



# POLITIHØGSKOLEN

**Politidirektoratet**  
Postboks 8051 Dep  
0031 Oslo

**NORWEGIAN POLICE UNIVERSITY COLLEGE**

Deres referanse:

Vår referanse:  
2014/00332-1

Sted, Dato  
Oslo, 13.03.2014

## **HØRINGSUTTALELSE VEDR "MEDARBEIDERPLATTFORM I POLITIET»**

Politidirektoratet har sendt prosjektutredningen «Medarbeiderplattform i politiet» på intern høring i politietaten.

Ut fra et relativt omfattende mandat har prosjektgruppa levert en grundig og interessant rapport. Rapporten foreslår en (ny) felles medarbeiderplattform for alle ansatte i politietaten. Anbefalingene er basert på dokumentanalyser, innhenting av synspunkter fra ytre etat og faglige drøftinger i prosjektgruppa. Rapporten munner ut i et forslag til en medarbeiderplattform for alle ansatte (også ledere) i etaten og en konkret plan for implementering av plattformen.

Politidirektoratet ber spesielt om tilbakemelding på følgende to punkter:

- 1) Trenger vi både en leder- og en medarbeiderplattform – eller skal vi ha en felles?
- 2) Hva med de som i dag har en plattform? Skal alle over på *en – den samme*?

Slik vi tolker spørsmålene i høringsbrevet fra Politidirektoratet, er det primært bedt om tilbakemelding på om det er behov for å utarbeide en lederplattform i tillegg til medarbeiderplattformen, og om det skal være mulig å ha lokale varianter av plattformer.

Politihøgskolen mener at synspunkter på innholdet i den foreslåtte medarbeiderplattformen vil kunne ha betydning for hvordan spørsmål 1 og 2 besvares. Politihøgskolen har derfor i tillegg bedt avdelingsledere og IDF-utvalgets medlemmer kommentere forslaget og de foreslåtte verdiene og om de eventuelt bør omformuleres eller endres.

### **1) Medarbeiderplattform og lederplattformen**

Utkastet til medarbeiderplattform er, slik vi tolker det, ikke vurdert spesifikt i forhold til ledelse og lederutfordringer for etaten. Er det slik at «Modig», «Helhetsorientert», «Respekt» og «Tett på» skal være etatens grunnleggende lederkrav? Prosjektgruppen anbefaler selv på s. 55 at lederplattformen justeres dersom det besluttes å innføre en felles medarbeiderplattform og «det vil trolig være behov for noe tillegg for ledere». Hva dette tillegget er for noe, sies det ikke noe om annet enn at det bør diskuteres og vurderes i politiets toppledelse.

---

#### **POLITIHØGSKOLEN**

Pb.5027 Majorstuen, 0301 Oslo  
Slemdalsveien 5  
Tlf: 23 19 99 00 /Faks: 23 19 99 01  
Org. nr: 974 761 017 / Giro: 7694.05.08335  
[www.phs.no](http://www.phs.no) /postmottak@phs.no

#### **Avdeling Bodø**

Pb. 6004, 8002 Bodø  
Universitetsalleen 1  
Tlf: 23 19 99 00  
Faks: 75 58 80 30

#### **Utdanningscenter Kongsvinger**

Pb. 100, 2201 Kongsvinger  
Motjernsvegen  
Tlf: 23 19 99 00  
Faks: 62 82 59 50

#### **Justissektorens kurs- og øvingssenter Avdeling Stavern**

Pb. 204, 3291 Stavern  
Fredriksvern Verft  
Tlf: 23 19 99 00  
Faks: 33 20 61 00

Dersom ny medarbeiderplattform (nye verdier) vedtas for etaten, bør det etter vår mening igangsettes et arbeid så snart som mulig for å vurdere om den er spesifikk og tydelig nok som lederplattform.

Litt historikk.

Etter politikonflikten i 2009 ble det uttrykt behov for og forventninger om å tydeliggjøre krav til ledere både fra politimestere og fagforeninger. Det ble i 2011 derfor besluttet å utarbeide en felles lederplattform for ledere i etaten. I følge mandatet for arbeidet med lederplattformen, skulle det tas utgangspunkt i lederplattformen for staten, og utarbeides en plattform for ledelse tilpasset de utfordringer og særskilte forhold som preger politi- og lensmannsetaten. Plattformen skulle så danne grunnlag for ledelsesutvikling i politisjefgruppen og etatens virksomheter<sup>1</sup>.

Politisjefgruppen besluttet at lederplattformen skulle ta utgangspunkt i etatens uttalte fellesverdier, dvs. åpenhet og ærlighet, synlig og tydelig ledelse, samspill og involvering, ansvarlighet, klare målsettinger og fokus på resultat.

Fellesverdiene, som gjelder for alle ansatte i etaten, ble ansett som forenelige med statens lederplattform, og de lå til grunn for etatens overordnede personalpolitikk og lokale personalpolitiske handlingsplaner. Det ble ikke ansett som nødvendig å utarbeide nye verdier – behovet var å tydeliggjøre krav til ledere på bakgrunn av verdiene. I tillegg ville det å utvikle nye verdier for etaten innebære en svært omfattende og tidkrevende prosess dersom det skulle gjøres på en ordentlig måte.

