

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR30S1

Navn: Cecilie Sundby Simonsen

Politisiviles kompetanse på vei ut av politietaten?

-Faktorer og årsaker til turnover blant politisivile

Dato: 15.11.2023

Totalt antall sider: 69

Forord

Denne oppgaven er oppsummeringen av ett langt studieløp.

Jeg ønsker å takke veileder, familie og ikke minst informanter.

Tusen takk for at dere tok av deres tid til å delta i oppgaven.

Jeg vil også takke alle de ansatte i politietaten som står på for det norske samfunn, dag etter dag.

15.11.2023 Cecilie S. Simonsen

Sammendrag

Denne oppgaven dreier seg om politisivile, og deres turnover. Som oppgaven viser, så er det en rekke grunner til å forlate politiet som arbeidsplass. Oppgaven tar for seg teorier vedrørende turnover, samt annen teori innenfor selve faktorene bak turnover.

Hovedårsakene og faktorer som påvirker turnover blant politisivile er lønn, kultur, ledelse, kommunikasjon, motivasjon, elementer ved arbeidet, karrieremuligheter, samt muligheter for kompetanseutvikling.

I løpet av oppgaven så kommer det forslag og muligheter på hvordan man i større grad kan endre det at politisivile slutter i jobben.

Abstract

This assignment concerns police civilians (people that work in the police, that are not educated as a police-officer) and their turnover. As the thesis shows, there are a number of reasons for leaving the for leaving the police as a workplace. The assignment deals with theories regarding turnover, as well as other theories within the actual factors behind turnover.

The main reasons and factors affecting turnover among civil servants are pay, culture, management, communication, motivation, elements of the work, career opportunities, as well as opportunities for competence development

In the course of the task, there will be suggestions and opportunities on how to change to a greater extent, the fact that police civilians leave the job

Innholdsfortegnelse

.....	0
1.0 Innledning	6
1.1 Oppgavens bakgrunn	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Begrepsbruk.....	8
1.4 Hva er de politisivile sine oppgaver i politiet?	8
1.5 Bakgrunnen for oppgaven	9
2.0. TEORI.....	11
2.1.0 Generell	11
2.1.2 Hvordan kan en arbeidsgiver forsøke å beholde ansatte?.....	12
2.1.3 Hva kan turnover bety for en bedrift?	13
2.1.4 Bakgrunn for teorigrunnlaget	14
2.1.5 Mulighetsrommet	14
2.1.6 Den utfoldende modellen	15
2.1.7 Forventninger til arbeidsplassen	16
2.1.8 Når personen og arbeidet ikke går overens.....	17
2.2 Kommunikasjon	17
2.2.1 Sluttsamtalen	17
2.2.2 Medarbeidersamtalen	18
2.3 Tilknytning til arbeidet	19
2.3.1 Psykologisk myndiggjøring.....	20
2.4.Ledelse.....	21
2.5 Organisasjonskultur	22
2.6 Motivasjon	23
2.8 Arbeidsmarkedet og lønn	24

2.9 Karrieremuligheter	25
3.0 METODE	26
3.1.1 Prosess	26
3.1.2 Genererbarhet	27
3.1.3 Avgrensning	27
3.1.4 Utvalg	28
3.1.5 Egen rolle som forsker	28
3.1.6 Reliabilitet	29
3.1.7 Validitet	30
3.1.8 Intervjuguide	30
3.1.9 Rekruttering	31
3.2.0 Gjennomføring	31
3.2.1 Koding	32
3.2.2 Etikk	32
4.0 EMPIRI	32
4.1 Kommunikasjon, medarbeidersamtalen, sluttsamtalen og lønnsamtalen	32
4.1.1 Medarbeidersamtalen	32
4.1.2 Sluttsamtalen	35
4.1.3 Lønnsamtalen	35
4.2 Motivasjon	35
4.3 Synlighet og verdsettelse i jobben, samt som sivilt ansatt.....	37
4.4 Lønn	37
4.5 Ledelse	38
4.6 Arbeidsmessige faktorer som påvirker turnover	40
4.7 Kultur	42
5.0 ANALYSE	45
5.1 Diskusjon: Kommunikasjon	45
5.2 Diskusjon - motivasjon	46
5.3 Diskusjon - lønn	47
5.4 Diskusjon – ledelse	48

5.5 Diskusjon - faktorer ved arbeidet, muligheter for utvikling og kompetanseutvikling	49
5.6 Diskusjon - kultur	50
5.7 Oppsummering turnover	51
5.8 Viktige funn	52
6.0 KONKLUSJON.....	52
6.1 Videre forskning.....	53
6.2 Oppsummering forskningsspørsmål og problemstilling.....	53
7.0 AVSLUTNING.....	54
7.1 Litteraturliste.....	55
Vedlegg	58

1.0 Innledning

1.1 Oppgavens bakgrunn

Bakgrunnen for at min fokuset på sivile ansatte i politiet er at jeg selv har vært og er en av disse ansatte. Ett familiemedlem forklarte en gang at jeg måtte fortelle at det faktisk fantes sivile som jobber i politiet. Vedkommende visste ikke dette før undertegnede fikk jobb i politiet.

På en måte så vet ikke omverdenen mye om norsk politi. For ofte får vi presentert politiet, i media med overskrifter som handler om ressurser, maktbruk og kapasitet. Det blir snakket mye om hvor mange politi Norge trenger i fremtiden, og hvor mange som skal uteksamineres på Politihøgskolen. Det blir snakket om fremtidens politi, at Norge trenger to politifolk pr tusen innbygger.

Det er svært få som i det hele tatt nevner politiets sivile kapasitet. For det finnes en stor gruppe som jobber i politiet som ikke har utdannet seg gjennom det treårige bachelor-løpet på Politihøgskolen. De som blir utdannet igjennom dette løpet, kan kalle seg “politi”, og dette er et profesjonsstudie. Det foregår en selektering prosess, og det er ikke alle som søker som får plass.

Ifølge politiets årsrapprort (2022) er ca 1/3 av de ansatte i politiet, definert som politisivile.

De som jobber som politisivile, er i større grad en mer mangefasettert gruppe, med forskjellige utdanninger og forskjellige arbeidsoppgaver. Felles for dem alle er at de er med på å løse politiets samfunnsoppdrag, og uten dem hadde ikke oppgavene blitt løst.

Utfordringene og arbeidsoppgavene til politisivile blir i mindre grad referert til i media og andre steder.

Det finnes de som har jobbet lenge i politiet, som har omtalt arbeidsoppgavene som “støtteoppgaver”. Det at politisivile jobbe med kriminalitetsbekjempelse, er totalt ukjent for

personell som var mangeårig ansatt i politiet. Dette viser at heller ikke innad i politiet er mulighet for informasjon om hva politisivile jobber med.

Heller ikke innad blant politisivile er det noen stor forståelse om hva arbeidsoppgavene til de andre gruppene av politisivile er. Når man hører om namsmannen, som etter hvert fikk navnet “sivil rettspleie” så vet mange ikke hva arbeidet er. Ingen av begrepene er selvforklarende.

Fokuset i politiet i Norge har i stor grad dreid seg om operativt politiarbeid.

Politiet har ett mangfold av oppgaver som er best løst av noen med en annen utdanning enn politihøgskolen. Jobber man i f. eks med utlendingavsnittet, kan det lønne seg å ha utdanning innen landkunnskap, eller samfunnsfag. Avdeling for sivil rettspleie (tidligere kalt namsmannen) har bruk for mennesker som kan forstå økonomi og jus. Andre stillinger har behov for ansatte som er godt i analyseverktøy.

Lønnsnivået i politiet har det blitt sagt mye om, og det fremstår som det ikke går an å komme til ett likt nivå som resten av statlige bedrifter. Det å rekruttere personell til politiet kan også være utfordrende da det er vanskelig å definere arbeidsoppgaver, dels fordi de er spesialiserte og dels fordi det kan dreie seg om arbeidsoppgaver er totalt ukjent for de fleste. Dette kan igjen føre til at de politisivile arbeidstakerne blir spesialisert i politiets oppgaver, noe som er bra for arbeidstaker, men det er vanskeligere å erstatte ansatte.

Det kan være at politisiviles årsaker og bakenforliggende faktorer er totalt annerledes enn polititjenestepersonen. Denne oppgaven vil uansett kunne gi ett bedre totalbilde av turnover i politiet, og hvilke årsaker som er tilstede ved forskjellige grupper av ansatte.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstilling: *Hvordan forsøke å beholde politisiviles kompetanse i politietaten?*

Forskingsspørsmål 1: Hvilke faktorer som ligger bak motivasjonen for politisivile til å slutte i politietaten?

Forskingsspørsmål 2: Hva kan gjøres for å forsøke å forhindre turnover blant politisivile i politietaten?

1.3 Begrepsbruk

Politisivil - I denne oppgaven blir begrepet politisivile brukt om ansatte i politiet som har annen utdanning enn bachelor i politiutdanningen ved Politihøgskolen. Politisivil brukes heller ikke om jurister som jobber innenfor påtale. Jurister som jobber med oppgaver innenfor politisivile arbeidsfelt, omtales som politisivile.

Polititjenesteperson – Tidligere omtalt som polititjenestemann, men dette er ett mer kjønnsnøytralt bruk av ordet, som kan omfatte alle slags kjønnsidentiteter. I denne oppgaven blir begrepet brukt om en person som har utdanning som bachelor i politiutdanningen ved Politihøgskolen.

1.4 Hva er de politisivile sine oppgaver i politiet?

De politisivile er hovedsakelig ansatt i de avdelingene i politiet som har med publikumskontakt å gjøre, og er således ofte politiets ansikt utad. De jobber med pass og identitet, i sivil rettspleie (nams – gjeld og forlikssaker), og de jobber i utlendingsavsnittet, med oppholdstillatelser, tilbakekall av tillatelser, utvisning, og utstedelse av diverse id-dokumenter for utlendinger. Det er også avdeling for forvaltning og førerkort, som jobber med, brukthandelsbevillinger, innvilgelse og tilbakekall av kjøreseddel, samt tilbakekall av førerkort. Det er også en rekke sivile stillinger innen rettsdokumentasjon. For publikum fremstår politiet som ett politi, og det er nok ikke noen tanke på hvilken utdanning de ansatte har. Dette kan muligens oppfattes som mer viktig internt.

Det at enkelte politisivile for en stor del har publikumskontakt kan oppleves som stressende, da det timeavtaler som bestilles på forhånd, og de ansatte følger da ofte ett fastsatt skjema for hva de må igjennom av arbeidsoppgaver i form av timeavtaler. Flere kan oppleve mindre autonomi i hverdagen, og det kan muligens oppleves svært utfordrende.

1.5 Bakgrunnen for oppgaven

Alle disse forholdene som er omtalt her kan være utfordrende når det er snakk om å rekruttere og beholde personell. Det for tiden ett veldig stort fokus innen organisasjoner på rekrutteringsprosessen, med diverse tester, flere intervjuer, samt at utdanning, erfaring og formell kompetanse skal samsvare med stillingsbeskrivelsen. Det er derimot lite fokus på hvordan man skal beholde personell. Det fremstår som koronaepidemien var en slags katalysator for skifte av arbeidsoppgaver. Politisivile har en annen bakgrunn og trolig et annet perspektiv, enn polititjenestepersoner. Utdannelsen som politi er ett profesjonsstudium, og det er ett begrenset antall politistillinger i Norge. Disse stillingene er sterkt avhengig av politiets budsjett, som bevilges over statsbudsjettet. Slik at man ikke automatisk kan bruke samme forklaringsfaktorer, selv om det gjelder turnover i samme etat.

Politisivile har høyere turnover i politiet enn de som er utdannet som polititjenesteperson. Dette vises i tabellen nedenfor, som beskriver turnover i politiet, alle stillingskategorier, fordelt på total lønnsmasse

	Politi	Jurist	Sivil	Total
2018	0,85%	4,24%	4,03 %	2,17 %
2019	0,98 %	5,79 %	5,37 %	2,80 %
2020	1,06 %	5,56 %	4,46 %	2,44 %
2021	0,99 %	5,07 %	4,76 %	2,48%
2022	1,59%	6,19%	5,33%	3,14%

Reproduksjon av modell i Politiets årsrapport 2022 s. 59. Omtales i oppgaven som modell 1.

Denne tabellen fikk undertegnede til å bli nysgjerrig på hva turnover har å si for politiet som organisasjon, og om det er måter å forhindre turnover. Det er sjelden at turnover er direkte ønsket. Det er naturligvis en viss gjennomstrømming av mennesker i en organisasjon, noen begynner og noen slutter. Polititjenestepersoner har en sterkere tilknytning til politiet som

etat, da deres utdanning er sterkt profesjonsrettet. Noe som kan føre til at det er vanskeligere, og heller ikke ønsket å finne seg en ny jobb i det eksterne arbeidsmarkedet.

Kuvaas og Dysvik (2020, s220) beskriver hvordan turnoverintensjon muligens er ett bedre verktøy for en arbeidsgiver, dvs at man måler om de ansatte har til hensikt å slutte, slik som i undersøkelsen gjort av fagforeningen Politiets fellesforbund. () Fordelen med en slik måte å måle turnover på er at de ansatte fremdeles jobber i organisasjonen. HR eller ledere har da en mulighet til “å snu skuta” før det er for seint.

Dette kan fremstå som å tette en sil med hull i. Man prøver hele tiden å fylle på med nytt vann, det vil si nye medarbeidere. Men det å erstatte kompetanse er ikke enkelt.

I politiet er arbeidsoppgavene så spesifikke, at kompetanse som blir tillært gjennom erfaringsbasert arbeid, blir særdeles viktig. Staten har ett monopol på disse arbeidsoppgavene, og oppgavene vil du nok ikke finne hos andre arbeidsgivere. Ingen av de oppgavene som politisivile gjør kan settes ut på anbud. De politisivile sine arbeidsoppgaver omhandler i stor grad tillatelser. Tillatelser for å kunne kjøre drosje, tillatelser for opphold i riket, utstedelse av pass og ID-kort, samt tilbakekall av disse tillatelsene. En stor del av dette arbeidet fører til at dette er ikke oppgaver som kan henlegges eller legges bort, det er ett tilbud til innbyggerne. Det finnes også ett stort fokus på kontrollvirksomhet, da alle disse tillatelsene kan tilbakekalles under gitte forhold. En av politiets fremste oppgaver er forebygging og bekjempelse av kriminalitet, og derav å sikre tryggheten i samfunnet.

I lys av dette kan man si at i ytterste konsekvens så kan en høy turnover hos politisivile medføre en stor sannsynlighet for konsekvenser for publikum, og dermed samfunnet. Hvis en drosjesjåfør må vente i ti uker på en kjøreseddel hos politiet, og han ikke kan jobbe i mellomtiden, får det også økonomiske konsekvenser. Det samme gjelder en person som venter på oppholdstillatelse i riket. Vedkommende kan ikke jobbe, eller reise ut av landet. Saksbehandlingstiden øker, og for utenforstående er et ikke klart hvorfor man må vente så lenge.

Det at politiet er politisk styrt medfører også store problemer ressursmessig. Ett parti mener at det er viktig at politiet er lokalt forankret, med åpne lokale kontorer. Hvordan skal man bemanne disse og hvordan skal man ta ressurser fra? Gode faglige anbefalinger fra

politiledelsens side, kan bli tilsidesatt for å oppfylle valgløfter, og politiets ledelse må gjøre det de får beskjed om.

Det at politiet er å beskrive som hierarkisk i sin organisering, kan også medføre problemer, og at målstyring er en så stor del av offentlig forvaltning. Politiledelse leverer på det som måles, og da er sjansen stor for at det som ikke måles blir nedprioritert.

2.0. TEORI

2.1.0 Generell

Det viktige i denne oppgaven var å belyse årsaker og faktorer til turnover, og å være åpen for ulike årsaker til at turnover er større enn for polititjenestepersoner. For politiet som organisasjon er kunne dette være verdifull kunnskap å jobbe videre med. Det finnes ett stort antall teorier angående turnover, men mange av disse er ganske like.

Svært mange av dagens oppgaver angående turnover, konsentrerer seg om grunnleggende motivasjonsteori. Det å velge å skifte arbeidsgiver er ikke bare en kost/nytte beslutning, men også en grunnleggende psykologisk beslutning. Det er for- og bakdeler også på det mentale plan, som nok ikke er så godt omtalt av forskningen. Det som virkelig er interessant forskjellen mellom hvordan en bedrift kan se på ansatte, og hvor individbasert den enkeltes beslutning om å slutte ofte er. Branham (2004) avdekket at det ofte er streke følelser involvert i beslutningen om å fratre en stilling.

Bedriften må se på alle ansatte på ett overordnet plan, mens individet tenker på seg selv og sin egen fremtid. Det er også kostnader, for individet, å fratre en stilling, og det er nok derfor det følelsesmessige aspektet blir sterkt for enkelte.

