølgingen av medarbeiderne har.

Vår oppfatning av politireformen er at det har medført store endringer for norsk politi. Noen av dem som allerede har forsket på endringen har sett at dette også har påvirket de

menneskelige faktorene. Vi ønsket derfor å “dykke dypere” på dette området for å se enda nærmere på hva som blir gjort for å forebygge uheldig belastning som følge av endringene. Vi endte opp med følgende hovedkategorier i denne oppgaven: Ledelse, endring og arbeidshelse.

I kapittel en presenteres innledning, problemstillingen, selve aktualiseringen og avgrensning av tema, samt omfang. I kapittel to så presenteres det teoretiske rammeverket. Selve teorien har vi avgrenset til kun det vi anså som mest relevant for oppgavens problemstilling. Her har vi har sett på fenomener som omhandler positiv ledelse, endringsledelse og tildels noe generell organisasjonsteori om endringsprosessen. Fordi oppgaven handler i stor grad om medarbeidernes arbeidssituasjon og forebyggende og helsefremmende arbeid, så har vi valgt teori knyttet opp mot det vi mener er sentrale teorier som sier noe om hva som kan skape belastninger og hva som kan skape opplevde belastningssituasjoner og mulig negativt stress i jobb. JD-R-modellen (job demand - resources) fra Arnold Bakker (Bakker, 2020) er derfor sentral, sammen med KKS-modellen (Krav-kontroll-støtte) fra Karasek og Theorell (1990). I begrenset omfang har vi også sett at “jobbkarakteristikamodellen” til Oldham & Hackman (1976:1980) også har noen relevante poeng i forståelsen av sammenhengen mellom jobbkrav og arbeidshelse. Kapittel tre er en redegjørelse for metodevalg, forskningsstrategi, design, datainnsamling og analyse. I det fjerde kapittelet presenterer vi funn og i kapittel fem er våre funn (empiri) drøftet mot teori. Til slutt i kapittel fem kommer vår konklusjon som besvarer problemstillingen, samt teoretiske og praktiske implikasjoner og våre politiske anbefalinger.

2.0 Teori

I dette kapittelet presenteres teoretiske perspektiver som har hjulpet oss i å besvare problemstillingen. Vi har valgt å skille teorien i tre hovedområder. Første hovedområde handler om ledelse. Her er vi innom begreper som positivt lederskap, praksisorientert ledelse og endringsledelse. Det andre hovedområdet handler om New Public Management (NPM) og kjennetegn ved NPM-inspirerte reformer. I siste hovedområde viser vi til teorier og forskning om sammenhengen mellom krav, belastning og mulig negativ effekt det kan ha på arbeidshelsen.

2.1 Ledelse

Kirkhaug (2015) definerer lederskap som det å påvirke personer til å nå mål. Han mener at et vellykket lederskap handler om å utøve ledelse i kombinasjon med blant annet kunnskap om bransje og personlig egnethet. Kirkhaug (2015) skriver at ledelse er et uferdig og komplekst fagområde, og at det er vesentlig å forstå at det ikke finnes én definisjon. En må forstå lederskap som en paradoksal, kompleks og situasjonsbetinget funksjon. Han mener at det er vanskelig å vise om ledelse har effekt. Han mener at mulighetsrommet ledere har til å utøve ledelse, handler om hvor maktesløse lederrollen kan bli og hvordan dette kan variere ut fra en rekke faktorer. Dette mener Kirkhaug (2015) kan være med på å hindre eller begrense utøvelse av ledelse. Jacobsen og Thorsvik (2017) mener at ledelse handler om en spesiell atferd for å påvirke andres atferd, handlinger og holdninger.

Jacobsen og Thorsvik (2017) skriver at lederrollen består av to ulike prosesser og roller. Den ene innebærer å ha ansvar for å veilede, støtte og eller gi tilbakemeldinger som ligger til den administrative delen av ledelse. Den andre er å skape visjoner, skape mening og motivasjon som leder. Ledere som ikke evner å balansere disse rollene og funksjonene riktig i hverdagen har mindre sjanse for å lykkes.

Å lykkes med medarbeiderskap krever at man som leder evner å se de individuelle behovene som ansatte har, dette kan både være som veiledning og støtte. Behovet for kompetanse, erfaring og for ledelse, samt viljen deres for å løse arbeidsoppgaver er også elementer som må hensyntas i ledelse av ansatte (Hersey og Blanchards referert i Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 435).

2.1.1 Positivt lederskap

Adriaenssen, Johannessen & Johannessen (2017) mener den nye organisasjonspsykologien handler om å rette fokus mot det positive. De er opptatt av at en skal styrke både den enkelte og grupper på det de er gode til, fremfor å rette oppmerksomhet mot det negative. Kirkhaug (2015) skriver at positiv ledelse handler om å inkludere og legge til rette for medvirkning.

Kirkhaug (2015) påpeker at det er flere studier som har forsøkt å finne ut av om ledere har universelle oppgaver og plikter, og om de kan ses hos ledere i alle typer organisasjoner.

Bernard (referert i Kirkhaug, 2015, s. 82) så på lederskap som et sett av tre hovedoppgaver, hvorav den første innebærer å legge til rette for et effektivt kommunikasjonssystem og at informasjon når ut til alle. Han mente at god kommunikasjon er essensielt for å kunne utnytte interne ressurser. Den andre oppgaven omhandler koordinering og at samarbeid mellom ansatte og avdelinger vedlikeholdes. Den siste hovedoppgaven er å påse at organisasjonen har mål og visjoner. Mintzberg (referert i Kirkhaug 2015, s. 82) bruker også tre kategorier for å vise lederens plikter. Den første er en interpersonell rolle, som omhandler å være en arbeidsleder og et forbindelsesledd. Den andre er en informasjonsrolle som omhandler å ivareta og overvåke informasjonsformidlingen. Den siste er en beslutningsrolle, som innebærer at lederen er konfliktløser, forhandler, ressursfordeler og beslutningstaker. Kirkhaug (2015) oppsummerer lederens oppgaver og plikter til at det handler om å sette mål, sørge for organisering, ta beslutninger, informere, fordele ressurser og kontrollere. Et viktig poeng er imidlertid at en leders oppgave ofte er uklar og med målkonflikter. Årsaken er at ledere må ta hensyn til mange ulike interesser (Kirkhaug, 2015).

Kirkhaug (2015, s. 49) skriver om lederskapssynder, og definerer det som; *“(...) en type holdning eller atferd som gjør det vanskelig for lederen å nå organisasjonens mål gjennom positiv påvirkning og frigjøring av kapasitet blant medarbeiderne”*. De seks syndene er uærlighet, manipulering, illojalitet, hevn, inkonsistens og forskjellsbehandling. Synden inkonsistens innebærer en lav grad av forutsigbarhet rundt lederens beslutninger og atferd. Det betyr at lederen opptrer ulikt i like situasjoner. Kirkhaug (2015) mener at slike ledere tilpasser seg etter minste motstands vei. Inkonsistens lederatferd vil kunne gi ansatte usikkerhet, hvor de ikke vet om deres innsats er god eller dårlig.

Kirkhaug (2015) skriver at makt er ensbetydende med lederskap, og at lederskap ikke kan utøves uten makt. Han begrunner dette med at lederskap handler om å være forbilde, påvirke,

motivere, sette grenser og tvinge gjennom beslutninger. Han mener at ledere kan og bør bruke ulike typer makt, og nevner tvangsmakt, belønningsmakt, normativ makt og institusjonell makt, men makten må være tilpasset den aktuelle situasjonen. For å kunne utøve makt, er lederen avhengig av å ha relevante verktøy tilgjengelig. Bruk av mål, visjoner, verdier og regler er noen viktige verktøy ledere kan benytte (Kirkhaug, 2015).

Det er helt essensielt at medarbeiderne vet hva målet til organisasjonen er, ellers vil man risikere at de gjør ting de ikke skal. Mål kan defineres som “(...) konkret beskrivelse av hva en person eller organisasjon ønsker å oppnå på et bestemt tidspunkt” (Kirkhaug, 2015, s. 86). Mål som verktøy sier noe om ambisjonsnivået, noe en ønsker at organisasjonen skal oppnå på et gitt tidspunkt. Funksjon til målet er blant annet å tydeliggjøre hvorfor medarbeiderne jobber, motivere dem og styre den daglige virksomheten. Visjoner er et uttrykk for hvor god en organisasjon kan bli i forhold til andre (Kirkhaug, 2015). Visjoner har flere hensikter. Alle skal kunne strekke seg etter dem, og de er med på å konkretisere organisasjonens retninger og prioriteringer (Kirkhaug, 2015). Verdier handler om overbevisninger eller standarder som styrer personer sin holdning og atferd. Det er et uttrykk for hva som er rett og galt, moralsk og umoralsk, og skal bidra til måloppnåelse. Verdier vil kunne gi en mental kontroll over medarbeiderne. Det er et attraktivt lederverktøy i bransjer hvor det både er viktig med god styring og operativ frihet.

Kirkhaug (2015) mener at regler er grunnfjellet i de fleste organisasjoner. Regler handler om nedskrevne bestemmelser og om hva som skal gjøres av hvem. De utgjør kriterier, og sørger for kontroll av måten arbeidet utføres på. Regler kan legitimere maktanvendelse, lette beslutningstakingen, redusere konflikter, sørge for rett håndtering og bidra til rettferdigheter ved for eksempel utdeling av bonuser. Samtidig har regler en rekke ulemper, ifølge Kirkhaug (2015). De sier bare hva ansatte minimum skal gjøre, men ikke hvilken innsats og omtenkksomhet de skal legge i arbeidet. Regler kan skape rigiditet, og dermed hindre kreativitet og innovasjon. Det vil i alle organisasjoner kunne oppstå situasjoner hvor reglene ikke passer (Kirkhaug, 2015).

Lederorientering handler om hva lederne er mest opptatt av (Kirkhaug, 2015). Hvilken orientering lederen har kan komme av personlige interesser, kompetanse, krav og den konkrete situasjonen. Orienteringen kan dreies seg om oppgavene og målene som skal nås, medarbeiderne eller endringer og strategier. Kirkhaug (2015) nevner fire ulike orienteringer. Den første kaller han *oppgaveorientering*. Den innebærer at lederen har fokus på oppgavene

som skal løses, midlene som brukes for å løse oppgavene og til slutt resultatet. Den andre er *medarbeider- og relasjonsorienteringer*. Fokuset til lederen vil her være på medarbeiderne og deres motivasjon, trivsel og utvikling. Den tredje orienteringen kalles *endringsorientering*. Som navnet tilsier, handler det her om å ha fokus på endring og utvikling i organisasjonen. Ledere som har fokuset sitt her, vektlegger ofte formålet til organisasjonen. Kirkhaug (2015) skriver at siste orienteringen er *strategiorientering*. Fokuset her ligger i å utvikle fleksibilitet, og derved også endrings- og læringskapasitet i organisasjonen. Kirkhaug (2015) påpeker viktigheten av at ledere evner å ha bredde i sin ledelsesorientering. Ved å fokusere på en av orienteringene vil lederen etterlate seg et tomrom. Ledelsesorienteringene må behandles som komplementære - som sammen fyller det ansvaret lederne har.

2.1.2 Praksisorientert ledelse

Forklaringen på hvorfor noen organisasjoner lykkes, peker ofte på at det handler om god ledelse. Karp (2014) mener at litteraturer innen organisatorisk endring viser til karismatiske toppledere som har endret sine organisasjoner. Men at dette derimot baserer seg på forenklete forklaringsmodeller som overvurderer individet. Poenget til Karp (2014) er at det i for liten grad tas hensyn til komplekse kollektive prosesser. Carlson (1991) mener at forstyrrelser, ikke-planlagte hendelser og kaos utgjør en betydelig del av arbeidsdagen til ledere. Han mener at tidligere teorier i for liten grad har tatt hensyn til dette. Ledelse er i stor grad en hendelsesstyrt improvisasjon med multitasking og evnen til å håndtere stress (Carlson, 1991).

En praksisorientert tilnærming til ledelse må ta utgangspunkt i at organisasjoner er sosiale konstruksjoner. *“(...) organisasjoner er temporære og ustabile praksisfelleskap, hvor handlinger og samhandling, så vel som konkurranse og motstand, utgjør den samlede praksis i organisasjoner”* (Karp, 2014, s. 114).

Både Binney, Williams & Wilke (2012) og Karp (2014) er opptatt av å menneskeliggjøre ledelse. Ledelse er ikke en funksjon av spesielle egenskaper, men en situasjonsbestemt sosial prosess som oppstår mellom mennesker og lederegenskaper kan utvikles. De hevder at for å oppnå effektivitet må ledere "koble" med andre, og det finnes ingen formel for ledelse. Lederen må være til stede og ha evne til å se andre mennesker. Det vil skje hvis lederen bruker seg selv og er interessert i alle sider ved menneskene i organisasjonen. Ledere bør konsentrere seg om det som er mulig å få til, med de ressursene de har, og samtidig ha et

langsiktig perspektiv (Binney et al., 2012). De mener at ledere hemmes av urealistiske forventninger om hva han eller hun skal oppnå og hvem han eller hun skal være som leder. Dette er noe som lederen må leve med. Lederen må evne og akseptere at noe er "godt nok" og at andre er "som de er".

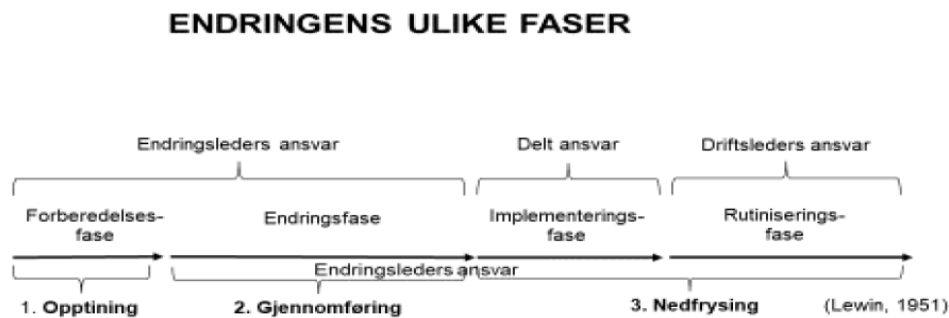
Det lederen gjør er stort sett dagligdagse og trivielle ting, som grovt kan oppsummeres slik: Kommuniserer, småsnakker og lytter. Løser problemer og håndterer trivielle forhold. Håndterer usikkerhet og endringer. Takler stress, press og forventninger. Løser dilemmaer og konflikter. Håndterer ressursknapphet og maktkamper. Administrerer, rapporterer og sitter i møter. Snakker med folk og får ting til å gå rundt – får jobben gjort (Binney et al. 2012., Alvesson & Svenningsson, 2003., Raelin. 2005., Karp, 2018 og Cunliffe, 2014).

Alvesson og Svenningsson (2003) stiller spørsmålsteget ved om ledelse som en konstruksjon sier noe verdifullt og gjeldene om hva lederen faktisk gjør. De mener at vi ikke godt nok forstår hva ledelse er. Det er mange kilder til påvirkning i en organisasjon, og det er vanskelig å si hva som utgjør ledelseskomponenten i mange situasjoner.

2.1.3 Endringsledelse

Christensen et.al. (2009) mener at bottom-up ledelse handler om å identifisere løsninger og problemer i samarbeid mellom ledelsen og de ansatte. Mens Ottesen (2011) mener at en top-down betraktes som en styreform hvor all "makt" ligger hos en gruppe eller hos en person. Endring skjer som en naturlig del av behovet en organisasjon har for å utvikle seg. Å få ansatte gjennom overgangen fra gammelt til nytt er helt essensielt hvis endringene faktisk skal virke som planlagt. Ifølge Bridges og Bridges (2017) handler det å lede i endring i stor grad om å hjelpe menneskene gjennom alle fasene. Lewins (1951) modell om de tre faser er brukt for å illustrere hvordan endring foregår: 1) opptining 2) gjennomføringsfasen og 3) nedfrysingsfasen.

Figur 2: Endringens ulike faser



2.1.3.1 Opptiningsfasen

Bridges og Bridges (2017) mener denne fasen handler om å gi slipp på det gamle. Det er her organisasjonene må bruke god tid på å forberede menneskene på at det vil komme en endring. Fasen handler i stor grad om å avslutte et arbeid slik man er vant til å gjøre det og starte en prosess for å lære seg nye oppgaver eller en ny måte å jobbe på. I denne fasen er det viktig og hjelpe ansatte til å håndtere denne overgangen. Fasen kan gi ansatte opplevelser av tap av trygghet. Mange blir frustrerte og kan miste motivasjon og effektivitet i jobben (Brochs-Haukedal, 2014). Brochs-Haukedal (2014) mener det vil være viktig å adressere hva som skal skje og hva endringen kan medføre. Bridges og Bridges (2017) hevder at god informasjon og involvering vil være viktig i denne fasen, alle må vite hva som skal skje. Å holde tilbake informasjon eller gi halvsannheter kan slå negativt tilbake på et senere tidspunkt i prosessen. Brochs-Haukedal (2014) skriver at det er viktig at ledere vet hvem det er som har noe å tape på endringen. Hvordan man opplever endring kan være preget av opplevelsen av å ha mistet noe av stor betydning, f.eks., identitet eller tryggheten i jobben. For mange av oss er disse to viktige fundament for mestringsfølelse og hvordan vi anerkjenner oss selv i det vi holder på med.

Videre må man tydelig definere hva som er over og hva som videreføres. Et av de største problemene med opptiningsfasen er at ansatte blir forvirret og usikker på hvordan de skal gjøre jobben sin. Hvis man er tydelig på hva som er over og veien videre, unngår man forvirring (Brochs-Haukedal, 2014).

2.1.3.2 Gjennomføringsfasen

I denne fasen er det gamle og trygge borte, mens det nye ikke helt er satt i system (Brochs-Haukedal, 2014). Dette er en krevende fase hvor de ansatte som opplever endringen som negativ vil møte endringsprosessen med motstand og frustrasjon. Årsaken kan være at denne fasen inneholder en rekke nye aktiviteter man må forholde seg til. Det kan være nytt utstyr, flytting av personell eller opplæring og/eller introduksjoner av nye arbeidsoppgaver. Et viktig element mener også Brochs-Haukedal (2014) handler om at relasjoner til kolleger man tidligere har jobbet med, kan i denne fasen brytes og at overgangen til å bygge nye relasjoner og vennskap kan oppleves som krevende for enkelte.

Videre beskriver Bridges og Bridges (2017) at fasen er viktig for å sikre at organisasjonen kommer igjennom endringene, og at endringene som gjøres skal fungere slik de skal. Og det er nettopp i denne perioden at det er viktig å være kreativ. Når alt går bra er det vanskelig å gjøre endringer. Når organisasjonen derimot opplever tøffe perioder, kommer ofte de beste ideene. Det viktige blir derfor å lede ansatte trygt gjennom fasen, og dra nytte av frustrasjon ved å oppfordre til kreativitet og innovasjon.

2.1.3.3 Nedfrysingsfasen

I den tredje fasen skriver Brochs-Haukedal (2014) at man er kommet ut av endringen og er klar for å lage en ny start. Det er derfor essensielt at man i denne fasen endrer fokus. Hensikten er nå at en ønsker å normalisere de nye endringene og i mye større grad implementere endringen i daglig drift. Fasen er avhengig av at alle forplikter seg til endringene, og implementerer nye verdier, holdninger, relasjoner og identitet. De må også bli komfortable med sine nye arbeidsoppgaver, og dette kan ta tid.

Ifølge Bridges og Bridges (2017) starter ikke fasen bare ved at leder vrir på en bryter. Ledere kan gjøre fire ting for å få denne fasen i gang: 1. Forklare hensikten av utfallet man ønsker å få. 2. "Mal et bilde" av hvordan utfallet vil se ut og bli i fremtiden. 3. Lag en trinnvis plan for innfasing av utfallet. 4. Gi hver enkelt en rolle i både planen og utfallet.

Jacobsen og Thorsvik (2014) er tydelige på at en god avklaring og god kommunikasjon rundt planlagte endringer, gir store fordeler når endringene skal gjennomføres. De mener at det er naturlig at endring ofte blir møtt med en eller annen form for motstand. Dette er en rasjonell reaksjon som kommer frem hos et individ eller hos en gruppe når noe i hverdagen forandrer seg som man ikke er helt forberedt på. Jacobsen og Thorsvik (2014) mener at det er viktig å

skape en opplevelse av at endringene er nødvendige. Medarbeiderne må se og føle at endringene gir en fordel.

2.2 New Public Management

Wathne (2015) skriver at New Public Management (NPM) handler om organisering og ledelse i offentlig sektor. Hun skriver i sin doktoravhandling at det finnes mange definisjoner på begrepet og derav flere betydninger. I sin avhandling har hun sett at det er tre måter å forstå NPM begrepet på. 1. Enten som en ideologi eller bevegelse, som har som utgangspunkt at en handling skal skje og med en forventning om at det følger med noen form for konsekvenser til handlingene som gjøres. 2. At det er et godt forskningstema 3. Praktisk erfaring som kan observeres i reformer i offentlig sektor (Wathne, 2015, s. 23).

Wathne (2015) mener at hovedfokuset til NPM inspirerte reformer er å skape kostnadseffektivitet. Dette gjør at NPM ofte omtales som en endimensjonal innfallsvinkel til reform. Å legge mindre vekt på det sosiale samspillet, arbeidsoppgavene, rettferdigheter og det faglige hensynet, som gjør at det kommer tydeligere frem hva som er fokus og målet til NPM-reformer. Hovedfokuset til NPM er som sagt kostnadseffektivisering, men samtidig at det ikke skal påvirke andre mål negativt. Likevel er det lett å se at denne tosidigheten kan skape kompleksiteter og praktiske utfordringer (Wathne, 2015).

Teorien til NPM kan oppsummeres i tre punkter:

1. Mål- og resultatstyring med vekt på rapportering av resultater. Herunder ligger også behovet for å implementere belønnings- og «straffesystemer».
2. Vekt på ressursbruk lokalt, mer autonomi for ledere og økt fokus på profesjonell ledelse
3. Fokus på serviceorientering, servicekvalitet og tjeneste/brukerstyring, herunder ligger også kostnadsutt og det å ha en disiplin i budsjett (Wathne, 2015).

Wathne (2015) viser til spesielt to baksider ved NPM-reformer. Den ene er at det er uhyre vanskelig å måle hvordan endringene vil påvirke organisasjonen. Det andre handler om at endrede målings- og produktivitetskrav kan få negative konsekvenser på et individrettet nivå. Dette kan skape eller øke forekomsten av eksempelvis stress og redusert lojalitet i organisasjoner under endring (Wathne, 2015).

Brochs-Haukedal (2014) skriver at organisasjoner må evne å tilpasse seg når verden omkring endrer seg og at omgivelsene endrer seg ikke er noe nytt, sånn har det alltid vært og sånn vil det alltid være. Utfordringen slik han ser det, er at endringene skjer i et såpass høyt tempo at det er krevende å «følge på», men også at endring er med på å skape nye forutsetninger samt utviklingsmuligheter i det nye arbeidslivet.

Å forholde seg til endringer kan kreve mye av en organisasjon, men det kan også følge med nye momenter som kan virke bra, og som kan bidra til å utvikle organisasjoner i en positiv retning. Økt fokus på digitalisering har gjort underverker for mange i form av modernisering og effektivisering av arbeidsoppgaver. Samtidig fører den digitale utviklingen med seg at vi er blitt mer mobile og at samfunnet totalt sett har mer fokus på effektivitet og kostnader. For mange arbeidsplasser har dette enten betydd økte krav om effektivitet, en opplevelse av mer stress eller utmattelse i jobben. Digitalisering er ett av mange utviklingsområder som er felles for både privat og offentlig sektor og at det i mange tilfeller er tidsbesparende er åpenbar, men med seg har også digitaliseringen brakt med seg utfordringer så vel som muligheter.

At «det nye» arbeidslivet erstatter «det gamle» sier Brochs-Haukedal (2014) ingenting om. Han mener derimot at med det høye tempoet i utvikling av tjenester, arbeidsverktøy og nye metoder å jobbe etter også krever noe nytt av menneskene i organisasjonen. Kompetanse og utdanning står sentralt i utviklingen både for å kunne mestre arbeidsoppgavene og teknologien, men også for kunne være mer selvstendig i jobben (Brochs-Haukedal, 2014).

2.3 Belastning i arbeidslivet

Det finnes en rekke teorier om belastning i arbeidslivet og hvordan dette kan forebygges. En vanlig årsak til utbrenthet er at det over tid stilles større krav i jobben, enn hva arbeidstakerne er i stand til å håndtere. Hvordan arbeidstakere reagerer på arbeidspress er derimot svært individuelt, men et uheldig høyt arbeidspress over tid, kan gi alvorlige fysiske og psykiske helseproblemer. Vi skal i dette kapittelet ta for oss sentral forskning på feltet.

2.3.1 KKS-modellen (krav, kontroll og støtte)

Brochs-Haukedal (2014) skriver at om man skal forstå hvilke faktorer som kan skape belastninger og stressreaksjoner i arbeidslivet, må man forstå hvordan kravene i arbeidet og medarbeiderens kontrollmuligheter påvirker hverandre. Kontroll i denne sammenheng handler blant annet om frihet til å kunne bestemme hvordan arbeidet utføres og muligheten til å kunne ta egne beslutninger. Å ha handlingsrom til å kunne påvirke hvordan arbeidet skal utføres,

velge mellom oppgaver og aktiviteter og muligheten til å påvirke egen arbeidstidsordning. Samt det å kunne påvirke arbeidsplassens utforming (estetisk og praktisk) og selv kunne bestemme arbeidssted ved behov for det. Dette viser seg å ha betydning for hvorvidt stress kan oppstå.

I 1979 ble denne modellen videreutviklet av Karasek og Theorell (1990) ved å inkludere momentet sosial støtte. Brochs-Haukedal (2014) mener at sosial støtte skal forstås som styrken og antallet på det sosiale båndet i jobbnettverket, samt opplevelsen av kvaliteten av støtten og den faktiske støtten man opplever å få. En variasjon mellom kravene i jobb, opplevelsen av støtte og den faktiske støtten viser seg å ha stor betydning for forståelsen av forholdet mellom helse og stress i arbeidslivet. Muligheten for å kunne regulere hvem man omgås og at en i noen grad kan påvirke virksomhetens beslutningsprosesser, mål og strategier er andre momenter Brochs-Haukedal (2014) nevner som viktige element i forståelsen. Stressreaksjoner er ofte forbundet til den enkeltes selvfølelse og selvtillit. Hvordan vi presterer på jobb har også en effekt på hvordan en person opplever seg selv i en sosial forstand og har stor betydning for helsen totalt sett. En ubalanse mellom disse faktorene kan derimot gi helsekonsekvenser (Brochs-Haukedal, 2014).

