



Universitetet
i Stavanger

*Medarbeiderskap som en ressurs i endringsprosesser i
politiet*

Masteroppgave i endringsledelse
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Stavanger
Våren 2016

Ingrid Kvinge Skogseth

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Våren 2016

FORFATTER: Ingrid Kvinge Skogseth

VEILEDER: Kristin Engh

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Medarbeiderskap som en ressurs i endringsprosesser i politiet

EMNEORD/STIKKORD:

Medarbeiderskap, endringsledelse, transformasjonsledelse, kultur, politiet.

SIDETALL: 58 (inkludert referanser og vedlegg)

STAVANGER 15. juni 2016

Sammendrag

Denne kvalitative studien diskuterer hvordan medarbeiderskap kan benyttes som en ressurs i endringsprosesser i politiet, med bakgrunn i tre forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet søker svar på hva som kjennetegner medarbeiderskap i politiet. Det andre forskningsspørsmålet tar for seg betydningen politiledelse har for medarbeiderskap, og det tredje utforsker hvordan organisasjonskulturen kan fremme medarbeiderskap i politiet. Diskusjonen baseres på teori og egen innsamlet empiri, og det er foretatt i alt syv intervjuer med ansatte ved Stavanger politistasjon, som er den primære forskningsenheten.

Den teoretiske delen diskuterer medarbeiderskap som konsept og setter det i sammenheng med de valgte fokusområdene, ledelse og kultur, og hvordan dette kan bidra til å bygge endringskapasitet i organisasjonen. Ansvarsdimensjonen i begrepet står sentralt og det argumenteres for at ansatte har ulike forutsetninger for å ta ansvar og initiativ, avhengig av blant annet hvor i politiet de arbeider og hvilken relasjon de har til lederen og andre medarbeidere. Det argumenteres også for at den opplevde etats- og familiefølelsen i politiet kan benyttes som en ressurs i endringsprosesser. På den andre siden avdekkes det et avvik med hensyn til hvordan en god medarbeider beskrives, slik som i medarbeiderplattformen, og hvordan informantene opplever dette på tvers av ulike avsnitt. Dette kan bidra til å hemme utviklingen av et godt medarbeiderskap. Når det gjelder medarbeiderskap og ledelse, viser funnene at graden av tillit mellom medarbeider og leder er en viktig faktor for å utnytte medarbeiderskap som en ressurs til det fulle. Et interessant funn er at informantene opplever at ledere i politiet ikke er oppfordrende eller mottakelige for kritiske tilbakemeldinger, noe som hemmer mulige forbedringstiltak og relasjonen mellom medarbeider og leder. Dette bidrar også til å bygge oppunder en frykttkultur, samt at potensiell motstand i endringsprosesser ikke blir adressert. Når det gjelder organisasjonskulturen, kommer det frem at politiet er preget av en sterk yrkesstolthet og etatsfølelse, samt en sterk lojalitetskultur. I tillegg oppleves det at respekt er en verdi som står sterkt i politiet. Disse elementene ved politikulturen er positive når det gjelder å benytte medarbeiderskap som en ressurs i endringsprosesser, ettersom de bidrar til å binde organisasjonen sammen og styrker tilhørigheten mellom de ansatte. Den sterke lojaliteten kan, paradoksalt nok, virke hemmende med hensyn til å utfordre etablerte sannheter og praksiser i politiet, og den kan også knyttes til frykttkulturen som beskrives.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av en toårig mastergrad i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Etter min andre master og syv år med universitetsstudier i bagasjen, føles det godt og endelig kunne sette punktum.

Jeg ser tilbake på to spennende, lærerike og fine år. Jeg legger likevel ikke skjul på at det siste året har vært utfordrende og til tider slitsomt, ettersom masteroppgaven har blitt skrevet i kombinasjon med fulltidsjobb ved Stavanger politistasjon.

I forbindelse med oppgaven er det flere som har bidratt på veien til målet. Først og fremst vil jeg rette en takk til min veileder Kristin Engh for god veiledning og råd i forbindelse med masteroppgaven. Jeg vil også gi en stor takk til informantene ved Stavanger politistasjon som stilte opp til intervju. Oppgaven hadde ikke blitt til uten dere.

Tusen takk til mine gode venninner Mali Dybvad og Kristine Strand for kjempegod hjelp til korrekturlesning. Takk til familie og venner for støtte gjennom prosessen.

Sist, men ikke minst, en stor takk til min fantastiske samboer Petter Haugen Granaas. Tusen takk for all hjelp i forbindelse med oppgaven, og for all støtte og tålmodighet du har vist gjennom prosessen. Nå får du endelig kjæresten din tilbake!

Ingrid Kvinge Skogseth

Stavanger, 15. juni 2016

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Forord	iii
1.0 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	3
1.2 Problemstilling	4
1.3 Oppgavens avgrensning.....	4
1.4 Oppgavens oppbygning.....	4
2.0 METODE.....	6
2.1 Forskningstilnærming.....	6
2.2 Forskningsdesign.....	6
2.3 Forskningsmetode.....	7
2.4 Datainnsamling.....	7
2.5 Intervjuprosessen.....	8
2.5.1 Utvalgskriterier og informantene.....	8
2.5.2 Gjennomføring av intervjuene.....	9
2.6 Bearbeiding og analyse av data	9
2.7 Fordeler og utfordringer	10
2.8 Kvalitetskrav.....	11
2.8.1 Troverdighet.....	11
2.8.2 Bekreftbarhet.....	12
2.8.3 Overførbarhet.....	13
2.9 Etikk	14
2.10 Refleksjoner	14
3.0 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING	15
3.1 Endring og endringsledelse.....	15
3.1.1 Motstand mot endring	16
3.2 Medarbeiderskap.....	17
3.2.1 Begrepets opprinnelse.....	18
3.2.1.1 Et nordisk fenomen.....	19
3.2.2 Hva er medarbeiderskap?	19
3.2.2.1 To retninger.....	21
3.2.2.2 Kritikk.....	21
3.2.2.3 Fem former for medarbeiderskap.....	21
3.2.3 Medarbeiderskap i politiet.....	22
3.3 Medarbeiderskap og ledelse.....	23
3.3.1 Medarbeiderskap som samspillet mellom leder og medarbeidere.....	23
3.3.2 Transformasjonsledelse.....	25
3.3.2.1 Kritikk.....	27
3.3.3 Politiledelse.....	28
3.4 Medarbeiderskap og kultur	29
3.4.1 Kultur for medarbeiderskap.....	30
3.4.2 Organisasjonskultur.....	31
3.4.3 Politiets organisasjonskultur	32
3.4.3.1 Kjennetegnet ved kulturen	33
4.0 DRØFTING.....	35

4.1 Medarbeiderskap i politiet	35
4.1.1 Medarbeiderplattformen	35
4.1.2 Ulik ansvarsfølelse.....	36
4.1.3 Ta ansvar utover det som forventes	36
4.1.4 Etats- og familiefølelsen.....	37
4.1.5 Fornøyd med eget avsnitt.....	38
4.1.6 Samarbeid	39
4.1.7 Forhold til arbeidet	39
4.2 Medarbeiderskap og ledelse.....	41
4.2.1 Politiledelse	41
4.2.2 Ulike forutsetninger for å ta ansvar	42
4.2.3 Lite oppmuntring til kritiske tilbakemeldinger	43
4.2.4 Fokus på målbare prestasjoner.....	45
4.2.5 Hierarkisk lederstil	46
4.3 Medarbeiderskap og kultur	47
4.3.1 Lojalitetskultur	47
4.3.2 Fryktkultur	48
4.3.3 Respekt.....	50
5.0 Oppsummering og konklusjon	51
5.5 Videre forskning.....	53
6.0 Referanseliste	54
VEDLEGG 1: Intervjuguide	56
VEDLEGG 2: Medarbeiderplattformen	58

1.0 INNLEDNING

I tiden etter at 22. juli-rapporten ble publisert har det norske politiet opplevd økt oppmerksomhet i det offentlige rom. Gjørsv-kommisjonen argumenterte for at det var behov for å arbeide med kultur, ledelse og holdninger i politiet for at ledere skulle bli mer resultatorienterte og få bedre gjennomføringsevne (Gjørsv 2012). Kommentator i Dagens Næringsliv, Eva Grinde, uttalte i 2013 at ”ingen etat er så til de grader gjennomlyst de to siste årene som politiet” (Grinde 2013: avsnitt 3), og dette er fortsatt gjeldende i dag. I likhet med Gjørsv-kommisjonen, vektla den norske justisministeren, Anders Anundsen, betydningen av ledelse, kultur og holdninger da han snakket på Politiets Fellesforbunds (PF) landsmøte 25. november 2015 (Vanebo 2016). Begrepene ledelse, holdninger og kultur er i tillegg sentrale i politireformen av 17. februar 2015 (Johannessen & Glomseth 2015), og i organisasjons- og ledelseslitteraturen.

Det norske politiet er nå i startfasen av en omfattende endringsprosess, med bakgrunn i den nevnte politireformen. Politireformen er en nasjonal utviklingsplan med formål om en gradvis utvikling av et bedre og mer moderne politi, i løpet av perioden januar 2016 til 2020 (Politi.no 2016). Visjonen er at politiet skal bli mer effektivt, bli bedre rustet til å møte fremtidens kriminalitet, samt skape trygghet der folk bor og ferdes (Politi.no 2015). Samfunnsutviklingen fører med seg nye og komplekse utfordringer for politisektoren, deriblant et endret trusselbilde (Glomseth 2013). Av den grunn argumenteres det for at politiet må omstille seg, for på den måten å bli bedre tilpasset dagens og fremtidens utfordringer. For å gjennomføre en omstillingsprosess, har politireformen angitt flere omfattende tiltak som skal iverksettes i perioden mellom 2016 og 2020. Noen av tiltakene har en klart definert start- og sluttdato, mens andre tiltak, slik som en mer generell uttalelse om ”styrking av politiet”, vil være en kontinuerlig prosess (Politi.no 2015). Den første organisasjonsmessige endringen som allerede har funnet sted, er reduksjon i antall politidistrikt. Fra 1. januar 2016 er antall politidistrikt redusert fra 27 til 12 (Politi.no 2015). Rogaland politidistrikt slo seg eksempelvis sammen med Haugesund politidistrikt og heter i dag Sør-Vest politidistrikt. I tillegg til ny organisering skal politiet få nye måter å arbeide på. Eksempler på dette er nye verktøy innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), i tillegg til bedre ledelse og styring, som blant annet vil drives gjennom kulturarbeid (Politi.no 2015). Strukturen skal tilpasses

moderne krav og kulturen skal styrkes, noe som medfører at ledelsesprosesser og arbeidsmåter i alle ledd vil bli berørt (Glomseth & Aaserud 2012). Det gjenstår å se hvordan og på hvilke måter flere av disse tiltakene skal oversettes og operasjonaliseres i praksis.

Innen organisasjonsfaget og endringsledelse har lederens rolle og betydningen av god ledelse tradisjonelt vært tillagt stor vekt. Mye tyder imidlertid på at det nå foregår et skifte med mer fokus på medarbeiderne og deres betydning for arbeidsmiljøet og organisasjoners resultater (Velten et al. 2008). Ifølge Johan Velten (Siteret i Wærpen 2011) er det nå på tide at fokuset rettes mot medarbeidernes ansvarlighet og hvordan den kan utvikles. Medarbeiderskap som konsept kan sies å være relativt nytt, men ifølge Johan Velten, Christer Ackerman, Freddy Hällsten og Stefan Tengblad (2008) har konseptet alltid eksistert. På samme måte som det skilles mellom godt og dårlig lederskap kan man også skille mellom godt og dårlig medarbeiderskap. Sentralt for medarbeiderskap er at det omhandler medarbeidernes innstilling og forhold til arbeidsgiveren, kollegaene og arbeidsoppgavene. Dette er selve grunnlaget for ”yrkes stolthet, god selvfølelse og gode relasjoner på arbeidsplassen” (Velten et al. 2008: 23). Et annet vesentlig poeng er at medarbeiderskap utvikles best i samspill mellom leder og medarbeidere. Medarbeiderskap er aktuelt sett i sammenheng med nye organisasjonsformer, nye lederroller og endrede forventinger til arbeidsplassen (Velten et al. 2008).

Klassisk hierarkisk styring har vært dominerende i politiet (Glomseth 2013). Det har lenge vært slik at grad og rang gir rett til ordre, noe som verken fremmer samhandling eller endringsevne (Dahle 2014). Denne organisasjonsstrukturen kan også påvirke kulturen i politiet. Det kan hevdes at en slik organisasjonsstruktur bidrar til å fremme en maskulin kultur som kjennetegnes av handling på bakgrunn av ordre, og lite rom for initiativ og ansvar utenom det som er forventet. I politiet har det også blitt rettet kritikk mot at politiledere mangler både lederutdanning og lederegenskaper (Dahle 2014).

Selv om det er uttalt at det både bør og skal fokuseres på ledelse i politiet, er medarbeiderens betydning også på agendaen. I en kronikk skrevet av politidirektør Odd Reidar Humlegård, som har vært på trykk i flere aviser, poengterer han at ”*ledelsesutvikling og fokus på medarbeiderskap vil uten tvil bli sentralt i reformarbeidet*” (Humlegård 2015: avsnitt 11). I tråd med denne uttalelsen viste sjefen for politihøgskolen, Håkon Skulstad (2014), til at det i etterkant av arbeidet med politiets medarbeiderplattform ble et økt fokus på å stille høyere

krav og forventinger til medarbeidere, da lederskap og medarbeiderskap må ses i sammenheng. Medarbeiderplattformen ble introdusert som en direkte følge av 22. juli-kommisjonens rapport (Skarpenes 2014). Skulstad viste videre til et notat fra politidirektøren til etatens medarbeidere i 2012 hvor innføringen av medarbeiderplattformen knyttes til begrepet medarbeiderskap: ”*Lederskap og medarbeiderskap utfyller hverandre, og det er viktig å skape et forpliktende samspill hvor ledere og ansatte gjør hverandre gode i utføringen av etatens oppdrag*” (Skulstad 2014: avsnitt 13). Karin Aslaksen, HR-direktør i Politidirektoratet (POD), uttalte nylig at utviklingen av kompetent ledelse i politiet må utvikles gjennom ”*et velfungerende medarbeiderskap (jeg er motivert, jeg viser respekt, jeg er helhetsorientert og jeg er tett på) og ledere som motiverer og utvikler medarbeidere, skaper resultater i samhandling og setter retning og driver endring*” (Vanebo 2016: 46). Medarbeiderskap er med andre ord aktuelt i politiet.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

1. juni 2015 ble jeg ansatt som konsulent ved Stavanger politistasjon hvor jeg arbeidet fulltid fram til 1. mai 2016. Å bli ansatt i en etat som var i ferd med å gå inn i en stor organisatorisk endring, var en av hovedgrunnene til at politiet ble valgt som forskningsenhet for masteroppgaven. Kort tid etter ansettelsen, ble tilgang til feltet og samtykke til å intervju ansatte på Stavanger politistasjon avklart med mine overordnede. Dette var også en bakgrunn for valget, da det kan være utfordrende å få tilgang til forskningsfeltet (Berg & Lune 2012). Å arbeide ved Stavanger politistasjon og oppleve sektoren fra innsiden i nesten ett år, har vært verdifullt for arbeidet med masteroppgaven. Tilstedeværelsen har gitt et godt innblikk i data, litteratur, organisasjonsstruktur og en forståelse av kulturen.

For det første har det, som referert til tidligere, tradisjonelt vært mye fokus på lederen i en organisasjon. Dermed var fokus på medarbeiderne og deres betydning for endringsprosesser en spennende innfallsvinkel for masteroppgaven. For det andre er det begrenset med empiri på området, da medarbeiderskap er et relativt nytt konsept i arbeidslivet (Velten et al. 2008). Denne studien kan dermed være et empirisk bidrag til det fremvoksende feltet. For det tredje var det interessant å skrive om, og undersøke medarbeiderskap i politisektoren nærmere, ettersom den generelle oppfatningen i samfunnet er at politiet kjennetegnes av en maskulin lederstil og en hierarkisk ordrekultur.

1.2 Problemstilling

Formålet med masteroppgaven er å forske på medarbeiderskap i politiet og hvilke forutsetninger politiet har for å utøve godt medarbeiderskap i en endringsprosess, da med tanke på den aktuelle Politireformen. Utgangspunktet for oppgaven er at det er en sammenheng mellom godt medarbeiderskap og en vellykket endringsprosess. Det vil også bli tatt utgangspunkt i at det finnes både godt og dårlig medarbeiderskap, på lik linje med god og dårlig ledelse. Oppgaven har én problemstilling og tre forskningsspørsmål.

Oppgavens problemstilling er:

Hvordan kan medarbeiderskap benyttes som en ressurs i endringsprosesser i politiet?

Det er formulert tre konkrete forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen:

1. *Hva kjennetegner medarbeiderskap i politiet?*
2. *Hvilken betydning har politiledelse for medarbeiderskap?*
3. *På hvilken måte kan politikulturen fremme medarbeiderskap?*

For å svare på forskningsspørsmålene tas det utgangspunkt i Stavanger politistasjon, som er enheten som er blitt brukt i denne studien. Likevel kan det antas at ledelsesprosesser og kultur ved Stavanger politistasjon er sammenlignbare med andre politistasjoner i Norge. Dette vil bli utdypet i metodekapittelet.

1.3 Oppgavens avgrensning

Det er mye som kan diskuteres når det kommer til medarbeiderskap og politiet. Denne studien har valgt å fokusere på ledelse og kultur. Et tema som kunne vært interessant å inkludere mer er organisasjonsstruktur, men på grunn av oppgavens omfang har ikke dette blitt viet stor plass. Det vil likevel bli vist til i en viss grad, ettersom struktur kan argumenteres å være tett knyttet til kulturen.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er inndelt i tre hovedkapitler med tilhørende underkapitler, samt innledning og avslutning. I kapittel 2 diskuteres de metodiske valgene i forbindelse med forskningen. I teorikapittelet presenteres forskning og studier om medarbeiderskap, og begrepet plasseres i en teoretisk kontekst. Begrepet medarbeiderskap vil bli diskutert og sett i lys av ledelse og

kultur, politiledelse og politikultur. Kapittel 4 omhandler funn og analyse, og her vil funnene diskuteres i lys av teorien som blir presentert i kapittel 3. Kapittel 5 er en avsluttende oppsummering og konklusjon. Her oppsummeres oppgavens hovedfunn og aspekter ved temaet medarbeiderskap som kan være aktuelle for ytterligere forskning vil presenteres.

2.0 METODE

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie av medarbeiderskap, hvor forskningsintervju er benyttet som hovedtilnærming. Stavanger politistasjon er analyseenheten i studien og alle intervjuene ble gjennomført her. Tilgangen til feltet ble avklart og godkjent av ledelsen ved Stavanger politistasjon høsten 2015. For å svare på forskningsspørsmålene ble det gjennomført semistrukturerte intervju av et variert utvalg informanter. Ettersom det er begrenset med empiriske data på medarbeiderskap, er dette en av grunnene til at en slik tilnærming er passende; nemlig for å studere konseptet i dybden. Hensikten med studien har vært å utforske og analysere informantenes oppfatning av og erfaring med fenomenet medarbeiderskap, og studien er derfor skrevet med utgangspunkt i et konstruktivistisk perspektiv (Tjora 2010: 91-92).

2.1 Forskningstilnærming

Tradisjonelt skiller det mellom induktive og deduktive forskningstilnærminger (Tjora 2010: 23-25). En induktiv tilnærming beskrives ofte som ”nedenfra og opp”, og innebærer at det er dataene som driver analysen og diskusjonen. En deduktiv tilnærming betyr at forskeren tester teoretiske antakelser med dataene. Det er viktig å merke seg at disse strategiene ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende, men at de også kan kombineres i en og samme studie (Tjora 2010: 23-25). Det første forskningsspørsmålet ble basert på teoretiske antakelser om begrepet medarbeiderskap, og dette er i tråd med en deduktiv tilnærming. Det andre og tredje forskningsspørsmålet var derimot ikke basert på noen teoretiske antakelser, og analysen ble dermed drevet av dataene. Etter hvert som dataene ble analysert ble relevant teori inkludert, og dette er i tråd med en abduktiv tilnærming, der teorier og perspektiver blir inkludert underveis i forskningsprosessen (Tjora 2010: 24-25).

