

Politireformens kompetenceunderstøttende aktiviteter

Ekstern evaluering

Politireformens kompetenceunderstøttende aktiviteter

Ekstern evaluering

2008

Politireformens kompetenceunderstøttede aktiviteter

© 2008 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma efter Dansk Sprognævnns anbefalinger

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: www.eva.dk

ISBN (www) 978-87-7958-479-2

Indhold

1	Indledning	7
1.1	Formål	7
1.2	Projektgruppe	7
1.3	Metode og dokumentation	8
1.4	Rapportens opbygning	10
2	De kompetenceunderstøttende aktiviteter	11
2.1	Baggrund	11
2.2	Formål og mål	11
2.3	Målgruppe og indhold	12
2.4	Organisering og gennemførelse	13
2.5	Deltagelse	14
3	Deltagernes oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter	15
3.1	Aktiviteternes relevans	15
3.2	Tidspunkt for gennemførelse	19
3.3	Kaskadeprincippet	20
4	Oplevede virkninger af de kompetenceunderstøttende aktiviteter	27
4.1	Resultater	27
4.2	Opfølgning	28
4.3	Ledelse	32
4.4	Udbytte og jobtilfredshed	34
4.5	Identitet og fælles referencerammer	37
5	Fokusområder for opfølgning	41
5.1	Fokus på lederskab og medarbejderroller	41
5.2	Efteruddannelse til politiuddannet personale	44
5.3	Håndtering af målstyring, politiske dagsordener og mediebevågenhed	45
6	Overordnede konklusioner	47
6.1	Markante forskelle på L-, P- og M-moduler	47
6.2	Politireformen fylder	48

1 Indledning

Denne rapport indeholder resultaterne af en evaluering af en række kompetenceunderstøttende aktiviteter som Rigspolitiet har udviklet for ledelser, personaleledere og medarbejdere i ni politikredse. Aktiviteterne blev udviklet som et tilbud til samtlige politikredse for at understøtte implementeringen af politireformen. Rigspolitiet har primo 2008 bedt Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) om at gennemføre evalueringen.

Evalueringen omhandler deltagernes oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter og deres vurdering af aktiviteternes virkninger. Derudover præsenterer evalueringen en række fokusområder for Rigspolitiets eventuelle opfølgning på de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

1.1 Formål

Rigspolitiet ønsker med denne evaluering at gøre status over de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

Folketinget vedtog i 2005 en reform af dansk politi der indebar at 54 politikredse blev sammenlagt til 12, og Rigspolitiet udviklede i den forbindelse de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Aktiviteterne består af korte forløb der skal skabe helhedsforståelse for reformprocessen og bringe deltagerne metoder og værktøjer til at understøtte denne proces. Aktiviteterne er udviklet som et tilbud til politikredsene og er blevet afviklet lokalt.

Det har været hensigten at de kompetenceunderstøttende aktiviteter skal igangsætte processer i politikredsene som skal følges op lokalt. Evalueringen tager højde for at virkningerne af aktiviteterne først kan forventes at vise sig fuldt ud på længere sigt og ikke kan belyses udtømmende på nuværende tidspunkt. Derfor undersøges deltagernes oplevelse af aktiviteternes virkninger.

Aktiviteterne retter sig mod alle ledere og medarbejdere i de nye politikredse og består af en række moduler for de respektive personalekategorier:

- Fire workshopper for ledelsen (kredsens øverste ledelser, linjechefer, afdelingsledere, politiinspektører, vicepolitiinspektører og relevante tillidsrepræsentanter)
- Fire kurser for personaleledere
- To kurser for alle medarbejdergrupper.

Evalueringen søger på den baggrund svar på følgende evalueringsspørgsmål:

- Hvordan har de forskellige personalegrupper i kredsene oplevet at deltage i aktiviteterne?
- Hvilken virkning vurderer deltagerne at aktiviteterne på nuværende tidspunkt har haft?
- Hvilke fokusområder kan Rigspolitiets eventuelle opfølgning på de kompetenceunderstøttende aktiviteter med fordel rette sig imod?

1.2 Projektgruppe

En projektgruppe nedsat af EVA har været ansvarlig for at gennemføre evalueringen og den efterfølgende afrapportering. EVA's projektgruppe består af:

- Evalueringskonsulent Søren Poul Nielsen (projektleder)
- Organisationskonsulent Snorre Christian Andersen (indtil februar 2008)
- Metodekonsulent Mikkel Bergqvist
- Metodemedarbejder Line Vind Lerstrup.

1.3 Metode og dokumentation

Den dokumentation som danner grundlag for evalueringens resultater, er baseret på tre elementer:

- Forundersøgelse
- Spørgeskemaundersøgelse blandt ledelsen
- Caseundersøgelse af to politikredse.

Forundersøgelse

Evalueringen blev indledt med en forundersøgelse der primært bestod af to dele: desk research og interviews med nogle af Rigspolitiets konsulenter.

Desk researchen bestod af en gennemgang af relevante baggrundsdokumenter om de kompetenceunderstøttende aktiviteter formål og indhold. Derudover blev resultaterne af Rigspolitiets statusmåling gennemgået. Der blev desuden holdt møde med fire af Rigspolitiets konsulenter. Konsulenterne har været med til at udarbejde konceptet for de kompetenceunderstøttende aktiviteter og har selv gennemført dele heraf (modulerne for ledelser i kredsene, L-moduler). Endelig blev der gennemført et interview med Rex Degnegaard som skriver ph.d. om politireformen og forandringsledelse på Copenhagen Business School.

Forundersøgelsen skulle kvalificere udvælgelsen af fokusområder, afklare specifikke problemstillinger og pege på væsentlige indikatorer for adfærds- og holdningsændringer som følge af de kompetenceunderstøttende aktiviteter. På denne måde bidrog forundersøgelsen med viden til udarbejdelse af spørgeskema og til fokusering af interviewguidens temaer i caseundersøgelsen. Forundersøgelsen skulle desuden danne grundlag for udvælgelse af de to politikredse der indgår i caseundersøgelsen.

Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en totalundersøgelse blandt alle deltagere i L-modulerne, dvs. linjechefer, afdelingsledere og politikredsenes øverste ledelse. Listen over deltagere i L-modulerne blev fremskaffet af Rigspolitiet. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen var at belyse ledelsens oplevelse af L-modulerne og at foretage en landsdækkende vurdering af L-modulerne og de samlede kompetenceunderstøttende aktiviteter virkninger i forhold til holdninger og adfærd i forbindelse med politireformen. Derudover var det formålet at indhente forslag til mulige indsatsområder i forbindelse med Rigspolitiets opfølgning på aktiviteterne fra ledelserne i politikredsene.

Af ressourcemæssige årsager var det ikke muligt at gennemføre spørgeskemaundersøgelser for alle personalegrupper. Det blev derfor besluttet at gennemføre spørgeskemaundersøgelse for deltagere i L-modulerne da ledelsen, ud over at kunne vurdere deres egen deltagelse, også i et vist omfang kunne vurdere virkningerne af aktiviteterne for deres medarbejdere. Derudover er L-modulerne de mest omfangsrige aktiviteter i den samlede pakke.

Spørgeskemaet blev udarbejdet på baggrund af den indhentede viden fra forundersøgelsen. Derudover har Rigspolitiet givet sparring på spørgeskemaet, ligesom det er blevet pilottestet af fem ledelsesrepræsentanter for tre forskellige kredse inden spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført elektronisk og udsendt via Rigspolitiets intranet. Respondenterne fik en påmindelse pr. e-mail efter 14 dage, og kredse med særlig lav svarprocent fik desuden fra Rigspolitiet en direkte påmindelse om at besvare spørgeskemaet. Spørgeskemaet blev udsendt til i alt 230 respondenter hvoraf tre ikke havde mulighed for at besvare spørgeskemaet. Af de 227 mulige respondenter besvarede i alt 143 skemaet, hvilket giver en svarprocent på 63. I tabel 1 sammenlignes andelen af deltagere i L-modulerne for en given kreds med kredsens andel af det samlede antal besvarelser. Hvis de to rækkeprocenter for hver kreds er ens, betyder det at bortfaldet er jævnt fordelt over kredsene.

Tabel 1

Kreds	Andel af populationen	Andel der har besvaret
Fyns Politi	10 %	10 %
Københavns Vestegns Politi	13 %	15 %
Midt- og Vestjyllands Politi	11 %	9 %
Midt- og Vestsjællands Politi	10 %	9 %
Nordjyllands Politi	11 %	16 %
Syd- og Sønderjyllands Politi	12 %	12 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi	11 %	11 %
Sydøstjyllands Politi	11 %	7 %
Østjyllands Politi	11 %	11 %
I alt	100 %	100 %

Af tabellen fremgår det at der ikke er markante forskelle på rækkeprocenterne, om end Nordjyllands Politi er overrepræsenteret med 5 procentpoint og Sydøstjyllands Politi underrepræsenteret med 4 procentpoint. Denne skævhed vurderes imidlertid ikke at have konsekvenser for resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, og svarprocenten vurderes som tilfredsstillende.

Spørgeskemaet indeholdt baggrundsspørgsmål der gør det muligt at gruppere besvarelserne efter kreds og personalegruppe. Der var ni deltagende kredse, og personalegrupperne er inddelt i fire kategorier: øverste ledelse, linjechefer, afdelingsledere og politiadvokater. Således er det muligt at vurdere om der er forskel mellem de enkelte kredses og personalegruppers besvarelser. Det er ikke muligt at gennemføre signifikanstest af forskelle mellem personalegruppernes besvarelser idet antallet af personer der indgår i analyserne, er lavt som følge af en relativt lille population. Det er dog mindre vigtigt at gennemføre signifikanstest af data fra totalundersøgelser da hele populationen analyseres. Herved kan forskelle mellem fx personalegrupper i højere grad tolkes som reelle forskelle end hvis der var tale om stikprøvedata. I stedet for signifikanstest har vi anvendt et relevanskriterium til at udvælge de krydstabeller der fremstilles i rapporten. Hvis der er mere end 20 procentpoints forskel i besvarelser mellem de enkelte kredse eller personalegrupper, kommenteres tabellen i rapporten.

Caseundersøgelse

Caseundersøgelsen blev baseret på fokusgruppeinterviews med Fyns Politi og Københavns Vestegns Politi. Formålet med caseundersøgelsen var at få kendskab til forskellige personalegruppers oplevelse af aktiviteterne og til deres vurdering af aktiviteterne virkning. Derudover var det hensigten at identificere mulige indsatsområder i forbindelse med Rigspolitiets eventuelle opfølgning på aktiviteterne.

EVA udpegede i samarbejde med Rigspolitiet to kredse ud fra kriterier om forskel i geografisk placering og størrelse, dato for overgang til den ny struktur og forskel i jobtilfredshed før og efter reformen. Desuden blev der lagt vægt på at kredsene så vidt muligt havde gennemført aktiviteterne i overensstemmelse med det koncept der var fastlagt af Rigspolitiet, og at aktiviteterne var gennemført da dataindsamlingen begyndte. Det skal bemærkes at Fyns Politi valgte at udskyde gennemførelsen af M2 på ubestemt tid, men eftersom medarbejdernes modul 2 udgør en mindre del af de samlede kompetenceunderstøttende aktiviteter, blev Fyns Politi fastholdt som case. Desuden dækkes evalueringen af M2 af Københavns Vestegns Politi der har gennemført alle de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

I begge kredse gennemførte EVA med repræsentanter for hver af følgende grupper fokusgruppeinterviews af en times varighed:

- Øverste ledelse (to-tre personer)
- Linjechefer (fem personer)
- Personaleledere (syv personer)
- Politiuddannede medarbejdere (seks personer)
- Administrativt personale (seks personer).

Kredsene udvalgte interviewpersonerne ud fra kriterier opstillet af EVA som også fastsatte antallet af interviewpersoner. Udvælgelseskriterierne sikrede en randomiseret sammensætning af interviewpersoner og variation i forhold til interviewpersonernes funktioner inden for personalegrupperne.

Alle interviews blev gennemført efter en spørgeguide udarbejdet af EVA og godkendt af Rigspolitiet. Spørgeguiden var udarbejdet så væsentlige temaer udpeget i forundersøgelsen blev dækket, og indeholdt desuden åbne spørgsmål så uforudsete temaer og problemstillinger kunne tages op under interviewene. En udfordring i forbindelse med stort set alle interviews var at fastholde interviewpersonerne i at evaluere de kompetenceunderstøttende aktiviteter og ikke selve politireformen. Denne sondring blev derfor indskærpet i begyndelsen af fokusgruppeinterviewene og ofte også påpeget under interviewene.

Spørgeskemaundersøgelse og interviews blev gennemført i april og maj 2008. Alle deltagere i evalueringen blev garanteret anonymitet, og enkeltpersoner omtales eller refereres derfor ikke i rapporten.

1.4 Rapportens opbygning

I rapportens kapitel 2 beskrives de kompetenceunderstøttende aktiviteter indhold, baggrund, formål og organisering. Kapitel 3 handler om deltagernes oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter, og kapitel 4 indeholder analyser af de oplevede virkninger heraf. Kapitel 5 indeholder en gennemgang af mulige fokusområder for Rigspolitiets eventuelle opfølgning på de kompetenceunderstøttende aktiviteter. I kapitel 6 bliver to overordnede konklusioner præsenteret.

2 De kompetenceunderstøttende aktiviteter

I dette kapitel beskrives de kompetenceunderstøttende aktiviteter i form af en kort gennemgang af baggrund og motivation for at udvikle konceptet, og kapitlet gør desuden rede for aktiviteterens formål og indhold. Derudover beskrives aktiviteterens organisering og gennemførelse, og kapitlet indeholder også en oversigt over de deltagende politikredse.

2.1 Baggrund

Baggrunden for de kompetenceunderstøttende aktiviteter er den politireform som Folketinget vedtog i 2005, og som trådte i kraft 1. januar 2007. Et af hovedelementerne i politireformen er en sammenlægning og reduktion af de daværende 54 politikredse til de nuværende 12. Derudover vedrører reformen politikredsenes organisation, bl.a. ved at indføre en enstrengt ledelsesstruktur med politidirektører i spidsen. Ligeledes definerer reformen grundstrukturer for de øvrige ledelseslag i politikredsenes og indfører en højere grad af mål- og resultatstyring i politiet end hidtil. Endelig indeholder politireformen initiativer til at modernisere politiets personale- og ledelsespolitikker.

En konsekvens af politireformen er at ca. 500 lederstillinger blev nedlagt, og at et betragteligt antal ansatte i politiet skiftede fysisk arbejdsplads. Derudover er en konsekvens at mange ansatte i politiet fik nye arbejdsopgaver, og reformprocessen medfører i det hele taget en række organisatoriske ændringer, fx i form af nye kolleger og nye ledere.

Bl.a. på den baggrund vurderede Rigspolitiet at der var behov for kompetenceunderstøttende aktiviteter for ledere og medarbejdere i politikredsenes for at sikre dels at de nye politikredse kom godt fra start, dels at de fik etableret et fælles grundlag for at understøtte reformprocessen.

Rigspolitiet udviklede i samarbejde med konsulentfirmaet core-team et koncept for de kompetenceunderstøttende aktiviteter som ph.d.-studerende fra Copenhagen Business School Rex Degnegaard desuden har fulgt og fungeret som ressourceperson for. Det endelige koncept for de kompetenceunderstøttende aktiviteter er altså resultatet af et længerevarende og omfattende udviklingsarbejde.