2.3.2 JD-R-model (job demand - resources)

JD-R-modellen er ansett for å være en modell som ikke skiller på de ulike jobbkravene, men som er mer opptatt av at den generelle betydningen av at alle jobbkrav og jobbressurser kan påvirke medarbeidernes jobbhelsetilstand. Denne modellen kan forstås som en "storebror" til andre lignende modeller fordi den har dette brede perspektivet. JD-R anses også for å være fleksibel i tankegangen om at man kan skreddersy en forståelse om at et arbeidsliv har store variasjoner med ulike krav som alle kan påvirke helsen (Schaufeli, 2004).

JD- R modellen er ikke alene om å se på ulike variasjoner og perspektiver som påvirker jobbhelsetilstanden. Typiske jobbkrav i JD-R modellen er krav til fysisk, sosial og organisatoriske aspekter ved jobben, som enten krever en opprettholdelse av deres fysiske eller mentale kapasitet. Disse må derfor ofte ses i sammenheng med medarbeidernes mentale og fysiske kostnad ved å utføre arbeidet (Schaufeli, 2004).

I videreutvikling av forståelsen av JD-R modellen har Schaufeli og Bakker (2009) sett mer generelt på betydningen av alle disse kravene og generelle jobb ressurser og hvordan de

sammen kan påvirker helsen og redusere eller øke muligheten for utbrenthet. Tankegangen er ofte sammenlignet med Effort- Reward Imbalance Model (ERI-modellen), fordi begge har fokus på at det også må være en balanse mellom medarbeidernes trivsel/tilfredshet, positive ressurser og negative jobbkraav for at medarbeiderne ikke skal oppleve utbrenthet eller negativt stress som følge av belastning på jobb (Schaufeli og Bakker, 2009).

2.3.3 Organisasjonsmessige faktorer

Brochs-Haukedal (2014) skriver at organisasjonsmessige faktorer kan utgjøre mulige stresskilder. De mulige stresskildene kategoriserer han inn i fire grupper: 1. organisasjonens personalpolitikk 2. organisasjonens struktur 3. fysiske arbeidsforhold 4. generelle prosesser. Han henviser til Ursin (referert i Brochs-Haukedal, 2014, s. 396) sin forskning som peker på at stressende situasjoner kan oppstå som et resultat av medarbeiderens opplevelse av fravær av konsekvenser for manglende ro og orden, manglende styring, dårlig kommunikasjon eller lite informasjon. Mangelen på én eller flere av disse faktorene kan ikke bare ramme medarbeideren på et individnivå, men det kan også gi negative stressreaksjoner ut i organisasjonen slik at også den lider.

2.3.4 Stress

Broch-Haukedal (2014) skriver at stress kommer fra ordet “stigare” som er latinsk og betyr å trekke sammen. Selye (referert i Brochs-Haukedal, 2014, s. 392) er tett forbundet med begrepet stress, og dette kommer av at han i sin tid var den første som oppnådde gjennomslagskraft for sine ideer rundt temaet. Gjennom dyrestudier mente han at det var mulig å se hvilke fysiologiske reaksjoner dyrene fikk ved å utsette dem for ulike typer belastninger og skade. Dette kalte han “General Adaption Syndrom” (Brochs-Haukedal, 2014, s. 392). Kroppens respons på stress deles inn i tre grunnleggende stadier (Brochs-Haukedal, 2014):

1. **Alarmfasen-** kroppens forsvarssystemer (økt adrenalin, økt hjerneaktivitet og blodtrykk).
2. **Motstandsfasen-** om en stressende situasjon vedvarer blir alarmfasen etterfulgt av motstandsstadiet. Her “lærer” kroppen på en måte å tilpasse seg den nye situasjonen en befinner seg i. I motsetning til Alarmfasen hvor en rekke med kroppslige symptomer på negativ/økt belastning kan forekomme, gir ikke motstandsfasen til kjenne symptomer på samme måte fordi kroppen heller “velger” å tilpasse seg situasjonen.

3. **Utmattelsesfasen-** dersom stresset varer for lenge, klarer ikke kroppen til slutt å forsvare seg naturlig lenger. Og typisk her, er at symptomer som gjorde seg til kjenne i alarmfasen på nytt melder seg. Her er det snakk om både fysiologiske og psykologiske reaksjoner, og etter hvert vil dette kunne føre til en utmattelse dersom årsaken til stress ikke reduseres, endres eller elimineres/fjernes.

2.3.4.1 Individuelle forhold

Vedvarende stress på jobb kan over tid føre til utbrenthet. De fysiologiske reaksjonene på stress er ofte sinne, irritasjon og depresjon. Rollekonflikt eller sterk frustrasjon kan gi angstproblematikk. Redusert selvtillit og at man trekker seg tilbake fra sosiale sammenkomster, eller ikke ønsker å delta kan også være atferdsendringer som kan være en indikasjon på at stress.

Hvordan konsentrasjonen blir påvirket av stress kan være avhengig av om stresset er kortvarig og eller forbigående, og dette kan spille inn på opplevelsen av stress. Om stress oppleves som positiv har det en bra effekt på konsentrasjonen og evnen til å kunne ta beslutninger. Stress kan derimot oppleves som negativt hvis man får nedsatt konsentrasjons- og oppmerksomhetsevne (Brochs-Haukedal, 2014).

Forholdet mellom effektivitet og stress må ses i sammenheng og forstås som to faktorer som påvirker hverandre på godt og vondt. Brochs-Haukedal (2014, s. 398) skriver at “(...) *et visst stressnivå og en viss belastning kan være nødvendig for at individet skal fungere optimalt*”.

Andre indirekte eller direkte konsekvenser av stress i arbeidssituasjoner er økt fravær fra jobb. Det er også en økt risiko for ulykker, samt at det er større sannsynlighet for gjennomtrekk i organisasjonen (Brochs-Haukedal, 2014). Vedkommende sin personlighet er avgjørende for hvordan stress oppleves, håndteres og tåles. Brochs-Haukedal (2014) skriver at man må skille på personlighetstyper (A og B), for å forstå bedre hvorfor enkelte personer lettere kan sette seg selv i situasjoner, eller hvordan de oftere befinne seg i stresslignende situasjoner.

Type A er den gruppen som er mest utsatt for alvorlig sykdom som hjerte-karlidelser. Det som kjennetegner deres personlighet er at de har et ekstremt konkurranseorientert, er aggressiv, utålmodig og rastløs, samt prestasjonsfokusert. Disse trekkene må også forstås som årsaker til at de kan bidra til å skape stress hos andre. Motstykket til personlighet A, er B. I arbeidsmiljøet preges disse forskjellig. Noe som en A-personlighet er opptatt av, behøver ikke

være noe en B-type legger vekt på. B-typen er ofte ansett for å være mer avslappet til både omverden og egne prestasjoner (Brochs-Haukedal, 2014).

2.4 Oppsummering teori

Vi har nå gjennomgått det teoretiske rammeverket som er brukt i vår forskning. Teorien er presentert i adskilte kapitler, men vil videre i oppgaven være sammenkoblet og danner sammen grunnlaget for å besvare problemstillingen. Kirkhaug (2015) er tydelig på at det er et lederansvar å prioritere. Kirkhaug mener at leder har en *beslutningsrolle* som innebærer å være beslutningstaker og ressursfordeler. Kirkhaug (2015) skriver at det er ulike *lederorienteringer*, men understreker viktigheten av å ha en bred lederorientering, som ikke bare har fokus på et område. Binney et al. (2012) er opptatt av at noe av det viktigste lederne gjør er å være til stede og lytte til ansatte. Og at det ledere stort sett gjør er dagligdagse og trivielle ting.

Wathne et al. (2019:1) skriver at hovedfokuset til NPM-reformer er å skape kostnadseffektivitet, samt mål og resultatstyring. Brochs-Haukedal (2014) mener at det høyet tempoet vi har i moderne organisasjoner krever noe nytt av ansatte.

Bridges og Bridges (2017) påpeker viktigheten av å bruke god tid i alle tre fasene av endring. Det handler om å støtte opp ansatte og at man da øker man muligheten for å lykkes. Jacobsen og Thorsvik (2014) mener at det er naturlig at endring ofte blir møtt med motstand, og at det er viktig å gi ansatte et opplevd behov for endring.

Skal man forstå hvilke faktorer som skaper belastning i arbeidslivet, må man forstå hvordan kravene i arbeidet og medarbeiderens kontrollmuligheter påvirker hverandre (Brochs-Haukedal, 2014). God helse på jobb må forstås som noe mer enn bare organisatoriske forhold. Også sosial støtte har en sentral rolle, og variasjon mellom opplevelsen av støtte og krav i jobben har sammen en stor betydning for helse og stress i arbeidslivet (Brochs-Haukedal, 2014).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere de metodiske valgene vi har gjennomført og som er bakgrunnen for forskningen vår i henhold til valg av forskningsdesign, datainnsamling, samt analyse og resultat for undersøkelsen som er gjort. I dette kapittelet viser vi også til hvordan datainnsamlingen ble utformet og gjennomført ved en semistrukturert intervjuguide. Videre finner dere våre vurderinger av undersøkelsens validitet og reliabilitet, sammen med øvrige refleksjoner.

3.1 Forskningsstrategi og design

I forkant av en undersøkelse er det mange valg og vurderinger som må gjøres. Man må i en tidlig fase ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan dette skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som *forskningsdesign* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Innen forskning handler design om å gi form til det man ønsker å undersøke. Som forsker starter man med en å definere et problemområde eller et fenomen som man ønsker å se nærmere på. Deretter må man se på om det er mulig å gjennomføre en undersøkelse og eventuelt hvilken tilnærming som er mest hensiktsmessig. En viktig faktor som kan påvirke muligheten for en undersøkelse, handler blant annet om å definere og finne ut tidsaspektet. Kriteriet for hvilket tidsperspektiv selve undersøkelsen skal ha, er et vesentlig og helt sentralt område å få med når man utformer design og selve rammen på hvordan man skal gå frem. En undersøkelse som går over en avgrenset eller kortere periode betegnes som tverrsnittsundersøkelse. Den vil gi et øyeblikksbilde av det fenomenet man studerer, som må vurderes opp imot hensikt og formålet med hvorfor man gjennomfører undersøkelsen. Dersom det er et behov for at undersøkelsen skal pågå over en lengre periode vil ikke en tverrsnittsundersøkelse være riktig tilnærming (Johannessen et al., 2011).

Vår oppgave er en tverrsnittsundersøkelse. Vi gjennomførte intervjuene på en relativt kort og avgrenset periode som gav oss et øyeblikksbilde av "nå-situasjonen" i TPD. Vi lagde et utgangspunkt/skisse for fremgangsmåten vi benyttet og satte av begrenset med tid til selve intervjuene, samt at vi vurderte i hvilket tidsrom vi skulle ha gjennomført datainnsamlingen. Dette var vår måte å designe og forme et rammeverk til undersøkelsen på. I tillegg har vi sett på *grounded theory* som har som utgangspunkt i å utvikle en ny teori med utgangspunkt i data som allerede eksisterer, som relevant for denne undersøkelsen. Designet vektlegger

meningene og erfaringer individene har til det fenomenet man skal undersøke. Grounded theory var relevant for oss med tanke på fremgangsmåte for å innhente data, ved å gjennomføre intervju med informantene. Grounded theory inneholder også en egen metode for å analysere datamateriale innen kvalitative undersøkelser, som innebærer fortløpende analyse, koding av data, samt en løpende vurdering av forskerspørsmål for å finne de svarene man søker etter. Vi så derfor at flere av elementene for denne teorien passet godt til den undersøkelsen vi valgte å gjennomføre. Derfor vurderte vi at det ble riktig å følge Grounded theory som metode i denne studien (Johannessen et al., 2011). I forlengelse av det ble det naturlig for oss å vurdere å gjennomføre undersøkelsen kvalitativt. Dette fordi vi vet at informantene får større frihet til å uttrykke seg ved å gjennomføre intervjuer enn ved strukturerte spørreskjemaer. Vår vurdering var at for å få mest mulig informasjon og nyanse fra lederne ble kvalitativt intervju den beste tilnærmingen. Vårt inntrykk er at deres erfaringer og oppfatninger også kom godt fram på denne måten (Johannessen et al., 2011).

Som forskningsstrategi til denne studien valgte vi å bruke de fem hovedfasene som grounded theory er bygd på i tilnærming til problemstillingen og i behandling av datamaterialet.

Grounded theory sine fem hovedfaser er som følger:

1. Undersøkellesdesign
2. Datainnsamling
3. Organisering av data
4. Analyse av data
5. Sammenligning med eksisterende data

Fase to (datainnsamling), tre (organisering av data) og fire (dataanalyse) foregikk parallelt. Gjennomføring av fase fem gjorde vi løpende underveis i innsamlingen av datamaterialet. I tillegg ble det en egen prosess på dette avslutningsvis når alt datagrunnlag var innhentet. Koding av dataanalysen var helt sentral når vi skulle organisere datagrunnlaget. Vi satte “merkelapper” for å kode ulikheter og fellesnevnerer til og fra hverandre. Kodingsarbeidet ble gjort grundig med det formål om at det skulle resultere i egen empiri (Johannessen et al., 2011).

3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Vi har gjennomført en tverrsnittundersøkelse og fremgangsmåten vår var et semistrukturert kvalitativt intervju. Undersøkelsen har bare tatt for seg et utsnitt av en virkelighet. Vi har på denne måten undersøkt fenomenet ut ifra informantenes øyne. En evaluering av politireformen ble lansert midt under arbeidet med denne undersøkelsen. Vi tok det med som en del av vår vurdering at arbeid med politireformen pågår mens oppgaven skrives. Vi ser på dette som en fordel fordi det er en god indikator på at svarene fra respondentene er ferskt.

3.2.1 Utvalgsstrategi

I kvalitativ forskning er det viktig å ha en klar tanke rundt *hvem* som velges som informant. Et kjennetegn ved kvalitativ metode er at det handler om å få mest mulig informasjon fra informantene. Det vil derfor ha en betydning at vi har informanter som har en relevant rolle i arbeidet vi ønsker å undersøke nærmere. Målet var at den informasjonen som informantene har kjennskap om, er relevant for vår forskning. Det var derfor avgjørende for oss at vi vurderte informantene etter noen kriterier (Johannessen et al., 2011). Vi valgte informanter vi mener ga oss god informasjon om det vi ønsket å se nærmere på. Vi valgte 4 informanter fra ulike ledernivå i TPD. Vi har skilt dem gjennom et overordnet ledelsesnivå uten å beskrive hvilket nivå eller hvilken geografisk plassering de tilhører. Dette har vi gjort for å ivareta deres anonymitet. I tillegg så valgte vi en informant fra et annet distrikt i fasen hvor vi vurderte om vi hadde nådd et metningspunkt. Hensikten vår var å se etter nye funn eller andre utfordringer som vi kunne bygge videre på etter å ha snakket med disse fire lederne i TPD. Alle ledernes identitet er anonymisert. For å sikre at de heller ikke er gjenkjennbar i forhold til kjønn eller geografisk plassering, samt ledernivå så har vi gitt alle fiktive navn (Johannessen et al., 2011).

Oppgaven og forskningsspørsmålet er innmeldt til NSD forskningsråd. De ble informert om oppgavens hensikt og formål og vurderte oppgaven som tilfredsstillende i henhold til kravene i personopplysningsloven.

Av våre fem informanter er fire menn og én kvinne. Forskjeller med bakgrunn i kjønn, etnisitet og alder er ikke undersøkt i denne oppgaven. Det samme gjelder for helse- og personopplysninger. For å være trygg på at den kvinnelige informantens identitet forblir anonym, har vi valgt å gi én av våre mannlige informanter et kvinnenavn.

Figur 3: Oversikt over informantene

Figuren viser oversikt over informantene. Samtlige har politiutdannelse. Annen utdanning informantene har er ikke tatt med i oversikten for å unngå personidentifisering.

Informant	Utdanning	Organisasjon	Stilling	Lengde	Antall sider
Ingrid	Politiskolen	TPD	Leder	54 min	7 sider
Kari	Politiskolen	TPD	Leder	1 time og 5 min	15 sider
Per	Politiskolen	TPD	Leder	1 time og 16 min	9 sider
Bjørn	Politiskolen	TPD	Leder	56 min	8 sider
Terje	Politiskolen	Annet politidistrikt	Leder	50 min	4 sider

3.2.2 Datainnsamling

Vi har benyttet semistrukturert kvalitative intervju som innsamlingsmetode. Alle intervju ble gjennomført enkeltvis. På et strategisk nivå valgte vi å intervju informantene som vi mente hadde god innsikt i sin rolle som leder gjennom lang arbeidserfaring i politiet. Kravet var at lederne hadde en lederstilling, lang ledererfaring og en funksjon i hierarkiet med budsjett, personal- og beslutningsansvar. Hensikten var at de hadde innsikt i fenomenet vi forsker på.

Vi sendte søknad til politimester Nils Kristian Moe for å få tillatelse til å intervju «hans ansatte» (se vedlegg: “søknad om tillatelse til forskning”). Løpende i prosessen har det blitt gjort noen få justeringer, men de endringene som ble gjort har ikke hatt betydning for rammene i søknaden.

Deretter begynte vi prosessen med å opprette kontakt med de lederne vi mente var relevante. Vi informerte de muntlig om hva som var formålet og temaet i undersøkelsen. Etter at kort informasjon ble gitt muntlig, ble det avtalt at en nærmere beskrivelse skulle oversendes skriftlig på e-post. Vi var heldige, for alle lederne vi hadde planlagt å intervju, takket heldigvis ja.

For å ivareta anonymitet ble det gitt tilbud om at møtene kunne avholdes på et nøytralt sted. Kun én leder ønsket å gjennomføre møtet utenfor eget kontoret. Én av fem intervju ble gjennomført som videomøte.

Vi innledet alle intervjuene med en kort presentasjon av oss som forskere i denne studien, og åpnet deretter for spørsmål om informasjonsskrivet de hadde fått tilsendt på forhånd. Det ble også informert at også var mulig å trekke seg fra prosessen.

3.2.3 Gjennomføring

Datainnsamlingen ble gjennomført som et semistrukturert intervju. Ved å lage en intervjuguide på forhånd (se vedlegg “intervjuguide”), forberedte vi oss noen spørsmål og tema vi ønsket svar på. Vi la vekt på at spørsmålene vi planla var åpne og ikke kunne oppleves som ledende. Det ble også gjort tilpasninger underveis, på denne måten mener vi at vi som forskere tok hensyn og ga informantene muligheten til å snakke fritt innenfor rammen av teamet. Vårt ønske var å gi dem rom til å komme med sine betraktninger uten påvirkning fra oss. Ved å gjennomføre et intervju av gangen, mener vi at det ble gitt mer dybde i hver enkelt samtale. Samtidig som vi kunne bruke tid til å skape en god relasjon og trygge rammer for samtalen. Dette ville vi ikke oppnådd i samme grad om vi hadde gjennomført gruppeintervju (Johannessen et al., 2011).

Ønsket vårt var å gjennomføre alle intervjuene ansikt til ansikt, men på grunn av restriksjoner om smittevern og Covid-19, vurderte vi at ett av intervjuene kunne bli gjennomført på video. Notater fra intervjuene ble elektronisk ført for å ha en oversikt og et samlet grunnlag til tolking og analysearbeidet i ettertid. Vi bruke diktafon for opptak av intervjuene. Lydfilene ble senere sentrale for å få til ordrett transkribering.

3.2.4 Analyse av data

Dataanalysen har to hensikter. Først at den skal organisere datagrunnlaget etter tema, deretter analysere, samt å tolke (Johannessen et al., 2011). Vi hadde som målsetning å starte transkriberingen av alle intervjuene så snart som mulig etter at vi hadde gjennomført intervjuene. Fordelen var at vi lettere husket hva som ble sagt, samt at vi reduserte risikoen

for å tolke dataene på en annen måte enn vi gjorde under selve intervjuet. Ikke alle ble transkribert samme dag, men likevel innenfor rimelig tid etter intervjuene var avsluttet.

Vi brukte dataprogrammet NVivo for å bearbeide dataene. NVivo hjalp oss å bryte ned relevant data og plassere de inn i kategorier, også kalt koding. Vi hadde på forhånd satt av god tid til dataanalyseprosess, da vi var forberedt på at dette ville bli en lang og viktig prosess.

Transkribering av fem intervju var en tidkrevende prosess. Vår arbeidsmetodikk var at vi noterte underveis i samtalene som gjorde at det ble lettere å transkribere i etterkant. På denne måten fikk vi en kontinuitet i behandling av data ved å ha intervjuet friskt i minnet.

Vi så at det var tilstrekkelig å benytte dataprogrammet NVivo for kategorisering og organisering av datamaterialet til selve analysen. Ved å indeksere og kode datagrunnlaget satte vi “merkelapper” på setninger eller avsnitt som var gjennomgående hos flere. Det samme gjorde vi også i uttrykk hvor respondentene svarte likt om det samme spørsmålet vi stilte. Disse ble kategorisert og satt inn under samme gruppe, eller hovedkategori. Slik ble det mulig å studere og finne likheter og differanser.

Datamaterialet ble deretter vurdert på en fortolkende måte. Dette betyr at vår vurdering av dataene og vår mening om hva den betyr er en del av analysen (Johannessen et al., 2011). Fokuset vårt lå på den totale informasjonen respondenten ga, mer enn bokstavelig hvordan skriveprosessen ble, selv om vi erkjenner å ha sett viktigheten av denne også.

Etter en nøysom prosess med koding, kom vi fram til følgende hovedkategorier: Ledelse, endring og arbeidshelse.

3.3 Validitet og reliabilitet

Validitet er i forskningssammenheng brukt når man skal sikre at man undersøker det en har oppgitt at man skal undersøke. Metoden ivaretar hva som er bakgrunnen for undersøkelsen. Om man ønsker å kontrollere om validiteten er ivaretatt kan man gjennomføre en observasjon over en tidsperiode. Metodetriangulering kan også benyttes ved at man gjennomfører ulike metoder samtidig, dette i en slags «kontroll». Dette kan gjøres i etterkant av en undersøkelse

for å gjøre en sjekk på validiteten i undersøkelsen (eks. intervju og observasjon) (Johannessen et al. 2011). Dette ble tatt med i betraktning da vi innhentet vårt datamaterialet.

For å sikre oss validitet i det respondentene svarte, benyttet en intervjuguide, som supplerte observasjonen til den som ikke intervjuet (Johannessen et al., 2011). Trygghet i samtalene ble også vektlagt, fordi vi mener at en god relasjon kunne bidra til å gi oss ærlige svar.

Kvalitative undersøkelser må forholde seg til de “spillereglene” som finnes for at forskningen skal være troverdig. For å sørge for at forskningen holder en høy standard vet vi at det er en del faktorer en må være bevisste på underveis og ved analysen av datainnsamlingen. Om en kvalitativ undersøkelse “holder mål” må man se på hvordan datamaterialet er behandlet, samt å redegjøre for hvordan metoden og fremgangsmåten vil være for bruken av materialet og hvordan det blir bearbeidet (Johannessen et al., 2011). Dette var vi bevisste under hele prosessen. Vi mener at vi også styrket studien ved en god systematisering og god struktur av informasjonen fra informantene, som bidro til at undersøkelsens pålitelighet ble styrket.

Vi mener også at vi styrket forskningens validitet og reliabilitet ved å skape bevissthet rundt hvem vi er som forskere. Vår virkelighetsforståelse, bakgrunn, hensikt og motivasjon for undersøkelsen ble derfor kartlagt i en innledende fase. Hovedsakelig fordi vi mener dette kunne ha påvirket intervjuene eller vår tolkning av datamaterialet bevisst eller ubevisst. Derfor ønsket vi å vurdere styrker og svakheter opp mot dette innledningsvis. Det er blant de viktigste elementene for vår forskning når vi vurderte den som valid eller reliable (Johannessen et al., 2011).

3.4 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Det er en evig diskusjon rundt skille mellom god og dårlig vitenskapelig argumentasjon. Johannessen et al (2011) skriver at diskusjonen er knyttet til spørsmål om hva det vil si å produsere og begrunne vitenskapelig kunnskap og hvilke vitenskapelige forklaringsmodeller som er å foretrekke. Mens det for noen tiår siden var kvantitativ forskning som hadde en dominerende stilling i samfunnsvitenskapen, har etter hvert kvalitativ forskning fått større utbredelse (Johannessen et al., 2011).

Vi har i vår oppgave valgt en kvalitativ metode, med de begrunnelser som tidligere nevnt. Begrepene *kvalitativ* og *kvantitativ* refererer til egenskaper ved dataene. Både kvalitative og

kvantitative data avspeiler egenskaper og kvaliteter ved de fenomener som studeres. Altså, både intervju og spørreskjema vil kunne gi innsikt i hvordan en leder jobber for å ivareta arbeidshelsen til sine ansatte. Forskjellen ligger i kategorisering av egenskapene. Med kvalitative data kan ikke ulike kjennetegn uten videre telles opp, slik som med kvantitative data. Dette skillet vil påvirke både innsamling og analyse av data (Johannessen et al., 2011).

Åpenhet og fleksibilitet er et kjennetegn ved innsamling av kvalitativ data. Intervjuguiden behøver man ikke å følge slavisk og strukturen kunne endres, dette var en styrke, samtidig som vi også ser at dette kan ha gitt ulikt utgangspunkt.

Ved bruk av kvalitativ metode er det ikke uvanlig at man må endre innsamlingsteknikk fordi man ikke får tak i de data man ønsker, eller at man underveis må utvikle nye teoretiske begreper fordi det kan være vanskelig å tolke informasjonen fra intervjuene om til data. Dette vil igjen medføre at vi som forskere må endre hypoteser og teorier, som vi kan se kan være en svakhet ved metoden vi valgte (Wadel referert i Johannessen et al., 2011, s. 418). Her måtte vi vurdere å omdefinere enkelte begreper slik at vi og informantene hadde en lik forståelse av begrepene og fenomenet. Denne justeringen ble gjort for alle og dermed skapte det sannsynlighet for noe ulik informasjon. Ulempen var at dette kunne være med på å legge føringer for intervjuet eller noe som hindret de i å snakke fritt. Vi opplevde ikke at det var problematisk.

Fortolkning er et vesentlig trekk ved kvalitativ analyse. *“Å fortolke innebærer å sette ting i en sammenheng som gjør at man forstår hvilken betydning som kan tillegges det som undersøkes”* (Johannessen et al., 2011, s. 420). Hva som skal fortolkes, vår egen forståelse og kontekst ser vi kan ha betydning for resultatet i et par av intervjuene. Ikke at vi direkte ser at det hadde det, men fordi noen av opplysningene informantene kom med sier noe om hvordan organisasjonen er fra arbeidsgivers side og det kan tenkes at noen la “bånd” på noe av det de sa, fordi en av forskerne er ansatt i politiet.