2.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign kan sies å være forskerens plan for undersøkelsen (Ringdal 2001). Det er vanlig å skille mellom tre ulike forskningsdesign med en undersøkelse: *eksplorerende*, *beskrivende* eller *forklarende* (Ringdal 2001). Å eksplorere betyr å oppdage eller utforske, og brukes om forskningsspørsmål som er lite forsket på. Forskningsdesignet brukes ofte som et forprosjekt til en større undersøkelse. Beskrivende undersøkelser har til hensikt å beskrive et fenomen ved bruk av tall eller tekstdata, mens forklarende undersøkelser ønsker å forklare et fenomen. Formålet med oppgaven har vært å undersøke medarbeiderskap ved Stavanger

politistasjon. Etersom det finnes lite forskning på medarbeiderskap er det hensiktsmessig å omtale designet som eksplorerende. På bakgrunn av dette omtales også studien som et pilotprosjekt det er mulig å bygge videre på.

2.3 Forskningsmetode

Ifølge Steinar Kvale, Svend Brinkmann, Tone Margaret Anderssen og Johan F. Rygge (2009: 324) kan metode defineres som ”*en systematisk prosedyre (mer eller mindre regelbasert) for iakttagelse og analyse av data*”, mens den opprinnelige betydningen av ordet *metode* er ”*veien til målet*” (Kvale et al. 2009: 121). Innen samfunnsvitenskapen skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming til forskning. En vesentlig forskjell mellom de to tilnæringsmåtene er at kvalitativ metode tar sikte på å samle en dybdeforståelse av menneskelig atferd og tolke betydninger, mens kvantitative tilnærminger måler hyppighet og fordelinger (Fowler 2009). Kvalitative data kan derfor samles i tekstform, mens kvantitative data kan telles. Tilnærmingene omtales ofte som gjensidige utelukkende, men de kan også kombineres i en enkelt studie, kjent som mixed method (Tjora 2010). Det er flere faktorer som inngår i det å velge den mest hensiktsmessige tilnærmingen, og det er ofte ikke et riktig eller galt svar. Etersom hensikten med oppgaven var å undersøke informantenes forståelse av medarbeiderskap, ble kvalitativ metode vurdert som den mest formålstjenlige tilnærmingen. Likevel er det flere generelle faktorer det må rettes oppmerksomhet mot når kvalitativ metode blir valgt. Først og fremst er kvalitativ metode ofte en tidkrevende prosess med tanke på datainnsamling og behandling av data (Berg & Lune 2012). I tillegg kan det være utfordrende å innhente tilstrekkelig med informanter. Bias, eller skjevhet, i forskningen er også en utfordring forskeren kan møte på (Berg & Lune 2012). Dette diskuteres senere i kapitlet.

2.4 Datainnsamling

I denne studien er det benyttet både empiriske og teoretiske data. Det empiriske grunnlaget ble samlet inn ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. De innsamlede dataene fra intervjuene ble brukt som primærdata for oppgaven. Det ble foretatt syv intervjuer i perioden mars-april 2016 og alle intervjuene ble gjennomført ved Stavanger politistasjon. Hvert intervju hadde en varighet på 1-2 timer. Intervjuprosessen beskrives nærmere i neste delkapittel. I tillegg til egen innsamlet empiri ble også teoretiske data diskutert.

I samsvar med Knut Kjeldstadli's (1999:109) beskrivelse av kildekritikk som ”*systematisert sunn fornuft*” har det vært viktig å vurdere hver kilde individuelt. Da relevant faglitteratur

skulle samles inn til masteroppgaven, var det avgjørende at litteraturen var skrevet av anerkjente forskere eller forfattere, at litteraturen var av nyere dato og at forskernes posisjon og formål med forskningsundersøkelsene var gjort kjent. Det teoretiske grunnlaget ble samlet inn på ulike måter. Veileder Kristin Engh foreslo relevant litteratur tidlig i prosessen. Søkemotorer som "BIBSYS" og "Google Scholar" ble brukt for å finne aktuell teori, og nøkkelord som "medarbeiderskap", "transformasjonsledelse", "organisasjonskultur" og "kultur og ledelse i politiet" ga gode resultater. Definisjonene av medarbeiderskap slik de var redegjort for i Velten et al. (2008), Tengblad (2003), Hällsten og Tengblad (2006) og Ellingsen (2013) ble utgangspunktet for oppgavens definisjon av begrepet. Andre viktige kilder har vært Bass og Riggio (2006), Glomseth og Gottschald (2006), Hetland (2004, 2008), Jacobsen (2004), Johannessen og Glomseth (2015), Saksvik et al. (2008) og Vanebo et al. (2015). En potensiell fare med litteraturen er at den kan være skjev og selektiv, men ved å være bevisst på de nevnte faktorene ovenfor, har det å unngå en skjev fremstilling vært et viktig formål.

2.5 Intervjuprosessen

Bruce L. Berg og Howard Lune (2012: 200) hevder at "*all field investigations begins with the problem of getting in*". Å få tilgang til forskningsfeltet og intervjuobjekter kan ofte være utfordrende, men ikke i dette tilfellet. Etersom intervjuene ble gjennomført på egen arbeidsplass, var det få utfordringer med å oppnå tilgang til informanter. Dette medførte at feltarbeidet kunne gjøres tidlig i prosessen. Det å gjøre et forskningsarbeid på egen arbeidsplass vil diskuteres ytterligere i forbindelse med drøfting av troverdighet og bekræftbarhet.

2.5.1 Utvalgsriterier og informantene

Respondentene i studien ble valgt ved bruk av metoden "*målrettet utvalg*" (Berg & Lune 2012). Utvalget ble tatt fra populasjonen Stavanger politistasjon. Informantene ble spurt direkte om de kunne bli intervjuet i forbindelse med masteroppgaven. Kriteriene som ble lagt til grunn for valg av informanter var (1) at vi ikke samarbeidet tett til daglig på arbeidsplassen, (2) at de hadde minimum tre års erfaring fra etaten, (3) at informantene representerte et mangfold med hensyn til stillingskategori og rolle, og (4) at en kjønnsbalanse ble ivaretatt. Tanken bak kriteriene var å rekruttere et mest mulig representativt utvalg av populasjonen. Blant de syv informantene var både politi, jurister og sivilt ansatte representert. To av informantene var ledere og hadde personalansvar. Respondentene med politibakgrunn

hadde erfaring innen etterforskning, ordensavsnittet¹ og ledelse. Noen var også spesialister på et eller flere fagområder. De fleste av informantene hadde arbeidet mesteparten av karrieren i politiet, men noen hadde også erfaring fra det private næringslivet. Det var viktig å være bevisst på at informantene ikke skulle føle seg presset til å delta.

2.5.2 Gjennomføring av intervjuene

Datainnhenting ble gjennomført ved bruk av semistrukturerte intervjuer, der en forberedt intervjuguide ble brukt for å sirkle inn bestemte tema. Semistrukturerte intervju ble valgt fordi det gir større fleksibilitet og muligheter til å gjøre om og legge til spørsmål underveis i intervjuet, samt avklare misforståelser (Berg & Lune 2012). I tillegg er det lettere å oppnå en mer naturlig samtale ved å benytte denne metoden. Hvert intervju startet med å fortelle kort om hensikten med prosjektet og informert samtykke. Ifølge Anne Ryen (2002) innebærer informert samtykke at informantene informeres om prosjektets innhold og formål, og mulighet til å trekke seg fra prosjektet. Dette ble gjort klart for informantene i forkant av intervjuene.

Båndopptaker ble ikke brukt under intervjuene, så intervjuene ble kun basert på skriftlige notater. Når båndopptaker ikke blir brukt, forsvinner muligheten til å lytte til intervjuene på nytt i etterkant. Da blir det vanskeligere å sikre at alle relevante data er innhentet og at informantene er forstått riktig. Dessuten kan det påvirke konsentrasjonen underveis, da fokuset er på å skrive notater. Til tross for dette, argumenteres det for at gode pålitelige data er sikret. Ettersom informantene holdt til på samme arbeidsplass, var det mulig å kontakte dem direkte dersom noe var uklart, eller dersom det var usikkerhet rundt tolkningen av intervjuuttalelsene. Mye intervjudata ble på denne måten undersøkt flere ganger. I tillegg var det ikke et poeng å gjengi informantenes uttalelser ordrett, men å forstå meningen med det informantene forklarte og i hvilken kontekst de nevnte det.

2.6 Bearbeiding og analyse av data

Umiddelbart etter at intervjuene var avsluttet ble de gjennomlest og bearbeidet, for på den måten å sikre at viktig informasjon ikke gikk tapt. I tillegg ble det skrevet et kort refleksjonsnotat for å oppsummere nøkkelpoeng som hadde kommet fram, samt hva som kunne gjøres annerledes til neste intervju. Refleksjonsnotatene ble svært verdifulle dokumenter i forbindelse med arbeidet rundt analysen og diskusjonen.

¹ Avsnitt er det samme som avdeling.

I forbindelse med datanalysen er det, ifølge Kristen Ringdal (2001), utfordrende å analysere kvalitative data fordi det ikke finnes standardiserte teknikker, slik som i kvantitative analyser. For å analysere dataene ble fargekodingsteknikken brukt. Hvert forskningsspørsmål ble gitt en farge og intervjuuttalelser som passet til hver av forskningsspørsmålene ble farget i tilsvarende farge. I tillegg ble alle svarene til informantene samlet i et annet dokument, for å få en forståelse av hva de ulike informantene svarte på samme spørsmål. Likevel var det viktigste å forstå helheten, og ikke ett og ett spørsmål isolert. Ettersom denne undersøkelsen besto av syv intervju var dette en passende tilnærming med hensyn til omfanget. En annen årsak til at denne teknikken ble brukt var for å få mest mulig nytte av empirien. Hadde forskningen bestått av flere intervju ville fargekodingsteknikken vært tidkrevende. Det er også viktig å presisere at bearbeiding av data er subjektiv og vil bli påvirket av mye av forskerens bakgrunn og kjennskap til det som blir forsket på. Dette kan påvirke undersøkelsens troverdighet.

2.7 Fordeler og utfordringer

Det å være forsker og ansatt ved Stavanger politistasjon i løpet av prosessen har både fordeler og ulemper. En fordel med å være ansatt var at det ga en god forståelse av organisasjonen som helhet. Det var også en fordel når det kom til utforming av intervjuguiden og i selve intervjusituasjonen. Eksempelvis var det lettere å forstå informantene i løpet av intervjuene, ettersom de brukte begrep og forkortelser som utenforstående ikke nødvendigvis har kjennskap til. I tillegg ble tilgang til informanter ordnet tidlig i prosessen. Utfordringer med å være ansatt i organisasjonen som forskes på er at det kan påvirke forskerens syn på organisasjonen, som igjen kan ha innflytelse på analysen. Tjora (2010) argumenterer for at den beste måten å unngå denne typen skjevhet, er at forskeren er klar over egne meninger, forforståelse og hvordan disse kan ha innflytelse på forskningen. Når forskeren er bevisst på egen forforståelse og reflekterer over hvordan synet på organisasjonen har innvirkning på forskningen, reduseres den potensielle virkningen dette kan ha. Det å ha et bevisst og reflektert forhold til dette vil ha innflytelse på påliteligheten i positiv retning. Det er naturlig å diskutere potensielle intervju effekter og andre faktorer som kan ha påvirket informantenes svar. For det første var det en fare for at respondentene svarte det som blir sett på som sosialt akseptabelt og ”rett” på grunn av kjennskapet til forskeren. Utfordringen går på at forholdet mellom intervjuer og informant framstår asymmetrisk. Ettersom det er intervjueren som stiller spørsmålene opptrer ikke intervjuer og informant som likeverdige parter i intervjuet, og slik

blir den skjeve maktbalansen mellom dem tydeligere (Tjora 2010). Det var derfor viktig at informantene følte seg komfortable og avslappet før intervjuet startet, slik at refleksjonsnivået og ærligheten ble størst mulig. Det var selvfølgelig et mål at informantene skulle svare mest mulig ærlig og oppriktig, så det ble gjort tydelig at alles anonymitet ville bli ivaretatt. For det andre kan det være utfordrende ikke ”å legge ord i munnen” på informantene (Ringdal 2001). En strukturert og gjennomtenkt intervjuguide som ble innledet med åpne spørsmål og innsnevret på en passende måte var derfor en fordel. Det var også nyttig å bruke stillheter og pauser underveis i intervjuene for å gi respondentene tid til å tenke. Dette kan ha tilført intervjuet viktig innhold som kunne gått tapt dersom det ble brukt mindre tid.

En tredje utfordring med deduktiv forskning generelt sett, er muligheten for å søke og bekrefte tidligere antakelser, heller enn å erkjenne potensiell ny kunnskap. Sagt med andre ord, kan forskeren bli blind eller partisk, som kan ha en negativ effekt på studien. Dette er en mulig fallgrube som det har vært viktig å være oppmerksom på i løpet av prosessen.

2.8 Kvalitetskrav

I alle forskningsprosjekter er det viktig å kunne kvalitetssikre forskningsdataene. Sentrale begrep i den forbindelse er reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Relevansen begrepene har for kvalitative data er diskutert, ettersom de er nært knyttet til kvantitativ måling. Thagaard (referert til i, Ringdal 2001) foretrekker heller *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* framfor reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Denne oppgaven legger Thagaards begrepsbruk til grunn. Troverdighet stiller spørsmål ved om forskningen er gjort på en tillitvekkende måte, og bekreftbarhet linkes til kvaliteten i tolkningene. Da disse to er litt utfordrende å skille vil begrepene kunne gli litt over i hverandre. Overførbarhet undersøker om resultatene fra undersøkelsen gjelder andre steder eller situasjoner (Ringdal 2001).

2.8.1 Troverdighet

Troverdighet omhandler forskningsresultatenes pålitelighet, altså hvor nøyaktig prosessen fra datainnsamling til drøfting har vært. For å styrke forskningsfunnenes troverdighet er undersøkelsens transparens avgjørende. Ved å redegjøre for metodevalg og fremgangsmåter kan høy grad av troverdighet sikres (Kvale et al. 2009). Det er derfor viktig at elementer som kan ha hatt innvirkning på resultater og funn belyses, slik at det kan vurderes hvorvidt disse svekker funnenes troverdighet. Underveis har fremgangsmåte og utfordringer blitt diskutert med veileder. I tillegg var det viktig å få en god forståelse av begrepene som skulle studeres, slik som medarbeiderskap, før datainnsamlingen og analysen startet. Dette sikret bevissthet

rundt hvilke dimensjoner som inngikk i begrepet, samt avgrensning mot andre nærliggende konsept, slik som medvirkning for eksempel.

Ifølge Ringdal (2001) er åpenhet og nærhet til det som skal studeres et viktig fortrinn i kvalitativ metode. På grunn av stillingen forskeren hadde ved Stavanger politistasjon ble nærhet og forståelse av det som skulle studeres opparbeidet gjennom prosessen. Det å ha en forståelse for forskningsobjektets kultur og struktur var en stor fordel. Det gjorde det blant annet lettere å lage spørsmål, samt enklere å forstå hva informantene mente og refererte til i intervjuene. Likevel har dette også sine utfordringer. En fare er at forskeren kan komme så nært på det som skal undersøkes, både fysisk og psykisk, at vedkommende mister oversikten og i stedet lar seg påvirke av synspunkter og verdier i det miljøet som studeres (Ringdal 2001). Dette kalles på engelsk ”*biased view-point effect*”. I slike tilfeller kan det være utfordrende å stille kritiske spørsmål (Ringdal 2001). Dette kan påvirke forskerens objektivitet, og kan i verste fall gjenspeiles i manglende kritisk analyse. I løpet av intervjuene var det til tider utfordrende å ikke stille ledende spørsmål. Grunnen til det var fordi en mening allerede var lagt til grunn, etter å ha tilbrakt mye tid i organisasjonen som ansatt. Faren var da at det lett kunne bli stilt spørsmål som er forbundet med ønskelige svar. Samtidig er det ikke gitt at alle feilkilder har betydning for tolkningsutfallet, og det å vise til feilkilder er ikke å forstås som synonymt med upålitelige resultater. Så lenge forskeren legger fram feilkildene, vurderer dem kritisk og viser at de er tatt i betraktning underveis i tolkning og bearbeiding, kan de forsvares.

2.8.2 Bekreftbarhet

Det var til tider utfordrende å intervju kollegaer, spesielt når det kom til spørsmål som angikk ledelse og kultur. Under intervjuene kunne det virke som om enkelte syntes det var ubehagelig å snakke negativt om egen organisasjon. På grunn av ansettelsen i organisasjonen, var det vært viktig å være oppmerksom på å ikke stille ledende spørsmål. For å motvirke dette ble det lagt vekt på å la informantene i stor grad lede samtalene. Videre kan det være en utfordring å intervju personer med nær tilknytning til forskeren. Som tidligere nevnt, ble det tatt et bevisst valg om å ikke velge informanter med nær tilknytning, men som ble ansett som bekjente kollegaer. En mulig feilkilde i slike tilfeller er at respondentene kan svare det de tror forskeren vil høre. I tillegg er det en fare for at de kan holde tilbake informasjon fordi forskeren også er en kollega som har kjennskap til organisasjonen og kulturen. For å unngå dette ble det spesifisert flere ganger under intervjuene at uttalelsene deres ville anonymiseres i

forskningen. På den ene siden er det grunn til å tro at informantene forklarte seg uttømmende fordi de ble opplyst om anonymitet. På den andre siden kan de ha vegret seg for å fortelle om hendelser der begge hadde kjennskap til vedkommende eller hendelsen. Det viste seg at noen av informantene syntes det var ubehagelig å fortelle om enkelte situasjoner, men ettersom flere av dem fortalte om hendelser med navngitte personer er det grunn til å anta at de uttalte seg oppriktig. Hadde respondentene vært usikker og ikke hatt tillit, hadde de nok ikke navngitt personer.

I intervjuforskningen er det alltid en risiko for at informantene ikke snakker sant eller uttrykker seg fritt (Kvale og Brinkmann 2015), og det er derfor viktig å vurdere graden av tillit til respondentenes uttalelser. Ansatte kan for eksempel ha sterke lojalitetsbånd overfor arbeidsgiver, noe som blir diskutert mer utfyllende i teorikapitlet. De kan også vegre seg for å si noe som kan sette arbeidsplassen i et dårlig lys, eller som kan ødelegge for framtidig karriere om det blir kjent. Som forklart tidligere, kan det være en fare for at informantene sa det de trodde var forventet å si, i stedet for være ærlige. Tatt informantenes frivillige deltakelse i betraktning og at de ga uttrykk for at de var interessert i forskningsresultatene, argumenteres det for at det er sannsynlig at informantene har uttalt seg oppriktig og ærlig. Påliteligheten anses derfor som godt ivaretatt.