Aktiviteterne består af en række workshopper og kurser for henholdsvis øverste ledelse, personaleledere og medarbejdere i politikredsenes. Aktiviteterne er udviklet som et tilbud til politikredsenes, og ni af de 12 nye politikredse tog imod tilbuddet. Københavns Politi og Bornholms Politi blev i mindre grad berørt af politireformen og har derfor ikke gennemført de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Bornholms Politi har dog deltaget i test af aktiviteterne og selv gennemført P- og M-moduler. Enkelte kredse valgte endvidere kun at gennemføre delelementer af den samlede pakke, jf. oversigten i afsnit 2.5. Politikredsenes har gennemført de kompetenceunderstøttende aktiviteter i 2007 og 2008.

2.2 Formål og mål

Formålet med de kompetenceunderstøttende aktiviteter er at understøtte processen omkring politireformen for ledere og medarbejdere. Derudover skal aktiviteterne synliggøre ledelserne i de nye politikredse og bidrage til teambuilding blandt deltagerne. Det er desuden et selvstændigt

formål med aktiviteterne at kultur og identitet indgår som centrale temaer for at aktiviteterne kan medvirke til at konsolidere arbejdet i de nye politikredse.

Endelig er et formål med aktiviteterne at igangsætte lokale tiltag i de enkelte politikredse ved generelt at sætte fusionsprocessen på dagsordenen. Det er på den baggrund forventningen at politikredse efterfølgende selv arbejder videre med både de generelle problemstillinger og aktiviteterne specifikke indhold.

På baggrund af disse formål er der formuleret en række mål for de kompetenceunderstøttende aktiviteter som helhed, nemlig at:

- Kompetenceunderstøtte medarbejdere og ledere så de er i stand til at gennemføre reformprocessen
- Medvirke til involvering i reformen på alle niveauer i organisationen
- Medvirke til at etablere en ny fælles identitet i de nye politikredse
- Medvirke til accept af og forståelse af reformen
- Medvirke til at bevare et godt arbejdsmiljø i politiet.

Endelig er der formuleret delmål for de enkelte workshopper og kurser for de respektive deltagerkategorier. Eftersom evalueringens fokus er overordnet, berøres disse delmål ikke i undersøgelsen.

De kompetenceunderstøttende aktiviteter er udviklet og gennemført med økonomisk støtte fra Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) – Udviklings- og Omstillingsfonden og med selvfinansiering for Rigspolitiet og de deltagende kredse.

2.3 Målgruppe og indhold

De kompetenceunderstøttende aktiviteter er målrettet samtlige ansatte i politiet og falder inden for fire overordnede temaer:

- Ledelse af forandring
- Identitet
- Mål og strategi
- Lederskab og medarbejderroller.

Aktiviteterne består af workshopper og kurser af en til to dages varighed og er målrettet tre forskellige personalekategorier inden for politiet:

- Øverste ledelse samt linjechefer og afdelingsledere
- Personaleledere
- Politiuddannede og administrative medarbejdere.

De kompetenceunderstøttende aktiviteter består af følgende workshopper og kurser:

Workshopper for politikredsenes ledelser (linjechefer og afdelingsledere)

I disse L-moduler deltager politikredsenes øverste ledelser, og der holdes fire workshopper som hver varer en til to dage. De fire workshopper holdes af Rigspolitiets konsulenter med ekstern konsulentbistand, og workshopperne udgør et arbejdsforum hvor chefgruppen kan beslutte retning og rammer inden for nedenstående temaer. Endvidere skal workshopperne sikre at ledelserne i politikredse indgår aktivt i reformprocessen og videreformidler den relevante viden til personaleledere og øvrige medarbejdere.

Der er tale om i alt fire workshopper for politikredsenes ledelser:

- L1 – Ledelse af forandring
- L2 – Identitet og kultur
- L3 – Strategi og mål
- L4 – Lederskab.

Kurser for personaleledere

Målgruppen for disse P-moduler er personaleledere inden for politisektoren og den administrative sektor. Kurserne tilrettelægges og holdes af AMU-centre i samarbejde med politikredsens linjechefer og en konsulent fra Rigspolitiet. Der er udviklet fire kurser som overordnet skal sikre at personalelederne arbejder med og har forståelse af indholdet i nedenstående temaer samt at de er i stand til at anvende indholdet under det videre arbejde med reformprocessen.

Der er tale om i alt fire kurser for politikredsens personaleledere:

- P1 – Konflikt håndtering som ledelsesværktøj (fokus på forandringsprocessen)
- P2 – Vision og værdier (fokus på identitet)
- P3 – Vision og værdier (fokus på udviklingsplan, strategi og mål)
- P4 – Kommunikation som ledelsesværktøj (fokus på formidling og dialog).

Kurser for medarbejdere

Disse M-moduler omfatter bl.a. politiuddannet personale, kontorassistenter og servicepersonale. Der er udviklet to kurser som hver varer to dage, og som tilrettelægges og holdes af AMU-centre i samarbejde med politikredsens personaleledere.

Der er tale om i alt to dagskurser for politikredsens medarbejdere:

- M1a – Fælles identitet i den nye politikreds
- M1b – Politiets udviklingsplan (politikredsens mål og handlingsplaner)
- M2 – Medarbejderrollen (fokus på den nye politikreds og egen rolle i reformprocessen).

De respektive workshops og kurser omtales som henholdsvis L-, P- og M-moduler.

2.4 Organisering og gennemførelse

Rigspolitiet udarbejdede en drejebog for kredsens implementering af politireformen, og konceptet for de kompetenceunderstøttende aktiviteter er del af denne drejebog. Drejebogen indeholder en samlet skabelon for politikredsens gennemførelse af aktiviteterne, og politikredsen har i forbindelse med planlægning og gennemførelse af aktiviteterne haft mulighed for i samarbejde med Rigspolitiets konsulenttjeneste at foretage justeringer i drejebogen for at tilpasse gennemførelsen af aktiviteterne til de lokale behov i politikredsen.

Rigspolitiets konsulenttjeneste og kredsens HR-konsulenter har, i samarbejde med lederne i politikredsen, været omdrejningspersoner i gennemførelsen af de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Denne model med både central og decentral organisering og styring af aktiviteterne er motiveret af et ønske om dels at kombinere sammenhæng i aktiviteterne med fleksibilitet, dels at opnå mulighed for tilpasning.

Arbejdsfordelingen mellem Rigspolitiets konsulenter og kredsens HR-konsulenter har været sådan at Rigspolitiets konsulenter primært har haft til opgave at rådgive, styre og understøtte forløbene i forbindelse med gennemførelsen af aktiviteterne, mens kredsens HR-konsulenter primært har varetaget den egentlige gennemførelse. Rigspolitiets konsulenter har deltaget i L- og P-modulerne og har primært beskæftiget sig med det strategiske niveau i politiets organisation, mens HR-konsulenterne har deltaget i P- og M-modulerne og primært har beskæftiget sig med det operationelle niveau.

L-modulerne blev afviklet på kursussteder som internatkurser eller workshops, mens P- og M-modulerne blev afviklet i regi af AMU-centre. Lokale AMU-undervisere har sammen med Rigspolitiets og kredsens konsulenter deltaget som undervisere på modulerne og koordineret tilrettelæggelsen af aktiviteterne med kredsens HR-konsulenter.

De kompetenceunderstøttende aktiviteter er struktureret omkring et såkaldt kaskadeprincip som skal sikre en rød tråd i aktiviteterne. Kaskadeprincippet indebærer at ét ledelsesniveau underviser det næste, og det er hensigten på den måde at få indholdet af modulerne til at nå hele organisationen. Konkret skal kaskadeprincippet bevirke at viden og budskaber fra de enkelte moduler videreformidles til de øvrige niveauer i organisationen ved at repræsentanter for det øverste led-

seslag som har gennemført L-modulerne, deltager på de efterfølgende P-moduler og der videreformidler aspekter fra L-modulerne. Det samme gælder repræsentanter for personalelederne som har deltaget i P-modulerne, og som derefter deltager på M-modulerne. Derudover indebærer kaskadeprincippet at der tages referat af de enkelte moduler, og at referaterne af M-modulerne videregives til det nærmeste ledelseslag så kaskadeprincippet i forbindelse med de kompetenceunderstøttende aktiviteter er i funktion både oppefra og ned og nedefra og op i politikredsenes organisation.

2.5 Deltagelse

I alt ni politikredse valgte at tage imod Rigspolitiets tilbud om de kompetenceunderstøttende aktiviteter og har gennemført disse i løbet af 2007 og 2008.

Tabel 2 viser hvilke kredse der har gennemført kompetenceunderstøttende aktiviteter, og gengiver kredsenes gennemførelse af henholdsvis L-, P- og M-moduler.

Tabel 2

	L-moduler	P-moduler	M-moduler
Bornholms Politi	-	-	-
Fyns Politi	x	x	M1 gennemført
Københavns Politi	-	-	-
Københavns Vestegns Politi	x	x	x
Midt- og Vestjyllands Politi	x	x	x
Midt- og Vestsjællands Politi	x	x	x
Nordjyllands Politi	x	x	x
Nordsjællands Politi	L1 gennemført	-	-
Syd- og Sønderjyllands Politi	x	x	x
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi	x	x	x
Sydøstjyllands Politi	x	x	x
Østjyllands Politi	x	x	x

Kilde: Rigspolitiet.

3 Deltagernes oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter

I dette kapitel bliver deltageres oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter præsenteret. Kapitlet er inddelt i tre afsnit der tilsammen præsenterer analysen af de gennemførte interviews i to politikredse og spørgeskemaundersøgelsens resultater.

Kapitlet indeholder beskrivelser af deltageres oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter, herunder deres vurdering af aktiviteternes relevans, af tidspunktet for gennemførelse og af kaskadeprincippet.

I kapitlet konkluderes løbende i forhold til deltageres oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

3.1 Aktiviteternes relevans

Spørgeskemaundersøgelsen viser at deltagerne i L-modulerne helt overvejende mener at indholdet af de gennemførte workshopper var meget relevant for såvel dem selv som for deres arbejde.

Tabel 3 viser at mellem 88 % og 95 % vurderer at indholdet af alle modulerne i høj eller nogen grad var relevante. L3 og L4 vurderes som mere relevante end L1 og L2, og L-modulerne har tilsyneladende nået sin målgruppe for så vidt angår oplevet relevans.

Tabel 3

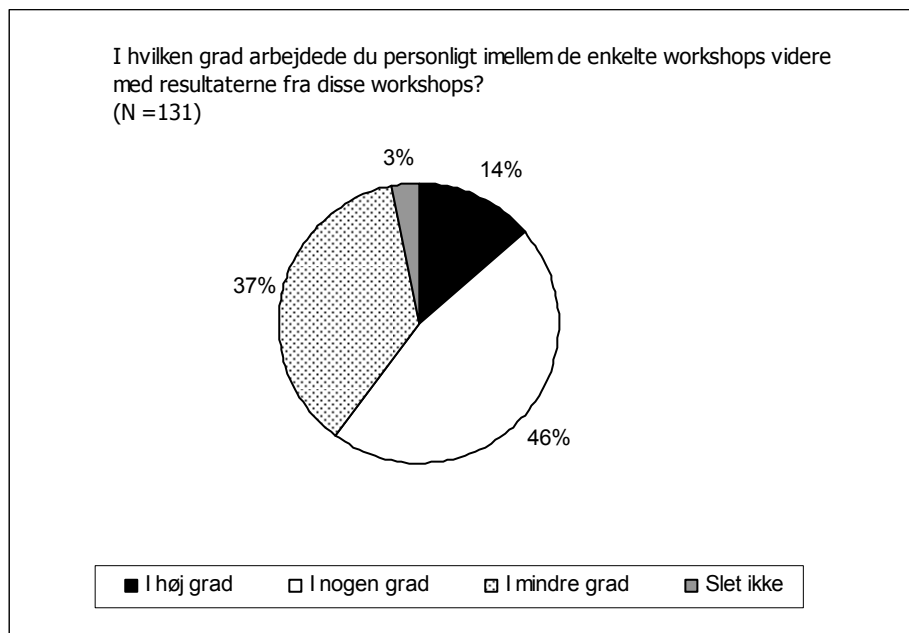
Var workshoppens emner relevante for dig og dit arbejde?

	Ledelse af forandring, L1 (N=124)	Identitet, L2 (N=122)	Mål og strategi, L3 (N=118)	Leder-skab/medarbejderrolle, L4 (N=117)
I høj grad	49 %	40 %	58 %	58 %
I nogen grad	43 %	48 %	37 %	37 %
I mindre grad	8 %	11 %	4 %	4 %
Slet ikke	0 %	1 %	0 %	1 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Det fremgår desuden af spørgeskemaundersøgelsen at 60 % af respondenterne, adspurgt om hvorvidt de har arbejdet videre med de opnåede resultater, i høj eller nogen grad har arbejdet videre med resultaterne af L-modulerne, jf. figur 1.

Figur 1



Det fremgår også at 37 % af respondenterne i mindre grad personligt har arbejdet videre med resultaterne af L1 i perioden mellem de to moduler, mens 3 % svarer at de personligt slet ikke har arbejdet med resultaterne i den mellemliggende periode. Der er således en vis andel af deltagerne der angiver ikke at have brugt resultaterne af aktiviteterne direkte i deres daglige arbejde. Dette betyder dog ikke nødvendigvis at de vurderer at aktiviteterne var irrelevante.

Besvarelserne af spørgsmålet er i tabel 4 fordelt på de forskellige stillingskategorier inden for ledelserne i politikredsene.

Tabel 4

I hvilken grad arbejdede du personligt imellem de enkelte workshopper videre med resultaterne fra disse workshopper?

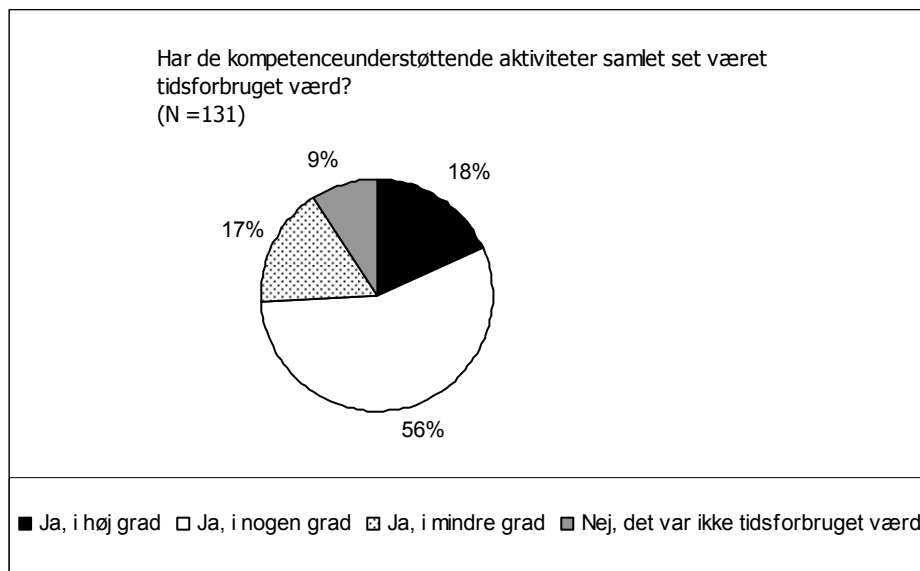
	I høj grad eller I nogen grad	I mindre grad eller Slet ikke	Total
Øverste ledelse (N=22)	91 %	9 %	100 %
Linjechefer (N=28)	61 %	39 %	100 %
Politiadvokater (N=11)	36 %	64 %	100 %
Afdelingsledere (N=68)	56 %	44 %	100 %
Total (N=129)	61 %	39 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Det fremgår af tabel 4 at 91 % af respondenterne fra øverste ledelse i høj eller nogen grad har arbejdet videre med resultaterne i perioderne mellem de enkelte workshopper. Blandt linjecheferne har 61 % i høj eller nogen grad arbejdet videre med resultaterne i de mellemliggende perioder. For politiadvokater er det tilsvarende tal 36 % og for afdelingsledere 56 %.