Metodetriangulering kunne ha vært et alternativ i vår undersøkelse. Dette innebærer at vi kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode.” (...) *i samfunnsvitenskapen betyr det å se et fenomen fra flere perspektiver(...)*”, (Johannessen et al., 2011, s. 421). En fordel ved dette er at man kan teste om ulike metoder fører til samme svar, og med det styrke tilliten til resultatet (Johannessen et al., 2011), vi ser at muligheten styrker vår troverdighet og redelighet i denne undersøkelsen.

3.5 Ethiske problemstillinger

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt en rekke forskningsetiske retningslinjer. Disse kan sammenfattes i tre typer hensyn: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2011). Forskning er kunnskap som er viktig både for enkeltpersoner og samfunnet generelt. At forskningsetiske retningslinjer følges, er avgjørende for tilliten til forskning. At vi i forkant av arbeidet har vært kjent med disse retningslinjene gjorde oss bedre rustet til å håndtere potensielle problemstillinger underveis.

Vårt ansvar er at vi ivaretar informantene mot å dele for mye og bli følelsesmessig engasjert i teamet. Dette mener vi har vært noe utfordrende ettersom alle informantene på ett eller annet vis fortalte oss at de har et litt negativt forhold til vårt tema, enten at det gjelder for høy arbeidsmengde eller det ansvaret de vet de sitter med som de mener det er vanskelig å håndtere som ledere (Johannessen et al., 2011), vi har forsøkt å veilede underveis for å ivareta en profesjonell rolle som forskere og hindre at de utleverte mer følelsesmessig engasjement enn de egentlig ønsket i intervjuet.

3.6 Oppsummering metode

I kapittelet om metode har vi gjort rede for vårt valg av metode og fremgangsmåte for denne undersøkelsen.

Vi valgte en kvalitativ tilnærming med et design preget av grounded theory sine fem steg. Undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse som har sett på status i TPD for 2020 mot fenomenet vi ønsket å studere. Vi benyttet semistrukturert intervju, men induktiv dataanalyse ved å finne generelle trekk som kunne omgjøres til teori og eller generelle begreper.

Gjennom enkeltcasestudie har vi samlet inn mest mulig informasjon fra et avgrenset fenomen. Informantene er gitt lik forutsetning til forberedelse og tid i intervjuet. I forkant av intervjuet brukte vi tid på å gi informasjon om fenomenet vi skulle studere, rammene av møtet og hvordan vi hadde planlagt å behandle datamaterialet. Det ble også gitt muligheten til å trekke seg fra intervjuet under møtet.

Etter analysen av dataen informantene ga oss, endte vi opp med følgende hovedkategorier: ledelse, Endring og arbeidshelse. Datamaterialet ble systematisert i henhold til Norsk forskningsråd sine standarder og ble ivaretatt via programmet Nvivo. Vi har hatt en løpende prosess, hvor vi har vært kritisk til egen rolle, metode og kjennskap til organisasjon. Dette for å ivareta undersøkelsens validitet og reliabilitet.

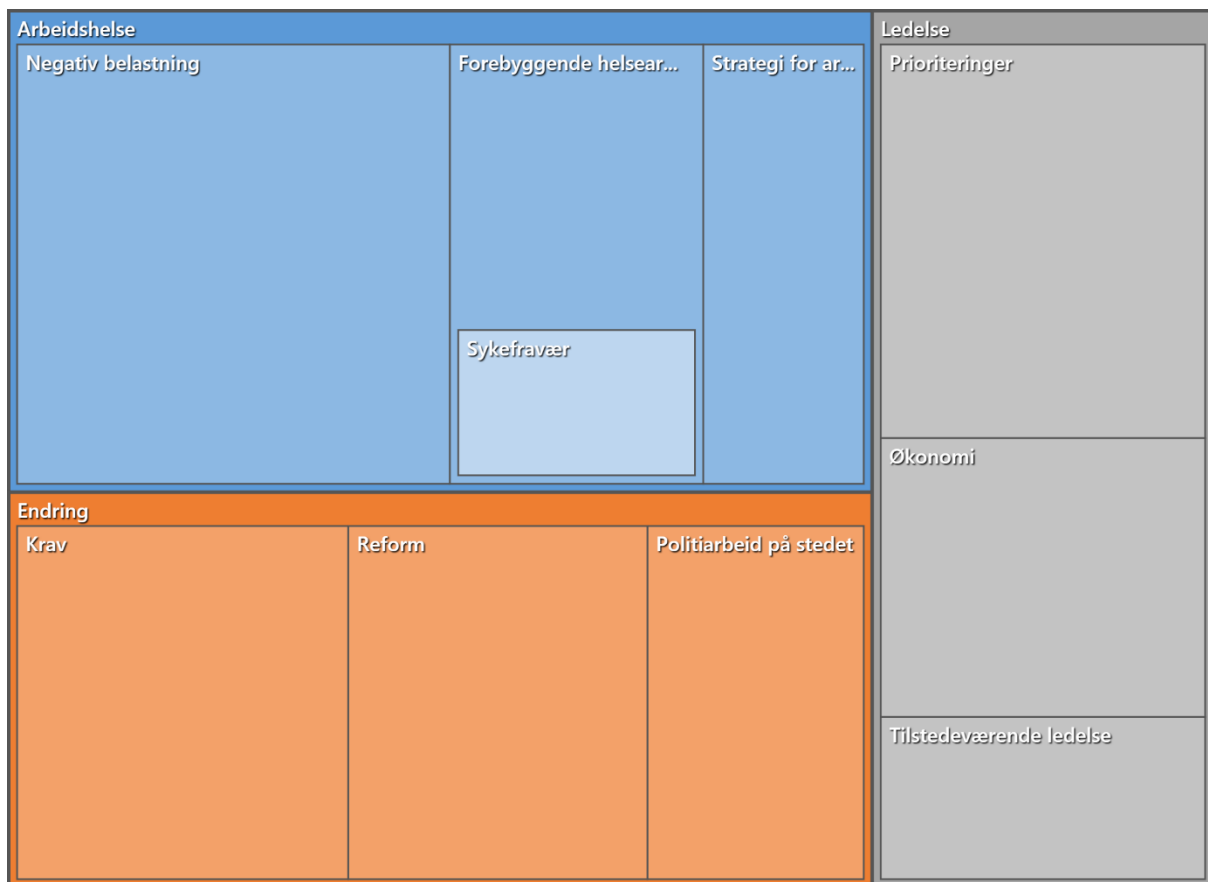
Vi mener at en av styrkene våre i å gjøre undersøkelsen pålitelig er at vi benyttet diktafon i alle intervjuene. Det er også en styrke å være to i flere av møtene for å kunne observere, skrive notater og vurdere informasjonen fortløpende som nyttig eller ikke. Vi har gjort en rekke tiltak for å ivareta informantenes anonymitet, og mener at faren for personidentifisering er fraværende.

De viktigste momentene i kapittelet om metode er nå oppsummert. I neste kapittel vil vi presentere våre funn.

4.0 Presentasjon av funnene

I metodekapittelet beskrev vi prosessen med innhenting og analyse av data. I dette kapittelet vil vi vise en sammenstilling av dataene fra alle intervjuene vi har gjort. Ved bruk av analyseverktøyet NVivo har vi kodet og identifisert data som er relevant for vår problemstilling. Gjennom å ha systematisert dataene i noder har vi kommet fram til tre hovedkategorier.

Figur 4: Hovedkategorier



I figur 4 vises oversikt over våre tre hovedkategorier:

- Ledelse
- Endring
- Arbeidshelse

Både hoved- og underkategoriene figuren har, har i større eller mindre grad, betydning for problemstillingen vi har forsket på i denne oppgaven: *Hva gjør ledere i TPD for å forebygge uheldig arbeidsbelastning under politireformen, sett fra et HMS-perspektiv.*

Figuren viser også antall referanser og koder i relativ størrelse opp mot hverandre.

Ledelse er en viktig kategori fordi oppgaven vår skal finne ut hva ledere gjør for å forebygge uheldig arbeidsbelastning hos ansatte. Alle informanter er ledere i Trøndelag, unntatt én. Han er leder i et annet politidistrikt. Samtlige har lang ledererfaring i politiet, og vi mener derfor å ha et godt datagrunnlag.

Endring kunne like gjerne vært plassert under kategorien ledelse, men politireformen er politisk bestemt, over lederne som vi har intervjuet. Vi fant det derfor naturlig å ha det som egen kategori. Politireformen engasjerte våre informanter godt, og vi opplever at de i stor grad har samme oppfatning av hva som er bra med reformen, og hva som er mindre bra eller dårlig.

Arbeidshelse, herunder negativt stress og høy arbeidsbelastning, står sentralt i vår forskning. Selv om det var mange ulike tanker og meninger om helseplager som et resultat av arbeidspress og forhold på jobben, ser vi tydelig at dette er et område som ikke er viet stor plass i det daglige. Fokus på arbeidsforhold som kan gi ansatte helseplager har vi undersøkt som en egen kategori, for å skille ut viktige elementer som kan ha betydning for de ansattes helse i jobb.

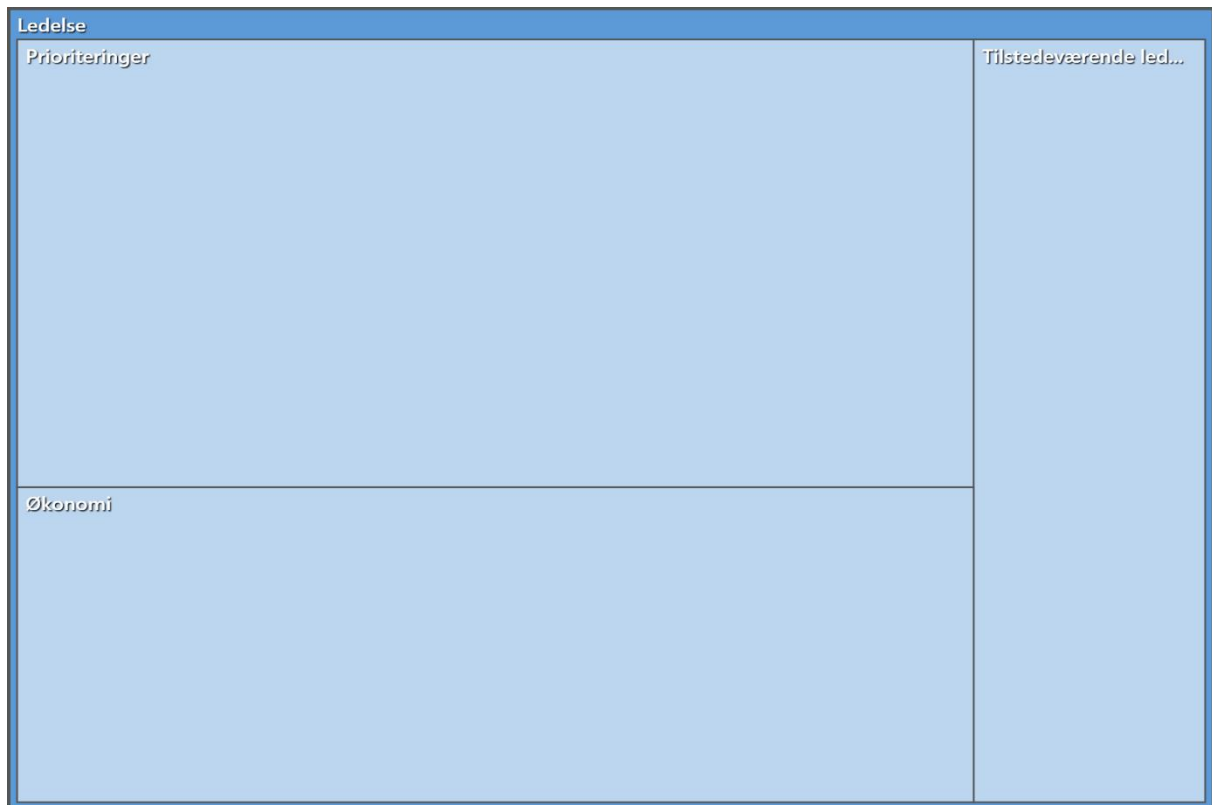
Hver hovedkategori har flere underkategorier. I det følgende vil vi gå igjennom nevnte hovedkategorier med tilhørende underkategorier. Alle kategorier er relevant for hverandre og vil videre i oppgaven bli knyttet sammen for å svare på oppgavens problemstilling. Presentasjon av funnene gjøres ved at vi viser til uttalelser og refleksjoner fra informantene og analyse av dette. I kapittel 5 vil vi gå mer konkret til verks med drøfting av teorien og empirien før vi til slutt kommer med en konklusjon.

4.1 Ledelse

Funnene som presenteres i dette kapitlet er lagt under hovedkategorien *ledelse*. Det meste i oppgaven vår handler på et eller annet nivå om ledelse, og det er følgelig et viktig tema siden ledelse er en overordnet ramme for vår forskning. Ledelse er et vidt begrep som har mange ulike definisjoner, avhengig av perspektiv og kontekst. Vi velger i denne oppgaven å definere ledelse ved at det handler om *å nå mål ved hjelp av andres arbeidsinnsats*. Videre legger vi til grunn at lederrollen innebærer noe mer enn å være administrator. Ledelse handler også om å fronte organisasjonen og ta initiativ i møte med omgivelsene som stadig endrer seg (Sagberg, 2020)

Vi har gjennomført semistrukturert intervju, hvor vi så godt som mulig har latt informantene snakke om ledelse på eget initiativ eller der hvor de selv mener det har vært naturlig. Ut ifra dette har vi kommet fram til følgende underkategorier, som er rangert fra størst til minst.

Figur 4.1: Ledelse



- Prioriteringer
- Økonomi
- Tilstedeværende ledelse

4.1.1 Prioriteringer

Per er tydelig på at ledelsen må bli flinkere til å prioritere for at hverdagen i politiet skal bli bedre. Han mener at politiet ikke kan prioritere å gjøre alle oppgaver.

“Vi kan ikke si at vi skal løse alt sammen, det er bare ikke mulig. For da vil alle sammen til slutt stå å lure på hva vi skal gjøre, hva vi skal prioritere. Noen må inn her, da er det ledelsen, prioritere å si at det her legger vi bort og det her satser vi på. Da får du en bedre hverdag”.

Per sier videre at prioriteringer vil bli enda viktigere i framtiden fordi rammene til politiet ikke vil øke, og at den pålagte oppbemanning vil gi utfordringer i framtiden.

“Så blir vi forhåpentligvis bedre til å prioritere, for rammene til politiet kommer ikke til å øke. Det her med at vi skal bemanne til 2 pr. 1000 innen 01.12 i år som er det politiske målet, det kommer til å bli en gedigen utfordring i 2021 og de påfølgende årene, fordi vi ikke har budsjett til å lønne folket”.

Ingrid mener at det er en stor belastning at ikke man får gjort seg ferdig med arbeidet. Og at det er viktig at nettopp lederne prioritere hvilke saker det skal jobbes med, for å ta bort presset på ansatte.

“Den største belastningen er at man over tid ikke får gjort seg ferdig. Man må liksom haste videre. Vi har mye prioriterte saker hele tiden, man får dårlig samvittighet, hvordan skal man velge? Der er det viktig at lederne er sterke og klar på hvilke saker vi mener er viktige for å ta bort presset på ansatte”.

Ingrid mener at lederne selv ikke alltid er like enige i hva som er viktigst og hva som skal prioriteres, og at dette er et problem som forplanter seg ned på de ansatte som skal gjøre jobben.

“(…) det er jo lett at også vi er for dårlig samsnakket. Og så mener vi at det er viktigere enn det du som leder sa. Det må være frustrerende lengre ned. Så får du en oppgave fra meg og en annen oppgave fra en annen leder. Og alt er like viktig”.

Både Per og Ingrid påpeker viktigheten av at nettopp ledelsen prioriterer og kommuniserer tydelige. Dette viser viktigheten av at når prioriteringer er satt, må dette kommuniseres tydelig, og at alle må være lojale til det som er bestemt - uavhengig om man er enig eller ikke.

Ingrid mener at en utfordring er at man på tross av prioriteringer fra eget distrikt føler på et press for å hjelpe alle som ønsker det.

“(…) politidistriktet har en rangering på hva vi skal prioritere. Men så er det jo sånn at man ønsker jo å hjelpe alle. Det er jo det som er utfordringen”.

Bjørn og Per mener den nyansatte politidirektøren, Benedicte Bjørnland, gjorde et viktig grep da hun tiltrådte. Hun justerte nemlig ned ambisjonsnivået, og var tydelig på hva politiet skulle prioritere i tiden framover. Hun så det som har vært en utfordring i lang tid, at politiet ikke kunne gjøre alt og at politiet må være tydelig på hva som skal jobbes med.

“(…) dem justerte blant annet antallet satsningsområdet. Det var 12 eller 13, nå er det på 7. Det var fordi den nye direktøren så at det her var helt umulig. Vi kan ikke jobbet med alt det her samtidig. Vi måtte bli tydeligere på hva det er vi skal jobbe med, hva skal vi prioritere”
(Per).

“Jeg merker bedring fra dag én da vi fikk ny politidirektør, fordi hun var tydelig på at, hun erkjente at norsk politi ikke klarer å gjøre alt samtidig. Det var over 20 punkter som var listet opp, så gikk hun ned til 7. Og sa at dette må vi få til, dette starter vi med før vi går videre”
(Bjørn).

Ingrid sier at hun har fått tilbakemelding fra ansatte om at ledelsen ikke er flinke nok til å kommunisere hva som er viktigst. Hun mener at en utfordringer er at det som er viktigst i dag, kan få en annen prioritering dagen etter fordi det har kommet inn en annen straffesak da som må tas først. Hun beskriver det som en evig kamp om ressursene. Samtidig mener hun at Politimesteren i Trøndelag og Riksadvokaten har klare føringer på hva som skal prioriteres av straffesaker, og det er saker med blant annet barn og unge.

Bjørn forteller at han var veldig positiv til at politidistriktet begynte med KUBA, fordi han som leder endelig fikk et verktøy som gjorde at de enklere kunne foreta gode prioriteringer. Han fikk også positive tilbakemeldinger fra innsatslederne som er tetttest på patruljene. KUBA var et viktig steg i å kunne jobbe mer kunnskapsstyrt, og styre ressursen dit den trengs.

“(…) tilbake til KUBA, der har vi møte hver torsdag og vi prioriterer i ledergruppa. Da er vi enige om at vi gjør det «sånn». De promillekontrollene går for eksempel ut fordi vi kanskje må ta de som selger dop på videregående”.

I motsetning til Bjørn syns Kari at det ikke bare har vært enkelt å få KUBA til å fungere slik intensjon har vært. Hun forklarer at egne etterrettere jevnlig leverer en etterretningsoppsummering hvor blant annet problemområder blir tatt opp. Kari skal da som leder gjennomgå denne oppsummeringen og ha prioriteringsmøter hvor de skal prioritere hvor ressursen skal settes og hvilke tiltak som skal gjøres. Videre forklarer hun: *“Så skal tiltakene*

utføre og så skal de virke en stund, og så skal vi evaluere tiltakene og det rekker vi aldri. For da kommer en ny etterretningsoppsummering”.

I tillegg poengtere Kari at etterretningsoppsummeringen skal forholde seg til politimesterens prioriteringer og de nasjonale prioriteringene - og at det ikke alltid er så enkelt for henne å se en sammenheng mellom disse. Kari syns da at det blir vanskelig for henne å framstå troverdig.

4.1.1.1 Oppsummering prioriteringer

Informantene forteller at toppledelsen i politidistriktet har prioriteringsmøter og rangeringer av hva som skal prioriteres. Det fremstår som at det jobbes kontinuerlig med å velge hvor ressursene skal brukes, og med analyse av framtidige utfordringer. Hvilke sakstyper som skal prioriteres på etterforskning virker å være tydelig kommunisert. Samtidig er det klart at informantene mener at prioriteringene ikke alltid har vært tydelige nok, og at det har vært en del usikkerhet. Denne usikkerheten har trolig vært forsterket av at Politidirektoratet har krevd for mye på en gang, og at GDE-ene har måtte forholde seg til nasjonale føringer parallelt med føringer fra sin egen Politimester. Vi ser at det er ulik oppfattelse av hvordan KUBA fungerer, og hvorvidt det er tydelig for alle hva som skal prioriteres.

Informantene mener at klare og tydelige prioriteringer er et ansvar som påligger ledelsen, og at det vil kunne gi en bedre hverdag for ansatte. At distriktet har gapt over for mye i for lang tid har derimot endret seg nylig i det den nye politidirektøren har senket antall satsningsområder. Dette opplever flere av informantene som svært positivt.

En av informantene snakker også om at den krevende økonomiske situasjonen medfører at prioriteringer blir enda viktigere i fremtiden, og viser viktigheten at det gjøres gode prioriteringer framover - som også er realistiske innenfor de rammene distriktet har. Knapphet på ressurser virker derfor å gjøre prioriteringene til tider veldig vanskelige og kanskje utydelige fordi man hele tiden må være klare for omprioriteringer.

4.1.2 Økonomi

Per forklarer at å holde budsjettet er prioritet én i Trøndelag, og at dette først og fremst får konsekvenser for bemanningen på patruljene og en del på etterforskning.

“I Trøndelag har vi latt oss styre veldig av budsjett, vi har hele tiden hevdet at det viktigste er å overholde budsjettet, vi skal aldri gå i merforbruk. Det er en strategi som vi har hatt. Det betyr at vi har vært forsiktig med å ressurs sette og bemanne, og da blir det i første omgang patruljene og en del etterforskning hvor det blir lav bemanning”.

Per sier at så lenge strategien til distriktet handler om regnskapsbalanse, blir stressavvikene, sykefravær og det at folk opplever at de ikke får utført jobben sin en konsekvens av det. Videre forklarer han at med en annen tilnærming enn økonomiperspektivet vil resultatet kunne bli annerledes.

“Jeg tenker det at hvis du har en tilnærming som handler om personalledelse eller organisasjonsperspektivet i stedet for et økonomisk perspektiv, og helheten i det du driver med. Du driver forbedringsarbeid, utviklingsarbeid med et perspektiv om at medarbeiderne skal ha det bedre, du skal ta bort de uheldige faktorene, de negative faktorene, så vil du få et annet resultat til slutt. Den strategien har vi ikke. Vi har det økonomiske perspektivet”.

Per mener at årsaken til prioriteringen kan ligge i fokuset til politidirektoratet.

“Politidirektoratet har alltid, og fortsatt, snakket et språk og det er økonomi. Det er økonomispråket, også må vi tolke det og omskrive det til et annet språk. Det klarer vi ikke, for det kan være utfordrende. Vi blir hele tiden etterspurt på økonomispråket. Alt skal telles, alt skal kunne periodiseres”.

Per mener at så lenge driften til politidistriktet er avhengig av mennesker, er de også nødt til å ha fokus på mennesker, men at politidirektoratet gjør det utfordrende når de kun snakker “økonomispråket” og antall årsverk.

Bjørn forteller at POD har pålagt distriktet og ansette ca. 55 nye stillinger for å nå målet om 2 politiårsverk per 1000 innbyggere. Han er tydelig på at Trøndelag ikke har penger til dette og at det vil bli en stor nedtur om det medfører at ledige stillinger og vikariater ikke blir besatt i framtiden på grunn av dårlig økonomi.

Terje som er leder utenfor Trøndelag politidistrikt, sier at budsjettene hos dem er for trange til å kunne ha det mannskapet og bemanningen som de skulle hatt, og at det påvirker leveransen. I distriktene er det så trangt at de må ta ned bemanningen på 7-8 % på de nærmeste 5 årene. Han påpeker at dette kan i noen grad kan gi en indirekte opplevelse av å ikke strekke til.

Paradoksalt nok skal Trøndelag PD nå ansette flere enn de har råd til å lønne, samtidig som Per forteller at hovedstrategien er å holde budsjett. Dette er riktig nok etter pålegg fra POD. Men som Bjørn påpeker er det ikke avklart hvem som tar regningen for stillingene. Dette vil kunne gi store økonomiske utfordringer i fremtiden, samtidig som det utfordrer hovedstrategien som handler om å holde budsjettet.

Trøndelag PD valgte å bygge opp fellesfunksjonene før man hadde nok ressurser ute i GDE-ene. Bjørn forteller at han var sterkt imot denne prioriteringen. Han mener de burde ha gjort det motsatt: bygget opp GDE-ene og så bygget det faglige etterpå. Han peker på utfordringen med at det skulle spares penger parallelt med at de skulle bygge opp. Han savnet at det ble gitt tydelig beskjed om at alt dette ikke var mulig å få til på én gang, og at det i så fall måtte tilføres mer ressurser.

“(…) det er en grense for hva vi skal si ja til. Jeg savnet at noe sa «hallo herr. Statsråd, det her går ikke». I stedet for at man dro ned til Oslo og nikket og sa at det her skal vi få til. Så prøver man å få det til, men ser at det her går ikke”.

4.1.2.1 Oppsummering økonomi

Informantene forklarer at politidistriktet har en klar strategi om at budsjettet skal holdes. Det har øverste prioritet og er ifølge informantene forklaringen på at ressurssettingen i GDE-ene har uteblitt. Det har rett og slett ikke vært penger til å ansette flere - og samtidig holde budsjettet. Samtidig ser vi nå at TPD vil få problemer med å holde budsjett, etter pålegg fra POD om og ansatte ca. 55 medarbeidere - uten at det er klart hvem som tar regningen.

Informantene forklarer også at det har vært forsøkt gapet over for mye, og mer enn hva distriktet har økonomi til å gjennomføre. Per mener at dersom distriktet hadde hatt et annet perspektiv enn det økonomiske, kunne resultatet vært annerledes med tanke på stressavvik,

sykefravær og opplevelsen av å ikke få utført jobben sin. Men som Per påpeker er ikke dette en strategi TPD har i dag.

Årsaken til at fokuset ligger på økonomi mener Per kan forklares med hva politidirektoratet måler distriktene på, og de snakker et språk: økonomi og alt skal telles.

4.1.3 Tilstedeværende ledelse

Kari forteller at det gjennom medarbeiderundersøkelsen har kommet tilbakemeldinger fra ansatte på at hun som leder burde vært mer til stede. Hun synes er utfordrende å få til mer tilstedeværelse. Kari tror at enheten hennes mangler noe i ledelsen mellom seg og ansatte, og at ansatte ikke er trygge nok på at mellomlederne er der for dem og det er de som tar avgjørelser.

Samtidig er hun bekymret for at politiet har rigget en organisasjon med for få ledere som er ute og støtter i oppdraget.

Bjørn bekrefter noe av det medarbeiderundersøkelsen peker på. Han forteller at han i startfasen av implementeringen av nærpoltireformen hadde utfordringer med være tilstrekkelig til stede og tett nok på sine medarbeidere.

“(…) du hadde informasjonsmøter, du ordnet informasjonsskriv, du gjorde alt du kunne – og synes du var kjempegod på informasjon. Og så er det kritikk hele tiden om at det er for lite informasjon. Det var kjempestress. Du kunne aldri få gitt nok informasjon, og være nok til stede”.

