

Brotthvarf menntaðra lögreglumanna úr starfi

„ Þörf er á róttækum breytingum á starfsumhverfi og stjórnun lögreglunnar“

Nanna Lind Stefánsdóttir og Ásta Dís Óladóttir¹

Ágrip

Brotthvarf menntaðra lögreglumanna úr starfi er langt frá því að vera sér íslenskt vandamál. Rannsóknir hafa verið framkvæmdar á viðfangsefninu víða erlendis en þrátt fyrir að fjöldi lögreglumanna hafi sagt sjálfviljugir upp störfum hérlendis er brotthvarfið að mestu leyti órannsakað. Markmið rannsóknarinnar er að kanna hvaða ástæður búa að baki brotthvarfi menntaðra lögreglumanna úr starfi á árunum 2007 – 2022 og kanna hvað sé til ráða til þess að styrkja mannauð stéttarinnar. Rannsóknin byggir á viðtölum við sextán fyrrum lögreglumenn. Einnig voru tekin viðtöl við þrjá starfandi stjórnendur úr æðstu starfsstigum lögreglunnar, til þess að innsýn stjórnenda og meiri dýpt í rannsóknina. Þrátt fyrir ólíkar upplifanir og reynslu viðmælenda þá stóðu fjórir megin áhrifaþættir fyrir brotthvarfinu upp úr: stjórnunarhættir, starfsánægja, starfsumhverfi og álag og streita. Af framangreindum þáttum vógu stjórnunartengdir þættir þyngst, þar lýstu viðmælendur ófaglegum stjórnunarháttum, samskiptaörðugleikum, ríkjandi óréttlæti, ófaglegum ráðningum og takmörkuðum tækifærum til þróunar í starfi. Starfsandinn var sagður neikvæður og einkennast af fordómum, baknagi og kjaftangangi sem leiddi til dvínandi starfsánægju. Aðrir lýstu því hvernig neikvætt starfsumhverfi hafi haft áhrif á brotthvarf úr starfi. Þá kom skýrt fram hjá öllum viðmælendum að stjórnun þyrfti að bæta verulega innan lögreglunnar ef halda ætti í gott starfsfólk og bæta mannauðinn. Niðurstöður benda jafnframt til þess að stjórnendur lögreglunnar séu meðvitaðir um þær ástæður sem búa að baki brotthvarfsins en lítið hefur verið aðhafst til þess að sporna við því.

Abstract

The departure of academically qualified police officers is not an issue restricted solely to the Icelandic context. Numerous international studies have addressed this concern, yet the voluntary resignation of police officers within Iceland remains largely underexplored. This research endeavor seeks to examine the underlying reasons that motivated the departure of academically qualified police officers

¹ Nanna Lind Stefánsdóttir er lögreglufulltrúi hjá lögreglunni á Suðurnesjum, með meistaraþáttum í stjórnun og stefnumótun. Netfang: nannalindst@gmail.com. Ásta Dís Óladóttir er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: astadis@hi.is.

between the years 2007 and 2022 and to explore potential strategies for enhancing the human resources within the profession. Employing a qualitative approach, the study relies on semi-structured interviews with sixteen former police officers. To enrich the depth of inquiry and gain managerial perspectives, interviews were also conducted with three senior police administrators. While the narratives of the participants varied, four primary determinants of attrition emerged: managerial practices, job satisfaction levels, workplace environment, and work-related strain and stress. Among the criteria indicated above, management-related problems were deemed most significant. The interviewees expressed concerns regarding unprofessional management practises, communication barriers, perceived inequity, unprofessional hiring practises, and limited prospects for career advancement. The work ethic was reportedly perceived as unfavourable, marked by prejudiced attitudes and, resulting in a decrease in overall job satisfaction. Others elaborated on the impact that a negative work environment had on their decision to resign. It was also made clear by all the interviewees that management practises needed to be significantly improved within the police. The findings additionally suggest that the police administration has knowledge of the factors contributing to the phenomenon of intentions to quit, although no efforts have been undertaken to mitigate its occurrence.

JEL flokkun: M12; M51; M54.

Lykilorð: Lögreglan; starfsánægja; starfsmannavelta; starfsumhverfi; stjórnunarhættir.

Keywords: Police; job satisfaction; employee turnover; work environment; managerial practices.

The departure of academically qualified police officers

1 Inngangur

Umræða um skort á menntuðum lögreglumönnum er ekki ný af nálinni hér á landi, en verður hávævari samhliða harðnandi heimi, þá sérstaklega hvað varðar alvarleika afbrota og aukinn vopnaburð almennings. Fjöldi menntaðra lögreglumanna hefur ekki aukist í takt við fólksfjölgun, fjölgun ferðamanna og hraðar samfélagsbreytingar. Árið 2007 voru 683 menntaðir lögreglumenn við störf í landinu en árið 2022 voru þeir 696 talsins (Þingskjal nr. 1336/2022-2023). Sé fjöldi ferðamanna einnig tekinn með inn í reikninginn voru einungis 0,3 menntaðir lögreglumenn á hverja þúsund íbúa og ferðamenn árið 2022 (Ferðamálastofa, 2023; Hagstofa Íslands (ritstj.); Þingskjal nr. 1336/2022-2023). Núverandi ríkisstjórn hefur lofað auknum fjárlögum til fjölgunar lögreglumanna og frá árinu 2022 skyldi tvöfalda inntöku lögreglunema, úr 40 nimum í 80 nema, þar til menntaðir lögreglumenn verði orðnir þúsund talsins (Landssamband lögreglumanna, 2022).

Lögreglan er einn af máttarstólpum samfélagsins og sú stoð sem á að tryggja réttinn til lífs, frelsis og mannhelgi. Starf hennar byggir á settum lögum, réttarreglum og fyrir-mælum um gildandi verklag. Líkt og fram kemur í lögreglulögum nr. 96/1996 er hlutverk lögreglunnar að gæta almannaoýrggis og tryggja réttaröryggi, stemma stigu við afbrotum og vinna að uppljóstrun brota, stöðva ólögmeða háttsemi og greiða götu borgaranna, veita yfirvöldum aðstoð við framkvæmd starfa sinna, halda uppi almannafriði og allsherjar-reglu.

Á undanförunum áratugum hefur eðli og umfang lögreglustarfsins tekið stakkaskiptum, það er orðið mun flóknara og erfiðara en áður. Tækniþróun og alþjóðavæðing ráða þar mestu en þeim fylgja ný og mikilvæg verkefni sem nauðsynlegt er að leysa svo unnt sé að tryggja almannaöryggi. Rík áhersla er lögð á samvinnu á alþjóðavettvangi, þá sér í lagi vegna hryðjuverka og öfgahyggju, peningaþvættis, skipulagðrar brotastarfsemi, tölvubrota og netógnna (Stjórnarráð Íslands, 2019). Því skiptir miklu máli fyrir lögregluembættin hér á landi að hafa á að skipa hæfum og vel menntuðum lögreglumönnum. Samkvæmt svari dómsmálaráðherra á Alþingi er talsverð starfsmannavelta innan lögreglunnar (Þingskjal nr. 1336/2022-2023). Það á ekki eingöngu við hér á landi því samkvæmt rannsókn Bowman o.fl., (2006) er stjórnun mannaúts einn erfiðasti þátturinn við stjórnun lögreglunnar og svo virðist sem að margir framúrskarandi lögreglumenn eru þjálfaðir og ráðnir til starfa, en hverfa síðan jafn harðan á brott í önnur störf (Bowman o.fl., 2006 og Mathis o.fl., 2016).

Markmið þessarar rannsóknar er að skoða reynslu fyrrverandi lögreglumanna af því að hætta í lögreglunni á s.l. árum, en einnig að varpa ljósi á það hvað er til ráða til þess að styrkja mannaúð lögreglunnar. Rannsóknarspurningarnar sem liggja til grundvallar eru tvær:

1. *Hvað liggur að baki brotthvarfi menntaðra lögreglumanna úr lögreglustarfi á árunum 2007 – 2022?*
2. *Hvað er til ráða til þess að styrkja mannaúð lögreglunnar á Íslandi?*

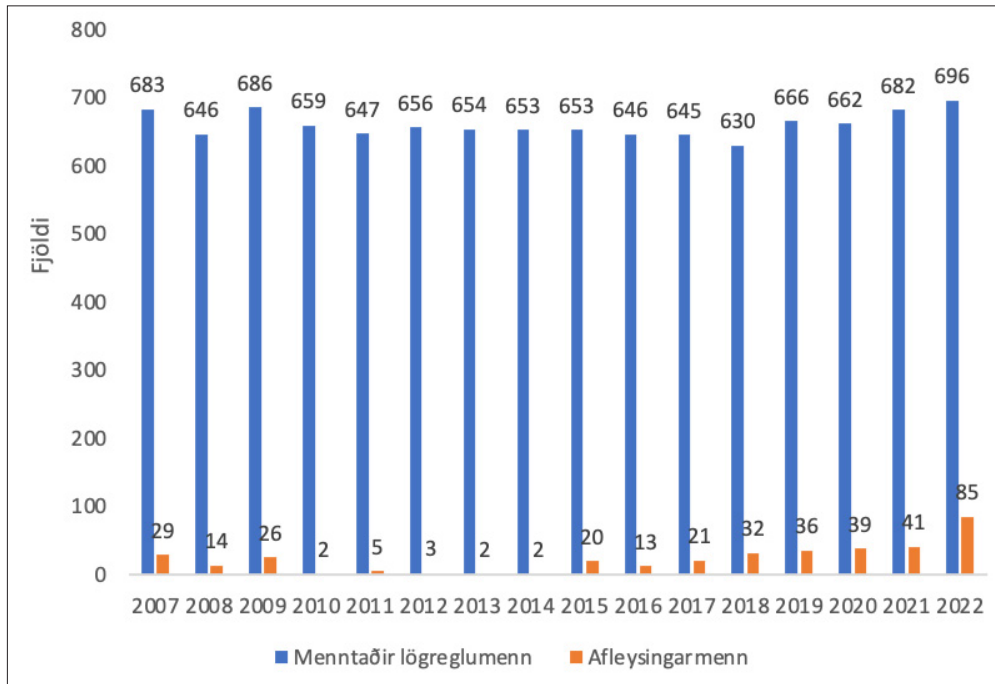
Nýnæmi rannsóknarinnar felst í því að hér er sjónum beint að ástæðum þess að menntaðir lögreglumenn segja upp störfum á Íslandi en fram til þessa hafa rannsóknir aðallega beinst að brotthvarfi kvenna úr lögreglunni (Finnborg Salome Steinþórsdóttir, 2013). Ljóst er á erlendum rannsóknum að brotthvarf lögreglumanna úr starfi er ekki sér íslenskt vandamál og mikilvægt er að auka skilning á brotthvarfi lögreglumanna hérlandis þar sem of margir menntaðir lögreglumenn hafa leitað á önnur mið (Landssamband lögreglumanna, 2022). Greinin er þannig uppbyggð að fyrst er fræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar, þá er gerð grein fyrir aðferð rannsóknar, að því loknu taka niðurstöður við, þá umræður þar sem niðurstöður eru settar í samhengi við fræðilega bakgrunninn og að lokum samantekt rannsóknarinnar.