En arbeidsgruppe bestående av politisjefer, med bistand fra POD, tilrettela for prosessen og samtlige politisjefer ble involvert i utarbeidelsen av lederplattformen over en periode på ca et år. For å tydeliggjøre lederes ansvar for å utvikle etaten og organisasjonen, ble «Endring og utvikling» tilføyd.

I følge kartleggingen Politihøgskolen gjorde januar 2013 etter oppdrag fra Politidirektoratet, framstår lederplattformen som godt forankret i politisjefgruppen<sup>2</sup>.

Bakgrunnen for å ha tydeligere krav og forventninger til medarbeidere kom i etterkant av arbeidet med lederplattformen, da lederskap og medarbeiderskap må ses i sammenheng. I notat fra Politidirektøren til etatens medarbeidere av 12. juni 2012 knyttes innføringen av lederplattformen 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».

Prosjektgruppen gir ikke svar på hvorfor de velger å se bort fra dagens verdier og lederplattform. Utredningen gir ikke noen vurdering av hvordan dagens verdier eventuelt kan være dekkende eller kan justeres i forhold til de innspillene de har fått.

Når det gjelder spørsmålet om det er nødvendig å ha både en leder- og en medarbeiderplattform, mener vi at det tidligere har vist seg å være ønskelig å ha tydelige, felles krav til ledere i etaten. Både Gjørsv-kommisjonen og Politianalyseutvalget fremhever

---

<sup>1</sup> Ledelsesutvikling i politi- og lensmannsetaten, opprettelse av arbeidsgruppe – mandat. Mars 2011

<sup>2</sup> Politihøgskolen (2013): Lederplattformen for politi- og lensmannsetaten. En kartlegging av nå-situasjonen og videre planer for implementering av lederplattformen i politidistrikt og særorgan. 13.02.13. Førstelektor Terje Aaserud

ledelse som avgjørende for politiets prestasjoner fremover<sup>3</sup>. Spørsmålet er da om medarbeiderplattformen gir et tilstrekkelig grunnlag i seg selv for å bygge politiets lederskap.

## **2) Hva med de som i dag har en plattform? Skal alle over på en - den samme?**

Hensikten med å ha en felles plattform/felles verdier for etaten er at de nettopp skal være felles.

Det kan derfor selvsagt stilles spørsmålstegn ved hvorfor det er utviklet lokale plattformer og lokale verdier som ikke bygger på de nåværende fellesverdiene. Sannsynligvis er det tatt utgangspunkt i betydningen av å ha lokale prosesser med god involvering av medarbeidere og ledere for å sikre god forankring og derved etterlevelse i praksis. Det er lettere å vedkjenne seg verdier som i større grad tar utgangspunkt i de nærliggende utfordringene og som en selv har vært med på å utarbeide.

Det er etter vår mening ingen god forklaring at fellesverdiene er for mange og for lite kjent til at de ikke har blitt brukt lokalt. Nettopp fordi fellesverdiene er mange og generelle gir det god mulighet for å jobbe lokalt med disse.

Og som også prosjektgruppen påpeker, er det nødvendig å ha en plan for implementering av verdier, og planen må følges. Verdier blir ikke etterlevd av seg selv, det er et kontinuerlig arbeid. Vi støtter derfor prosjektgruppas anbefaling om at implementering av en endelig vedtatt medarbeiderplattform må foregå som linjeaktivitet. Dette er et typisk lederansvar og kan kun bli realitet med ledere som involverer seg i implementeringsprosessen.

### **Kommentar til prosjektutredningen; Medarbeiderplattform i politiet**

Mandatet til prosjektgruppa oppfatter vi som meget vidt. Innenfor mandatet har de særlig lagt vekt på drøftinger om hvilke verdier, holdninger og ønsket adferd som skal være felles for alle medarbeidere i etaten. Det kan synes som om de velger nye fellesverdier fordi de mener dagens verdier er mange og lite kjent. Det kan tolkes som om prosjektgruppa legger lite vekt på den utarbeidede lederplattformen og det arbeidet som politisjefgruppen la ned i perioden etter 2010.

Istedenfor å gjennomføre vedtatt lederplattform, legger Endringsprogrammet gjennom prosjektgruppas mandat opp til at en kan begynne på nytt og formulere nye fellesverdier.

Riktignok er det gjenbruk av de samme implementeringsforslagene som forelå for lederplattformen, men som ikke har blitt satt i verk fullt og helt. Hvorfor etaten skal lykkes bedre nå, sies det lite om. Lederplattformen viser hvor vanskelig det kan være å gjennomføre gode intensjoner, da det ble andre prioriteringer.

Det kan selvsagt spekuleres i om manglende implementering av plattformen (og fellesverdiene) skyldes at den ikke er relevant nok, selv om den hadde bred involvering av etatens øverste ledere.