Derudover er ledelserne i politikredsene blevet bedt om at sammenholde resultatet af de kompetenceunderstøttende aktiviteter med det samlede tidsforbrug ved at angive om aktiviteterne samlet set har været ressourcerne værd, jf. figur 2.

Figur 2



74 % af respondenterne svarer at aktiviteterne samlet set i høj eller nogen grad har været tidsforbruget værd, mens 17 % svarer at det i mindre grad har været tilfældet. 9 % af respondenterne svarer at de ikke har været tidsforbruget værd. Spørgsmålet vedrører aktiviteterne i deres helhed, og svarene skal derfor ikke henføres til de enkelte moduler. Det må antages at respondenterne har inddraget indholdet af P- og M-modulerne i deres besvarelse.

Fordeler man besvarelsene på de enkelte politikredse, bliver det tydeligt at der er store variationer i besvarelsene fra kreds til kreds, jf. tabel 5.

Tabel 5

Har de kompetenceunderstøttende aktiviteter samlet set været tidsforbruget værd?

	Ja, i høj grad eller Ja, i nogen grad	Ja, i mindre grad eller Nej, det var ikke tidsforbruget værd	Total
Nordjyllands Politi (N=20)	80 %	20 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	87 %	13 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=13)	69 %	31 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=9)	56 %	44 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=13)	69 %	31 %	100 %
Fyns Politi (N=13)	46 %	54 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=15)	60 %	40 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=12)	83 %	17 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	95 %	5 %	100 %
Total (N=131)	74 %	26 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Mens 95 % af respondenterne hos Københavns Vestegns Politi vurderer at aktiviteterne i høj eller nogen grad har været ressourcerne værd, svarer 46 % hos Fyns Politi at dette har været tilfældet.

De gennemførte interviews med deltagere i L-moduler i to politikredse giver et lignende indtryk. Mens deltagere i den ene kreds udtaler at tidspunktet for gennemførelsen af de kompetenceunderstøttende aktiviteter var forkert, jf. afsnit 3.3, udtaler den øverste ledelse i begge kredse at indholdet af L-modulerne var relevant, og at dette i særlig høj grad gør sig gældende i forhold til at etablere eller styrke en fællesskabsfølelse internt i ledelsesgrupperne og at skabe et fælles sprog og dermed en fælles referenceramme for ledelserne. Det er vurderingen at dette har understøttet reformprocessen. Derudover fremhæves det af interviewpersoner i begge kredse som positivt at tilrettelæggelsen og afholdelsen af workshopperne var fleksibel og kunne tilpasses kredsens individuelle behov.

Under et interview med repræsentanter for den øverste ledelse i en af kredsene fremkommer imidlertid også det synspunkt at indholdet af L-modulerne ikke i tilstrækkelig grad var målorienteret, men derimod overvejende procesorienteret, hvilket har medvirket til at skabe forvirring.

Konklusion

Et stort antal af deltagerne i L-modulerne har fundet aktiviteterne relevante. Dette gælder deltagelsen i workshopperne, og det må antages at respondenterne også har fundet modulerne – og resultaterne heraf – relevante i forhold til deres daglige arbejde imellem de to workshopper eftersom 60 % af respondenterne har arbejdet videre med dem i den mellemliggende periode.

For så vidt angår deltagerne i P- og M-modulerne kommer forskellige holdninger til udtryk under de gennemførte interviews. Mens størstedelen af de interviewede deltagere i L-modulerne vurderer at aktiviteterne var relevante, giver deltagerne i P- og M-modulerne overvejende udtryk for at aktiviteterne var mindre relevante.

Alle interviewpersoner udtrykker at aktiviteterne i høj grad var relevante i forhold til at lære kolleger at kende og i forhold til aktiviteterne sociale aspekter. Dette har ifølge samtlige interviewpersoner (både personaleledere og politiuddannet og administrativt personale) i begge kredse forbedret kommunikationen på tværs i organisationen og i det hele taget medvirket til at skabe et helhedssyn og en større forståelse af hinandens afdelinger og problemstillinger. Dette vurderes som meget relevant af alle interviewede deltagere.

Modsat vurderer flertallet af de interviewede deltagere i P- og M-modulerne at indholdet af aktiviteterne ikke i tilstrækkelig grad matchede deres daglige arbejde og udfordringer. De giver på den baggrund udtryk for at aktiviteterne ikke var relevante. Dette synspunkt finder overvejende sin forklaring i at interviewpersonerne i det daglige oplever andre udfordringer og problemstillinger end dem som de kompetenceunderstøttende aktiviteter i deres øjne omhandlede, og det bliver af interviewede deltagere i P- og M-moduler mere eller mindre enstemmigt påpeget at kurserne ikke svarede til deres behov. Det bliver vurderet som mindre relevant at arbejde med strategi, identitet og medarbejderroller når man oplever ikke at have materiel til at optage spor i efterforskningen af et indbrud eller tid til at holde medarbejderudviklingssamtaler.

Endelig udtrykte nogle af de interviewede medarbejdere at de for så vidt angår det konkrete indhold af M-modulerne savnede større fokus på selve politireformen, især på baggrunden for reformen generelt og på de landsdækkende konsekvenser.

Konklusion

De interviewede deltagere i P-modulerne vurderer i mindre grad end deltagerne i L-modulerne at aktiviteterne var relevante. Meget få af de interviewede deltagere i M-modulerne vurderer at aktiviteterne var relevante.

3.2 Tidspunkt for gennemførelse

Tidspunktet for gennemførelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter har været forskelligt fra kreds til kreds, og mens nogle politikredse havde gennemført samtlige moduler primo 2008, har enkelte kredse på tidspunktet for evalueringen endnu ikke gennemført alle M-moduler.

I spørgeskemaundersøgelsen er deltagerne i L-modulerne blevet spurgt om tidspunktet for gennemførelsen af de fire L-moduler var passende i forhold til reformprocessen i de respektive politikredse, og her svarer 75 % af respondenterne at tidspunktet for gennemførelse af workshoppen L1 var passende i forhold til reformprocessen i politikredsen. 12 % svarer at workshoppen blev holdt for sent i forhold til reformprocessen i politikredsen, og andre 12 % svarer at den blev holdt for tidligt. Besvarelsene for så vidt angår de øvrige L-moduler afviger ikke nævneværdigt herfra.

Konklusion

Der er blandt ledelserne i kredsene udbredt tilfredshed med tidspunktet for gennemførelse af L-modulerne i forhold til reformprocessen i politikredsene.

Under de gennemførte interviews med repræsentanter for to kredses øverste ledelser kommer to modstridende synspunkter til udtryk. Mens interviewpersonerne i den ene kreds er meget tilfredse med tidspunktet for gennemførelse af L-modulerne og dermed understøtter konklusionen i spørgeskemaundersøgelsen, er det modsatte tilfældet i den anden kreds. Her var reformen på tidspunktet for gennemførelsen af aktiviteterne, som det bliver udtrykt, mere formel end reel, og den organisatoriske usikkerhed vurderes som u hensigtsmæssig i forhold til gennemførelse af aktiviteterne. Det havde ifølge interviewpersonerne været mere hensigtsmæssigt at gennemføre aktiviteterne på et senere tidspunkt hvor den samlede ledelsesstruktur lå fast.

Hos Fyns Politi blev de kompetenceunderstøttende aktiviteter gennemført på et tidspunkt hvor omorganiseringen af politikredsen på visse områder endnu ikke var implementeret eller faldet på plads i tilstrækkelig grad. Fx vidste personaleledere der deltog i P-moduler, endnu ikke hvilke medarbejdere, og i visse tilfælde ikke hvilke afdelinger, der skulle blive deres, og det har ifølge de interviewede besværliggjort deltagelsen i de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Derudover har denne uklarhed angiveligt gjort det svært for Fyns Politi at målrette indholdet af de specifikke kurser.

Under de gennemførte interviews med øvrige personalegrupper udtrykkes der i begge kredse en vis utilfredshed med og ærgrelse over at de kompetenceunderstøttende aktiviteter blev gennemført på et tidspunkt hvor en stor del af medarbejderne som konsekvens af politireformen endnu ikke vidste hvor de fysisk skulle placeres. Derudover var der på daværende tidspunkt uklarhed om hvilke medarbejdere der skulle varetage hvilke opgaver, hvilke ledere de pågældende medarbejdere ville få – og mange forhold i organisationen var i det hele taget endnu uafklarede da de kompetenceunderstøttende aktiviteter blev gennemført.

Dette har også for M-modulernes vedkommende betydet at flere af de interviewede deltagere oplever at vigtige forudsætninger for at realisere kursets målsætninger, fx angående medarbejderroller og forståelse for reformprocessen, ikke var til stede på tidspunktet for gennemførelsen. Der er i begge kredse synspunkter fremme om at det havde været bedre hvis P- og M-moduler var blevet gennemført på et senere tidspunkt i reformprocessen.

Adspurgt om hvilket tidspunkt der havde været passende, svarer flere interviewpersoner delvist i modstrid med ovenstående. For mens flere deltagere oplever at tidspunktet for gennemførelsen af aktiviteterne for så vidt angår det faglige indhold var for tidligt, bl.a. på grund af uafklarede, organisatoriske forhold, blev aktiviteterne gennemført for sent i forhold til det sociale og kollegiale indhold. Reformen har medført at mange medarbejdere har fået nye kolleger og nye fysiske arbejdspladser, og på den baggrund har P- og M-modulerne i interviewpersonernes øjne også haft et udtalt socialt formål i forhold til at lære nye kolleger at kende. Og på det parameter vur-

derer især politiuddannet og administrativt personale i de to kredse at det havde været bedre at lære hinanden at kende ved at deltage i aktiviteterne på et tidligere tidspunkt. Andre finder at der ikke ville kunne findes et passende tidspunkt for gennemførelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

Endelig udtrykker mange medarbejdere samt et antal personaleledere og linjechefer frustration over deres oplevelse af politireformen. De oplever tilsyneladende politireformen negativt, jf. afsnit 6.2, og dette har påvirket deres oplevelse af at deltage i de kompetenceunderstøttende aktiviteter og betydning af at tidspunktet for afholdelse af aktiviteterne i deres øjne var u hensigtsmæssigt.

Konklusion

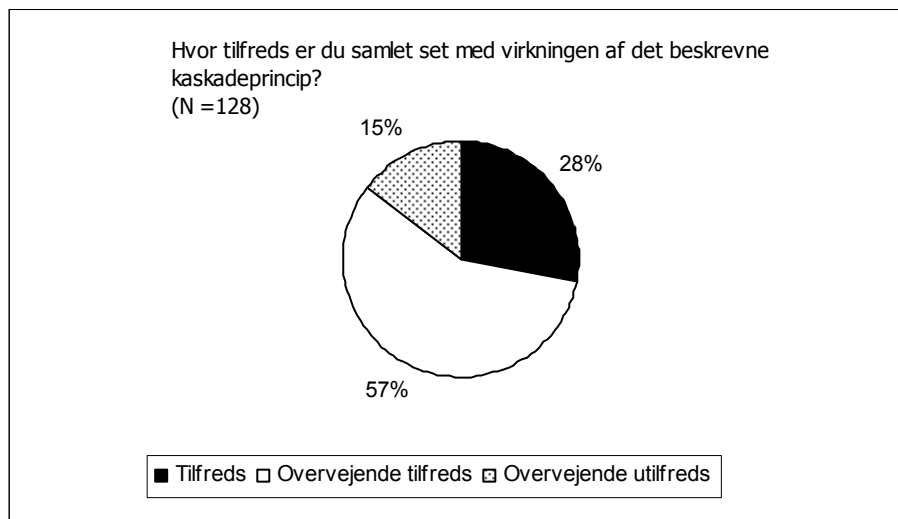
Spørgeskemaundersøgelsen viser at der blandt deltagerne i L-modulerne er en høj grad af tilfredshed med tidspunktet for gennemførelsen af aktiviteterne. De interviewede deltagere i P- og M-modulerne udtrykker at tidspunktet var forkert; nogle mener at aktiviteterne skulle have været gennemført tidligere, andre senere end det var tilfældet. Der fremkommer imidlertid ikke resultater der peger på konkrete tidspunkter der havde været mere hensigtsmæssige.

3.3 Kaskadeprincippet

Det er et bærende princip i de kompetenceunderstøttende aktiviteter at L-, P- og M-modulerne skal være sammenhængende og generere feedback ved at viden og budskaber fra de enkelte moduler bliver videreformidlet gennem kaskadeprincippet, jf. afsnit 2.4. Kaskadeprincippet skal også sørge for at indholdet af M- og P-moduler bliver videreformidlet til ledelserne ved hjælp af referater og sammenskrivning af disse.

Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen er blevet bedt om at tilkendegive deres generelle tilfredshed med kaskadeprincippet i forbindelse med de kompetenceunderstøttende aktiviteter og om at forholde sig til specifikke virkninger af det. Interviewpersonerne i begge kredse er ligeledes blevet bedt om at forholde sig både til kaskadeprincippet som sådan og til virkningerne heraf, herunder graden af feedback imellem de enkelte moduler.

Spørgeskemaundersøgelsens resultat vedrørende deltagernes tilfredshed med kaskadeprincippet fremgår af figur 3.

Figur 3

Det fremgår at 28 % af respondenterne er tilfredse med virkningen af kaskadeprincippet. Derudover angiver 57 % at de er overvejende tilfredse, mens 15 % angiver at de er overvejende utilfredse med virkningerne af kaskadeprincippet. Ingen angiver at de er utilfredse, og en overvejende tilfredshed med virkningen af kaskadeprincippet kommer altså til udtryk i spørgeskemaundersøgelsen.

Fordeler man disse besvarelser på de deltagende politikredse, er der store forskelle på graden af tilfredshed. Dette fremgår af tabel 6.

Tabel 6**Hvor tilfreds er du samlet set med virkningen af det beskrevne kaskadeprincip?**

	Tilfreds eller overvejende tilfreds	Overvejende utilfreds	Total
Nordjyllands Politi (N=20)	90 %	10 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	93 %	7 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=13)	92 %	8 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=10)	100 %	0 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=12)	75 %	25 %	100 %
Fyns Politi (N=11)	64 %	36 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=14)	57 %	43 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=12)	83 %	17 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	100 %	0 %	100 %
Total (N=128)	85 %	15 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Det fremgår af tabel 6 at 100 % hos Københavns Vestegns og Sydøstjyllands Politi angiver at være enten tilfredse eller overvejende tilfredse, mens de tilsvarende tal hos Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi og Fyns Politi er henholdsvis 57 % og 64 %. Et tilsvarende højt antal respondenter er overvejende utilfredse, og på den baggrund tyder det på at kaskadeprincippet i forskellig grad har virket i kredsene.