2 Fræðilegur bakgrunnur

Kröfur til stjórnenda skipulagsheilda um margvíslega hæfni og þekkingu hafa aukist til muna á undanförunum árum. Stjórnendur hafa talsverð áhrif á það hvernig starfsfólki líður á vinnustað og þar af leiðandi á starfsmannaveltu (Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Sólmundur Már Jónsson 2021; Funck og Karlsson 2020). Því hefur verið haldið fram að mannaúður sé ein dýrmætasta auðlind sérhverrar skipulagsheildar (Fulmer og Ployhart, 2013; Johansen, 2013; VanDierendonck o.fl., 2016) en mannaútsstjórnun felur m.a. í sér að nýta mannaúð á áhrifaríkan hátt til þess að ná markmiðum skipulagsheildarinnar, hagkvæmni og velgengni (Johansen, 2013; Ribeiro og Semedo, 2014). Mannauðsstjórnun felur einnig í sér að ráða hæft fólk til starfa og að hafa stjórn á starfsmannaveltu (Johansen, 2013). Í tengslum við mannaútsstjórnun er áhugavert að skoða þróun á fjölda lögreglumanna hérlandis frá árinu 2007 til ársins 2022, líkt og sjá má á mynd 1.

Mynd 1

Fjöldi starfandi menntaðra lögreglumanna sem og afleysingamanna 1. febrúar ár hvert



Heimild: Þingskjal nr. 1336/2022-2023

Þróun lögreglumanna hefur ekki verið í neinum takti við fólksfjölgun og hraðar samfélagsbreytingar. Fjöldi áætlana hafa verið gerðar um fjölgun lögreglumanna, en þvert á móti þá hefur menntuðum lögreglumönnum hlutfallslega fækkað. Árið 2007 voru 2,2 menntaðir lögreglumenn við störf í landinu á hverja þúsund íbúa, en þeir voru orðnir 1,8 árið 2022 (Hagstofa Íslands (e.d.); Þingskjal nr. 1336/2022-2023). Mynd 2 sýnir hlutfall menntaðra lögreglumanna sem horfið hafa úr starfi á árunum 2007 – 2022. Allar tölur miðast við starfandi lögreglumenn 1. febrúar ár hvert

Mynd 2

Brotthvarf menntaðra lögreglumanna úr starfi árin 2007 – 2022

Útskriftarár	Fjöldi í árgangi	Hættir störfum 2023	Brotthvarfs hlutfall
2007	45	22	49%
2008	33	19	58%
2009	15	3	20%
2010	21	6	29%
2011	18	2	11%
2012	20	9	45%
2013	19	6	32%
2014	16	3	19%
2016	16	6	38%
2018	42	2	5%
2019	43	11	26%
2020	56	5	9%
2021	39	2	5%
2022	38	1	3%

Ólafur Örn Bragason, munnleg heimild, 4. maí 2023

Með breytingu á lögreglugögum árið 2007 var það markmið meðal annars sett að fjölga fagmenntuðum lögreglumönnum. Fimmtán árum síðar blasti sami vandi við þar sem ekki náðist að draga úr manneklu innan lögreglunnar og miklar áhyggjur voru uppi um öryggi lögreglumanna í starfi. Fjölga á lögreglumönnum en ljóst er að fjölgun þeirra leysir aðeins hluta vandamálsins þar sem of margir menntaðir lögreglumenn hafa leitað á önnur mið. Skýringar frá Landssambandi lögreglumanna á brotthvarfinu eru sagðar mega rekja til starfsumhverfisins, mikils álags í starfi auk lakra kjara (Landssamband lögreglumanna, 2022).

Forystumenn lögreglunnar hafa verið á einu máli um að skortur sé á styrk lögreglunnar til þess að takast á við áskoranir samtíma og þjóðfélagsbreytinga. Til að mynda er frumkvæðislöggæsla mikilvægur þáttur í því að takast á við skipulagða brotastarfsemi en vegna manneklu býr lögreglan á Íslandi ekki yfir nauðsynlegri getu til þess að takast á við breytingar sem fylgja alþjóðavæðingu og skipulagðri brotastarfsemi (Greiningardeild ríkislögreglustjóra, 2019).

Brotthvarf lögreglumanna úr starfi er mikið áhyggjuefni stjórnenda enda fylgir því mikill kostnaður, bæði beinn og óbeinn. Samkvæmt rannsókn Schuck og Rabe-Hemp (2018) er kostnaðurinn við að missa og þjálfa aftur upp nýjan lögreglumann umtalsvert hærri samanborið við mörg önnur störf. Beini kostnaðurinn felst í þeim fjármunum og tíma sem fer í að ráða og þjálfa nýja lögreglumenn til starfa. Óbeini kostnaðurinn felst aftur á móti í þeirri reynslu og þekkingu sem hverfur er þeir hætta störfum. Þá er talið að röskun geti orðið á þjónustu og skilvirkni lögreglunnar á meðan verið er að þjálfa nýja lögreglumenn til starfa (Boag-Munroe o.fl., 2017; Haarr, 2005; Harris og Baldwin, 1999; Howard o.fl., 2005; Hur, 2013; Lynch og Tuckey, 2008). Brotthvarf lögreglumanna almennt hefur lítið verið rannsakað hérlandis fram til þessa. Finnborg Salome Steinþórsdóttir (2013) rannsakaði í samstarfi við embætti ríkislögreglustjóra, vinnumenningu og kynjatengsl lögreglunnar þar sem rýnt var sérstaklega í brotthvarf kvenna úr lögreglunni. Þrátt fyrir fjölgun lögreglukvenna innan stéttarinnar þá fjölga þeim talsvert hægar á efri starfsstigum (Baldur Guðmundsson, 2021; Finnborg Salome Steinþórsdóttir, 2013). Flestar konurnar í rannsókn Finnborgar sögðu upplifun þeirra á tækifærum til framþróunar í starfi vera eina af ástæðum þess að þær hættu í lögreglunni. Samt er ekkert sem bendir til þess að konur sækji síður um auglýstar stöður innan lögreglunnar, en þær virðast mæta meiri hindrunum í hæfnismati (Kristín Hjálmarsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir, 2018). Frá upphafi hefur aðeins ein kona gengt starfi yfirlögregluþjóns hér á landi (Baldur Guðmundsson, 2021). Á árunum 2007 - 2012 voru samtals 182 lögreglumenn sem fengu lausn frá embættum, 84% karlar og 16% konur. Ríkislögreglustjóri greindi ástæður brotthvarfsins í fimm flokka: aldur, heilsubrest, nám, önnur störf og annað (Finnborg Salome Steinþórsdóttir, 2013).

Brotthvarf lögreglumanna úr starfi hefur víða verið rannsakað erlendis og ljóst er að ástæður þess eru fjölbáttar, vega misþungt og samtengdar breytur hafa áhrif hver á aðra en segja má að *starfsumhverfi lögreglumanna* sé í raun regnhlífarhugtak yfir þessa áhrifaþætti. Við skoðun á fyrri rannsóknum má gróflega greina fjóra megin þætti sem hafa áhrif á brotthvarf lögreglumanna úr starfi, þ.e. *stjórnunarhættir* (Chan og Doran, 2009; Charman og Bennett, 2022; Haarr, 2005; James og Hendry, 1991; McIntyre, 1990; Yun o.fl., 2015), *starfsánægja* (Allisey o.fl., 2014; Brough og Frame, 2004; Chan og Doran, 2009; Haarr, 2005; Hur, 2013; James og Hendry, 1991; McIntyre, 1990) og *álag og streita* (Adebayo og Ogunsin, 2011; Gomes o.fl., 2022; Haarr, 2005; Martinussen o.fl., 2007; McIntyre, 1990; Reiser, 1974; Shim o.fl., 2015; Yun o.fl., 2015).

Starfsumhverfi lögreglumanna er fjölþætt og samanstendur m.a. af aðstöðu, búnaði, vinnutíma, verkefnastöðu, menningu, samskiptum milli samstarfsfélaga og yfirmanna og samspili vinnu og einkalífs (Maguen o.fl., 2009). Starfsumhverfi lögreglumanna þykir frekar neikvætt og eðli starfsins vegna fara lögreglumenn inn í aðstæður sem aðrir hlaupa í burtu frá og sjá það versta sem samfélagið hefur upp á að bjóða hvað varðar ofbeldi, grimmd og sinnuleysi um velferð annarra (Abdollahi, 2008; Johnson, 2012). Almennt er

litið á lögreglustarfið sem streituvaldandi og krefjandi starf þar sem lögreglumenn lenda gjarnan í streituvaldandi aðstæðum (Abdollahi, 2008; Howard o.fl., 2004; Manzoni og Eisner, 2006). Lögreglumenn eru í stöðugri viðbragðsstöðu undir álagi og upplifa streitu sem er ólík þeirri sem fyrirfinnst í öðrum störfum (Howard o.fl., 2004; Shane, 2010). Þá halda Hartley o.fl., (2012) og Rehder o.fl., (2021) því fram að lögreglumenn séu ein af viðkvæmstu stéttunum til þess að verða fyrir mikilli streitu í starfi. Rannsóknir hafa einnig sýnt að helstu streituvaldar lögreglustarfsins eiga rætur sínar að rekja til innra starfsumhverfis en ekki þess ytra (Abdollahi, 2008; Collins og Gibbs, 2003).

Stjórnunarstíll hefur einnig áhrif á starfsumhverfið og stjórnunarstíll sem einkennist af samskiptavanda, ósamkvæmum stjórnunarháttum, ófullnægjandi stuðningur stjórnenda og ófullnægjandi búnaður eru allt þættir sem ýta undir neikvætt starfsumhverfi innan lögreglunnar (Abdollahi, 2008; Collins og Gibbs, 2003; Maguen o.fl., 2009). Neikvætt starfsumhverfi getur leitt af sér tortryggni, lélegan starfsanda og minni starfsánægju (Johnson, 2012) og hefur samkvæmt rannsóknum áhrif á brotthvarf úr starfi, sérstaklega meðal ungra menntaðra lögreglumanna (Adebayo og Ogunsin, 2011; Gomes o.fl., 2022; Martinussen o.fl., 2007).