2.1.1 Hva er turnover?

Morell sitert i Saridakis & Cooper (2016, s. 28) beskriver turnover på følgende måte:

“Turnover blant ansatte er ett frivillig opphør av medlemskap i en organisasjon, av en ansatt i den organisasjonen”.

Det er viktig å understreke at denne oppgaven omfatter frivillig turnover. Ufrivillig turnover dreier seg om når ansatte mister jobben ved at f.eks. organisasjonen går konkurs, eller at de rett og slett blir sparket, eller forlater jobben pga helsemessige forhold. Da har den ansatte ofte ikke ett valg. Denne oppgaven handler om ansatte som velger å forlate sin stilling frivillig. Griffeth & Hom (2001) mener at man kan skille mellom to typer av turnover i blant frivillig turnover, som er funksjonell turnover og dysfunksjonell turnover. Arbeidstakere som ikke presterer bra, er mindre ressurs å miste for en arbeidsgiver (funksjonell turnover). Arbeidstakere som er presterer bra, og der arbeidsgiver har investert i f.eks utdanning eller opplæring er beskrevet som dysfunksjonell turnover.

2.1.2 Hvordan kan en arbeidsgiver forsøke å beholde ansatte?

Hva som er årsaker og eventuelle faktorer som bidrar til turnover er mangefasettert. Det er det som gjør dette til ett vanskelig felt å studere. Det kan være helt personlige faktorer, og det kan være at organisasjonsinterne faktorer, og faktorer ved en ny jobb som drar i retningen av ett jobbskifte. Vi skiller gjerne mellom faktorer som er push faktorer (faktorer som skyver arbeidstaker fra jobben den har, og som regel er organisasjonsinterne, og pull-faktorer faktorer som drar arbeidstakere mot en ny jobb. De sistnevnte faktorene er som regel organisasjonseksterne.

Man kan også se på faktorer som kan få arbeidstakere til å bli i jobben.

Det er viktig å fremheve at det ikke bare er faktorer ved organisasjonen, eller arbeidsgiver, som forårsaker turnover, dette er også sterkt individbasert. I oppgaven skal vi se både på elementer ved organisasjonen som kan forårsake turnover, men også det enkelte individ sine behov, motivasjon og jobbtilfredshet.

Innenfor teorier om turnover fokuseres det mye på motivasjonsteorier og teorier om jobbtilfredshet. Fra en arbeidsgivers ståsted så handler mye av det å beholde ansatte om hvordan man eliminerer eller forminsker de faktorene som skyver arbeidstaker bort fra nåværende jobb, og å forstå hva som virker forlokkende med en ny jobb.

Forskningen spriker i hva som forårsaker jobbtilfredshet, og det finnes en rekke teorier innenfor motivasjon.

2.1.3 Hva kan turnover bety for en bedrift?

Turnover er særdeles dyr for en arbeidsgiver. Som tidligere nevnt så gjelder dette ikke bare i kroner og øre, men også i tap av kunnskap. I politiet spesielt, så er kunnskapen opparbeidet over tid i form av erfaring, og dermed er det ikke så lett å overføre.

Sorkin & Anderson (1932) sitert i Bluedorn (1976, s.7) forklarer hvordan høy turnover kan bli en faktor som har stor betydning for organisasjonen, hvis turnover fører til at man mister de som har jobbet der lengst. Disse personene har en påvirkningskraft på de nyansatte, og lærer dem, i det blir beskrevet som en "*sosialiseringssprosess*" i organisasjonen (Bluedorn, 1976, s 7). Det viser seg at organisasjonen endrer seg fordi de som ikke er gamle i organisasjonen da må lære opp nye, og at disse lærerene, som da trolig ikke selv er "*sosialisert*" (ibid 1976) inn i organisasjonens struktur og roller. Dette vil føre til at organisasjonen endrer seg, og ikke lenger blir den samme.

Sorkin og Anderson (1932) i Bluedorn (1976, s.7), beskriver hvordan endringer i struktur fører til at den gamle organisasjonen ikke blir den samme, i stedet blir det en ny organisasjon.

Man kan eventuelt diskutere om turnover sånn sett vil være en slags driver for endring, ikke bare i negativ forstand, men også i positiv forstand. Likevel så beskriver dette den tilstanden som organisasjoner som opplever turnover i stor grad. Hvis man mister de personene som har vært der lengst, så mister man også opplæringsressursene. Den opprinnelige kulturen forvitrer.

Da kan man spørre seg om hvordan en arbeidstaker reagerer når man befinner seg i en situasjon når de fleste av medarbeiderne er nye og den kulturen som egentlig var i organisasjonen forvitrer. Walman et al (2004), samt Woods & Macaulay (1989) referert i Saridakis og Cooper (2016 s. 117), beskriver hvordan høy turnover kan være demotiverende for arbeidstakere som da gjentatte ganger må drive med opplæring.

2.1.4 Bakgrunn for teorigrunnlaget

Branham (2004) sin bok om turnover har sin basis i Saratoga- instituttet, som har tilgang til 19700 medarbeider- og sluttsamtaler, fra 1999 til 2003. Det fremgår av denne forskningen at det er mange grunner til at mennesker ønsker å forlate arbeidsplassen.

Branham (2004) valgte etter en grundig evaluering av forskningsmaterialet som var tilgjengelig, at det var flere grunner til at mennesker sluttet i jobben.

Branham (2004) beskriver også hvordan alle disse grunnene har en basis i forskjellige menneskelige behov. Av disse grunnene har er det i denne oppgaven sammen med annen forskning satt sammen elementer, eller såkalte variabler som kan påvirkning på turnover, og det fokuseres på teorier knyttet til disse variablene:

Kommunikasjon, motivasjon, lønn, ledelse, kultur, elementer ved arbeidet, karrieremuligheter, samt muligheter for kompetanseutvikling. Også teorier innenfor turnoverprosessen, samt psykologisk myndiggjøring, og tilknytning til arbeidet, være med på å forklare turnover i det aktuelle politidistriktet.

Disse variablene og teoriene vil forhåpentligvis kaste ett lys over turnover som prosess, men også hvor viktig hver og en av disse faktorene er for at en person skal ønske å bli i jobben. Psykologiske behov vil også diskutert.

2.1.5 Mulighetsrommet

Branham (2004) forklarer hvordan tiden mellom at en arbeidstaker tenker på å slutte, til den ansatte slutter, er ett tidsvindu der den ansatte blir tidvis mer uengasjert. Dette er beskrevet med en nedgående trapp, med forskjellige trappetrinn som hver og en beskriver steget mot en ny jobb. Dette er også beskrevet av Mobley (1977), der en arbeidstaker i flere steg beveger seg mot å slutte jobben. Først vil en arbeidstaker se hvordan man vurderer sin egen jobb, så avdekker hvor fornøyd man er med jobben før man videre ser på jobbalternativer og videre kostnader med å forlate jobben. Mobley (1977) mener at det er sammenhenger mellom hvor fornøyd man er med jobben man har, og turnover. Andre forskere ser mer på eksterne faktorer (pull-faktorer), men dette viser at den organisasjonen som man er arbeidstaker i, har en makt til å endre situasjonen.

Dette vil skape det som heter ett rom for muligheter, der arbeidstaker er i tvil om det er riktig å forlate arbeidsplassen. I en slik prosess så kan det være at arbeidstaker velger å bli værende.

2.1.6 Den utfoldende modellen

Mitchell og Lee (1994) introduserte den utfoldende modellen for å forklare prosessen bak turnover. I følge modellen, kan medarbeidere i en organisasjon oppleve ett sjokk, som både kan være uventet eller forventet. Dette sjokket er noe som forandrer den ansattes egen oppfatning om jobben. For at det skal være ett sjokk, så må det være ett element som fører til at personen overveier og tenker på, at det å forlate jobben skal være en mulighet. Modellen inkluderer push- og pull faktorer. Slike faktorer er ofte organisasjonsinterne faktorer, som “dytter” personen (push) over i en ny stilling, og eksterne krefter (ofte en ny arbeidsplass) som “lokker” (pull) arbeidstakeren til stillingen. Push-faktorer kan være faktorer ved stillingen som den enkelte misliker.

Ett slikt sjokk trenger ikke å være negativt, det kan komme som ett nytt jobbtilbud, men kan også være at man får en vanskelig tilbakemelding fra medarbeidere eller andre. Sjokket setter i gang tankeprosessen angående endring av den nåværende arbeidet. Sentralt i teorien er det faktum at hver enkelt person kan tolke sjokket forskjellig ut fra egne erfaringer. Hvis en person opplever at flere tidligere medarbeidere jobber på en ny arbeidsplass, der lønnen er god og andre forteller at de trives, vil dette kunne føre til at man lettere blir lokket over til en ny jobb (pull effekt). Man har da lært at det gikk fint med de andre som sluttet, og at bakdelene ved å slutte fremstår som mindre avskrekkende.

I følge teorien er det fire veier til turnover, Mitchell og Lee (1994):

Vei nummer en: Her slutter medarbeideren uten å tenke på konsekvensene, dvs uten å ha en annen stilling. Det kan være at personen ikke fikk høyere lønn, eller ikke fikk ett ansvar eller stilling som var ventet. Hvis dette er noe som personen også tidligere har erfart, så kan sjokket bli så stort at man slutter uten alternativer. Hvor tilfreds man er med arbeidet, har lite å si.

Vei nummer 2: På denne veien fører sjokket til at personen en vurdering om jobben man gjør passer til de verdier og mål som man har. Personen må leve med sjokket, og hvis dette ikke er

mulig, må personen forlate bedriften. Eksempel kan være at jobben begynner å utnytte trevirke fra regnskogen. For en som er sterkt involvert i naturmangfold er ikke dette akseptabelt.

Vei nummer tre: I denne veien er det ett sjokk som opptrer, ved at personen f.eks ikke får en stilling som vedkommende ønsker seg. Personen kan endre sin oppfatning om å få denne stillingen, og bli værende. Ved å akseptere det, så endrer man sine mål, og tenker at det ikke var så viktig. Ved å ikke akseptere det, så vil personen bli økende misfornøyd med jobben, og begynne å lete etter andre stillinger.

Vei nummer fire: På denne veien er det ikke noe sjokk, bare at man er lite tilfreds med arbeidet. Det er det som utløser ønsket om å forlate stillingen man innehar.

2.1.7 Forventninger til arbeidsplassen

Når en arbeidstaker begynner i en ny stilling så har vedkommende en ide eller en forestilling om hvordan fremtiden på arbeidsplassen kommer til å bli. Branham (2004) beskriver ulike grunner som kan føre til at man mindre engasjert. Slike grunner kan være at man ikke blir forfremmet, at man får en ny leder, og at jobben generelt ikke svarer til forventningene. Også etiske problemstillinger kan være involvert, det at arbeidsgiver fremstår som uetisk, og at arbeidstakeren selv ikke ønsker å gå på tvers av sine etiske overbevisninger. Når en person strarter i en ny jobb har man også forventninger til avlønning og at man vil bli belønnet for å gjøre en god jobb. Hvis dette ikke stemmer, kan det oppstå en skuffelse, som leder til mindre engasjement.

Lawlers (1971) sin fasett-teori er referert i Kaufman & Kaufman (2009, s 213) nevner der arbeidstakers motivasjon og tilfredshet er avgjøres av flere aspekter ved selve arbeidet. Derav grunnlaget for navnet på teorien, som beskriver de ulike fasettene, altså deler, ved arbeidet. Dette har igjen bakgrunn i forventningsteori, som *“understeker at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de oppnår det de ønsker av jobben sin”* (Kaufman & Kaufman 2009 s. 213). Enkelte deler av arbeidet liker arbeidstakere bedre enn andre, og slik er det ofte i de fleste jobber. I så måte er denne teorien en beskrivelse av at de ulike delene av en jobb er viktig for folk, og fører til tilfredshet med jobben.

2.1.8 Når personen og arbeidet ikke går overens

Hva man arbeider med, kan også si noe om hvordan man er som person. Mye av det som ble pekt i forrige avsnitt gjelder også i denne punktet. Flere aspekter ved arbeidet kan føre til at arbeidstakere føler at deres personlighet ikke samsvarer med jobben som gjøres. Noe som igjen kan ha med egne holdninger, verdier og normer versus organisasjonen sine holdninger, verdier og normer. Porter & Rigby (2021) beskriver hvordan turnover har en viss smitteeffekt i en organisasjon. Når en arbeidstaker slutter, eller forklarer at han eller hun ser seg om etter en annen jobb, så vil dette tvinge kollegaer til å se på sitt eget arbeidsforhold. Dette kan føre til en svakere tilknytning til arbeidet for kollegaen av den som slutter (Maertz og Griffith, 2004, sitert i Porter og Rigby 2021).

2.2 Kommunikasjon

2.2.1 Sluttsamtalen

Hom og Griffeth (2001) forklarer at sluttsamtale muligens ikke vil gi gode svar, da det er få omkostninger ved å lyve på en slik samtale. Det har tidligere vært en oppfatning om at sluttsamtalen er ett godt verktøy å bruke for å kunne avdekke bakgrunnen for turnover, men dette forutsetter at de som slutter er helt ærlig om grunnen til at de slutter. Hvis man er ærlig, så vil det i større grad kunne gå ut over en selv og andre som jobber der. Ofte så ønsker man ha en god tone med den forrige arbeidsgiver, da arbeidstaker ønsker å få en attest eller muligens en referanse. Feldman og Klas 1999, (sitert i Hom og Griffeth 2001) fant ut at det kan være positive sider ved å være ærlig, da arbeidstaker kan tro at deres ærlige tilbakemelding vil føre til en stor grad av endring i organisasjonen. Som igjen vil kunne føre til at de gjenværende arbeidstakerne vil kunne få en bedre arbeidshverdag, ved at denne tilbakemeldingen fører til en større endring. Dette forutsetter at den som forlater, føler at deres tilbakemelding, har en påvirkning og blir godt ivaretatt av arbeidsplassen (Feldman og Klas 1999, sitert i Hom og Griffeth 2001).

Sluttsamtalen og medarbeidersamtalen er begge to en nedfelt rutine på mange arbeidsplasser, der medarbeideren kan komme med sin tilbakemelding og vurdering. Det hadde vært naturlig

at det nettopp i disse foraene, er dette med turnover ett naturlig samtaleemne. Tilbakemelding til den organisasjonen som opplever turnover er viktig for læring og utvikling.

2.2.2 Medarbeidersamtalen

Når en arbeidstaker gjør en god jobb, så ønsker vedkommende en tilbakemelding på dette. Det samme gjelder når en arbeidstaker gjør en dårlig jobb, dette fører igjen til en korrigerende, som igjen fører til læring. Medarbeidersamtalen kan også være en tilbakemelding til lederen om forhold ved bedriften, ledelse eller andre forhold som påvirker arbeidshverdagen. Slik sett er medarbeidersamtalen en nøkkel til kommunikasjon innad i organisasjonen. I Norge gjennomføres ofte medarbeidersamtaler som kan være en tilbakemelding mellom leder og ansatt, dette gjøres ofte årlig eller halvårlig. Picher (2012) sitert i Kuvaas og Dysvik (2020 s.162) sin analyse viser at det er en sammenheng mellom forholdet mellom leder og medarbeider, og hvordan medarbeideren opplever samtalen. Dette indikerer at hvis forholdet mellom ledere og medarbeideren ikke er godt, kan det igjen påvirke oppfattelsen av en prestasjons-og medarbeidersamtale. Det vises til at gode evalueringer gir også en opplevelse av ett mer positivt syn på prestasjons-og medarbeidersamtalen. Kuvaas (2006) sitert i Kuvaas og Dysvik (2020 s.163), har gjennomført en studie med ansatte fra 64 sparebanker. Denne studien viste at det var positive sammenhenger mellom hvor fornøyd medarbeideren var med prestasjon-og medarbeidersamtalen, og det å kunne beholde arbeidstakere, og hvilken lojalitet man har til arbeidsgiveren. En medarbeidersamtale som arbeidstaker er fornøyd med, kan altså være med å motvirke turnover.

Da kan man spørre seg hva som skjer hvis det må gis negative tilbakemeldinger, eller andre forhold som fører til at medarbeidersamtalen blir negativ. Kuvaas og Dysvik (2020) påpeker at det er vanskelig å være ærlig om egne feil og mangler, samt å komme med konstruktiv kritikk og påpeke feil og mangler ved organisasjonen, eller ledelse i en slik samtale. Det at en prestasjons-og-medarbeidersamtale kan være med på å påvirke lønn eller andre beslutninger, fører til at dette blir vanskelig. Samtalen blir ofte lagret og skrevet under på, noe som fører til at samtalen virker formell og endelig.