De interviewede deltagere i L-modulerne mener i vid udstrækning at kaskadeprincippet har fungeret tilfredsstillende, og der gives i den ene kreds eksempler på at kaskadeprincippet har virket, og at man her har brugt sammenskrivninger af referater på stormøder i kredsen. Modsat svarer de interviewede deltagere i P-modulerne generelt kritisk på spørgsmål om generelle virkninger af kaskadeprincippet. Selvom der i begge kredse kommer tilkendegivelser om at visse elementer i kaskadeprincippet, fx at "lede gennem ledere", er udmærkede, men også noget teoretiske udgangspunkter for arbejdet som personaleleder, er den generelle vurdering at kaskadeprincippet i praksis ikke har virket.

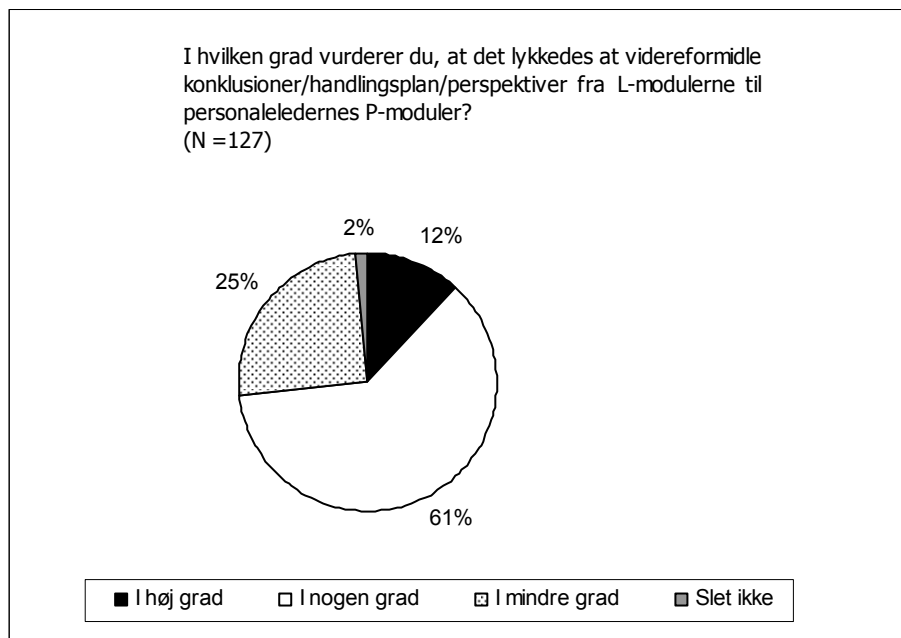
Derudover fremhæver deltagere i P-modulerne i begge kredse at kaskadeprincippet ganske vist har tilført viden fra ledelserne til personalelederne og videre til medarbejderne, mens tilførslen af viden fra medarbejderne til personalelederne og videre til ledelserne i mindre grad har fungeret. Konkret har flere savnet repræsentation fra ledelserne på P-modulerne da det er vurderingen at dette ville have sikret en højere grad af videndeling.

I begge kredse svarer de interviewede deltagere i M-moduler at kaskadeprincippet har virket mindre godt. Mens interviewpersonerne oplever at der er formidlet viden og resultater fra P-moduler til M-modulerne, fx ved personalelederes deltagelse i M-modulerne, anfører flere interviewpersoner samtidig at personaleledernes deltagelse begrænsede sig til en generel velkomst til kurset, eller at de var uforberedte og ikke kunne svare på medarbejdernes spørgsmål. Derudover har interviewpersonerne ikke oplevet at der fra personalelederne eller ledelsernes side er blevet fulgt op på resultaterne fra M-modulerne. Ligeledes gives i den ene kreds eksempler på at personaleledere som ikke var personaleleder for de pågældende deltagere, deltog i M-moduler, jf. afsnit 3.2, og det bliver af flertallet af interviewpersonerne vurderet som u hensigtsmæssigt og hæmmende for kaskadeprincippet.

Konklusion

Deltagerne i L-modulerne er generelt tilfredse med virkningen af kaskadeprincippet, selvom der er forskelle mellem besvarelserne fra kreds til kreds. Derimod er de interviewede deltagere i P-modulerne i mindre grad tilfredse med virkningerne af kaskadeprincippet, og deltagerne i M-modulerne er overvejende utilfredse med virkningen af kaskadeprincippet.

I spørgeskemaundersøgelsen blev deltagerne i L-modulerne spurgt i hvilken grad de vurderer at det lykkedes at videreformidle konklusioner, handlingsplan og perspektiver fra L-modulerne til P-modulerne, jf. figur 4.

Figur 4

Det fremgår af besvarelserne at 73 % af respondenterne i høj eller nogen grad vurderer at dette lykkedes, mens 25 % vurderer at det i mindre grad lykkedes. 2 % mener at det slet ikke lykkedes.

Hvis svarene fordeles på politikredse, bliver det tydeligt at der igen er variationer fra kreds til kreds, hvilket kan ses i tabel 7.

Tabel 7

I hvilken grad vurderer du at det lykkedes at viderefordre konklusioner/handlingsplan/perspektiver fra L-modulerne til personaleledernes P-moduler?

	I høj grad eller i nogen grad	I mindre grad eller slet ikke	Total
Nordjyllands Politi (N=20)	75 %	25 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	73 %	27 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=12)	83 %	17 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=10)	90 %	10 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=13)	54 %	46 %	100 %
Fyns Politi (N=12)	50 %	50 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=13)	54 %	46 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=11)	73 %	27 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	95 %	5 %	100 %
Total (N=127)	73 %	27 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Af tabel 7 fremgår det at 95 % af respondenterne fra Københavns Vestegns Politi mener at det lykkedes at viderefordre konklusioner, handlingsplan og perspektiver fra L-modulerne til P-modulerne. Dette gælder for 90 % af respondenterne fra Sydøstjyllands Politi, mens det tilsvarende tal er 54 % for Syd- og Sønderjyllands Politi og 50 % for Fyns Politi.

Under de gennemførte interviews med deltagere i både P- og M-moduler i de to kredse er der i begge kredse forskellige oplevelser af den opnåede feedback fra aktiviteterne og af kaskadeprincippet i funktion. Det er ikke desto mindre den overvejende oplevelse at kaskadeprincippet har

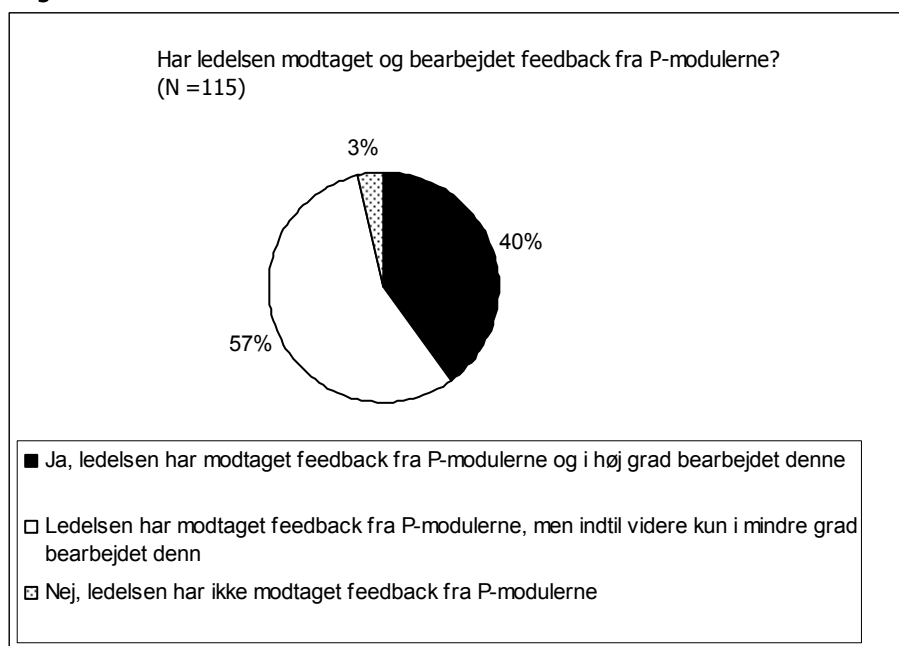
fungeret oppefra og ned i organisationen. Således gives der i begge kredse eksempler på at viden, budskaber og konkrete resultater fra L-modulerne blev videreformidlet til P- og M-modulerne.

Konklusion

Det er den gennemgående oplevelse at det er lykkedes at videreformidle konklusioner, handlingsplan og perspektiver fra L-modulerne til P-modulerne. Dette kommer til udtryk i både spørgeskemaundersøgelse og under de gennemførte interviews og på tværs af personalekategorier. Det er på den baggrund den generelle vurdering og oplevelse at kaskadeprincippet har virket oppefra og ned i organisationen.

Deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen har angivet om ledelserne har modtaget og bearbejdet feedback fra P-modulerne, og besvarelserne fremgår af figur 5.

Figur 5



Det fremgår at 40 % har modtaget og i høj grad bearbejdet feedback fra P-modulerne, mens 57 % svarer at de har modtaget feedback, men kun i mindre grad bearbejdet denne. 3 % svarer at ledelsen ikke har modtaget feedback fra P-modulerne, og oplevelsen af at have modtaget feedback er derfor gennemgående blandt deltagere i L-modulerne, mens det samtidig er den overordnede vurdering at feedbacken i mindre grad er blevet bearbejdet af ledelserne.

Hvis besvarelserne fordeles på personalekategorier blandt deltagere i L-moduler og besvarelser der tilkendegiver at ledelsen har både modtaget feedback og bearbejdet den, isoleres, tager besvarelserne sig anderledes ud. Det fremgår af tabel 8.

Tabel 8**Har ledelsen modtaget og bearbejdet feedback fra P-modulerne?**

	Ja, ledelsen har modtaget feedback fra P-modulerne og i høj grad bearbejdet denne	Ledelsen har modtaget feedback fra P-modulerne og i mindre grad bearbejdet denne eller Nej, ledelsen har ikke modtaget feedback	Total
Øverste ledelse (N=22)	55 %	45 %	100 %
Linjechefer (N=25)	40 %	60 %	100 %
Politiadvokater (N=9)	44 %	56 %	100 %
Afdelingsledere (N=58)	34 %	66 %	100 %
Total (N=114)	40 %	60 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Det fremgår af tabel 8 at 55 % af de øverste ledelser mener at de har modtaget og bearbejdet feedback fra P-modulerne, mens de tilsvarende tal for linjechefer, politiadvokater og afdelingsledere er henholdsvis 40 %, 44 % og 34 %. Dermed kommer en vis grad af uenighed om dette aspekt til udtryk internt blandt deltagerne i L-modulerne.

Fordeler man som i tabel 9 de samme besvarelser på kredsene, og isolerer man fortsat besvarelser der tilkendegiver at ledelsen har både modtaget feedback og bearbejdet den, bliver det endnu en gang tydeligt at der er store forskelle på kredsenes vurderinger.

Tabel 9**Har ledelsen modtaget og bearbejdet feedback fra P-modulerne?**

	Ja, ledelsen har modtaget feedback fra P-modulerne og i høj grad bearbejdet denne	Ledelsen har modtaget feedback fra P-modulerne og i mindre grad bearbejdet denne eller Nej, ledelsen har ikke modtaget feedback	Total
Nordjyllands Politi (N=18)	17 %	83 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	47 %	53 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=10)	40 %	60 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=10)	20 %	80 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=11)	9 %	91 %	100 %
Fyns Politi (N=10)	50 %	50 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=10)	30 %	70 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=10)	50 %	50 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	76 %	24 %	100 %
Total (N=115)	40 %	60 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Det fremgår at besvarelserne varierer således at 76 % hos Københavns Vestegns Politi mener at have modtaget og bearbejdet feedback fra P-modulerne, mens det kun gælder for 9 % hos Syd- og Sønderjyllands Politi. Og ser man bort fra Københavns Vestegns Politi, vurderer halvdelen af respondenterne fra de øvrige kredse at ledelsen har både modtaget og bearbejdet feedback fra P-modulerne. I tre af kredsene vurderes det af 20 % af respondenterne eller færre at være tilfæl-

det. Besvarelsene tyder således på at et flertal af respondenter vurderer at de har modtaget feedback fra P-modulerne, men at de i mindre grad har bearbejdet den.

Under de gennemførte interviews er den overordnede vurdering at ledelserne har modtaget, men ikke fulgt op på de referater der blev udarbejdet ved både P- og M-moduler. Mens flertallet af de interviewede personaleledere er bekendt med at der blev udarbejdet referater af modulerne, og at disse blev videregivet til ledelserne, har flertallet af de interviewede slet ikke set disse referater. Derudover er et antal personaleledere i begge kredse ikke bekendt med at der er udarbejdet sammenskrivninger af referaterne til ledelserne. En personaleleder har fx udarbejdet et referat af et M-modul som vedkommende deltog i, men har ikke set den sammenskrivning der blev foretaget, og har ikke drøftet indholdet med en overordnet. Endelig er der i den ene politikreds udsagn fra et antal interviewede deltagere i L-modulerne om at de ikke har set referater eller sammenskrivninger heraf fra hverken P- eller M-moduler. Det er bl.a. på den baggrund de interviewedes vurdering at der har været en formel feedback fra P-modulerne til ledelserne, overvejende i form af referater, men at der ikke er blevet fulgt op på feedbacken.

For så vidt angår de interviewede deltagere i M-modulerne er et flertal i begge kredse bekendt med at der er taget referater af kurserne, men de har ikke set dem og er ikke bekendt med formålet med disse referater. I begge kredse er interviewpersonerne desuden ikke bekendt med at der blev foretaget sammenskrivninger af referaterne. Det er bl.a. på den baggrund den overvejende oplevelse at resultater fra M-modulerne i ringe grad er videregivet til personaleledere og ledelser, og det er en generel oplevelse i begge kredse at kaskadeprikkippet ikke har fungeret nedefra og op i organisationen.

Endelig var personalelederne i den ene kreds endnu ikke udpeget på tidspunktet for gennemførelse af M1, og det var således på det tidspunkt uafklaret hvem der skulle være personaleleder for hvilke medarbejdere. Dette har ifølge interviewpersonerne i kredsen været årsag til at der ikke har været tilstrækkelig feedback fra M1 til ledelsen.

Konklusion

Der fremkommer forskellige vurderinger og oplevelser af kaskadeprikkippet nedefra og op i organisationen. Deltagerne i L-modulerne vurderer overvejende at de har modtaget feedback fra P-modulerne, men angiver samtidig at de i mindre grad har bearbejdet denne. De interviewede deltagere i P-moduler oplever gennemgående at der er foregået en formel feedback i form af referater og sammenskrivninger. De oplever dog at der ikke er foretaget opfølgning på den formelle feedback. De interviewede deltagere i M-moduler oplever alle at der i ringe grad er kommet feedback fra M-modulerne til overliggende niveauer.

4 Oplevede virkninger af de kompetenceunderstøttende aktiviteter

Dette kapitel præsenterer analysen af deltagernes oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter virkninger.