Starfsumhverfi lögreglunnar hefur talsvert verið rannsakað hér á landi (Finnborg Salóme Steinþórsdóttir, 2013; Finnborg Salóme Steinþórsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir, 2013; Finnborg Salóme Steinþórsdóttir og Gyða M. Pétursdóttir, 2018; Finnborg S. Steinþórsdóttir og Gyða M. Pétursdóttir, 2022; Gyða Margrét Pétursdóttir og Kristín Anna Hjálmarsdóttir, 2019; Rannveig Ágústa Guðjónsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir, 2017). Í þessum rannsóknum er kynjabreytan í forgrunni og sýna niðurstöður rannsóknar Rannveigar og Gyðu (2017) að ráðandi karlmennskuhugmyndir í vinnumeningu lögreglunnar eigi sinn þátt í því að takmarka rými karla í lögreglunni til tilfinningaúrvinnslu eftir streituvekjandi atvik í starfi. Þá hafa rannsóknir beinst að kynferðislegri áreitni og einelti innan lögreglunnar og sýna rannsóknir Finnborgar og Gyðu (2018) og Gyðu og Kristínar (2019) að konur í lögreglunni verða oftast fyrir einelti og kynferðislegri áreitni í starfi en karlar. Þá fjallaði rannsókn Finnborgar og Gyðu (2022) um hægar framfarir í jafnrétti kynjanna innan lögreglunnar og niðurstöður þeirra sýndu að karlar eru líklegri en konur til þess að trúá því að jöfn tækifæri kynja séu til staðar innan lögreglunnar.

2.1 Stjórnunarhættir og starfsánægja

Miklar kröfur eru gerðar til ráðninga á hinum opinbera vinnumarkaði, þ.m.t. hjá lögreglunni. Gildir þá einu hvort um embættisveitingar eða almenn störf er að ræða. Starfsmannamálum hins opinbera eru allnokkur takmörk sett og lúta þessar takmarkanir að mestu leyti að lögum um réttindi og skyldur opinberra starfsmanna, starfsmannalögum (lög 70/1996) og stjórnarsýslulögum (lög 37/1993) (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2005, 2006; Berglind Möller og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2014). Hafsteinn Dan Kristjánsson (2014) bendir á það að samkvæmt verðleikareglunni ber þeim sem fer með veitingarvaldið að ráða almennt hæfasta umsækjandann í starfið og almennt verði að boða hæfustu umsækjendur um hvert starf í viðtal. Þannig megi ekki hygla vinum, vensla-, og velgjörðamönnum eða pólitískum samherjum. Þá eru einnig gerðar miklar kröfur til stjórnenda almennt, hvort heldur innan opinbera eða einkageirans. Eitt af því sem skiptir miklu máli er að stjórnendur búi yfir stjórnunarferni (management competence) en hún er skilgreind sem hæfni til þess að samhæfa nauðsynlegar auðlindir svo að markmið skipulagsheildarinnar nái fram að ganga (Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason, 2011; Nicholas og Steyn, 2020). Stjórnendur eru ábyrgir fyrir því að marka stefnu skipulagsheildarinnar og veita starfsmönnum tæki og tól til að fylgja henni. Þá skiptir stjórnskipulagið miklu máli en segja má að stjórnskipulag lögreglunnar hér á landi byggist á skrifræði (bureaucracy) þar sem valdið byggist upp í píramída (Giblin, 2016). Þar eru stöður, verkvið, starfslýsingar og starfsreglur vandlega skilgreindar og fastmótaðar. Sérhæfingin á að auðvelda stjórnun og tryggja skilvirkni. Hættan við skrifræði er aukin fjarlægð á milli deilda sem

skapar ópersónulegt andrúmsloft og hefur hamlandi áhrif á samskipti innan stofnunarinnar, þar sem ákvarðanir eru gjarnan teknar án samráðs við lögreglumenn, eða þá sem sitja í neðstu lögum (Giblin, 2016; Shane, 2010). Í rannsókn ríkislögreglustjóra (2011) kom m.a. fram að of mikið skrifræði valdi meiri streitu meðal lögreglumanna hérlandis. Forastero o.fl. (2018) benda á að með því að veita starfsfólki ákveðið sjálfræði getur það aukið skilvirkni starfa, dregið úr starfsmannaveltu og aukið starfsánægju. Rannsókn Adebayo og Ogunsina (2011) leiddi í ljós að stjórnunarstíll og stjórnskipulag hefur veruleg áhrif á starfsánægju og veltuáform lögreglumanna, þ.e. að þeir lögreglumenn sem starfa undir lýðræðislegri stjórnun (democratic supervision) þar sem þeir fá að viðra skoðanir sínar og eiga rödd innan stofnunarinnar eru ólíklegri til þess að segja upp störfum heldur en aðrir.

Erlendar rannsóknir benda á að bæta mætti stjórnunarhætti almennt innan lögreglunnar. Niðurstöður Boag-Munroe o.fl., (2017), Bowman o.fl., (2006) og Sparger og Giacompassi, (1983) sýndu að lögreglumenn hafa sagt upp störfum vegna takmarkaðra tækifæra til starfsþróunar. Rannsóknir Brough og Frame, (2004), James og Hendry, (1991), McIntyre, (1990) og Sparger og Giacompassi, (1983) sýndu að lögreglumenn sögðu oftast upp störfum vegna óánægju með stjórnunarhætti á sínum vinnustað og rannsókn Bowman o.fl., (2006) sýndi að lögreglumenn sögðu upp störfum vegna þess að þeir töldu sig ekki metna að verðleikum. Þá komust Charman og Bennett (2022) að þeirri niðurstöðu að lögreglumenn sögðu upp störfum vegna þess að þeir töldu að óréttlæti hafi verið ríkjandi og að þeir hafi upplifað að þeir hefðu ekki rödd, sjálfræði né stuðning innan lögreglunnar.

Allt þetta hefur bein eða óbein áhrif á starfsánægju en Weiss (2002) skilgreindi starfsánægju sem viðhorf viðkomandi til starfsins sem markast af samsafni jákvæðra og neikvæðra tilfinninga sem einstaklingur upplifir í starfinu. Starfsánægja samanstendur af mörgum mismunandi þáttum líkt og t.d. stuðningi og sjálfstæði í starfi en einnig er mikilvægt að starfsmenn upplifi áskoranir og árangur í starfi. Starfsánægja getur haft áhrif á fjarveru, starfsmannaveltu og frammistöðu í starfi (Locke, 1976; Johansen, 2013). Í könnunum ríkislögreglustjóra hefur starfsánægja almennt mælst nokkuð há, en á árunum 2014-2017 sögðust 86 - 95% lögreglumanna hafa nokkra eða mikla ánægju af starfi sínu (Katrín Salima Dögg Ólafsdóttir og Guðrún Sesselja Baldursdóttir, 2018). Starfsánægja lögreglumanna er margþætt og markast af starfinu og starfsumhverfinu fremur en af persónueinkennum lögreglumanna (Johnson, 2012). Niðurstöður rannsókna hafa sýnt að þeir þættir sem auka starfsánægju lögreglumanna eru m.a. aukið sjálfstæði í starfi (Johnson, 2012; Zhao o.fl., 1999), góð tengsl við vinnufélaga (Johnson, 2012), stuðningur yfirmanna (Johnson, 2012; Zhao o.fl., 1999) og góðir stjórnunarhættir (Chan og Doran, 2009). Rannsókn Ahmad o.fl. (2019) sýndi að aukin starfsánægja dregur úr líkum á brotthvarfi lögreglumanna úr starfi.

3 Aðferð

Rannsóknin sem hér er kynnt fjallar um ástæður brotthvarfs menntaðra lögreglumanna. Markmiðið hennar var að varpa ljósi á það hvað er til ráða til þess að styrkja mannauð lögreglunnar. Í þessari viðtalsrannsókn var notast við eigindlega aðferðafræði til að fá innsýn í upplifun viðmælenda á brotthvarfi lögreglumanna úr starfi og hvað er til ráða til að styrkja mannauð lögreglunnar. Unnið var eftir vinnulagi grundaðra kenninga (Charmaz, 2014; Holloway og Schwarz, 2018). Við val á þátttakendum var notast við blöndu af hentugleikaúrtaki og markmiðsúrtaki (Braun og Clarke, 2013; Merriam og Tisdell, 2016). Leitað var eftir ábendingum frá starfandi lögreglumönnum um viðmælendur sem uppfylltu þau skilyrði að vera menntaðir lögreglumenn en að hafa horfið á brott úr starfinu á s.l. 15 árum og fengust fjölmargar ábendingar um viðmælendur. Ýmist var haft samband við þátttakendur í gegnum einkaskilaboð á Facebook eða með tölvupósti þar sem efnisinnatak rannsóknarinnar var kynnt og þeim boðið að taka þátt í rannsókninni. Allir þeir viðmælendur, að einum undanskildum, sem haft var samband við samþykktu að taka þátt í rannsókninni. Hálf-stöðluð (semi-structured) djúpvíðtöl voru tekin við sex-

tán fyrrum lögreglumenn, átta karla og átta konur. Meðalaldur þeirra er þau hófu störf var 24 ára. Meðalaldur þeirra er þau sögðu upp störfum er 37 ára og meðal starfsaldur 12 ár.

Auk þess voru tekin viðtöl við þrjá starfandi stjórnendur hjá lögreglunni, tvo karla og eina konu. Svo ekki sé hægt að rekja niðurstöður til þeirra verður bakgrunnsbreytum þeirra ekki gerð nánari skil. Um þá verður fjallað sem stjórnendur og gildir það einu hvort um sé að ræða aðstoðaryfirlöggluþjón, yfirlöggluþjón eða lögglustjóra. Þátttakendur rannsóknarinnar voru því nítján talsins og var þeim öllum gefið dulnefni við úrvinnslu gagna til þess að gæta nafnleyndar.

Viðmælendur höfðu breiða reynslu af löggæslustörfum frá öllum landshornum og einn viðmælendi hafði reynslu erlendis frá. Meirihluti viðmælendanna hafði starfað hjá stærsta embætti landsins, lögglunni á höfuðborgarsvæðinu en allir, að einum undanskildum, höfðu starfað hjá tveimur eða fleirum embættum á starfsferli sínum. Ástæður þess að viðmælendur höfðu skipt um embætti voru mismunandi, t.d. vegna tækifæra í starfi, betri kjara eða skipulagsbreytinga. Viðmælendur höfðu gengt ýmsum stöðum innan lögglunnar, sem almennir lögglumenn, varðstjórar, rannsóknarlögglumenn, sérsvaitarmenn, lögglufulltrúar og einnig starfað innan mismunandi deilda sbr. almennri-, rannsóknar-, fíkniefna-, forvarnar-, alþjóða- og efnahagsbrotadeild og sérsvait ríkislögglustjóra.