Dette fører igjen til at en arbeidsgiver ikke kan stole på det som kommer frem i samtalen, fordi det fremkommer ofte i ett positivt lys. Sånn sett vil en medarbeidersamtale kunne bidra til å skjule utfordringer, i stedet for å avdekke både personlige meninger, og uttrykke misnøye med aspekter som bør utbedres. Da blir en gjennomføring av medarbeidersamtale bare noe man må igjennom, i stedet for å bli en kilde til læring, for organisasjonen og den ansatte.

2.3 Tilknytning til arbeidet

De påfølgende punktene i Branhams (2005, s29) sine syv grunner til at mennesker slutter i organisasjonen har alle store likheter; *for liten mulighet for utvikling og avansement i organisasjonen, en følelse av devaluering og det å ikke bli sett, og tap av tillit og at man ikke kan stole på overordnede ledere.*

De bryter alle med en slags psykologisk kontrakt som dreier seg om det Shore et al (2006), sitert i Kuvaas og Dysvik (2020 s. 221), beskriver som sosiale eller økonomiske utveksling, noe som kan beskrives som ett forhold som er ett *bytteforhold*. Dette omhandler forholdet mellom ansatt og arbeidsgiver. Noe som i stor grad involverer at en arbeidstaker kan tenke at det ligger i kontrakten at man får igjen noe for å gi av sin tid og krefter, og innsats på jobben. I dette ligger en slags forventning om å få noe tilbake. Sentralt i dette synet er at man som arbeidstaker har en tro på at arbeidsgiver gir noe tilbake, og dette er noe man stoler på. (Jacobsen og Thorsvik, 2022 s.259) beskriver at den psykologiske kontrakten er *“løfter man har gitt hverandre, og en forståelse av gjensidighet og tillit.”*

Denne tillitsbaserte forståelsen er ikke noe som kan forstås ensidig, da det er medarbeideren som vurderer om man opplever at denne kontrakten fungerer. Hvis en arbeidstaker vurderer at kontrakten fungerer fint, så ønsker vedkommende å fortsette i jobben (Barnard 1938, sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2022 s. 259)

Det er viktig å peke på det som Kaufman og Kuafman (2009) beskriver som organisasjonsengasjement. Det defineres som *“den relative styrken i og med involvering i en spesiell organisasjon”* (ibid 2009, s. 216). Dette er noe som knytter individet til organisasjonen, samtidig som organisasjonen har nytte av det. Nyten kommer av at involvering skaper ett engasjement, og en tilknytning, som igjen minsker sjansen for turnover.

Dette kan komme til uttrykk på mange forskjellige måter, også ved ekstrarolleadferd. Med ekstrarolleadferd involveres arbeidstakeren ekstra i organisasjonen, gjennom på f eks å være tillitsvalgt eller få ansvar for bowling etter jobb, eller andre aktiviteter. På en måte så investerer man da ekstra inn i jobben, og får en viktig rolle for andre mennesker, som igjen vil føre til en tilknytning til arbeidet. Kaufman og Kaufman (2009) beskriver hvordan en medarbeider får en følelse av ansvar ved å få lov til å bli med på beslutninger.

Meyer & Allen (1997) beskriver hvordan en medarbeider kan knyttes til en organisasjon gjennom psykologiske kontrakter. En av måtene er gjennom normative bånd. Dette kan beskrives som at arbeidsgiver eller organisasjonen har bidratt til at medarbeideren utvikler seg personlig, enten gjennom en stilling, eller har bidratt gjennom utdanning, eller har gitt medarbeideren generelt gode arbeidsvilkår. Noe som vil føre til at arbeidstaker føler at de gjerne vil gi noe tilbake, fordi arbeidsgiver har vært tålmodige i f eks vanskelige livssituasjoner (skilsmisse, dødsfall, eller lignende). En medarbeider knytter seg til organisasjonen også igjennom trivsel, gode kollegaer, og at man ser at ens egen verdi og tankesett, stemmer overens med bedriften sin.

Hvis arbeidstaker ser at det er liten verdi i å slutte, versus det man får igjen, så vil det føre til at det er vanskeligere å forlate bedriften. Ett godt eksempel på goder som en arbeidsgiver kan tilby, er tilbud om hjemmekontor og fleksibel arbeidstid. Slike tilbud er svært attraktive for en arbeidstaker, nærmest på linje med lønn.

Følelsesmessige bånd (Meyer & Allen 1997) er en annen måte å knytte seg til arbeidet på. Fokuset er her på trivsel, og hvordan det påvirker en persons følelser vedrørende arbeidsplassen.

Jacobsen og Thorsvik (2022) viser også til at hvis en arbeidsgiver har fokus på organisasjonskultur, og å skape ett godt miljø, vil igjen føre til en tilknytning av følelsesmessig art.

2.3.1 Psykologisk myndiggjøring

Konger og Kanugo 1988 (referert til i Spreitzer 1995 s. 1143) beskrev hvordan psykologisk myndiggjøring er ett resultat av indre motivasjon, der personen selv føler at hen har en slags mestring i hht til sitt arbeid og sin rolle i jobben. For å oppnå dette mente Spreitzer at det var fire elementer, også beskrevet som kognisjoner, som var viktige; Selvbestemmelse, kompetanse, påvirkning og mening (ibid 1995)

Når det gjelder *kompetanse* så vil gjerne medarbeidere ha medarbeideren en stor tro på at en kan gjøre jobben med de evner som personen besitter.

Elementet *mening* dreier seg om at jobben og den enkelte medarbeider går overens, dvs at arbeidet ikke går på bekostning av de verdier som personen setter høyt.

Selvbestemmelse som er neste element, går ut på at medarbeideren har adgang til å ta egne valg i måter å jobbe på.

Påvirkning er hvor mye medarbeidere har en egenopplevd mulighet til å overbevise andre på de ulike områdene som arbeidet omfatter.

Når alle disse elementene er tilstede, så vil medarbeideren kunne føle at man har en mulighet til å være med å utvikle sin plass i arbeidet og de forholdene hen jobber under, og dermed oppnå psykologisk myndiggjøring.

En analyse av Seibert, Wang og Courtright 2011, sitert i Kuvaas og Dysvik (2020 s. 66) fremholder at det psykologisk myndiggjøring har en stor påvirkningskraft på elementer ved arbeidet, som er positivt for organisasjonen. Dette inkluderer ekstrarolleadferd, jobbforpliktelse, og tilfredshet med jobben. Analysen viser også en klar negativ effekt på turnoverintensjon.

2.4.Ledelse

Ledelse og utøvelse av ledelse er ansett som viktig i ett arbeidsforhold. Det skilles gjerne mellom ulike lederstiler, slik som *demokratisk/relasjonsorientert* ledelse eller *autoritær/oppgaveorientert* ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2022)

Maertz and Griffeth (2004) sitert i (Maertz Jr et al., 2007) har en teori, der støttende ledelse ett sentralt komponent i påvirkning på turnover. Sentralt i teorien er at tilknytning til ledelsen er stor faktor som kan påvirke turnover. Faktoren har ikke sammenheng med hvor knyttet medarbeideren er til organisasjonen, gjennom holdninger og andre forhold. Det fremkommer også at hvis medarbeideren opplever støtte fra organisasjonen så vil det også ha en påvirkning på turnover.

Kuvaas og Dysvik (2020) påpeker at der det er ett godt samarbeid og forhold mellom leder og ansatt, vil det kunne føre til at den ansatte virkelig står på, i jobben når det trengs. Det vil også ha en påvirkning på at konflikter og andre behov der organisasjonen trenger den enkeltes velvilje, vil kunne forløpe enklere.

Peter og Hull, 1969 sitert Kuvaas og Dysvik (2012, s 135) beskriver det de omtaler som “*The Peter Principle of Management*”. Dette er en form for ledelse der organisasjonen rundt en person ønsker at vedkommende skal bli leder, og dette fremstår som en god karrierevei. Det er ikke slik at disse personene alltid har den viljen og evnen, samt kunnskapen som skal til, for å bli leder. Denne personen blir leder videre, på bakgrunn av at det er karriereveien som er motivator, og ikke ledelse som sådan. Hvis en slik leder ønsker å slutte som leder og gå over til en vanlig stilling kan det føre til at personen mister lønn, og anseelse.

Slik blir dette prinsippet en beskrivelse av hvordan ledere blir “værende” uten å være gode ledere. En arbeidsgiver kan ha vanskeligheter med å tilby ett alternativ, hvis lederen ønsker å slutte å være leder.

Jakobsen og Thorsvik (2022) peker på at den hierarkiske strukturen ofte er årsaken til at kommunikasjonen til ledere ikke fungerer. De som er ansatt ønsker ikke å fremstå som inkompetente, ved å innrømme uønskede problemer og mangler, og den ansattes sjef ønsker heller ikke det. Slik foregår denne hindringen av kommunikasjon oppover i linjen.

2.5 Organisasjonskultur

Det finnes flere forskjellige definisjoner av organisasjonskultur Bang (1995 sitert i Kaufman og Kaufman 2009 s. 266) forklarer kultur slik: “*de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmer samhandler med hverandre og omgivelsene*”. Det beskrives videre grunnleggende elementer av organisasjonskulturen, som igjen speiler verdier. Toleranse for konflikt, hvor mye man følger regler, hvor mye fokus man har på mennesker i organisasjonen, hva som skal ligge til grunn for belønning (ibid 2009).

Strand (2007) beskriver byråratikultur som bundet opp mot strukturen, der orden fremstår som viktig. Dette fører igjen til at det er vanskelig å gjøre endringer eller å møte vanskeligheter i form av nye oppgaver.

Den hierarkiske oppbygningen av politiet vil således påvirke kulturen. Den strukturelle utformingen vil kunne påvirke, og i ett system der en leder svarer til den neste, så vil det etableres en redsel for å gjøre feil.

Lojalitet er noe som fremheves som særdeles viktig i byråratiet, da politiet jobber mottar oppdrag fra skiftende regjeringer, og det er viktig å vær lojal mot den som bestemmer, og likevel kunne si ifra når det gjelder (ibid 2007).

Lojaliteten kan til tider fremstå som ett problem i en kultur, da det er viktig å være lojal, og man blir belønnet for det. Hvis lojalitet fremstår som viktigere enn ytringsfrihet og meningsmangfold så blir kulturen vanskelig å endre.

Griffeth og Hom (2001) understreket at det er en større sannsynlighet for at nye ansatte forlater en organisasjon etter kort tid. Grunnen til dette er at disse ansatte ikke er blitt en del av kulturen og de verdiene som organisasjonen innehar.

Sosialisering blir beskrevet som en viktig del av det å innlemme individet i en gruppe, bli en del av en kultur, arbeidsmåter og tankesett (ibid 2001)

Chrisensen et al (2015) beskriver at når man befinner seg nederst i ett hierarki, har man ofte en spesifikk jobb som skal gjøres, og at man ikke har store handlingsrom i kulturen. Det spørres også om hvordan strukturen har en sammenheng med kulturen (ibid 2015)

2.6 Motivasjon

Hertzberg (et al 1959, sitert i Kaufman og Kaufman 2009,s108) sin to-faktorteori er en kjent teori når det kommer til motivasjon. Poenget i teorien er at det er faktorer og elementer ved selve arbeidet som motiverer, og fører til at arbeidstakere blir fornøyde og innehar ett trivselement i arbeidet. I følge denne teorien at hvis denne trivselen er tilstede, så vil dette føre til at arbeidstakeren produserer mer. Disse motivasjonsfaktorene er tilstede så vil de skape tilfredshet. (Kaufman og Kaufman 2009)

Motivasjonsfaktorer peker på elementer med selve arbeidet, mens hygienefaktorene peker på arbeidsmiljøet rundt. (Jackobsen og Thorsvik 2022) Hvis motivasjonsforholdene mangler, så vil det ikke føre til misnøye eller mindre fornøyde ansatte, men dette vil gjelde for hygienefaktorer. Hvis hygienefaktorene er på plass, vil de ikke føre til at ansatte er mer fornøyde, og uttrykker at de føler en trivsel på jobb (ibid 2022).

Det er ifølge denne teorien bare elementer ved selve oppgavene som er en del av arbeidet, som kan skape motivasjon. Eksempler på faktorer som kan skape motivasjon er at en arbeidstaker får en høyere stilling, at arbeidsoppgaver er krevende (men ikke så krevende at man ikke får de til) og at man blir sett og hørt for jobben man gjør.

Hvis hygienefaktorene ikke er på plass så vil det føre til at medarbeiderne ikke opplever trivsel i jobben. Eksempler på dette, er hvis arbeidsforhold viser seg å ikke være gode, dette gjelder fysiske forhold ved jobben, og at jobben ikke oppleves som trygg. F.eks. hvis man har

daglig står på ett stilas som ikke er trygt, så vil ikke dette føre til at jobben er en trivelig plass å være.

Hvordan lederen utøver ledelse på og hvilke forutsetninger personen har til å være leder, er også en hygienefaktor (Jacobsen og Thorsvik 2022). Sist men ikke minst, så er lønn ansett som en hygienefaktor i denne teorien, noe som har møtt kritikk, ved at den ikke ses på som en sterk faktor som forårsaker motivasjon.

Deci og Ryan 1985, (sitert i Kaufman og Kaufman 2009, s.103), har følgende teori om motivasjon:

- Ytre motivasjon er belønning i form av lønn og eller en forfremmelse, forhold som kommer som ett utfall av innsatsen som er gjort i arbeidet.
- Indre motivasjon, er at man motiveres av selve arbeidet, og gjennomføringen av arbeidet. Noe som igjen er knyttet opp mot at man selv føler at man klarer å gjennomføre arbeidsoppgavene basert på kunnskap, og behovet for å selv å bestemme over arbeidet.

2.8 Arbeidsmarkedet og lønn

J..Stacy Adams har lansert en likhetsteori, som går ut på at en arbeidstaker vurderer om det hen gir (i form av bidrag) i sitt arbeidsforhold, lønner seg, i form av rettferdighet, i form av lønn, muligheter for videre karriere og annerkjennelse (Adams 1963, sitert i Miner 2005). Opplevs denne balansen som urettferdig, vil det skape en følelse av urettferdighet, eller sinne. Basisen i denne teorien er at man vurderer sin egen innsats opp mot andre i organisasjonen, og hva man selv anser som rettferdig i forhold til innsatsen.

I følge Adams et al 1976, (sitert i Kaufman og Kaufman 2009 s.105) er det ifølge denne teorien vanlig at man sammenligner forhold innad og utenfor arbeidsplassen, individ innad i egen gruppe, og med andre grupper i organisasjonen og utenfor organisasjonen. Hvis medarbeidere føler at de får for lite ut av jobben i forhold til det de har gitt, vil det oppstå en *likevektspenning* (ibid s. 105). I beskrivelsen av ordet så ligger ideen om at innsats og belønning ikke er noenlunde likt, som de man regner som jevnbyrdige med seg selv (f. eks kollegaer).

Inkludert i denne teorien er at det som føler at de får for mye lønn i forhold til andre, vil føle skyld. Teorien kan også gjelde for andre deler av organisasjonen, slik som stillinger og andre goder.

Jacobsen og Thorsvik (2022) beskriver at opplevelse av rettferdighet i forhold til stillinger og belønninger forutsetter at kriterene for å oppnå disse, er klare. Opplevelsen av rettferdighet krever også at det fremstår at den som oppnår høyere lønn eller stillinger, er en person som har gjennomført det arbeidet som trengs for å oppnå det.

Dette kan være vanskelig for en arbeidsgiver og de ansatte. Ofte så vil ikke lønn oppleves som rettferdig, og ofte vet ikke en person hva en annen har levert i form av arbeid, og at vurderingsgrunnlaget blir en antagelse. Opplevelsen av urettferdighet er ikke motiverende i ett arbeidsforhold, i hht likhetsteorien (ibid). I politiet vil denne opplevelsen dreie seg om sammenligningsgrunnlag, både eksternt og internt. Hvis argumentasjonen til arbeidsgiver er at polititjenestepersoner får lite av lønnsporten, hjelper det lite, når politisivilie ofte sammenligner seg med andre offentlige ansatte eksternt. Slik sett så vil ikke lønn fremstå som en faktor rettferdig.

2.9 Karrieremuligheter

Som arbeidstaker så har man ett behov for å bli møtt og sett, og å føle at man som arbeidstaker har en verdi. Hvordan en person ser for seg sitt arbeidsliv fremover i tid er viktig. Hvis man opplever at arbeidsplassen er ett godt sted å være og, at man ser at man kan utvikle seg, karrieremessig, enten vertikalt eller horisontalt, vil en arbeidstaker se en fremtid. Kuvaas og Dysvik (2020) forklarer at det ikke er alle arbeidstakere som ønsker en utvikling som leder, som er den naturlige horisontale karriereveien, hierarkisk sett. Arbeidsgiver bør kunne tilby en annen stilling som involverer fordelene med en lederstilling, men der man ikke har ansvar for mennesker. Det vil kunne føre til at de ansatte ser en karrierevei, horisontalt, utenom å bli leder.