De kompetenceunderstøttende aktiviteter er, jf. kapitel 2, udviklet og gennemført på grundlag af fire overordnede temaer. Afrapporteringen af de oplevede virkninger adresserer disse temaer under en række overskrifter, bl.a. resultater, opfølgning samt identitet og fælles referencerammer. Disse temaer er strukturerende for kapitlet.

Oplevede virkninger skal i den forbindelse forstås som deltagernes vurderinger af aktiviteterne resultater og konsekvenser. Overskrifterne på afsnittene i kapitlet fungerer som sammenfattende underbegreber til de oplevede virkninger.

I kapitlet konkluderes løbende i forhold til deltagernes oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter virkninger.

4.1 Resultater

Deltagerne i L-modulerne vurderer i spørgeskemaundersøgelsen resultaterne af de enkelte moduler, og det er i den sammenhæng interessant at se på modulerne enkeltvis som i tabel 10.

Tabel 10
Resultatet af workshoppen og evt. opfølgende aktiviteter

	Ledelse af forandring, L1 (N=121)	Identitet, L2 (N=122)	Mål og strategi, L3 (N=117)	Leder-skab/medarbejderrolle, L4 (N=117)
En konkret handlingsplan	30 %	21 %	34 %	17 %
Nogle konkrete beslutninger	58 %	50 %	69 %	57 %
Nogle opmærksomhedspunkter eller nye perspektiver	60 %	68 %	62 %	60 %
Ingen særlige resultater	10 %	13 %	6 %	11 %
Total	158 %	152 %	172 %	145 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Note: Respondenterne kan angive flere svar, og kolonneprocenterne summerer derfor til mere end 100 %.

Det fremgår at L3 ifølge 69 % af respondenterne har resulteret i konkrete beslutninger, og i spørgeskemaundersøgelsen vurderes det at modulet L3 har genereret flest resultater. Derimod svarer 68 % af respondenterne at L2 har resulteret i opmærksomhedspunkter eller nye perspektiver, hvilket også gælder de øvrige moduler. Endelig svarer mellem 17 % og 34 % af respondenterne at modulerne har resulteret i en konkret handlingsplan.

Under de gennemførte interviews nævner deltagere i L-modulerne flere tilfredsstillende resultater af modulerne, fx beslutninger, dokumenter og ændrede procedurer. Ud over enighed om at indholdet af modulerne var relevant, fremhæver deltagere i L-modulerne i begge politikredse at modulerne gav resultater på bundlinjen. Fx bliver arbejdet med ledelsesgrundlag og formulering af mission og vision for politikredsene fremhævet som konkrete resultater der skal arbejdes videre

med i den kommende tid. I den ene kreds blev der i forbindelse med gennemførelsen af L-modulerne desuden udarbejdet handlingsplaner på afdelingsniveau.

Konklusion

Mange deltagere i L-moduler giver både i spørgeskemaundersøgelsen og under interviews udtryk for at de kompetenceunderstøttende aktiviteter har givet konkrete resultater.

De interviewede deltagere i P- og M-modulerne er ikke blevet bedt om at forholde sig specifikt til konkrete resultater af aktiviteterne. Mens det er en målsætning for L-modulerne at udarbejde planer og træffe beslutninger, er målsætningerne for P- og M-modulerne mere procesorienterede. For det første afviger indholdet af P-modulerne til en vis grad og M-modulerne i høj grad altså fra indholdet af L-modulerne, og mens det kan opleves konkret at udarbejde og vedtage en plan, kan det opleves mere ukonkret at beskæftige sig med implementeringen af den.

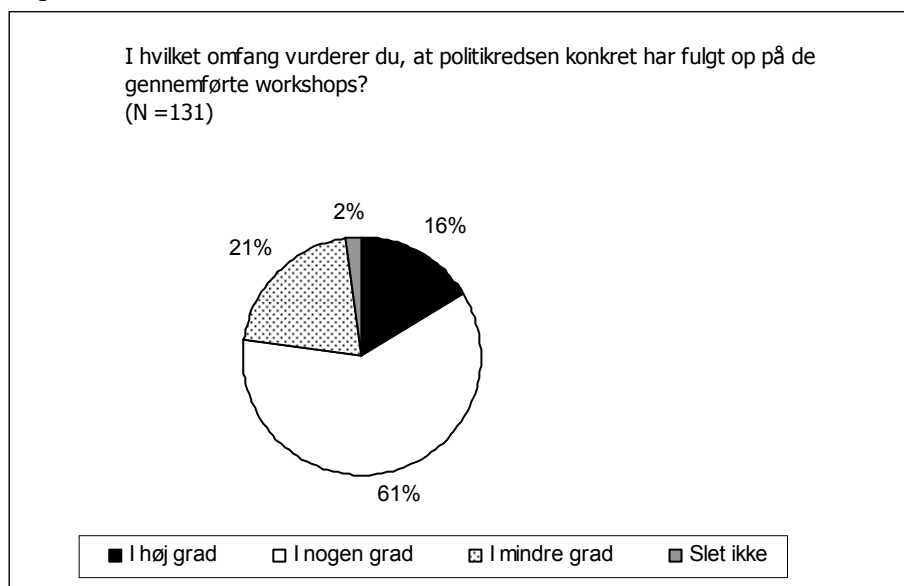
Det er på den baggrund vurderingen at det ville have været uhensigtsmæssigt og resultere i en skævvridning af evalueringens resultater at spørge deltagerne i P- og M-moduler direkte om konkrete resultater af aktiviteterne.

P- og M-modulernes deltageres vurderinger af de kompetenceunderstøttende aktiviteter virkninger fremgår af de øvrige afsnit i dette kapitel.

4.2 Opfølgning

Intentionen bag de kompetenceunderstøttende aktiviteter er at igangsætte lokale initiativer og sikre opfølgning på resultater af de enkelte moduler i kredsene. Det er derfor relevant at se på i hvor høj grad deltagerne vurderer at politikredsene har fulgt op på aktiviteterne. Dette fremgår af figur 6.

Figur 6



Adspurgte om i hvilket omfang deres respektive politikreds har fulgt op på de gennemførte workshops, svarer 16 % af deltagerne i L-modulerne at det i høj grad har været tilfældet, og 61 % at det i nogen grad har været tilfældet. Samtidig svarer 21 % at det i mindre grad har været tilfældet, og dermed illustrerer figur 6 en vis uenighed i besvarelserne.

Bag disse gennemsnitstal ligger udtalte forskelle mellem de forskellige politikredse, jf. tabel 11.

Tabel 11**I hvilket omfang vurderer du at politikredsen konkret har fulgt op på de gennemførte workshops?**

	I høj grad eller i nogen grad	I mindre grad eller slet ikke	Total
Nordjyllands Politi (N=20)	85 %	15 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	100 %	0 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=13)	69 %	31 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=9)	100 %	0 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=13)	62 %	38 %	100 %
Fyns Politi (N=13)	62 %	38 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=15)	33 %	67 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=12)	75 %	25 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	100 %	0 %	100 %
Total (N=131)	77 %	23 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Fordeles besvarelserne på kredse, kan man se at deltagerne i L-moduler fra Østjyllands Politi, Sydøstjyllands Politi og Københavns Vestegns Politi alle vurderer at der er i høj eller nogen grad er fulgt op, hvorimod dette er tilfældet for 62 % af deltagere fra Syd- og Sønderjyllands Politi og Fyns Politi. Det tilsvarende tal er 33 % hos Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi.

Ser man således bort fra Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi, vurderer 62 % eller flere af de adspurgte deltagere i de øvrige otte kredse at der i høj eller nogen grad er blevet fulgt konkret op på L-modulerne.

Disse forskelle kredsene imellem bliver yderligere nuanceret hvis man, som i tabel 12, fordeler de samme besvarelser på personalekategorier.

Tabel 12**I hvilket omfang vurderer du at politikredsen konkret har fulgt op på de gennemførte workshops?**

	I høj grad eller i nogen grad	I mindre grad eller slet ikke	Total
Øverste ledelse (N=22)	91 %	9 %	100 %
Linjechefer (N=28)	82 %	18 %	100 %
Politiadvokater (N=11)	64 %	36 %	100 %
Afdelingsledere (N=68)	74 %	26 %	100 %
Total (N=129)	78 %	22 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Det fremgår af tabel 12 at vurderingerne af graden af opfølgning er højest for øverste ledelse og linjechefer. Det samme var tilfældet for vurderingerne af i hvilken grad deltagerne i L-modulerne har arbejdet videre med resultaterne af workshopsperne i perioderne mellem de enkelte moduler (jf. tabel 4). Besvarelserne tyder derfor på at det især er repræsentanter for de øverste ledelser og linjecheferne der vurderer at der er fulgt op på aktiviteterne, mens det i mindre grad er tilfældet for afdelingsledere og politiadvokater.

Under de gennemførte interviews med deltagere i L-moduler i begge politikredse bliver der givet eksempler på opfølgingsaktiviteter og -initiativer der er igangsat efter gennemførelsen af modulerne, herunder færdiggørelse og efterfølgende implementering af en ny kommunikationsstrategi, nye ledelsesværktøjer og etablering af nye mødefora.

Med hensyn til M- og P-modulernes deltageres vurderinger af graden af opfølgning på aktiviteterne er det kendetegnende at deltagerne i mindre grad eller slet ikke peger på opfølgingsaktiviteter. De peger snarere på fraværet heraf. De interviewede har med få undtagelser ikke oplevelsen af at være blevet præsenteret for eller involveret i opfølgning på de moduler de har deltaget i.

Et eksempel på deltagernes oplevelse af manglende opfølgning vedrører de referater der blev taget, i visse tilfælde af deltagerne selv, i andre tilfælde af kursuslederne. Størstedelen af de interviewede deltagere i P- og M-modulerne har ikke set disse referater som angiveligt ikke blev sendt til deltagerne eller på anden måde behandlet efter at modulerne var afviklet. Derudover er de interviewede deltagere i kredsene overvejende uvidende om at der er foretaget sammenskrivninger af disse referater, og at disse er videregivet til lederne i kredsene. Det er oplevelsen blandt stort set samtlige deltagere i P- og M-modulerne at der ikke er fulgt op på referaterne.

Endelig vurderer enkelte deltagere i P-modulerne i begge politikredse at referaterne ikke var loyale over for indholdet af modulerne, at kritik fremsat på kurserne blev nedtonet i referaterne, og at dette umuliggjorde opfølgning på konklusionerne fra P-modulerne.

Konklusion

Der er meget store forskelle i vurderingerne af graden af opfølgning. På den ene side er det den overvejende vurdering blandt deltagerne i L-modulerne at der i høj eller nogen grad er blevet fulgt op på aktiviteterne, og på den anden side har de interviewede deltagere i P- og M-modulerne i begge politikredse overvejende den modsatte oplevelse, nemlig at der ikke er fulgt op.

Som det fremgår af figur 1, er deltagerne i L-modulerne desuden blevet spurgt i hvilken grad de personligt arbejdede videre med resultaterne fra workshopperne i perioden mellem de enkelte moduler. 37 % svarer at det i mindre grad har været tilfældet.

Fordeler man besvarelsene på politikredse, tegner der sig igen et billede af store forskelle kredsene imellem, jf. tabel 13.

Tabel 13**I hvilken grad arbejdede du personligt imellem de enkelte workshoper videre med resultaterne fra disse workshoper?**

	I høj grad eller i nogen grad	I mindre grad eller slet ikke	Total
Nordjyllands Politi (N=20)	55 %	45 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	73 %	27 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=13)	23 %	77 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=9)	67 %	33 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=13)	62 %	38 %	100 %
Fyns Politi (N=13)	46 %	54 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=15)	67 %	33 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=12)	50 %	50 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	86 %	14 %	100 %
Total (N=131)	60 %	40 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Mens 86 % af deltagerne i L-moduler fra Københavns Vestegns Politi svarer at de i høj eller nogen grad personligt arbejdede videre med resultater fra workshoperne, svarer 23 % fra Midt- og Vestjyllands Politi at det var tilfældet. Derudover svarer henholdsvis 46 %, 50 % og 55 % fra tre andre politikredse at de i høj eller nogen grad personligt arbejdede videre med resultaterne i de mellemliggende perioder, og der er således store forskelle kredsene imellem.

Sammenligner man besvarelserne om generel opfølgning i kredsene (figur 6) med besvarelserne af spørgsmålet om i hvilken grad deltagerne personligt arbejdede videre med resultaterne (tabel 13), er der desuden forskel i besvarelserne, for mens i alt 77 % af deltagerne i L-modulerne mener at der i høj eller nogen grad er fulgt op på aktiviteterne i politikredsene, har i alt 60 % i høj eller nogen grad personligt arbejdet videre med resultaterne fra workshoperne.

De gennemførte interviews med deltagere i P-modulerne viser at flertallet ikke personligt havde arbejdet videre med resultater fra P-modulerne i perioderne mellem de enkelte moduler. Men der fremkommer også enkelte eksempler på at deltagerne har arbejdet med konkrete ledelsesredskaber som blev præsenteret på P-modulerne.

Ingen af de interviewede deltagere i M-modulerne giver eksempler på at de personligt arbejdede videre med resultater fra kurserne. Det skal i den sammenhæng bemærkes at Fyns Politi valgte at udskyde M2 umiddelbart efter at M1 var gennemført. Dette har for Fyns Politis vedkommende naturligvis mindsket incitamentet til opfølgingsaktiviteter på M-modulerne.

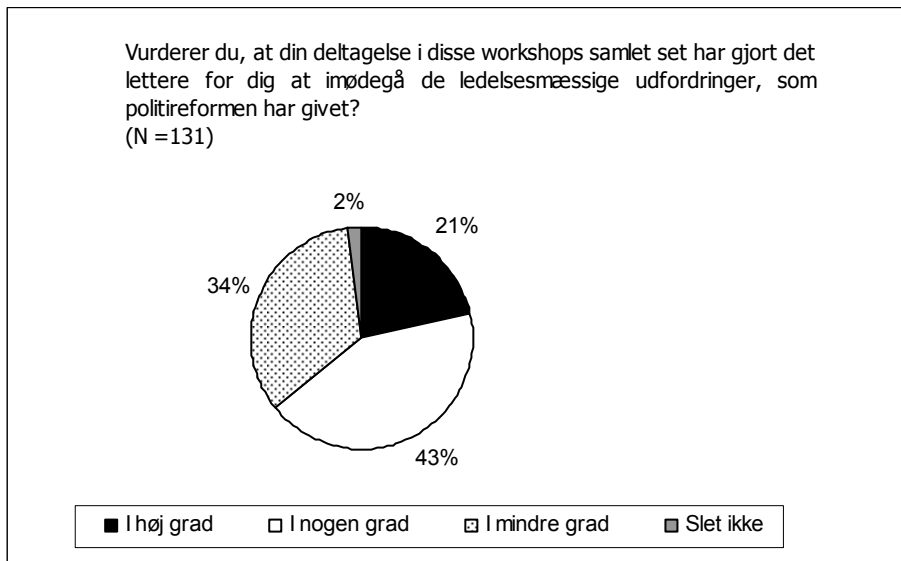
Konklusion

Mens de fleste deltagere i L-modulerne har arbejdet videre med resultaterne i perioderne mellem de enkelte moduler, er det modsatte overvejende tilfældet for de interviewede deltagere i begge kredse – i høj grad for deltagere i P-modulerne og i meget høj grad for deltagere i M-modulerne.