Rannsakendur settu saman viðtalsramma en héldu sig ekki við ákveðna röð spurninga eða orðalag (Braun og Clarke, 2013). Í lok hvers viðtals fékk viðmælendi tækifæri til að bæta við því sem viðkomandi lá á hjarta og hafði ekki verið rætt í viðtalinu (Kvale og Brinkmann, 2009). Viðtölin voru framkvæmd á haustmánuðum 2022 og vормánuðum 2023 og spannaði lengd þeirra frá 40-120 mínútur. Þau fóru ýmist fram á vinnustöðum eða á heimili viðmælenda, á kaffihúsi eða í gegnum fjarfundabúnað. Viðtölin voru tekin upp og afrituð orð fyrir orð. Því næst var opinni kóðun beitt (Charmaz, 2014). Viðtölin voru greind línu fyrir línu þar sem borin voru kennsl á lýsandi atriði þar til að þemu tóku að myndast um reynslu og upplifun viðmælenda.

Meginþemu í úrvinnslu sneru að lögglustarfinu sjálfu og framtíðarsýn viðmælenda á starfsferil. Þá mynduðust þemu um áhrifaþætti á endingu í starfi þar sem fjögur undirþemu mynduðust: stjórnunarhættir, starfsumhverfi, starfsánægja, álag og streita. Að lokum myndaðist þema um framtíð lögglumanna, áskoranir og lausnir til þess að draga úr brotthvarfi úr starfi.

4 Niðurstöður

4.1 Lögglustarfið, framtíðarsýn á starfsferil

Til kortlagningar á brotthvarfi úr starfi var lagt upp með að kanna hvaða hvatir leiddu viðmælendur inn í lögglustarfið, þ.e. til þess að sjá hvort samnefnari hafi verið með ástæðu þess að viðkomandi sótti um og svo síðar sýn viðmælenda á starfið. Allir viðmælendur áttu það sameiginlegt að hafa gengið í Löggluskóla ríkisins sem þá var heilsársnám til starfsréttinda. Heilt yfir lá ekki mikil ígrundun á bak við val viðmælenda á starfsvettvangi, 12 af 16 viðmælendum lýstu því að hafa byrjað í lögglunni fyrir einhverskonar tilviljun og átti það bæði við um karla og konur. Meirihluti viðmælenda, bæði karlar og konur, taldi þó lengst framan af að lögglustarfið yrði þeirra ævistarf, en sumir kváðust ekki hafa velt því fyrir sér. Davíð sagði: „ég var svo mikill krakki að ég held ég hafi bara ekkert hugsað út í það. Var bara ungur og vitlaus og var að vinna á götunni og hafði gaman að því. Var bara lítið að spá í framtíðinni eða einhverju svoleiðis.“ Aðrir lýstu því að hafa verið með markmið um að sérhæfa sig í starfi t.d. að gerast varðstjóri, vera með fíkniefnaleitarhund eða vinna innan tækni-, fíkniefna- eða forvarnadeildar. Aðeins þrír viðmælendur, Sigrún, Arnar og Gunnar, voru þeirrar skoðunar að lögglustarfið væri ekki ævistarf. Sigrún og Arnar kváðu að starfið vera frábært í 10-15 ár. Sigrún lýsti því að hafa fljótlega uppgötvað að „maður ætti ekkert að vera alltof lengi í þessu“ þar sem það væru engin tækifæri til

þróunar í starfi en einnig „ömurleg laun og ömurlegur vinnutími.“ Allir lýstu því á einn eða annan hátt hve einstakt lögreglustarfið væri og enginn sá eftir tíma sínum í starfinu, þó nefndu Arnar og Pétur að sá tími hefði mátt vera styttri.

Margir viðmælendur sögðust hafa dregið mikinn lærdóm um lífið sjálft af starfinu. Hrannar sagði: „ef þú kannt að draga réttan lærdóm af því að þá er þetta eins og besta doktorspróf í mannfræði sem þú finnur, bara mannfræði, sálfræði, félagsfræði combined.“ Sigrún tók í sama streng og sagði:

Ég mæli ... alveg með því fyrir alla að prófa lögguna. ... það er ótrúlega margt gott sem ég tek með mér þaðan. Þú veist frábærir vinnufélagar, þetta kenndi mér ógeðslega mikið, bæði á lífið og tilveruna og sjálfa mig líka og mín þolmörk ... og bara margar af yndislegustu stundunum mínum hef ég upplifað þarna en líka margar af þeim hræðilegustu. Og ... þó að þær hræðilegustu séu þær hræðilegustu þá samt tekur maður líka eitthvað gott út úr því ... Eins og ég segi, það er ótrúlega margt gott sem að löggan hefur gefið mér og ég sé ekki eftir neinu.

Kári sagðist mæla með því við alla að fara í lögregluna sem væri „skemmtilegasta starf í heimi.“ Árni, Hrannar og Pétur lýstu starfinu einfaldlega sem lífsstíl eða eins og Pétur kom að orði:

Þetta er náttúrulega bara lífsstíll, löggan, að vera ... vinna mikið og taka allar aukavaktir og þegar maður var ekki að vinna þá var maður að partyast og drekka og einhvern veginn bara í þessum kúltúr, sem að á þessum tíma var bara best í heimi. En svona eftir á að hyggja ekki alveg nógu gott kannski því það kemur alltaf að skuldaskilum, því manni bara einhvern veginn fannst maður vera ómissandi.

Til kosta starfsins nefndu viðmælendur hve gefandi og fjölbreytt starfið væri, vægi mannlega þáttarins, þ.e. dýrmætur félagsskapur, að eiga í stöðugum samskiptum bæði inn og út á við, samstöðu stéttarinnar og þá einstöku tengingu sem myndast milli samstarfsfólks, sérstaklega þegar verið er að sinna krefjandi verkefnum.

4.2 Áhrifaþættir á endingu í starfi

Annað þemað sem myndaðist voru áhrifaþættir á endingu í starfinu. Af niðurstöðum má draga þá ályktun að brotthvarf lögreglumanna úr starfi á árunum 2007 - 2022 sé vegna ófaglegra stjórnunarháttanna, dvínandi starfsánægju, neikvæðs starfsumhverfis og álags í starfi.

4.2.1 Stjórnunarhættir

Undir þemanu um endingu í starfi myndaðist skýrt undirþema um stjórnunarhætti. Algengasta meginorsök uppsagna viðmælenda mátti rekja til mismunandi vankanta stjórnunar innan lögreglunnar. Viðmælendur lýstu ófaglegum stjórnunarháttum, samskiptaörðugleikum við yfirstjórn, ríkjandi óréttlæti, ófaglegum ráðningum og takmörkunum á tækifærum til starfsþróunar.

Viðmælendur höfðu misjafna reynslu af stjórnunarháttum fyrrum vinnuveitenda í lögreglunni. Heilt yfir höfðu allir stjórnendur sína kosti og galla, en mikill minnihluti viðmælenda, báru þeim vel söguna. Viðmælendur lýstu miklum stjórnunarvanda og skort á fagmennsku en sumir sögðust hafa séð annmarka stjórnunarinnar betur eftir að þeir hættu í lögreglunni, og höfðu öðlast samanburð.

Viðmælendur greindu frá stjórnunarháttum sem fólust í öskrum, niðurlægingu, útskúfun og sinnuleysi. T.a.m. kvaðst Helga hafa hætt í lögreglunni m.a. vegna lélegra stjórnunarháttanna þar sem illa var tekið á atviki sem hún lenti í. Helga kvaðst hafa látið óá-

nægju sína í ljós, tilkynnt yfirstjórn háttsemina, en ekkert hafi verið að gert. Hún sagði að mögulega væri hún enn í lögreglunni ef tekið hefði verið á umkvörtunarefni hennar.

Nokkrir viðmælendur sögðu mannauðsstjórnun vera lítið þekkt fyrirbæri innan lögreglunnar og því væri mikil vöntun á faglegri nálgun. Viðmælendur sögðu að engin viðleitni væri til þess að notfæra sér ýmis verkfæri mannauðsstjórnunar líkt og styrkleikamat, þar sem fólk og verkefni væru valin eftir því hvar styrkleikar og áhugi fólks liggja. Arnar sagði: „það var rosalega lítil svona ... ábyrgðartilfinning gagnvart undirmönnum sínum ... ég rek þessa deild, ég er ekki að aðstoða þetta fólk við að sinna starfinu betur, ég er bara að reka deildina.“

Flest allir viðmælendur fóru mikinn í frásögnum um ófaglegar ráðningar innan lögreglunnar. Viðmælendur sögðu kerfið og frændhygli í ráðningum vera til mikilla ama þar sem þeir sem veljast í stjórnunarstöður innan lögreglunnar séu ekki þar vegna stjórnunarhæfni eða menntunar heldur vegna hás starfsaldurs, tengsla og/eða kunningskaps. Viðmælendur sögðu slíkar ráðningar ýta undir óánægju innan stéttarinnar og ófaglega stjórnunarhætti. Hrannar, sem sagði tvisvar sinnum með nokkurra ára millibili upp störfum í lögreglunni vegna vantrausts og trúnaðarbrests í garð stjórnenda, sagði:

Ég var ógeðslega góður í þessu en það skipti aldrei neinu máli og það var misskilningurinn minn. Ég hélt alltaf að ef ég er góður í þessu og skila árangri, þá fæ ég stærri tækifæri sem að hjálpa mér að skila stærri árangri.

Takmörkuð tækifæri til starfsþróunar var einkennandi í svörum viðmælenda en sjö þeirra sögðust hafa horfið á brott úr starfinu m.a. vegna takmarkaðra tækifæra til starfsþróunar. Viðmælendur lýstu helgaðri goggunarröð innan stéttarinnar og sögðu hana mögulega helgast að hluta til af reglugerð um starfsstiga lögreglu. Nokkrir viðmælendur fullyrtu að ef þeim hefði gefist tækifæri til þróunar í starfi væru þeir án efa enn í lögreglunni. Hrannar sagði:

Það var ekkert nýtt að gerast og ég var þá enn númer 40 í stjórnunarröðuninni ... Ég var ekki að fara inn í neitt starf eða neitt, þannig ... ég sá bara fram á að gera það sama næstu árin.

4.2.2 Starfsumhverfi

Annað undirþema undir endingu í starfi snýr að starfsumhverfinu og hversu sérstakt það væri. Inga og Hrannar töldu brotthvarfið m.a. stafa af misræmi á milli væntinga lögreglumanna til starfsumhverfisins og síðan raunveruleikans.