Når det gjelder vertikal karriereutvikling så fremhever Guest og Rodrigues 2012, (sitert i Kuvaas og Dysvik 2012, s 136), at en ansatt stoler på bedriften når hen ansettes, og man stoler på at bedriften holder det den lover i når vedkommende ble ansatt.

Dette forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver har sin bakgrunn i fire forhold: *“tillit, rettferdighet, opplevd støtte fra organisasjonen, og oppfylling av den psykologiske kontrakten”* (ibid 2012). Hvis ikke dette oppfylles, så stoler ikke den ansatte lenger på arbeidsgiveren. Hvis dette er ett faktum, vil det kunne føre til økt turnoverintensjon (ibid 2012). Kort sagt så stoler den ansatte på at arbeidsgiver ivaretar karrieren til den ansatte, og legger de ikke til rette for det, og *affektiv organisasjonsforpliktelse* vil bli mindre (ibid 2012). Løsningen for arbeidsgiver vil kunne være å innføre ett sett med kvalifikasjoner som en person må oppfylle, for å få en høyere stilling, og at alle på arbeidsplassen er kjent med det. En slik måte å gjøre det på vil oppleves som en større likebehandling (Colquitt et al, 2001, sitert i Kuvass og Dysvik 2012, s.137)

3.0 METODE

Under kapitlet metode vil jeg ta opp hvilke metoder som er brukt i forskningsarbeidet og hvordan forskningsdataene i denne oppgaven ble innhentet.

3.1.1 Prossess

Før oppgaven ble påbegynt hadde jeg en forestilling om at forskning foregitt på den måten at man fant en problemstilling, så teori, for så skrive empiri. Nå ser jeg utviklingen av en oppgave på en annen måte. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført, ble dette med empirien veldig viktig, og problemstillinger og forsknings spørsmål ble endret underveis. Empirien endret hva som jeg syntes var viktig med oppgaven, og det viser at forskning ikke er en direkte prosess, men en prosess der man tar ett steg fram og to tilbake. Nilsen (2014) beskriver hvordan studien bli annerledes enn det man først så for seg, og at forskeren ofte ikke vet hvor mange intervjuer man som forsker bør ta, før studien er påbegynt. Denne prosessen kan minne litt om det Tjora (2010, s.19-21) beskriver som SDI eller *Stegvis Deduktiv Metode*. Metoden innebærer at det jobbes fra empirien mot ett mer teoretisk grunnlag. For å beskrive dette, så ble jeg veldig bevisst og usikker på hvor mange intervjuer som burde blir gjennomført etter første intervju. Etter tre intervjuer ble jeg mer sikker på antallet intervjuer som var nødvendig å gjennomføre. Det var også lettere å i større grad kategorisere svarene, på en annen måte enn jeg hadde gjort når jeg lagde intervjuguiden. En annen oppdagelse, var at teorien som jeg hadde brukt så mye tid på, i stor grad var veldig omfattende.

Problemstillingen er generell, nettopp fordi grunnlaget for oppgaven ligger i å være åpen for at det er forskjellige årsaker til turnover.

3.1.2 Genererbarhet

Når oppgaven i stor grad handler om politisiviles forhold til turnover, så er det ett lite utvalg. Det er ikke nødvendigvis genererbart til alle politisivile og hele landet. Politisivile regnes som en gruppe ansatte i politiet som er en minoritet. Det er en voldsom spredning av arbeidsoppgaver i denne gruppen, selv om størstedelen av politisivile ofte er saksbehandlere. I denne oppgaven er det valgt informanter som er politisivile med forskjellige arbeidsoppgaver, for å øke reliabiliteten i oppgaven.

Poenget er å bidra til en økt forståelse av hvorfor politisivile slutter i etaten, og hvordan det kan være mulig å bidra til å forhindre dette. Konklusjoner som blir tatt her gjelder politisivile i denne undersøkelsen, og det er ikke en vurdering at dette gjelder for alle i hele landet. Det er viktig å understreke at resultater her gir en pekepinn på noen utfordringer som politiet som arbeidsgiver står i, og som kan resultere i turnover. Det er viktig å understreke at dette kan gjelde de som har sluttet i det aktuelle politidistriktet.

Samtidig så er det slik som tidligere presisert, at turnover kan være en individuell beslutning som ikke påvirkes i en stor grad av eksterne faktorer, eller interne faktorer, og dette er det viktig for en forsker å ta høyde for. I intervjuguiden er det spørsmål der informantene selv kan komme med forslag til hva som kan gjøres for å forhindre turnover. Her gis det en åpning for alternative forklaringer.

I arbeidet med denne oppgaven har undertegnede prøvd å forklare hvordan denne gruppen av arbeidstakere muligens skiller seg ut fra polititjenestepersoner og at det derfor er mulig at det er andre grunner til turnover.

3.1.3 Avgrensning

Det å avgrense oppgaven er særdeles vanskelig, da det finnes veldig mange teorier om turnover. Man kan peke på og at det er en prosess som kan ha bakgrunn i individet selv, organisasjonen som man er ansatt i eller andre arbeidsplasser som kan virke forlokkende, som en årsak til turnover. Det er derfor veldig mye å ta tak i, og oppgaven kan fort bli veldig omfattende. Ved begynnelsen av oppgaven var det mye informasjon i forskning, og det viktige er å finne hvilke elementer ved arbeidet fremmer egentlig turnover? Johannesen et al

(2016) forklarer at forskere prøver å finne sammenhenger gjennom å forklare årsaker, og faktorer. Ved å gjennomgå forskningen, er det mange elementer som er interessante. Noen av disse faktorene som er valgt i oppgavene, er det ikke så mange studier av i Norge. Ved å se på kommunikasjon, ved for eksempel medarbeidersamtalen, så skiller det seg fra andre studier som fokuserer kun på motivasjon som forklaringsfaktor.

3.1.4 Utvalg

Det er viktig at informantene er representerte mangfold, og bredden i de politisiviles arbeid. De hadde arbeidet i forskjellige avdelinger, der arbeidstakere i hovedsak er politisivile. Ett klart valg var at informantene hadde avsluttet sitt arbeidsforhold i politiet, og at de derfor kunne reflektere over valget de hadde tatt, og prosessen som førte til turnover i deres tilfelle. Dette kan med rette kalles en utvalgsstudie, da utvalget jeg av informanter er ett stort politidistrikt. Man kan med rette kritisere at fire informanter er ett lite utvalg, og at man generer fra ett lite utvalgt til ett stort område.

Som forsker så tok jeg ett aktivt valg at de forskjellige personene representerer ulike kjønn, ulike utdanningsbakgrunn, ulike steder å jobbe på, og derav ulike arbeidsoppgaver. Det var også viktig for meg at de som skulle være informanter hadde ulik tilknytning til politiet, ved at to hadde jobbet i politiet i mer enn ti år og to andre hadde jobbet i politiet i mindre enn fem år. I lys av at intervjuene og oppgaven skulle kunne bli gjennomført på en best mulig måte, var det også viktig at det ikke var veldig mange år siden de sluttet i politiet.

Det fremkom etter hvert at det ikke hadde hatt så stor betydning om informantene, og derav utvalget hadde vært flere, da det var til en viss grad en "rød tråd" spesielt når det gjelder årsaken til turnover, som ikke nødvendigvis er spesifikk for det politidistrikt disse var rekruttert fra. Når det gjelder disse funnene, så er det viktig å understreke at en større undersøkelse vil kunne gi svar på generell turnover i politiet, blant politisivile, og at validiteten og relabiliteten i denne oppgaven begrenser seg til dette utvalget.

3.1.5 Egen rolle som forsker

Det fremår av Nilsen (2014) at det er viktig å være bevisst på sin egen subjektivitet, under hele prosessen med det å skrive en oppgave. Det at jeg selv er en politisivil, var jeg svært bevisst. For at jeg ikke skulle farge oppgaven så stilte jeg få oppfølgingsspørsmål under intervjuene, og jeg avbrøt aldri informantene, men lot dem få snakke fritt så lenge de ville.

Tjora (2017) beskriver at som forsker så må man være bevisst på sin egen forståelse av materialet. Derfor er det viktig at man ikke lar sin egen bakgrunn eller tidligere opplevelser farge oppgaven.

Enkelte av informantene kjente jeg til, andre hadde jeg aldri møtt tidligere. Ved at man er bevisst sin egen bakgrunn, ble det ikke stilt spørsmål som egnet seg kun for en som hadde bakgrunn og forståelse fra politiet.

3.1.6 Reliabilitet

Brinkmann og Kvale (2009 s250) spesifiserer at ordet reliabilitet knytter seg *“forkningsresultatenes konsistens og troverdighet”*.

Hvis denne studien skulle ha blitt gjennomført på nytt, fremstår det som sannsynlig at de samme resultater kunne ha blitt avdekket. Informantene har forlatt sitt tidligere arbeidssted og arbeider nå ett annet sted. De har derfor ikke den tilknytningen til det arbeidsstedet de en gang hadde. Slik sett så fremstår det som om de ville kunne være ærlig om bakgrunnen for turnover, uavhengig av hvem som hadde vært forsker.

Noen av masteroppgaver innenfor temaet turnover har gjennomført intervjuer av informanter som fremdeles jobber hos en arbeidsgiver. Man måler da mulighetene eller intensjonen til turnover i bedriften. Dette er ikke bakgrunnen eller en måleenhet ved denne oppgaven.

Ved å spørre de som har sluttet i bedriften vil man trolig få ett reelt svar om årsaker, og hva som kan gjøres for å forhindre turnover. Det kan likevel ikke utelukkes at det finnes alternative årsaker til turnover. I en masteroppgave får man informasjon fra informanter som er en subjektiv gjengivelse av hvordan arbeidsforholdet var. Tjora (2017 s.114) beskriver hvordan man i dybdeintervjuer *“utforsker forhold som er knyttet til informantens subjektivitet”*. Det kan være lang tid siden arbeidsforholdet ble avsluttet, at informanten ikke fikk en stilling som personen ønsket seg, og eller at informanten ikke husker hva som skjedde. Heller ikke i denne undersøkelsen kan det fullstendig utelukkes, men det fremstår som at informantene genuint ønsker at de som fortsatt jobber i det aktuelle politidistriktet, skal få en bedre arbeidshverdag, og at problemer med høy turnover skal endre seg.

3.1.7 Validitet

Johannesen et al (2016, s.66) beskriver validitet som *“hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet”*. I denne oppgaven er det lagt opp til spørsmål innenfor ulike kategorier i intervjuguiden. Det er ikke sikkert at disse spørsmålene vil gjenspeile alle prosesser innenfor turnover, da det som regel var en pågående prosess over tid. Opplevelsen etter gjennomføringen av intervjuene, var at svarene var mer like enn ulike, og at flere av informantene hadde de samme tankene bak hva det er som er viktig for dem i arbeidslivet. Turnover gjenspeiler hva som er viktig for en enkelt person i jobben. Enkelte av informantene takket for spørsmålene, da de fikk dem til å reflektere over deres eget arbeidsliv og karriere, og at tanker de hadde om tidligere arbeidsliv ble satt ned på papiret.

3.1.8 Intervjuguide

Når det gjelder utformingen av intervjuguiden så var dette noe av det vanskeligste med oppgaven. Dette er som regel noe man starter med veldig tidlig, etter å ha sett på ulike teorier og ulike hypoteser. For å forklare turnover anser jeg at det som forsker så skjønnte jeg at jeg selv hadde mange teorier og hypoteser, og at jeg ikke hadde tilstrekkelig med åpne spørsmål. Jeg fikk derfor god hjelp fra veileder, som forklarte at spørsmålene burde endres. Som forsker bør man gå inn i oppgaven med ett åpent sinn og ikke prøve å la seg farge av de oppfatningen man selv har. Dette har en sammenheng med at jeg selv er en politisivil, som har observert turnover i arbeidet. Da er det viktig å nullstille seg og innta rollen som forsker, og prøve å finne svar på det jeg ser.

Men med få informanter så var valget at det er viktig å få avdekket så mye informasjon som mulig vedrørende bakgrunnen for turnover. Som forsker var det også viktig at informantene selv fikk anledning til å komme med innspill, f. eks hva de ville ha gjort for å forhindre turnover. Intervjuguiden ble meget omfattende, da den tok for seg temaene som er presentert i oppgaven. I tillegg så kom informantene selv med informasjon vedrørende tema som ikke var belyst i særlig grad i oppgaven, slik som lønn.

Med så mange spørsmål i intervjuguiden, blir det nærmest å regne som ett dybdeintervju. Tjora (2020) beskriver at det er enklere å dele opp intervjuet etter forskjellige tema. Dette ble forsøkt, selv om jeg så at noen tema var litt malplassert. Noe som senere ble rettet opp i, under transkriberingen

I denne oppgaven er det viktig at i åpne spørsmål så har informantene selv en påvirkning i hva de legger i, enkelte begreper. Ett godt eksempel er spørsmålet om kultur i organisasjonen (i dette tilfellet politidistriktet informantene jobbet i). Det kan forvirre mange, men det var ett valg at informantene selv kunne definere hva kultur var. Det visste seg at mange regnet kultur som både det nærmeste arbeidsmiljøet, og kulturen ellers. Flere av informantene beskrev dette godt.

Ett element som er viktig å fremheve ved utformingen av ett spørreskjema så har man teorier for hva som er grunnlaget for turnover. I dette skjemaet så ble det spurt om forskjellige temaer

En viktig forhold, som trenger presisering, i oppgaven vil politiet, eller det aktuelle distriktet som er informantenes tidligere arbeidsgiver, bli omtalt som politietaten. Det fremstår som en feilgenerealisering, men er vanlig blant ansatte. Bakgrunnen for dette er at det ved hendelser, slik som ved diverse asylkriser, er ansatte blitt flyttet, fra sitt arbeidssted, til særorgan eller andre politidistrikt, ved kort varsel.

3.1.9 Rekruttering

Noen av informantene ble rekruttert gjennom snøballmetoden ved at undertegnede tok kontakt med aktuelle personer, som igjen tok kontakt med noen av de tidligere ansatte i politidistriktet. Noen av informantene var personer som undertegnede kjente noe til fra før, andre var totalt ukjente. Svarene som ble oppgitt av informantene er til dels svært sammenfallende selv om deres bakgrunn var fra forskjellige avdelinger.

Det var viktig å forsikre informantene at de var anonyme og at jeg kom til å ta bort referanser til arbeidet som kunne knyttes til hvem de er. Av denne grunnen så er det ikke gjort ett skille med i informantenes uttalelser i oppgaven, slik som informant 1, osv.

3.2.0 Gjennomføring

Intervjuene ble alle gjennomført på ett offentlig sted. Det var viktig at vi møttes på ett sted som ikke har noen assosiasjoner til arbeid, eller lignende og som oppmuntrer informantene til å snakke fritt. Intervjuer ble gjennomført med UiO sin dikafonapp, som bruker egen telefon til opptak, for å så videresende opplysningene til ett nettskjema, der intervjuet blir transkribert automatisk. Innloggingen til skjemaet er det meg som har.

Transkriberingen fungerte dårlig, da systemet tolker ord feil, og ofte bare hører den ene parten sine svar. Noe som førte til at mye måtte transkriberes for hånd, og det ble mange gjennomlyttinger av lydopptakene.

Som forsker så avdekket jeg etter gjennomføringen av intervjuene at denne oppgaven ble noe annerledes enn det jeg så for meg. Noe som ble veldig tydelig, var at ett punkt kultur, gjennomsyret alle de andre punktene som kunne ha påvirkning på turnover.

3.2.1 Koding

I intervjuguiden var det allerede kartlagt hvilke tema som skulle snakkes om. Etter lydopptaket ble opptakene transkribert og lagt inn under tema. Enkelte spørsmål ble flyttet fra kultur til arbeid, der det var mer naturlig at de lå der.

3.2.2 Etikk

Noe som både er en utfordring og som er positivt for oppgaven er at det fremstår som informantene trenger å snakke om sitt tidligere arbeidsforhold. På en måte så virket det nesten som terapeutisk å snakke om det, og også hva man faktisk følte når man jobbet der. Ved flere intervjuer opplevde jeg at det var en slags lettelse, at noen snakket med dem og tok dem på alvor. Det virket ved flere tilfeller som at det var ett stor engasjement på hvilke områder som trenger forbedring i politiet, om politiet som arbeidsplass, og hvilke endringer som må gjøres for å forhindre turnover.

4.0 EMPIRI

Resultater

4.1 Kommunikasjon, medarbeidersamtalen, sluttsamtalen og lønnsamtalen

4.1.1 Medarbeidersamtalen

Informasjonen som kom når jeg spurte informantene om medarbeidersamtalen var særdeles nyttige for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Det fremstår som kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, muligens ikke er i høysetet. Oppgaven som medarbeidersamtalen er, føles veldig instrumentell, som om noe som er pålagt av ledelse, eller HR. Det viktigste som fremkommer under dette punktet, er hva medarbeidersamtalen

bidrar til. Ett formål i oppgaven er om denne formen for kommunikasjon, kan bidra til at politiet får en tilbakemelding på hvorfor arbeidstakerne velger å forlate stillingen. Dette avhenger av at medarbeiderne forklarer, og er ærlig om hva som er viktig for dem på jobben og i arbeidslivet.