2.8.3 Overførbarhet

I forbindelse med forskningsprosjekter er det relevant å drøfte hvorvidt forskningsfunnene lar seg bruke i nye sammenhenger og kan si noe om liknende fenomen. Selv om oppgaven ikke gir et endelig svar på problemstillingen, antyder den til noen tendenser om medarbeiderskap, ledelse og kultur i politiet ved Stavanger politistasjon. Blant annet blir det avdekt en frykttkultur blant medarbeiderne, som delvis bidrar til at medarbeidere ikke ønsker å stå fram med kritiske innvendinger overfor organisasjonen og ledelsen. Dette blir også beskrevet i teorikapitlet. Det er derfor grunn til å anta at funnene fra denne studien kan overføres til andre politistasjoner, men denne antagelsen har imidlertid ikke latt seg verifisere på grunn av mangel på tid og ressurser. Studien har bestått av et utvalg av informanter, som representerer ulike avsnitt på politistasjonen. Med mindre de utvalgte respondentene har hatt en svært avvikende oppfatning enn resten av populasjonen, kan det argumenteres for at studien kan være gyldig for politiet på et nasjonalt nivå. Dersom informantene i studien skulle vise seg å representere en spesiell subkultur ved Stavanger politistasjon, som skiller seg fra andre

politistasjoner, er det likevel rimelig å anta at studien er gjeldende for Stavanger politistasjon som helhet.

2.9 Etikk

Ifølge Kvale et al. (2009) er en intervjuundersøkelse en moralsk undersøkelse der det er knyttet moralske spørsmål til undersøkelsens midler og mål. Forskeren står overfor etiske problemstillinger gjennom hele prosessen. Eksempelvis har informantene gitt sitt samtykke til å delta etter å mottatt informasjon om undersøkelsens formål og hvordan opplysninger skulle behandles underveis i og etter endt forskning. Ettersom det ikke var relevant å lagre personopplysninger var det ikke nødvendig å rapportere til personvernombudet. Riktignok var det viktig å bevare informantenes anonymitet og konfidensialitet, altså at de ikke skulle kunne gjenkjennes i oppgaveteksten (Kvale et al. 2009). Dette var særlig viktig i undersøkelsen, ettersom informantene arbeider på samme politistasjon, og faren for gjenkjennelse er stor. Navn, stillingstitler, alder, samt sitater er derfor anonymisert. Det skal derfor ikke være mulig å knytte sitatene til konkrete personer. Noen av informantene ønsket i tillegg å lese igjennom drøftingsdelen for å kontrollere at sitater og utsagn ikke var identifiserbare. Noe de ikke var. Det argumenteres derfor for at det er tatt tilstrekkelig høyde for etiske problemstillinger underveis i undersøkelsen.

2.10 Refleksjoner

Som beskrevet tidligere i kapittelet er forskningsprosessen ofte utsatt for feil og systematiske skjevheter. Dersom undersøkelsen skulle vært gjentatt med mulighet for å gjøre endringer, er det visse punkter som kunne vært gjort annerledes. For det første hadde det vært fordelaktig med færre intervju spørsmål, ettersom lengden på enkelte av intervjuene ble svært lange (nærmere to timer). For det andre kunne intervjuguiden bestått av mer poengterte spørsmål. Den endelige mengden datamateriale fra intervjuene ble omfattende, og det tok tid å lese og prosessere alt. Å ha flere spissede tema med oppfølgende nøkkelspørsmål kunne derfor vært enda mer vektlagt.

3.0 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING

I dette kapittelet presenteres og diskuteres teori som er relevant for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hensikten er at teorien skal være et rammeverk for tolkning og analyse av de innsamlede dataene. Innledningsvis gis en kort beskrivelse av endringsledelse. Deretter vil begrepet medarbeiderskap bli presentert. Videre påpekes det at medarbeiderskap og kultur for medarbeiderskap henger tett sammen med ledelse. Neste kapittel vil ta for seg ledelse og medarbeiderskap. Lederstilen som vil bli presentert kalles transformasjonsledelse. Den siste delen tar for seg kultur og medarbeiderskap. Politiledelse og politikultur vil også bli presentert, ettersom oppgaven omhandler politiet og alle respondentene er fra politiet.

3.1 Endring og endringsledelse

I tiden framover vil politiet gjennomgå flere endringer. Endringsevne eller endringskapasitet er derfor en avgjørende faktor med hensyn til politiets evne til å utføre tiltakene anbefalt i Gjørsv-kommisjonens rapport (Glomseth & Aaserud 2012). Kommisjonen kom med til sammen 31 anbefalinger og tiltak. Tiltakene omhandlet ikke utelukkende politiet, men også instanser tilknyttet politiet. Tiltak på nasjonalt nivå, tiltak tilknyttet straffebestemmelsene, forsvaret, helsevesenet, redningsetatene og PST (Gjørsv 2012). Det vil også kreve organisering, ledelse av endringsprosessene, god planlegging, samt endringskapasitet og kompetanse fra Justisdepartementet via Politidirektoratet (POD) til de ulike politidistriktene. Disse elementene må være gjennomgående i hele organisasjonen, spesielt hos lederne (Glomseth & Aaserud 2012). Det er derfor relevant å forstå begrepene endring og endringsledelse.

En endring kan ifølge Per Øystein Saksvik, Kjell Nytrø og Sturle Danielsen Tvedt (2008: 295) forstås som *”en kontinuerlig, pågående og skiftende prosess som finner sted i organisasjoner med sine unike historier og kontekster”*. Endring er med andre ord en prosess som må behandles individuelt fra en organisasjon til en annen, og er kontekstavhengig. Endringsledelse og endringsarbeid handler om *”å virkeliggjøre ideer og planer for en annen organisasjonsvirkelighet”* (Hennestad 2002: avsnitt 1). Endringsprosesser blir ofte sett på som

strømlineformede, rasjonelle og logiske med en form for linearitet (Saksvik et al. 2008). Synonymer som utvikling og forbedring blir også brukt i forbindelse med organisasjonsendringer (Hennestad 2002). Endring kan beskrives som en overgang fra en situasjon til en annen, fra A til B, men samtidig bør det være åpenhet for å gå tilbake til A dersom B ikke fungerer. I motsetning til det å oppfatte endring som en lineær rasjonell prosess, argumenteres det også for at organisasjoner i enkelte situasjoner bør forstås som irrasjonelle. Endringsarbeid foregår sjeldent slik det blir beskrevet i lærebøker og retningslinjer (Saksvik et al. 2008). Omstillinger og endringsarbeid går ofte galt av flere årsaker. Målene kan ha vært for ambisiøse, prosessen kan ha tatt lengre tid enn forventet på grunn av feilvurderinger, eller at det har oppstått motstand fra ansatte (Saksvik et al. 2008).

Saksvik et al. (2008) har forsket på det de omtaler som sunne omstillingsprosesser. De har blant annet kommet fram til at mye av årsaken til at endringer og omstillinger i arbeidslivet svikter, er fordi omstillingsprosessen vies for lite oppmerksomhet. At betydningen av omstillingsprosessen ble fremhevet i den nye arbeidsmiljøloven, mente de derfor var svært positivt. I arbeidsmiljøloven § 4-2 *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*, står det i 3. ledd ”*Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø*” (Arbeidsmiljøloven 2005). Bjørn W. Hennestad (2002) argumenterer imidlertid for at føringene i arbeidsmiljøloven ikke følges opp i praksis. Han mener endringen ikke fører fram fordi prosessene ikke ledes ettersom endringsledelse ikke er en klart definert oppgave eller stilling.

3.1.1 Motstand mot endring

Noen annet som må tas i betraktning i forbindelse med endringsprosesser er å møte motstand mot endring. Det kan blant annet kan hindre måloppnåelse og framgang (Saksvik et al. 2008). Ifølge Dag Ingvar Jacobsen (2004) er motstand mot endringsprosesser naturlig, uavhengig av hvilken type endring det er. Motstand blir sett på som en naturlig reaksjon hos mennesker og usikkerhet er en grunnleggende faktor som kan ligge til grunn for motstanden. Videre peker Jacobsen (2004) på flere andre årsaker til motstand. I endringsprosesser vil det ofte være vinnere og tapere. Ergo vil de som oppfatter seg som tapere forstå endringen som en trussel. Endringsprosesser kan derfor bli møtt med frykt av denne gruppen, fordi de ikke vet hva konsekvensene av endringen vil bli, og noen vil oppleve å miste engasjement og motivasjon.

Endringer kan derfor framprovosere sterke følelser. Mange ulike reaksjoner kan forventes av endringer, og det kan være vanskelig å forutsi hvordan berørte parter vil reagere.

En vellykket endringsprosess er kjennetegnet av at de involverte partene i endringsprosessen forstår bakgrunnen for endringen, at de evner å beholde engasjement og motivasjon gjennom prosessen, samt minske perioden med usikkerhet (Jacobsen 2004). I tillegg argumenterer Velten et al. (2008) for at medarbeidere som er involvert i beslutningsprosesser og opplever at de er medansvarlig i gjennomføringen, vil kunne bidra til en vellykket endring ettersom de gis eierskap til prosessen. Imidlertid er det viktig å poengtere at motstand mot endring ikke nødvendigvis er utelukkende negativt, men nødvendig. *”En endringsprosess uten motstand er en skremmende tanke”*, argumenterer Jacobsen (2004: 171). Motstand mot endring signaliserer at ansatte bryr seg om arbeidsplassen, og kan medføre innovasjon og nytenkning. En endringsprosess uten motstand kan i stedet minne om en totalitær organisasjon hvor medarbeiderne ikke tør å uttrykke meningene sine fordi de er redde for eventuelle negative konsekvenser dette kan få. Når medarbeiderne på denne måten opplever at det ikke er rom for deres meninger og at det ikke tas høyde for hva de mener, kan de miste engasjement og i stedet forholde seg likegyldig til endringer på arbeidsplassen. I en slik situasjon kan organisasjonen gå glipp av gode innspill og kreative forslag. Det viser blant annet at medarbeidernes stemme i en organisasjon ikke bør overses, men heller inkluderes på lik linje med andres synspunkt. *”Lederne vet ikke alltid best, like lite som medarbeiderne vet best”* (Velten et al. 2008: 17)

3.2 Medarbeiderskap

Medarbeiderskap er et sentralt begrep for denne oppgaven. Begrepets innhold er endret over tid og det har fått økt oppmerksomhet de siste årene. Det er vanlig å snakke om medarbeidere og ledelse, men selve begrepet medarbeiderskap er ukjent for mange (Velten et al. 2008). Dette delkapittelet vil gi en forklaring på medarbeiderskap, vise til opphavet til begrepet og beskrive noen utfordringer knyttet til medarbeiderskap. Det vil også bli vist til en amerikansk studie om medarbeiderskap. Den tar for seg ulike former for medarbeidere og hvilke typer medarbeidere ledere ønsker.

3.2.1 Begrepets opprinnelse

Ifølge Velten et al. (2008) kan medarbeiderskap spores tilbake til kirkelige kretser, der en *medarbeider* var en som utførte ulønnet og frivillig tjeneste i menigheten. Medarbeiderskap ble deretter brukt i en mer profan sammenheng i 1929 av professor Wilhelm Keilhau ved Universitetet i Oslo. En demokratisk lederstil fikk gjennomslag i næringslivet på 1970-tallet, da Einar Thorsrud var leder av et samarbeidsprosjekt mellom LO og NHO (Velten et al. 2008). Han mente at ansatte skulle ha større mulighet til å ta ansvar for, og styre sin egen effektivitet og påvirke egen arbeidssituasjon. Etter andre verdenskrig var begrepet medarbeiderskap fraværende i det norske språket, men kom tilbake på 1980-tallet (Velten et al. 2008). Da ble *medarbeider* brukt som en vanlig betegnelse på ansatte og medarbeiderne ble sett på som en ressurs i bedriften. Flere organisasjoner uttalte blant annet på slutten av tiåret at ”*medarbeiderne er vår viktigste ressurs*” (Velten et al. 2008: 26). Dette synet endret seg imidlertid samtidig med børskrakket i 1987, da arbeiderne i stedet ble ansett som en utgift for bedriften. På 1990-tallet ble begrepet spredt fra store svenske konsern til Norge som satsset på medarbeiderskap. I Norge fikk det imidlertid en dårlig mottakelse. I tillegg møtte konseptet en motstrøms trend som var drevet fram av den amerikanske konsulenten George Kenning. Kenning hadde autoritære forestillinger om ledelse, og hevdet at lederen hadde alt ansvar. Medarbeiderne skulle gjøre som de fikk beskjed om og ikke ta initiativ, med mindre det stod i stillingsbeskrivelsen. Store norske bedrifter som Aker, NSB, Elkem og Storebrand var tilhengere av Kennings filosofi, noe som bremset utviklingen av medarbeiderskap (Velten et al. 2008). Ifølge organisasjonsmoteteori til Eric Abrahamsons (1996), kan de store bedriftene betraktes som moteskapere. Uti fra et slikt perspektiv kan det argumenteres at det derfor var vanskelig for begrepet å slå rot.

På 2000-tallet har interessen for medarbeiderskap derimot økt og flere organisasjoner arbeider med å få til bedre samarbeid mellom medarbeidere og ledere. Begrepet forekom imidlertid kun én gang i året i Aftenposten i perioden 1983 til 2007 (Velten et al. 2008). Velten et al. (2008) argumenterer likevel for at begrepet vokste under siste halvdel av 1900-tallet, og at dersom den historiske prognosen følges vil begrepets bruk og popularitet øke de neste tjue årene. Robert E. Kelley (2008) illustrerer også dette ved å vise til at flere lederkurs har viet deler av kursene til medarbeiderskap, og at noen universiteter har utviklet egne kurs om emnet.

3.2.1.1 Et nordisk fenomen

Ifølge Velten et al. (2008) er medarbeiderskap et nordisk fenomen. De argumenterer at det er fordi de Nordiske landene og kulturen preges av verdier som likeverd og likestilling. I tillegg er de sosiale forskjellene er små, sammenlignet med land utenfor Norden. Medarbeiderskap er bygd på en demokratisk tanke, hvor lederen ikke står i en opphøyet posisjon over medarbeideren når det kommer til rettigheter og ansvar. Videre refererer de til en omfattende internasjonal studie som har blitt gjennomført flere ganger. Studien avdekket at *”i land med stor velstand skjer det en verdiforskyvning i samfunnet, hvor fysiske behov, materialisme og religion får redusert betydning, mens såkalte postmaterielle verdier som selvrealisering, innflytelse på egen arbeidssituasjon, likestilling og individuelle rettigheter tillegges stadig større verdi”* (Velten et al. 2008: 32). Tatt studien i betraktning er det grunn til å hevde at det i mer velstående land, deriblant Norge, er blitt viktigere med innflytelse på egen arbeidssituasjon og dermed også medarbeiderskap på arbeidsplassen (Velten et al. 2008). Det er derfor grunn til å argumentere at medarbeiderskap vil slå sterkere ut i Norden. Ifølge Velten et al. (2008) har Norden et relativt godt medarbeiderskap, men at det alltid er rom for forbedringer. Utfordringene er å bevege seg fra ord til handling. På engelsk brukes begrepene *employee ship, co-workership* og *employee engagement* (Vanebo et al. 2015). Tradisjonelt har forskning på området skilt mellom fokus på ledere og fokuset på medarbeidere. *Employee ship* er et begrep som forsøker å illustrere hvordan ledere og medarbeidere, som ofte har blitt brukt dikotomisk, står i et gjensidig forhold og at de ikke skal bli sett på som gjensidig utelukkende (Bertlett et al. 2011).

3.2.2 Hva er medarbeiderskap?

Tradisjonelt har organisasjons- og ledelsesteorien hatt et dominerende fokus på lederen og ledelsesutvikling fremfor fokus på medarbeiderne. Den siste tiden har det likevel vært et skifte der medarbeiderne er mer i fokus, både på individ- og gruppenivå, og hvor det legges vekt på deres betydning for arbeidsmiljøet og resultatene på arbeidsplassen (Velten et al. 2008). Medarbeiderskap er et begrep som har blitt viktigere de siste årene på grunn av nye organisasjonsformer, lederroller og nye forventinger til jobben (Velten et al. 2008). Ifølge flere teoretikere, blant annet den svenske forskeren Stefan Tengblad (2006: 10), Pål Ellingsen (2013: 100) og Velten et al. (2008: 23) handler medarbeiderskap *”om medarbeidernes innstillingen og forholdet til arbeidsgiveren, til kollegaene og til arbeidsoppgavene”*. Velten (2009) beskriver det på følgende måte: *”medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til selve jobben, hvordan vi omgås våre kollegaer og hvilket ansvar vi tar for*

arbeidsplassen som helhet". Som det kan bemerkes ut fra de to definisjonene er *innstilling, omgås* og *ansvar* ord som blir vektlagt. Ifølge Velten (2009) er også involvering, ansvar og engasjement nøkkelord i medarbeiderskap, og Anne Johnsrud (2012) påpeker at det også handler om forventninger. Medarbeideren blir en konstruktiv medspiller for lederen og kollegaene ved å ta ansvar for eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for egen relasjon til arbeidsgiveren.

Lederstilen har gått fra å være autoritær og detaljstyrende til en mer mentoraktig lederstil som fokuserer på å engasjere underordnede (Tengblad 2003). Det formelle ansvaret ligger naturlig nok hos lederen, men et godt arbeidsmiljø er ikke noe en leder kan skape alene.

Medarbeiderne har også et ansvar for dette. Astrid Velten (2009) og Velten et al. (2008) argumenterer blant annet for at *"alle er medarbeidere og noen medarbeidere har et lederansvar"*. Sitatet er å forstå som at alle ansatte, uavhengig av stilling, har ansvar for organisasjonens arbeidsmiljø og målsetninger, men at noen har et formelt ansvar i kraft av sin stilling. Velten et al. (2008) hevder også at ledere har en medarbeiderrolle til sin leder. Ifølge Ellingsen (2013) er det en generell tendens å kritisere lederen når noe ikke fungerer, men at det også er viktig å vurdere medarbeiderne og deres oppgave og rolle i forbindelse med arbeidsmiljøet. Medarbeiderskap handler om å bruke ressursene på en måte som er til gagn for helheten (Ellingsen 2013). Det handler om å ha evne og vilje til å ta ansvar for egen arbeidssituasjon og være selvstendig (Tengblad 2003). Medarbeiderskap er selve grunnlaget for *"yrkesstolthet, god selvfølelse og gode relasjoner på arbeidsplassen"* (Velten et al. 2008: 23).

Å utvikle godt medarbeiderskap er et mål for mange organisasjoner. Johnsrud (2012) argumenterer likevel for at det tar tid å utvikle godt medarbeiderskap, ettersom det er knyttet til kulturbygging. En begynnelse er imidlertid å ha en tydelig og felles oppfatning av virksomhetens mål. I tillegg er det essensielt å vurdere organisasjonens ledelse og kultur for å skape et godt medarbeiderskap. I det gode medarbeiderskapet, mener Tengblad (2003: 15) at *"medarbeideren [forsøker] å finne en balanse mellom det å være lojal mot arbeidsgiveren, mot arbeidskollegaene, men også mot seg selv som individ og sin familie"*. Dersom disse tre aspektene ikke balanseres kan det være vanskelig å få til et godt medarbeiderskap. Et samspill mellom medarbeider og leder er også avgjørende, og en utfordring er hvordan ledere kan bidra til utviklingen av et godt medarbeiderskap (Velten et al. 2008).

3.2.2.1 To retninger

Ifølge Velten et al. (2008) finnes det to hovedretninger innen medarbeiderskap. Den ene retningen har som mål å gjøre medarbeiderne mer selvstyrte og selvstendige. De skal lære å ”lede seg selv”. Dette kalles *selvledelse* (Vanebo et al. 2015) eller *lederløst medarbeiderskap* (Velten et al. 2008). Den andre retningen vektlegger betydningen av god samhandling mellom leder og medarbeidere, og omtales som forpliktende samspill (Velten et al. 2008). Førstnevnte har vist seg å føre til mye negativitet, oppsplitting, uløste konflikter, dårlig samarbeid, og manglende kommunikasjon mellom leder og medarbeidere. Fordi det blant annet er fare for at den lederløse medarbeideren arbeider ut fra egen interesse og ikke tar hensyn til helheten i organisasjonen (Velten et al. 2008). Den andre retningen kalles *forpliktende samspill* og er den mest bærekraftige retningen. Det er fordi den retningen vil gi et mer konstruktivt medarbeiderskap ved å styrke samhandlingen mellom lederen og medarbeiderne. Flesteparten av medarbeidere ønsker å ha en leder og at den kan dra nytte av deres kompetanse og initiativ. Dette fører til bedre beslutninger og økt medarbeiderengasjement. Lederen skal sørge for at felles beslutninger går rett vei i forhold til organisasjonens mål og lederens ansvar (Velten et al. 2008).