Nokkrir viðmælendur höfðu orð á neikvæðri breytingu á starfsumhverfi lögreglumanna frá því að þeir hófu störf og töldu þætti í starfsumhverfinu hafa áhrif á brotthvarf úr starfi. Tíðarandinn var sagður hafa mikil áhrif á starfsumhverfið og stofnunin sögð gamaldags, ósveigjanleg og föst í tilvistarkreppu. Aðrir lýstu mikilli ófagmennsku, stjórnleysi, agaleysi og skortur væri á hvatningu til starfsfólks til þess að bæta við sig menntun, kynna sér nýjungar. Þá hefðu lögreglumenn lítið um það að segja hvernig málin þróast. Viðmælendur lýstu skort á þeirri grundvallarhugsun af hverju verið væri að gera hlutina á ákveðinn máta og sögðu að algengt svar væri: „því þetta hefur alltaf verið gert svona.“ Jafnframt bentu viðmælendur á að æðstu stjórnendur leggðu enga áherslu á að lögreglan myndi virka eins og ein heild, hún væri frekar borin uppi af öflugum einstaklingum og þegar að þeir myndu hverfa á brott, þá myndu gæðin minnka verulega. Kári, Arnar og Pétur sögðust hafa upplifað að þetta væri eins og að moka í botnlausu tunnu, því hafi þeir fjarlægst starfið. Langflestir viðmælendur höfðu orð á því atvinnuöryggi sem starfið felur í sér og lýstu bæði kostum og göllum því tengdu. Ólíkt því sem gengur á hinum almenna

vinnumarkaði þá þarf talsvert að ganga á svo starfsmenn hins opinbera séu reknir úr starfi. Hrannar sagði: „svo ertu með þessa menningu þar sem það hefur enginn verið rekin fyrir að gera ekki neitt ... og úr þessu verður svona pínulítill sósa af meðalmennsku.“

Lögreglumening er flókið fyrirbæri en þrátt fyrir lýsingar á dýrmætum tengslum og góðum félagsskap innan lögreglunnar þá báru margir viðmælendur starfsandanum innan lögreglunnar miður góða söguna. Arnar og Gunnar sögðu að það væri einungis góður mórall í innsta kjarna en þar fyrir utan væri „restin ... brjálæðislega toxic“ líkt og Arnar kom að orði. Þar að auki var starfsandinn sagður vera of „fórnarlambsmiðaður“ og ekki nægilega orkuríkur og uppbyggilegur og lögreglumenn leggi ekki nógu mikið upp úr því að þroskast í starfi eins og Sigrún komst að orði. Samantekið lýstu viðmælendur því að starfsandi lögreglunnar einkenndist af mikilli neikvæðni, fórnarlambshugsun, fordómum, baknagi og kjaftagangi en engu að síður, þegar á hólminn væri komið þá gæti samtakamáttur lögreglumanna verið mikill.

4.2.3 Starfsánægja

Næst síðasta þemað undir endingu í starfi er starfsánægja og margir þættir hafa þar áhrif, svo sem aukið sjálfstæði í starfi, góð tengsl við vinnufélaga, stuðningur yfirmanna og góðir stjórnunarhættir. Það mátt greina skýrt á viðmælendum, bæði lögreglumönnum og stjórnendum, að allir höfðu mikla ánægju af starfi sínu innan lögreglunnar og höfðu þar sérstaklega miklar mætur á félagsskapnum. Kári, Gísli og Erla voru öll á því að geta ekki hugsað sér skemmtilegra starf og haft var orð á því hve skemmtilegur húmor ríkir innan lögreglunnar. Kári, Gísli, Auður og Hrannar sögðust sakna starfsins á meðan Davíð, Gunnar, Erla og Pétur sögðust sakna félagsskaparins en ekki starfsins og lögreglunnar sem slíkrar. Arnar sagði: „starfið er alveg jafn skemmtilegt og umgjörðin er oft leiðinleg ... það er verið að reyna gera þetta eins stofnanalegt og leiðinlegt eins og hægt er.“ Viðmælendur lýstu hvað það skapast mikil og einstök nánd meðal samstarfsfélaganna. Davíð sagði: „það er fólkið sem maður vann með sem ég sakna alltaf. Þú þekkir fólkið býsna vel, þú eyðir meiri tíma með þeim nánast en makanum þínum.“ Greina mátti að starfið átti ennþá stóran sess í hjarta nokkurra viðmælenda. Gunnar og Pétur lýstu sérstaklega mikilli starfsánægju í upphafi starfsferils en síðan hafi hún farið dvínandi eftir því sem leið á. Gunnar sagði:

Ég man að þegar ég var að byrja í löggunni. Mér hefði bara, fyrstu 5 árin, verið sama þó ég væri að vinna alla daga, mér fannst þetta bara alveg ógeðslega skemmtilegt, svo breytist það. Maður sér einhvern veginn bara smám saman að það breytist ekkert og þetta er bara einhver botnlaus fata sem verið er að, ég veit það ekki, kannski brennur maður bara upp af því.

Dvínandi starfsánægja var stór hluti af brotthvarfi Davíðs, Auðar, Arnars, Gunnars, Ingu, og Péturs úr starfi. Davíð sagði „... þá vakna ég til að mæta á vaktina og ég bara vildi ekki mæta í vinnuna ... var kominn með leið á starfinu, ég var bara bugaður hreinlega.“ Inga lýsti því hvernig hún hafi átt erfitt með að segja upp störfum og sagði:

Ég fékk nóg og bara ég gat ekki meir ... þarna sá ég að ég þurfti bara að taka ábyrgð á mér og mínum viðbrögðum og ég þurfti bara að fara að gera eitthvað annað. Ég var búin að fara illa með mig í löggunni með því að sitja undir ákveðnum hlutum og ekki taka á þeim.

Nokkrir viðmælendur lýstu því hvernig margir hanga í lögreglunni hundóánægðir, eitra allt í kringum sig og tala ekki um neitt nema hvað allt sé ömurlegt. Þrír viðmælendur lýstu hvernig þeim varð það ákveðin vakning og að þeir þyrftu að gera eitthvað í sínum málum er þeir áttuðu sig á að þeir væru orðnir hluti af hópi hinna neikvæðu. Verandi meðvitaðir um smitandi áhrif þess hafi þeir sagt upp störfum.

4.2.4 Álag í starfi

Síðasta undirþemað undir endingu í starfi er álag í starfi. Allir viðmælendur höfðu orð á álagi í lögreglustarfinu en birtingamyndir þess voru af misjöfnum toga. Álag og streita var einungis meginástæða uppsagnar hjá einum viðmælanda en margir nefndu að álag hefði haft áhrif á uppsögn þeirra þó svo það hafi ekki verið megin áhrifaþáttur. Davíð og Auður lýstu álagi við að fara inn í erfiðar aðstæður eða eins og Davíð sagði: „... við erum mikið að fara inn í erfiðar aðstæður inn á heimili hjá fólki, þar sem fólk er kannski að upplifa ... erfiðustu daga ævi sinnar ... erfið áföll eða ... heimilisofbeldi eða eitthvað álíka.“

Nokkrir viðmælendur ræddu um hætturnar sem fylgja lögreglustarfinu og álaginu vegna þeirra og voru þá að vísa í starf þeirra sem vinna á götunni. Þeir ræddu hörkuna sem fylgir starfinu en Margrét, Gísli og Helga vísuðu til þess að harkan hefði aukist og að dregið hefði úr öryggi lögreglumanna. Gísli sagði: „þannig það er kannski bara það sem maður tekur eftir, aukin harka, grófari brot og þú veist þetta er ekki lengur litla saklauslausa Ísland.“ Davíð, Margrét, Sigrún og Pétur sögðu mikið álag m.a. hafa stafað af miklu mannahallæri og Pétur sagði það bæði vera ósanngjarnt gagnvart fjölskyldunni og hinum almenna borgara sem fengi þar af leiðandi ekki þá þjónustu sem hann ætti rétt á.

Nokkrir viðmælendur, bæði lögreglumenn og stjórnendur voru mjög meðvitaðir um áhrif álags og streitu á heilsuna en Árni gekk skrefinu lengra þegar hann lýsti álaginu og sagði þetta vera „svólítið mannskemmandi starf.“ Davíð var á sama máli og sagðist hafa verið kominn með „leið á starfinu“ og að „álagið og streitan sem að var í gangi [hafi verið] ómanneskjulegt.“ Pétur lýsti eigin reynslu af því að hafa of lengi reynt að burðast með þungan bagga sem hann hlaut í starfi þar til hann lenti á vegg. Pétur sagði:

Það var bara einhvern daginn, þá hafði ég ekki geð eða löngun til að klæða mig eða ... mæta í vinnu. Þannig að ég hugsaði bara annað hvort þetta, taka mér veikindafrí ... eða enda einhvers staðar upp í Heiðmörk eins og margir félagarnir. Þannig ég ákvað frekar að velja líf heldur en hitt.

Viðmælendur lýstu bæði verkefnatengdu og stjórnsýslutengdu álagi og streitu í starfi. Þannig lýstu þeir álagi við að starfa í miklu mannahallæri og fjárskorti, að starfa í stöðugu verkefnaflæði, að fara endurtekið inn í erfiðar og/eða hættulegar aðstæður, að vera einn á vakt úti á landi, að eiga í samskiptaörðugleikum við stjórnendur og síðan álagi tengt innri málum lögreglunnar. Heilt yfir sögðu fleiri viðmælendur að stjórnsýslutengda álagið hafi haft meiri áhrif á þá en verkefnatengda álagið og nokkrir viðmælendur kváðust einungis hafa upplifað stjórnsýslutengt álag. Stjórnendur bentu á að félagsstuðningur og sálfræðiaðstoð gæti hjálpað lögreglumönnum með þessa þætti en ekki tóku allir viðmælendur undir það.

4.3 Framtíðarhorfur, áskoranir og lausnir

Síðasta þemað sem myndaðist snýr að framtíðarsýn viðmælenda, áskorunum og lausnum. Viðmælendur bentu á ýmis atriði sem gætu bætt stöðu lögreglunnar til framtíðar. Nokkrir viðmælendur ræddu um að innleiða meiri og betri mannauðsstjórnun og enn fleiri komu inn á mikilvægi þess að lögreglan hefði yfir að ráða hæfum stjórnendum, að þessi tvö atriði hefðu mikið að segja til þess að draga úr brotthvarfi menntaðra lögreglumanna. Stjórnendur bentu hins vegar á að brotthvarf menntaðra lögreglumanna úr starfi gæti orsakast fyrir misjafnar sakir. Til að mynda vegna þess að menn hafi misst áhugann fyrir starfinu, einhverjir væru „óánægðir ... með sitt hlutskipti innan lögreglunnar, sækjast eftir starfi sem þeir fá ekki og finnst eins og það sé farið fram hjá þeim. Það er líka þessi klassíska óánægja með yfirmenn.“ Einn sagði: „sumir eru bara útbrunnir“ en hafði þó enga skýringu hvað veldur. Einn stjórnandi tók þó undir með lögreglumönnum og taldi brotthvarfið aðallega stafa af menningunni og lélegum stjórnendum og þótti afar sorglegt að lögreglunni hefði ekki borið meiri gæfa til að velja rétta fólkið í stjórnendastöður. Hann sagði lélega stjórnunarhætti innan lögreglunnar vera:

... af því að það hefur ekkert verið lagt upp úr stjórnun. Það hefur ekki verið tekin nein systematisk ákvörðun um það að sá sem er að stýra sé eitt-hvað hæfari til þess en annar ... hafi einhverja eiginleika, það er bara næsti í röðinni.