Per forteller at man etter sammenslåingen av gamle Nord- og Sør-Trøndelag politidistrikt måtte finne en løsning som gjorde det levelig for patruljene utenfor Trondheim å fungere. Løsningen ble blant annet en innsatsledelse med tilstedeværelse 24/7. Denne ledelsen skulle være geografisk spredt slik at de er til stede i hele Trøndelag. Det Per forteller om viser at distriktet har satset noe på en mer tilstedeværende ledelse. Ut fra hva Kari forteller kan det tyde på at dette ikke har vært tilstrekkelig.

Bjørn peker på utfordringer både i forkant og under politireformen som handler om at det ble sagt ting av ansatte som han beskriver som rykter og usannheter. Og at det da var veldig viktig at lederne var til stede for å kunne gi riktig informasjon om hva som skulle skje, og hva

som var riktig. Han opplevde at disse ryktene medførte stor urolighet blant ansatte. Han mener at hvis ledelsen skal forebygge mot negativt stress, må lederne være til stede og være tydelig i kommunikasjon.

“(...) og informasjonsflyten, det holder ikke å ha møter og sende ut skriftlig. Vi må være mest mulig til stede over alt hele tiden. I hvert fall være tilgjengelig.”

Vi ser at informantene gjennomgående er enig i at tilstedeværelse av ledere er viktig, men at mellomledere må bidra til å fylle dette behovet.

4.1.3.1 Oppsummering tilstedeværende ledelse

Vi ser her at informantene både får tilbakemelding fra ansatte om at de ønsker ledere som er mer til stedet og at informantene selv ser på dette som en viktig del av å være leder. Kari påpeker at det kan mangle noe i ledelsen mellom ansatte og at ansatte ikke er trygge nok på at mellomlederne er der for dem - i tillegg til at hun er bekymret for at organisasjonen er rigget med for få ledere som er ute og støtter i oppdraget. Hun peker altså på at avstanden fra leder til ansatte som skal utføre jobben kan bli for stor.

Flere av informantene har påpekt nettopp at intensjon med nærpolitireformen er god, men at det ikke har vært ressurser til å styrke patruljene og etterforskningsseksjonene. Oppstyrking av fellesfunksjonene og kvalitetshevingen har rett og slett spist opp ressursene. Det kan tenkes at nettopp det er en av årsakene til avstanden fra leder til ansatte som skal utføre jobben har blitt for stor.

Samtidig forteller Per at det har vært satset på innsatsledelse som skal dekke hele distriktet og være tilgjengelig 24/7.

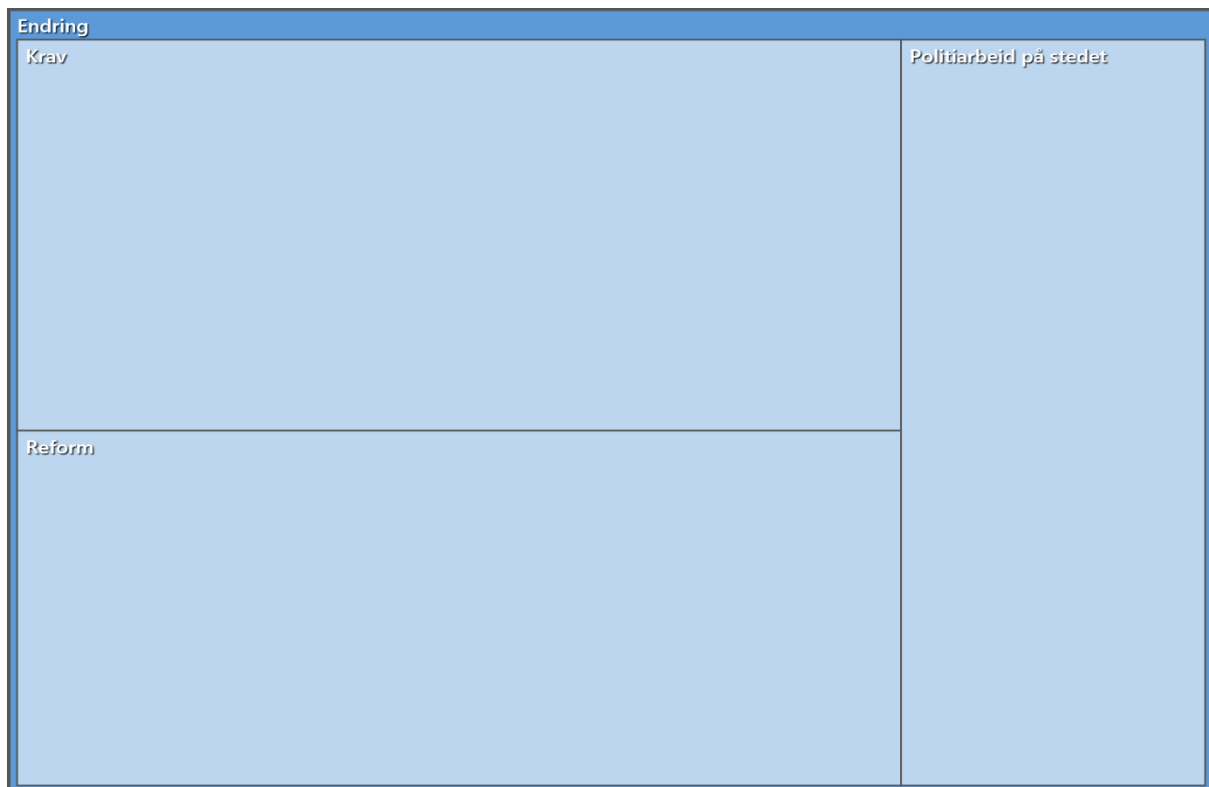
Både Kari og Bjørn beskriver en hverdag hvor det til tider er utfordrende å være nok til stede. Bjørn påpeker at en manglende tilstedeværelse kan få negative konsekvenser for informasjonsflyten, og indirekte gi kunne gi ansatte negativt stress all den tid rykter og usannheter ikke blir korrigeret.

4.2 Endring

Ved innføring av ny reform i 2015 kom det nye krav til norsk politi. Reformen har medført noen av de mest omfattende endringen i politiets historie. Lensmannskontor er lagt ned, det kom nye kvalitetskrav og kompetanseløft inne etterforskning, politikontakter ble opprettet - og reformen har fått mye kritikk fra ulike hold. Endringene har tatt tid, og selv om at noen elementer av reformen fortsatt gjenstår, har mye falt på plass nå som 2020 begynner å nærme seg slutt.

I dette kapitlet presenterer vi underkategoriene tilhørende *endring*.

Figur 4.2: Endring



- *Reform*
- *Krav*
- *Politiarbeid på stedet*

4.2.1 Reform

Fire av fem av informantene sier at nærpolitireformen har påvirket flere områder i politiet negativt og at reformendringen utfordrer kravet om nærhet til publikum, effektivisering og økonomien i politidistriktet.

Ingrid forteller at nærpolitireformen har påvirket hennes arbeidshverdag ved at hun opplever at informasjonsflyten i organisasjonen har blitt merkbart verre.

“(…) jeg føler at jeg visste mye mer før reformen. Jeg var mye mer nær der beslutningene ble tatt før reformen”.

Ingrid sier at informasjonsflyten i organisasjonen er blitt dårligere etter at reformen kom. I tillegg mener hun at reformen har påvirket tilstedeværelsen blant publikum negativt.

“Nærhet til publikum for meg handler om at vi først og fremst skal være synlige. Folk skal føle at politiet er der, skal kunne snakke med deg, og være på de plassene ungdom er og der det skjer. Og når folk ringer så skal vi komme. Ikke at vi ikke har tid eller ressurser er til å være der. Det skal ikke være slik at du skal måtte bo i en by for å få hjelp av politiet”.

Ingrid ser også at det er fordeler med politireformen, som at små enheter ble slått sammen og sammen styrker hverandre. Hun mener det var på tide at den endringen kom. Tidligere var det flere enheter som ikke hadde muligheten til å klare seg selv. De ble egentlig sittende med et ansvarsområder de ikke hadde kompetanse eller ressurser til å løse.

Vi ser at reformen også har gitt nye utfordringer. Informantene nevner både kompetansekrav og nok ressurser til å nå krav til blant annet responstid. Ingrid er skeptisk til om alle krav er like bra for organisasjonen. Hun forteller at oppbyggingen og fordelingen av ressursene i distriktene har hatt stor betydning for at man ikke har lyktes ute i distriktene og mener dette handler om prioriteringene som er gjort.

Terje mener også enheter lengre ut i distriktene er nedprioritert. De deler også mening om at reformen i stor grad har skylden.

Terje forteller at: *“Våre oppgaver er lik som alle andre og samtidig så er vi nedprioritert når det gjelder ressurser. Ett eksempel er kravet til responstid og kvalitet for oss ute i distriktet*

når vi er utfordret på at det er større geografiske områder vi skal dekke, med samme bemanning i operativ tjeneste som før”.

Når det gjelder utfordringene informantene har i distriktene, er de veldig samstemte. Kravene reformen medførte virker å være særlig vanskelig å nå i distriktene.

“(…) det ble inngått en avtale med direktoratet om at det skulle komme en vekst og tilførsel av ressurser etter at reformen ble innført, den kom aldri. Dette har gitt store konsekvenser for distriktet (...) Det viktigste blir da å prioritere. Det vanskelige blir å prioritere bort, det er lite tilfredsstillende å prioritere bort noe som skulle ha hatt mer prioritet” (Terje).

Vi ser at det er lik oppfattelse av hvordan geografisk plassering påvirker drift imellom distriktene. Terje som tilhører et annet politidistrikt har samme opplevelse av at enheter som ligger mer grisgrendt til ikke blir prioritert, selv om de er satt til å gjøre den samme jobben som de større enhetene.

Per trekker frem at kvaliteten på politiarbeidet var noe av det som var fremsnakkert ved innføringen av ny reform, denne skulle bli bedre og politiet skulle på mange måter oppleve å få et felles kompetanseløft, som sammen med flere teknologiske løsninger skulle være et godt bidra til arbeidshverdagen til polititjenesten. Men Per er ikke helt sikker på om det har blitt slik det var tenkt:

“Reformen har gjort oss bedre til å være selvstendig og klare å etterforske større saker på en bedre måte, men ikke alle ledd i organisasjonen opplever dette i praksis. Vi mangler ressurser og har ikke tilsatt mer enn 110 stillinger i Trøndelag de siste 10 årene, noe som er lite med tanke på behovet”.

Kari forteller at hun mener at reformen har fått ufortjent kritikk.

“Jeg synes reformen har fått mye ufortjent kritikk. Noe er rett, men jeg hadde ikke villet gått tilbake dit vi var”.

Et annet poeng som Per og Kari trekker frem er at det er mye med reformen som oppleves negativt, men sett i lys av en helhetlig endring mener de at den har fått noe ufortjent kritikk. Mye er også blitt bedre enn det var. Nye teknologiske løsninger er et eksempel på det.

Kari ser at det er fordeler med den nye organiseringen og særlig viktig mener hun at det er kommet flere yngre ansatte som ikke har med seg erfaringer på hvordan det var før reformen kom.

4.2.1.1 Oppsummering reform

Vi ser at flertallet av informantene mener at politireformen har påvirket organisasjonen i stor grad i retning av noe negativt. Vi ser at det ofte trekkes frem at politibetjentenes kontakt med publikum er svekket, ressursene oppleves å være mangelfull og at det hverdagen til politiansatte er blitt veldig krevende. Spesielt enhetene i distriktene virker å oppleve arbeidssituasjonen som krevende.

Fire av fem informanter mener at mangelen på ressurser utfordrer menneskene i organisasjonen både med tanke på økt tidspress og kvalitet. Det trekkes også frem at prioriteringene om å bygge opp fellesfunksjonene før man hadde ressurser oppleves som feil. Fire av fem mener premissene for å lykkes og oppnå gode resultater har vært dårlig fordi det ikke har vært godt nok bemanning. En opplevelse flere hadde, var at det i en periode har vært økt fokus på rapportering som følge av at fellesressursene ble bygd opp før “fagbitene”, noe to av lederne mente var feil.

Men ikke alle var enig i at reformen har påvirket organisasjonen negativt på alle de samme områdene. To mente også at hvis man nyanserte det litt, var det flere ting politiet har blitt bedre på og at reformen har fått mye ufortjent kritikk.

Felles for alle var at de så at det var en intensjon om at kvaliteten på politiarbeidet skulle øke med reformen. Det kommer frem at det er en liten variasjon i hvordan informantene opplever om en kvalitets økning har funnet sted. Flesteparten er klar på at kvaliteten i utgangspunktet er hevet, men at de opplever nye utfordringer i dag.

4.3.1 Krav

Med nærpolitireformen kom det nye krav til norsk politi. Kravene for etterforskning gikk blant annet ut på økt kvalitet og økt kompetanse, men Per forteller at strategien til Trøndelag har vært å havne i regnskapsbalanse, og at det går fremfor å sørge for riktig kompetanse og at det er riktig ressurs i forhold til oppgavene.

“(...) og så lenge du har en økonomisk form å tenke for en organisasjon, så blir det å ha forrang, (...) fremfor å sørge for at medarbeiderne har riktig kompetanse og at det er nok ressurser i forhold til oppgavene”.

Per forklarer at med en annen tilnærming enn det økonomiske perspektivet, hvor forbedringsarbeid utviklingsarbeid hadde prioritet, da ville de fått et annet økonomisk resultat til slutt. Han mener at hvilken strategi politidistriktene kan variere fra distrikt til distrikt, *“(...) hvis du går til et annet politidistrikt finner du kanskje en annen grunnfilosofi for drift av et politidistrikt”*. Samtidig mener han at det er viktig å ha fokus på menneskene i organisasjonen som faktisk er “produksjonselementet”, men at det da er viktig å kunne omskrive og trosse litt av den økonomiske styringen og kravene.

Ingrid forteller at hun synes det er flere krav til politiet i dag. Ledere måles på flere nivå og alle som jobber i politiet snakker om at det er for få ansatte og ressurser til å levere på alle kravene som er kommet. Hun sier at det fra hennes posisjon oppleves som at hver enkelt sak er mer arbeidskrevende. Det kommer også frem at flere opplever at det er vanskelig å nå målene som er satt. Og at det nærmest er umulig å ta hensyn til alle kravene. Det handler i stor grad om prioriteringer og kanskje like mye bort prioriteringer som leder.

Per forteller at: *“Det er økt krav til hva patruljene skal gjøre ute, og det vil med andre ord si økt arbeidsmengde (...) og i forhold til HMS og sykefravær så har vi en del utfordringer, som en uheldig konsekvens, ettersom det kan være problematisk å erstatte ved fravær på grunn av økonomiske årsaker”*.

Vi ser at det virker å være variasjon i hvordan lederne opplever situasjonen og hvordan de velger å håndtere den. Hvilket fokus lederne har på de ulike kravene som stilles kan bero på den enkelte lederens prioriteringer, og mindre på organisatoriske forhold.

Per er inne på noe av det samme som Ingrid. Han mener at det er for stor avstand mellom direktoratet som stiller kravene og de som skal utføre arbeidsoppgave. Dette mener han påvirker hvor forståelig kravene blir for de i nivåene under.

“Direktoratet skal egentlig omskrive politiske mål for virksomheten til å gjøre de forståelig for oss i nivåene under (...), også er politiet sterkt politisk styrt og dette setter press på lederne sitt handlingsrom virker det som”.

Dette gir et inntrykk av at informantene har liten påvirkningskraft og at kravene som kommer fra direktoratet virker lite gjennomtenkt og lite gjennomførbart. I sum så kan det virke som at det kommer for mange krav.

Bjørn opplever at reformen som hadde til intensjon å skape et bedre politi og bedre tjenester egentlig kun virker å ha bidratt til å styrke fellesfunksjonene og ikke operativ tjeneste: *“Dette bidro til at det satte press på krav til kapasitet, restanser, responstid, også har vi ikke sjans til å levere etter intensjonene(...)”.*

Videre forteller han at han trodde at hensikten med å bygge opp fellesfunksjonene var at de skulle være en støttefunksjon til alle GDE-ene, på kompetanse, kvalitet og administrativt. Han fortsetter med at: *“(...) da ressursen hos fellesfunksjonene kom på plass før det var nok driftsressurser på plass, så har det blitt mer mas og krav”.*

Vi ser her at POD har iverksatt tiltak for å imøtekomme noen av kravene som stilles til lederne ved å bemanne opp en enhet som skal fungere som en fellesressurs. Men ettersom også denne enheten har krav til blant annet patruljene, virker det som at den har bidratt til å øke arbeidsmengden heller enn å løse eller frigi arbeid.

Kari ser ikke at kravene som kom behøver å prege arbeidshverdagen til de ansatte. Hun forteller at det handler om å bryte det ned og tilpasse, for man har ikke sjans til å fokusere på alt.

“Det er vanskelig å henge med i alle svingene. Og det som en opplever er at POD har sterke ressursgrupper på forskjellige fag, du har det på beredskap. Pass har egen avdeling snart. Og på utstyr, IKT. Og alle presser på for sine fagområdet som betyr mest da. Og i min rolle skal

jeg filtrere alt dette og så ha det ut. Også er det jo sånn at det er veldig viktig å forankre i ledelsen. Og det betyr jo at jeg skal sitte å kunne alt jeg og. Men jeg klarer ikke det”.

Her ser vi kontrasten i noen av funnene våre. Og hvor stor betydning det kan gi hvilket fokus ledelsen har når det gjelder å velge fokusområder. Kari gir inntrykk av hvordan man prioriterer, handler om å ta ansvar som leder.

På den ene siden forteller informantene om stor frustrasjon rundt økte krav, som har vært umulig å innfri. På den andre siden vil hverken Bjørn, Kari eller Ingrid gått tilbake dit de var. Bakgrunnen for dette ligger i kvaliteten de nedlagte kontorene leverte. De er enige i at de ikke holdt dagens standard. Noe måtte gjøres.

“De leverte ikke noe arbeid av bra kvalitet slik som jeg ser det” (Kari).

“Kvaliteten har gått opp etter reformen” (Ingrid).

“De nedlagte kontorene hadde ikke sjans til å levere på kvalitet” (Bjørn).

4.3.1.1 Oppsummering krav

Informantene er enig i at det kom for mange krav på en gang, hvor det var mulig å innfri alle. Per er tydelig på at TPD har som prioritet én å overholde budsjett. Og at dette har fokus foran å bedre arbeidssituasjon til ansatte. Samtidig erkjenner han at fokus på menneskene burde hatt høyere prioritet. Flere av informantene er inne på det samme, at TPD har et sterkt økonomisk fokus. Vi finner den største forskjellen på hvordan lederne forholder seg til kravene og hvilket fokus de har til drift og ledelse.

TPD har etter reformen hatt en dårlig balanse på antall ledere som setter ut arbeidsoppgaver og krav, og antall ansatte som faktisk skal utføre alle arbeidsoppgavene. Her er informantene enige.

Samtidig ser vi at det er lite ønskelig å gå tilbake dit distriktet var før reformen, og dette skyldes i hovedsak at det ble levert for dårlig kvalitet, spesielt på mindre lensmannskontor.

4.2.2 Politiarbeid på stedet

Reformen har økt kvalitetskravet til patruljene og samtidig gitt de flere oppgaver. Det er primært oppgaver knyttet til etterforskning på stedet. Dette har medført at hver enkelt patrulje trenger mer tid på hvert oppdrag. Som igjen gir utfordringer med å ha ressurser nok til alle oppdrag. Per forteller at patruljene i dag skal gjøre alt på stedet: ta bilder, ta avhør på lyd, sikre spor m.m. Han poengterer utfordringen med at det ikke kom økte ressurser da det kom økte krav til patruljene.

“(...) vi har flyttet veldig mange oppgaver ute i den første patruljen. Så hvis vi tenker på at antallet patruljer ikke er så veldig ulikt nå, som for fire år siden da Trøndelag ble etablert, så har vi flyttet mye oppgaver til den patruljen”.

Kari ser at kravene til patruljene holder på å bedre seg med tanke på bemanning og arbeidsmengde.

“(...) hvis du tenker patrulje som skal på oppdrag. Det holder på å bedre seg, men det er to på en patrulje som skal ut å løse oppdragene og de har da en oppdragsleder, en operasjonsleder, en leder på FSI og en innsatsleder, som skal støtte i utførelsen”.

Noe av utfordringen ligger antallet som skal utføre jobben, Kari forteller: *“Vi har en støttefunksjon som «antallsmessig» er dobbelt så stor som den som fysisk skal utføre jobben, og det tenker jeg er en grunn til å at patruljen kan føle stress. Det er ikke bare en som skal si hva de skal gjøre, det er fra operasjonssentralen og fra FSI også”.*

Kari mener ikke at økte krav til patruljene er utfordrende. Hun fokuserer på at det finnes ressurser i ledergruppen om det er noen som behøver støtte i prioriteringer av oppdrag. Det Kari mener, skiller seg tydelig fra hva de andre informantene sier, som ser på dette som et problem.

Kari sier samtidig at hun som leder ser at det er økte krav til patruljene med tidspress, høyt arbeidspress og stress. Hun ser dermed at belastningen på ansatte er stor. Og hun poengterer at det ikke er midler som følger med kravene, det er opp til hver leder å forvalte budsjettet.

De geografiske utfordringene gjør at Terje synes det er vanskelig å levere på kravene til patruljen. Årsaken er at det er store avstander mellom enhetene. Hans løsning har vært å lage

en ressurspool som sammen skal ha ansvar for å løse oppdraget. Terje er den eneste informanten som snakket om et slikt tiltak.

Bjørn mener at det er vanskelig å være godt nok bemannet til rett tid, men han mener at kravene til hva patruljene skal gjøre endret seg lenge før reformen.

“Forventningene som den patruljen der ute skal gjøre til enhver tid har endret seg. Går du tilbake 10 år i tid, så var den patruljen bare ute og registrerte hendelser, noterte ned noe navn og kjørte derfra. De skrev rapport da de kom inn og leverte den videre til noen etterforskere”.

4.2.2.1 Oppsummering politiarbeid på stedet

Som følge av reformen er det kommet nye krav til hva politiet skal gjøre, når det skal gjøres og kvaliteten på arbeidet. Det kommer frem at de nye kravene oppleves som utfordrende og særlig trekkes patruljene frem som eksempel på hvordan man i det daglige møter utfordringer i håndtering av løpende arbeidsoppgaver. Det kreves at patruljene gjør flere oppgaver på stedet. Det medfører at hver patrulje bruker lengre tid på hvert oppdrag, og knappheten på antall patruljer å sende på oppdrag blir en utfordring som følge av det. Det påpekes også at det ikke er fulgt opp med flere patruljer etter at kravene kom.

Informantene forteller også her at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom alle som leder og setter krav til hva som skal gjøres - og antallet som faktisk skal utføre oppgavene.

Informanten utenfor Trøndelag forteller at han har laget en ressurspool som en løsning. Vi ser også at informantene som er ledere i bygd og de som er ledere by har forskjellige oppfatninger av utfordringene, og at utfordringene er størst ute i distriktene.

Et viktig poeng fra Bjørn er at økte krav til patruljen også kom før reformen. Men det kan virke som at dette har blitt intensivert da reformen kom. Kari mener ikke at de økte kravene er en utfordring på lik linje med det de andre informantene. Hun mener de har ressurser til å støtte patruljene.

Terje som er leder i et større distrikt utenfor Trøndelag er tydelig på at han klarer å levere like godt som før reform, selv om at økonomien er dårligere. Likevel sier han at de områdene som det var lovet bedring på med ny reform, ikke har blitt bedre. Informantene var klare på at

fellesfunksjonene som tidlig ble etablert, ga en del merarbeid. Mens tanken var at de skulle være en støttefunksjon til GDE-ene, ble opplevelsen i noen tilfeller motsatt. De kom med flere krav, mens lederne hadde nok med å fylle politibilene.

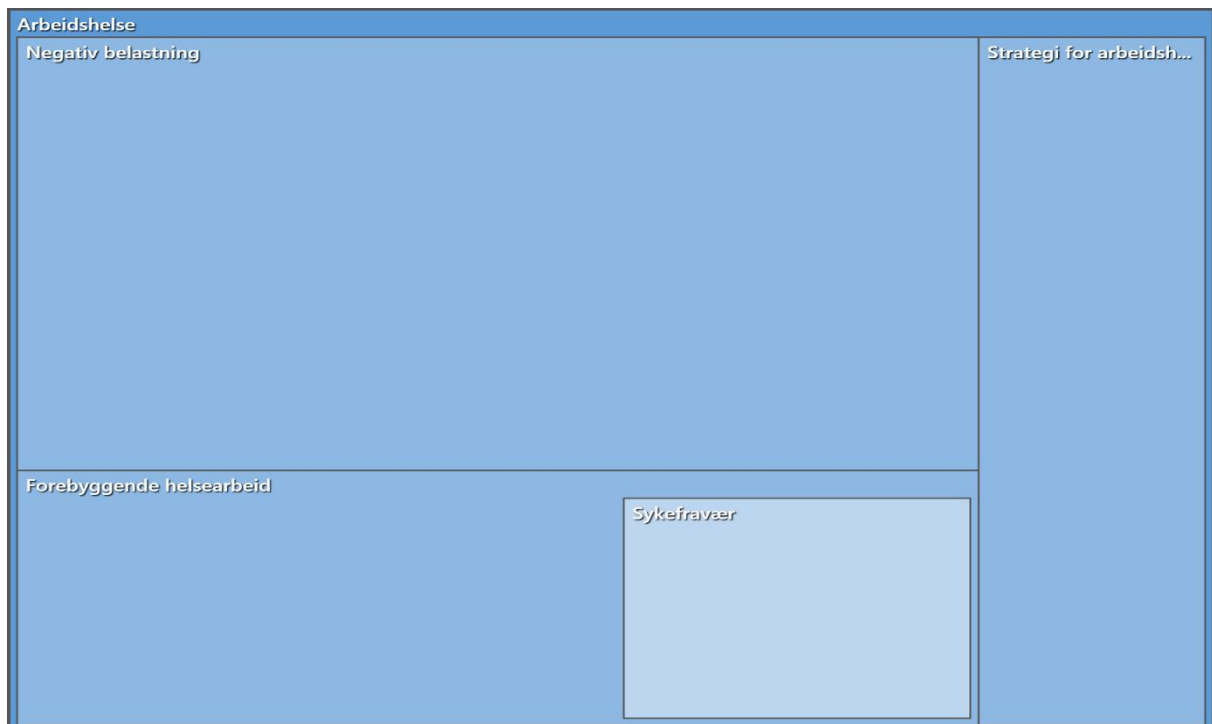
4.3 Arbeidshelse

Forskningen til Wathne (2015) viser at nærpolitireformen har gitt ansatte større belastning på jobb. Hun finner blant annet at ansatte opplever å gå hjem med dårlig samvittighet fordi de ikke får gjort alle arbeidsoppgavene og at flere ansatte føler på et høyt arbeidspress.