3.2.2.2 Kritikkk

Medarbeiderskapskritikken fra fagforeningene handler om et skifte der det går mot et mer individualisert arbeidsliv hvor fagforeninger og arbeidsrett mister betydning (Hallsten og Tengblad 2006). Hallsten og Tengblad (2006) legger til grunn at mye av kritikken fra fagforeningene bygger på en frykt for økt innflytelse fra arbeidsgivere og dermed mindre innflytelse for medarbeiderne. Medarbeiderskap kan også kritiseres for å være et styringsverktøy der medarbeidere kontrolleres gjennom verdier, forventninger og det relasjonelle ved at det bygges opp direkte og indirekte forventninger om hva medarbeidere skal og bør ta ansvar for. Dette kan i enkelte sammenhenger gå utover det som er forventet med bakgrunn i stillingsinstruksen. I så måte kan det vokse frem et press om å konstant levere mer enn hva som er forventet og være en ansvarsfull medarbeider.

3.2.2.3 Fem former for medarbeiderskap

Ifølge Kelley (2008) kan medarbeidere deles inn i fem forskjellige kategorier. Den første kategorien omtales som ”the sheep”. Disse medarbeiderne er passive og ønsker at lederen skal motivere og tenke for dem. (2) ”The yes-people” er positive og alltid på lederens side, men ser også mot lederen for tenkning, retning og visjon. Medarbeiderne i de to første kategoriene er såkalte ”doers” og deres mening er at lederen får betalt for å tenke, mens medarbeiderne

skal utøve arbeidsoppgavene. (3) ”The alienated” er de som tenker selv, men som ofte har mye negativ energi. De er motstandere mot organisasjonsendringer, kommer ikke med nye løsninger, men er skeptiske og kyniske i forhold til handlingsplanen. De ser på seg selv som selvstendige og som de eneste som tør å stå opp mot lederen. (4) ”The pragmatic” er de som sitter på gjerdet og venter til andre foretar valg, og utfører arbeidsoppgavene som et minimum. Den siste kategorien er (5) ”The star followers”. Disse personene er selvstendige, aktive og har mye positiv energi. De godtar ikke lederens beslutning uten egen evaluering. Er de enige med lederen støtter de den, men er de uenige utfordrer de og tilbyr konstruktive alternativer som vil hjelpe lederen og organisasjonen dit de vil. Noen betrakter disse menneskene som ”ledere i forkledning”, fordi det er vanskelig å akseptere at medarbeidere kan utøve så mye uavhengighet og positiv oppførsel (Kelley 2008).

Ett av funnene fra forskningsprosjektet, som overasket Kelley, var hvor mange senior-ledere som uttrykte at de foretrakk utelukkende ”yes-people”. Årsakene var blant annet at «the yes people» (1) er ”doers”. De er villige til å gjøre grovarbeidet og får jobben gjort med lite oppstyr. (2) De har begrenset med ambisjoner og vil verken presse lederen for forfremmelse eller slutte for å finne bedre jobber andre steder, og fordi (3) de er lojale og pålitelige. Andre ledere ønsket en blanding av *alienated*, en liten gruppe av *star-followers* som tar ledelsen, men ikke ha for mange da det kan bli krevende. For så å dele resten mellom *pragmatics* og *yes-people* som får jobben gjort. Et annet interessant funn var at de færreste lederne ønsker utelukkende *star followers*. Årsaken var redsel for at medarbeiderne ikke ville føle seg utfordret nok og at de ville søke andre jobber, som igjen vil føre til stor gjennomtrekk i organisasjonen. Kelley viste også til egen erfaring med at organisasjoner med flere *star-followers* ofte presterer bedre, fordi de ikke er avhengige av lederen for retning og motivasjon.

3.2.3 Medarbeiderskap i politiet

Medarbeiderskap i politiet blir blant annet uttrykt gjennom den nye medarbeiderplattformen. Plattformen er et spesifikt produkt som følge av kritikken politiet ble utsatt for etter 22. juli (Skarpenes 2014). Filosofien bak plattformen er at både formelle ledere og ansatte er ansatte (Vanebo et al. 2015). Dette samsvarer med Velten (2009) og Velten (2008) sitt utsagn om medarbeidere. Medarbeiderplattformen skal også være med på å utvikle et politi der medarbeidere og ledere har et felles utgangspunkt for å møte forventingene fra samfunnet (Skarpenes 2014). Plattformen består av fire grunnleggende verdier: jeg er modig, jeg viser

respekt, jeg har et helhetsperspektiv og jeg er tett på. I tillegg til disse fire punktene har ledere også noen egne krav: de skal antyde retning og drive endring, motivere og utvikle medarbeidere og oppnå resultater i samarbeid og samspill med andre (Vanebo et al. 2015). Intensjonen bak plattformen er at den skal være en innflytelse til å endre holdninger, kultur og ledelse i politiet (Vanebo et al. 2015).

3.3 Medarbeiderskap og ledelse

Oppgavens andre forskningsspørsmål ønsket å besvare hvilken betydning politiledelse har for medarbeiderskap. Som vist til i innledningen har ledelse i politiet måtte tåle kritikk og vært mye diskutert de siste årene, spesielt i etterkant av 22. juli. Kritikken har blant annet gått på at ledere i politiet mangler kompetanse og at det stilles for lave krav til kunnskap om ledelse for å bli leder i politiet (Johannessen & Glomseth 2015). Dette delkapitlet vil først vise til sammenhengen mellom medarbeiderskap og ledelse. Deretter presenteres transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse anses for å være den mest passende type ledelse når det gjelder å tilrettelegge for utøvelse av godt medarbeiderskap. Delkapitlet avsluttes med å redegjøre for politiledelse.

3.3.1 Medarbeiderskap som samspillet mellom leder og medarbeidere

I følge Velten et al. (2008) er medarbeidere selv ansvarlige for å oppnå et godt medarbeiderskap, men lederen har en viktig rolle med å legge til rette for det og bidra til utviklingen. Lederens viktigste bidrag til å utvikle medarbeiderskapet er ”... å skape en arbeidsplass preget av arbeids glede og engasjement, åpenhet og tillit, samarbeid og fellesskap, initiativ og handlingsevne” (Velten et al. 2008: 52). Er ikke lederen til stede kan det utvikles et negativt, uformelt lederskap. utfordringen blir da å utvikle et godt arbeidsmiljø på egenhånd ettersom kompetanse og ressurser mangler. Ansatte har derfor et behov for ledere som er til stede, som veileder og støtter medarbeiderne sine (Velten et al. 2008). Velten et al. (2008) hevder at altfor mange ledere bruker for mye tid på administrative oppgaver, møter og utforming av formelle dokumenter. Det er selvsagt viktig å prioritere møter og administrative oppgaver, men enda viktigere er det å være til stede for medarbeiderne i arbeidshverdagen og støtte dem. Det er også vesentlig for ledere å være bevisst på å balansere de administrative oppgaver og det å være til stede, for å bidra til et godt medarbeiderskap. Et annet betydningsfullt poeng er at lederne må la medarbeiderne slippe til og sette til side eget

kontrollbehov (Velten et al. 2008). Lederen har dermed en sentral rolle i utviklingen av medarbeiderskap. Et sentralt moment er likevel at medarbeiderskap utvikles best i samspill mellom leder og medarbeidere (Velten et al. 2008).

Selv om lederen innehar en viktig rolle, er det avgjørende at de samarbeider med medarbeiderne hvis de skal evne å utvikle et godt medarbeiderskap. De to partene vil gjensidig påvirke hverandre, så derfor må de jobbe sammen mot en positiv utvikling og ikke adskilt fra hverandre (Velten et al. 2008). Johnsrud (2012) hevder også at gode relasjoner og tillit mellom medarbeidere og ledelsen er grunnleggende for å etablere et godt medarbeiderskap. Godt medarbeiderskap og god ledelse står i en gjensidig relasjon til hverandre; de er som ”hånd i hanske” - uten det ene er det vanskelig å få til det andre, argumenterer hun. Ellingsen (2013) støtter også opp om dette samspillet og forklarer at det å spille på lag også handler om å gi lederen mulighet til å gjøre en god jobb. Han fremhever også betydningen av å skape en ”vi-følelse” i organisasjonen og utvikle lagspillet. Velten et al. (2008) referer også til et handlingsprogram fra Sverige som anbefaler et samspill mellom de to partene, hvor beslutningene er basert på dialog og drøfting, samt at det er medarbeidernes ansvar å sette beslutningene ut i live. Beslutningene skal tas av de som kjenner til saken, og ikke som følge av en avstemning. Da er det viktig at lederen lytter og at medarbeiderne får komme med synspunkter. Gode strategier, flinke ledere og organisasjonsendringer kan likevel bli virkningsløse dersom ledere ikke evner å få med medarbeiderne i det daglige forbedringsarbeidet (Velten et al. 2008). Det er derfor lite hensiktsmessig å utelukkende fokusere på lederne, ettersom det er medarbeidernes nye handlinger som fører til fornyelse (Velten et al. 2008). For å få medarbeiderne til å handle i tråd med lederens ønsker, spiller imidlertid lederstilen en stor rolle. For å oppnå ”vi-følelsen” og legge til rette for medarbeiderskap er det god grunn til å tro at leder og typer ledelse spiller en stor rolle.

Som kjent finnes det ulike former for ledelse og mange meninger om hva som kan karakteriseres som ”god ledelse”. Blake og Mouton (1985: 198) (sitert i: Johannessen & Glomseth 2015) definerer ledelse som det å ”*oppnå resultater med og gjennom andre mennesker*”. Erik Johnsen (1975) (sitert i: Johannessen & Glomseth 2015) henviser til den operasjonelle ledelseslæren, som beskriver at ledelse omhandler samspillet mellom mennesker som vil nå felles mål ved hjelp av felles midler. I neste avsnitt vil

transformasjonsledelse bli presentert, fordi denne formen for ledelse virker å være godt egnet for å fremme medarbeiderskap (Vanebo et al. 2015).

3.3.2 Transformasjonsledelse

Ifølge Velten et al. (2008) er det ingen retning innen ledelse som har fått en dominerende posisjon og en gitt norm for hva som kan karakteriseres som godt eller dårlig lederskap, fordi det er mange faktorer som spiller inn. Hilde Hetland (2004) hevder imidlertid at ledelsesteorier de siste tjue årene har vært preget av teorier som retter seg mot meningsaspektet i arbeid. Ledelsesteorier som legger vekt på symbolbruk for å øke motivasjonen har blitt mer populære i organisasjonsarbeid. Sentrale bidragsytere innen slike teorier kommer fra amerikanske forsknings- og fagmiljøer, og sentrale navn innen tradisjonen er Bernard Bass og Bruce Avolio (Hetland 2004). Teoriene kalles ”*karismatisk ledelse, inspirerende ledelse og visjonær ledelse, eller transformasjonsledelse, fordi det skjer en transformasjon eller forandring med et individ, team eller organisasjon*” (Hetland 2004: avsnitt 2). Denne oppgaven vil bruke transformasjonsledelse som benevnelse på denne typen ledelse.

Ifølge Velten et al. (2008) er relasjonsorientert lederskap et godt utgangspunkt, da det henger sammen med medarbeiderskap. Bernard M. Bass og Ronald E. Riggio (2006) hevder også at transformasjonsledelse raskt har blitt en populær forskningstilnærming og valg av ledelsesteori. Forskning på transformasjonsledelse og relaterte karismatiske tilnærminger har økt mye. En av årsakene til den økte interessen for transformasjonsledelse kan være dens vektlegging av motivasjon og på den positive utviklingen av medarbeidere.

Transformasjonsledelse er motstykket til den mer ”kalde”, sosiale forandningsprosessen som transaksjonsledelse representerer. Trolig framstår transformasjonsledelsens positive syn på medarbeiderne, mer tiltalende enn transaksjonsledelsen (Bass & Riggio 2006). I tillegg tilbyr transformasjonsledelse en bedre passform for ledelse i dagens komplekse arbeidsgrupper og organisasjoner. Medarbeidere ønsker ikke bare en leder som hjelper og veileder dem, men de ønsker også å bli utfordret og føle seg myndiggjort hvis de skal være lojale og gode utøvere (Bass & Riggio 2006).

Johannessen og Glomseth (2015: 149) definerer transformasjonsledelse som ”*en form for ledelse der de ansattes identiteter og handlingsmønstre skal påvirkes gjennom dialog og kommunikasjon. Denne formen for ledelse karakteriseres av at lederen vektlegger å motivere*

og inspirere medarbeidere til innsats slik at det samarbeides om felles mål". Typiske kjennetegn for transformasjonsledelse er at lederen er sentral, synlig, har høye ambisjoner, samtidig som ansatte settes i sentrum (Hetland 2004). Videre uttrykkes den med fire forskjellige komponenter (Bass & Riggio 2006). Lederen har god utstråling og kan ses på som en god rollemodell, han/hun motiverer gjennom inspirasjon, oppmuntrer til nytenkning og til å være kritisk til organisasjonen, samt viser omtanke for medarbeidernes ulike behov. Dette blir ifølge Hetland (2008) omtalt som de fire I-er; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Idealisert innflytelse handler om at lederen oppfører seg på en måte som gjør dem til inspirerende rollemodeller, som er beundret, respektert og til å stole på (Bass & Riggio 2006). Lederen er med på å få fram stolthet, tro og håp hos ansatte ved å håndtere problemer og vise selvsikkerhet, samt å utfordre tingenes tilstand (Hetland 2008). Inspirerende motivasjon går ut på at lederen oppfører seg på en måte som motiverer og inspirerer. Det blir framkalt en slags lagånd, samt at entusiasme og optimisme vises (Bass & Riggio 2006). Ved å inspirere får lederen de ansatte til å strekke seg mot ambisiøse mål (Hetland 2008). Individuell omtanke handler om at lederen stimulerer medarbeiderens arbeid ved å være innovativ og kreativ, stille spørsmål ved antagelser, endre rammeverket for problemer og møte gamle situasjoner på nye måter. De blir også oppmuntret til å være kreative (Bass & Riggio 2006). I tillegg legger lederen vekt på å respektere de ansatte og ser behovene deres (Hetland 2008). Den siste komponenten, intellektuell stimulering, går ut på at lederen viser spesiell oppmerksomhet til hvert individs individuelle behov for måloppnåelse og vekst ved å fungere som en coach eller mentor, og lederens oppførsel viser aksept for individuelle forskjeller. Eksempelvis trenger noen mer oppmuntring, noen er mer selvstyrte mens noen trenger mer struktur (Bass & Riggio 2006).

Som beskrevet legges det vekt på å motivere og inspirere medarbeiderne til innsats, samt at det legges vekt på å være kritisk. Videre skal medarbeiderne bli påvirket gjennom dialog og kommunikasjon, samt bli bemyndiget for å kunne ta ansvar (Bass & Riggio 2006). Bass og Riggio (2006) påpeker også at transformasjonsledere motiverer andre til å gjøre mer enn de opprinnelig hadde tenkt, og ofte mer enn det de trodde var mulig. Transformasjonsledere stiller mer forventninger og oppnår ofte høyere resultater. De har også en tendens til å ha mer engasjerte og fornøyde medarbeidere. Transformasjonsledere bemyndiger medarbeidere og tar hensyn til deres individuelle behov og personlige utvikling, og hjelper dem til å utvikle deres lederpotensial (Bass & Riggio 2006).

Innenfor lederteoriene om inspirasjon er det vanlig å sammenligne transformasjonsledelse med andre typer ledelse. Transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse blir ofte brukt til sammenligning (Hetland 2008). Mens transformasjonsledelse gir prestasjoner over det som er forventet av lederen ved å fokusere på de fire I-ene, handler transaksjonsledelse om at ansatte får belønning etter at arbeidet er gjort, og motiverer dem til å prestere som forventet (Hetland 2008). Det betyr at arbeidskraft byttes mot belønning, der de som oppfyller kravene får belønning, mens de som ikke gjør det får ingen belønning og kan bli straffet (Johannessen & Glomseth 2015). Laissez-faire er en passiv form for ledelse der lederen trekker seg ut og overlater arbeidet og ansvaret til medarbeiderne. Lederen griper kun inn dersom ting ikke går etter planen, eller griper ikke inn i det hele tatt (Hetland 2004). Laissez-faire er ifølge Hetland og Sandal (2003) (sitert i: Hetland 2004) karakterisert av lite tilfredshet med lederen og lav arbeidsmotivasjon, mens transformasjonsledelse har ført til større jobbmotivasjon, mer tilhørighet og mindre stressnivå (Hetland 2004).

Ifølge Johannessen og Glomseth (2015) er transaksjonsledelse omtalt som en moderne og effektiv lederstil i politiet. For å styre i ønsket retning veksles det mellom å bruke lover, instruksjoner og mål- og resultatstyring i form av incentiver, kontroll og sanksjoner (Johannessen & Glomseth 2015). I en undersøkelse fra Helgeland politidistrikt framkom det at alle de tre nevnte lederstilene ble brukt i omtrent like stor grad fra medarbeidernes nærmeste leder, men medarbeiderne oppfattet at de ble mest utsatt for laissez-faire-ledelse. Vanebo et al. (2015) hevder også at transformasjonsledelse er en av lederstilene som brukes i politiet, men det har også blitt pekt på utfordringer med å finne empiriske studier på dette. De henviser også til egen forskning, med 140 informanter fra norske politidistrikt, der laissez-faire-ledelse var den typen som var vanligst, altså mangel på ledelse. Så selv om transformasjonsledelse er den lederstilen som er nærmest knyttet med medarbeiderskap, viser de empiriske dataene at den vanligste lederstilen i politiet er laissez-faire og transaksjonsledelse (Vanebo et al. 2015).

3.3.2.1 Kritikk

Selv om transformasjonsledelse har opplevd en sterk vekst de siste årene har også denne, som de fleste teorier, vært utsatt for kritikk. Yukl (1999) (sitert i: Hetland 2008: avsnitt 12) påpeker en rekke svakheter ved teorien, som for øvrig også gjelder andre lederteorier. Svakheterne handler om: *”tvetydige begreper, mangelfulle forklaringsprosesser, et smalt fokus på dyaden leder/medarbeider, utelatelse av relevant lederatferd, et heroisk bilde av lederen og for lite vekt på betydningen av situasjonen i studiet av ledelse”*. I tillegg vises det til

svakheter i forbindelse med validitet, da Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) er det måleinstrumentet som er mest brukt. Johannessen og Glomseth (2015) understreker også at transformasjonsledelse fremstilles som at ledelse går fra leder til medarbeider via lederens visjon og atferd, selv om forskning antyder at ledelse fungerer best når det er stor gjensidighet mellom leder og medarbeider. Velten et al. (2008) påpeker også kritikk mot teorien som handler om faren for manipulering. Lederen kontrollerer og manipulerer gjennom verdier, så medarbeiderne er ikke nødvendigvis selv bevisste på at de blir kontrollert på denne måten. Det kan derfor argumenteres å være en farlig form for ledelse dersom den utnyttes. De ansatte identifiserer seg så sterkt med organisasjonen at det sammenfaller med deres egne personlige identitet hvor ansatte ikke utfører arbeidsoppgavene fordi de må, men fordi de vil. I tillegg kan karismatiske ledere få andre til å ofre seg for en ”høyverdig sak”.