Jafnframt lýsti sá sami fleiri áhrifaþáttum sem og breyttum tímum þar sem það væri „ekki þessi helgun í starfi, það er ekki þessi einlægi vilji til þess að verða lögreglumaður ... vaktavinna, samskipti ... bara að eiga samskipti, það hefur reyndar verið galli í lögreglunni ever, það talar enginn saman.“ Annar stjórnandi benti á að velta mætti upp þeirri spurningu hvort brotthvarf allra lögreglumanna væri missir og sagði: „þegar þú ert með rotið epli í körfunni og ætlar að gera allt til að bjarga því en drepur allt hitt í leiðinni, hverjum ertu að gera greiða?“ Sannarlega færi mikil reynsla þar út en „það er bara ákveðin tegund mannfólks sem að er bara aldrei glatt í hjartanu“ og erfitt væri að eiga við menn sem eru fastir í neikvæðum spíral og ekki tilbúnir að taka neina ábyrgð.

Stjórnendur voru spurðir hvað hefði verið gert til þess að sporna við brotthvarfi lögreglumanna úr starfi. Fátt var um svör en tveir stjórnendur nefndu aukna áherslu félaga-stuðnings og veitta sálfræðiaðstoð. Sá þriðji lýsti félagastuðningnum þó sem „viðleitni að veikum mætti ... og mér finnst svolítið skrítið að lyfta þessu upp á einhvern harm, að það séu allir eitthvað veikir í hausnum eða hafi allir einhvern harm í brjósti sér.“

Flestum viðmælendum þótti mikið þurfa að gerast til þess að þeir myndu snúa til baka til lögreglunnar á ný en aðeins einn viðmælandi útilokaði það þó algerlega. Nokkrir viðmælendur höfðu orð á því að ef þeir hefðu kost á því að sækja um ákveðnar stöður þá myndu þeir vafalaust gera það. Flestir viðmælendur höfðu annars konar menntun auk lög-reglumenntunarinnar sem þeir höfðu annað hvort aflað sér samhliða starfi eða eftir að þeir hurfu á brott úr starfinu. Þeir viðmælendur sögðust vera vel opnir fyrir því að fara aftur í lögregluna ef menntun þeirra og reynsla yrði metin að verðleikum og þeim gæfist kostur á að nýta menntun sína í starfi. Stjórnendurnir voru misbjartsýnir fyrir framtíð lögreglunnar. Einn sagði að „lögreglan [hefði] aldrei verið á eins góðum stað og hún er í dag“ og að hún ætti framtíð fyrir sér þrátt fyrir að starf lögreglumannsins væri búið að taka miklum breytingum, væri sífellt að verða flóknara og kröfur til starfsins aðrar og miklu meiri en áður.

Einn stjórnandi kvaðst ekki verða var við brotthvarf úr lögreglunni heldur fremur brotthvarf úr einu liði yfir í annað lögreglulið. Hann sagði: „það er eitthvað sem við ráðum illa við en þá þurfa þessar hliðsettu stofnanir sem að lögregluembættin eru að vera samkeppnishæf í launum.“

Skoðun annars stjórnanda var þvert á móti þar sem hann sagði: „ég mun aldrei segja hækun launa af því að þá ertu ekki að fá rétta fólkið“ heldur væri það fremur umgjörðin, vinnuaðstaður og skilningur á starfinu. Þessu voru sex viðmælendur (lögreglumenn) sammála. Sami stjórnandi talaði um takmarkaðan skilning í ráðuneytinu á störfum lög-reglunnar og sagði að ef lögreglan „fengi aðeins meiri byr undir vængi um það hversu verðmætt starf og mikilvægt það er, þá held ég að lögreglumenn myndu aðeins setja kassann meira út ... ekki alltaf bara bognir.“

Einn stjórnandi benti á að lögreglan ætti að vera betri og að yfirstjórnir embætta ættu að hjálpast að með þá þætti sem þau eiga í vandræðum með. Til þess að styrkja mannauð lög-reglunnar er mat hans að þörf er á betri stjórnendum og „betri miðlægu apparati þvert á.“ Þar að auki sagði hann að það myndi breyta helling og auka gæðin að efla og innleiða jákvæða vinnuvenningu þar sem „það er ekkert í boði að vera farþegi í lögreglunni í dag.“

Allir stjórnendur lýstu ríkjandi millistjórnendavanda innan lögreglunnar og þörf væri að virkja það lag til betri stjórnunar. Einn sagði:

... menn tala dálftið um að þeir finni svo svakalega mikla ábyrgð en þegar upp er staðið þá er ábyrgðin ekki svona mikil vegna þess að þeir gera hlutina ekki eins og ætlast er til af þeim. Þannig við getum talað um að það er ákveðinn stjórnunarvandi hjá lögreglunni.

Annar stjórnandi sagði: „Það er kannski þínu vandinn hjá okkur, við erum með fullt af fólki sem vill ráða en ekki eins marga sem vilja bera ábyrgð í raun.“ Annar stjórnandi sagði: „Þetta er top down, þetta byrjar aldrei niðri, að breyta, það verður að fara frá toppnum. Þess vegna segi ég að löggunni breytum við ekki, nema að breyta stjórnuninni, hverjir eru að stýra.“ Inga telur að hárarkían sé ekki nauðsyn og það mætti vinna miklu meira í teymisvinnu á jafningjagrundvelli. Hrannar telur að það hafi vantað að: „menn myndu sýna meiri leiðtogafærni og meiri þroska í sinni leiðtogafærni til að átta sig á því af því ... þú þarft mikla leiðtogafærni til þess að drepa ekki frumkvæði en setja einstaklingum samt ramma.“ Það er hans mat að mesta vinnan til þess að halda fólki sé óunnin og menningarlegs eðlis. Hrannar sagði:

Þú getur keypt allar heimsins *Arcteryx* úlpur og skotvesti og búkmynda-
vélar og rafbyssur og allt þetta en ef þú breytir því ekki hvernig fólk á að
hafa samskipti, vinnur saman, talar saman og hvernig því líður, þá ertu
bara á skeiðklukkunni um leið og þú mætir til leiks sko.

Af svörum viðmælenda, hvort heldur lögreglumönnum eða stjórnendum, má greina að meginvandi lögreglunnar er stjórnunarlegs eðlis og það skipti í raun litlu máli hvað sé gert, svo sem að fjárfesta í búnaði, eða setja myndavélar á lögreglumenn og slíkt. Ekkert af því skipti viðmælendur máli ef ekki er ráðist að rót vandans og unnið með hann, sem er stjórnunarlegs eðlis.

5 Umræður og ályktanir

Rannsóknarspurningarnar sem liggja til grundvallar eru tvær. Sú fyrri er: hvað liggur að baki brotthvarfi menntaðra lögreglumanna úr lögreglustarfi á árunum 2007 – 2022? Og sú síðari: hvað er til ráða til þess að styrkja mannauð lögreglunnar á Íslandi?

Af niðurstöðum rannsóknarinnar má draga þá ályktun að brotthvarf lögreglumanna úr starfi sé m.a. vegna ófaglegra stjórnunarháttar, dvínandi starfsánægju, neikvæðs starfsumhverfis og álags í starfi. Þetta fer heim og saman við þær rannsóknir sem framkvæmdar hafa verið á viðfangsefninu á erlendri grundu sem og að ákveðnu leyti við mat Landsambands lögreglumanna (2022) á skýringum á brotthvarfi menntaðra lögreglumanna úr starfi, en þeir töldu brotthvarfið mætti rekja til starfsumhverfisins, mikils álags auk lakra kjara.

Algengasta meginorsök uppsagna viðmælenda, hvort heldur karla eða kvenna, mátti rekja til ýmissa vankanta í stjórnun innan lögreglunnar. Viðmælendur lýstu ófaglegum stjórnunarháttum, samskiptaörðugleikum við yfirstjórn, ríkjandi óréttlæti, ófaglegum ráðningum þar sem frændhygli réði ríkjum og takmörkuðum tækifærum til starfsþróunar. Þessi afstaða lögreglumanna um ófaglegar ráðningar og frændhygli innan lögreglunnar gengur þvert á þá óskráðu meginreglu stjórnsýsluréttar að ákvörðun um ráðningu eða skipan verður að byggjast á menntun, starfsreynslu, hæfni og eftir atvikum þeim persónulegu eiginleikum sem geta skipt máli varðandi starfið líkt og Berglind Möller og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2014) bentu á. Þá er þetta einnig þvert á niðurstöður Hafsteins Dans Kristjánssonar (2014) sem benti á að ekki mætti hygla vinum, vensla-, og velgjörðamönnum í ráðningum hjá hinu opinbera.

Óánægja með stjórnunarhætti samrýmist niðurstöðum Charman og Bennett (2022) sem sýndi að brotthvarf lögreglumanna úr starfi í Englandi stafaði af óánægju með stjórnunarhætti yfirmanna þar sem óréttlæti var ríkjandi og lögreglumenn upplifðu að þeir hefðu ekki rödd innan stéttarinnar, sjálfræði né stuðning. Þetta vandamál er þó ekki nýtt af nál-
inni, þar sem óánægja með stjórnunarhætti var næst algengasta orsök brotthvarfs lögreglumanna úr starfi í rannsókn McIntyre (1990). Þá hafði Reiser (1974) jafnframt bent á hvernig stjórnunarstíll innan lögreglunnar myndi hafa áhrif á brotthvarf úr starfi.

Nokkrir viðmælendur höfðu einnig orð á annmörkum starfsumhverfisins, þar sem góð frammistaða virðist ekki vera mikils metin og menn hafa ekki færi á að njóta betri kjara fyrir betri frammistöðu. Þetta samræmist niðurstöðum rannsóknar Bowman o.fl. (2006) sem sýndi að lögreglumenn voru ósáttir með stjórnunarhætti lögreglunnar þar sem þeim fannst þeir ekki vera metnir að verðleikum, þótti ósanngjarnt að vera ekki veitt umbun fyrir góða frammistöðu í starfi heldur frekar eftir skriffræðislegum sjónarmiðum líkt og starfsaldri. Þá töldu viðmælendur tækifæri til starfsþróunar afar takmörkuð og samrýmist það niðurstöðum Finnborgar Salome Steinþórsdóttur (2013), Boag-Munroe o.fl. (2017) og Sparger og Giacompassi (1983). Ekki var að greina neinn mun á kynjum hvað varðar tækifæri til starfsþróunar í þessari rannsókn þar sem bæði karlar og konur nefndu takmörkuð tækifæri til starfsþróunar innan lögreglunnar almennt.

Þá rímar lýsing viðmælenda á því hvernig neikvætt starfsumhverfi og neikvæður starfsandi hefði áhrif á brotthvarf úr starfi við niðurstöður Johnson (2012).