4.3 Ledelse

I spørgeskemaundersøgelsen er deltagerne i L-modulerne blevet spurgt i hvilken grad de vurderer at deres deltagelse i de kompetenceunderstøttende aktiviteter har gjort det lettere at håndtere ledelsesmæssige udfordringer i forbindelse med politireformen. Svarene er gengivet i figur 7.

Figur 7



Det fremgår at 21 % af respondenterne svarer at det i høj grad har været tilfældet, mens 43 % vurderer at det i nogen grad har været tilfældet. Samtidig vurderer 34 % at det kun i mindre grad har været tilfældet, og 2 % at det slet ikke har været tilfældet.

Fordeler man besvarelsene på kredse, er der også store forskelle, som det fremgår af tabel 14.

Tabel 14

Vurderer du at din deltagelse i disse workshopper samlet set har gjort det lettere for dig at imødegå de ledelsesmæssige udfordringer som politireformen har givet?

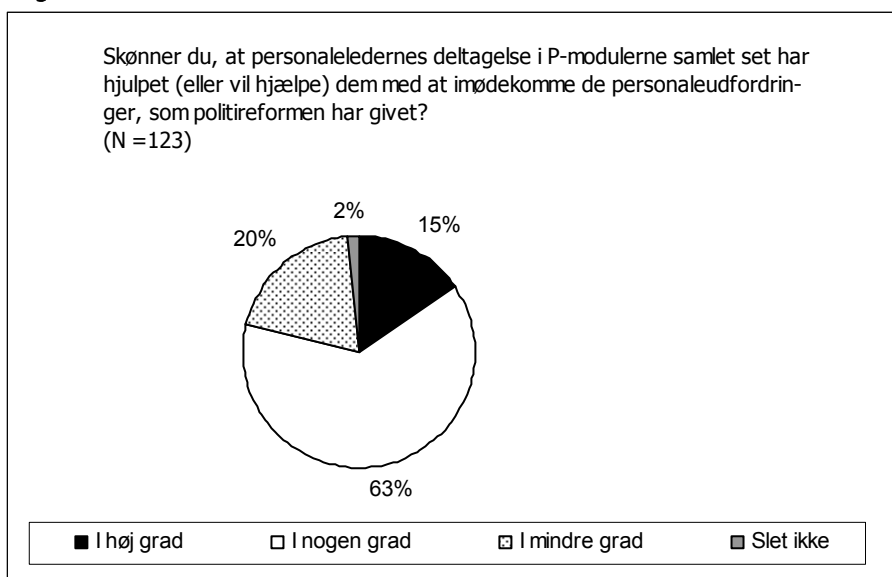
	I høj grad eller i nogen grad	I mindre grad eller slet ikke	Total
Nordjyllands Politi (N=20)	65 %	35 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	93 %	7 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=13)	54 %	46 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=9)	78 %	22 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=13)	62 %	38 %	100 %
Fyns Politi (N=13)	31 %	69 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=15)	53 %	47 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=12)	42 %	58 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	86 %	14 %	100 %
Total (N=131)	64 %	36 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Mens 93 % af respondenterne fra Østjyllands Politi vurderer at deres deltagelse i aktiviteterne i høj eller nogen grad har gjort det lettere for dem at håndtere ledelsesmæssige udfordringer, svarer 31 % af respondenterne hos Fyns Politi at det har været tilfældet. I tre andre politikredse vurderer henholdsvis 54 %, 53 % og 42 % at aktiviteterne i høj eller nogen grad har virket i forhold til ledelsesmæssige udfordringer.

Deltagerne i L-modulerne har i spørgeskemaundersøgelsen også skønnet om personaleledernes deltagelse i P-modulerne samlet set har hjulpet eller vil hjælpe dem til at håndtere personalemæssige udfordringer i forbindelse med politireformen. Svarene er gengivet i figur 8.

Figur 8



Her vurderer 15 % af deltagerne i L-modulerne at det i høj grad har været tilfældet, 63 % at det i nogen grad har været tilfældet, mens 20 % mener at det i mindre grad har været tilfældet, og 2 % mener at det slet ikke har været tilfældet.

I tabel 15 er svarene fordelt på kredse, og der viser sig markante regionale forskelle i vurderingerne af om personaleledernes deltagelse i P-modulerne har hjulpet eller vil hjælpe dem med at håndtere personalemæssige udfordringer.

Tabel 15

Skønner du at personaleledernes deltagelse i P-modulerne samlet set har hjulpet (eller vil hjælpe) dem med at imødekomme de personaleudfordringer som politireformen har givet?

	I høj grad eller i nogen grad	I mindre grad eller slet ikke	Total
Nordjyllands Politi (N=17)	82 %	18 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	100 %	0 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=13)	77 %	23 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=9)	89 %	11 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=12)	83 %	17 %	100 %
Fyns Politi (N=12)	33 %	67 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=12)	50 %	50 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=12)	75 %	25 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	100 %	0 %	100 %
Total (N=123)	79 %	21 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

I tabel 15 skiller Fyns Politi sig ud ved at 33 % af deltagerne i L-moduler vurderer at personaleledernes deltagelse i P-modulerne i høj eller nogen grad har hjulpet eller vil hjælpe dem i forhold til personalemæssige udfordringer. Tilsvarende vurderer 50 % af respondenterne fra Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi at deres deltagelse i høj eller nogen grad har hjulpet eller vil hjælpe. I de

øvrige politikredse vurderer 75 % eller flere af respondenterne at dette i høj eller nogen grad har været tilfældet, og for Københavns Vestegns Politis og Østjyllands Politis vedkommende gælder det for 100 %.

Under de gennemførte interviews udtrykker flere deltagere i L-moduler at det politiuddannede personale oplever de fleste negative konsekvenser af politireformen, fx mangel på ressourcer og omorganiseringer. Det er på den baggrund interviewpersonernes vurdering at personalelederne, i kraft af den daglige tætte kontakt med det politiuddannede personale, er kommet allermost i klemme som følge af politireformen. I den forbindelse bliver der af interviewede deltagere i L- og M-moduler fremsat synspunkter om at det havde været mere hensigtsmæssigt at personalelederne i stedet for at deltage i P-modulerne havde deltaget i L-modulerne sammen med ledelseslaget for derved at mindske afstanden mellem personale og øverste ledelse – og for at inkludere personalelederne i ledergrupperne.

De interviewede personaleledere i de to kredse giver udtryk for forskellige synspunkter i forhold til de ledelsesrelaterede virkninger af de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Mens samtlige interviewpersoner i den ene kreds vurderer at deres deltagelse i de kompetenceunderstøttende aktiviteter ikke har hjulpet dem i forhold til at håndtere personalemæssige udfordringer, og ikke giver eksempler på virkninger af kurserne, er det modsatte i en vis grad tilfældet i den anden kreds. Her er vurderingen at aktiviteterne har udstyret personalelederne med en række ledelsesværktøjer, men at de i mindre grad har formået og haft tid til at anvende dem. Endelig gives der eksempler på at personalelederne på grund af et stort dagligt arbejdspress ikke proaktivt formår at være personaleledere, men i stedet arbejder hændelsesorienteret, som det udtrykkes.

Konklusion

Deltagerne i L-modulerne vurderer overvejende at de kompetenceunderstøttende aktiviteter har hjulpet eller vil hjælpe dem til at håndtere ledelsesmæssige udfordringer, og de vurderer desuden, om end der forekommer store regionale forskelle, at personaleledernes deltagelse i P-modulerne i høj grad har hjulpet eller vil hjælpe dem med at håndtere personaleudfordringer. Caseundersøgelsen viser en høj grad af uenighed blandt de interviewede personaleledere. I den ene kreds er det vurderingen at aktiviteterne ikke har hjulpet dem, mens det i den anden kreds vurderes at aktiviteterne har udstyret dem med relevante værktøjer.

4.4 Udbytte og jobtilfredshed

I spørgeskemaundersøgelsen forholder deltagerne i L-modulerne sig til graden af tilfredshed med deres udbytte af de kompetenceunderstøttende aktiviteter, og tabel 16 viser en høj grad af tilfredshed.

Tabel 16

Hvor tilfreds er du samlet set med dit udbytte af workshopen?

	Ledelse af forandring, L1	Identitet, L2	Mål og strategi, L3	Leder-skab/medarbejderrolle, L4
Tilfreds	38 %	29 %	47 %	44 %
Overvejende tilfreds	50 %	57 %	47 %	49 %
Overvejende utilfreds	11 %	14 %	7 %	7 %
Utilfreds	2 %	0 %	0 %	0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Tilfredsheden er gennemgående for alle fire workshoper, og 85 % eller flere giver i tabel 16 udtryk for at være tilfredse eller overvejende tilfredse med udbyttet af de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

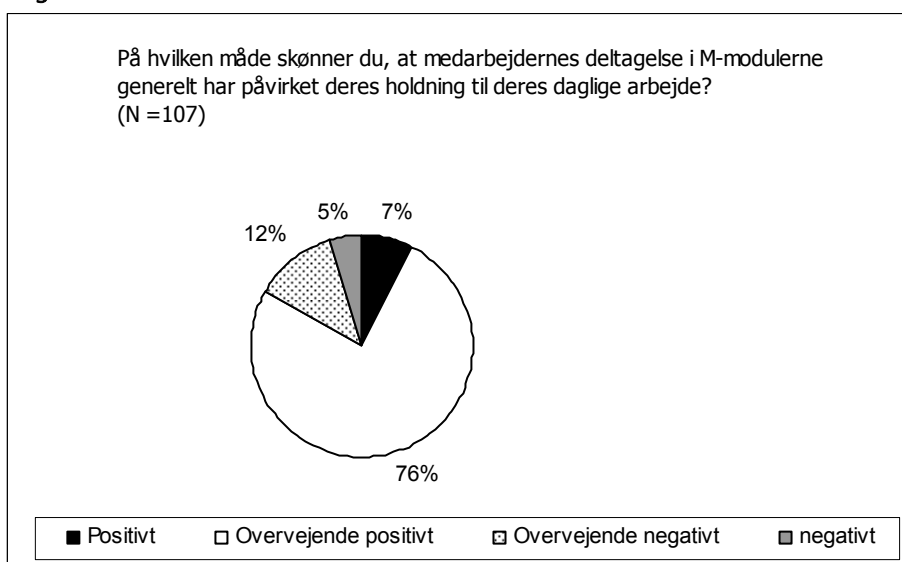
De interviewede deltagere i L-moduler i de to politikredse giver udtryk for en tilsvarende grad af tilfredshed med udbyttet af workshopperne og mener at de har været en gevinst i forhold til den daglige opgaveløsning. I den ene kreds er den modsatte vurdering dog også repræsenteret blandt interviewpersonerne, nemlig at udbyttet af L-modulerne er for teoretisk og ikke i tilstrækkelig grad relateret til de ledelsesmæssige udfordringer i dagligdagen, hvilket betyder at aktiviteterne ikke har påvirket deres arbejde positivt.

I de to politikredse giver de interviewede personaleledere, som nævnt ovenfor, udtryk for en vis grad af uenighed om virkningen af deres deltagelse i de kompetenceunderstøttende aktiviteter. I den ene kreds er der både positive og negative vurderinger af udbyttet af P-modulerne, om end alle interviewpersoner er enige om at der ikke var tid til at anvende det eventuelle udbytte. Modsat giver de interviewede personaleledere i den anden kreds helt overvejende udtryk for at udbyttet var negativt, og de gav hverken eksempler på udbytte af kurserne eller udtryk for tilfredshed med dem.

I begge politikredse giver de interviewede deltagere i M-moduler overvejende udtryk for en høj grad af utilfredshed med deres udbytte af de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Mens der i den ene kreds er deltagere der mente at kurserne var udmærkede, vurderer flertallet af interviewpersonerne i begge kredse at indholdet af kurserne var løsrevet fra deres dagligdag og desuden en unødvendig ressourceanvendelse. Flertallet af interviewpersonerne i begge kredse giver derudover udtryk for at de har haft svært ved at anvende viden fra kurserne i det daglige arbejde, og at der derfor har været et utilfredsstillende udbytte af aktiviteterne som desuden har påvirket deres jobtilfredshed i negativ retning.

Deltagerne i L-modulerne har i spørgeskemaundersøgelsen vurderet om medarbejdernes deltagelse i M-modulerne generelt har påvirket deres holdning til det daglige arbejde.

Figur 9



Af figur 9 fremgår det at 7 % af respondenterne skønner at medarbejdernes deltagelse i M-modulerne generelt har påvirket deres holdning til det daglige arbejde positivt, og 76 % svarer at deltagelsen i M-modulerne overvejende positivt har påvirket deres holdning. 12 % skønner at deltagelsen har påvirket deres holdning overvejende negativt, og 5 % skønner deltagelsen har påvirket deres holdning negativt.

Fordeles svarene på de enkelte politikredse, kan man se at respondenternes skøn af hvordan medarbejdernes deltagelse i M-modulerne har påvirket deres holdning til det daglige arbejde, fordeles sig jævnt, som det fremgår af tabel 17.

Tabel 17

På hvilken måde skønner du at medarbejdernes deltagelse i M-modulerne generelt har påvirket deres holdning til deres daglige arbejde?

	Positivt eller overvejende positivt	Overvejende negativt eller negativt	Total
Nordjyllands Politi (N=14)	93 %	7 %	100 %
Østjyllands Politi (N=11)	100 %	0 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=12)	100 %	0 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=9)	89 %	11 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=10)	80 %	20 %	100 %
Fyns Politi (N=13)	23 %	77 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=13)	77 %	23 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=6)	100 %	0 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=19)	95 %	5 %	100 %
Total (N=107)	83 %	17 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Fyns Politi skiller sig ud idet 23 % af respondenterne her vurderer at deres deltagelse i M-moduler har påvirket deres holdning til det daglige arbejde positivt eller overvejende positivt. I de øvrige kredse skønner mellem 75 % og 100 % at det samme har været tilfældet.

De gennemførte interviews med deltagere i M-moduler i de to politikredse viser et helt andet billede end de skøn som deltagerne i L-modulerne foretager. Det er kendetegnende for de interviewede medarbejdere i begge politikredse at deres deltagelse i M-modulerne har haft en negativ indflydelse på deres holdning til det daglige arbejde og på deres jobtilfredshed. I den ene kreds mener nogle interviewpersoner at kurserne var udmærkede, men de udtaler samtidig at de kompetenceunderstøttende aktiviteter har påvirket deres holdning til det daglige arbejde negativt. En anden medarbejder giver udtryk for at deltagelsen i kurserne var spild af tid, og at deltagelsen gav næring til en eksisterende frustration over vanskelige arbejdsforhold. I den anden kreds giver en medarbejder udtryk for at have oplevet det som frustrerende at deltage i et kursus der opleves som irrelevant, når man bare gerne vil passe sit arbejde hjemme i kredsen. Disse vurderinger får bred opbakning i de gennemførte interviews med deltagere i M-moduler.

Konklusion

Bortset fra en enkelt kreds er en stor andel, mellem 75 % og 100 %, af deltagerne i L-modulerne tilfredse eller overvejende tilfredse med deres udbytte af aktiviteterne. De samme deltagere vurderer, igen med undtagelse af en enkelt politikreds, at deltagelse i M-modulerne i meget høj grad har påvirket medarbejdernes holdning til deres arbejde positivt. De interviewede medarbejdere i to politikredse siger med meget få undtagelser det modsatte, nemlig at deltagelse i aktiviteterne har påvirket deres holdning til det daglige arbejde og deres jobtilfredshed negativt.