3.3.3 Politiledelse

Politiledernes kompetanse og evne til ledelse og styring, eller mangel på sådan, ble blant annet kritisert i 22. juli-rapporten, og politiets organisasjon og ledelse har stått høyt på den politiske agendaen siden da (Johannessen & Glomseth 2015). De siste årene har ledelse blitt mer oppfattet som en profesjon og et fag som krever kompetanse, noe som også har blitt mer og mer gjeldende i politiet (Johannessen & Glomseth 2015). Johannessen og Glomseth (2015) argumenterer at en nøkkelressurs i forbindelse med endringen er god styring og kompetent lederskap, men også at god og effektiv politiledelse endres med tid og reformregimer. Ifølge Cathrine Filstad og Jan Ketil Arnulf (2016) er det utfordrende å evaluere ledelse i statlige institusjoner. Politiarbeid og politiledelse blottlegges imidlertid i forbindelse med større tragedier som berører store deler av samfunnet. I tillegg hevder de at det er vanskelig å låse begrepet politiledelse i et fasitsvar med klare føringer for involverte parter. Johannessen og Glomseth (2015) hevder også at det har vært utfordrende å finne en konkret og akseptert definisjon av begrepet ledelse i politiet. Årsakene er at det generelt har vært lite forsket på politiledelse, og at ledelse i politiet foregår på flere ulike nivå. De henviser derfor til en definisjon om lederskap i engelsk politi: ”*Lederskap i politiet bør ikke begynne med kvinnen eller mannen på toppen, det er viktig for tjenesten å ha ledere på alle nivåer: fra betjenter hele veien opp til toppledelsen*” (Donnelley & Scott 2011: 131) (sitert i: Johannessen & Glomseth 2015: 148). Denne uttalelsen hevder de er interessant å se i kontrast av 22. juli-rapporten, der det argumenteres at ledelse må starte på toppen. En annen definisjon av politiledelse handler om at politiledelse er ”*evnen til effektivt å påvirke og kombinere individer og ressurser for å oppnå resultater som ellers ville være umulige å nå*” (Gibson &

Villiers 2007: 7) (sitert i: Johannessen & Glomseth 2015: 149). De argumenterer for at lederskap kan forstås som fem deler; å lede ved eksempel, å lede andre, å lede team, å lede enheter og å lede organisasjoner.

Teorien kunne likevel peke på noen kjennetegn ved politiledelse. Ifølge Johannessen og Glomseth (2015) er autoritet og ordre er en type lederstil mange forbinder med politiet, men dette vil imidlertid variere. Eksempelvis er det ingen tvil om at ordre skal benyttes i kriser og det vil da finnes en autoritær stil på alle nivåer. I kriser er det viktig å kunne handle effektivt og raskt, ettersom det ofte kan være snakk om liv og helse. Autoritet, men også lojalitet, er derfor sentrale trekk. I det daglige derimot er en autoritær lederstil ikke like udiskutabel. I en undersøkelse av beredskapstroppen i Oslo kom det også fram at hierarki og en kommandostruktur fungerer best i kritiske situasjoner, mens likhet og medbestemmelse fungerer best i vanlig tjeneste. Dette er på grunn av hensyn til oppgavene og en effektiv og sikker løsning av disse. Likevel viste undersøkelsen at likhet og medbestemmelse generelt var foretrukket (Glomseth & Gottschalk 2006).

Et annet kjennetegn ved politiet som organisasjon er at det eksisterer mange personligheter med sterke meninger. Dette er kanskje noe som kjennetegner flere organisasjoner, men ifølge Johannessen og Glomseth (2015) er det muligens slik at de som ønsker å bli politi ofte er personer som liker å vise myndighet og ordne opp. En av kriteriene for å komme inn på politihøgskolen er å ha naturlig autoritet. De blir derfor vant til å kommandere tidlig i karrieren. Dette har trolig en påvirkning på den typen ledelse som utøves i politiet (Johannessen & Glomseth 2015).

3.4 Medarbeiderskap og kultur

Kultur i politiet er også et område som har vært mye diskutert og kritisert i Gjørvi-kommisjonens rapport. Kultur refererer ofte til de uformelle normene og verdiene. Ettersom det er mennesker som former en kultur vil den derfor varierer fra sted til sted, fra organisasjon til organisasjon og politistasjon til politistasjon. Det kan likevel påpekes likhetstrekk mellom kulturer, slik som i en ”politikultur”, blant annet fordi de formelle normene og reglene også er kulturelle trekk. Likevel kan det være forskjell på hvordan de formelle reglene blir overholdt

på grunn av ulike ledere og ansatte. Denne delen vil ta for seg kultur for medarbeiderskap, organisasjonskultur og politikultur.

3.4.1 Kultur for medarbeiderskap

For å forstå en organisasjonskultur er det avgjørende å finne ut av hva som er det normale i bedriften (Velten et al. 2008). Som beskrevet i de foregående avsnittene handler medarbeiderskap om å ønske at den enkelte medarbeider skal ta initiativ, vise engasjement, samarbeide godt med andre og involvere seg. Dersom en slik kultur er ønskelig, er det viktig å anerkjenne, tilrettelegge for og løfte frem slik atferd (Johnsrud 2012). Lederen har, som beskrevet i forrige delkapittel, en sentral rolle i dette. Den kan eksempelvis rose medarbeiderne som handler på en måte som er ønskelig for organisasjonskulturen, trekke frem medarbeidere som tar initiativ, viser engasjement og som handle i samhold med fellesskapets og organisasjonskulturens beste. Det ligger også et ansvar hos medarbeiderne i å oppmuntre til en kultur for godt medarbeiderskap (Velten et al. 2008). Medarbeiderne kan, på samme måte som en leder, rose og anerkjenne andre medarbeideres positive oppførsel, men også egne ledere. Da lederen også er en medarbeider. Velten et al. (2008) henviser derimot til egne undersøkelser der dette ser ut til å være en utfordring. De har funnet ut at mange medarbeidere savner ros, oppmerksomhet og anerkjennelse fra lederen sin, og at ledere også savner det fra sin overordnede. Dette er en lederoppgave som ofte blir glemt og som kan være med på å skape en negativ kultur. *”Anerkjennelse utløser drivkraft til ny innsats, mens fraværet av anerkjennelse er den viktigste hindringen for å skape en kultur hvor folk yter sitt beste i det lange løp”* (Velten et al. 2008: 18). En fallgrube ved å ikke gi medarbeiderne denne bekreftelsen er at det kan utvikles en ukultur der medarbeiderne inntar en likegyldig holdning med synkende arbeidsinnsats, og som over tid kan bli en del av identiteten deres. Basert på dette kan det konkluderes med at *”gode prestasjoner bør være normen, og veien dit er et lederskap som både kan stille krav og som kan støtte og engasjere”* (Velten et al. 2008: 19).

I alle politidistriktene er det utviklet egne kulturer, normer, verdier, virkelighetsoppfatninger og praksiser. Når politidistriktene slås sammen vil det dermed ikke bare bety strukturelle endringer, men også kulturelle (Johannessen & Glomseth 2015). Å endre en organisasjonskultur er utfordrende og tidskrevende, men fullt mulig med bakgrunn i et rasjonelt perspektiv. Det krever engasjement gjennom hele linjen, og spesielt viktig er det at medarbeiderne blir engasjert. En avgjørende faktor for å lykkes er blant annet at ledere tørr å

løsrive seg og akseptere at noen beslutninger ikke blir som de hadde tenkt (Velten et al. 2008).

3.4.2 Organisasjonskultur

En velkjent definisjon av organisasjonskultur er *”måten vi gjør tingene på her hos oss”* (Bang 2005: 21). Sagt med andre ord handler kultur om et samspill mellom mennesker i en sosial og organisatorisk kontekst. Henning Bang (1998: 23) definerer organisasjonskultur som *”de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg når medlemmene i en organisasjon samhandler med hverandre og omgivelsene”*. Mats Alvesson (2002) (sitert i: Johannessen & Glomseth 2015: 53) argumenterer at *”kulturbegrepet er sentralt for å forstå organisasjoner fullt ut fordi samordnede handlinger og praksis forutsetter felles virkelighetsoppfatninger og forestillinger blant organisasjonsmedlemmene”*. Petter Gottschalk og Rune Glomseth (2006) argumenterer at kulturbegrepet er grunnleggende når organisasjoner skal forstås. Det har i mange tilfeller vært en viktig forklaringsfaktor for å forstå organisasjoners effektivitet, vekst og suksess. I tillegg har forskning vist at kultur er en betydningsfull faktor når det kommer til produktivitet, resultatoppnåelse og effektivitet, evne til innovasjon, ledelse og beslutningstaking (Glomseth & Aaserud 2012).

I alle organisasjoner utvikles det egne metoder å jobbe og samarbeide på, måter for hvordan medarbeiderne omgås hverandre og løser oppgaver på. Det utvikles en egen atmosfære, ideologi eller klima, og enhver organisasjon har sin egen kultur, sin organisasjonskultur (Johannessen & Glomseth 2015). Johannessen og Glomseth (2015: 51) beskriver at *”på samme måte som at organisasjonskulturen påvirker de ansatte i organisasjonen, vil også de ansatte skape og påvirke den”*. Det kan derfor argumenteres for at organisasjonskultur utvikles i et samspill. Edgard Scheins hierarkiske modell for organisasjonskultur fra 1986 blir ofte brukt som bakgrunn når det kommer til å forstå organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik 2013b). Schein argumenterte for at organisasjonskultur kan deles i tre deler. På toppen av hierarkiet finnes observerbare artefakter og atferd, som er elementer det er lett å observere. Eksempler på dette er en bygning eller kleskode. I politiet kan dette knyttes til bruken av uniform. Det neste nivået er verdier og normer. Dette kan være uskrevede regler som gjelder i organisasjonen, og varierer ofte fra organisasjon til organisasjon. Nederst i hierarkiet kommer grunnleggende antakelser. Dette er elementer som menneskene i organisasjonen tar for gitt, som er institusjonalisert og som dermed er vanskelig å observere eller beskrive (Jacobsen & Thorsvik 2013b). De er også naturligvis vanskeligere å endre på.

For å identifisere disse bør ansatte oppholde seg i organisasjonen over en lengre periode. En tolkning er derfor at jo lengre ned i hierarkiet, desto vanskeligere er det å sette ord på kulturen og dermed vanskeligere å endre på det. Kulturen i organisasjoner kan også forklares som et slags lim som binder medlemmene i organisasjonen sammen, eller et kompass som styrer organisasjonens atferd (Johannessen & Glomseth 2015).

3.4.3 Politiets organisasjonskultur

Politikultur har vært forsket på i mer enn 40 år, og på 1970-tallet utviklet interessen for politiets kultur og kulturens betydning for politiets handlemåte seg (Glomseth & Aaserud 2012). Ifølge Johannessen og Glomseth (2015) skilles det mellom organisasjonskultur og profesjonskultur i politiet. Førstnevnte handler om politiet som organisasjon og profesjonskultur skildrer politiets profesjon og yrkeskultur. Som det ble forklart i avsnittet om politiledelse, er det også utfordrende å beskrive en ensartet politikultur, da det finnes flere ulike yrkes- og subkulturer knyttet til faktorer som region, avdeling, seksjon og ulik utdanningsbakgrunn (Johannessen & Glomseth 2015). Likevel er det mulig å påpeke noen definisjoner og kjennetegn.

Kjernen i politikultur er ifølge Boke, Kaan og Mahesh K. Nalla (2009) (sitert i: Glomseth & Aaserud 2012: avsnitt 11) ”*et sett av ideer, arbeidsmetoder og akseptert praksis, regler for atferd og framturen og ikke minst kompetanse og ferdigheter som til sammen definerer godt politiarbeid og gir mening knyttet til det å være politi og utføre politiarbeid*”. Stig

Johannessen (2013: 29) (sitert i: Johannessen & Glomseth 2015: 53) definerer kultur i politiet som: ”*de komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjøre den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskultur er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen.*”

Politiforsker Janet Chan (1997) (sitert i: Johannessen & Glomseth 2015: 54) definerer politikultur som ”*et lag av uformelle yrkesmessige normer og verdier som operere i politiorganisasjoner som tilsynelatende preges av rigid hierarkisk struktur*”. Definisjonene illustrerer hva som ligger i godt politiarbeid med tanke på hele politiet som organisasjon, ikke bare dem som er utdannet politi. Ifølge Johannessen og Glomseth (2015) er politikultur en avgjørende faktor fordi den styrer meninger, forestillinger, oppfatninger, prioriteringer og atferd. Videre deler de den norske politikulturen inn i fire ulike praksiser: operativ, byråkratisk, fagforeningspraksis og akademisk, som alle kan stå i motsetning til hverandre og innebærer ulike dilemmaer.

Ifølge Johannessen og Glomseth (2015) er det verdt å nevne Reuss-Iannis (1993) hovedfunn angående politiet og politikultur. Hun skilte mellom to forskjellige subkulturer i politiet – ”Street Cop Culture” og ”Management Cop Culture”. De to subkulturene preges av konkurrerende og motstridende perspektiver, prosedyrer og praktisk politiarbeid. I tillegg argumenterer hun for at de to kulturene representerer forskjellene mellom uformell og formell struktur. Skillet kan føre til utfordringer for ledere i politiet når det kommer til ledelse og motstand kan oppstå i forbindelse med endringer av politiorganisasjonen (Johannessen & Glomseth 2015). Sett i sammenheng med medarbeiderskap kan skillet muligens gjøre det mer utfordrende å få til et godt medarbeiderskap, ettersom lederen må lede forskjellig.

3.4.3.1 Kjennetegn ved kulturen

I en undersøkelse av Gottschalk og Glomseth (2006) om verdier som preger beredskapstroppen i Oslo politidistrikt, ble det påpekt kulturelle kjennetegn av både beredskapstroppen, men også generelle trekk ved politikulturen. Et av studiens funn var at de fleste i troppen vektla gruppeorientering og arbeid i team. De fremhevet også at politiarbeid ofte kjennetegnes av arbeid i par eller team. Derfor hevdet de at samarbeidsevne verdsettes høyt, men at svarene også viste en spredning mot ytterpunktene av skalaen, mot individualisme. Frihet, sterk vektlegging av struktur, rutiner og planer, samt åpenhet var verdier som ble verdsatt (Glomseth & Gottschalk 2006).

Et annet funn var at over 80 % vektla oppgaveorientering framfor relasjonsorientering. Likevel var samhold og kollegialitet et generelt inntrykk av politiet, og at polititjenestemenn hadde en sterk identitetsfølelse til avdelingen. Avgjørende faktorer var den lette og uformelle tonen, sosialt miljø og nødvendighet av å samarbeide (Glomseth & Gottschalk 2006). Dette ble også illustrert ved at 80 % av deltakerne foretrakk en uformell omgangstone. Det ble også bekreftet av Finstad (2000) (siteret i: Glomseth & Gottschalk 2006: avsnitt 20) som har uttalt om politiet at hun ”*sjelden har opplevd et så hyggelig arbeidsmiljø med en slik uformell og morsom omgangstone*”.

Andre kjennetegn som framkom var å betrakte politiarbeidet som mer enn en vanlig jobb. De refererte også til Knutsson og Granèr (2000) som argumenterte at det å bli polititjenestemann også innebærer en livsstil. Følgelig ble det påpekt at mange politifolk er svært engasjert i

jobben, faget og miljøet, samt at det gir mye av seg selv i jobben og får identitet og tilfredsstillelse tilbake (Glomseth & Gottschalk 2006).

Et annet kjennetegn ved politikulturen er at den er preget av en sterk lojalitet til ledelsen og frykt for å komme med kritikk. I en artikkel av Trond Lepperød (2012) vises det til at det oppleves som svært vanskelig å ta opp problemer og være kritisk i politiet. Dersom målet er en karriere i politiet bør ansatte unngå å ta opp problemer blir det argumenter. Dette blir beskrevet som en fryktkultur. Det påpekes også at fryktkulturen har gjort at det gått så langt at ansatte har sluttet (Politiforum 2015). Line Granås, Bente Otterstad og Ronny Lindesteg (2015) argumenterer også for at det finnes en fryktkultur i politiet i deres masteroppgave. Hovedfunnene deres er at fryktkulturen er subjektivt, politiansatte mener at den eksisterer i politiet og at det er et problem. Det handler om et fryktskapende system og ledelse, manglende ytringsfrihet, som hindrer læring og utvikling i organisasjonen. I tillegg viser de til at selve begrepet er medieskapt og som kan misbrukes (Granås et al. 2015). Politiforum (2015) illustrerer også denne frykten ved å vise til at folk har trukket seg fra intervjuer eller at de ønsker å være anonyme i artikler. Monika-saken er også et kjent eksempel på hvordan en som sa i fra, en varsler, ble behandlet i politiet (Politiforum 2015).

Johannessen og Glomseth (2015) beskriver også et skifte i politiet fra å ha mindre respekt for autoriteter, vekst av kunnskapsmedarbeidere i politiet, samt en generasjon som er opptatt av selvrealisering og individualisme (Johannessen & Glomseth 2015). Dette er noe som også står i samsvar med den generelle samfunnsutviklingen. I tillegg er det blitt viktigere å involvere medarbeiderne og deres kompetanse i beslutningsprosesser, for at de skal føle seg sett og hørt (Johannessen & Glomseth 2015).

4.0 DRØFTING

Dette kapittelet vil diskutere og drøfte funn fra egen forskning opp mot teorien som ble presentert tidligere. Med utgangspunkt i oppgavens overordnede problemstilling: *”hvordan kan medarbeiderskap benyttes som en ressurs i endringsprosesser i politiet?”*, diskuteres de tre forskningsspørsmålene. Diskusjonen vil følge samme logiske struktur slik som teorikapittelet er bygd opp: medarbeiderskap i politiet; medarbeiderskap og ledelse; medarbeiderskap og kultur.

4.1 Medarbeiderskap i politiet

Studiens første forskningsspørsmål er *”hva kjennetegner medarbeiderskap i politiet?”*. Etersom medarbeiderskap er et relativt ukjent begrep ble det i intervjuene stilt spørsmål rundt betydningen og innholdet i konseptet for å forsøke å komme frem til informantenes forståelse av begrepet. I innledningen ble det forklart at medarbeiderskap er på vei inn som et verktøy og fokusområde i politiet på et strategisk nivå, men begrepet mangler en konkret operasjonell og empirisk forståelse av hva det betyr i organisasjonen. I dataanalysen ble det forsøkt å fokusere på de tre hovedområdene innen medarbeiderskap: hvordan ledere forholder seg til medarbeiderne, arbeidsgiver og arbeidsoppgavene.

4.1.1 Medarbeiderplattformen

Medarbeiderplattformen ble presentert som et forsøk på å definere hva medarbeiderskap betyr i politiet. Et interessant funn var at flere av informantene beskrev verdiene i medarbeiderplattformen som en utfordring, og at de ikke kjente seg igjen i disse beskrivelsene. Eksempelvis kom det fram av dataene at verdier som ”jeg tar ansvar”, ”jeg tar initiativ” og ”jeg er tydelig og gir tilbakemeldinger”, alle var utsagn som flere av informantene beskrev som lite eksisterende. Dette antyder et avvik mellom ledelsens definisjon av et godt og ideelt medarbeiderskap, og det faktisk erfarte medarbeiderskapet i organisasjonen. Hvis dette er tilfellet, er det rimelig å betegne mange av uttrykkene i medarbeiderplattformen som lite autentiske og ekteføyte. Funnene fra intervjuene tilsier i stedet at uttrykkene i medarbeiderplattformen oppleves forskjellig fra slik medarbeiderskap blir oppfattet i praksis. En mulig konsekvens er at medarbeiderplattformen ikke vinner

oppslutning blant ansatte i organisasjonen, og at den oppleves som lederdefinert og uekte. Dette kan bidra til å hemme utviklingen av godt medarbeiderskap.