Það var nokkuð áberandi meðal viðmælenda að væntingar til starfsins og upplifun þeirra á því væri tvennt ólíkt, það samræmist niðurstöðu Harr (2005) og Chan og Doran (2009) sem komust að því að brotthvarf lögreglumanna úr starfi stafaði vegna ósamræmis á væntingum til starfsins og upplifunar.

Brough og Frame (2004) komust að því að starfsumhverfi, stjórnunarhættir og félagslegur stuðningur væru sterkir forspárþættir um starfsánægju og þar með óbeinir forspárþættir fyrir brotthvarfi lögreglumanna úr starfi. Nokkrir viðmælendur sögðu dvínandi starfsánægju vera meginorsök fyrir brotthvarfi þeirra úr starfi og er það í samræmi við niðurstöður Ahmad o.fl., (2019), Allisey o.fl., (2014), og Wilson og McLaren, (1950).

Allir viðmælendur höfðu orð á álagi í lögreglustarfinu en birtingamyndir þess voru af misjöfnum toga. Álag í starfi var einungis aðalorsök uppsagnar hjá einum viðmælenda en margir nefndu að álag hefði haft áhrif á uppsögn þeirra þó svo það hafi ekki verið aðalorsökin. Fyrirliggjandi rannsóknir styðja þessi tengsl milli álags og streitu lögreglumanna og löngunar til að hætta í starfi (Adebayo og Ogunsina, 2011; Gomes o.fl., 2022; Martinussen o.fl., 2007; Shim o.fl., 2015).

Rannsóknir hafa bent á að lögreglan sé ein af viðkvæmstu stéttunum til þess að verða fyrir álagi í starfi (Hartley o.fl., 2012; Rehder o.fl., 2021). Viðmælendur lýstu bæði verkefnatengdu og stjórnsýslutengdu álagi í starfi. Þannig lýstu þeir álagi við að starfa í miklu mannahallæri og fjárskorti, að starfa í stöðugu verkefnaflæði, að fara endurtekið inn í erfiðar og/eða hættulegar aðstæður, að vera einn á vakt úti á landi, að eiga í samskiptaörðugleikum við stjórnendur og síðan álagi tengt innri málum lögreglunnar. Allir þessir þættir voru einnig taldir vera mest streituvaldandi skv. niðurstöðu könnunar ríkislögreglustjóra (2011) á félagastuðningi og streitu meðal lögreglumanna hérlendis. Erlendar rannsóknir hafa bent til þess að stjórnsýslutengt álag, t.a.m. tengt manneklu, samskiptaörðugleikum, ósamkvæmum stjórnunarstíl og litlum stuðningi frá stjórnendum hafi meiri áhrif á líðan lögreglumanna heldur en verkefnatengt álag (Brough, 2004; Collins og Gibbs, 2003 og Shane, 2010).

Ef litið er til síðari rannsóknasurningarinnar, hvað er til ráða til að styrkja mannauðinn innan lögreglunnar, þá voru viðbrögð allra viðmælenda að bæta þyrfti stjórnun innan lögreglunnar þar sem meiri kröfur eru gerðar til stjórnenda nú en áður og er það í samræmi við niðurstöður Funck og Karlsson (2020). Þá þyrfti að bæta umgjörðina fyrir lögreglumenn og vinnuáðstæður og það væru þættir sem stjórnendur gætu haft mikil áhrif á. Lagðar voru til róttækar breytingar á starfsumhverfi og stjórnun lögreglunnar, tileinkun á aðferðarfræði mannauðsstjórnunar sem er í samræmi við niðurstöður Ribeiro og Semedo (2014). Þá þyrfti að ráðast í greiningu á rót vandans, markvissa innri vinnu og innleiðingu stjórnunarstaðla og rímar það vel við niðurstöður Adebayo og Ogunsina, (2011), Gomes o.fl., (2022) og Martinussen o.fl., (2007).. Þá yrði að dýpka menntunina sem nú er á háskólastigi og ráða þyrfti fleiri sérfræðinga til starfa. Þetta er einnig í takti við niður-

stöður Fulmer og Ployhart, (2013) og VanDierendonck o.fl., (2016) sem bentu jafnframt á að mannauðurinn sé dýrmætasta auðlindin og að mikilvægt væri að nýta mannauðinn á áhrifaríkan hátt og hlúa að honum með öllum tiltækum ráðum.

Stjórnendur voru sammála lögreglumönnum um það að ákveðinn stjórnunarvandi væri innan lögreglunnar, það sást skýrt á því að allir stjórnendur lýstu ríkjandi millistjórnenda-vanda innan lögreglunnar og að þörf væri að virkja það lag til betri stjórnunar, það samrýmist niðurstöðum Johanson (2013). Stjórnendur bentu einnig á að ákveðnar breytingar hefðu orðið, til dæmis með tilkomu veittrar sálfræðiþjónustu og aukins félagastuðnings lögreglumanna sem gæti leitt til betra starfsumhverfis og dregið úr álagi og streitu. Þetta er í takti við niðurstöður Adebayo og Ogunsina, (2011) og Gomes o.fl., (2022).

Þessi rannsókn er takmörkunum háð enda er hér aðeins veitt innsýn inn í reynslu og upplifun nokkurra viðmælenda sem hafa sagt upp störfum á sl. árum. Því er ekki unnt að draga altækar ályktanir af niðurstöðunum, en þær veita engu að síður innsýn inn í viðfangsefnið og geta gefið ákveðnar vísbendingar og hugmyndir um frekari rannsóknir því tengdu. Ekki verður fullyrt að reynsla og upplifun viðmælenda endurspegli stöðu lögreglunnar á Íslandi í dag þar sem það er misjafnlega langt liðið frá því að viðmælendur létu af störfum. Einnig kann það að lita viðhorf þeirra að þau hafi látið af störfum, þó ástæður brotthvarfsins séu mismunandi. Það leikur enginn vafi á því að þörf er á frekari greiningu og þekkingu á brotthvarfi menntaðra lögreglumanna úr starfi á Íslandi. Það gæti t.a.m. verið athyglisvert að kanna sérstaklega hvort munur er á brotthvarfi lögreglumanna úr starfi eftir starfsaldri, menntun og kyni. Þá væri einnig áhugavert að bera saman brotthvarf lögreglumanna, t.a.m. við hjúkrunarfræðinga og kennara til þess að sjá hvort munur sé á milli starfsstétta.

Lögreglan gegnir veigamiklu hlutverki í íslensku samfélagi og því er það hagsmunamál fyrir samfélagið að stéttin sé vel mönnuð, því að staðan í samfélaginu kallar á aukin viðbrögð í löggæslumálum. Landsmönnum hefur fjölgað og ferðamenn eru margfalt fleiri en áður. Verkefnum lögreglu hefur síst farið fækkandi og flækjustig hefur aukist og samfélagsmyndin hefur breyst. Vilji lögreglan draga úr brotthvarfi menntaðra lögreglumanna úr starfi og verða samkeppnishæfur vinnustaður er ljóst að breytinga er þörf.

Heimildir

- Abdollahi, M. K. (2008). Understanding Police Stress Research. *Journal of Forensic Psychology Practice*, 2(2), 1-24. http://dx.doi.org/10.1300/J158v02n02_01
- Adebayo S. og Ogunsina S. (2011). Influence of supervisory behaviour and job stress on job satisfaction and turnover intention of police in Ekiti State. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 13-20. <http://dx.doi.org/10.5430/jms.v2n3p13>
- Ahmad, R., Islam, T. og Saleem, S. (2019). How commitment and satisfaction explain leave intention in police. *Policing: An International journal*, 42(2), 195–208. <http://dx.doi.org/10.1108/PIJPSM-12-2017-0154>
- Allisey, A., Noblet, A., LaMontagne, A. og Houdmont, J. (2014). Testing a Model of Officer Intentions to Quit the Mediating Effects of Job Stress and Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behaviour*, 41(6), 751-771. <http://dx.doi.org/10.1177/0093854813509987>
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Sólmundur Már Jónsson. (2021). Nýjar hæfniskröfur til stjórnenda ríkisstofnana. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 17(1), 79–106. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2021.17.1.4>
- Baldur Guðmundsson (ritstj.). (2021). Konum í stéttinni fjölga ört. *Lögreglumaðurinn*, 37(1), 4-5. https://logreglumenn.is/wp-content/uploads/2021/03/logreglumaðurinn_1tbl_2021_vefur.pdf
- Berglind Möller og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2014). Samanburður á ráðningarferli við embættisveitingar á Íslandi fyrir og eftir efnahagshrunið. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 10(2), 247-270.
- Boag-Munroe, F., Donnelly, J., Mechelen, D. V. og Elliott-Davies, M. (2017). Police Officers' Promotion Prospects and Intention to Leave the Police. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 11(2), 132–145. <http://dx.doi.org/10.1093/police/paw>
- Bowman, M. D., Carlson, P. M., Colvin, R. E. og Green, G. S. (2006). The Loss of Talent: Why Local and State Law Enforcement Officers Resign to Become FBI Agents and What Agencies Can Do about it. *Public Personnel Management*, 35(2), 121-136. <http://dx.doi.org/10.1177/009102600603500202>
- Braun, V. og Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research* (1. útgáfa). SAGE Publications.