Vi har i denne kategorien sett på funn som angår arbeidsbelastning i form av høyt arbeidspress, stress, sykefravær og forebyggende helsearbeid. Kategorien arbeidshelse er godt belyst av informantene. Vi har delt den opp i flere underkategorier, hvor alle er relevant for hverandre og må ses i sammenheng.

Underkategoriene som presenteres i dette kapittelet er listet opp under. Disse er rangert fra størst til minst.

Figur 4.3: Arbeidshelse



- Negativ belastning
- Forebyggende helsearbeid
 - Sykefravær
- Strategi for arbeidshelse

4.3.1 Negativ belastning

Informantene virker å ha felles forståelse for hva arbeidshelse er. Ingrid forteller eksempelvis at: *“Det handler om belastningen de ansatte utsettes for på jobb, som kan gi negativ konsekvens for helsen”*.

Flere av informantene beskriver også at arbeidshelse handler om en opplevelse av belastning eller stress i jobben som politi. Kari sier hun ikke er overrasket over at forskning viser til at flere går hjem med dårlig samvittighet fordi de ikke har fått gjort alt de skal *“(..) det er blitt mye mer, kravene er høyere på å levere og du får mer arbeidsoppgaver egentlig”*.

Ingrid snakker også om arbeidsbelastningen til de ansatte, og mener dette kan gå ut over deres arbeidshelse: *“Jeg tror det er en mye større belastning over tid enn hva folk tenker over. Den største belastningen er at man ikke får gjort seg ferdig”*.

Bjørn forteller at det også var en belastning i forkant av reformen. Det å ikke vite hva som ville skje med arbeidsplassen og arbeidsoppgavene for enhetene ute i distriktet, var en så stor belastning for enkelte at de brøt sammen.

Bjørn gir eksempler på at han har hatt ansatte hos seg som har knekt sammen som følge av uvissheten av endringene i politireformen. Det virker som han ser det er problematisk å stå i endring for noen og at det neppe kan være bra for helsa.

Per deler den samme opplevelsen om at belastningen kan ha en sammenheng med økte krav og press som en del av reformen *“(..) det er en mye større belastning over tid enn hva folk er klar over”*. Han forteller også at det kontinuerlig er oppdrag som har prioritet og en økning i prioriterte oppdrag kan ha være et bidrag til at man får dårlig samvittighet for å ikke få gjort alle oppdrag hver vakt. *“Vi har mye prioriterte saker hele tiden, man får dårlig samvittighet, hvordan skal man velge? Da er det viktig at noen sier at “den” er viktigere enn “den”*.

Per mener at TPD har gode nok forutsetninger for å gjøre gode prioriteringer med de ressursene som er tilgjengelig. Han mener dette vil kunne redusere stress for de som skal gjøre jobben, *“i politimesterens ledermøte samles det inn kunnskap og informasjon om hvor utfordringene er størst. Vi har jo analyse som beskriver utfordringsbilde, både med tanke på mengde saker og kanskje litt framtidige utfordringer som vi ser vil komme som vi må tilpasse oss ressursmessig, kompetansemessig, metodeutvikling – for å redusere stress for den som skal gjøre den jobben”*.

Det vi ser her, til forskjell fra annen informasjon vi har fått, er at Per oppgir at det virker å finnes en strategier som skal rette fokus på et utfordringsbilde i Trøndelag politidistrikt.

Samtidig viser de fleste funn at informantene har ulik oppfattelse av hvordan reformen har påvirket de ansattes jobbhverdag og arbeidsforhold. Vi har også sett at det er en variasjon i hvilket fokus lederne har på det forebyggende og helsefremmende arbeidet. Det viser seg også å være ulik håndtering og oppfølging.

Per ser at det er vanskelig å prioritere oppgavene ute på oppdrag når det står mellom flere vanskelige og tøffe saker hvor alle sammen helst skulle ha vært løst. Han forteller at det er enkelt å forstå at flere situasjoner som dette går inn på betjentene. Han sier at ledelsen forsøker å gjøre noe med dette, og at strategien er: *“Vi prøver å velge satsningsområdene, (..) og at vi ikke gaper over for mye og prøver å ta alt”*.

Informantene forteller at de ikke kjenner til eller vet at det er noen føring for hvordan organisasjonen skal jobb mer forebyggende mot negativ belastning og negativt stress. Samtidig sier de at de er kjent med at medarbeidere svarer at de opplever det som belastende å gå hjem fra arbeid med dårlig samvittighet når de ikke får gjort alle arbeidsoppgavene i løpet av en arbeidshverdag. De viser til svarene ved lokal medarbeiderundersøkelse.

Ingrid forteller at *“(…) det er mitt ansvar å få nok ressurser og gode nok arbeidslokaler og tilrettelegge for de ansatte. Samtidig må man stå til rette for publikum. Og man må svare opp kommunene med alt man lover dem. Så du blir liksom en sann.. Det blir en dobbeltrolle. Også sier politikerne at det skal gå bra, så skal man være lojal opp imot det politimesteren sier, og si det samme ut når jeg er ute til kommunene. Også føler man at man blir skviset”*.

Ingrid er kjent med at det er flere forhold som kan påvirke arbeidshelse til de ansatte. Både gode nok lokaler og tilstrekkelig med ressurser er viktig. Hun beskriver en situasjon der økonomiske forhold virker å påvirke situasjonen og muligheten for å imøtekomme behovet til alle.

Kommunikasjon mellom ledere på ressurser og kapasitet, og hvilke oppdrag som skal prioriteres trekkes frem av Ingrid som en viktig faktor for bedre fokus på arbeidshelse i politiet.

“(…) det er viktig at lederne er sterk og klar på hvilke saker vi mener er viktige for å ta bort presset på ansatte, (…) Også får du en oppgave fra meg og en annen fra en annen leder. Og alt er like viktig. (…) Det er nok det, at vi er for dårlig samsnakket”.

Terje forteller at han er opptatt av at de ansatte skal ha det bra, men at det ikke er lagt opp noen penger i budsjettet for å jobbe med tiltak for en bedre arbeidshverdag for ansatte med for høy belastning. Det må i så fall brukes av budsjettet som er, og da må andre ting prioriteres bort. Denne balansen oppleves som belastende, dette bekrefter også Ingrid som sier at: *“(…) jeg føler ikke at vi får noe bistand til hjelp. Det blir liksom opp til hver enkelt leder. Det føler jeg i hvert fall i min posisjon”.*

Ingrid reflekterer over hvilke muligheter hun har som leder for å bedre en uheldig arbeidssituasjon, men har ikke noe svar på det. Hun blir spurt om det foreligger planer eller instruksjoner for lederne og svarer: *“Det vet jeg faktisk ikke. Jeg føler ikke at det er noe”.*

Bjørn forteller om et eksempel fra patruljene, hvordan de opplever mangel på ressurser som skaper stress: *“I forhold til negativt stress- så ble de stresset fordi at patruljene hadde mindre støtte i bakhånd hvis det skjedde ting, så viste dem at det er ikke flere folk å hente. Det er vi som er på jobb nå og vi må løse dette, det kommer ingen «dettende» etter. Det er jo stress da”.*

Bjørn ser at stress kommer i ulike varianter og skisserer en situasjon for patruljene som opplever å ha for lite ressurser og hvordan det skaper negativt stress. Han er opptatt av at belastningen og stresset ikke bare gjelder for patruljene, men også for etterforskere som f.eks. gjennomgår overgrepsmateriale. Med tanke på innholdet i jobben er han ikke bekymret for at

det skal bli en negativ belastning. Han er derimot bekymret for kapasiteten de har på behandling av slike saker *“(…) ikke inntrykkene i sakene, men (..) dem så bare restansene vokste. Det stresset dem”*.

Kari forteller hun er klar over at det er belastning på alle arbeidsgruppene, men at dette er et organisatorisk ledelsesproblem som lederne må håndtere ved å disponere ressursen der det er mest nødvendig til enhver tid. Og når hun blir spurt om hun kjenner igjen forholdet til at flere har opplevelser som dårlig samvittighet og økt opplevelse av belastning, svarer hun; *“Ja, det er fordi det er for lite ressurser ute på stedet”*. Kari virker å se at opplevelsen av at det ikke er nok ressurser er en kilde til stress.

Videre forteller hun at det er stor forskjell på hvordan de ansatte opplever stress i hverdagen; *“(…) det er for individuelt, det er for individuelt hva som du blir stresset av. Det er oppdrag som vi skulle ha overført til andre som jeg tenker.. Jeg vet ikke om det så mange som er stresset fordi dem føler at dem ikke har skrevet det avhøret bra nok”*.

Kari virker her å være lite bekymret for at de ansatte opplever stress i hverdagen. Hennes opplevelse av situasjonen virker noe delt. Noen av de nye oppgavene og kravene som er kommet mener hun patruljene burde takle fint. Mens andre ting, som dårlig bemanning, ser hun på som en potensiell kilde til stress.

4.3.1.1 Oppsummering negativ belastning

Vi ser at det ikke er noen klare eller tydelige føringer for hvordan lederne skal jobbe for å fange opp om ansatte har for høy negativ belastning. Det virker som om at det i stor grad er tilfeldig hvordan lederne oppdager eller blir gjort kjent med dette.

Funnene viser en tendens av at lederne er kjent med at politiet som organisasjon har utfordringer med at ansatte opplever en høy arbeidsbelastning og at det er en økende som følge av politireformen. Informantene har riktignok ulik oppfatning av hva som kan gi uheldige helseeffekter, og i hvor stor grad de ansatte utsettes for et høyt arbeidspress. Det kommer også frem at det ikke finnes ressurser til å jobbe godt med å avdekke og følge opp ansatte med for høy belastning. Knappe ressurser krever prioriteringer og da må noe prioriterer bort.

Vår tolkning er at informantene er enig i at høyt arbeidspress er en faktor som kan skape en negativ arbeidssituasjon.

4.3.2 Forebyggende Arbeidshelse

Det kan tyde på at hvilke fokus lederne har på å forebygge arbeidsrelaterte helseplager, i stor grad er avhengig av den enkelte leders sitt fokus og økonomiske forhold ved enheten.

Ingrid forteller at: *“(...) jeg føler ikke at vi får noe bistand til hjelp. Det blir liksom opp til hver enkelt leder, føler jeg i hvert fall i min posisjon”*.

Terje, som er leder i et annet politidistrikt, forteller at han ser at han helt klart skulle hatt mer tid og ressurser til å ivareta ansattes arbeidshelse: *“Som leder så er det nok her vi skulle ha hatt mer fokus”*.

Han fortelle at han opplever at fokus på det arbeidshelse er et viktig område innenfor HMS, men at det er utfordrende å følge opp i hverdagen: *“(...) det er ikke et satsingsområde for direktoratet og med det så er det lett at vi ledere ofte blir opptatt med andre hverdagsoppgaver og glemmer dette, men vi er kjent med at dette er ei utfordring i et HMS-perspektiv så her bør vi bli bedre”*.

Ingrid ser også at det å ha tid til å følge opp slikt arbeidet på en god nok måte er krevende. Samtidig som hun også ser at fokuset er viktig: *“Ja, altså vi klarer nok å følge opp, men vi følger opp for dårlig”*.

Å jobbe forebyggende er krevende mener Kari. Hun fortelle at hun har forsøkt å sette fokuset på arbeidshelse, og å få det i et system. Hun gjennomfører jevnlig IDF-møter med verneombud og tillitsvalgte, men foruten om det så er det er nokså tilfeldig hvordan hun som leder fanger opp om ansatte får for stor arbeidsbelastning i hverdagen.

Bjørn skisserer at det skjer noe i TPD på forebyggende helsearbeid allerede, men på grunn av høyt arbeidspress får det ikke den effekten som ønsket. Og det virker som at man ikke kommer tidlig nok inn, noe som er et premiss for å kunne kalle det forebyggende.

Ingrid er opptatt av at samhandling mellom lederne som er nærmest de ansatte må bli bedre. Hun ser at det er vanskelig å fange opp situasjoner i hverdagen og at signalene fra de ansatte kanskje for sent til å kunne gjøre noe med det: *“Vi har for lite samhandling med de lederne som er tettest på. Signalene kommer for sent. Også har vi egentlig ingen strategi for hvordan vi skal gjøre det. Det blir det litt sånn fram og tilbake”*.

TPD har historisk ikke hatt fokus på å forebyggende helsearbeid, forteller Per. Det har tatt år for at noe i det hele tatt har skjedd, men nå har TPD vært med i et forskningsprosjekt og samarbeid med NTNU rundt temaer om negativ belastning og arbeidshelse.

“Dem har sett på enkelte arbeidsområder som omfatter flere avdelinger. Det handla om dem som jobba med seksuelle overgrep og vold mot barn i første omgang. For å se på det, hvordan det slo ut. Der vi fikk noen tiltak som dem mente vi kunne prøve ut, som vi ikke var god nok på”.

I det forebyggende arbeidet mener Per at organisasjonen ser for mye på tall fremfor å se mennesket og dette setter preg på hvilke fokusområder en jobber med i det daglige. Og at man er for dårlig til å følge opp med tiltak.

Terje forteller at kravene til lederne i stor grad er å levere på økonomi og tall. Han mener at de fleste lederne på hans nivå er kjent med situasjonen, men at det ikke er midler til å jobbe med oppfølging og forebygging: *“Dette måtte vi i så fall ta fra egen drift. Her er det ikke noe som kommer dryppende fra direktoratet og ned på oss”*.

4.3.2.1 Oppsummering forebyggende arbeidshelse

Vi ser at forebyggende helsearbeid oppleves som krevende for informantene. Flere av informantene ønsker å jobbe å legge til rette for en bedre arbeidshverdager for ansatte, men de utfordres av manglende ressurser og trange budsjetter.

Det virker som at det er stor variasjon i hvor viktig informantene mener at arbeidshelsearbeid er. Alle uttrykker i en eller annen form at de jobber med dette.

Informantene er ledere i distrikt som er relativt like i størrelse, men vi ser at de på tross av det har forskjellig fokus på helsearbeid. Dette gjelder både hvordan uheldig arbeidsbelastning oppdages og hva som eventuelt settes inn av tiltak.

Per viser til at TPD har satt inn tiltak i form av en undersøkelse gjort av NTNU. Men erkjenner samtidig at oppfølgingen av funnene fra denne undersøkelsen blir fulgt opp for dårlig. Det er fortsatt tall og økonomi som har førsteprioritet. Det virker ikke som at TPD har kultur for å jobbe med menneskelige faktorer på denne måten og det legger premisser for fokuset lederne har.

4.3.2.2 Sykefravær

Per forteller at så vidt han vet, er det ikke registrert økt sykefravær i TPD etter at reformen ble iverksatt. Men han forteller at det kommer frem av medarbeiderundersøkelsen at det er en økende tendens til at ansatte opplever arbeidsbelastningen i politiet som høy.

“(...) vi har hatt noen enkeltområder hvor vi har hatt oppblussinger av sykefravær som nok skyldes uryddighet rundt prioriteringer og ressurssetting. Vi har ikke klart å prioritere ressurs til de enkelte elementene. Trøndelag politidistrikt er jo én enhet. Men i oppdragsutførelsen er vi jo delt inn i små enheter”.

Per ser ikke at det er noen direkte sammenheng mellom økt sykefravær og reformen.

Ingrid er eneste informantene som forteller om økt sykefravær de siste årene. Hun mener at de fysiske forholdene er en av årsakene.

“Vi har hatt over 10 prosent i sykefravær, det foreligger en rapport som sa at de fysiske lokalene var for dårlig og at det var anbefalt å gjøre noe. Jeg jobber med å gjøre noe med det”.

Ingrid vet ikke om sykefraværet har noen sammenheng med reformen. Det har hun ikke tall på.

Terje forteller at hos dem har de nesten ikke sykefravær. Noen egenmeldinger har det vært i forbindelse med koronapandemien, men utenom det har fraværet vært normalt lavt. Han sier at; *“En av årsakene til at vi kanskje ikke har så mye fravær er at det er en arbeidsplass hvor det er ganske gjennomiktig, (...) vi har også en lokalisasjon til militæret som gjør at folk ikke er hos oss i så lange perioder(...)”.*

4.3.2.2.1 Oppsummering sykefravær

Vi har sett at spesielt én informant melder om forhøyet sykefravær, uten å vite om dette kan ha sammenheng med reformen. Foruten om dette så kommer det ikke frem at sykefraværet har endret seg som en indirekte eller direkte konsekvens av politireformen.

Sammenlignet med Terje, som er leder i et annet distrikt, kan vi heller ikke finne noen alarmerende funn som kan vise til at sykefraværet har endret seg eller blitt påvirket i en negativ retning etter politireformen.

Felles for informantene er at de er klar over at reformen har skapt store endringer i det å være politi, men ingen kan vise til verken høyt korttidsfravær eller høyt langtidsfravær (legemeldt fravær).

4.3.3 Strategi for helsearbeid

Informantene forteller at strategien til Trøndelag PD for forebygging av negativt stress har mindre prioritet og at fokuset på arbeidshelse kommer i skvis med andre prioriteringer. Flere forteller at de ikke er kjent med TPD sin strategi for forebyggende helsearbeid eller om det finnes en strategi for det.

På spørsmål til informantene om det er føringer, midler og/eller bistand til slikt arbeidet svarer Ingrid at: *“Jeg vet faktisk ikke, og (...) jeg føler ikke at vi får noe bistand eller hjelp. Det blir liksom opp til hver enkelt leder”*.

Til forskjell fra Ingrid, savner ikke Bjørn føringer fra POD for å jobbe forebyggende. Han forteller at han regner med det ikke vil følge med midler dersom det kommer en strategi for hvordan ledere skal følge opp helsearbeid og derfor er det bedre å håndtere det lokalt.

“Nei, det har jeg egentlig ikke. For det er en lederoppgave, sammen med verneombud og tillitsvalgte. Vi har månedlige IDF-møter og det er litt i forhold til hvordan vi fanger opp dette er måten du leder på og er til stede hver dag. HMS ‘en i forhold til å ivareta den fysiske og psykiske helsen til dine medarbeidere ivaretar du ved å være tett på”.

Terje påpeker at en av årsakene til lite fokus på arbeidshelse kan være at dette ikke er et satsningsområde for POD.

“Som leder så er det nok her vi skulle hatt mer fokus. Det er ikke et satsningsområde for direktoratet og med det så er det lett at vi ledere ofte blir opptatt med andre hverdagsoppgaver og glemmer dette. Men vi er kjent med at dette er ei utfordring i et HMS-perspektiv så her bør vi bli bedre”.

Kari mener arbeidshelse følges opp for dårlig, at det er for lite samhandling mellom lederne og at det ikke finnes noen strategi for dette.

“Ja, altså vi klarer nok å følge opp, men vi følger opp for dårlig. Vi har for lite samhandling med de lederne som er tettest på. Signalene kommer litt for sent. Også har vi egentlig ingen strategi for hvordan vi skal gjøre det”.

Per forteller at det er iverksatt noen tiltak for å se nærmere på belastningen og negativt stress. Det tidligere nevnte forskningsprosjekt av NTNU i avdelingen som jobber med seksuelle overgrep, er tiltaket Per viser til. Fra denne undersøkelsen kom det frem en del som TPD burde se nærmere på områder *“(…) som vi ikke var gode nok på. Som å ha et mer menneskelig syn på organisasjonen. Fokuser litt mer på mennesket i stedet for å sitte og telle på antall saker ut og inn”.*

4.3.3.1 Oppsummering strategi for helsearbeid

Alle informantene forteller at de ikke er kjent med at det er noen egen strategi for helsearbeid i organisasjonen. De sier at de ikke har fått informasjon om hvordan lederne skal håndtere eller jobbe med helsearbeid, og at det da blir opp til hver enkelt leder. Dette kan være en av årsakene til at det ikke blir prioritert. Vi kan se en tydelig sammenheng mellom hva som har prioritet på nasjonalt nivå og hva ledere i TPD prioriterer. Informanten fra annet politidistrikt hadde den samme oppfatningen.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet vil vi koble sammen våre funn mot relevant teori. Vi skal finne avvik, sammenhenger og likheter. Her har vi drøftet funnene fra intervjuene som er knyttet til hovedkategoriene: Ledelse, *endring* og *arbeidshelse*. Teorien som er presentert i kapittel 2 danner grunnlaget for drøftingen og er i dette kapittelet satt i sammenheng med funnene. Underkategoriene som ble presentert i funn kapittelet, er i dette kapittelet drøftet sammen og presentert under hver sin hovedkategori. Hver kategori avsluttes med en oppsummering og til slutt kommer vår konklusjon.

5.1 Ledelse

Gjennom vår problemstilling ønsker vi å belyse: *Hva ledere i TPD gjør for å forebygge uheldig arbeidsbelastning under politireformen, sett fra et HMS-perspektiv*. Vi har i oppgaven lagt spesielt vekt på at lederskap må ses på som en kompleks, paradoksal og situasjonsbetinget funksjon, med en miks av psykologiske, sosiologiske og politiske ideer (Kirkhaug, 2015). Vår problemstilling handler om ledelse og vi vil i dette kapittelet knytte funnene våre opp mot det.

Forskningen har belyst vår antagelse om hvordan ledere i TPD leder, prioriterer og organiserer enhetene. Hvilken avgjørende rolle og hvilket fokus tiltakene mot arbeidsrelaterte helseplager arbeidsplassen får.

Vi skjønnte tidlig at *prioriteringer* ble et sentralt funn i oppgaven. Fra første til siste intervju var det gjennomgående at ordet ble brukt i en eller annen sammenheng, uavhengig av tema. Per var tydelig på at ledelsen i TPD måtte bli flinkere til å ta prioriteringer, om hverdagen i politiet skulle bli bedre. Han påpekte dette fordi at politiet nettopp ikke kan løse alt sammen, og da måtte ledelsen inn og ta valg. Per sa også at disse prioriteringene ville bli enda viktigere i fremtiden, for da vil de økonomiske rammene til politiet bli enda trangere. Kirkhaug (2015) er også tydelig på at dette er et lederansvar. Han deler lederen plikter og ansvar i tre kategorier. I kategori to forklarer Kirkhaug at ledere skal sørge for koordinering, samt å påse at samarbeidet i enheten vedlikeholdes.

Flere av informantene var inne på nettopp at lederne måtte prioritere, og kommunisere prioriteringene tydelig ut til ansatte. De påpekte også viktigheten av at alle var lojale til prioriteringene. Kirkhaug (2015) sier at den første og viktigste oppgaven for lederskap er å

legge til rette for et effektivt kommunikasjonssystem, og at informasjon når alle i organisasjonen. Han mener at organisasjon ikke vil kunne utnytte egne ressurser på en god måte om kommunikasjon er dårlig.

Hva informantene forteller underbygges av Politidirektør Benedicte Bjørnland, som i sine første dager som politidirektør kom med en klar bestilling til sine ledere i regjeringen: Hun forventet en tydeligere prioritering av politiets oppgaver, og bedre økonomi (Dagensperspektiv, 2019).

Bjørn og Per mente at Bjørnlands valg om å nedjustere antall satsningsområder var et veldig viktig grep. De mente det var viktig fordi politiet i lang tid hadde “gapt over” for mye på en gang. De klarte rett og slett ikke å levere på alt. Ut fra våre funn stiller vi spørsmålsteget ved at en nedjustering av satsningsområdene ikke ble iverksatt på et tidligere stadium av reformen. Vi tror dette ville gitt ro og arbeidsrom i en ellers krevende reform.

Også DFØ sin vurdering av reformen viser at både ledere og medarbeidere er urolige for at det blir for mye på én gang. DFØ anbefalte blant annet i 2019 at ambisjonsnivået i reformen måtte være realistisk opp mot hva som tilføres av ressurser og krav til polititjenesten. Videre anbefalte de at politiet måtte bli tydeligere på sine prioriteringer overfor innbyggerne lokalt. Ingrid påpekte nettopp dette, at de på tross av prioriteringer fra sine ledere, havnet i skvis da de ønsker å hjelpe alle, og at det er en utfordring. Samtidig poengterer hun at utfordringen med å gjøre gode prioriteringer har bakgrunn i at det er en evig kamp om de få ressursene de har.

Ledere har en *beslutningsrolle*, og denne rollen innebærer blant annet å være en ressursfordeler og beslutningstaker (Mintzberg, referert i Kirkhaug 2015, s. 82). Dette understreker igjen det Per sier: lederne må ta beslutninger, prioritere vekk og stå inne for valg som blir gjort. Samtidig som at våre funn peker på at lederne gjennomgående må bli flinkere til å prioritere godt, forklarer informantene at føringene fra Politimesteren og Riksadvokaten er tydelige. Det som likevel ser ut til å gjøre det vanskelig er det som Kari poengterer: at deres egen etterretningsoppsummering må forholde seg til både politimesterens- og nasjonale prioriteringer og at det ikke alltid er enkelt å se en sammenheng der. Yukl (2010), (referert i Kirkhaug, 2015, s. 83) sier at oppgavene til ledere ofte er uklare, og at det kan være målkonflikter. Han mener at dette har sammenheng med at ledere må ta hensyn til mange

ulike interesser. Han poengterer likevel at lederens oppgaver nettopp er å sette mål, sørge for planer og organisering, ta beslutninger, informere og fordele ressurser. Dette støttes også av hva Ingrid sier, at lederne selv ikke alltid er enige om hva som skal prioriteres. Vår oppfatning er at dette forplanter seg nedover i organisasjon og kan skape usikkerhet blant ansatte.

Forskningen til Karp og Filstad (2018) tar opp flere relevante utfordringer som vanskeliggjør prioriteringene lederne i politiet må gjøre. De hevder at samfunnsoppdraget står sterkt i politiet, men de finner at det er stort rom for tolkning i samfunnsoppdraget og at det derfor er viktig for politiledere å prioritere. De skriver at samfunnsoppdraget kan bli altomfattende for noen, og det kan være vanskelig å prioritere. På øverste ledernivå finner Karp og Filstad (2018) optimisme og håp om at politiet selv må få gjort de prioriteringene som de mener er nødvendige for å lykkes med reformen. Derfor mener de at lokale prioriteringer blir viktig og at det som forstyrrer er at politikerne bevilger ressurser på et område uten at det ligger forståelse for tidligere prioriteringer og helheten av politiets arbeid. Karp og Filstad (2018) forklarer at resultatet blir at det politiet selv mener er viktigst å prioritere ikke får gjennomslag. Kirkhaug (2015) hevder at en av flere lederskapsynder er *inkonsistens*. Dette innebærer en form for ledelse med lav grad av forutsigbarhet når det gjelder beslutninger og atferd. Informantene har ikke direkte forklart at de opplever en lav grad av forutsigbarhet, men våre funn tilsier at de opplever å bli dratt i flere retninger samtidig, uten at det er realistisk for dem å innfri på alle områder.