En informant forklarer følgende:

“Jeg opplevde det som veldig vanskelig å være ærlig i medarbeidersamtalen. Fordi jeg har vært veldig ærlig i noen samtaler og så har det på en måte blitt brukt imot meg i etterkant, sånn at jeg karrieremessig har tapt mye på å være ærlig. Så det har ikke lønnet seg. Så det har jeg sluttet med.”

Det er mye vi kan ta opp under temaet kultur, men dette viser at ærlighet ikke alltid lønner seg. For noen ble medarbeidersamtalen sett på som helt greit, uten at man nødvendigvis tok opp noen forhold ved arbeidsplassen. Denne informanten hadde ikke tro på at lederen skulle kunne endre noe i etaten uansett, det hadde ikke noe hensikt å si ifra om forhold. Informanten aksepterte sin arbeidssituasjon og så på den som uforanderlig. Andre informanter forklarte at de hadde hatt forskjellige ledere, der de kunne fortelle forskjellige ting:

“Hva skal man si, at de (lederne) later som de hører og er interessert liksom. Men ulike ledere har ulike stiler. Så jeg hadde ledere som jeg kunne fortelle alt til, og noen der jeg måtte passe litt på hva jeg sa”

Andre informanter sa at dette med medarbeidersamtale ikke fungerer, man legger dokumentet i en skuff til neste år, og ser hva som skjer. Medarbeidersamtalen som ett middel for å komme med tilbakemeldinger, ser ikke ut som å fremstå som et godt verktøy i denne sammenhengen. Medarbeidersamtalen blir gjennomført fordi man som leder må gjennomføre den, og ikke som ett middel mot å mål eller utvikling. Når mål settes, så beskriver flere at året etter, så har det ikke skjedd noe. Likevel, det fremstår som de ansatte prøver, de prøver å si ifra, uten at dette nødvendigvis går slik man ønsker. Til slutt, så fører dette til at kommunikasjonen med arbeidsgiver stopper opp, fordi ærligheten fører til direkte negative konsekvenser for den enkelte:

“Vi visste at vi ikke kunne snakke om at vi hadde søkt andre jobber, fordi du ble straffet for det. En person fikk beskjed om at du har søkt jobb, og du skal ikke på noe mer kurs. Man oppgir ikke ledere som referanser, man holder det hemmelig, til den dagen du slutter.”

Ett slikt sitatet viser at det vanskelig for arbeidsgiver å planlegge frem i tid, om hvem som har til intensjon om å slutte. Det er vanskelig å vite noe om bakgrunnen for avgangen og om noe kunne vært gjort annerledes. Mer om en slik situasjon as opp under temaet kultur. Når informantene ble spurt om hva som var bra med medarbeidersamtalen, så trakk noen frem at hvis du har en ny leder, så kan lederen bli kjent med deg som person, og dine mål og forventninger. Og det ble nevnt at man fikk tid alene med sin leder som positivt. Andre informanter forklarte at det *“så ut som man hadde takhøyde”*, og vektlegger det instrumentelle tankegangen med medarbeidersamtalen.

Ingen av informantene hadde noen planer om å fortelle om at de søkte jobb under medarbeidersamtalen. Noen oppga at de nevnte at det å ha så lite lønn, har en konsekvens, og konsekvensen er at man slutter, og at man sånn sett indirekte sa ifra at man kom til å slutte. Andre hadde foreslått at de ønsket seg en mulighet for andre arbeidsoppgaver innen politidistriktet uten at det å forlate stillingen kom på bane. Denne informanten fikk heller ikke noe tilbud om å prøve seg i en annen intern stilling.

Ingen av informantene opplevde at det som de foreslo vedrørende mulige forbedringer på arbeidsplassen ble gjennomført. Det er vanskelig å vurdere om de ikke ble lyttet til, eller om det var den aktuelle leder som hadde tatt ett aktivt valg, angående forslagene. Når det gjelder påvirkning av egen arbeidshverdag, så forteller alle at medarbeidersamtalen ikke hadde noe å si, i så måte, og at det var mer ett *“skjema man skulle igjennom”*. En av informantene beskriver muligheten for påvirkning slik:

“Jeg følte ikke at jeg hadde muligheter for å påvirke arbeidsplassen, men jeg tror fagforeningen som organisasjon har mulighet for å påvirke”.

At fagforeningen har påvirkningskraft, fremheves, også ved at det fremkommer at man spilte inn saker til sin lokale tillitsvalgt. Heller ikke endringer i arbeidsoppgaver ble diskutert i medarbeidersamtalen i noe særlig grad. Flere poengterer at de bare fikk ett ansvar, for enkelte områder, som noen (og det var uklart hvem) hadde bestemt at de skulle ha. Ansvaret var ikke initiert av dem selv.

4.1.2 Sluttsamtalen

Når informantene ble spurt om sluttsamtale så oppga flere at dette er ikke noe de hadde fått tilbud om. Noen oppga at de kjente noen som hadde fått tilbud om det, og at dette skjedde i siste liten, like før avgang. En informant forklarte dette om hvordan sluttsamtalen ble gjennomført:

“Jeg ville jo ikke gi noe særlig tilbakemelding, fordi man ofte opplever at det ikke er noe kultur for å gi.. eller det blir ikke tatt så godt imot hvis du gir de negative tilbakemeldingene. Så det er jo på en måte noe man kanskje ikke vil gjøre.”

Videre:

Og det er litt feil å ha det i en sluttssamtale også. Fordi det er jo på en måte... i en sluttssamtale skal man kanskje ikke vurdere om dette er en person som kan bli et problem i fremtiden. Og hvis du da ytterligere er negativ, så det er litt sånn rart. Det er kanskje for sent.

Informanten vurderer her hensikten med å ha en sluttsamtale, og hvor ærlig man kan være som arbeidstaker, opp mot hvordan hen blir sett på i fremtiden, og opp mot konsekvenser det kan ha for denne personen. Løsningen kan fremstå at man er litt mindre ærlige i sin tilbakemelding for å fremstå som en positiv person, spesielt hvis personen opplever at det å være ærlig ikke har noe å si, men at man tvert imot tjener på å være positiv.

4.1.3 Lønnsamtalen

Samtaler omkring lønn er regnet som en egen samtale, der de ansatte og leder kan snakke om lønn. Under intervjuene fremkom det at ingen av informantene fikk noe særlig uttelling av denne samtalen, utenom en, som fikk uttelling en gang. Den beskrives også som en ren formalitet som ideelt kunne gi utslag. Det fremkommer også at det for noen ble mye rot med lønnsamtalen, da det ikke er det samme som lønnskrav i lønnsoppgjør, men at dette lett kan misforståes. Manglende gjennomslag på lønn, selv om informanten hadde ett høyere ansvar, beskrives av vedkommende *“som den første gangen jeg forsto at leder ikke hadde ryggen min”*.

4.2 Motivasjon

Alle informantene beskrev hvordan de kom i politiet som arbeidstakere, helt uten forventninger, da de i stor grad ikke hadde hørt om politisivile, og hvilke arbeidsoppgaver

som ventet dem. En av informantene beskriver at hen ikke så at arbeidsoppgavene var klare i utlysningsteksten.

Når informanter blir spurt om hva som virker motiverende for dem i jobben de hadde, så svarer en informant følgende:

- *“Godt arbeidsmiljø, varierte arbeidsoppgaver, at man til en viss grad ikke vet hva som skjer neste dag. Det å jobbe i politiet er hendelsesstyrt så det kan skje nye ting. Fagfeltet som det jobbes i skjer mye endringer. Hva som skjer i verden og politiske endringer påvirker jobben.”*

Andre vektlegger at å veilede publikum i vanskelige regelverk, og det å se at publikum fikk hjelp til noe som faktisk var ett stort problem for dem. En annen påpekte at hen fikk en motivasjon av vanskelige saker, eller at vedkommende greide å løse problemer med masse mennesker og kaos, de vanskelige menneskene, og de vanskelige sakene. Hva som fikk folk til å trives i jobben, var også en del av spørsmålene i intervjuguiden. Også her kom det frem at muligheten til å hjelpe folk, samt forhindre kriminalitet var viktig. Ett god sosialt arbeidsmiljø har vært viktig for samtlige av informantene.

Når informantene ble spurt om hva som var mindre motiverende var det veldig mange svar som kom frem. I disse uttalelsene forteller to informanter om sin tidligere arbeidshverdag:

- *“Det var ett sinnsykt arbeidspress. Jobben tok aldri slutt, og det var aldri mindre å gjøre. Det var aldri noen som sa at nå har du gjort nok, nå kan du gå hjem.”*
- *“Når folk griner på jobb og sier at de er slitne, da er det ikke motiverende lenger. Vi hadde sagt i fra i alle kanaler (..) Når du opplever at ledelsen jobber imot deg og ikke prøver.. Null forståelse og null tilrettelegging.”*

Andre viktige faktorer er at det er lite påvirkning om hva man faktisk gjør på jobb, og repeterende og ensformige arbeidsoppgaver. Det at det er lite kompetanseutvikling og lønnsutvikling bidrar også til at motivasjonen synker.

4.3 Synlighet og verdsettelse i jobben, samt som sivilt ansatt

Når det kommer til synlighet så mener flere at arbeidet de har gjort er mer synlig utenfor etaten enn innad i etaten. Flere forklarer at innad i politiet så vet ikke andre avdelinger hvem de er eller hva de gjør. Men, at arbeidsoppgavene har veldig stor betydning for publikum og andre utenfor etaten.

Hvis politisivile bare jobber med andre politisivile, så er det ikke noe samarbeid eller knytning til polititjenestepersonene, og politiet som etat. De forskjellige avdelingene der det jobber sivile er også i en stor grad mindre synlig for hverandre. Som det fremgår i intervjuene så er det er enighet om at det er veldig lite kontakt innad i politietaten. Muligens så er det ikke så stor interesse for det heller, da den enkelte har nok med sine egne arbeidsoppgaver. Det refereres også til at det andre arbeidet som politiet (polititjenestepersoner)gjør blir sett på som mer viktig og får stor omtale.

En informant beskrev det slik: *“vi har ikke de sakene som politiet generelt flagger”*

Når det gjelder hvordan det er å være politisivil i politietaten, så fremkommer det at det har vært en endring. I intervjuene fremkommer det at det er en utvikling mellom det som har vært og hvordan tilstanden er i dag

“Når vi begynte i politiet var vi veldig lite verdsatt, og det har vært en utvikling over tid. De fem siste årene har det vært lettere å få jobber som bare var forbeholdt politiansatte, de med bachelor fra politihøgskolen. Men jeg tror fortsatt at det er en del undervurdert kompetanse som sivil tilsatt.”

Øvrig verdsettelse som ansatte er nok bedre beskrevet under temaet ledelse og kultur.

4.4 Lønn

Flere av de spurte synes også det hadde vært en viss utvikling på lønnsområdet i politiet, muligens ikke i form av penger, men at det hadde blitt mer systematisert i hht stillingstitler og kvalifikasjoner, og at dette var en utvikling over tid.

“En av de fine tingene med lønn, var at det etterhvert ble mer kvalifikasjonsbasert og mindre basert på hva lederen synes”

Samtlige av informantene hadde en sterk mening om lønnen og hvor lavt nivået i politietaten ligger på, ikke bare internt i politidistriktet, mot det eksterne arbeidsmarkedet, men også at lønnen mellom politidistriktene er forskjellig. I utgangspunktet kan dette være med på å skape en lønnsutvikling over en viss periode, men det fremstår som urettferdig av de som står i en meget stressende arbeidshverdag.

“Vi visste at de i andre distrikt som jobbet med det samme som oss, tjener bedre. Så sitter ledelse i lønnsamtalen og sier, at nei slik er det ikke. Du blir ansett som negativ hvis du klager. Det var kjipt da.. det gikk fra en positiv til en veldig negativ kultur på alle nivå.”

At lønn er en av hovedårsakene til turnover, er godt kjent blant alle informanter, og det fremstår som en overraskelse at det ikke bli gjort noe med fra politiets side. Når informantene blir spurt om grunnene til avslutningen av arbeidsforholdet (push-faktor), samt hva som var tiltrekkende i den nye jobben (pull-faktor) så blir lønn nevnt av samtlige informanter. Og lønnen har mer å si nå, når alt i samfunnet er blitt dyrere. I intervjuguiden er ikke lønn lagt inn som ett eget tema, men det kommer opp likevel. Som en informant forklarer det:

“Det er begrenset hvor mange andre ting arbeidsgiver kan tilby en person, hvis du ikke gir dem lønn basert på den utdannelsen de har, det er ikke realistisk. Jeg merket at det ble urettferdig for min ektefelle, at hen skulle ta så mye ansvar for familiens økonomi. Og at jeg hadde så mye mindre lønn enn det jeg realistisk kunne oppnå.”

Som det fremgår av sitatet, så er denne opplevelsen av manglende lønn for arbeidet man gjør, en stor faktor som påvirker om man skal finne seg en annen jobb. Lønnen oppleves ikke bare som en urettferdig faktor intern i politiet, og ekstern mot arbeidsmarkedet, men også mot ens egen familie. Den andre parten i forholdet må ta mye ansvar. Når dette skjer så er det en ekstra faktor, turnover blir ikke bare individbasert, men basert på familiens beste.

4.5 Ledelse

Når informantene ble spurt om ledelse og om påvirkningen utøvelse av ledelse hadde på arbeidsforholdet, ble svarene mer like en det som var forutsett. Noen av informantene oppga at de hadde ett godt forhold til nærmeste leder. Enkelte oppga at deres nærmeste leder hadde ett genuint ønske om at vedkommende skulle utvikle seg. Men forholdet til ledelse på ett høyere ledernivå var mer problematisk. Bakgrunnen til hvorfor det er slik, kan være relativ, men det foreligger en konsensus om at politiet er veldig toppstyrt, slik hierarkier bruker å

være. Dette hadde i utgangspunktet ikke vært ett problem, hvis kommunikasjonen innad i politiet, og evt mot Politidirektoratet, hadde fungert. Slik det fremstår, etter intervjuene, så er det særdeles utfordrende med kommunikasjon nedenfra og oppover i hierarkiet, muligens fordi de enkelte lederne filtrerer informasjonen.

Man vil da få ansatte som i nederste ledd er ganske misfornøyd med situasjonen slik den er, og at man som ansatt ser at det ikke nytter å si ifra. De ansatte vil oppleve å ikke få den støtten de trenger. For de trenger ikke bare støtte nedover og innad i sin egen ansattgruppe, men det anses som lederens oppgave å si ifra om hvordan forholdene virkelig er, oppover i hierarkiet. Slik som en av informantene forklarer det:

“Jeg kan ikke stole på at mine ledere har fremmet saken slik som den har vært. Det er en høflighetskultur når du snakker med en overordnet. Vi har hatt ansatte som ble sykemeldt. Du har prøvd å si fra og så blir du ikke hørt. Og du vet at hvis du sier enkelte ting på en viss måte så blir du straffet for det. Folk er så beskyttet av posisjonene de sitter i.”

Andre informanter savner at ledelse blir sett på som ett fag i politiet, og har store spørsmålsteget ved utvelgelse og ansettelse av ledere, basert på sin egen erfaring.

“Ledelse er ett eget fag, og jeg tror det blir undervurdert av lederne på min tidligere arbeidsplass, og det er ingen av de lederne som har lederutdanning (..) Det er spesielt og det er vanskelig å forstå hvorfor de som er ledere er valgt til å være ledere. Hvilken kompetanse de har for det de skal gjøre? Når det er folk som ikke har lederutdanning, så blir det så stor variasjon mellom ulike ledere, det blir på en måte demotiverende. De har på en måte ikke noe felles mål. Hvem er det som blir utpekt til å være ledere? Det er litt sånn uklart. Har man en leder som man ikke går overens med, vil det være en klar påvirkning til å slutte.”

En av informantene peker på at nærmeste leder er i en skvis med sin ledelse igjen, og at de egentlig ikke har noe insentiv til å få jobben gjort, men at det skal se ut som det er nok folk til å gjøre jobben. Denne informanten poengterte at hen følte at lederen så på vedkommende som en kostnad, og at lederen ikke hadde påvirkning til å gjøre noe med det.

Noen av informantene har opplevd å ha en leder som var totalt uten kompetanse for jobben som skulle gjøres, og der andre måtte ta over arbeidsoppgavene. Vedkommende har også opplevd å måtte lære opp andre ansatte i arbeidsoppgaver og ansvar som vedkommende hadde, der hen ikke ble sett på som en kandidat for stillingen. Kriteriene for utvelgelse av

personer til stillinger, ledelsestillinger og andre fagstillinger fremstår som uklare, og ikke basert på kompetanse og ferdigheter. Noe som igjen fører til en følelse av ureddferdig behandling, og at det ikke er en likebehandling av ansatte.