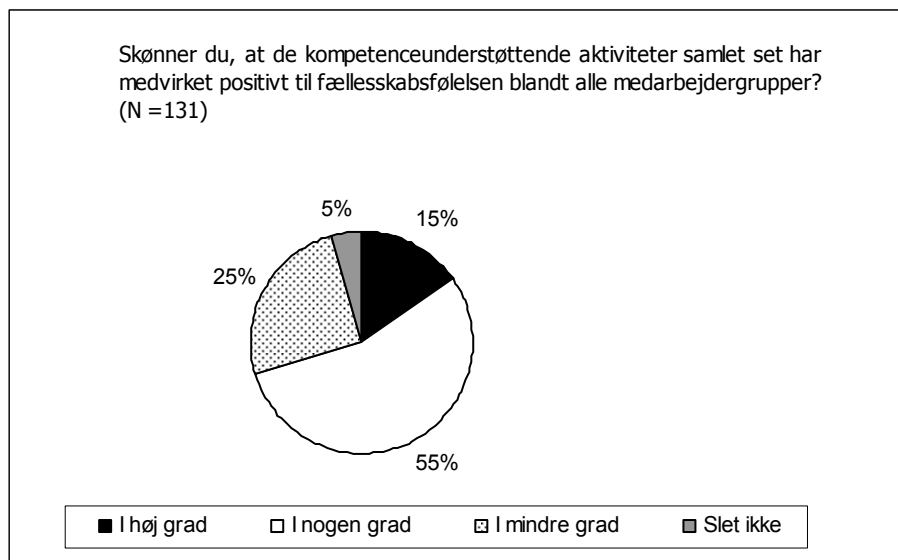
Det skal i forbindelse med ovenstående bemærkes at de interviewede blandt det politiuddannede og administrative personale i begge kredse giver udtryk for en høj grad af frustration over politireformen og dens konsekvenser. Selvom ingen spørgsmål omhandlede politireformen som sådan,

men specifikt de kompetenceunderstøttende aktiviteter – og selvom dette blev fremhævet gentagne gange – er det tilsyneladende for flere interviewpersoner vanskeligt at skelne imellem rammer for det daglige arbejde der tilsyneladende opleves som problematiske, og de evaluerede aktiviteter. De kompetenceunderstøttende aktiviteter er gennemført under vanskelige forhold, og det har påvirket deltagernes vurderinger af M-modulerne.

4.5 Identitet og fælles referencerammer

Deltagerne i L-moduler er blevet bedt om at angive i hvilken grad de skønner at de kompetenceunderstøttende aktiviteter har medvirket positivt til fællesskabsfølelsen blandt alle medarbejdergrupper. Besvarelserne fremgår af figur 10.

Figur 10



Det fremgår at 15 % af respondenterne skønner at aktiviteterne i høj grad har medvirket positivt til fællesskabsfølelsen blandt alle medarbejdergrupper. 55 %, altså over halvdelen af respondenterne, skønner at det i nogen grad har været tilfældet. 25 % skønner at det i mindre grad har været tilfældet, og 5 % skønner at det slet ikke har været tilfældet.

Fordeler man som i tabel 18 besvarelserne af spørgsmålet på politikredsene, er der igen store variationer i skønnene af om de kompetenceunderstøttende aktiviteter har medvirket positivt til fællesskabsfølelsen.

Tabel 18**Skønner du at de kompetenceunderstøttende aktiviteter samlet set har medvirket positivt til fællesskabsfølelsen blandt alle medarbejdergrupper?**

	I høj grad eller i nogen grad	I mindre grad eller slet ikke	Total
Nordjyllands Politi (N=20)	70 %	30 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	87 %	13 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=13)	54 %	46 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=9)	67 %	33 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=13)	69 %	31 %	100 %
Fyns Politi (N=13)	38 %	62 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=15)	53 %	47 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=12)	83 %	17 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	95 %	5 %	100 %
Total (N=131)	70 %	30 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Det fremgår at der på den ene side er seks kredse hvor mellem 67 % og 95 % af respondenterne svarer at dette i høj eller nogen grad har været tilfældet, mens på den anden side henholdsvis 53 % og 54 % i to andre kredse vurderer at det har været tilfældet. Hos Fyns Politi vurderer kun 38 % at de kompetenceunderstøttende aktiviteter i høj eller nogen grad har medvirket positivt til fællesskabsfølelsen blandt alle medarbejdergrupper.

De gennemførte interviews med deltagere i L-moduler viser at der i de to kredse er forskellige vurderinger af om de kompetenceunderstøttende aktiviteter har bidraget positivt til fællesskabsfølelsen blandt alle medarbejdergrupper. Vurderingerne stemmer overordnet overens med resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. I den ene kreds er den gennemgående vurdering at aktiviteterne har bidraget positivt til fællesskabsfølelsen, mens det modsatte kommer til udtryk i den anden kreds. Det er dog i begge kredse vurderingen at aktiviteterne har bidraget positivt i form af et fundament for etableringen af en fælles referenceramme for personalet i kredsene.

I begge kredse mener de interviewede deltagere i P-moduler at aktiviteterne har været med at ryste gruppen af personaleledere sammen. Selvom de interviewede i begge kredse overvejende er negativt stemt over for indholdet af de specifikke moduler, fremhæver de samtidig at det er positivt at have lært hinanden at kende på tværs af afdelinger, at de derigennem har opnået et større kendskab til organiseringen af de nye kredse, og at dette har gjort det nemmere at løse de daglige opgaver konstruktivt og hensigtsmæssigt.

De interviewede politiuddannede og administrative medarbejdere er ligesom deltagerne i P-modulerne overvejende negativt stemt over for aktiviteterne. Ikke desto mindre anfører adskillige interviewpersoner i disse grupper i begge kredse at det har været positivt at møde både nye og gamle kolleger på tværs af organisatoriske rammer der gør at man normalt ikke mødes i dagligdagen. Det er ligeledes vurderingen at dette har bidraget positivt til opgaveløsningen og medført et øget samarbejde.

Konklusion

Spørgeskemaundersøgelsen viser på trods af forskelle politikredse imellem at deltagerne i L-modulerne overvejende skønner at de kompetenceunderstøttende aktiviteter har medvirket positivt til fællesskabsfølelsen blandt alle medarbejdergrupper. Blandt de interviewede deltagere i både L-, P- og M-moduler er der, om end i varierende grad, tilkendegivelser af at de kompetenceunderstøttende aktiviteter har bevirket kontakt til og samvær med kolleger på tværs af afdelinger, og mange deltagere i såvel P- som M-moduler har fra begge politikredse haft gode sociale oplevelser i forbindelse med aktiviteterne.

En oplevet virkning af de kompetenceunderstøttende aktiviteter, som der ikke bliver spurgt til i spørgeskemaundersøgelsen, og som ikke optræder eksplicit i formålsbeskrivelserne for aktiviteterne, er etablering af fælles referencerammer og sprog internt i kredse og inden for de forskellige personalekategorier samt teambuilding.

Under samtlige gennemførte interviews i begge kredse og i spørgeskemaets kommentarfelder fremkommer en række kommentarer om at gennemførelsen af de kompetenceunderstøttende aktiviteter har fungeret som teambuilding ved at de forskellige personalegrupper har tilbragt tid sammen i undervisningssammenhæng. Det har ifølge flere respondenter i spørgeskemaundersøgelsen og også flere interviewpersoner inden for alle personalekategorier i caseundersøgelserne været godt og konstruktivt at lære nye kolleger bedre at kende gennem deltagelse i de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

Flere interviewpersoner fremhæver som en positiv virkning af workshopperne og kurserne at man får sat ansigt på nye kolleger i de nye kredse; kolleger som der ellers ikke har været tid til at lære ordentligt at kende på grund af et stort dagligt arbejdspress. Dette har ifølge tilsvarende mange deltagere bl.a. smidiggjort arbejdsgange fordi det er nemmere at samarbejde med kolleger man kender, og fordi aktiviteterne har resulteret i et fælles sprog og fælles referencerammer.

Konklusion

På tværs af personalekategorier vurderes det at aktiviteterne har medvirket til etablering af fælles referencerammer og fælles sprog, og at dette har skabt et grundlag for øget samarbejde. Alle interviewpersoner i caseundersøgelsen fremhæver desuden at aktiviteterne har medvirket til teambuilding inden for personalekategorierne.

5 Fokusområder for opfølgning

Dette kapitel indeholder mulige fokusområder for Rigspolitiets eventuelle opfølgning på de kompetenceunderstøttende aktiviteter og politikredsens videre arbejde med disse.

Fokusområderne er identificeret på baggrund af analyser af den samlede dokumentation i evalueringen, og der er taget udgangspunkt i de temaer og udsagn som kommer til udtryk i spørgeskemaundersøgelsen og under de gennemførte interviews, og som kan tænkes ikke at være kredsspecifikke. Fokusområderne er derfor ikke målrettet enkelte politikredse, men derimod alle kredse der har deltaget i de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

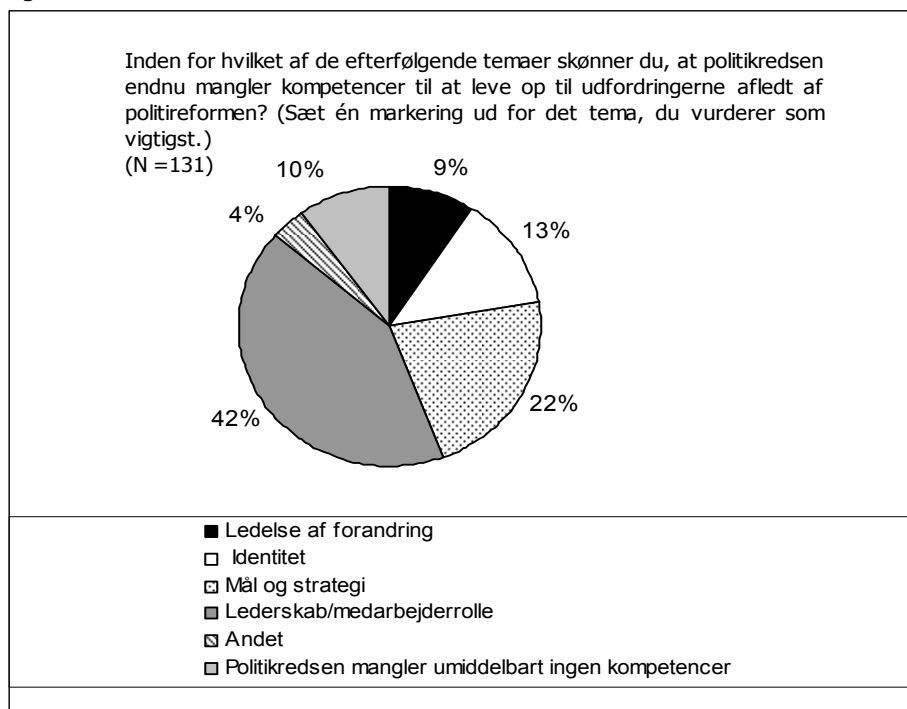
I kapitlet konkluderes løbende i forhold til de mulige fokusområder for opfølgning på de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

5.1 Fokus på lederskab og medarbejderroller

Både spørgeskema- og caseundersøgelserne indikerer at det i politikredsene er en generel vurdering at der især mangler kompetencer inden for temaet lederskab og medarbejderroller. Denne antagelse bygger dels på at flertallet af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen peger på dette tema, dels på en række udsagn fra de gennemførte interviews.

Deltagerne i L-modulerne er i spørgeskemaundersøgelsen blevet bedt om at forholde sig til hvilke temaer deres respektive politikreds mangler kompetencer indenfor for at kunne håndtere udfordringerne i forbindelse med politikireformen. Besvarelserne fremgår af figur 11.

Figur 11



42 % af respondenterne svarer at deres politikreds mangler kompetencer inden for temaet lederskab og medarbejderroller for at leve op til de udfordringer der udspringer af politikireformen. Der-

udover angiver 22 % at temaet mål og strategi er det vigtigste, mens 13 % angiver at der inden for temaet identitet endnu mangler kompetencer til at leve op til de nye udfordringer.

Fordeler man besvarelsene af ovenstående spørgsmål på de forskellige personalekategorier, fremgår det, jf. tabel 19, at det også på tværs af personalekategorier skønnes at der inden for temaet lederskab og medarbejderroller fortsat mangler kompetencer i politikredsene.

Tabel 19

Inden for hvilket af de efterfølgende temaer skønner du at politikredsen endnu mangler kompetencer til at leve op til udfordringerne afledt af politireformen?

	Ledelse af forandring	Identitet	Mål og strategi	Lederskab/medarbejderrolle	Andet	Mangler ingen kompetencer	Total
Øverste ledelse (N=22)	9 %	5 %	23 %	50 %	5 %	9 %	100 %
Linjechefer (N=28)	11 %	11 %	18 %	54 %	0 %	7 %	100 %
Politiadvokater (N=11)	0 %	18 %	18 %	36 %	9 %	18 %	100 %
Afdelingsledere (N=69)	10 %	16 %	25 %	35 %	4 %	10 %	100 %
Total (N=130)	9 %	13 %	22 %	42 %	4 %	10 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Fordeler man besvarelsene af det samme spørgsmål på politikredsene, fremgår det imidlertid at der er variationer kredsene imellem, jf. tabel 20.

Tabel 20

Inden for hvilket af de efterfølgende temaer skønner du at politikredsen endnu mangler kompetencer til at leve op til udfordringerne afledt af politireformen?

	Ledelse af forandring	Identitet	Mål og strategi	Lederskab/medarbejderrolle	Andet	Mangler ingen kompetencer	Total
Nordjyllands Politi (N=20)	5 %	20 %	10 %	55 %	0 %	10 %	100 %
Østjyllands Politi (N=15)	13 %	13 %	20 %	53 %	0 %	0 %	100 %
Midt- og Vestjyllands Politi (N=13)	15 %	38 %	8 %	23 %	0 %	15 %	100 %
Sydøstjyllands Politi (N=9)	11 %	22 %	11 %	44 %	0 %	11 %	100 %
Syd- og Sønderjyllands Politi (N=13)	8 %	15 %	46 %	23 %	8 %	%	100 %
Fyns Politi (N=13)	8 %	%	23 %	46 %	15 %	8 %	100 %
Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi (N=15)	7 %	7 %	13 %	73 %	0 %	0 %	100 %
Midt- og Vestsjællands Politi (N=12)	8 %	8 %	25 %	42 %	8 %	8 %	100 %
Københavns Vestegns Politi (N=21)	10 %	0 %	38 %	19 %	5 %	29 %	100 %
Total (N= 131)	9 %	13 %	22 %	42 %	4 %	10 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, EVA

Mens det fortsat er den overordnede vurdering at politikredsene endnu mangler kompetencer inden for lederskab og medarbejderroller, fremgår det også at det fx hos Midt- og Vestjyllands Politi skønnes at kredsen endnu mangler kompetencer inden for temaet identitet, og hos Syd- og Sønderjyllands Politi og Københavns Vestegns Politi mangler der kompetencer inden for temaet mål og strategi.