Per var tydelig på at TPD har som prioritet én å overholde budsjett. Helsefremmende arbeid, sykefravær og det at ansatte opplever å ikke få utført jobben har ikke samme prioritet. Han mener at med en annen tilnærming ville resultatet kunne blitt annerledes. Han sier at POD kun snakker “økonomispråket”, hvor alt skal telles og periodiseres, og at det da er utfordrende for TPD å ha større fokus på menneskene i organisasjonen som en følge av det. Kirkhaug (2015) skriver at bruk av rammer, regler og kontroll vil medføre at bruk av belønningsmakt er naturlig. Han skriver at ved å bruke *mål* som verktøy gir man en konkret beskrivelse av hva organisasjonen skal oppnå og at målene vil gi grunnlag for evaluering. Bruk av regler som *verktøy* handler blant annet om hva som skal gjøres av hvem og gir kriterier og kontroll av måten arbeidet utføres på. Regler kan lette beslutningstakingen og være konfliktreducerende, men samtidig skape rigiditet og hindre kreativitet og innovasjon. Vi tror at POD sine prioriteringer, fokus og hva de belønner får direkte konsekvenser for hvordan TPD selv prioriterer. Så lenge de ikke måles, eller belønnes for å redusere arbeidsrelaterte helseplager,

virker det som at dette i liten grad blir får oppmerksomhet. POD sine prioriteringer gir åpenbart ringvirkninger nedover i organisasjonen. Spørsmålet er om ledere som avsetter midler til å redusere arbeidsbelastningen risikerer å bli vurdert til å ha gjort en mindre god jobb enn de som ikke gjør det. Dette fordi slikt arbeid ikke blir synlig for POD.

Våre funn tilsier at ledelsen i TPD er det Kirkhaug (2015) beskriver som *oppgaveorientert*. Fokuset ligger i oppgavene, midlene som skal brukes og til slutt resultatet. Samtidig ser vi at en medarbeider- og relasjonsorientert lederstil er mindre synlig. En slik orientering innebærer at ansattes motivasjon, trivsel og utvikling også er i fokus. Kirkhaug (2015) mener derimot at det er viktig med en bred lederorientering, som ikke bare har fokus på et område. Årsaken er at et ensidig fokus på bare en orientering kan medføre at andre viktige lederoppgaver blir oversett. Våre funn tilsier at fokuset på ansattes motivasjon, trivsel og utvikling til dels blir avglemt, i det målet om å havne i budsjett får så sterkt fokus.

Bjørn forteller at han hele tiden har savnet at noen ga klar beskjed om at det ikke var mulig å få til alt på en gang. Han opplevde at politiet skulle styrke fellesfunksjonene, kvaliteten på etterforskningen skulle opp, GDE-ene skulle styrke bemanningen - samtidig som at det skulle spares penger gjennom den pålagte ABE-reformen. Bjørn sine tanker samsvarer med anbefalingene fra DFØ. De skriver at: *“(...) politiet ikke kan pålegges nye større oppgaver uten en helhetlig og realistisk konsekvensvurdering av muligheten til de har til å gjennomføre tiltakene og med en reell finansiering av dem”*. Videre mener DFØ at Justis- og beredskapsdepartementet og POD må ha et balansert system for styring og prioritering i politiet (DFØ, 2020:4). ABE-reformen, slik den blir beskrevet av informantene deler etter vår oppfatning inspirasjon fra New Public Management (NPM) reformen. Wathne et al., (2019:1) skriver at hovedfokuset til NPM reformer er å skape kostnadseffektivitet, samt mål og resultatstyring. ABE-reformen innebærer for TPD at de må effektivisere og spare ytterligere, forklarer Per.

Det har vært utfordrende å være nok til stede for ansatte i det daglige, forteller informantene. Det var også en tilbakemelding Kari fikk etter medarbeiderundersøkelsen. Hun tror det mangler noe i ledelsen mellom seg og ansatte. Samtidig er hun bekymret for at politiet har rigget en organisasjon med for få ledere som faktisk støtter ute i oppdraget. Binney et al. (2012) mener at den mest effektive måten å lede på er når lederen er til stede personlig, og har evnen til å se sine ansatte. Dette sammenfaller med funn DFØ har gjort. De skriver i sin

statusrapport at personalløpet ble en veldig krevende prosess. I førstelinjen stilles det i noen grad spørsmål til om det er blitt for mange ledere, koordinatore og bestiller, mens det er for få til å gjøre jobben (DFØ, 2020:4).

Binney et al. (2012) sin forskning peker også mot at noe av det viktigste lederne gjør er å være til stede og lytte til ansatte. Da føler de seg inkludert, hørt og respektert, men utfordringene Kari forteller om, ser vi også hos Bjørn. Hans ansatte har gitt tilbakemelding om at de ønsker mer tilstedeværelse. Han mener at manglende tilstedeværelse kan medføre at rykter og usannheter får vokse. Dette var spesielt en utfordring da de sto i startfasen av reformen, og mange endringer skulle gjøres. Lederne må være til stede for å kunne imøtegå uriktig informasjon, mener Bjørn. Dette svarer til hva DFØ skriver i sin statusrapport. Der det fremkommer at det er seksjons- og førstelinjeledere som har hatt svært begrenset tid og kapasitet til å utøve personalledelse (DFØ, 2020:1). Mye av tiden har gått til administrasjon, for å få ting til å gå rundt. Selv om ansatte gjennomgående er fornøyd med nærmeste leder, oppgir mange misnøye med ledelsen oppover i linjen. DFØ skriver videre at: *“Inntrykket er at eventuell misnøye med ledelsen oppover ofte handler like mye om innholdet i og prioriteringene som følger av reformen, enn om selve ledelsen”*. Mintzberg (referert i Kirkhaug, 2015, s. 82) bruker rollekategorier for å vise hvilke oppgaver og plikter ledere har. Den ene roller kaller han *informasjonsrollen*, som nettopp innebærer å ivareta overvåkning og informasjonsformidling, samt være en talsperson. Ut fra hva Kari og Bjørn forteller har de ikke lykkes helt med dette.

Samtidig som våre funn klart indikerer at det er et behov for en mer tilstedeværende ledelse, forteller Per at TPD tidlig i reformen satset på mer tilstedeværende ledelse. Ved sammenslåingen av gamle Nord- og Sør-Trøndelag opprettet TPD en innsatsledelse som skulle fungere 24/7 og være mer geografisk spredt i hele distriktet. Dette har nå fungert siden oppstarten av reformen, og spørsmålet blir da om dette har vært tilstrekkelig for å dekke ansattes behov.

5.1.1 Oppsummering ledelse

Vi ser at informantene på den ene siden mener at lederne i TPD må bli flinkere å prioritere, mens de på den andre siden forteller at de faktisk vet hva Politimesteren og Riksadvokaten har satt som prioritet. Men de sier at det kan være vanskelig å tolke lokale og nasjonale prioriteringer sammen. Det kommer fram at det ofte må gjøres omprioriteringer som følge av

nye hendelser, og at det i lang tid har vært forsøkt gjort for mye på en gang med for få ressurser. Til slutt skal altså politiet spare penger i tillegg, jf. ABE-reformen. Selv om det trolig er mye å hente på å gjøre gode prioriteringer i fremtiden, vil nedjustering av ambisjonsnivået - som Bjørnland allerede har begynt på - være avgjørende. Dette er også i samsvar med DFØ sine anbefalinger. Slik det har vært til nå fremstår det som at lederne har vært så skviset på ressurser at deres prioriteringer har handlet om å prioritere blant prioriteringene, og alt annet har måtte vike. De har med andre ord tatt en god del valg, men de har vært i en så krevende reform at selv satsingsområdene har vært vanskelig å få til. Hvis ikke ressursene øker, i tråd med ambisjonsnivået, må trolig satsningsområdene senkes ytterligere. Vi stiller spørsmål til hvordan TPD skal finne rom for å bruke penger og ressurser på å redusere arbeidsrelaterte helseplager så lenge dette ikke har prioritet hos POD og på regjeringsnivå - hvor alt skal kunne måles og telles.

På tross av at det tidlig i reformen ble etablert en innsatsledelse i hele distriktet, indikerer våre funn at det fortsatt er for få ledere som faktisk støtter opp der ansatte er. Lederne har ikke vært nok til stede, men heller blitt spist opp av andre gjøremål.

5.2 Endring

Vi har undersøkt hvordan informantene mener reformen har påvirket arbeidshverdagen til ansatte i TPD. Vi har sett på hva lederne gjør for å ivareta ansatte under politireformen.

Hovedmålet med politireformen er *“et nærpolti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet”* (Wathne, et al., 2019, s. 2). Informantene svarte forskjellig da vi spurte om hvordan de jobbet med reformens mål og hvordan de mente at den hadde påvirket deres arbeidshverdag. Selv om de hadde delte meninger, virket det også som at flere av endringene har vært til positive. Kari er en av de som mener at reformen har fått mye ufortjent kritikk, hun mener at mye er blitt bedre etter reform. Hun trekker frem digitalisering som et av områdene politiet hadde et behov for å modernisere. Om negativiteten som “murrer” forteller Kari at den må ses i sammenheng med at endringsprosessen ikke har vært godt nok håndtert fra POD sin side. Det virker å være manglende kommunikasjon rundt hva endringen egentlig skulle bety for politiet. Det Kari mener kan ha bidratt til å skape unødvendig uro i politiet er dårlig kommunikasjon og svak operasjonalisering fra direktoratet, ned til ledelsen og videre ut

i organisasjonen. Målene før og under reform var også uklare. Jacobsen og Thorsvik (2014) mener at det er naturlig at endring ofte blir møtt med en eller annen form for motstand. Ifølge dem er motstand mot endring ofte en rasjonell reaksjon som kommer frem hos et individ eller hos ei gruppe når noe i hverdagen forandrer seg som man ikke er helt forberedt på.

Ingrid, Terje og Bjørn mener at digitalisering av ulike arbeidsoppgaver var positiv, men at det også har bidratt til økt tidspress. De er kjent med at flere opplever å ikke få gjort det de skal på grunn av den høye arbeidsbelastningen. De mener at opplevelsen av reformen har bidratt til høyere arbeidsmengde, mer tidspress og høyere krav og at dette kan være noen av årsakene til at endringene ikke ble tatt godt imot av alle.

Karp og Filstad (2018, s. 9) vurderte reformen i sin forskning, de fant at *“det var alt for mange som var negativ til reformen, og at det også er mange som har negative erfaringer med egen plassering og lokalisering”*.

I vår undersøkelse nevnte Terje at enheter i grisgrendte strøk i stor grad er overlatt til seg selv. Bjørn er inne på det samme, og sier at målene reformen har utfordrer de i områdene utenfor byene. For mye usikkerhet rundt prioritering av arbeidsoppgaver virker å prege tjenesten. Per nevner blant annet et eksempel som i utgangspunktet var ment for å gi politiet et løft, men som endte opp med å gi følgefeil i negativ forstand. Da fellesressursene økte, var hensikten at de skulle bistå patruljene til løse og håndtere oppdrag på en kvalitetsmessig god måte, istedenfor bidro de til å øke tidspresset og arbeidspresset til patruljene. Årsaken mener han er at de fleste ikke har nok ressurser til å håndtere oppgavene som reformen krever. Per mener at det mangler operative betjenter, etterforskere og det er lange avstander mellom politiet og publikum. At politiet har mindre daglig kontakt med publikum finner vi støtte i hos Wathne et al., (2019:1). Hun har sett at årsaken delvis kan forklares med at sentraliseringen har bidratt til at politiet har fått større områder de skal patruljere.

I enkelte tilfeller kan patruljene ende opp med å ikke håndtere oppdrag fordi de er “tvunget” til å måtte prioritere bort oppdrag på grunn av avstandene eller fordi det er mangel på ressurser, forteller Terje. Per mener at slike situasjoner bidrar til å skape stress i organisasjonen. Det kan virke som at det er uklart hva som er hensikten og hvilken betydning de nye endringene kom til å få i praksis. Både Kari og Bjørn gir uttrykk for at de ikke er fornøyd med kommunikasjonen og informasjonen rundt innholdet i reformen. God avklaring

og god kommunikasjonsflyt rundt endringer man planlegger gir en fordel for hvordan endringen vil bli mottatt skriver Jacobsen og Thorsvik (2014).

Jacobsen og Thorsvik (2014) skriver at det også er viktig å skape et opplevd behov for endring og at medarbeiderne må se eller føle at endringen gir noen fordeler, ellers vil de møte den med motstand. Karp og Filstad (2018) fant også at det ikke var helt klart hvordan de ansatte i politiet skulle jobbe i henhold til reform. Dette mener de bidrar til at flere ikke får gjort en god nok jobb eller løst arbeidsoppgavene som de skal og ønsker å løse (Karp og Filstad, 2018).

Et annet perspektiv vi ser er at det er en variasjon i hvor mye lederne forstår at de er “bærer” av reformen. Med dette mener vi at det er viktig at lederne gjøres kjent med sitt ansvar i å operasjonalisere og prioritere oppgaver på en god og effektiv måte. Spørsmålet er da om lederne i TPD er gitt de rette forutsetningene for å gi reformen en reell sjanse til å bli godt mottatt i organisasjonen (Karp og Filstad, 2018). Om politilederne har fått anledning i stor nok grad til å ta lederansvaret rollen deres representerer stiller Karp og Filstad (2018) også spørsmålsteget til. Når ledelse handler om å påvirke noen til å gjøre noe, er en av fordelene med å være en tydelig og synlig leder i endring både at man kan påvirke holdning og atferd i den retningen man ønsker, samt at man kan påse at medarbeiderne jobber mot organisasjonens målsetninger. Det vil da være en viktig forutsetning at lederne er klar over ansvaret som ligger til lederrollen (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Terje opplever at distriktene ikke har mulighet til å lykkes med reformen. Da det ble innført økt kompetansekrav til ansatte, nye krav til opplæring og nye redskaper - mener han det også må følge økte ressurser til å utføre jobben. Han stiller spørsmålsteget til hvordan de skal løse arbeidsoppgavene sine. Han mener at det som skjedde var at enhetene måtte håndtere de nye kravene, uavhengig av hva de var, med den samme bemanningen som tidligere. Slik det er nå, er det mye opp til hver enkelt leder hvordan de skal håndtere “kabalene” med å gi de ansatte økt kompetanse og samtidig holde seg innenfor budsjett, samt å balansere oppdragsmengden på nåværende bemanning. Vårt inntrykk er at lederne i TPD har for mange administrative arbeidsoppgaver, som gjør at lederoppgavene de har ansvar for, blir “spist opp” av hverdagslige gjøremål etter politireform. Jacobsen og Thorsvik (2014) mener at lederrollen består av to ulike prosesser og roller. Å ha ansvar for å veilede, støtte og eller gi tilbakemeldinger som ligger til den administrative delen av ledelse som den ene. Den andre er å skape visjoner, skape mening og motivasjon som leder. Ledere som ikke evner å balansere

disse rollene og funksjonene riktig i hverdagen, mener de har mindre sjanse for å lykkes i motsetning til de som lykkes i å finne en balanse i å lede og administrere. Vårt spørsmål er om direktoratet er klar over at reformen har gitt lederne flere arbeidsoppgaver de skal følge opp, som ikke er direkte knyttet opp mot relasjonsarbeid og kontakt med medarbeiderne. Og om POD er klar over hvilke konsekvenser flere administrative oppgaver har gitt for å ivareta og se den menneskelige ressursen som er medarbeiderne.

Å lede gjennom en endringsprosess krever litt andre ferdigheter og fokus hos ledere. Vårt spørsmål er om lederne i TPD har fått den nødvendige kompetansehevingen for å kunne lede under endring. Etter det vi vet så er det ikke blitt gitt en sånn type opplæring. Vi stiller spørsmålstegn til hvilke forutsetninger lederne hadde til å lykkes med endringsprosessen, særlig med tanke på at informantene forteller oss at deres hverdag blir spist opp av administrative gjøremål. Ifølge Bridges og Bridges (2017) handler det å lede gjennom en endring om å hjelpe mennesker gjennom alle fasene i endringen, noe som med andre ord betyr å være “tett på” og se medarbeiderne. Ingrid forteller at hun opplever å ha dårlig samvittighet for å ikke være nok til stede blant ansatte. Hun er klar over at reformen har endret mye ved arbeidshverdagen til medarbeiderne og selv om hun vet at jobben har sine belastningsfaktorer, så klarer hun ikke å være tett på medarbeiderne fordi hverdagen går med til kontorarbeid.

Per mener at fokuset på informasjon før og under politireform kunne vært bedre. Hans inntrykk er at direktoratet har hatt feil fokus i endringsprosessen. De har forsøkt å stabilisere og normalisere endringene før den har fått satt seg, dette har bidratt til at folket ikke har “rukket” å henge med i svingene, forteller Per. Det er viktig at man gir tid til å gi slipp på det gamle og mulighet til å bli kjent med det nye når man jobber med endringsprosesser i organisasjoner (Bridges og Bridges, 2017).

Bridges og Bridges (2017) støtter at det er allerede i fase én at organisasjonene må bruke god tid til å forberede menneskene på endringen. Fasen handler i stor grad om å avslutte et arbeid slik man er vant til å gjøre det og starte en prosess for å lære seg nye oppgaver eller en ny måte å jobbe på. I denne fasen er det viktig å hjelpe ansatte til å håndtere overgangen og god ledelse, som både evner og se og støtte individene, lykkes bedre enn de som ikke setter av tid til menneskene i organisasjonen (Bridges og Bridges, 2017).

Wathne et al. (2019:1) mener at en av de største endringene til politiet er at de har gått fra å være synlig i bygd og by med patruljering og forebygging, til å få en funksjon som skal

avverge farer og være i beredskap. Det betyr at tradisjonelt politiarbeidet som forebygging ved tilstedeværelse der hvor publikum bor, gradvis har forsvunnet og endret seg med sentraliseringen av polititjenesten. Summen av alle disse endringene har resultert i at relasjonen politiet har hatt til publikum også har endret seg (Wathne et al., 2019:1).

Per har et inntrykk av at det å være politi i dag, er et annet arbeid enn for 10 år siden og at tjenestemenn som har vært med på de store endringene er de som har hatt størst behov for tid til å omstille seg. Og tid har de kanskje ikke fått, selv om de burde fått det. Kari mener at det er en fordel at det er en del yngre som er kommet til enheten hennes, de mener hun ikke bærer preg av hvordan det var før på samme vis som de som har vært med en stund.

Jacobsen og Thorsvik (2014) mener at når en endring påvirker faglig integritet, kunnskap eller kompetanse, kan dette skape motvilje til endring hos individene. Årsaken er at den verdifulle kompetanse de opplever å ha, ikke lenger behøver å ha samme verdi. Dette kan oppleves som komplisert og vanskelig. I tillegg kan det bli behov for å ta til seg ny kompetanse. Dette behøver ikke å oppleves som meningsfullt. Behovet for å tilegne seg ny kompetanse kan også bety å måtte gjøre et slags “dobbeltarbeid” i en overgangsperiode. For politiet med den ressursen som problematiseres, er vårt inntrykk at en slik faktor har bidratt til å skape enda travlere og mer hektisk hverdager etter at politireformen kom.

Disponering av ressurser, nok ressurser til oppdraget og generell oppdragsmengde virker å være et annet fokusområde som engasjerer lederne. Per forteller at fokuset til TPD har vært tall og han mener at fokus på de “myke faktorene” er kommet i andre rekke. Han mener det utfordrer hvordan lederne er presset til å prioritere prosessuelle og administrative oppgaver fremfor de viktige menneskelige faktorer. Dette utfordrer ifølge Kirkhaug (2015) de andre lederoppgavene en leder skal ivareta. Han mener at en leder skal kunne håndtere både administrative oppgaver som å følge opp økonomiske forhold, samtidig som de skal ha en daglig drift og være til stede i miljøet. Han kaller dette for prosess aktiv ledelse (Kirkhaug, 2015).

Lederne virker å nærmest bli “tvunget” til å prioritere tiden de har til rådighet, dette tenker vi kan påvirke håndteringen og arbeidet med reformens mål. Vi lurer på om prioriteringene til lederne kunnet ha blitt kommunisert på en bedre måte. Og om et krav fra direktoratet om fokus på «mykere» faktorer også kunne vært presisert som et eget fokusområde, og om dette

kunne ha lettet arbeidet til lederne lokalt. Det kunne samtidig ha gitt mer aksept for å gjøre andre prioriteringer utover «tall».

Overdrevet fokus på “harde” tall og økonomi er ikke nødvendigvis det beste for relasjon og motivasjon til ansatte. Det kan medføre at de opplever å bli glemt ifølge Kirkhaug (2015). Bjørn forteller at han opplever at det er blitt større avstand mellom ledelsen og medarbeiderne etter politireform. Kari og Terje gir også uttrykk for at de i hverdagen spises opp av kontorarbeid. Per mener at TPD ikke bør bli overrasket over at man får dårlig score på ledelse i medarbeiderundersøkelsen ettersom dette ikke har vært prioritert i POD.

At økonomi har fått fokus i politireformen er ikke overraskende. Politiet er en politisk styrt organisasjon og har derfor hatt fokus på kostnadseffektivitet og budsjett. Særlig ser vi dette i et av hovedområdene som NPM- inspirerte reformer har. Det handler om å utvikle og endre noe som allerede eksisterer, med et mål og fokus om å skape kostnadseffektivitet (Wathne, 2015).

Endringen handler om å finne en kostnadseffektiv løsning som er bedre enn den man har hatt, innenfor nye politiske og økonomiske rammer. Det vi kan se er at kravene til TPD har endret seg i tråd med politireform. Vi stiller spørsmål om TPD og POD tenker at dette fokuset er bærekraftig for politiet i fremtiden med tanke på å også skulle ivareta de ansattes arbeidshelse, forebygge sykefravær og hindre turnover.

5.2.1 Oppsummering endring

Ledere i TPD virker å ha ulik opplevelse av hvordan reformen har påvirket hverdagen til norsk politi. Det er stor variasjon internt i TPD om hvor mye geografisk plassering, ressurser og bemanning blir nevnt som en utfordring. Samtidig ser vi at den subjektive opplevelsen av hvordan politireformen har påvirket arbeidsoppgavene varierer. Vi har også sett at informantene virker å ha ulik strategi for hvordan de jobber med politireformen. Informantenes opplevelse av egen arbeidsmengde og hvor tett de klarer å følge opp medarbeiderne, er også ulik.

Geografisk plassering, ressurser, økonomiske forhold og høyere krav virker også å spille inn på hvordan lederne jobber med politireformen. Mangel på informasjon trekkes frem av flere, og vårt inntrykk er at POD har kommunisert veldig lite rundt hva de forventer at ledernes

prioriteringer. De har også gitt lite veiledning og informasjon løpende under reformen, og det kan virke som at håndteringen av politireformen i stor grad har vært personavhengig og tilfeldig i forhold til hvilket fokus lederen har. Det har også vært opp til lederne å balansere kravene til administrative oppgaver med arbeidsoppgaver som ligger mer direkte knyttet til politiledelse og oppfølging av medarbeiderne i hverdagen.

Vi har også sett at reformen har bidratt til flere positive utviklinger som modernisering av tjenesten, nye arbeidsverktøy, nye kompetanse og økt fokus på lik kompetanse og kvalitet på de ulike fagområdene.

“Myntens bakside” er at omstillingen og prosessen fra gammel løsning til noe nytt ikke virker å være håndtert på en god nok måte, dette gjør at endringene likevel blir møtt med motstand.

5.3 Arbeidshelse

I denne delen av oppgaven har vi sett på hva arbeidsgiver som i denne forskningen er representert av ledere i TPD, gjør for å forebygge og ivareta arbeidstakernes arbeidshelse. Vi har også drøftet hvorvidt lederne er bevisst dette fokusområdet og hva de i praksis gjør/ikke gjør.

Som tidligere nevnt har politiet ett hovedmål med politireformen. Det vi har sett nærmere på i dette kapittelet, er et av de seks delmålene justis - og beredskapsdepartementet har besluttet som omhandler medarbeiderskap. I delmål fem er det satt fokus på medarbeiderne og her står det at Norge skal ha *“et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap”* (Wathne et al., 2019:1, s. 2).

I rapporten fra DFØ så står det at ledelse har vært et satsningsområde for å imøtekomme politireformens store og små utfordringer. Dette er rapporten som har evaluert politireformen. Her finner vi ingenting nevnt om hvordan ledelsen skal ivareta ansattes arbeidshelse dette til tross for at politiansatte også er “rammet” av endringene som er innført. Vi finner heller ikke at begreper som omfatter HMS-perspektiver er nevnt, verken som et fokusområde som er vurdert før, i eller under politireformen. Heller ikke at dette er et satsningsområde for fremtiden (DFØ, 2020:4). Inntrykket av at organisasjonen ikke har en kultur for å fremme “myke” fokusområder i sine styringsmål, slik Per forteller, forsterkes når vi ikke finner at ekspertorganet for styring i staten ikke har vurdert dette i sin rapport av politireformen. Vårt

spørsmål er, hvordan kan politiet vurdere en reform som har endret så mye i hverdagen til så mange uten å ta hensyn til hvordan de ansatte kan påvirkes av endringene.

Å lykkes med medarbeiderskap krever at man som leder evner å se de individuelle behovene som ansatte har, dette kan både være som veiledning og støtte. Behovet for kompetanse, erfaring og for ledelse, samt vilje for å løse arbeidsoppgaver er også elementer som må hensyntas når man skal lede (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Dette mener vi viser til et viktig punkt innenfor ledelse av medarbeidere og behovet for kompetanse og rolleforståelse lederne bør ha for å jobbe med å bryte ned delmål fem. Vi stiller oss spørrende til om POD har vurdert dette delmålet mot kompetansen politilederne har. Er kompetansen tilstrekkelig for å bryte ned en så kompleks oppgave som lede under endring?

Vårt inntrykk etter å ha snakket med Kari, Ingrid og Bjørn er at det er stor variasjon i hvilket fokus lederne har og hvordan de håndterer lederoppgaver i hverdagen. Ingrid sier at hun savner føringer fra POD på hvordan hun skal jobbe for å forebygge stress og høy arbeidsbelastning. Det samme nevner hun om HMS-arbeid i enheten. Vårt inntrykk er at lederne har ulike mestringsstrategier for å jobbe med problemstillingen og at håndteringen bærer preg av tilfeldigheter på grunn av det.

Et annet perspektiv vi mener bør vurderes i forhold til belastningsfaktorer som politiansatte eksponeres for, er at politireformen har gitt lederne nye mål og krav å jobbe med, som kan virke og skape mer distanse mellom de ansatte og lederne. Dette kan kreve større evne til selvstendighet i arbeidet for politiansatte. DFØ vurderer at det er en sterk styring ved innføring av reformen, selv om behovet vurderes å være der, kan det vise seg at lederne faktisk ikke har hatt tid og til å prioritere politireformen. Det vi har sett er at behovet for styring er satt til andre funksjoner i politiet og at dette har påvirket de ansatte gjennom at de er sterkere styrt fra felleseenhetene og spesielt fra operasjonssentralen istedenfor nærmeste leder og at en av konsekvensene av dette er at det har påvirket autonomien og handlingsrommet politiansatte har. Det som tidligere har vært sett på som et privilegium i jobben er nå på vei til å forsvinne. Denne sterke styringen fra operasjonssentralen har vist seg og også bidra til stress i arbeidshverdagen, ifølge (Wathne et al., 2019:1).