Dette med støttende ledelse fremstår som særdeles viktig, og blir beskrevet som om at lederen har *“ryggen din”*. Som er ett uttrykk som beskriver at lederen forsvarer deg og dine interesser mot overordnede og andre. For den enkelte ansatt fremstår dette som selve definisjonen av god ledelse, som også har med rettferdighet og ansvarsfølelse å gjøre. En leder vil i større grad få sin egen ansattgruppe til å være ett *“team”* ved å forsvare seg og sin gruppe. I stedet så opplever i stor grad informantene at lojaliteteten for de ansatte, går på bekostning av lederens motivasjon for å fremme egen karriere. Alle disse forholdene kan igjen ses på som ett resultat av den gjeldende kulturen.

Ledelse i politietaten kan beskrives i generelle termer, som en informant gjengir:

“Du får en viss respekt av å ha den stillingen du har, men jeg tror mange i politiet lever på den respekten. I kraft av hierarkiet og organisasjonen.”

4.6 Arbeidsmessige faktorer som påvirker turnover

Når informantene ble spurt om arbeidsmengden i arbeidet, kom det klart fram at denne hadde vært stor. Arbeidsmengde har påvirket avgjørelsen om å slutte, også fordi det kommer i tillegg til de andre faktorene som er nevnt.

Noen av informantene nevnte at sikkerhet hadde vært noe de hadde tenkt over i det siste. Hen hadde ikke følt at sikkerheten var ivaretatt i utøvelsen av arbeidet. Det fremgår også at det er lite muligheter for påfyll av kompetanse. Det er veldig få som får kurs, og de kursene som er tilgjengelig føles ofte ikke relevant for politisivile ansatte, i deres arbeidshverdag. En informant oppgir at som politisivil finnes det ikke en karriereplan eller kompetanseplan. *“Det var ingenting, rett og slett.”* Vedkommende har også inntrykk av det som er av karrieremuligheter er forbeholdt politiutdannede.

En av informantene forklarte at vedkommende hadde opplevd å få ett slags kurs som ble gjennomført av de ansatte som var medarbeidere, på en annen avdeling. Noe som kan oppleves som bra, men det er ikke slik at det oppleves som kompetansepåfyll, og stor faglig utvikling. Det at politisivile og arbeidsoppgavene de gjennomfører er i mindretall og blir lagt mindre merke til, fører til at det heller ikke er noe faglig oppmerksomhet, eller at politihøgskolen ikke ses på som ett aktuelt tilbud. Intern opplæring er så godt som alltid

nødvendig. Hvis det er slik at turnover er høy ei avdeling, så vil dette tære på opplæringsressursene. Og man kan spørre seg hva som skjer når den som har opplæring som oppgave slutter? Erfaring og kompetanse kan være vanskelig å oppnå, uten en viss ansettelse over tid.

Ressursmangel fører til at det ikke er noen muligheter for videre utdanning eller kompetansepåfyll, noe som igjen skaper misnøye. Informantene oppgir i stor grad at de opplever at det er mindre muligheter for politisivile enn andre grupper innenfor politiet.

En annen viktig faktor som påpekes, er at hvis en ansatt tar en utdanning i sin fritid og oppnår en kompetanse som kan være til nytte for en jobb i politiet, så vil ikke vedkommende bli kompensert for det. Høyere utdanning vil ikke kunne kompensere for tilsvarende lønn som i det eksterne arbeidsmarkedet. Slik sett så vil en gjennomføring av utdanning virke som en katalysator for turnover og vedkommende vil oppnå en lønnsgevinst, ved å avslutte arbeidsforholdet etter endt utdanning. En ny stilling i arbeidsmarkedet for øvrig vil sannsynligvis ha en bedre lønn. Det fremstår som at en person med god erfaring fra politietaten, med en tilleggsutdanning, ville kunne være en god kandidat for andre stillinger i politiet.

Når det spørres om karriere har vært en diskusjon i medarbeidersamtalen, så er svaret ofte at karriere i politietaten ikke har vært diskutert, verken horisontalt eller vertikalt. En av informantene har nevnt dette selv som en del av medarbeidersamtalen, uten at det har vært diskutert videre. Bakgrunnen for at dette kan være ett vanskelig tema å diskutere, er ressursituasjonen. Når en avdeling opplever høy turnover, blir fokuset på å gjøre arbeidsoppgavene og videre utvikling av medarbeidere blir nedprioritert. Fokuset til lederen av den enkelte avdeling, blir å beholde den enkelte ansatte, og ikke hva som resten av etaten kan nyttiggjøre seg av.

Politisivile i denne undersøkelsen vet ikke hvilke andre steder på deres arbeidsplass som trenger en kompetanse som de innehar, og hvilke muligheter som finnes i etaten. Slik fremstår det som om politidistriktet går glipp av mye god intern kunnskap, som fortsatt finnes i organisasjonen. Det at en videre karriere ikke blir nevnt eller diskutert, fører også til at den enkelte medarbeider har store vanskeligheter med å se for seg en fremtid i politietaten, og at fraværet av fremtid, og diskusjon om fremtid, i seg selv blir en push-faktor i hht turnover.

4.7 Kultur

I intervjuguiden var det ikke noe definisjon av begrepet kultur, og det ble opp til hver enkelt hva de la i begrepet kultur. Det visste seg at i de fleste tilfellene så ble kultur definert som en egen kulturgruppe medarbeidere imellom. Og en egen “politikultur” som bestod av ledelse og andre i politiet. Når informantene skulle beskrive hvilken påvirkning kulturen hadde i deres arbeidshverdag i politiet, svarte en av informantene følgende:

Nei, altså det er jo det at man er uenig i ting eller misfornøyd med ting, så tar man det ikke opp. Man tar det kanskje opp internt imellom andre ansatte, men det går liksom ikke videre til leder. Fordi det er kanskje en kultur der det ikke lønner seg å ytre seg om det man er uenig i. Og det blir kanskje litt sånn..og da blir det kanskje mye snakk blant de ansatte. At det bare blir der, og så blir det kanskje litt sånn dårlig kultur.”

Ett gjennomgående tema gjennom flere av intervjuene er at informantene har prøvd å si ifra om hva som kan gjøres bedre, komme med forslag til endringer, si ifra om kritikkverdige forhold. Det neste som skjer er at de ikke blir hørt, eller at dette skaper en irritasjon hos ledelsen. For informantene opplever at de prøver å endre sin egen og andres arbeidshverdag til det bedre, men at dette blir slått ned på, fordi det kaster ett negativt lys over den enkelte leder. Når det i intervjuet blir spurt om de opplevde at det var takhøyde for å ta opp ting, så svarer enkelte at de opplevde at det var det, men mest for dem personlig, da andre medarbeidere ikke opplevde det samme. Andre opplevde at selv anonyme undersøkelser ble sett på med kritiske øyne:

“Takhøyde? Absolutt ikke. Vi har jo hatt samtaler der man har kanskje hatt en anonym undersøkelse der man skal gi tilbakemelding hva man mener kan bli bedre, og når den anonyme undersøkelsen er ferdig, så blir man kalt inn til et møte der lederne er veldig irritert. Fordi vi har jo vært ærlig og direkte, og så må vi på en måte svare på det som står i en anonym undersøkelse. Da blir det jo litt sånn.. Ja, det blir jo litt rart da.”

Svarene under temaet “medarbeiderundersamtalen” gir også ett inntrykk av den generelle kulturen i dette politidistriktet. Vedkommende hadde selv opplevd at det å si ifra om forhold ved arbeidet hadde direkte konsekvenser for karrieren. Andre informanter beskriver at selve organisasjonsstrukturen har mye av skylden for kulturen:

“Det der med hierarkiet, man har på en måte en kultur som stikker kjepper i hele systemet. Folk aksepterer ikke kjipe vilkår på samme måte lenger.”

En stor del av informantene forteller at kulturen bidro til at de så seg om etter en annen stilling, men at kulturen med medarbeiderne var god. Arbeidsmiljøet beskrives som det som er veldig bra med arbeidet, og det som i mange tilfeller fører til at det er vanskeligere å forlate stillingen. En felleskapssfølelse som arbeidsmiljøet blir preget av, blir muligens forsterket fordi man opplever å ikke få gjenhør for tilbakemeldinger oppover i hierarkiet. Ett resultat av turnover er at arbeidsmiljøet som den enkelte likte, blir erstattet av andre personer. I stedet for at arbeidsmiljøet blir en grunn til å bli værende, blir den en push-faktor.

I intervjuet blir informantene spurt om de tenker at noe bør endres med kulturen i politiet. En av informantene sier at *“det må bli en større aksept for innsatsen som de politisivile gjør i politiet.”* Andre peker på at fraværet av ressurser og ansvar for resultater er noe vedkommende har store problemer med å akseptere. En informant beskriver dette om hvordan hen ser på endring av kulturen i politiet: *“Politiet skal holde en høyere standard. I kraft av posisjonen man har i samfunnet. Ting kan ikke dø i systemet. Man kan anerkjenne at man er feilbar, man må ta tak i det. Det å prøve å skjule det, hjelper ingen. I stedet for å anerkjenne og akseptere, så skal man si at “det har aldri skjedd.”*

Noen av informantene oppgir at det må bli ett større rom for tilbakemeldinger, også negative tilbakemeldinger, uten frykt for konsekvenser for den enkelte. Og at de ansatte blir lykkeligere av å vite at de har en verdi for arbeidslivet, noe som i større grad bør fokuseres på. Politiet som arbeidsgiver bør også gi ett inntrykk av at de tar de ansattes bekymringer på alvor.

4.8 Oppsummering turnover

Informantene ga veldig klare svar på hvilke elementer som bidro til at de så seg om etter en ny jobb, basert på interne faktorer, (push-faktorer):

- Liten mulighet for påvirkning på egen arbeidshverdag
- Kompetanse og utdanning blir ikke verdsatt
- Mindre muligheter enn andre politiansatte
- Dårlig lønn

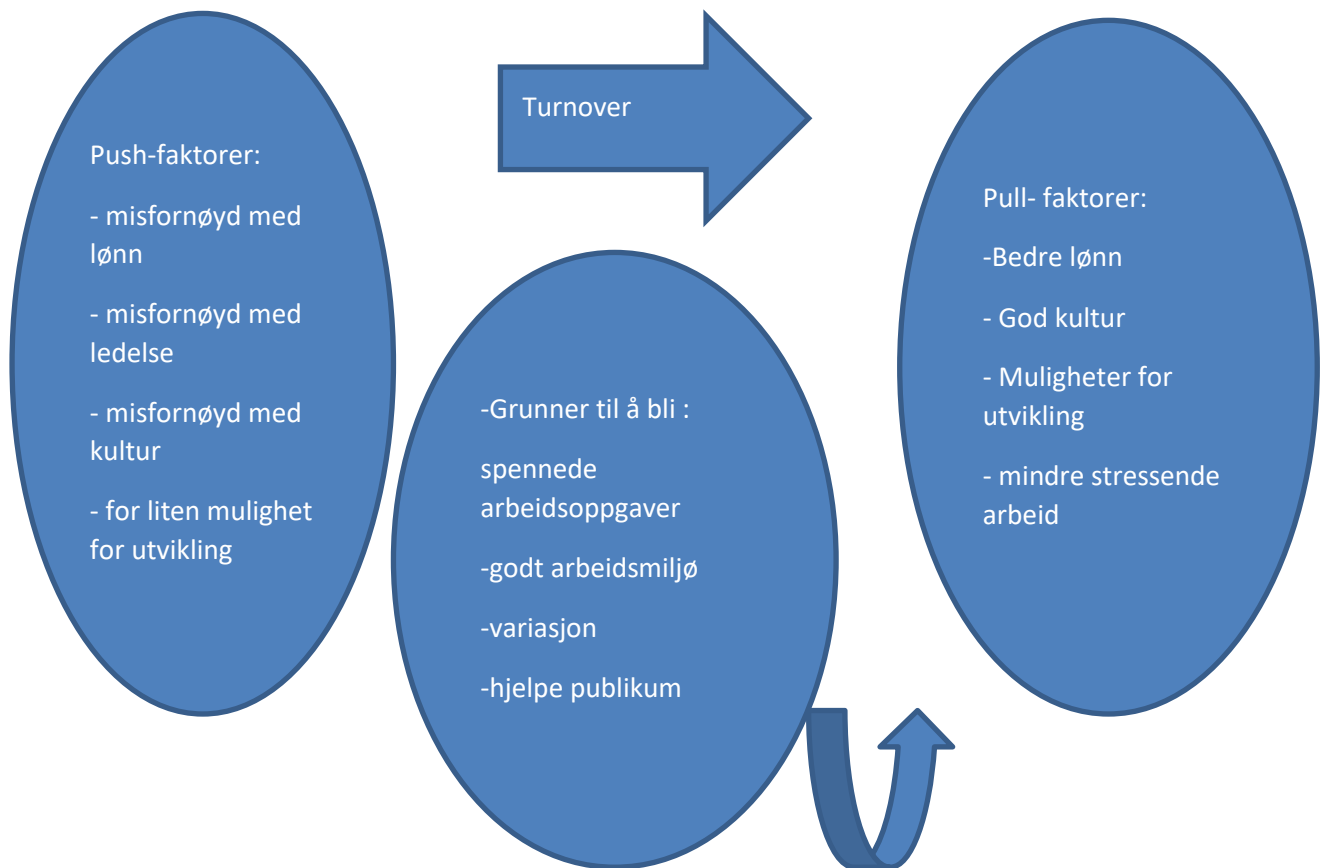
- Arbeidsmiljø blir borte som en følge av turnover
- Dårlig ledelse
- Kultur
- Ikke muligheter for utvikling av kompetanse
- Arbeidspress

Grunner til å bli lokket over i en ny stilling (pull-faktorer):

- Gode ledere
- Bedre lønn
- Bedre stilling
- Muligheter for å søke utdanning og kurs
- Kompetanse blir verdsatt
- Erfaring blir verdsatt
- Bedre arbeidsforhold
- Større muligheter for påvirkning av arbeidshverdagen
-

Grunner til å bli i jobben:

- Arbeidsmiljø
- Varierende arbeidsoppgaver
- Engasjerte ansatte
- Spennende arbeidsfelt
- Hjelp publikum
- Løse vanskelige problemstillinger



Modell av turnover, egenkomponert med bakgrunn i empiri i denne oppgaven, inspirert av Mitchell og Lee (1994), push- og pull faktorer. Modell 2

5.0 ANALYSE

5.1 Diskusjon: Kommunikasjon

Samtalen med nærmeste leder er ofte en av få muligheter man har med å snakke med sin nærmeste leder under fire øyne. En åpen og ærlig kommunikasjon har mye å si på å avdekke om noen har en intensjon i å slutte i arbeidet. Innføring av New Public Management (NPM) i offentlig sektor førte mer av styring knyttet til mål- og resultatstyring, men ideen kan spores tilbake til syttitallet (Christensen et al 2015). Det fremkommer informasjon i intervjuene som indikerer at mål i medarbeidersamtalen er fiktive, dvs ikke brukes. Ved at leder har glemt målene året etter, så fremstår medarbeidersamtalen som ett forsøk på å sette medarbeideren i fokus. Hvis målene på individnivå hadde hatt noe å si, så hadde dette trolig fått et større fokus fra arbeidsgivers side.

Som nevnt av Jacobsen og Thorsvik (2022) fremstår det slik at strukturen, dvs hierarkiet i dette tilfellet, hindrer kommunikasjonen. Forskerne hevder også at hierarkiet er ett hinder for læring.

For informantene så var det positive med samtalen at de fikk tid sammen med sin leder. Likevel, så var det vanskelig for dem å se hva den egentlige hensikten til medarbeidersamtalen var, og den følte som om det var ledelsesstyrt. I politiets medarbeiderplattform (politiet.no) er en av verdiene å være modig. En del av å være modig er å kommunisere og gi tilbakemeldinger i form av forslag til evt endringer. Hvis det ikke er noe mål, kommunikasjon eller fremdrift som er målet med medarbeidersamtalen, så blir det vanskelig å rettferdiggjøre hvorfor den finnes.

Noen av informantene hadde ett godt forhold og kommunikasjon med sin nærmeste leder, men så ikke noe poeng med medarbeidersamtalen. Dette er noe annet enn det som fremkom i Kuvaas (2006) sitert i Kuvaas og Dysvik (2020 s.163) sin studie, med bankansatte.

Når det er få som får tilbud om en sluttsamtale, så indikerer det at arbeidsgiver enten ikke har tid, eller ikke ser det som noen verdi i å ha en sluttsamtale. Feldman og Klas 1999, (sitert i Hom og Griffeth 2001), beskrev at de ansatte var ærlig i sluttsamtale, hvis de følte at det som ble sagt hadde en påvirkning. Det virker ikke som en stor del av informantene (som fikk tilbud om sluttsamtale) føler at de har en slik påvirkningskraft, og dermed velger de å ikke si noe.