4.1.2 Ulik ansvarsfølelse

Som det ble diskutert i teorikapittelet er ansvar et sentralt element innen medarbeiderskap. Det refereres til ansvar på flere nivå; overfor medarbeiderne, arbeidsoppgavene, arbeidsgiver og arbeidsmiljøet som helhet (Tengblad 2003, Velten et al. 2008). Betydningen av ansvar ble nevnt ved flere anledninger i intervjuene. I analysen av dataene framkom det at alle følte et ansvar for medarbeiderne sine, men informantene opplevde imidlertid ansvar på forskjellige måter. Omtrent halvparten beskrev ansvar relatert til selve jobben og arbeidsoppgavene, mens resten beskrev ansvar med referanse til sosiale og trivselsmessige aspekter. Ansvaret i forbindelse med jobb og arbeidsoppgaver handlet blant annet om at ansatte ikke skal etterlate merarbeid til medarbeiderne sine, og at arbeidet skal fordeles etter evne og kompetanse. I forbindelse med det sosiale og trivselsmessige ble trivielle aspekter som å si ”hei”, bry seg om hverandre og være en god kollega beskrevet. En av informantene uttalte blant annet at *”hvis ikke medarbeiderne trives, vil du få en mye dårligere produksjon”*. Dette sitatet kan tolkes som at det er en sammenheng mellom det relasjonelle og produksjonsmessige. Dataene tyder altså på at det eksisterer en ulik oppfatning av hvilket ansvar medarbeiderne har overfor hverandre. Faktorer som kan argumenteres for å være avgjørende for hva som ble vektlagt i ansvarsbegrepet er blant annet hvilket avsnitt ansatte jobber i, hvor han/hun er plassert rent hierarkisk, senioritet, om vedkommende har personalansvar eller ikke, og antall år i arbeidslivet.

4.1.3 Ta ansvar utover det som forventes

En annen dimensjon i ansvarsbegrepet som framkom av dataene handlet om det å ta ansvar og initiativ utover det som er forventet. Som beskrevet i forrige avsnitt var det flere som refererte til ansvar i forbindelse med arbeidsoppgavene. I forbindelse med muligheten til å ta ansvar var det imidlertid ulike meninger rundt dette. Noen mente at det var store muligheter for å ta ansvar utover det som var direkte forventet i kraft av stillingsinstruksen. En av informantene uttalte: *”[jeg] har hele tiden opplevd at det er rom for å ta initiativ og ansvar”*. På den andre siden var det flere som hevdet at det var utfordrende å ta ansvar og initiativ, og at ansvar blir delegert nedover i hierarkiet. En av informantene mente blant annet at det kan tas ansvar innen gitte rammer og at de må vente med å ta initiativ til klarsignal blir gitt. Dette kan tyde på en begrenset form for ansvar. En annen informant mente at politiet er veldig styrt av

ressurser og sa at ”ansvar må man ta, men initiativ er det ikke så mye av”. Den samme informanten pekte også på at det var større rom for å ta initiativ i perioder med få oppdrag. Dataene indikerer at det tas lite initiativ og ansvar utover det som er forventet med utgangspunkt i stillingsinstruksen. Disse elementene er ikke gode premisser for utøvelse av godt medarbeiderskap. Samlet sett tyder det på at det er en ulik oppfattelse av ansvarsbegrepet og at ”[det er] *veldig avhengig av hvor man jobber*”, som en av informantene poengterte. Det tyder derfor på at ansvarsbegrepet kan være en parameter for hvordan medarbeiderskap utnyttes som en ressurs. Det vil dermed være bedre forutsetninger for dette i noen deler av politiet enn andre, gitt den ulike oppfatningen. Andre faktorer som tyder på å ha en innvirkning er hvilken type leder medarbeiderne har. Dette er et viktig poeng, da lederen er avgjørende for å gi næring til et godt medarbeiderskap. Poenget vil bli diskutert senere i kapitlet.

4.1.4 Etats- og familiefølelsen

Et annet kjennetegn på medarbeiderskap i politiet ser ut til å være kjennetegnet av et godt forhold til medarbeiderne og et godt samhold. Flere av informantene vektla at ansatte i politiet er flinke til å støtte hverandre og poengterte dette med å beskrive en familiær følelse. En av årsakene til denne sterke følelsen var, ifølge en av informantene, fordi politiet jobber med mange tunge saker og står overfor flere vonde og farlige situasjoner. Det er derfor ekstra viktig å ta vare på hverandre og være trygge på medarbeiderne sine. En annen forklaring var at de som jobber på ordensavsnittet tilbringer mye tid sammen med makkeren sin i patruljebilen, noe som gjør at de utvikler et tett forhold. Dette ble også poengtert av en av informantene, som beskrev at polititjenestemenn nesten tilbringer mer tid med makkeren sin enn med egen ektefelle. I den forstand ble det også uttrykt en stor yrkesstolthet og ”etatsfølelse” i politiet, men dette kan virke å være mest gjeldende for de som har en politifaglig utdanningsbakgrunn. Forklaringen på dette kan være at det er de politiutdannede som er først på stedet og nærmest knyttet de ubehagelige hendelsene. Følgelig er det de som har mer behov for omsorg og noen å snakke med, og utvikler dermed sterke bånd. Samtidig siktet en av informantene til at det lenge har vært en generell tendens at politiutdannende blir lenge i etaten, noe som gjør at etatsfølelsen forsterkes. Dette har likevel, ifølge en av informantene, endret seg litt de siste årene, men det virker fortsatt som at etatsfølelsen står sterkt. Det er nærliggende å anta at familiefølelsen og etatsfølelsen som har blitt beskrevet, kan være en positiv ressurs i arbeidet med omstilling i politietaten. Endringsprosesser i en etablert organisasjon kan ofte være sårbare. Det er derfor av betydning at relasjonene mellom

medarbeiderne er gode og at de har tillit til hverandre og sine overordnede. Videre er det viktig med gode relasjoner og gjensidig tillit i endringsarbeid for at prosesser ikke skal bli forsinket, da misforståelser og uenigheter eksempelvis kan føre til forsinkelser. En annen fordel med etatsfølelsen er at det er mer trolig at den ansatte har større eierskapsforhold til egen arbeidsplass og er derfor mer positivt innstilte på å delta i utviklingsarbeid på arbeidsplassen. Likevel kan denne følelsen være negativ dersom den blir så sterk at ledere ikke klarer å identifisere egne svakheter. I tillegg kan det være utfordrende å stille seg kritisk til egen organisasjon, som er viktig i omstillingsprosesser.

4.1.5 Fornøyd med eget avsnitt

Verdien av å ha gode medarbeidere er også et moment som er relatert til samholdet i politietaten. Alle informantene vektla betydningen av å kunne stole på medarbeidere. Forklaringer på hvorfor alle hevdet at dette var viktig kan relateres til at de som jobber som politi er avhengig av å kunne stole på makkeren sin når de er på oppdrag. Andre elementer som ble trukket fram, var samarbeidsevne, men også selvstendig jobbing, ærlighet, samt humor og godt humør. Selv om sistnevnte kan sies å være viktig på de fleste arbeidsplasser, er det grunn til å argumentere at dette er av særlig betydning i politiet ettersom polititjenestemenn jobber med flere tunge og belastende saker. Galgenhumor var nettopp noe som ble nevnt av informantene og som de mente var essensielt i en politihverdag. Følgelig er det fristende å konkludere med at disse poengene kjennetegner medarbeiderskap i politiet, ettersom de bygger opp om samholdet som ble beskrevet i forrige avsnitt. Dataene fra studien tyder likevel på at det er et avvik mellom det informantene mener er en god medarbeider og det som er oppfatninger om virkeligheten i politiet. Flere av informantene mente blant annet at det var store forbedringspotensialer generelt i politiet når det kom til de overnevnte punktene. En av informantene hevdet at *”det er veldig mange dyktige og engasjerte kollegaer, men det er litt blandet [i politiet]”*, mens en annen uttrykte at det i politiet generelt er *”et kjempe forbedringspotensialet”*. Likevel var det flere som poengterte at forholdene var bra på eget avsnitt. En av informantene hevdet eksempelvis at *”på min egen divisjon er det veldig bra, men generelt i politiet sitter man litt for mye på hver sin ”tue”*. Dette kan tyde på at det finnes en slags ”vi mot de”-mentalitet i politiet. En slik holdning vil ikke være særlig fremmede for medarbeiderskap, da det å skape en ”vi”-følelse i organisasjonen er viktig for medarbeiderskapet (Ellingsen 2013). Det kan derfor se ut til at det er behov for å bedre forholdene på tvers av avsnittene i politiet. Da samarbeid i en organisasjon styrkes av et godt fellesskap (Velten et al. 2008).

4.1.6 Samarbeid

Godt samarbeid og det å involvere seg ble også beskrevet som et viktig poeng i teorikapittelet. Graden av samarbeid i en organisasjon kan argumenteres å være et tegn på hvordan medarbeiderne forholder seg til hverandre. Teorien illustrerte også at samarbeidsevne er noe som verdsettes høyt i politiet (Glomseth & Gottschalk 2006). Dataene fra intervjustudien støtter dels opp om dette. Informantene uttrykte seg positivt om samarbeid, og selv de som jobbet mer selvstendig, påpekte verdien av et godt samarbeid. Det kan imidlertid virke som om det gode samarbeidet begrenset seg til informantenes egne avsnitt, da flere uttrykte at samarbeidet ikke fungerte like godt på tvers av avsnittene. En av respondentene forklarte at *”samarbeidet er svært bra på avdelingen jeg jobber. Det er litt større utfordringer å samarbeide med andre avdelinger”*, mens en annen hevdet at *”man sitter litt på hver sin tue. Man vil gjerne ta mer enn en gir”*. En slik mentalitet vil, på samme måte som ble diskutert i forrige avsnitt, være negativt for medarbeiderskap i organisasjonen som helhet. Noen av informantene eksemplifiserte dette ved å fortelle om et litt anspent forhold mellom jurister og ansatte på ordensavsnittet, samt jurister og etterforskere. En av informantene omtalte det som *”litt krig mellom påtale og etterforsker”* og en annen poengterte at samarbeidet mellom påtalemyndighet og ordensavsnittet kunne vært tettere. Videre hevdet en av informantene også at *”teamfølelsen mot ledelsen ikke er like god”*. Her ble det referert til en interessekonflikt og *”oss mot dem”*, som en av respondentene forklarte. Dataene tyder derfor på at det er store forbedringspotensialer når det kommer til samarbeid på tvers av avsnittene og opp gjennom hierarkiet. For å bedre medarbeiderskapet og samholdet i organisasjonen er det derfor rimelig å påstå at det er behov for å gjøre noen tiltak som kan bedre samarbeidet. I en omstillingsprosess er medarbeiderne og ledere avhengig av et godt samarbeid, at fokus på helheten og ikke kun på sitt og sine.

4.1.7 Forhold til arbeidet

Et annet aspekt ved medarbeiderskap handler om hvordan medarbeiderne forholder seg til arbeidet. I teorien framkom det at mange politiansatte er svært engasjert i faget og miljøet, og at det utvikles en slags identitetsfølelse (Glomseth & Gottschalk 2006). Dataene fra studien tyder også på dette. Flere av informantene ga uttrykk for at flere politiansatte er svært motivert for å gjøre en god jobb, de brenner for faget og har stor motivasjon for å jobbe med det samfunnsansvaret politiet har. Videre var lojalitet et begrep som ble nevnt av flere av informantene. I følge teorien er dette noe som er forbundet med beskrivelser av politiet, særlig lojalitet overfor arbeidsgiver og ledelsen. Dette kan være både positivt og negativt, og vil bli

utdypet mer i siste delkapittel om kultur. Likevel ble overarbeid og mangel på ressurser beskrevet som negative momenter for arbeidsmotivasjonen. I tillegg var det liten mulighet for å bistå andre på grunn av at ansatte har nok med eget arbeid. En av respondentene illustrerte dette med at *”det er alltid snakk om ressurser og kapasitet. Det er det første du tenker på når du får en sak. Det går aldri på viljen til politifolkene – det går på de økonomiske begrensingene”*. Dataene tyder følgelig på at mangel på ressurser i form av både folk og penger, er med på å skape et negativt forhold til arbeidet. På den ene siden kan det derfor argumenteres for at medarbeiderskap i politiet kjennetegnes av en grunnleggende stor arbeidsmotivasjon og et arbeidsmiljø hvor medarbeiderne ønsker å være til stede for hverandre som kan brukes som en ressurs i omstillingsprosesser. På den andre siden ser det ut til at frustrasjon over merarbeid og begrenset med ressurser, er med på å hemme medarbeiderskapet i politiet.

4.2 Medarbeiderskap og ledelse

Det andre forskningsspørsmålet ønsket å svare på følgende spørsmål: ”*hvilken betydning har politiledelse for medarbeiderskap?*”. For å kunne svare på dette spørsmålet var det essensielt å få en forståelse av politiledelse og hvilken type ledelse som egner seg best for å fremme medarbeiderskap. For å legge til rette for utøvelse av godt medarbeiderskap, utpekte transformasjonsledelse seg som den mest hensiktsmessige typen ledelse. I teorikapittelet ble det også poengtert at medarbeiderskap og ledelse henger tett sammen. Blant annet er det vanskelig for medarbeidere å utøve godt medarbeiderskap dersom leder og ledelsen ikke oppmuntrer, eller leder på en måte som fremmer det. Ut fra det kan det argumenteres for at ledelse har avgjørende betydning for medarbeiderskapet. Dette delkapittelet vil beskrive ulike kjennetegn av politiledelse og diskutere hvilken betydning det har for medarbeiderskapet.

4.2.1 Politiledelse

I teorikapittelet ble det forklart at det er utfordrende å gi en klar og entydig definisjon på politiledelse og lederstil i politiet, blant annet fordi det har vært lite forskning på området og fordi det finnes mange forskjellige typer ledere i politiet (Filstad & Arnulf 2016, Johannessen & Glomseth 2015). Dette tyder på å være samsvarende med dataene fra studien. Flere av informantene forklarte at det var vanskelig å finne en fellesnevner for politiledelse. For det første var det få av informantene som hadde en ekstern referanseramme og erfaring med hensyn til hva som oppleves som god ledelse, ettersom de fleste hadde hatt hele karrieren sin i politiet. En av årsakene til at informantene hadde utfordringer med å beskrive politikulturen kan linkes til Schein. Ettersom respondentene hadde arbeidet lenge i politiet kan det argumenteres for at de kulturelle trekkene tas for gitt. Dermed er det vanskeligere å påpeke dem. I dataene fra studien framkom det også at lederstil er personavhengig, og at den derfor vil variere. Utfordringen med å ikke ha en klar definisjon på politiledelse er at det ikke eksisterer et felles referansepunkt å jobbe ut i fra, for å bedre medarbeiderskapet. Hver type politiledelse må derfor vurderes individuelt opp mot mulighetene for å benytte medarbeiderskap som en ressurs.

Respondentene understrekte også at det var flere flinke ledere, men samtidig at ”[det eksisterte ledere som var] *gått ut på dato*”, eller generelt ikke egnet seg til stillingen. Slike beskrivelser kan sies å være gjeldende i de fleste organisasjoner, da lederstil er personavhengig. I intervjuene framkom det også at flere opplevde å bli leder i politiet

gjennom å klatre ”karrierestigen”, og at ansatte blir tildelt mer lederansvar ”etter tur”. Implisitt i dette ligger det en forståelse av at senioritet og erfaring har betydning for forfremmelse. En av informantene beskrev også at det var viktig med ”kjennskap og vennskap” for å få en lederposisjon. Det kan her trekkes paralleller til argumentet om at flere av lederne i politiet mangler formell lederutdanning (Dahle 2014), da dette er noe som ble beskrevet indirekte av informantene. En slik type lederutvelgelse kan føre til en homogen ledergruppe som har mangel på mangfold med hensyn til bakgrunn og verdier. Dermed kan det også være utfordrende å uttrykke kreativitet, fordi lederne ikke blir stimulert av andre synspunkter. Dette kan i sin tur være hemmende for medarbeiderskap dersom det forringer kreativitet og nyskapning.

4.2.2 Ulike forutsetninger for å ta ansvar

En antagelse som lå til grunn før intervjuene var at politiet er preget av en hierarkisk og maskulin ledelseskultur og struktur med ordre som går nedover i hierarkiet. Denne antakelsen ble delvis bekreftet i teorien. Der ble det beskrevet at kommandostruktur og ordre er noe som blir mest brukt i kriser og skarpe situasjoner, mens i det daglige og i den hverdagslige tjenesten er ikke dette brukt i like stor grad (Johannessen & Glomseth 2015); (Glomseth & Gottschalk 2006). Dataene fra intervjuundersøkelsen samsvarer med denne teorien. Over halvparten av respondentene hevdet at det fantes et skille mellom de som jobber på ordensavsnittet og de som arbeider inne på kontor, som blant annet etterforsker, sivil eller jurist. Dataene tydet derfor på at for de som jobber på ordensavsnittet, er en lederstil med ordre viktig og nødvendig, ettersom ansatte i enkelte situasjoner er avhengig av raske og presise beskjeder for at prosesser skal fungere. Dermed avhenger lederstilen av organisatorisk plassering. I tråd med dette kan det antas at det er varierende i hvilken grad medarbeiderskap kan benyttes som en ressurs i omstillinger, og at det også er ulike forutsetninger for utøvelse av medarbeiderskap som ligger til grunn. Et av funnene som illustrerte dette var ulike forutsetninger for å ta ansvar og initiativ. Ansvar og initiativ blir i stor grad brukt som synonyme begreper i denne studien. For de som arbeidet på ordensavsnittet var det uenighet om hvorvidt det var muligheter for å ta initiativ eller ikke. Noen av respondentene hevdet at det var store muligheter fordi de var innforstått med hvordan de skulle bidra til avdelingens måloppnåelse, mens andre mente at medarbeiderne måtte vente på ordre fra nærmeste leder. ”Eldstemannsprinsippet” ble også referert til som en avgjørende faktor for hvem som tok ansvar og ledelse på oppdrag, dersom en klar leder ikke var utpekt. Da arbeidsoppgavene på ordensavsnittet kan være forbundet med akutte situasjoner, er det forståelig at det må eksistere

noen klare regler og retningslinjer for hvem som skal ta ansvar, og at det ikke er passende for medarbeidere å stille de kritiske spørsmålene i akutte situasjoner. Et overordnet funn er likevel at mulighetene for å ta initiativ og ansvar oppleves som mindre reelle for de som jobber på ordensavsnittet enn for de som arbeider inne på kontor.

De som jobber inn på kontor har dermed større frihet og fleksibilitet til å ta ansvar og initiativ. En av informantene illustrerte dette på følgende måte: *”ordensfolkene blir mer kommandert til å gå dit, kjør dit osv., men innen etterforskning får medarbeiderne være med på å bestemme selv”*. Likevel var det delte meninger blant informantene om hvorvidt det var lagt til rette for å ta ansvar og initiativ. Noen mente det var store muligheter for å ta ansvar og initiativ, men at det var avhengig av avsnittet og lederen medarbeiderne hadde. En av respondentene hevdet at *”man har ledere som er veldig tydelig på at man skal gå linjen [ad tjenestevei], mens andre ledere ikke er like opptatt av dette”*. En annen mente at prosesser kunne ta lengre tid enn nødvendig fordi ansatte måtte gå til nærmeste leder før en eventuell hendelse ble eskalert. Dersom en medarbeider eksempelvis opplever at nærmeste leder ikke tar forslaget videre, kan det antas at det er lett for å miste motivasjonen til å fremme ytterligere nye forslag. Dette er gjenstand for diskusjon senere i drøftingen. Det ble også nevnt av en av informantene at *”formell ledelse gjør litt at uformell ledelse og initiativ blir litt drept”*. Dette kan blant annet tyde på en lederstil som ikke oppmuntrer til ansvar og initiativ. Dermed kan det argumenteres for at en mer uformell lederstil, der avstanden mellom leder og medarbeider ikke oppleves som stor, er positivt for utøvelse av godt medarbeiderskap. Det er fordi den mer uformelle lederstilen i større grad fordrer oppbygningen av tillit og gjensidighet i relasjonen til medarbeiderne. Samtidig er det enkelte situasjoner hvor klare kommandolinjer og instruksjoner er nødvendig for å handle raskt og unngå tvetydighet og forvirring, slik som i en voldssammenheng. Hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig er med andre ord svært situasjonsavhengig.