Prioriteringene operasjonssentralen gjør påvirker politipraksisen og tanken om "hvordan vi gjør det hos oss" både lokalt på enhetene, men også ute i distriktet. Og opplevelsen av å ikke

kunne påvirke håndteringen av oppdrag basert på kjennskap fra nærmiljøet, virker å prege opplevelsen av at styringen fra operasjonssentralen bidrar til å skape stress i hverdagen for ansatte (Wathne et al., 2019:1). At hverdagen til politiansatte styres mer av operasjonssentralen bekrefter Ingrid. Hun opplever at det nærmest er personavhengig hvordan man opplever denne styringen, men erkjenner at hun er kjent med at beordringer fra operasjonssentralen om håndtering og prioriteringer av oppdrag utfordrer lokal kjennskap og den relasjonen politiet har i lokalsamfunnet.

For betjentene som tilhører større politistasjoner i nærheten av en by behøver ikke å tenke på samme måte rundt relasjonen politiet skal ha til publikum etter at oppdraget er utført. I hvert fall ikke på samme måte som små enheter i et tett lokalsamfunn og dette må vi ta hensyn til som ledere mener Bjørn. At prioriteringene og beordringer fra operasjonssentralen i hvert oppdrag kan utfordre relasjonen til publikum benektes ikke, Bjørn sier at situasjoner som utfordrer relasjonen til publikum kan være en kilde til stress.

For mye å gjøre, høyere krav, tidspress og en følelse av å ikke få gjort alt man skal, finner vi også igjen i (Wathne et al., 2019) sin forskning om politiets relasjon til publikum etter reform. At det er større avstander og mindre relasjon til publikum bekrefter Bjørn. I DIFI sin evalueringsrapport finner vi at det generelle arbeidspresset i politiet vurderes som høyt. Medarbeidere gir uttrykk for at de er slitne og frustrerte over at de ikke får gitt den servicene til publikum som de ønsker (DIFI, 2019:1).

I følge (Wathne et al., 2019:1) viser flere studier at politiansatte ikke opplever at ledelsen fanger opp signalene som blir gitt om hvordan politihverdagen er. Gapet mellom det som kommuniseres og forståelsen av hvordan hverdagen egentlig er, virker å øke desto høyere opp i hierarkiet ledelsen sitter. Vårt inntrykk i denne undersøkelsen er at lederne i TPD virker å ha for mange arbeidsoppgaver og for liten tid til å følge opp alle. Ifølge Per er ikke medarbeiderskap et satsningsområde. Det forsterker vårt inntrykk av at forhold på arbeidsplassen som kan gi ansatte uheldige belastninger sannsynligvis kun blir oppdaget ved en tilfældighet.

Vår forskning viser dessverre ikke at det er noen tydelig plan for hvordan lederne i TPD skal eller bør jobbe for å forebygge helseplager som følge av høy belastning og store krav. Dette til tross for at samtlige informanter virker å være godt opplyst om status rundt delmålet og at

arbeidspresset har økt med reform, samt at det er varslet om en høy arbeidsbelastning og stress som en faktor fra tidligere forskninger (Watne et al., 2019:1). Vi finner heller ikke noen tydelige svar på hvordan det forebyggende og helsefremmende perspektivet sikres, slik arbeidsgiver er pliktig til å gjøre i henhold til lov og forskrifter om arbeid.

Det vi derimot finner er at lederne mangler struktur. At et slikt oppfølgingsarbeid ikke er systematisert er et funn i seg selv, mener vi. I forskrift om organisering, ledelse og medvirkning kapittel 7. Risikovurdering, jf. §7-1 står det at arbeidsgiver *“(…) skal sørge for at arbeidsmiljøet i virksomheten blir vurdert ved planleggingen, tilrettelegging og gjennomføring av arbeidet”* (Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning, 2011). I arbeidsmiljølovens generelle krav til arbeidsmiljøet § 4-1, står det at arbeidsgiver skal sikre at *“(…) virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd. Standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal til enhver tid utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet”* (AML,2014, § 4-1). Med dette mener vi at det skal forstås at faktorer som kan påvirke helse, miljø og sikkerheten (HMS) til politiansatte skal vurderes. Dette til fordel for den enkelte med fokus på sikre trygge omgivelser på jobb.

Tilnærmingen handler om å gjennomføre en risikovurdering av arbeidsforholdene. Enten ved at man gjør vurderinger enkeltvis eller en samlet vurdering av alle forhold som kan innebære en risiko for helseskader.

Per forteller at hans opplevelse er at TPD ikke jobber så godt med HMS fordi det ikke er noen som legger trykk på arbeidet, eller som følger opp dette i organisasjonen. Det man derimot er god på i TPD, forteller han er *“økonomi-språket”*. Å kunne snakke om og jobbe godt med HMS i fremtiden vil for han handle om å snu en kultur som i mange år har handlet om effektivisering, økonomi og måloppnåelse på andre områder. Denne *“snuoperasjonen”* mener han ligger hos POD først og fremst.

I forskrift om utførelse av arbeid, bruk av arbeidsutstyr og tilhørende tekniske krav, heretter kalt *“forskrift om utførelse av arbeid”* § 23-1 andre ledd bokstav d, står det beskrevet at arbeidsgiver er pålagt å risikovurdere organisatoriske forhold. Et av punktene innen organisatoriske forhold som nevnes er bemanningssituasjonen i organisasjonen. Dette er ett av

områdene som er anbefalt å risikovurderes når det kommer til organisatoriske forhold ved jobben (Forskrift om utførelse av arbeid, u.å., § 23-1 andre ledd bokstav d).

Det hadde vært interessant å følge prosessen, for et annet funn vi gjorde var at TPD virker å ha mangelfullt fokus på systematisk HMS-arbeid med tilhørende kartleggingsarbeid som risikovurderinger. I en stor organisasjon som politiet hvor arbeidsoppgavene i stor grad er like på landsbasis, forventes det nok at POD gjør disse vurderingene, forteller Per. En utfordring med det Per forteller oss er at lokale vurderinger ikke tas med i betraktning dersom lederne støtter seg til POD sine vurderinger, noe som gjør at vi stiller spørsmål til hvorvidt lederne som representerer arbeidsgiver på de ulike enhetene oppfyller lovkravene om risikovurderinger og oppfølging av lokale tiltak. Det andre som kan virke noe urovekkende er at dersom lederne ikke gjør disse vurderingene lokalt får de ikke et klart bilde, verken på omfang eller alvorlighetsgrad av risikoforholdene de ansatte jobber i. Vårt inntrykk er at det vil være en krevende oppgave å iverksette treffende tiltak og skreddersydde løsninger som skal gi en forebyggende effekt på HMS-arbeidet lederne lokalt representerer. Samtidig som at det råder en usikkerhet rundt effekten av tiltakene som skal sikre fullt forsvarlige arbeidsforhold for politiansatte i TPD.

En manglende oversikt kan også ha innvirkning på hvor godt lederne kan synliggjøre belastningene de ansatte har, og hva de konkret er etter politireform. Årsaken til at vi tenker slik er at når det reelle omfanget ikke er kartlagt, tenker vi det vil være vanskelig å vise til adekvate tall som korrekt beskriver f.eks. bemanningssituasjonen eller sårbarheten av å ha for få stillinger. I verste fall vil uriktige opplysninger rundt dette utsette politiansatte for et for høy arbeidsbelastning over tid som kan resultere i helseplager. Samtidig tenker vi at en underrapportering på dette området også kan påvirke økonomien i TPD både på kort og på lang sikt. Enten ved at enhetene unnlater å ta grep før det ender i sykefravær, som forøvrig ifølge NHO koster rundt 15.000 kr pr. dag for én ansatt, som fort kan bli kostbart og belastende, for organisasjonen og menneskene i den når -det i tillegg kommer et rent produksjonstap og merkostnader ved innleie av vikarer (Arbinn.nho.no, 2017).

Som arbeidstaker må man forvente at det stilles krav til utførelsen av jobben, men det er samtidig viktig at kravene ikke er større enn de forutsetningene medarbeideren har for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Og arbeidsgiver må ta hensyn til dette for å unngå at det skaper en uheldig psykisk belastning. I henhold til arbeidsmiljøloven skal arbeidsgiver påse at

arbeidsforholdene er fullt forsvarlig ved å legge til rette for gode forutsetninger for å løse arbeidsoppgavenene (Jf., Aml, 2011, § 4-1, punkt 1).

Våre funn viser derimot en tendens av at det i perioder er ubalanse mellom kravene til medarbeiderne i TPD og forutsetningene for å nå kravene. Lederne gir uttrykk for at de er kjent med situasjonen og at det i perioder stilles høyere krav til effektivitet i tjenesten på grunn av mye oppdrag. Per forteller oss at ved større “hendelser” blir blant annet bemanningsplanleggingen sett i sammenheng med behovet for ressurser. Rutinen for planlegging av bemanning virker ikke satt i et godt nok system og det kan virke som at det er vanskelig å gjøre flere enkelt vise vurderinger på grunn av oppgavestyring fra operasjonssentralen i det daglige. Lederne i TPD forteller oss at de i perioder stiller større krav til utførelse på oppdrag og at enkelte oppdrag kan kreve mer av hver enkelt. I det daglige handler belastningen og kravene om å være på jobb med en opplevelse av å være underbemannet. (Wathne et al., 2019:1) skriver at ansatte opplever det som mer belastende å ikke få gjort alt de skal mens de er på jobb, enn å være på skarpe krevende oppdrag. Dette støtter våre funn i at det kan virke som at medarbeiderne utsettes for uheldig belastning som høye krav, tidspress og i perioder en bemanningssituasjon som ikke er tilstrekkelig.

At arbeidspresset er høyt i politiet som følge av reformen skriver også Filstad og Karp (2018) i sin forskning:

“Arbeidspresset er enormt slik vi vurderer det og politiledere uttrykker ofte en stor bekymret for sine medarbeidere som er meget slitne og til tider motløse fordi restansene øker, patruljene har for liten bemanning og at de får ikke avsluttet sakene slik de mener er godt politiarbeid” (Karp og Filstad, 2018, s. 8).

Dette støtter vår forskning i at arbeidspresset som beskrives som en utfordring ikke er noe som er subjektivt, men at dette også er noe mer objektivt som både lederne og medarbeiderne i politiet har kjent på i et par år allerede før vår forskning på dette området (Karp og Filstad, 2018).

Karasek og Theorell (1990) utarbeidet en forskningsmodell på arbeidsrelatert stress. Deres forskning tar sikte på hvilken betydning krav har for arbeidsrelaterte helseplager som stress. “Krav- kontroll- støtte modellen” er i over 20 år blitt brukt i forskning på å forstå

arbeidsrelatert stress. De mener at kravene i jobben, uavhengig om de er kvalitativ eller kvantitative, kan bli en “hemske” for medarbeidere dersom de ikke gis de rette forutsetningene for å faktisk få løse eller håndtere kravene som de blir stilt med den ressursen de har. I forskningen deres trekker de også frem at det vil være et behov for kontroll og innflytelse over egen arbeidssituasjon som også kan være avgjørende for om arbeidsmengden blir et problem i seg selv. Et behov for sosial støtte er også et av elementene som nevnes som en viktig faktor for hvordan arbeidsbelastningen oppleves og dernest kan forstå hvordan totalen kan påvirke helsen til de ansatte.

KKS-modellen har to hovedhypoteser. Den første hypotesen kalles *belastningshypotesen*, og beskriver at jobber med høye krav, lav kontroll og lite sosial støtte innebærer størst helserisiko (Karasek og Theorell, 1990). Hos TPD ser vi at det høye krav til jobbutførelse og krav til hvor effektive medarbeiderne skal være. Det vi derimot ikke finner noen tydelige funn på er hvilke meninger lederne har til medarbeidernes mulighetsrom for autonomi (innflytelse) i sitt arbeid. Ingen av informantene har fortalt oss noe som kan indikere at ansatte i TPD har mulighet til å påvirke jobbkravene sine. Det kan bety at jobbkravene har sterkt styring via ledelsen, POD og kravene i reformen.

Ansatte i staten skal ha muligheten til å kunne ha innflytelse og medbestemmelse i sitt arbeid. Dette er lovfestet i Grunnlovens § 110, i begrunnelsen til arbeidsmiljøloven § 3 og i hovedavtalene mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, samt tariffavtalen regulerer arbeidsvilkårene som forteller at medvirkning er avtalesfestet og knyttet til den enkelte medarbeider sin innflytelse og deltaking (Wathne et al., 2019:1, s. 48). Utfordringen som knyttes til medbestemmelse i staten er at for å ikke gi statlige ansatte en mulighet for politisk innflytelse ble tilnærming til lovkravet at man innførte IDF-møter (informasjon, drøfting og forhandlingsmøter) hvor medarbeiderne kan påvirke og medvirke til egen arbeidshverdag. Kari forteller at hennes tilnærming til HMS og arbeidssituasjonen i TPD ivaretas i et tett samarbeid med medarbeiderne i IDF-møter. Dette er en indikasjon på at det legges til rette for at medarbeiderne Kari har ansvaret for kan påvirke egen arbeidshverdag. Det vi derimot ikke har funn på, er hvordan Kari følger opp enkeltsaker som løftes frem, eller hvordan de blir håndtert i etterkant.

Når det gjelder sosial støtte som også er et viktig element i KKS-modellen, finner vi også støtte i forskningen til (Wathne, et al., 2019:1) på dette, hun skriver at nærhet og relasjon til

større fagmiljø har økt. Dette virker positivt å være tettere på hverandre og å jobbe i større fagmiljøer. Samtidig viser forskningen at den personorientert relasjon har gått i motsatt retning.

TPD virker ikke å ha vurdert arbeidsforholdene slik loven krever at man skal. Det kan virke som at økonomiske forhold får skyld i at dette arbeidet ikke har fått fokus. Terje er klar over at det i hans distrikt burde vært jobbet mer med HMS-arbeid, men at han i hverdagen må prioritere bort noe for å skape seg tid til å løse andre viktige arbeidsoppgaver. Kari, som er den eneste som snakker om hennes arbeid med IDF-møter, kan heller ikke vise til en konkret struktur for det øvrige HMS arbeidet hvor oppfølging eller håndtering av arbeidssituasjonen til medarbeiderne er risikovurdert. Heller ikke at det er satt i system ved en handlingsplan eller en oversikt over iverksatte tiltak for å redusere arbeidsbelastningen som hun er kjent at medarbeiderne opplever.

Det kan forstås at arbeidet krever økte økonomiske rammer og at mangel på dette er en av hovedårsakene til at det ikke blir prioritert. At økte krav til patruljene kom i kombinasjon av at FSI ble styrket virker å ha skapt flere problemer enn det har bidratt til å løse noen. At det ikke er kommet flere restanser eller at det er midler til økt bemanning virker å bidra til “kaos” for lederne. Å vite hva man skal prioritere eller prioritere bort, virker å være en løpende vurdering avhengig av hvor behovet for ressurser er, eventuelt at det er behovsprøvd ved hendelser.

Bjørn og Terje trekker frem at det også må nevnes at behovet kan variere mellom distriktene og at en av feilene de mener POD gjør er å gre alle under én kam. Noe som kan virke litt urettferdig for enheter utenfor byene, som ikke har den samme tilgangen på bemanning. Vi har også sett at endringene med ny reform både virker å ha tatt tid og at ulike personaltiltak kan ha krevd mye av ledernes ressurser og fokus I tillegg kan økonomien ha begrenset og påvirket personalarbeidet mer enn det som var ventet med reformen. Dette skriver også DIFI (2019:1) i sin evalueringsrapport.

Funnene våre indikerer at det er noe tilfeldig hvordan lederne jobber forebyggende med å skape en helsefremmende arbeidssituasjon for de ansatte. Vi finner at det er en stor variasjon i hvilket fokus lederne har og det kan virke som at det i stor grad virker å være avhengig av person lederen er og ikke bare funksjon/ rollen lederen har. Dette finner vi igjen i teori om

endringsledelse av Kirkhaug (2015), hvor arbeid med endring kan være avhengig av leders evne til å lede under endring, kompetansen til lederen, hans/hennes interesser og fokus. Karp (2018) mener også at ledelse under unormale omstendigheter krever en viss form for evne til å lede i forhold til konteksten man befinner seg i. Men Kirkhaug (2015) trekker spesielt frem at et arbeid med såkalte endringer og særlig “*O-endringer*”, hvor det handler om organisasjonsutvikling ved å endre til det bedre, ser vi likhetstrekk til arbeidet politiet har påbegynt. At fokuset på mål og strategier rettet mot andre områder. Vi finner dette naturlig siden NPM-inspirerte endringer har andre fokusområder en “*mye verdier*” og krever full oppmerksomhet. Derfor tenker vi at TPD virker å være opptatt av resultat, økonomi og effektivitet, og bortprioriterer menneskelige belastningsfaktorer indirekte med å gjennomføre endringen med en NPM-stil. Her virker ikke POD å være tydelig nok på hva som forventes av arbeid rundt ansattes helse.

Det kan virke som at det er et ønske om bistand fra POD til å arbeide for å motvirke uhelse hos medarbeiderne, både økonomisk, men også strategisk. For informantene gir inntrykk av at det er så mange fokusområder som alle er like viktige, at det er vanskelig å orientere seg og følge opp alt, selv om de vet at dette arbeidet ligger til lederrollen å ta ansvar for. Arbeidsmengden og situasjonen for lederne virker å være kommunisert oppover i organisasjonen uten at det har gitt resultater. Selv om at lederne ikke skisserer et svartmalt bilde av sitt fokus på dette arbeidet, viser likevel evalueringsrapporten DIFI (2019:1) gjorde av nærpoltireformen at med reformen fulgte det med misnøye blant medarbeiderne i håndtering av personalarbeid i endringsprosessen. Flere ga uttrykk for at de var bekymret for at enhetene nå mer enn før, er sterkere styrt og at manglende fokus på personalarbeid kan resultere i et økt sykefravær (DFØ 2020:4). Dette tyder på et innskrenket handlingsrom for individuelle og lokale tiltak, og samtidig kan det virke som at enhetene i stor grad er ment til å skulle klare seg selv. Slik vi ser det vil arbeidet i mye større grad være avhengig av hvilken type leder en har og om han/hun velger å prioritere dette arbeidet eller ikke.

Terje, som er leder i et annet distrikt, forteller at han ikke opplever at dette arbeidet i et HMS-perspektiv ikke er prioritert. Og de pengene som skulle følge med endringene i reform, er fortsatt ikke kommet, så det kan virke som at enhetene i stor grad må klare seg med budsjettet de hadde, men med de nye oppgavene og føringene som kom med reform. En av utfordringene som vi ser med alle endringene og kravene som kom, er at noen enheter ble

“tvunget” til å prioritere bort satsingsområder for å ha penger nok til å håndtere daglige gjøremål. Dette fordi det ikke fulgte med midler.

Med unntak av én av informantene, sa alle at sykefraværet hadde holdt seg stabilt de siste årene. De så ingen markant økning i forbindelse med reformen. Det som vi derimot er usikre på, er om informantene er kjent med årsaken til sykefraværet som er i dag. Om noe av sykefraværet skyldes for høy arbeidsbelastning, mener vi det er svært relevant for TPD å kjenne til. Generelt så vet vi at sykefraværet i Norge siden 2003 har holdt seg stabilt og at psykiske diagnoser, samt muskel og skjelettlidelser utgjør nesten 60 prosent av de tilfellene som går utover 16 fraværsdager (arbeidsgiverperiode) (Stami.no, u.å.). Samtidig er det blitt mer og mer kjent hva stress og negativ belastning over tid kan gjøre med helsen vår. At ansatte som utsettes for negativt stress kan få kroppslige symptomer som muskel og skjelettplager eller utvikle psykiske lidelser, tenker vi kan teste og utfordre relasjonen mellom leder og den ansatte. Vi tenker at en tett og god relasjon mellom leder og ansatt kan senke terskelen for å be om støtte eller tilrettelegging på et tidlig tidspunkt. Det ideelle er om medarbeiderne føler de kan gå til leder før lege, som i praksis betyr på et så tidlig tidspunkt at det er en dialog rundt arbeidssituasjonen før det blir et sykefravær. Vi ser utfordringen lederne skisserer, at dersom det ikke er tid til å være “tett på”, kan dette gi en negativ effekt på nærværet på jobb og trolig kommunikasjonen og ærligheten rundt årsak til fraværsårsaken.

En annen faktor som vi ser som kan ha betydning for å forstå den totale situasjonen er at det ikke er gjort noen risikovurdering eller kartlegging av arbeidsmengden, arbeidspresset eller andre faktorer gjør at det er mulig for lederen å vite hva som skaper sykefravær. Vi tror derfor at det kan være mørketall angående årsaken til sykefraværet som er i dag. Altså hva som er årsaken til fraværet. Vi tenker at det i hovedsak handler om at lederne ikke virker å ha en fullstendig oversikt over hva som er risikofaktorene i arbeidet til ansatte. Dette forteller oss at det både kan bestå av avklarte tilfeller som sykdom som ikke har noe med jobb å gjøre, uavklarte tilfeller hvor man ikke vet eller ikke er sikker på hva som er årsaken til funksjonsnedsettelsen og fravær fra jobb. Etter hva vi kjenner av erfaring med sykefraværarbeid så kan begge tilfellene være representert i statistikken og skape et uklart bilde av situasjonen dersom man ikke tar med dette elementet når man analyserer sykefraværstallene. Vi har også med oss at det finnes variasjoner og likheter i hvordan man opplever arbeidsbelastning og hvordan arbeidstakerne vurderer egen helse, og at alle sykefraværssaker både kan være komplekse og sammensatt, samt vanskelig å adressere. Dette

synspunktet har vi ikke sett nærmere på i denne oppgaven, men vi har likevel tatt det med i vurderingen av ledernes svar når vi har drøftet sykefraværet i TPD.

5.3.1 Oppsummering arbeidshelse

Lederne skisserer et bilde av at de har travle arbeidshverdager hvor fokus på HMS og helsefremmende arbeid ikke er prioritet. Det kommer frem at behovet for å ha dette som et fokusområde virker klart for alle lederne både når vi viser til annen forskning og TPD sine svar i medarbeiderundersøkelsen som omhandler arbeidssituasjonen, arbeidsbelastning og trivsel på jobb. Årsakene til hvorfor et slikt satsningsområde aldri er sparket i gang, virker å være todelt. Den ene årsaken handler om prioriteringer i en hektisk hverdag for lederne, den andre om økonomiske forhold. Mangel på midler virker å være en barriere i dette arbeidet.

Høye krav, økt arbeidspress og sykefravær virker ikke å bli sett i sammenheng med hverandre. I tolkning av sykefraværstallene gir ikke lederne inntrykk av at medarbeiderne er borte fra jobb på grunn av arbeidsbelastningen eller fordi de opplever stress på jobb. Hvorvidt arbeidstakere har opplevd stress eller har stressrelaterte lidelser har vi ikke gått nærmere inn på i denne undersøkelsen, men ut ifra hva lederne beskriver så kan det virke som om at de er kjent med at det er høy arbeidsbelastning, dårlig bemanning og en opplevelse av å ikke ha nok ressurser til å gjøre alle arbeidsoppgavene. Det er også kjent med at dette kan gi stress og negative helsefølger. Lederne er kjent med situasjonen, men av ulike årsaker evner de ikke å beslutte at forebyggende og systematisk HMS arbeid bør prioriteres. Vi ser at forebyggende helsearbeid forsvinner sammen med HMS-arbeid som heller ikke har prioritet.

6.0 Konklusjon

Det er snart 5 år siden endringsprosessene tilknyttet reformen ble satt i gang. Etter så lang tid mener vi at grunnlaget for å vurdere å besvare vår problemstilling er god.

TPD står overfor mange utfordringer, reform eller ikke, og våre informanter har vært tydelig på at de ikke klarer å få til alt med de ressursene de har i dag. Derfor ble *prioriteringer*, og kanskje mangel på prioriteringer, et sentralt funn. Når politiet ikke kan få til alt, og det ikke er samsvar mellom ressurser og tildelte oppgaver må politiet ta valg. Dette må etter vårt syn starte hos POD og på regjeringsnivå. Dårlig ledelse og mangel på prioritering fra POD har smittet nedover til TPD og gjort jobben vanskeligere. POD har brukt alt for lang tid på å innse at deres satsningsområder har vært for ambisiøse. For TPD har det ikke vært mulig å følge opp alt på en tilfredsstillende måte. De har gapt over for mye i for lang tid. Forskningen vår viser at TPD selv må tolke og prioritere innenfor tildelt budsjett, og at de sliter med å tolke lokale og nasjonale prioriteringer sammen. Samtidig har vi sett at lederne i TPD må bli tydeligere i sine prioriteringer, men at deres prioriteringer i stor grad har handlet om å prioritere blant utvalgte satsningsområder.

Karp og Filstad (2018) konkluderer med det samme som oss og sier at arbeidspresset i politiet er enormt. Vi tror at et manglende fokus på arbeidsrelaterte helseplager fra POD smitter ned på hele organisasjonen. Trøndelag Politidistrikt kunne ha disponert sine midler noe annerledes, men HMS-arbeid har trolig ikke blitt prioritert i trange budsjett. Men alt ansvar ligger ikke hos POD. Arbeidsmiljøloven stiller krav til arbeidsgiver, og her må ledelsen i TPD være sitt ansvar bevisst, uavhengig av hva eller hvordan POD prioriterer.

Vi ser også at forebygging av arbeidsrelaterte helseplager ikke telles eller måles hos POD, og som en følge av det får ikke slikt arbeid mye oppmerksomhet. Så lenge TPD ikke blir fulgt opp på slikt arbeid, velger de å bruke sine allerede pressede ressurser på områder de blir målt på. Det er opp til lederne å foreta prioriteringer, og det blir en viktig oppgave også i tiden fremover, både for TPD og POD. Dette vil lette arbeidshverdagen til ansatte. Dette samsvarer også med hva Karp og Filstad anbefalte tilbake i 2018. De sa at det er viktig at politiledere prioriterer, og at det er utfordrende når politikere bevilger ressurser på et område uten at det ligger forståelse for tidligere prioriteringer og helheten av politiets arbeid.

Det er enighet om at reformen var nødvendig, men det er forskjellige oppfatninger av hvordan reformen har påvirket politiet. Digitalisering av politiet blir isolert sett fremhevet som positivt. Men våre funn tilsier at digitaliseringen har bidratt til å økt tidspresset, flere arbeidsoppgaver, behov for ny kompetanse - og at flere føler de ikke får gjort seg ferdig med sine arbeidsoppgaver. Ansatte føler at hverdagen er mer hektisk nå enn før. Forskningen til Wathne et al fra 2018 konkluderte med at arbeidsbelastningen på ansatte økte da nye krav kom, og at ansatte oftere gikk hjem med dårlig samvittighet fordi de ikke får gjort seg ferdig med arbeidsoppgavene. Vi mener at dette også er gjeldende i 2020. Lederne har derfor havnet i skvis mellom å levere på økte krav, ivaretagelse av ansatte og å levere på budsjett. Og her har TPD vært krystallklar: budsjett har prioritet én.