- Brough, P. (2004). Comparing the Influence of Traumatic and Organizational Stressors on the Psychological Health of Police, Fire, and Ambulance Officers. *International Journal of Stress Management*, 11(3), 227–44. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.11.3.227>
- Brough, P. og Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8–16.
- Charman, S. og Bennett, S. (2022). Voluntary resignations from the police service: the impact of organisational and occupational stressors on organisational commitment. *Policing and Society*, 32(2), 159–178. <http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2021.1891234>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage Publications.
- Chan, J. og Doran, S. (2009). Staying in the job: job satisfaction among mid career police officers. *Policing: A journal of policy and practice*, 33(1), 66–77. <http://dx.doi.org/10.1093/police/pan078>
- Collins, P. A. og Gibbs, A. C. C. (2003). Stress in police officers: a study of the origins, prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force. *Occupational Medicine*, 53(4), 256–264. <http://dx.doi.org/10.1093/occmed/kqg061>
- Ferðamálastofa. (2023, 11. janúar). *Tæplega 1,7 milljón erlendir farþegar 2022*. <https://www.ferdamalastofa.is/is/um-ferdamalastofu/frettir/fartheagar-2022>
- Finnborg Salome Steinþórsdóttir. (2013). *Vinumennning og kynjatengsl lögreglunnar. Af hverju eru konur svona fámennar meðal lögreglumanna?* <https://www.logreglan.is/wp-content/uploads/2014/12/Vinumennning-og-kynjatengsl-1-C3%B6ggreglunnar-%C3%BAtg.-2013.pdf>
- Finnborg Salomé Steinþórsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir (2013). „Það gekk auðveldlega. Við vorum tvö... ég átti ekki börnin ein!“. Í Stefanía Óskarsdóttir (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum XIV*. Stjórn málafræðideild. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2013. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Finnborg S. Steinþórsdóttir og Gyða M Pétursdóttir. (2018). Preserving Masculine Dominance in the Police Force with Gendered Bullying and Sexual Harassment. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 12(2), 165–176. <https://doi.org/10.1093/police/pax009>
- Finnborg S. Steinþórsdóttir og Gyða M. Pétursdóttir. (2022). To protect and serve while protecting privileges and serving male interests: hegemonic masculinity and the sense of entitlement within the Icelandic police force. *Policing and Society*, 32(4), 489–503. DOI:10.1080/10439463.2021.1922407
- Forastero, A., Sjabadhyni, B., og Mustika, M. D. (2018). What Millennials Want: How to Optimize Their Work. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1).
- Fulmer, I. S. og Ployhart, R. E. (2013). “Our Most Important Asset”: A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Journal of Management*, 40(1), 161–192. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313511271>
- Funck, E., og Karlsson, T. (2020). „Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations“, *Financial Accountability & Management*, 36(4), 347–375.
- Giblin, M. (2016). *Leadership and Management in Police Organizations*. SAGE Publications.
- Gomes, G. P., Ribeiro, N. og Gomes, D. R. (2022). The Impact of Burnout on Police Officers’ Performance and Turnover Intention: The Moderating Role of Compassion Satisfaction. *Administrative Sciences*, 12(3), 92. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci12030092>
- Greiningardeild ríkislögreglustjóra. 2019. *Umhverfi löggæslu á Íslandi 2020–2024: Stefnumiðuð greiningarskýrsla*. Reykjavík: Ríkislögreglustjóri. <https://www.logreglan.is/wp-content/uploads/2019/12/Umhverfi-1-C3%B6ggg-C3%A6slu-%C3%A1-%C3%8Dlandi-2020-2024.pdf>
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2005). Fagleg ráðning – embættisveitingar hjá hinu opinbera í ljósi mannauðsstjórnunar. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VI*. Viðskipta- og hagfræðideild (bls. 173–187). Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2006). Geta aðferðir mannauðsstjórnunar aukið gæði ráðninga hjá hinu opinbera? *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 2(1), 1–10.
- Gyða Margrét Pétursdóttir og Kristín Anna Hjálmarsdóttir. (2019). Kynferðisleg áreitni á vinnustað: Aðgerðir, aðgerðaleyfi og leiðin fram á við. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 1(15), 91–112. doi:10.13177/irpa.a.2019.15.1.5
- Haarr, R. (2005). Factors Affecting the Decision of Police Recruits to “Drop Out” of Police Work. *Police Quarterly*, 8(4), 431–453. <http://dx.doi.org/10.1177/1098611103261821>
- Hafsteinn Dan Kristjánsson. (2014). Ráðningar í opinber störf. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 10(2), 1–38. <https://doi.org/10.13177/irpa.b.2014.10.2.1>
- Hagstofa Íslands. (e.d.). *Yfirlit mannfjölda*. <https://hagstofa.is/talnaefni/ibuar/mannfjoldi/yfirlit/>
- Harris, L. M. og Baldwin, J. N. (1999). Voluntary turnover of field operations officers: a test of confluency theory. *Journal of Criminal Justice*, 27(6), 483–493. [http://dx.doi.org/10.1016/S0047-2352\(99\)00019-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0047-2352(99)00019-7)
- Hartley, T. A., Knox, S. S., Fededulegn, D., Barbosa-Leiker, C., Violanti, J. M., Andrew, M. E. og Burchfiel, C. M. (2012). Association between Depressive Symptoms and Metabolic Syndrome in Police Officers: Results from Two Cross-Sectional Studies. *Journal of Environmental and Public Health*, 2012, 1–9. <http://dx.doi.org/10.1155/2012/861219>
- Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason. (2011). Leiðtogafærni: Sjálfsskilningur, þroski og þróun. Reykjavík: JPV.

- Holloway, E. L. og Schwartz, H. L. (2018). Drawing from the margins: Grounded theory research design and EDI studies. Í L. A. E. Booyesen, R. Bendl og J. K. Pringle (ritstj.), *Handbook of research methods on diversity management, equality and inclusion at work* (bls. 497–528). Edward Elgar.
- Howard, W. G., Donofrio, H. H. og Boles J. S. (2004). Inter-domain work–family, family–work conflict and police work satisfaction. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(3), 380–395. <http://dx.doi.org/10.1108/13639510410553121>
- Hur, Y. (2013). Turnover, Voluntary Turnover, and Organizational Performance: Evidence from Municipal Police Departments. *Public Administration Quarterly*, 37(1), 3–35. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2014-0006>
- James, S. og Hendry, B. (1991). The money or the job: The decision to leave policing. *Australia and New Zealand Journal of Criminology*, 24(3), 169–189. <http://dx.doi.org/10.1177/000486589102400301>
- Johansen. (2013). The impact of managerial quality on employee turnover. *Public Management Review*, 15(6), 858–877. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2012.725758>
- Johnson, R. R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 15(2), 157–176. <http://dx.doi.org/10.1177/1098611112442809>
- Katrín Salima Dögg Ólafsdóttir og Guðrún Sesselja Baldursdóttir. (2018, 20. september). *Starfsunhverfi lögreglumanna og öryggistilfinning 2017 – samantekt*. https://dev.logreglan.is/wp-content/uploads/2018/09/2017_%C3%96ryggistilf-1%C3%B6gerglum_einbl%C3%B6%C3%B0.pdf
- Kristín Hjálmsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir. (2018, febrúar). *Áskoranir og tækifæri í jafnréttisstarfi hjá lögreglunni á Höfuðborgarsvæðinu*. <https://dev.logreglan.is/wp-content/uploads/2018/09/%C3%81skoranir-og-t%C3%A6kif%C3%A6ri-%C3%AD-jafnr%C3%A9ttisstarfi-hj%C3%A1-1-%C3%B6greglunni-%C3%A1h%C3%B6fu%C3%B0borgarsv%C3%A6%C3%B0inu-%E2%80%93-Samantekt.pdf>
- Kvale, S. og Brinkman, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage
- Landssamband lögreglumanna. (2022, 13. apríl). *Tryggjum öryggi lögreglumanna*. <https://logreglumenn.is/2022/04/13/tryggjum-oryggi-logreglumanna/>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Í M. Dunette (ritstj.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (bls. 1297–1349). Rand-McNally.
- Lynch, J. E og Tuckey, M. (2008). The police turnover problem: fact or fiction? *Policing An International Journal*, 31(1), 6–18. <http://dx.doi.org/10.1108/13639510810852549>
- Lög um réttindi og skyldur opinberra starfsmanna nr. 70/1996.
- Lögreglulög nr. 90/1996.
- Maguen, S., Metzler, T., McCaslin, S., Inslicht, S., Henn-Haase, C., Neylan, T. og Marmar, C. (2009). Routine Work Environment Stress and PTSD Symptoms in Police Officers. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 197(10), 754–760. <http://dx.doi.org/10.1097/NMD.0b013e3181b975f8>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. og Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Manzoni, P. og Eisner, M. (2006). Violence between the police and the public: influences of work-related stress, job satisfaction, burnout, and situational factors. *Criminal Justice and Behavior*, 33(5), 613–645. <http://dx.doi.org/10.1177/0093854806288039>
- Martinussen M., Richardsen A. M. og Burke R. J. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35(3), 239–249. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.03.001>
- McIntyre, R. W. (1990). *Why police officers resign: A look at the turnover of police officers in Vermont*. Montpelier: Vermont Criminal Justice Centre.
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research – A guide to Design and Implementation* (4. útgáfa). San Francisco: Jossey – Bass.
- Nicholas, J. M. og Steyn, H. (2020). *Project Management for Engineering, Business and Technology* (6. útgáfa). Taylor and Francis.
- Rannveig Ágústa Guðjónsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir (2017). „Menn eiga að vera svolítið svona harðir“: Karlmenntskuhugmyndir í lögreglunni og áhrif þeirra á tilfinningaúrvinnslu og einelti. *Íslenska þjóðfélagið* 8(1), 43–66.
- Rehder, K., Eddy, A., Kaplan, J., Bergman, A. og Christopher, M. (2021). The relationships between reduced alcohol use and decreased burnout following mindfulness-based resilience training in law enforcement officers. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 27(11), 984–990. <https://doi.org/10.1089/acm.2021.0052>
- Reiser, M. (1974). Some organizational stresses on policemen. *Journal of Police Science and Administration*, 2(2), 156–159.
- Ribeiro, N. og Semedo, A. S. (2014). Human resources management practices and turnover intentions: The mediating role of organizational justice. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 7–32. <https://www.proquest.com/docview/151117711?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Schuck, A. M. og Rabe-Hemp, C. E. (2018). Investing in people: salary and turnover in policing. *Policing: An International Journal*, 4(1), 113–128. <http://dx.doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2016-0137>
- Shane, J. M. (2010). Organizational stressors and police performance. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 807–818. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.05.008>

- Shim, H. S., Jo, Y. og Hoover, L. T. (2015). A Test of General Strain Theory on Police Officers' Turnover Intention. *Asian Journal of Criminology*, 10(1), 43-62. <http://dx.doi.org/10.1007/s11417-015-9208-z>
- Sparger, J. R. og Giacomassi, D. J. (1983). Copping out: Why police leave the force. Í R. R. Bennett (ritstj.), *Police at work: Policy issues and analysis*. Sage.
- Stjórnarráð Íslands. (2019, 7. maí). *Löggæsluáætlun 2019-2023*. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2019/05/07/Loggaesluaaetlun-2019-til-2023/>
- Stjórnsýslulög nr. 37/1993.
- VanDierendonck, D., Lankester, A., Zmyslona, M. og Rothweiler, H. (2016). Linking HRM practices and institutional setting to collective turnover: An empirical exploration. *Administrative Sciences*, 6(4), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci6040018>
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Wilson, O. W. og McLaren, R. C. (1950). *Police administration*. McGraw-Hill.
- Yun, I., Hwang, E. og Lynch, J. (2015). Police stressors, job satisfaction, burnout, and turnover intention among South Korean police officers. *Asian Journal of Criminology*, 10(1), 23-41. <http://dx.doi.org/10.1007/s11417-015-9203-4>
- Zhao, J., Thurman, Q. og He, N. (1999). Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models. *Justice Quarterly*, 16(1), 153-174. <http://dx.doi.org/10.1080/07418829900094091>
- Pingskjal nr. 1336/2022-2023. Svar dómsmálaráðherra við fyrirspurn frá Þorbjörgu Sigríði Gunnlaugsdóttur um starfandi lögreglumenn.