Under de gennemførte interviews i de to kredse fremkommer en række udsagn der også peger på at politikredsene endnu mangler kompetencer inden for lederskab og medarbejderroller. Udsagn fra deltagere i både L-, P- og M-moduler gør det muligt nærmere at beskrive temaet lederskab og medarbejderroller sådan som det vurderes i de to cases.

Det er gennemgående for alle interviewede personalekategorier i begge kredse at den ledelsesmæssige søjleopdeling som politireformen har medført, er en udfordring på alle niveauer i de nye politikredse. Det er under de gennemførte interviews den gennemgående vurdering at både ledelser, personaleledere og medarbejdere skal vænne sig til at fx kontakten til øverste ledelse for en medarbejders vedkommende nu foregår gennem en personaleleder efter kaskadeprikkippet, og dette skaber udfordringer for såvel medarbejder, personaleleder og leder. Dette er ifølge mange interviewpersoner en ny organisering der på den ene side fordrer stærkere ledelseskompetencer hos de øverste ledelser til at kunne uddelegere ansvar og hos personalelederne for at kunne påtage sig dette og udfylde rollen. På den anden side fordrer det også forankring og kulturbearbejdning generelt i kredsene fordi det er vurderingen at man ofte har en tendens til at falde tilbage i de tidligere ledelsesstrukturer.

Under de gennemførte interviews med deltagere i L-moduler er vurderingen at den samlede pakke af kompetenceunderstøttende aktiviteter generelt var dækkende i forhold til kredsenes behov. Men samtidig vurderes det, især i den ene kreds, at der er behov for yderligere kulturbearbejdning i forhold til den nye struktur og ledelsesorganisering, især kaskadeprikkippet for ledelse. Det vurderes at gruppen af personaleledere er kommet mest i klemme som følge af politireformen fordi de skal operere imellem to niveauer med forskellige udfordringer: ledelsesniveauet og medarbejderniveauet.

De interviewede deltagere i P-moduler giver på en række punkter udtryk for en vis grad af frustration over at deltage i de kompetenceunderstøttende aktiviteter, men det er samtidig også vurderingen at der har været et positivt og meget konkret afkast i form af at lære andre personaleledere i organisationerne at kende, netop fordi det for de interviewede opleves som en udfordring at udfylde rollen som personaleleder. Der fremkommer synspunkter om at der er behov for yderligere kompetencer inden for personaleledelse og for rammer for arbejdet i den nye organisation. Konkret vurderes det at både ledelserne og personalelederne fortsat selv mangler kompetencer for at kunne leve op til at politikredsene skal ledes gennem ledere i overensstemmelse med kaskadeprikkippet.

Modsat er meldingen fra de interviewede deltagere på M-moduler i begge kredse at der ikke er ønske om eller behov for opfølgning fra Rigspolitiets side på de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Det er den gennemgående vurdering at der primært er behov for arbejdsro og yderligere ressourcer til at håndtere de materielle udfordringer der opleves i begge kredse som følge af politireformen.

Endelig udtrykker flere interviewede politiuddannede og administrative medarbejdere at det er svært at vænne sig til de ledelsesstrukturer som er blevet indført med politireformen, og at de oplever at der er blevet større afstand til ledelserne. På den baggrund antages det at der i denne personalekategori, på trods af ovenstående, fortsat er behov for tydeliggørelse og styrkelse af personalelederniveauet for at kunne opleve ledelsen som nærværende.

Konklusion

En eventuel opfølgning på de kompetenceunderstøttende aktiviteter kan med fordel fokusere på temaet lederskab og medarbejderroller. I den forbindelse kan det være hensigtsmæssigt at fokusere på personalelederniveauet. Den eventuelle opfølgning bør kunne målrettes specifikke behov i den enkelte politikreds.

5.2 Efteruddannelse til politiuddannet personale

Som det er blevet beskrevet flere gange, er flertallet af de interviewede medarbejdere der har deltaget i de kompetenceunderstøttende aktiviteter, kritiske over for indholdet og afholdelsen af kurserne, og der fremkommer under de gennemførte interviews flere vurderinger af at de kompetenceunderstøttende aktiviteter ikke har matchet de oplevede behov for støtte i forbindelse med politireformen.

Under de gennemførte interviews bliver deltagerne i begge kredse flere gange, når de fremsatte kritik af de kompetenceunderstøttende aktiviteter, spurgt direkte om hvilken form for støtte de har behov for i forbindelse med politireformen. Interviewpersonerne bliver desuden bedt om at redegøre for hvilke alternativer til de kompetenceunderstøttende aktiviteter der ville være relevante for dem.

Af svarene fremgår det at mens indholdet af de kompetenceunderstøttende aktiviteter i almindelighed og af M-modulerne i særdeleshed er blevet oplevet som teoretisk og løsrevet fra de dagligdags behov, er behovene i forbindelse med implementeringen af politireformen meget konkrete. Der gives eksempler på at man ikke kan passe sit arbejde inden for de eksisterende rammer. Diskussionerne på dette punkt har en tendens til at komme til at handle om generel ressource-mangel og generel kritik af hele politireformen samt dens konsekvenser, men der fremkommer også eksempler på ønsker om efteruddannelse.

Ønskerne om efteruddannelse omhandler konkret og teknisk efteruddannelse. En politiuddannet medarbejder i den ene kreds forklarer fx at vedkommende oplever behov for at lære at betjene teknisk udstyr i politibiler, mens en politiuddannet medarbejder i den anden kreds oplever et behov for at lære mere om afhørings teknik.

Disse forhold relaterer sig ikke direkte til implementeringen af politireformen, men til konsekvenserne heraf og til politiarbejde i det hele taget. Det er ikke desto mindre vurderingen for især det politiuddannede personales vedkommende at det, i den udstrækning det har behov for støtte i forbindelse med politireformen, bør tilbydes så praksis- og hverdagsnær støtte som muligt. Det er vurderingen at flertallet af disse medarbejdere ikke er eller vil være modtagelige over for kurser om ledelse, medarbejderroller og identitet i stil med M-modulerne. Modsat er vurderingen at støtte til og praktiske kurser i at udføre kerneopgaver som politiuddannet medarbejder vil være gavnlige i forhold til at få positive, faglige oplevelser der desuden kan tænkes at virke understøttende i reformprocessen.

Konklusion

De politiuddannede medarbejdere i politikredsene kan som del af Rigspolitiets opfølgning på de kompetenceunderstøttende aktiviteter med fordel få tilbudt en vifte af praktisk efteruddannelse, fx afhørings teknik, førstehjælp og andre forhold der relaterer sig direkte og konkret til det daglige politiarbejde.

5.3 Håndtering af målstyring, politiske dagsordener og mediebevågenhed

Det er i analysen af evalueringens resultater blevet klart at et stort antal interviewpersoner oplever at politireformen har medført store organisatoriske ændringer og nye ledelsesformer, og at dette i flere tilfælde er genstand for en stigende grad af bevågenhed fra politikere og medier. Det kommer til udtryk at disse forhold af mange medarbejdere på alle niveauer opleves som udfordrende og svære at håndtere.

For det første giver interviewpersoner inden for alle personalekategorier udtryk for at man generelt i politiet skal vænne sig til at arbejde inden for den øgede grad af koncernledelse som er en konsekvens af politireformen og etableringen de nye politikredse. Man oplever med andre ord en grundlæggende ny organisations- og ledelsesform der bliver tydeliggjort i fx beslutningsprocesser og prioritering af ressourcer.

Et konkret eksempel er graden af målstyring som af flere deltagere i L-moduler i begge kredse beskrives som en udfordring. Det er ifølge interviewpersonerne vanskeligt at formidle at politikredsene skal arbejde inden for de eksisterende rammer.

For det andet udtrykker flere interviewede repræsentanter for ledelserne i de to kredse i forlængelse af ovenstående at de oplever udfordringer i forhold til håndteringen af bevågenheden fra politikere og medier, og at konsekvenserne heraf ligeledes ofte er svære at forklare.

Flere interviewpersoner fra ledelserne vurderer at det er vanskeligt internt at retfærdiggøre ressourcemæssigt at have prioriteret et bestemt område der har været eksponeret i pressen og genstand for politisk opmærksomhed, mens det i den pågældende politikreds angiveligt er oplevelsen at en række andre områder åbenlyst i højere grad har brug for ekstra ressourcer og specifikke handleplaner. Ligeledes udtrykker flere af de interviewede personaleledere og medarbejdere i begge kredse manglende forståelse for konkrete prioriteringer på baggrund af fx politiske udmeldinger.

Det er på den baggrund vurderingen at Rigspolitiet med fordel kan støtte især ledelseslaget i de nye politikredse til at blive bedre til at håndtere og informere om både formålet med øget målstyring og bevågenheden fra medier og politikere og konsekvenserne heraf. Det vurderes desuden at der er behov for at medarbejderne i politikredsene gennem deres ledere får en større forståelse for rammerne for politiets virksomhed som konsekvens af politireformen.

Konklusion

Rigspolitiet kan med fordel tilbyde politikredsenes ledelser og personaleledelser mulighed for støtte til målrettet håndtering og intern formidling af målstyring, politiske dagsordener og mediebevågenhed.

6 Overordnede konklusioner

I dette kapitel præsenteres to overordnede konklusioner på baggrund af analysen af det samlede dokumentationsmateriale.

Konklusionerne berører de kompetenceunderstøttende aktiviteter som helhed og omstændighederne omkring disse, og de skal betragtes som tværgående. Konklusionerne relaterer sig derfor ikke specifikt hverken til deltagernes oplevelse af de enkelte aktiviteter, til oplevede virkninger eller til fokusområder for en eventuel opfølgning på aktiviteterne.

6.1 Markante forskelle på L-, P- og M-moduler

Der forekommer markante variationer i forhold til hvordan de forskellige personalekategorier vurderer deres deltagelse i og virkningerne af L-, P- og M-modulerne.

De interviewede deltagere i L-modulerne og respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen er helt overvejende tilfredse med deres deltagelse i de kompetenceunderstøttende aktiviteter og med de virkninger som de vurderer at disse har afstedkommet.

Af såvel besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen som de gennemførte interviews med deltagere i L-modulerne kan det konkluderes at flertallet udtrykker tilfredshed med L-modulerne som sådan. I begge undersøgelser vurderes modulerne overvejende som relevante og resultatskabende. Mere end halvdelen af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen har arbejdet videre med resultaterne af de enkelte workshops i de mellemliggende perioder.

For så vidt angår P-modulerne og personaleledernes udbytte heraf kommer en lidt anderledes vurdering til udtryk i spørgeskemaundersøgelsen end det er tilfældet for L-modulerne. Ledelserne i de deltagende politikredse vurderer for det første overvejende at selvom de har modtaget feedback på P-modulerne, har flertallet kun i nogen eller mindre grad bearbejdet den. Derudover vurderer 63 % at personaleledernes deltagelse i aktiviteterne i nogen grad har hjulpet eller vil hjælpe dem til at håndtere de udfordringer som politireformen har afstedkommet. Det er den gennemgående vurdering i spørgeskemaundersøgelsens besvarelser at P-modulerne har fungeret, men samtidig også at der ikke i tilstrækkelig grad er blevet fulgt op på de opnåede resultater.

Endelig vurderer respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen også at medarbejdernes deltagelse i M-modulerne generelt har påvirket deres holdning til det daglige arbejde, og 83 % skønner at dette har været positivt.

De interviewede deltagere i P-moduler i de to politikredse giver udtryk for noget tilsvarende, men der er desuden en grad af uenighed i de to kredse. I begge kredse giver flere deltagere i P-moduler udtryk for at indholdet af aktiviteterne ikke i tilstrækkelig grad matchede deres dagligdag, og de giver på den baggrund udtryk for at aktiviteterne ikke var relevante. Modsat oplever flertallet af personalelederne i den ene kreds at deres deltagelse i aktiviteterne havde udstyret dem med relevante værktøjer som de dog ikke oplever at have haft tid til at anvende. Interviewpersonerne i den anden kreds giver ikke udtryk for at deres deltagelse i de kompetenceunderstøttende aktiviteter havde udstyret dem med relevante værktøjer. De interviewede deltagere i P-modulerne udtrykker altså gennemgående en vis grad af utilfredshed med både deltagelse i og virkningerne af aktiviteterne.

De interviewede deltagere i M-modulerne er overvejende kritiske over for de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Enkelte interviewpersoner i den ene kreds tilkendegiver at kurserne var udmærkede, men at de blev holdt på et uhensigtsmæssigt tidspunkt. Ellers er det vurderingen at M-modulerne ikke var relevante, snarere det modsatte, og at de ikke har haft en virkning. Dette står i kontrast til at 83 % af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen skønner at medarbejdernes deltagelse i M-modulerne generelt har påvirket deres holdning til deres arbejde positivt eller overvejende positivt.

6.2 Politireformen fylder

Det er kendetegnende for evalueringens resultater at politireformen som sådan har stor betydning for deltagernes oplevelse af de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Politireformen og dens konsekvenser, herunder især spørgsmålet om ressourcer i politikredsene, bliver bragt op gentagne gange i spørgeskemaundersøgelsens kommentarfelter og under de gennemførte interviews i de to politikredse.

Under interviews med især politiuddannet og administrativt personale kommer det meget stærkt til udtryk at de som konsekvens af politireformen oplever at mangle ressourcer, og der gives i den forbindelse en række eksempler. Mange udtrykker at det er svært at forholde sig til kompetenceunderstøttende aktiviteter når man oplever et udtalt behov for flere ressourcer til at løse kernearbejdsopgaverne i politiet.

Dette har udgjort en metodisk udfordring i forbindelse med gennemførelsen af evalueringen. De kompetenceunderstøttende aktiviteter er udviklet på grund af politireformen og er del af Rigspolitiets drejebog for reformen, men det er alene de kompetenceunderstøttende aktiviteter der er genstand for denne evaluering. Det har i spørgeskemaundersøgelsen og under de gennemførte interviews været vanskeligt at holde de to ting adskilt fordi reformen som sådan tilsyneladende har stor indvirkning på hvordan man har oplevet at deltage i de kompetenceunderstøttende aktiviteter.

Mange af de interviewede medarbejdere, men også personaleledere og ledelsesrepræsentanter i de to kredse, oplever tilsyneladende politireformen negativt, og flertallet af de interviewede medarbejdere giver udtryk for at de på grund af reformen slås med manglende ressourcer og må nedprioritere sager. Denne oplevelse har angiveligt påvirket de interviewede medarbejders oplevelse af og motivation for at deltage i de kompetenceunderstøttende aktiviteter. Fx giver flere interviewpersoner udtryk for at deltagelse i kurser om medarbejderroller og -adfærd ikke kun bliver opfattet som irrelevante, men også som noget der tager ressourcer fra de kerneopgaver som man oplever er svære at løse inden for de eksisterende rammer.

Et stort antal interviewpersoner, især blandt de politiuddannede og administrative medarbejdere, men også blandt personaleledere og repræsentanter for kredsens ledelser, har på den baggrund oplevet deltagelsen i de kompetenceunderstøttende aktiviteter negativt. Dette finder snarere sin årsag i interviewpersonernes oplevelse af politireformens konsekvenser og tidspunktet for afholdelse af kurserne og workshopperne end i det konkrete indhold af de kompetenceunderstøttende aktiviteter.