Slik vi ser det kan de negative sidene ved reformen ha sammenheng med at endringsprosessen har vært håndtert for dårlig. Reformen har medført nye krav til politiet, og lederne i TPD virker å være klar over at den totale arbeidsbelastningen har økt. Flere kobler negativt stress mot tidspres og høy arbeidsbelastning. Dette samsvarer med funn fra medarbeiderundersøkelsen til TPD som ble gjennomført i 2020. Også DIFI sin evalueringsrapport (2020:4) konkludere med det samme, men vår forskning klarer ikke å si noe om hva som gjøres for å forebygge arbeidsrelaterte helseplager. Ikke av den enkelte ledere eller som et systematisk arbeid i et HMS-perspektiv fra TPD. Vi ser at dette arbeidet er opp til den enkelte ledere, på den enkelte avdelingen. Det fremstår tilfeldig om ledere har fokuset på dette, og om og hvordan arbeidsrelaterte helseplager i det hele tatt oppdages.

Gjennom IDF-møter legger informantene til rette for at ansatte kan påvirke egen arbeidshverdag. Disse møtene holdes jevnlig med representanter fra blant annet vernetjenesten og tillitsvalgte. Men vi stiller spørsmålstegn til hva som blir gjort og om det blir gjort noe i etterkant av disse møtene. Med unntak av et enkelt samarbeid med NTNU, kan vi ikke se at slikt arbeid er satt i system ved at det f.eks. finnes handlingsplaner for å iverksette konkrete tiltak.

Vi ser at det heller ikke er kartlagt hvordan arbeidspresset og arbeidsmengden faktisk er for ansatte i TPD. På tross av at informantene forteller at sykefraværet stort sett har vært lavt, vil mangel på kartlegging av arbeidsforhold gjøre det vanskelig å si noe om årsaken til sykefraværet og status på hvordan arbeidsforholdene egentlig er. Til slutt ser vi at det med

fordel kan gjøres mer for å få en synlig og tilstedeværende ledelse, som i større grad evner å støtte opp mannskapet der hvor ting skjer og der det er behov.

6.1 Praktiske implikasjoner

I praksis mener vi at våre funn har belyst flere av utfordringene politiet har stått ovenfor i flere år. Kommunikasjon mellom POD og politidistriktene, og mellom hver enkelt leder i TPD, må bedres. Det må være enighet om hvilke mål politiet skal ha og hvordan disse skal nås. Distriktene må bli hørt og involvert i større grad når det skal settes satsningsområder, og disse må være realistiske innenfor rammene politidistriktene har. Samtidig må TPD og hver enkelt leder tørre å si ifra. En kultur hvor hver leder sier ja til alt, også når oppgavene er uoppnåelige, og deretter pålegger sine ansatte å utføre oppgavene, er uheldig. Vi vil også anbefale at det i større grad kartlegges hva en enkelt ressurs realistisk kan produsere. En slik kartlegging kan være et hjelpemiddel for ledere i det de skal sette ressurser på ulike oppgaver.

Vi mener det bør foreligge en klar strategi for å fange opp arbeidsrelaterte helseplager, og at et slikt arbeid må settes i system. Dette arbeidet bør ikke være basert på tilfeldigheter, ved at det er ene og alene opp til den enkelte leder å fange opp. Det burde være et krav om at slikt arbeid inngår på enhver avdeling. Her har både POD og TPD et ansvar. Det bør i framtiden være fokus på ledere som støtter opp der det er behov og der ting skjer, framfor ledere som setter nye krav og flere gjøremål til allerede pressede medarbeidere.

Informantene sier at arbeidsmengden har økt, og er bekymret for at arbeidspresset er for høyt. Da må fylles opp med ansatte som kan ta unna arbeid der hvor ting skjer.

Våre data indikerer at det er uheldig med sterke faggrupper som presser på for sitt fag, uten å ha forståelse for den totale arbeidsbelastningen. Det må kunne forventes at de ulike fagmiljøene snakker sammen, slik at forventningene fra dem samsvarer med hva som er mulig å få til. Dette er vesentlig for å styrke og implementere endringene som reformen medfører og for å ikke slite ut ansatte i organisasjonen.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Teoriene om arbeidshelse, ledelse og endringsprosesser er mange og omfattende. Etter å ha gjennomført samtlige intervju ble det enklere å pensle ut veien videre. Vi har benyttet et eksplorativt design, og sett sammenhenger og avvik mellom våre funn og teorien på området. Utgangspunktet for konklusjonen vår ligger i fortolkningen av hva informantene har fortalt oss. Dette har vi igjen fortolket i lys av vårt teoretiske rammeverk.

I forskningen til DFØ (2020:4), Wathne et al (2019:1) og Karp og Filstad (2018), belyses det utfordringer som samsvar med våre funn. Også evalueringsrapporten til DIFI (2019:1) viser til funn som sammenfaller med vår forskning. De skriver at arbeidspresset er høyt, og at dette oppleves som en belastning på helsen til ansatte. Det samme sier ansatte selv i medarbeiderundersøkelsen fra 2020. DFØ sin anbefaling i 2019 om tydeligere prioriteringer er helt i tråd med våre funn. Dette er gjeldende i dag også. Kirkhaug (2015) påpeker at dette er et lederansvar. Det er både vi og informantene enige i.

DFØ (2019:1) skriver i sin rapport at både ledere og medarbeidere er urolige for at det blir for mye på én gang. Våre informanter mener det samme. DFØ sin anbefaling er også lik vår i det vi mener at ambisjonsnivået må senkes og være realistisk opp mot hva som tilføres av ressurser og krav til polititjenesten. Benedicte Bjørnland senket antall satsningsområdet da hun tiltrådte som politidirektør 01.04.19, men gitt dagens situasjon har vår anbefaling vært å senke denne ytterligere inntil riktig ressurs er på plass. Bjørnland forventet også en tydelig prioritering av politiets oppgaver, også det virker å være fornuftig sett i lys av våre funn.

6.3 Videre forskning

Videre forskning kunne ha tatt for seg ansatte uten lederstilling, for å gå mer i dybden på deres perspektiv. Her kunne vi også forsøkt å se etter forskjeller og likheter på ulike avdeling i politiet og i ulike politidistrikt. En kvantitativ tilnærming kunne vært aktuelt for å få en større mengde data. Dette ville gitt oss en mye bedre innsikt i hva ansatte mener og føler, og det er selvsagt relevant siden det nettopp er deres arbeidshverdag vi undersøker.

Det hadde også vært interessant og intervjuet ledelsen i POD. Hvilke tanker har de om status i politiet i 2020 med tanke på belastning og arbeidshelse.

6.4 Politiske anbefalinger

Med bakgrunn i våre funn mener vi at arbeidshelse i større grad må være en del av et systematisk arbeid som enhver leder og avdeling må ha fokus på. Det kan ikke være basert på tilfeldighet. Nøyaktig hva og hvordan dette arbeidet skal gjøres har vi ikke gått i dybden på i denne oppgaven, men vi anbefaler en kartlegging og risikovurdering av arbeidsmengde og arbeidspress. Dette kan gjøres av bedriftshelsetjenester. Det blir videre viktig at funn fra slike kartlegginger tas tak i. Det må legges en plan for bedring eller endring hvis det er behov.

ABE-reformen kunne kanskje vært satt på pause nå som politiet står i en krevende reform. Da får politiet en mindre ting å håndtere under reformen. Til slutt mener vi at implementering av alt som har vært nytt kunne og burde ha vært gjort mer gradvis. Vi anbefaler at enkelte endringer blir satt på pause, inntil ting gradvis faller på plass. Endring tar tid, og da må politiet få tid.

6.5 Kritiske momenter til egen konklusjon

Vi ser at flere informanter ville styrket oppgaven, siden konklusjon i hovedsak er basert på informantenes kunnskap og opplevelser. Vi kunne også ha gjennomført oppfølgingsintervju, og tror det kunne styrket oppgavens konklusjoner. Til slutt kunne vi ha hatt med vernetjenesten i TPD. Enten ved intervju eller ved å undersøke nærmere deres arbeid og syn på status for arbeidshelse for politiansatte.

Litteraturliste

- Adriaenssen, D, A., Johannessen, D, A., Johannessen, J-A. (2017) *Den nye organisasjonspsykologien, positiv psykologi og positivt lederskap*. Fagbokforlaget.
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (2003). Tidsskrifttittel: *Human Relations. Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane*, 1435-1459. Utgiver: SAGE Publications. DOI: 10.1177/00187267035612001.
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (2003). Tidsskrifttittel: *The Leadership Quarterly. The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*, 359-381. Utgiver: Elsevier Inc. DOI: 10.1016/S1048-9843(03)00031-6.
- Arbeidsmiljøloven – aml. (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Arbinn. (2017). *Hva koster et sykefravær?* Hentet fra: https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/sykefravar_og_permisjoner/sykefravar-statistikk/artikler/kostnader-fravar/
- Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2017). *Psykososialt sikkerhetsklimat – ett sätt att mäta organisatoriskt och socialt säkerhetsklimat*. (Stressforskningsrapport nr 327). Hentet fra https://www.stressforskning.su.se/polopoly_fs/1.363425.1513774565!/menu/standard/file/rapport%20327.pdf
- Binney, G., Williams, C., Wike, G. (2012). *Living leadership: A practical guide for ordinary heroes* (3. Utg.). Great Britain: Pearson.
- Bridges, W., Bridges, S. (2017) *Managing Transitions: Making the most of change* (4. Utg.). Da Capo Lifelong.
- Carlsson, S. (1951) *Executive Behavior*. Stockholm, Strømbergs.

- Christensen, T., Lægreid, J., Roness, P., & Røvik, K. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Cunliffe, A. L. (2014). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management (2.utg.). Los Angeles: Sage.
- Dagensperspektiv. (2019, 01. April). Politikerne må prioritere tydeligere. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2019/politikerne-ma-prioritere-tydeligere>
- DFØ (2020:4). *En rapport: Evalueringen av nærpolitireformen Statusrapport 2019*. Hentet fra https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Rapporter/2020/Statusrapport-naerpolitireformen_DFO-rapport-2020_4.pdf
- DIFI (2019:1) *En rapport: Evaluering av nærpolitireformen Statusrapport 2018*. Hentet fra: https://www.difi.no/sites/difino/files/evaluering_av_naerpolitireformen_statusrapport_2018_difi-rapport_2019_1.pdf
- Filstad, C., & Karp, T. (2018). Forskningsprosjektet: *Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen*. Oslo: Politihøgskolen.
- Forskrift om organisering, medvirkning og ledelse. (2011). Forskrift om organisering, medvirkning og ledelse (FOR-2011-12-06-1355) Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/2011-12-06-1355>
- Grindem, K. (2019, 17. januar). Forskere om politireformen: - *Det er noen lamper som lyser*. Hentet fra <https://www.politiforum.no>
- Grindem, K. (2019, 28. mars) Ny rapport om politireformen: *Mener ambisjonsnivået må revurderes*. Hentet fra <https://www.politiforum.no>
- Grønli, K, T. (2002, 24. oktober). Ein Million Sjuke av jobbstress i år. Hentet fra <https://forskning.no/psykologi-arbeid-stress/ein-million-sjuke-av-jobbstress-i-ar/1087010>
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60, 159-170.
- Haukedal., B., W. (2014.) *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utgave). Cappelen Damm AS.
- Helsedirektoratet (2014) *Psykisk helse og trivsel i folkehelsearbeidet*. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no>
- Jacobsen., D. I og Thorsvik., J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utg) Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen., A., Christoffersen., L, & Tufte., P., A., 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, (3. Utg).
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2020) *Melding til Stortinget Politimeldingen – et politi for fremtiden*. (Meld. St. 29 (2019 –2020)) Hentet fra: <https://www.regjeringen.no>
- Karasek, R.A. og T. Theorell (1990). *Healthy Work: Stress, productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York, Basic Books.
- Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, No. 2 (Jun., 1979), s. 285-308 Sage Publications, Inc.
- Karp, T. (2018). Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership. *We are asking the wrong question about leadership: The case for "good-enough" leadership*. DOI: 10.5772/intechopen.74842.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. (1. Utgave. utg., Vol. 2014.). Nøtterøy.: Cappelen Damm AS.
- Kirkhaug, R. (2018). *Lederskap, person og funksjon* (2. utgave). Universitetsforlaget.
- Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *I Evalaution*, 19 (4), 346-363. Doi: 10.1177/1356389013505040

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform*. Oxford: OxfordUniversity Press.

Sagberg, S. (2020, 30. oktober). *Ledelse*. Hentet fra <https://snl.no/ledelse>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, McGraw-Hill.

Statens Arbeidsmiljøinstitutt (u.å.) Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og helse (NOA). Hentet fra <https://stami.no>

Ursin, H., E. Baade og S. Levine. (1978). *Psychobiology of stress*. New York, Academic Press.

Ursin, H. (1990) *Styring, slump og stress*. Oslo, Tano

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. Utg). London: Pearson.

Wathne, C. T., Talberg, N., & Gundhus, O. I. (2019:1) *Nærpolitireformen og politiets relasjon til publikum*. Hentet fra: https://oda-hioa.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/10642/8915/r2019_01_Naerpolitireformen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Wathne, C. T. (2015) *Som å bli fremmed i eget hus- Politiets opplevelse av mening og motivasjon i lys av nye styringssystemer*. Phd- avhandling til institutt for kriminologi og rettssosiologi, Uio. Hentet fra: <https://www.duo.uio.no>

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene

Takk for at du ønsker å bidra til vår forskning. Med tillatelse fra politimester Nils Kristian Moe, ønsker vi å intervjuer deg som leder i Trøndelag politidistrikt til vår forskningsoppgave. Dette som en del av masterstudiet MBA i ledelse ved Nord Universitet. Under finner du litt informasjon om hvorfor studiet gjennomføres og hvordan dette skal gjøres.

Bakgrunn

Problemområde: *Vi skal undersøke nærmere hvordan ledere i Trøndelag politidistrikt jobber med nærpolitireformen.*

Vi skal se nærmere på debatten om norsk politi og mer spesifikt nærpolitireformen. De siste årene har det kommet en del publikasjoner som i en eller annen form omtaler norsk politi og den politiske debatten politiet har blitt en del av. Hva har endringene medført for Trøndelag Politidistrikt, og hvordan har disse påvirket organisasjonen?

Hensikt

Det finnes lite forskning rundt temaet vi skal undersøke i vår oppgave, og vi mener oppgaven kan bidra til å belyse et viktig tema samt gi ny kunnskap.

Hvordan og hva skal gjøres

Alle vil bli intervjuet av Arild Torbergsen og Kjersti Karlgård (mastergradsstudenter). Det er avsatt inntil 30-40 minutter til hver enkelt.

Anonymitet og taushetsplikt

Alle intervju vil bli anonymisert. Ingen navn eller personopplysninger vil føres inn noen steder. Intervjuene gjennomføres som semi-strukturerte intervju. Dette innebærer at spørsmålene vi vil innlede med vil være åpne rundt temaet vi ønsker å belyse. Spørsmål som kan utfordre taushetsplikten vil ikke bli stilt. Skulle det likevel komme fram taushetsbelagt informasjon i intervjuene skal vi sikre at disse blir slettet og fjernet fra lydbånd og transkribering slik at de ikke tas med inn i analysen og oppgaven. Vi svært bevisst vår rolle som forskere, og vårt ansvar for anonymisering og å behandle materialet konfidensielt. Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Datamaterialet vil bli behandlet etter norsk forskningsmessig standard. Den vil bli meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det tas lydopptak av intervjuene. Det vil bare være Arild Torbergsen og Kjersti Karlgård som har tilgang på lydopptakene. Lydopptakene lagres på enhet med kodelås som bare vi har tilgang til. Det vil ikke bli spurt om navn eller annen personidentifiserende opplysninger. Lydopptakene slettes så snart dataen de er ført skriftlig. Heller ikke her vil navn eller personidentifiserende opplysninger brukes. Også skriftlig materiale lagres på enhet som er passord beskyttet og som bare vi har tilgang til.

Så snart oppgaven er godkjent ville alle data (som da allerede er anonymisert) slettes. Ingen andre enn vi som forskere vil få tilgang på dataene.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Om oss

Mastergradsstudenter ved studiet MBA i ledelse ved Nord Universitet.

Forsker 1: Arild Torbergsen har jobbet i politiet siden 2014. Først to år i Oslo ved ordensseksjon på Majorstua. Siden 2016 har jeg jobbet ved Orkdal lensmannskontor.

Forsker 2: Kjersti Karlgård jobber i Bedriftshelsetjenesten Stamina. Hun har de siste årene vært en samarbeidspartner med Trøndelag politidistrikt som kontaktperson og representant fra Stamina til TPD.

Har dere spørsmål til oss, kontakt oss gjerne på telefon eller mail.

Kontaktinformasjon

Arild Torbergsen

E-post: arild.torbergsen@politiet.no

Telefonnummer: 97726559

Kjersti Karlgård

E-post: Kjersti.karlgard@icloud.com

Telefonnummer: 93092264

Veileder ved Nord Universitet:

Professor Jan-Oddvar Sørnes

E-post: jan-oddvar.sornes@nord.no

Mvh

Kjersti Karlgård og Arild Torbergsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Nærpolitireform og ledelse*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i lydopptak.
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til oppgaven er godkjent.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Problemstilling: Hva gjør ledere i Trøndelag politidistrikt for å forebygge uheldig belastning under politireformen, sett fra et HMS-perspektiv.

Generelle:

1. Hvor lenge har du jobbet i politiet, og hvor lenge har du vært leder?
2. Hvilken lederstilling har du i dag?
3. Hvor mange ansatte er du leder for?

Spesifikke:

1. Hvordan du mener at nærpolitireformen har påvirket arbeidshverdagen dine ansatte?
2. Hva mener du er den største forskjellen i hverdagen for dine ansatte?
3. Hva er negativt stress for deg (i jobb sammenheng) og hvordan vil du definere begrepet?
4. Hva gjør at du opplever forskjellen mellom positivt og negativ stress?
5. Hvordan du opplever at Trøndelag politidistrikt jobber for å redusere høyt arbeidspress og negativt stress?
6. Hva gjør du for å unngå negativt stress for dine ansatte/de du har personalansvar for?
7. Hvordan opplever du arbeidsbelastningen i ved din arbeidsplass).
8. Hvilke føringer får du fra dine ledere med tanke på forebygging av arbeidsrelaterte helseplager?
9. Hvilke strategier har politiet for å redusere negativt stress blant ansatte?
10. Har arbeidspresset økt etter politireformen?
11. Ut fra din oppfatning, er det samsvar mellom kravene til politiet og ansatte til å utføre disse?

Vedlegg 3: Søknad om tillatelse til forskning i Trøndelag Politidistrikt

Fra: Nils Kristian Moe

Sendt: 11.06.2020 08:05

Til: Arild Torbergsen

Emne: Tillatelse til å gjennomføre forskning i Trøndelag PD

Hei Arild

Dere får tillatelse til å gjennomføre disse intervjuene. Tillatelsen gjelder intervju av ansatte i Trøndelag politidistrikt.

Lykke til med oppgaven!

Håper jeg får et eksemplar.

Nils Kristian Moe

Politimester

Trøndelag politidistrikt

Politihuset i Trondheim

Telefon: [REDACTED]

E-post: [REDACTED]

www.politi.no

Fra: Arild Torbergsen

Sendt: 8. juni 2020 16:09

Til: Nils Kristian Moe

Emne: Tillatelse til å gjennomføre forskning i Trøndelag PD

Hei Nils Kristian,

Høsten 2018 startet jeg på MBA i ledelse ved Nord Universitet. Siste del av studiet består i skriving av masteroppgave. Oppgaven skal jeg skrive sammen med Kjersti Karlgård.

I vår oppgave skal vi undersøke hvilken betydning negativt stress kan ha for arbeidshelse, og hva ledere i politiet gjør for å redusere opplevelsen av negativt stress, som følger av nærpolitireformen.

Litt om oss:

Jeg har jobbet i politiet siden 2014. Først to år i Oslo ved ordensseksjon på Majurstua. Siden 2016 har jeg jobbet ved Orkdal lensmannskontor.

Kjersti jobber i Bedriftshelsetjenesten Stamina. Hun har de siste par årene vært en samarbeidspartner med Trøndelag politidistrikt.

Masteroppgaven:

I oppgaven vår vil vi dykke ned i debatt om norsk politi og nærpelitireformen. De siste årene har det kommet en del publikasjoner som i en eller annen form omtaler norsk politi og den politiske debatten politiet har blitt en del av. Vi ønsker å rette fokuset mot hva som blir gjort for å ivareta ansatte i politiet. Særlig ønsker vi å legge vekt på hva ledere gjør for å redusere de negative aspektene. Vi har sett gjennom forskning at nærpelitireformen blant annet har ført til økende arbeidspress, økende arbeidsmengde og at mange forlater jobb med en følelse av at man ikke får gjort alle sine arbeidsoppgaver - med de konsekvensene det gir for den enkelte.

Det finnes lite forskning rundt temaet vi skal undersøke i vår oppgave, og vi mener oppgaven kan belyse et viktig tema samt gi ny kunnskap. Vi tror oppgaven kan bidra til utvikling av politiet.

Intervju:

For å få svar på vår problemstilling vil vi benytte kvalitativ metode. Vi ønsker å intervjuere ledere i Trøndelag politidistrikt med personalansvar. Vi har ikke satt begrensninger til bestemte fagområder, kjønn eller etnisitet, men ønsker gjerne å få et bredt og representativt utvalg intervjuobjekter som kan gjenspeile Trøndelag PD. Vi ser helst at intervjuobjektene har noen års erfaring som ledere.

Hvor mange ansatte vi vil intervjuere er avhengig av når vi når et metningspunkt. Vi anslår at vi må gjennomføre fra 4 til 8 intervjuer.

Taushetsplikt og anonymitet

Alle intervju vil bli anonymisert. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuene, som kun er ment som et verktøy for oss i den videre jobben med analyse av intervjuene. Lydopptakene slettes så snart de er ført skriftlig inn i analyseprogram. Heller ikke der føres noen inn med navn.

Intervjuene gjennomføres som semi-strukturerte intervju. Dette innebærer at noen spørsmål er klare i forkant, mens intervjuobjektet ellers vil kunne fortelle fritt rundt temaet vi ønsker belyst. Spørsmål om taushetsbelagt informasjon vil ikke bli stilt. Skulle det likevel komme fram taushetsbelagt informasjon i intervjuene vil dette ikke bli brukt på noen måte i oppgaven. Vi er svært bevisst vår rolle som forskere, og vårt ansvar for anonymisering av både informantene og innhentet datamateriale.

Jeg er tilgjengelig på telefon og mail når som helst om du skulle ha ytterligere spørsmål til oppgaven.

Vi vil med dette be om din tillatelse til å gjennomføre intervju av dine ansatte i forbindelse med vår masteroppgave i henhold til nevnte rammer.

Mvh
Arild Torbergsen



Orkdal lensmannskontor

Vedlegg 4: NSD sin vurdering

24.11.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Nærpolitireform og ledelse

Referansenummer

168133

Registrert

01.10.2020 av Kjersti Karlgård - kjersti.karlgard@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jan Oddvar Sørnes, jan.oddvar.sornes@norduniversitet.no , tlf: 908 39 821

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kjersti Karlgård , kjersti.karlgard@icloud.com, tlf: 93092264

Prosjektperiode

01.06.2020 - 31.05.2021

Status

24.11.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

24.11.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.11.20, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å

melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.21.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.







Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 5: Utdrag fra medarbeiderundersøkelsen 2020



RAPPORTENS INNHOLD

POLITI- OG LENSMANN- SETATEN TOTALT  01	JOBBS- TILFREDSHET  02	GJENNOM- FØRINGS- EVNE  03	POLITI- REFORMEN  04	LEDERE  05	UØNSKET ADFERD  06
--	---	---	---	---	---

RAMBOLL

LAVERE VURDERINGER KNYTTET TIL DISTRIKTETS/ SÆRORGANETS LEDELSE, ARBEIDSBELASTNING OG UTVIKLINGSMULIGHETER

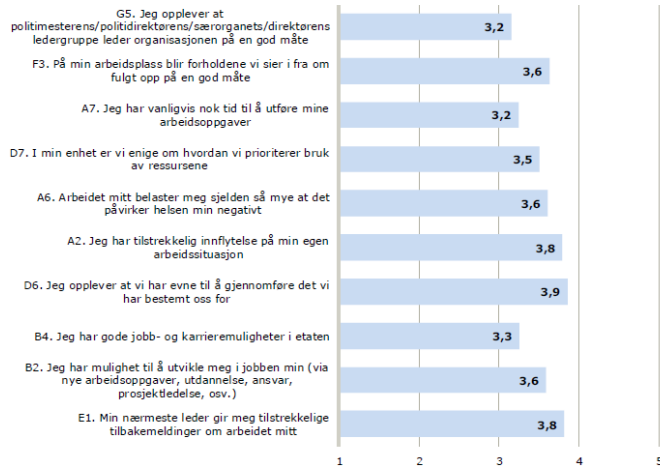
UTFORDRINGER – DE 10 VURDERINGER MED LAVEST RESULTAT*

Vurdering av distriktets/særorganets ledelse oppnår undersøkelsens laveste vurdering.

Arbeidsbelastningen er blant undersøkelsens lavest vurderte. Mange opplever å ikke ha nok tid, at man ikke er enige om hvordan ressursene brukes og mangler tilstrekkelig innflytelse.

Interne utviklingsmuligheter får også en relativt lav vurdering.

* Spørsmål om stolthet, tilfredshet og turnover-intensjon er fjernet fra analysen fordi de regnes som avhengige variabler. I tillegg er spørsmål om medarbeidersamtalen og politireformen fjernet fra analysen.



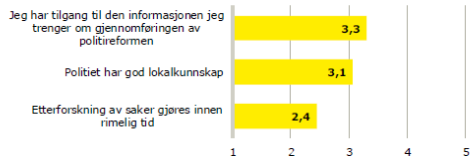
LAVE VURDERINGER AV POLITIREFORMEN

ENKELTSPØRSMÅLENE UNDER «POLITIREFORMEN»

ENDRINGENE I POLITIREFORMEN HAR BIDRATT TIL...

Det er generelt lave vurderinger av politireformen.

Politireformens påvirkning på synligheten og tilgjengeligheten til politiet vurderes svært lavt.



Spørsmålene under «Politireformen» ble gjennomført som en haleundersøkelse etter MU 2020. 13 546 medarbeidere svarte på alle spørsmålene under «Politireformen».