5.2 Diskusjon - motivasjon

Slik det fremstår etter gjennomføringen av intervjuene, så fremstår motivasjonen til informantene som en indre motivasjon. Deci og Ryan 1985, (sitert i Kaufman og Kaufman 2009, s.103) sin definisjon av indre motivasjon var at man var motivert av selve arbeidet.

Informantene motiveres av publikum og at jobben som gjøres betyr noe for andre. Noen av at jobben endrer seg som følge av politikk, men det er få som motiveres av ytre faktorer.

Variasjon i arbeidsoppgaver er også noe som er motiverende, som nok kan skyldes i at arbeidsdagen blir forskjellig, samt mer spennende. Likevel, en ytre faktor slik som lønn, som fremstår som lav, fører til at motivasjonen synker. Også de andre forholdene som er omtalt her, som kultur, ledelse og utviklingsmuligheter har en så stor påvirkning på motivasjonen at den endres.

Når vi ser på motivasjon i forhold til Herzberg sin tofaktor-teori (Herzberg et al 1959, sitert i Kaufman og Kaufman 2009, s108), at det er riktig å si at hygiene-faktorene har mye å si for trivsel. Men her ser vi at mistriivsel ved noen av hygiene-faktorene år ut over selve motivasjonsfaktorene. Lønn, ledelse, og utviklingsmuligheter er i følge Herzberg en hygiene-faktor. Slik sett stemmer ikke denne undersøkelsen overens med teorien, da disse to faktorene har en grunnleggende påvirkning på motivasjonen, og at disse fremstår som avgjørende forhold i beslutningen om å forlate arbeidsplassen. En bedring av disse faktorene ville nok trolig ha ført til økt motivasjon.

Ressurssituasjonen i politiet og i det enkelte politidistrikt påvirker motivasjonen til informantene sterkt. Ser man på denne faktoren forhold til Herzberg sin tofaktor-teori (ibid 2009), så stemmer det at forhold ved arbeidet, har påvirkning på motivasjonen.

Informantene beskriver at arbeidspresstet er stort, og at det alltid er mye å gjøre. Av denne studien fremstår det som om selve den indre motivasjonen er sterk, men blir påvirket av omgivelsene.

5.3 Diskusjon - lønn

At turnover og turnoverintensjon er påvirket av arbeidsmarkedet er en kjent sak. For de ansatte i politiet generelt så kan dette være ett problem. Det er dårlige tider, og statsbudsjettet fører til at politiet må la mange politistillinger stå åpne. De som blir utdannet som polititjensteperson vil i mange tilfeller kunne bli arbeidsledig, og det er stor rift om arbeidsplassene til rene politistillinger. Politisivile sine stillinger blir også redusert, men politisivile sin utdannelse er ikke så etat spesifikk som de som har tatt en politiutdannelse. Arbeidsmarkedet er pull-faktor og vil kunne virke forlokkende når det er gode tider. Hvis det er dårlige tider, så vil behovet for sikkerhet kunne slå inn. Problemet er at bevilgninger til politiet kan variere mye, og at dette med ansettelse blir uforutsigbart. Dette vil også føre til at det går ut over lønnsutviklingen.

Når lønnsutviklingen i politiet stagnerer, men det i arbeidsmarkedet utenfor er en god utvikling, så vil dette kunne medføre til både en push- og en pull effekt. Organisasjonsinterne forhold fører til at man ser seg om etter nye stillinger, og en høyere lønn i arbeidsmarkedet utenfor, fører til turnover.

Man kan i lys av likevekts teorien (Adams et al 1963, sitert i Kaufman og Kaufman 2009 s. 103) se at lønn (og andre arbeidsforhold) ses som ett sammenligningsgrunnlag, blant

personer, og blant grupper, både internt og eksternt. Lønn fremstår som nært knyttet til **verdi** for den enkelte informant i denne oppgaven. Slik sett stemmer denne oppfatningen med likevektsteorien, Nå kan det sies at det er vanskelig å avgjøre verdi for en arbeidsgiver med trange buskjetter. Politidistriktet kan bli nødt til å velge mellom forskjellige grupper av ansatte, når lønnsmidler deles ut. Likevel, oppleves det som man hele tiden har lavere verdi, gjennom år med arbeid, vil det ikke oppfattes som rettferdig.

Slik som det fremgår i empirien så sammenlignet en av informantene lønnen personen hadde også med andre politidistrikter, og hvilken verdi de hadde i ett eksternt arbeidsmarked. Når informanten opplever å få mindre lønn (enn hva hen ville ha oppnådd)begge steder, oppstår trolig en *likevekstpenning* (ibid 2009 s. 103). Noe som igjen fører til en misnøye som fører til at personen lener mot turnover.

Generellt sett så ser det ut som om lønn har en mye større betydning enn ventet hos informantene, da alle oppga at denne faktoren hadde en stor betydning for avgjørelsen om å forlate stillingen. Man kan da diskutere om dette ses på som en hygienefaktor slik som Hertzberg (et al 1959, sitert i Kaufman og Kaufman 2009, s.108), mener. Det kan ses på som en stor motivasjonsfaktor.

5.4 Diskusjon – ledelse

Filtrering av informasjon fremstår som ett stort problem, muligens i alle hierarkier, og ikke bare hos denne arbeidsgiveren. I dette politidistriktet så virker det som strukturelle er veldig viktig, men det fremstår som det forhindrer kommunikasjon, inspirasjon og dermed motivasjon av de ansatte.

Politiet som etat har innført en egen medarbeiderplattform som ett sett med verdier som både de ansatte og ledere måles på. Verdien “*skape resultater i samhandlig med andre*” og “*motivere og utvikle medarbeidere*”, er noe ledere i større grad kan måles på (poltiet.no). Ett forslag kan være å i større grad knytte den sistnevnte verdien til turnover, og å aktivt arbeide mot å forhindre turnover.

Når vi ser på Maertz and Griffeth (2004) sitert i (Maertz Jr et al., 2007 s. 1062) teori om støttende ledelse som motvekt mot turnover. En av informantene opplevde en støttende leder som ønsket det beste for vedkommende. Til slutt var ikke støttende ledelse nok for vedkommende, da de andre fakorenes betydning ble for store, og at hen ønsket en større utvikling enn det arbeidsgiveren kunne tilby. Slik sett kan man si at denne studien kan peke

på at støttende ledelse muligens ikke er nok i turnoversammenheng. Flere faktorer må være tilstede for at man kan minske turnover.

5.5 Diskusjon - faktorer ved arbeidet, muligheter for utvikling og kompetanseutvikling

Faktorer som at man ikke føler seg verdsatt har en stor påvirkning på arbeidshverdagen, slik som empirien i oppgaven viser. I teorien ble det vist til en rekke eksempler der man føler at arbeidsgiver viste “støttende ledelse”. I løpet av denne studien så fremstår støttende ledelse om en fjern tanke. Noe som helt klart kan skyldes ressursmangel. Fravær av fokus kan også skyldes at lederne har for mange arbeidsoppgaver. Høy turnover kan føre til at fokuset blir “å holde seg flytende”, og å få ansatt nye medarbeidere.

Begrepet psykologisk bemyndiggjøring (Spreitzer 1995) har en positiv effekt på turnover. Det fremstår som det er ett stort fravær av noen av elementene i psykologisk bemyndiggjøring. Som er; *mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning* (ibid 1995)

Selvbestemmelse kan være vanskelig å få til i ett hierarki der man arbeider med bestemte lovverk i bunn og der alle skal likebehandles. Slik sett kan det være i alles interesse at regler overholdes. De fleste av informantene opplyste at det alltid var vanskelig å få midler eller tilgang til videre utdanning og kompetanse. En av grunnene som oppgis er at de er politisivil og jobber med noe som har lite fokus og oppmerksomhet, men også at ressurssituasjonen ikke gir rom eller mulighet for det. Her er nok ett eksempel på at turnover avler turnover.

Flere informanter hadde en selvopplevd oppfattelse av urettferdig behandling i karriereløpet. Som nevnt i teorikapittelet var en løsning å fokusere på likebehandling, (Colquitt et al, 2001, sitert i Kuvass og Dysvik 2020, s.137).

I dette politidistriktet fremstår det ikke som om det er klare regler for opprykk, stillinger, og videre karriere. En informant gir informasjon om at hen bare får ett eller flere ansvar fordi “noen” mener det er riktig. En annen blir fratatt ett ansvar hen hadde, uten noen god forklaring. Det fremstår slik at det ikke er noen gitte objektive kriterier for ansvar og utvikling i yrkesløpet.

Når det gjelder påvirkning, så sier en stor del av informantene at fagforeningen (eller foreningene) har en mulighet for påvirkning. At flere sa at de hadde kommet med forslag til fagforeningen, viser at informantene har en tro på at det nytter å si ifra gjennom

fagforeningssporet. Slik sett har en fagforening mye å si for de ansatte, spesielt for dem som ikke tør å si ifra.

5.6 Diskusjon – kultur

Thorsrud & Emery 1969, (sitert i Jackobsen og Thorsvik 2022, s. 177) sier følgende:

“Begrepet fryktkultur viser til at ansatte undertrykker hva de mener, at de ikke tør å uttrykke faglig uenighet, si ifra om feil, svikt og mangler på arbeidsplassen fordi de frykter at det kan få konsekvenser for arbeidssituasjonen, lønn eller karrieremuligheter”

Informantene er rekruttert fra forskjellige deler av ett enkelt politidistrikt, der de tidligere var ansatt. Uttalelsene som flere av informantene kommer med under empiridelen, ligner veldig på det som omtales som en fryktkultur. Samtlige har prøvd å komme med forslag uten at det har blitt tatt så mye hensyn til. En av informantene ser at det å si ifra har hatt konsekvenser for sin karriere, en annen hadde store problemer med sikkerheten på arbeidsplassen.

En del av denne oppgaven er å avdekke hva som kan forårsake turnover, og hva som kan gjøres for å forhindre det. I oppgaven er det ikke ett stort representativt utvalg, til å genere kulturen til en kultur på landsbasis. I det siste har det vært diskusjoner om ett varslingsombud for politietaten. Eksempler på at varsling har hatt uheldige konsekvenser for enkeltindivider er flere. Det har vært ulike historier fra flere ulike politidistrikter der det har blitt avdekket en uheldig kultur, der det å si ifra, ser ut til å være en avgjørende faktor for videre karriere.

Når en av informantene forklarte at hierarkiet var en grunn for at kulturen ble som den ble, er det en viss sannhet i det. Strukturen på en organisasjon har mye å si, på hvem som tar avgjørelsene og hvem som kan påvirke. Den hierarkiske strukturen er en organisasjonsform, som kan gjøre det vanskelig å endre kulturen. I en flat struktur er det mye enklere å avdekke forhold som ikke er ønskelig. Slik sett så er medarbeiderplattformen (politiet.no) muligens innført for å innføre verdier og mål som er retningsgivende innenfor politiet.

Empirien beskriver godt det Christensen et al (2015) forklarte, de kulturelle begrensningene av at man befinner seg nederst i ett hierarki. Empirien viser at handlingsrommet er lite, og det er ledelse som i stor grad bestemmer hva som er innenfor og hva som ikke er det. En slik utvikling fører noe positivt med seg, at den interne kulturen mellom medarbeiderne blir sterk. Noen av informantene følte skyld ved å slutte, da de føler at de “svikter” kollegaer.

Noen av de andre informantene har opplevd at deres eget arbeidsmiljø ble ødelagt av turnover, som i seg selv forårsaker mer turnover. Når man som arbeidstaker går på jobb, og det er bare nyansatte medarbeidere der, er det lett å føle seg fremmedgjort.

Når en person opplever at det ikke er noe poeng i å si ifra om forhold på arbeidsplassen, så vil det medføre at det går ut over andre forhold, slik som kommunikasjon. Manglende kommunikasjon og oppmerksomhet fra ledelse angående arbeidsoppgaver, kan igjen gå ut over lønnsutvikling. Kultur gjennomsyrrer alle de andre variablene i denne oppgaven, som har en påvirkning på turnover. Griffeth og Hom (2001) forklarte at det var viktig å sosialiseres inn i en kultur på arbeidsplassen. Det ser ut som at det kulturelle aspektet med at forhold skal forties, tynger informantene, ved at det går ut over deres normer og verdier.

Hensyn til lojalitet overskygger alle andre forhold ved arbeidet, inkludert problemer med turnover.

5.7 Oppsummering turnover

Mitchell og Lee (1994) sin utfoldende modell kan brukes til å beskrive informantenes valg om å forlate politidistriktet som arbeidsplass. Det fremstår som at det ikke var noen som hadde valgt vei nummer en, da de hadde en ny jobb å gå til når de sluttet. Vei nr to, tre og fire kan alle være aktuelle, men det er vanskelig å avgjøre hvilket av disse som ble valgt. Det er rimelig å tro, etter gjennomføring av intervju, at samtlige hadde vært utsatt for ett eller flere “sjokk” som fikk dem til å vurdere sin egen karriere.

Dette beskrives som at andre medarbeidere sluttet, at de opplevde at de ikke fikk bedre lønn, eller ansvar, eller ble fratatt ansvar som de hadde. En av informantene oppgir at ett av de første “sjokkene”, kom da hen mente at lederen “*ikke hadde ryggen*” til den ansatte. Slik det fremstår så gikk det nedover med informantens trivsel og jobbmotivasjon etter dette.

Sjokkene tvinger de ansatte til å se på sin egen arbeidssituasjon.

Den utfoldende modellen (Mitchell og Lee 1994) kan også brukes til å se på “push-faktorene”, som var avgjørende for turnover. Slik det fremstår etter intervjuene, så er det selve push-faktorene som er det som fører til at informantene skifter jobb. Flere informanter oppga at det gikk lang tid mellom tanken på å skifte jobb kom, til de faktisk gjennomførte det. I løpet av denne tiden kom det flere og flere “sjokk”. Dårlig lønn er i seg selv ikke

avgjørende for turnover, men når det kommer i tillegg til andre faktorer slik som dårlige utviklingsmuligheter, så blir fordelene ved å skifte jobb, større en ulempen.

I teorikapittelet ble de følelsesmessige og normative båndene (Meyer & Allen 1997) omtalt. Som det fremkommer i empirien så virker det som at flere informanter viser til at de normative og følelsesmessige båndene ble brutt. De oppgir at de ikke får tilbake det som de gir, i form av arbeid, engasjement og ståpå-vilje. Noe som igjen fører til at følelsene ovenfor arbeidsgiver endrer seg, og tilknytningen minsker.

5.8 Viktige funn

Denne oppgaven viser at politiet som arbeidsgiver bør investere mer i politisivile som en ansattgruppe. I flere av intervjuene kom det frem informasjon som viste at dette med å føle seg verdsatt som en ansatt er særdeles viktig for informantene. I stedet så er det få i egen etat, eller i eget politidistrikt som vet hva de gjør eller hvem de er, men de er viktig for alle oppgavene som politiet gjør. Slik sett er det meget positivt at publikum, eller brukerne av deres tjenester, finner at jobben som gjøres er verdifull.

Et annet overraskende funn er at kommunikasjonen fra ansatt til leder, og generell kommunikasjon ser ut til å fungere dårlig. Medarbeidersamtalen oppfyller ikke den funksjonen den er ment å ha, som er ett dokument der både medarbeider og leder har en åpen samtale om mål og videre utvikling.

Det er viktig å ha i bakhodet at såkalte push-faktorer, ofte er organisasjonsinterne faktorer som kan gjøres noe med.

6.0 KONKLUSJON

Å foreslå endringer i organisasjonskulturen er nærmest en umulig oppgave. Kultur er noe som er vanskelig å endre, og i dette tilfellet så er strukturen i bakgrunnen. Ett forslag kunne ha vært å kunne være anonym i tilbakemeldinger. En av informantene forklarte at dette virkemiddelet ikke hjalp noe særlig. En annet virkemiddel er at det kan ses på som positivt å fortelle om feil og mangler, men her er det en lang vei å gå.

Politisivile er ca 1/3 av de lønnede i politiet i Norge i hht statistikk i politiets årsrapport 2022 (politiet.no). Nå har undersøkelsene i oppgaven blitt gjennomført i ett distrikt. Det er likevel en stor enighet om at politisivile som en ansattgruppe er lite omtalt i politiets arbeid. Det er lite kjennskap til ansattgruppens eksistens og det de arbeider med. Med den store massen av

politisivile i politiet, er det meget forunderlig at det ikke har vært en større utvikling vedørende karriereplanlegging og kompetanseutvikling.