4.2.3 Lite oppmuntring til kritiske tilbakemeldinger

Som det ble vist til i teorien handler transformasjonsledelse om at lederen skal motivere og inspirere medarbeidere til innsats slik at det samarbeides om felles mål (Johannessen & Glomseth 2015). I tillegg skal medarbeiderne bli påvirket gjennom dialog og kommunikasjon og bli bemyndiget for å kunne ta ansvar, samt at lederen skal oppmuntre til å være kritisk til organisasjonen (Hetland 2008). Som beskrevet i forrige delkapittel var det delte meninger rundt mulighetene til å ta ansvar og initiativ, men at det tydet på å være lettere dersom

medarbeidere jobbet på andre avsnitt enn ordensavsnittet. I forbindelse med å gi tilbakemeldinger til leder var det også delte oppfatninger om hvorvidt dette var akseptabelt eller ikke. En av respondentene hevdet at *”det er lov å gi tilbakemeldinger”* og en annen mente at tilbakemeldingspraksisen hadde endret seg til det bedre: *”mange ledere i dag kan ta imot tilbakemeldinger uten at det skal gå tilbake til den som kommer med det”*. Likevel tyder dataene på klare tendenser av en lederstil i politiet som ikke oppfordrer til tilbakemeldinger, kritisk tenkning og forslag til endringer. En av informantene forklarte at *”ledelsen forventer at du gjør de arbeidsoppgavene som er forventet av deg på en tilfredsstillende måte og at du ikke er kritisk. De vil helst at du ikke stiller for mange spørsmål rundt ting”*. Videre hevdet flere at lederne ønsket medarbeidere som er *”lette å ha med å gjøre”* og en av informantene poengterte at *”dersom du er for kritisk kan det få konsekvenser”*. Disse funnene er i stor grad i overensstemmelse med forskningen til Kelley (2008). Den beskrev at flere ledere ønsker *”yes-people”*, det vil si medarbeidere som er lojale og pålitelige og som gjør jobben uten å protestere og uten å utfordre lederen. Videre tydet dataene på at denne frykten for å være kritisk og komme med tilbakemeldinger, bunnset i en redsel for å ødelegge karrieremulighetene sine. Informantene beskrev blant annet egne negative erfaringer med å uttrykke kritiske holdninger eller spørsmål til ledelsen. *”Karrieremulighetene står på spill”*, påsto en av informantene, og refererte til at den hadde negative erfaringer med å si i fra. Vedkommende hadde sagt i fra om en hendelse og følt at episoden ikke ble ordnet på en redelig måte. Dette hadde igjen ført til at respondenten i framtiden ikke kom til å stille seg kritisk og komme med tilbakemeldinger til ledelsen. Det var i tillegg andre informanter som uttalte at de hadde vurdert å si fra om noe selv, men at de ikke hadde gjort det på grunn av frykt for konsekvensene. Selv om de negative konsekvensene ikke nødvendigvis var selvopplevd, fortalte flere at de hadde erfart at det å være kritisk kunne få negative konsekvenser for andre. En av informantene betegnet dette som en *”fryktkultur”*, mens en annen mente at dette var en *”en stor ukultur”* som preget politiet. Dette ble også støttet opp om i teorien. Det var utfordrende å vurdere hvorvidt temaet fryktkultur passer under ledelse eller kultur, men ettersom ledelse og kultur er nært knyttet, vil temaet være aktuelt for begge delene. Ettersom det er en kultur for å ikke tørre og si fra eller komme med tilbakemeldinger, kan dette tyde på en lederstil som ikke oppfordrer til det. Dette vil derfor også bli diskutert i neste delkapittel om kultur.

En annen måte fryktkulturen ble illustrert på var i forbindelse med det å komme med forslag, selv om det også var litt uenighet her. En av informantene poengterte at *”nei, det er uhørt. Det*

er ikke noe vits å komme med forslag i denne etaten. Vi har ikke noe vil skulle ha sagt”, som støtter opp om fryktkulturen, mens en annen hevdet at *”det er rom for å komme med tilbakemeldinger*”. Ettersom dette kan argumenteres for å være to ytterpunkter av oppfattelsen, tyder dataene likevel på at det henger sammen med frykten som ble illustrert over. Dermed kan det både være snakk om en lederstil som ikke oppmuntrer til tilbakemeldinger, og i tillegg et spørsmål om ressurser. Noen av informantene mente at det var mulig å komme med forslag, men at sannsynligheten for at forslaget ble tatt i betraktning og videreført var liten. Selv om lederen virket positiv til forslaget, kunne ikke medarbeideren være sikker på at forslaget kom gjennom, enten på grunn av at neste leder ikke ønsker å følge opp saken, eller på bakgrunn av manglende ressurser. Dermed er det rom for å argumentere for at dersom ansatte ikke føler at forslag i det store og hele ikke når fram, er det forståelig at medarbeidere ”gir opp” og mister motivasjonen for å komme med forslag og initiativ. Uansett er det vanskelig å finne noe positivt med en ledelse som ikke legger opp til kritikk og ikke oppfordrer til tilbakemeldinger, da dette er essensielt i endringsprosesser. I tillegg er det utfordrende å få til godt medarbeiderskap uten at lederen ser på medarbeideren som en ressurs. Som det ble poengtert i teorien er nettopp motstand en viktig del av en endringsprosess. En ledelse som ikke oppfordrer til medarbeiderskap, og der ansatte i tillegg er redd for represalier, kan argumenteres å være svært negativt for organisasjonen og medarbeiderskap. Det kan blant annet føre til likegyldighet blant ansatte. Dette kan argumenteres å være svært negativt for medarbeiderskap, ettersom en endringsprosess er avhengig av innspill og tilbakemeldinger fra ansatte. Det er ikke alltid slik at ledelsen har alle fasitsvarene, så det å lytte til medarbeiderne og la dem bidra til endringsprosessen burde vært en viktig prioritering i en omstilling.

4.2.4 Fokus på målbare prestasjoner

Et annet funn fra intervjudataene tyder på at politiledelse kjennetegnes av mye fokus på målbare prestasjoner og negativitet, mens ros har en tendens til å bli glemt. En av informantene hevdet, *”ledere er veldig fokusert på det negative, sjelden fokus på noe positivt*”. Samme informant sa også at *”jeg tror at en leder heller vil ha en negativ medarbeider som produserer mye, enn en positiv som ikke produserer mye*”. En annen informant støttet også opp om dette og uttalte at *“tall kan man lure mange med – viktig å se bak tallene – hva er det folk gjør”*. Videre var det en annen respondent som mente at et sterkt fokus på kvantitativ måloppnåelse kan sette en stopper for initiativ. På den ene siden er det forståelig hvorfor ledelsen har dette fokuset, da kvantitative data kan knyttes til prestasjoner

og er enklere å måle. Samtidig er det positivt å benytte seg av måltall i forbindelse med medarbeiderskap fordi ansatte da vet hva de har å forholde seg til. Likevel er det grunn til å argumentere for at en lederstil med mer fokus på positivitet og oppmuntring vil være viktigere, og ha større betydning for medarbeiderskap. Disse funnene kan også sies å bekrefte antagelsen om politiet som en organisasjon med harde maskuline verdier, fremfor myke og feminine verdier. Dette kan igjen tolkes som et ugunstig grunnlag for utøvelse av godt medarbeiderskap i endringsprosesser, da det symbolske og følelsesmessige undertrykkes. I tillegg støtter dette opp om Velten et al. (2008) sine argumenter at ros, anerkjennelse og oppmerksomhet er en lederoppgave som ofte blir forsømt.

4.2.5 Hierarkisk lederstil

Til tross for at noen av informantene ga uttrykk for at politiet var preget av mindre hierarkisk lederstil enn tidligere, tyder dataene likevel på at politiet fremdeles kjennetegnes av dette. I forbindelse med medarbeiderskap har det både positiv og negativ betydning. På den ene siden ga de fleste informantene uttrykk for at de skjønnte hvorfor denne typen ledelse var dominerende i organisasjonen, og de poengterte at det var nødvendig for at prosesser skal fungere. En av fordelene som ble uttrykt var at medarbeidere visste hva de hadde å forholde seg til. I tillegg ble det forklart at hierarkiet skaper mindre forsinkelser som følge av drøfting og utredning. I forbindelse med medarbeiderskap er dette en klar fordel. Medarbeiderne vet hvordan de skal oppføre seg og forholde seg til ledelsen og andre medarbeidere. På den andre siden var det en av informantene som var litt uenig i dette, og argumenterte for at dersom det ikke er tydelig kommunikasjon mellom leddene kan informasjon gå tapt og det kan oppstå misforståelser og feil. Følgelig var det en annen som hevdet at det til tider var frustrerende å ikke kunne gå direkte til den saken gjaldt, men istedenfor måtte gå til nærmeste leder. Konsekvensen av dette var dermed at prosesser tok lengre tid enn nødvendig. I tillegg kan dette i enkelte situasjoner paradoksalt nok føre til at beslutninger forsinkes, og at ansvaret pulveriseres oppover i hierarkiet ettersom de ikke blir tatt på et lavt nivå i organisasjonen. Medarbeiderne tør ikke ta beslutninger på grunn av fryktkulturen og de er redd for konsekvensene. En annen negativ implikasjon som følge av en slik lederstil er at det kan hemme at medarbeidere tar initiativ. Ettersom politiet er hendelsesstyrt og man er vant til å få ordre, da som allerede diskutert, mest de på ordensavsnittet, kan en konsekvens bli at medarbeidere sitter og venter på ordre uten å ta initiativ.

4.3 Medarbeiderskap og kultur

Det siste forskningsspørsmålet ønsket å få svar på ”*hvilken måte politikulturen kan fremme medarbeiderskap?*”. For å svare på dette spørsmålet var det essensielt å få en forståelse av hva som kjennetegner politikultur. Som diskutert i teoridelen, var det på lik linje med politiledelse, utfordrende å gi en entydig definisjon på hva som kjennetegner politikulturen. Likevel viste dataene fra studien til noen kjennetegn ved politikulturen. Dette delkapittelet vil beskrive ulike kjennetegn på politikultur og diskutere hvordan den type kultur kan være med på å fremme medarbeiderskap.

I delkapittelet om medarbeiderskap ble det argumentert for at politiet kjennetegnes av en sterk yrkesstolthet og etatsfølelse. Det framkom at det eksisterer et sterkt samhold og at ansatte i politiet er bevisst på det samfunnsoppdraget de har, samt at det er motiverende å arbeide fordi nytteverdien av arbeidet er synlig for de ansatte. En slik stolthet kan være positivt for medarbeiderskapet fordi det fremmer et tett bånd til organisasjonen og et ønske om å oppnå gode resultater, både arbeidsmessig og sosialt. Likevel kan dette være utfordrende dersom en slik følelse blir så sterk at ansatte ser seg blind på egen organisasjon. Det kan da være utfordrende å være kritisk og oppdage egne feil og mangler. Dersom dette er tilfelle vil en slik kultur være negativt for utvikling av godt medarbeiderskap.

4.3.1 Lojalitetskultur

Et annet funn fra intervjuene tyder på at politiet preges av en lojalitetskultur. En slik kultur virker å prege politiet både på godt og vondt, og er både positiv og negativ for å fremme medarbeiderskap. I teorien framkom det at politiet er preget av en kultur med forventning om lojalitet og at man skal finne sin plass i hierarkiet (Politiforum 2015). I intervjuene ble begrepet lojalitet nevnt flere ganger i ulike kontekster, noe som i seg selv kan tyde på at lojalitet står sterkt i politiet og at det oppfattes som viktig. Lojalitet ble blant annet omtalt i forbindelse med det å være redelig mot medarbeiderne sine, og å være lojal mot leder, ledelsen og til systemet i sin helhet. Generelt sett kan det hevdes at lojalitet er et positivt ord som i utgangspunktet er med på å fremme medarbeiderskap. Ettersom medarbeiderskap handler om et samspill mellom medarbeidere og leder vil lojalitet være en fremmede faktor, da begge vet hva de har å forholde seg til, og fordi lederen da kan stole på medarbeiderne sine. Dette øker graden av interaksjon mellom medarbeiderne og lederen. Likevel kan det argumenteres for at en sterk lojalitetskultur også kan være hemmende for medarbeiderskap.

Dersom medarbeidere har sterke lojalitetsbånd til lederen sin, kan det medføre at de ikke tør å utfordre etablerte sannheter i organisasjonen. På den måten vil lojaliteten i stedet være hemmende for nytenkning og kreativitet. I tråd med denne argumentasjon, beskrev en av informantene at det var viktig å være lojal oppover i systemet, men at lojaliteten ikke nødvendigvis var like betydningsfull nedover i hierarkiet. En annen informant uttalte at det måtte være utfordrende å være mellomleder i politiet, da de må være lojal til nærmeste leder, men at dette kan påvirke vedkommens linjeansvar. Det oppstår da en lojalitetskonflikt mellom det å ivareta mellomleders ansvar til sine medarbeidere og at mellomlederen skal ivareta lojaliteten til sine overordnede. En slik lojalitetskultur kan blant annet føre til frustrasjon blant medarbeiderne og lite villighet til å være kreativ dersom de ikke føler at lojaliteten blir gjengjeldt. Lojaliteten virker også mot sin hensikt dersom årsaken til at medarbeiderne er lojale, er forårsaket av ønsket om å verne om egne interesser, som for eksempel å opprettholde et godt forhold til medarbeidere eller frykt for videre karrieremuligheter. Er dette tilfelle betyr det at medarbeidere er lojal på feil premisser. Er medarbeideren lojal for å verne om egne interesser, vil ikke lojaliteten være en positiv faktor for organisasjonen og medarbeiderskapets beste. Som det har blitt diskutert tidligere i oppgaven er motstand mot endring og ledelse essensielt for å stimulere innovasjon og nytenkning. Samlet sett kan det derfor argumenteres for at en lojalitetskultur både kan virke fremmende og hemmende for medarbeiderskap i politiet, avhengig av hvordan lojaliteten blir brukt.

4.3.2 Frytkultur

Et annet kjennetegn ved politikulturen er at den er preget av en frytkultur. I forrige delkapittel ble dette drøftet med tanke på at lederen ikke legger opp til kritiske tilbakemeldinger fra medarbeidere, og at det er selve lederstilen som er utfordringen. Da fenomenet ble referert til som en ukultur er det høyst aktuelt i dette delkapittelet også. Kultur formes av menneskene i organisasjonen og henger ikke nødvendigvis sammen med de formelle reglene i organisasjonen. Frytkulturen er også beskrevet som et teoretisk fenomen. Som diskutert i forrige delkapittel handlet frytkulturen i politiet om at medarbeidere vegrer seg for å ta opp problemer og være kritisk, fordi de frykter at det kan slå tilbake på dem, ved at karrieren skal bli satt på spill. ”*Skal du gjøre rask karriere i politiet ”pleaser” du lederen din uten å være kritisk, du er den som er lett å ha med å gjøre*”, mente en av respondentene. En annen uttalte at ”*man bør unngå å være kritisk og det beste er å være et såkalt ”ja-menneske*”. Dette kan ses i sammenheng med Kelly (2008) sin studie, der mange ledere foretrakk ”yes-people”. Dataene tyder derfor på at ansatte i politiet setter karrieremulighetene

på spill dersom de oppfattes som for kritiske eller er vanskelige å ha med å gjøre. En årsak til dette, som også en av informantene refererte til, kan være at mange politifolk arbeider store deler av karrieren sin i politiet. Av den grunn er det viktig å ha en varsom uttrykksmåte, ettersom mange ønsker å forbli i etaten. En annen illustrerte poenget på følgende måte: ”*man er redd for å tråkke de med stjerner på tærne*”. Fryktkulturen som ble skissert av informantene framstår dermed som en ukultur, og det er vanskelig å argumentere for at den kan være positiv for utvikling av medarbeiderskap. Heller ikke at den kan benyttes som en ressurs i endringsprosesser, da den setter en stopper for ytringsfrihet, hindrer læring og utvikling i organisasjonen, som også ble poengtert av Granås et al. (2015) i teoridelen. Fryktkulturen gjør det også vanskelig for å ta ansvar, involvere og engasjere seg, som er viktige verdier i medarbeiderskap. Som beskrevet i teorien er kultur vanskelig å endre på, men fullt mulig. En fryktkultur vil være viktig for politiet å endre på for å få til en best mulig endringsprosess, og også for å få medarbeidere med gode poeng og innspill til å åpne seg.

I tillegg til fryktkulturen var det noen av informantene som viste til en sladre- og baksnakkingskultur. ”*Jeg opplever at man har et ønske om å være ærlig, men det er det dessverre for vanlig kultur å snakke med andre før en snakker med den en bør snakke med*” hevdet en av informantene. Ettersom det kun var et fåtall av informantene som nevnte dette eksplisitt, er det uvisst hvorvidt dette aspektet ved kulturen er gjeldende for hele politiet. Sett i lys av den omtalte fryktkulturen, kan det imidlertid tenkes at det er en sammenheng. Dersom medarbeidere eksempelvis ikke tør å si fra eller gi beskjed til nærmeste leder, kan det tenkes at ansatte i stedet snakker med kollegaer. Ettersom dette kan argumenteres for å være negativt for arbeidsmiljøet og føre til en negativ holdning til ledelsen vil det kunne argumenteres for, på lik linje med fryktkulturen, at en slik kultur ikke er positiv for medarbeiderskap.

Et annet funn som kan settes i sammenheng med fryktkulturen, er at det kan se ut til at det er dårlig kultur for å komme med initiativ og forslag til endringer. Dette ble også diskutert i delkapittelet om ledelse, men er også relevant i forbindelse med kultur. I teorikapittelet ble det blant annet vist til at en viktig faktor for å fremme medarbeiderskap er at ledere anerkjenner, tilrettelegger og løfter fram ønsket atferd (Johnsrud 2012). Når medarbeidere er redd for at det skal bli slått tilbake på en selv, er det forståelig at informasjon holdes tilbake og at de er forsiktig med å komme med forslag. Noen av informantene mente på den ene siden at det ”*ikke var noe vits*” å komme med initiativ og forslag, fordi det ikke ble verdsatt. Andre informanter hevdet på den andre siden at det var måten ting ble sagt på, og hvor i hierarkiet

medarbeideren befant seg, som avgjorde hvorvidt forslag ble betraktet som relevante og om de ble utredet ytterligere. Likevel var det flere som poengterte at ledere ønsker å få forslag og initiativ, men at på grunn av ressurser, samt at beslutninger tar tid, er det ikke like lett å få til endringer. Av den grunn kan det argumenteres for at en slik ukultur også er negativ for å fremme medarbeiderskap.

4.3.3 Respekt

”Jeg håper at de viktigste verdiene er respekten for mennesket”, uttalte en av informantene. Ifølge dataene kan det se ut til at denne verdien er svært gjeldende i politiet, da flere informanter uttrykte lignende verdier. Utsagnene omhandlet respekt for alle typer mennesker, uavhengig av sosial, kulturell eller økonomisk bakgrunn, eller hvorvidt mennesker er kriminelle eller ikke. Rettferdighet og omtenkksomhet så også ut til å være viktige verdier i politiet. En av informantene uttalte at rettferdighet *”kommer til uttrykk ved å være objektiv og klare å sette seg inn i den enkeltes situasjon og å gjøre det du kan som står i din makt som politi”*. En annen refererte til det en tidligere politikollega hadde sagt: *”mellom hvert grønt omslag er det et menneske – behandle de med respekt”*. Noe respondenten selv var enig i. Dette utsagnet kan på den ene siden bygge opp om at respekt er en gjeldende verdi i politiet. På den andre siden kan utsagnet tolkes som at politiet har vært preget av mangel på respekt. Grunnen til at vedkommende uttalte seg på denne måten kan være for å rette mer fokus på mennesket, og ikke bare måloppnåelse og resultater. Tolkes utsagnet slik, bygger det også opp om argumentet som ble diskutert i forrige delkapittel - at politiet er preget av et fokus på målbare prestasjoner og harde verdier. Videre kunne det virke som at informantene refererte til de nevnte verdiene, respekt, rettferdighet og omtenkksomhet overfor samfunnsborgerne, men dataene tyder likevel på at disse verdiene også er gjeldende internt i politiet, altså når det gjelder medarbeiderne. Et eksempel på dette er at en av respondenten henviste til viktigheten av å respektere hverandre. Ovennevnte verdier har trolig stor positiv innvirkning på medarbeiderskapet i en organisasjon. Verdiene kan være positive for medarbeiderskap fordi det er viktig å respektere at alle mennesker har ulike meninger og synspunkter. Det er derfor avgjørende å være rettferdig, både som leder og medarbeider, og det er viktig å kunne vise omtenkksomhet overfor andre. En endringsprosess er ofte preget av *”vinnere og tapere”*, frustrasjon og uvitenhet. Dermed vil det å ta vare på medarbeidere i en slik situasjon være grunnleggende for et politi i endring.