Nye verdier vil etter vår mening stå overfor de samme utfordringene når det gjelder å gjøres kjent, og det er ikke noe som skulle tilsi at det vil være lettere denne gang, selv om det er færre verdier.

Å lage nye fellesverdier stiller store krav til hvilken prosess en velger å legge opp til.

---

<sup>3</sup> Prosjektutredning: Medarbeiderplattform i politiet, s 35.

Erfaringsvis bør utarbeidelsen av nye verdier være basert på en bred og involverende prosess, hvor det vil være mulighet for etatens medarbeidere å kunne delta aktivt både ved å spille inn forslag og mene noe om ulike forslag før de vedtas. Vi kan ikke se at dette har vært tilfellet her.

Gruppeintervjuer med 7-10 personer fra 7 politidistrikt/særorgan (hvorav 2 har utarbeidet egne plattformer) og et møte med administrasjonssjefene og fagforeningene kan ikke sies å være en bred involvering av etatens medarbeidere. Dersom de eksisterende verdiene ikke er gode nok til å svare på etatens utfordringer i forhold til ledelse, kultur og holdninger, ville det være hensiktsmessig å bruke mer tid på å jobbe frem de nye verdiene. Dette ville også kunne være med på å skape et engasjement og et godt utgangspunkt for implementeringsarbeidet.

### **Andre refleksjoner og tilnærminger**

Politihøgskolen har vurdert de fire verdiene som er foreslått, og er noe usikre på hvorfor prosjektgruppen har landet på akkurat disse fire. Ordene/verdiene er sprikende i form, og er «tett på» egentlig en verdi? Det er også stilt spørsmål ved om «modig» er et passende begrep. Den umiddelbare reaksjonen fra flere har vært at disse verdiene først og fremst gjelder den operative delen av politiet. Verdiene minner i stor grad om de fire kardinaldydene: «Visdom – å kunne bedømme hva som er riktig handling i en gitt situasjon», «Rettferd – avveiningen mellom egne og andres behov», «Måtehold - praktisere selvkontroll og moderasjon» og «Mot – egenskapen til å konfrontere frykt, trusler og usikkerhet».

For å vise kompleksiteten i arbeidet med å formulere et felles verdigrunnlag for hele etaten, kan vi vise til det arbeidet som ble gjennomført ved Politihøgskolen våren 2012, med tanke på å sette ord på hvilken kompetanse som best beskriver potensialet hos søkere til Politihøgskolens bachelorutdanning.

Det var et omfattende arbeid som ble gjort for å definere kompetanseområdene, som ble: *Handlekraft, modenhet, åpenhet og inkludering, analytisk evne, samhandling og integritet.*

Et spørsmål en kan stille i den sammenheng:

- Kunne dette være like gode verdibegreper for alle medarbeidere i etaten som de valgte verdiene *modig, helhetsorientert, viser respekt og tett på?*

En annen tilnærming vil kunne være å se hvordan de fellesverdiene som «gjelder» i dag, kan forklares med de samme underpunktene som prosjektgruppa har i sitt foreslåtte verdisett.

Et alternativt utkast til medarbeiderplattform, basert på dagens fellesverdier:

### **På jobb for trygghet, lov og orden.**

#### **Som medarbeider i politiet kjennetegnes jeg ved at jeg:**

#### **kjenner målsetningene og har fokus på resultater:**

- Jeg bidrar til å løse politiets samfunnsoppdrag
- Jeg tar initiativ, fatter og gjennomfører beslutninger
- Jeg løser problemer

#### **er åpen og ærlig:**

- Jeg er tydelig og gir tilbakemeldinger
- Jeg viser respekt
- Jeg opptreer på en måte som styrker tilliten til politiet

**er synlig og tydelig:**

- Jeg er profesjonell
- Jeg er tilgjengelig
- Jeg hjelper andre

**samspiller og involverer:**

- Jeg er helhetsorientert
- Jeg behandler alle likeverdig
- Jeg anerkjenner mangfold

**jobber for endring og utvikling:**

- Jeg lærer, deler kunnskap og erfaring
- Jeg er nyskapende og endringsvillig
- Jeg er engasjert

**er ansvarlig:**

- Jeg handler til fellesskapets beste
- Jeg er modig
- Jeg forstår og håndterer risiko

Vi har valgt å peke på ulike modeller for en medarbeiderplattform og har avslutningsvis pekt på hvordan forslagene til arbeidsgruppen kan integreres i dagens verdier.

Avslutningsvis vil jeg anbefale at dersom vi skal etablere fellesverdier som skal nå ut til alle og dekke politiets mangeartede virksomhet, må de være generelle og formulert med enkeltord. Ideelt sett 3-4 ord – maksimalt 5 ord. Alle medarbeidere må enkelt kunne huske dem og internalisere dem i sin virksomhetsutøvelse.

Med hilsen

**Håkon Skulstad**

*Sjef for Politihøgskolen*

*Dokumentet er elektronisk godkjent uten signatur.*