Når det gjelder karriereveier i politiet så burde det være store muligheter for utvikling innad. I stedet så fremstår det som om det ikke finnes noen informasjon, eller diskusjon om hva slags oppgaver burde gjøre og hva som er samfunnsøkonomisk nyttig. Når regjering og offentlige myndigheter diskuterer politiet, er det viktig å se politiet som en helhet, der mange oppgaver kan løses av politisivile.

Informantene så at publikum og andre utad så på disse ansatte som en ressurs, men fikk aldri noen tilbakemelding fra ledelse eller andre hvor viktig jobben de utfører faktisk er.

6.1 Videre forskning

En større undersøkelse kunne i større grad sett på forskjell mellom høy og lav utdanning, og om det har en påvirkning på turnover. En ide kan være å gjennomføre en større undersøkelse blant politisivile på ett nasjonalt nivå. Forskningsmessig hadde det vært interessant om en slik undersøkelse kunne ha avdekket andre konklusjoner og kommet med andre løsninger på turnover. En større undersøkelse kunne også ha tatt med ett lederperspektiv inn i undersøkelsen, for å komme med innspill til hva som kan gjøres for å utvikle sivile arbeidstakere og deres arbeidshverdag. Å beholde kompetent personell bør være i alles interesse.

6.2 Oppsummering forskningsspørsmål og problemstilling

Problemstilling: *Hvordan forsøke å beholde politisiviles kompetanse i politietaten?*

Forskningsspørsmål 1: Hvilke faktorer som ligger bak motivasjonen for politisivile til å slutte i politietaten?

Svaret gjennom oppgavens empiri er helt klar; Lønn, kultur, ledelse, manglende muligheter for kompetanseutvikling, samt kommunikasjon ses på som de største utfordringene for å forhindre turnover i det aktuelle politidistriktet. Problemene gjelder i stor grad for hele politietaten, men det er ikke empirisk grunnlag for å utlede svar i denne undersøkelsen til å gjelde hele landet. Det samme gjelder for forskningsspørsmål 2. Det er likevel mulig å gi en pekepinn på hva slags utfordringer politisivile arbeidstakere på landsbasis også har, og hvordan turnover kan blir forsøkt forhindret.

Forskningsspørsmål 2: Hva kan gjøres for å forsøke å forhindre turnover blant politisivile i politietaten?

Forslag til videre arbeid mot turnover blant politisivile, basert på oppgavens empiri

- Politiet bør lage informasjon om hvilke oppgaver det finnes for politisivile i etaten og hva de gjør, slik at det er mulig for ansatte å kunne utnytte sin kompetanse internt i politidistriktet, i andre distrikt eller særorgan.
- Kompetanse skal lønne seg. Det bør legges opp til ett system som gi ansatte ett intensiv for å tilegne seg kompetanse, gjerne utenfor etaten, og at det gjenspeiles i lønn.
- Det bør innføres objektive mål for å tilegnelse av stilling eller annet ansvar. Som alle ansatte ved den aktuelle avdelingen er kjent med.
- Medarbeidersamtale bør inkludere en samtale om videre karriere og utvikling, og hvordan dette kan oppnås på best mulig måte.
- Lønn og stillingsnivå bør være på nivå med andre offentlige ansatte.
- Nok ansatte til arbeidsoppgavene. Hvis ikke det er nok ansatte til arbeidsoppgavene, vil det føre til en ressursituasjon som fører til mer turnover.
- Innføring av en åpen kultur der de ansatte blir hørt, og kan si ifra om forhold på arbeidsplassen
- Kompetanseutvikling for politisivile, som gir reelle utviklingsmuligheter innenfor politidistrikt, andre politidistrikter eller særorgan. Ett slikt tiltak kan settes i sammenheng med punkt en.

7.0 AVSLUTNING

Når det gjelder oppgavens problemstilling, så vil en endring i forhold som påvirker turnover trolig få en effekt ved at ansatte ønsker å jobbe i etaten, og fortsette å utvikle seg. Det krever at det gjøres en innsats i forbedring av forholdene som kan forårsake turnover.

Ett mulig forslag kan være å skape karriereveier for sivilt ansatte, ikke bare lokalt, men på ett nasjonalt nivå. Det kan være lurt å se på hvordan sivile kan jobbe på tvers sin egen gruppe som de er ansatt i.

Ett forslag som ikke koster mye, er at det fremkommer informasjon om sivile ansatte i politiet og deres arbeidsoppgaver. God informasjon vil kunne forhindre turnover.

7.1 Litteraturliste

Bluedorn A.C (1976): *A casual model of turnover in organizations*, University of Iowa ProQuest Dissertations Publishing

Branham, L.(2004): *“The 7 hidden reasons employees leave, how to recognize the subtle signs and act before it's too late”*. Amacom, American Management Association, New York

Brinkman.S.& Kvale S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk, Oslo

Christensen T., Egeberg M, Lægreid, P & Aars, J (2021): *Forvaltning og politikk* (5.utgave) Oslo. Universitetsforlaget

Christensen T., Egeberg M, Lægreid, P, Roness P. G& Røvik K. A (2015): *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3.utgave) Oslo. Universitetsforlaget

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000): *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. University of Rochester.

Jacobsen, D.I & Thorsvik J.(2022): *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave) Bergen. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Abstrakt forlag AS.

Griffeth R.W & Hom P.W (2001): *Retaining Valued Employees*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated. [http://doi.org/ 10.4135/9781452231242](http://doi.org/10.4135/9781452231242)

Nilsen, V (2012): *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget, Oslo.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utgave.). Bergen Fagbokforlaget

Kvale, S & Brinkmann S (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utgave) Oslo Gyldendal Norsk Forlag AS

Kuvaas, Bård og Dysvik, Anders (2020): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*, (4.utgave) Bergen. Fagbokforlaget

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: *The unfolding model of voluntary employee turnover*. *The Academy of Management Review*, 19, 51–89.

Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). *The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover*. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075. <https://doi.org/10.1002/job.47>

Miner J.B (2005): *Organizational Behavior 1, Essential Theories of motivation and leadership*. Routledge. Taylor and Francis Group. London and New York

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

Meyer.J.P & Allen N.J (1997): *Commitment in the workplace* ,SAGE Publications, Incorporated

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Abstrakt forlag AS.

Tjora, A. (2020): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utgave) Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS

Porter, C. M. & Rigby, J. R.(2021): *The turnover contagion process: An intergrate review, theoretical and impirical research*. *Journal of organizatinal behavior* 2021, Vol.42 (2), s.212-228, HOBOKEN: Wiley. <http://doi.org/10.1002/job.2483>

Sardiakis G& Cooper C (2016): *Research handbook on employee turnover*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <http://doi.org/10.4337/9781784711153>

Strand, T (2016):*Ledelse,organisasjon og kultur* (2.Utgave) Fagbokforlaget, Bergen

Spreitzer, G. M (1995): *Psychological empowerment in the workplace: dimensions,measurement and validation*. *Academy of management journal*. Brirarcliff Manor, vol 38 iss5. 1442-1465. <http://doi.org/10.5465/256865>

<http://www.politiet.no> (15.03.2023) Politiets årsrapport 2022, [politiets-arsrapport-2022.pdf](#)
(lest 14.11.2023)

<http://www.politiet.no> - [Medarbeiderplattform – Politiet.no](#) (lest 14.11.2023)

Poltidirektoratet 2018

Vedlegg

- Intervjuguide
- Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
- Godkjenning fra SIKT

Intervjuguide

- Signere samtykkeskjema
- Informere om oppgaven, og bakgrunn

Generelt

1	Hvor lenge jobbet du i politiet?				
2	Er det lenge siden du fullførte din utdanning?				
3	Hva er dine tanker rundt egen utdanning og jobben du hadde i politiet?				
4	Beskriv hvordan du opplevde å være sivilt ansatt i politiet?				

Medarbeidersamtalen

5	Hva er dine erfaringer med medarbeidersamtalen?				
---	---	--	--	--	--

6	Hva var bra med samtalen?				
7	Hva var mindre bra med samtalen?				
8	Tok du opp dine tanker omkring å skifte jobb i medarbeidersamtalen?				
9	Var du ærlig med din leder vedrørende mulige forbedringer på din arbeidsplass?				
10	Ble det du tok opp i medarbeidersamtalen tatt tak i?				
11	Følte du at du hadde en mulighet for påvirkning av din egen arbeidshverdag?	Oppfølgings spørsmål :Det er ulike elementer av påvirkning, fagforening, verneombud, ytre sin mening, fortell mer om hvordan du bidro til å påvirke.			
12	Bidro medarbeidersamtalen til endringer i ditt arbeidsforhold eller oppgaver? forklar gjerne dette nærmere				

MOTIVASJON, INDRE OG YTRE

13	Kan du beskrive forhold i stillingen du hadde, som virket motiverende?				
----	--	--	--	--	--

14	Beskriv forhold ved stillingen som du hadde som var mindre motiverende?				
15	Hva tenker du om synligheten av ditt arbeid, innad i etaten, og utenfor etaten?	Stikkord: Annerkjennelse			
16	Fortell gjerne om du opplevde dine arbeidsoppgaver som meningsfulle?				
17	Fortell hva du tenker om muligheter for kompetanseutvikling i politiet, og om dette var noe du vurderte?				
18	Fortell gjerne om hvordan jobben i politiet svarte til de forventninger du hadde når du startet?				
19	Beskriv hva du tenker omkring lønnsamtalen, og om denne gav uttelling for høyere lønn?	Stikkord: Kandidatens åpne vurdering.			

LEDELSE

20	Beskriv hvordan du opplevde ledelse i politiet?	Stikkord: Generellt, kandidaten kan snakke fritt omkring ledelse.			
21	Hvordan har utøvelse av ledelse påvirket arbeidsforholdet som du hadde i etaten?				

22	Hvilken påvirkning hadde din nærmeste leder på ditt arbeidsforhold?				
23	Beskriv gjerne om det ble gitt tilbakemeldinger i form av sluttsamtale ved avslutningen av ditt arbeidsforhold, og hvilke tilbakemeldinger du gav i denne?				

KULTUR

24	Hvordan har kulturen i politiet påvirket deg i den jobbhverdagen du hadde?				
25	Beskriv gjerne om kulturen i politiet bidro til at du ble lengre i jobben, eller om det var en faktor som bidro til å se deg om etter en ny jobb?	Stikkord: elementer ved kulturen som var pådriver eller veldig positiv			
26	Beskriv gjerne om du tenker at noe bør endres ved den nåværende kulturen i politiet?				
27	Beskriv om du mener det var takhøyde for å ta opp forhold ved arbeidet som var utfordrende?				

28	Kan du beskrive forhold eller faktorer som fikk deg til å se etter en annen jobb?				
29	Kan du beskrive noen forhold eller faktorer som fikk deg til å søke den jobben du har i dag? Med dette menes den jobben du fikk rett etter du sluttet i politiet.				
30	Hvilke elementer i yrkesutøvelsen i politiet trivdes du med?				
31	Beskriv gjerne om det er elementer i yrkesutøvelsen som fikk deg til å se deg om etter en ny jobb?				
32	Beskriv gjerne om det er elementer ved politidistriktet som du var ansatt i som gjorde arbeidet du hadde i etaten utfordrende?				

PROSESSEN

33	Hvor lang tid gikk det fra du tenkte på å søke en ny jobb til du fant en ny du ville søke på?				
34	Vil du beskrive deg som mindre motivert i jobben i politiet, i løpet av denne tiden? Beskriv gjerne dette nærmere.				

35	Hva kunne arbeidsgiver gjort for at du skulle endre mening å forlate jobben i løpet av denne tiden?					
----	---	--	--	--	--	--

ARBEID OG KARRIEREMULIGHETER

36	Beskriv om din opplevelse vedørende mulige manglende karriere-muligheter videre i politietaten?					
37	Beskriv gjerne om du og leder diskuterte videre karriere, horisontalt eller vertikalt i politietaten?	Oppfølgingsspørsmål, fikk du tilbud om kompetanseutvikling i arbeidet i politiet?				
38	Beskriv gjerne om din opplevelse vedrørende karriereveier for sivile i politietaten?	Oppfølgingsspørsmål: tenker du at det andre avdelinger i politiet som kunne ha bruk for din kompetanse? Utdyp gjerne dette nærmere				
39	Forklar om arbeidsmengden i stillingen du hadde i politiet hadde betydning for din avgjørelse om å forlate stillingen?					

SLUTT

40	Tenker du at det er andre faktorer enn de vi har vært inne på, som kan ha påvirket din avgjørelse om å slutte?				
41	Hvis du skulle gi råd til din tidligere arbeidsgiver, om hvordan redusere turnover blant politisivile, hva ville det vært?				
42	Er det noe mer du ønsker å si?				

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Politisiviles kompetanse på vei ut av politietaten?

-Faktorer og årsaker til turnover blant politisivile

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på turnover blant politisivile som har avsluttet sitt arbeidsforhold i politiet. Formålet med prosjektet er turnover blant politisivile, og av dette samt å forsøke å komme med forslag til måter politisiviles kompetanse kan beholdes i politietaten.

Dette er en masteroppgave som skrives som en del av studiet “Erfaringsbasert master i Human Resource Management”, ved Nord universitet. Masteroppgaven er en avsluttende oppgave i studiet. Jeg vil innhente informasjon gjennom kvalitativ forskningsmetode som er intervjuer med utvalgte respondenter.

Hvorfor får du spørsmål om å delta? Du får denne forespørselen fordi:

Ditt navn er nevnt av andre som fremdeles jobber i politiet, som jeg har kontaktet. Jeg tar kontakt med deg, da jeg spør om du ønsker å være en respondent for ett intervju vedrørende turnover i politietaten. Undersøkelsen vil omfatte intervjuer fra tre til fire personer som alle har avsluttet sitt arbeidsforhold i politietaten. Intervjuet tidsbruk vil være ca en time. Jeg har kun fått din kontaktinformasjon fra andre som du tidligere har jobbet med.

Nord universitet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

Det er frivillig å delta Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Hva innebærer det for deg å delta?

Dataene som samles inn, vil kun være i form av ett intervju. Det forekommer ingen personsensitive opplysninger. Bakgrunnsinformasjonen vil kun omfatte hvor mange år du har jobbet i etaten, og om det er lenge siden du avsluttet din utdanning. Ingen navn eller andre personopplysninger vil fremkomme i intervjuet. Intervjuene vil tas opp ved hjelp av lydopptak via innspilling ved hjelp av mobiltelefon. Innspillingen vil bli gjennomført via nettskjema-diktafon-appen fra Universitetet i Oslo. Dette medfører at lydopptaket ikke lagres på mobilen, men sendes til ett nettskjema. Nettskjemaet vil bli transkribert og kodet, lagret på min private student-konto (Office 360), og slettes ved prosjektets slutt. Intervjuet består av rundt 42 spørsmål.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig veileder ved Nord Universitet: Gry Cathrin Brandser

Student: Cecilie Sundby Simonsen

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

· Den eneste som har tilgang til opplysningene som fremkommer under intervjuet er studenten og veileder. Etter transkribering og koding vil resultater og evt sitater kunne gjengis i selve masteroppgaven. Masteroppgaven vil bli publisert offentlig og vurderes av veileder og sensor ved Nord universitet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, og datamaterialet vil bli lagret på studentens studentside, ved Nord universitet, som er passordbeskyttet og som kun studenten har tilgang til.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes ved en publisasjon, og det er kun bakgrunnsopplysninger som vil bli publisert, som omfatter hvor mange år du har jobbet i etaten, og om det er lenge siden du avsluttet din utdanning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter:

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

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,

- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes, og oppgaven innleveres 15.11.2023. Opplysningene vil da slettes.

Ønsker du å vite mer om dette prosjektet, eller vil vite mer om dine rettigheter, kan du ta kontakt med:

Nord universitet sitt personvernombud: Toril Irene Kringen epost; personvernombud@nord.no, tlf. 74 02 27 50

Veileder: Gry Cathrin Brandser, gry.brandser@nord.no, tlf 75 51 73 81

Student: Cecilie S. Simonsen, cecilie.s.simonsen@student.nord.no, tlf 95 18 46 22

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet

Politisiviles kompetanse på vei ut av politietaten?

-Faktorer og årsaker til turnover blant politisivile

Og jeg har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til (sett kryss):

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til masteroppgaven er ferdigskrevet og vurdert.

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

Signatur og dato:

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

507556

Vurderingstype

Standard

Dato

07.11.2023

Tittel

Masteroppgave i erfaringsbasert Human Resource Management ved Nord universitet

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig

Gry Cathrin Brandser

Student

Cecilie Sundby Simonsen

Prosjektperiode

01.06.2023 - 15.11.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.11.2023.

[Meldeskjema](#) **Kommentar**

Vi kan ikke se at det er gjort noen endringer i meldeskjemaet eller vedlegg som har innvirkning på vår vurdering av hvordan personopplysninger behandles i prosjektet.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med det du har oppgitt i meldeskjema.

Lykke til videre med prosjektet!