5.0 Oppsummering og konklusjon

I etterkant av hendelsene 22. juli var Gjørsv-kommisjonens vurdering at samfunnets evne til å beskytte seg mot og avverge angrepene ikke var gode nok. Kultur, ledelse og holdninger i politiet ble identifisert som områder som kunne forbedres. Et av fokusområdene til politiet har vært å bedre forholdet mellom medarbeidere og ledelsen. I forbindelse med politireformen var det derfor interessant å forske på hvordan medarbeiderskap kan benyttes som en ressurs i endringsarbeidet. Studiens overordnede problemstilling var: *Hvordan kan medarbeiderskap benyttes som en ressurs i endringsprosesser i politiet?* Med bakgrunn i problemstillingen ble det utledet tre forskningsspørsmål for å besvare denne.

Det første forskningsspørsmålet ønsket å få svar på hva som kjennetegnet medarbeiderskap i politiet. I teorikapittelet ble medarbeiderskap som konsept diskutert og utviklingen av begrepet og forskningen på området ble beskrevet. Videre ble politiets medarbeiderplattform, som ble utarbeidet etter hendelsene 22. juli, introdusert som en måte å operasjonalisere medarbeiderskap i politiet på. I drøftingen ble medarbeiderskapsbegrepet diskutert i relasjon til funnene i studien. Et funn som studien avdekket var at informantene opplevde ansvar overfor andre medarbeidere på ulike måter; enten i forbindelse med arbeidsoppgavene eller de sosiale relasjonene. I tillegg ble det også diskutert at ansatte hadde ulike forutsetninger for å ta ansvar og initiativ, utover det som var direkte forventet med bakgrunn i stillingsinstruksen. Faktorer som var avgjørende i den forbindelse var blant annet hvor i politiet de jobbet og hvordan relasjonen til lederen og andre medarbeidere opplevdes. Skal ansvarsbegrepet benyttes som en indikator for hvordan medarbeiderskap kan utnyttes som en ressurs, antyder funnene at forutsetningene for å ta ansvar er ulike, og at det i enkelte deler av politiet en enklere, eksempelvis for ansatte som jobber mer individuelt.

Et annet funn som framkom i forskningen var en sterk etats- og familiefølelse i politiet. Dette handlet om at ansatte opplevde en sterk tilknytning til etaten, og at de utviklet en familiær relasjon til medarbeidere på bakgrunn av blant annet sakene de arbeider med. Da denne relasjonen gjør at ansatte kommer nærmere hverandre og de kan ha lettere for å åpne seg for andre medarbeidere, er det nærliggende å anta at den kan være en positiv ressurs i arbeidet med omstilling i politiet, ettersom det skapes et sterkere tillitsfundament. Videre avdekket forskningen et avvik mellom hvordan informantene beskrev en god medarbeider og hvordan

dette opplevdes i politiet. Likevel kom det fram at informantene opplevde forholdene som bedre på eget avsnitt enn andre steder i organisasjonen. Samme tendens ble avdekt i forbindelse med opplevelsen av samarbeid i politiet. Dataene antyder med andre ord et forbedringspotensial når det gjelder samarbeid og forhold på tvers av avsnittene.

Det andre forskningsspørsmålet ønsket å få svar på hvilken betydning politiledelse hadde for medarbeiderskap. I den forbindelse var det utfordrende å definere politiledelse, fordi det finnes mange ulike former for ledelse i politiet og dermed også ulike oppfatninger av dette. Funnene tydet på at begrepet politiledelse er kontekst- og situasjonsavhengig, og at betydningen det har for medarbeiderskap varierer. Politiledelse har betydning for medarbeiderskap, blant annet ved de ulike forutsetningene ansatte har for å ta ansvar og initiativ som en følge av utøvelse av dette. Videre tydet funnene på at graden av tillit mellom ledere og medarbeidere er en viktig faktor for å utnytte medarbeiderskap som en ressurs til det fulle. Implisitt betyr dette at lederstilen og evnen en leder har til å bygge tillit, er viktig. Et generelt funn som studien avdekket, som knytter seg til politiledelse, var at flere av informantene opplevde at ledere i politiet ikke oppfordret til kritisk tenkning og tilbakemeldinger. Dette bidro til å bygge oppunder en frykttkultur. I dataene kom det fram at informantene opplevde liten grad av oppfordring og takknemlighet fra ledelsen når det gjaldt å varsle om kritikkverdige forhold. Noen informanter påpekte i tillegg at de i enkelte sammenhenger unnlot å ta opp dette fordi de fryktet eventuelle konsekvenser. Dette medfører at disse områdene ikke blir tatt tak i eller forbedret. Denne dimensjonen ved politiledelse er ikke fremmede for utviklingen av et godt medarbeiderskap da det strider mot et av grunnprinsippene i medarbeiderskapstankegangen, nemlig betydningen av et godt samspill mellom ledere og medarbeidere. Medarbeidere kan dermed oppleve at de ikke blir sett på som en ressurs av ledelsen. Potensiell motstand i endringsprosesser blir heller ikke adressert når slike relasjoner mellom medarbeidere og ledere etableres og vedlikeholdes. På denne måten marginaliseres medarbeidernes stemme og rett til å uttale seg kritisk, og dette kan ha negativ innvirkning på endringsprosessene. For å oppnå gode endringsprosesser og tilstrekkelig endringskapasitet, er det viktig at tillit og gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere ligger til grunn.

Det siste forskningsspørsmålet søkte å forstå på hvilken måte politikulturen fremmet medarbeiderskap i politiet. I likhet med informantenes forståelse av politiledelse, var det også delte meninger om hva som kjennetegnet politikulturen. Respekt, rettferdighet og

omtenksomhet kom fram som positive kjennetegn på politikulturen. Disse verdiene hadde en positiv innvirkning på medarbeiderskapet i organisasjonen. Et gjennomgående funn i informantenes beskrivelse av politikulturen, var at politiet er preget av en sterk yrkesstolthet og etatsfølelse, samt en sterk lojalitetskultur. Disse elementene er på den ene siden positive ettersom de bidrar til å binde organisasjonen sammen og styrker tilhørigheten. I tillegg bidrar det til at ansatte vet hva de kan forvente og forholde seg til. Den sterke lojaliteten kan, paradoksalt nok, virke hemmende med hensyn til å utfordre etablerte sannheter og praksiser i politiet. I så måte vil ikke dette legge et godt grunnlag for tilbakemeldinger og diskusjon som kan føre til kontinuerlig forbedring og endrede praksiser, blant annet fordi dette kan føre til en homogen tankegang der ansatte tilnærmer seg samme tema eller problem på lik måte. Lojalitetskulturen er knyttet til fryktkulturen. Lojalitet kan i enkelte tilfeller finne sin forklaring i at ansatte frykter for konsekvensene for videre karriere og relasjoner på arbeidsplassen. Dermed velger de å avstå fra å komme med negative eller kritiske tilbakemeldinger. Ettersom en slik politikultur gjør det utfordrende å være kritisk, ta ansvar og involvere og engasjere seg, fungerer den verken fremmende for medarbeiderskap i politiet eller for endringskapasiteten i omstillingsprosesser.

5.5 Videre forskning

Medarbeiderskap er et forskningsfelt på fremmarsj, og det er flere tema som kan bidra til å øke innsikten og kunnskapen på dette området. En interessant innfallsvinkel vil være å studere hvordan organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign fremmer og hemmer medarbeiderskap. Dette er spesielt interessant i organisasjoner der hierarki og ordre står sterkt. I denne studien er det data som indikerer at det er utfordrende å ta ansvar og initiativ i en organisasjon preget av kommando og ordre. Relasjonen mellom organisasjonsdesign og organisasjonskultur vil også være interessant å studere. Med utgangspunkt i et kritisk perspektiv på medarbeiderskap, kunne det vært interessant å se nærmere på hvordan konseptet kan brukes i forbindelse med utøvelse av makt ettersom det kan hevdes at ledelsen indirekte kan kontrollere ansatte gjennom verdier og forventninger som ligger latent i begrepet.

6.0 Referanseliste

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21 (1): 254-285.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
- Bang, H. (1998). Organisasjonskultur i praksis. Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur. Oslo: Tano Aschehoug forlag.
- Bang, H. (2005). *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*: Psychology Press.
- Berg, B. L. & Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson. XVI, 432.
- Bertlett, J., Johansson, C. R. & Arvidsson, M. (2011). *Employee concept: An interactive model of work relationships focused on leader and follower behaviors*. 65-85 pp.
- Dahle, D. Y. (2014). – *Politiledere mangler både lederutdanning og lederegenskaper*. Ukeavisen ledelse. Tilgjengelig via: <http://www.dagensperspektiv.no/ukeavisen/2014/1/politiledere-mangler-bade-lederutdanning-og-lederegenskaper> (nedlastet: 18.05.16).
- Ellingsen, P. (2013). *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Filstad, C. & Arnulf, J. K. (2016). *Hva er politiledelse?* BI Business Review. Tilgjengelig via: <https://http://www.bi.no/bizreview/artikler/hva-er-politiledelse/> (nedlastet: 21.05.16).
- Fowler, F. J. (2009). *Survey research methods*. Los Angeles: Sage.
- Gjørsv, A. B. (2012). Rapport fra 22. juli-kommisjonen. *Norges Offentlige Utredninger*, 14.
- Glomseth, R. & Gottschalk, P. (2006). *Organisasjonskulturen i politiets beredskapstropp*. Tilgjengelig via: <https://http://www.magma.no/organisasjonskulturen-i-politiets-beredskapstropp> (nedlastet: 15.05.16).
- Glomseth, R. & Aaserud, T. (2012). *Politiet: når endring møter kultur, en krevende lederutfordring*. MAGMA. Tilgjengelig via: <https://http://www.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring> (nedlastet: 05.05.16).
- Glomseth, R. (2013). Ledelse i politiet - nye krav og nye roller. Tilgjengelig via: <http://www.politiforum.no/no/nyttig/fagartikler/Ledelse+i+politiet+%E2%80%93+nye+krav+og+nye+roller.d25-TNlnY4D.ips> (nedlastet: 27.02.16).
- Granås, L., Otterstad, B. & Lindesteg, R. (2015). *Å sitte stille i båten : en kvalitativ studie av hvordan frykttkultur beskrives og oppleves i politiet - og hva fører den til?* Rena: Høgskolen i Hedmark.
- Grinde, E. (2013). Rapportere, balansere, revidere. Tilgjengelig via: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2013/07/20/rapportere-balansere-revidere> (nedlastet: 15.02.16).
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbeiderskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Hennestad, B. W. (2002). *Endringsledelse som implementering -- sentrale utfordringer*. Magma: Magma. Tilgjengelig via: <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer> (nedlastet: 15.05.16).
- Hetland, H. (2004). *Transformasjonsledelse i en norsk kontekst*. 01/2004 red.: Magma. Tilgjengelig via: <https://http://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst> (nedlastet: 13.05.16).
- Hetland, H. (2008). *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. Tidsskrift- Norsk Psykologforening. Tilgjengelig via: http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2 (nedlastet: 03.05.16).
- Humlegård, O. R. (2015). *Et politi i endring*. Politi.no. Tilgjengelig via: https://http://www.politi.no/follo/nyhet_15105.xhtml (nedlastet: 27.02.16).

- Jacobsen, D. (2004). Endringsprosessen-tid, oversettelse og motstand" kap. 6 i DI Jacobsen: Organisasjonsendringer og Endringsledelse. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.(42 s.).
- Johannessen, S. O. & Glomseth, R. (2015). *Politiledelse*, vol. 1: Gyldendal akademisk.
- Johnsrud, A. (2012). *Hva med det gode medarbeiderskapet?* Great Place To Work: Great Place To Work. Tilgjengelig via: [http://www.greatplacetowork.no/storage/documents/Medarbeiderskap Lederne 4 2012 24.pdf](http://www.greatplacetowork.no/storage/documents/Medarbeiderskap_Lederne_4_2012_24.pdf) (nedlastet: 28.04.16).
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*: 5-15.
- Kjeldstadli, K. (1999). *Fortida er ikke hva den en gang var : en innføring i historiefaget*. 2. utg. red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. f. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk. 344.
- Lepperød, T. (2012). *En gjennomsyret fryktkultur*: Nettavisen. Tilgjengelig via: <http://www.nettavisen.no/nyheter/3504386.html> (nedlastet: 09.06.16).
- Politi.no. (2015). *Spørsmål og svar*: Politiet. Available at: https://http://www.politi.no/om_politiet/politireformen/sporsmal_og_svar/ (nedlastet: 23.11.15).
- Politi.no. (2016). *Politireformen*. <http://www.politiet.no>. Available at: https://http://www.politi.no/om_politiet/politireformen/ (accessed: 15.02).
- Politiforum. (2015). *Historiene har blitt kjent, debatten har rast. Finnes det en fryktkultur i politiet?* Tilgjengelig via: <https://pf.no/no/nyheter/2015/august/Historiene+har+blitt+kjent,+debatten+har+rast.+Finnes+det+en+fryktkultur+i+politiet%3F.d25-T2BfWZl.ips> (nedlastet: 09.05.16).
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*: Fagbokforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget. 317.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K. & Tvedt, S. D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45 (3): 295-300.
- Skarpenes, N. (2014). *Fremtidens ledere og medarbeidere* Tilgjengelig via: <http://www.phs.no/om-phs/sjefsbloggen/fremtidens-ledere-og-medarbeidere/> (nedlastet: 09.06.16).
- Skulstad, H. (2014). *Høringsuttalelse vedr "medarbeiderplattform politiet"*. In Politidirektoratet (red.): Politihøgskolen. Tilgjengelig via: [http://www.phs.no/Documents/1 Om%20PHS/H%C3%B8ringssvar/Felles%20medarbeiderplattform.pdf](http://www.phs.no/Documents/1_Om%20PHS/H%C3%B8ringssvar/Felles%20medarbeiderplattform.pdf) (nedlastet: 04.04.16).
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbeideren.-Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*: Malmö: Liber Ekonomi.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*: Gyldendal akademisk.
- Vanebo, J. O., Bjørkelo, B. & Aaserud, T. (2015). Police leadership development: intentions and critical success-factors. *Brage*.
- Vanebo, J. O. (2016). Fornyng og forbedring av politiets ledelsespraksis. *Politiforum*.
- Velten, A. (2009). Alle er medarbeidere - noen har et lederansvar. *Stat & Styring*, 19 (02).
- Velten, J., Ackerman, C., Hällsten, F. & Tengblad, S. (2008). *Medarbeiderskap—fra ord till handling*: Universitetsforlaget.
- Velten, J. (2009). Måling av medarbeiderskap. *Stat & Styring* (190216).
- Wærpen, K. (2011). Hvorfor så ensidig fokus på lederen? *Ukeavisen ledelse*.

VEDLEGG 1: Intervjuguide

Stilling

Alder

År i politiet

Konfidensialitet

- Presisere at dette er frivillig.
- Anonymt.
- Det er et forskningsprosjekt Ifm. Min masteroppgave i endringsledelse om ”medarbeiderskap” – ledelse og kultur i politiet.
- Du kan trekke deg under veis i intervjuet dersom du ønsker det og du kan velge å ikke svare på spørsmål.
- Du kan få lese gjennom når jeg har renskrevet det dersom dette er ønskelig.
- Tar det ikke opp.

Medarbeidere

1. Hva kjennetegner/en god medarbeider for deg?
2. Hvordan synes du det er i politiet?
3. Hva tror du forventes av deg for at du skal bli sett på som en god medarbeider?
4. Føler du noe ansvar overfor dine medarbeidere?
5. Hvordan synes du samarbeidet er?
6. Hvordan bidrar du til et godt arbeidsmiljø?

Ledelse

7. Hva kjennetegner lederstilen i politiet?
8. Hva kjennetegner godt lederskap i dine øyne?
9. I politiet er det ”Kommandolinjer” – hva innebærer det på godt/vondt?
 - a. Lederskap
 - b. Ta ansvar/initiativ som medarbeider
10. Hvilke muligheter har du til å utøve lederskap – ta ansvar i gitte situasjoner?
11. Hvilke forventninger har din leder til at du tar lederskap?
12. Hvis en av dine kolleger tar lederskap – uformelt – hva tanker gjør du deg om det?
 - a. I hvilke situasjoner er det akseptert/i hvilke er det lite akseptert? ER det noe skille på når det er aksept for å ta uformelt lederskap/ikke aksept?

Kultur

13. Hva kjennetegner kulturen i politiet?
 - a. Hva er de viktigste normene og verdiene? Hvilke verdier er mest framtrepende? Hvordan kommer det til uttrykk?
14. Hva verdsetter du mest med kulturen i politiet?
15. Hva med ledelseskulturen?
16. På hvilken måte støtter kulturen/ledelseskulturen opp under de endringsprosessene som dere er involvert i for tiden?
17. Kommer ansatte med initiativ og forslag til endringer og forbedringer i forhold til endringsprosesser?

- a. Hvordan verdsettes dette i forhold til ulike praktiske utfordringer/endringsprosessene?
- 18. Politireformen vil kreve at dere jobber/samarbeider på nye måter internt og eksternt.
 - a. Hvordan bidrar kulturen til at dere når målene med denne reformen?
 - b. Hvordan bidrar lederne til at dere når målene med denne reformen?
- 19. Hvilke forutsetninger har dere til å lykkes med den kulturen/ledelseskulturen som er typisk for politiet?
- 20. Hvordan kan du som medarbeider i politiet bidra til eller påvirke utviklingen?

Noe du vil legge til? Kan jeg ta kontakt igjen dersom det er noe jeg lurer på?

VEDLEGG 2: Medarbeiderplattformen



POLITIET

ETT POLITI – PÅ JOBB FOR TRYGGHET, LOV OG ORDEN

Som medarbeider i politiet kjennetegnes jeg ved at:

Jeg er modig

- ✓ Jeg tar ansvar
- ✓ Jeg tar initiativ, fatter og gjennomfører beslutninger
- ✓ Jeg er tydelig og gir tilbakemeldinger
- ✓ Jeg forstår og håndterer risiko

Jeg viser respekt

- ✓ Jeg er profesjonell
- ✓ Jeg anerkjenner mangfold
- ✓ Jeg behandler alle likeverdig
- ✓ Jeg opptrer på en måte som styrker tilliten til politiet

Jeg er helhetsorientert

- ✓ Jeg er nyskapende og endringsvillig
- ✓ Jeg deler kunnskap og erfaring
- ✓ Jeg handler til fellesskapets beste
- ✓ Jeg bidrar til å løse politiets samfunnsoppdrag

Jeg er tett på

- ✓ Jeg er tilgjengelig
- ✓ Jeg er engasjert
- ✓ Jeg løser problemer
- ✓ Jeg hjelper andre

Ledere skal i tillegg:

- ✓ Sette retning og drive endring
- ✓ Motivere og utvikle medarbeidere
- ✓ Skape resultater i samhandling med andre

