

Forord

Kjære leser,

Denne oppgaven markerer avslutningen på vårt bachelorstudium i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NTNU i Trondheim våren 2019. Oppgaven skrives innen spesialiseringen Organisering og endring, og utgjør 15 studiepoeng.

Arbeidet med oppgaven har gitt oss muligheten til å få et innblikk i politiets hverdag og vi har møtt mange interessante, engasjerte og kunnskapsrike mennesker på veien mot vår endelig konklusjon. Samtalene gjort med ansatte i Værnes lensmannsdistrikt har gitt oss økt kunnskap om politiet, og bruken av etablert teori har gitt oss en dyp forståelse og god innsikt i mange ulike temaer.

Erfaringene vi har fått i denne prosessen har vært lærerike, og er noe vi kommer til å ta med oss videre i masterstudier og ut i arbeidslivet. Vi har sett viktigheten av å ha et godt samarbeid gjennom å arbeide både individuelt og i fellesskap, samt gjennom å kunne utfordre hverandre i interessante diskusjoner.

Vi vil takke vår veileder Synnøve Hitland for hennes engasjement, kunnskap og gode råd under hele perioden. Hun har bidratt til at vi har blitt inspirert til nye måter å belyse problemstillingen på og til å holde oss på rett kurs gjennom god tilgjengelighet. Vi vil også rette en takk til alle respondentene ved Værnes lensmannsdistrikt som stilte til intervju og alle andre som har støttet og hjulpet oss.

Innholdet i oppgaven står fullt og helt for forfatterens regning.

God lesning!

Trondheim, 25. april 2019

Lene Hålimoen Ringvold

Håkon Rønvik

Martine Høvding Tollefsen

Sammendrag

Oppgavens formål er å belyse hvordan nærpolitireformen har påvirket hverdagen til politiansatte i Værnes lensmannsdistrikt. Problemstillingen belyses ved bruk av tre etablerte forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene er utformet på bakgrunn av nærpolitireformens hovedtiltak og delmål. Problemstillingen lyder som følger:

«Hvordan har nærpolitireformens hovedtiltak påvirket politiets hverdag i Værnes lensmannsdistrikt?»

Nærpolitireformen ble vedtatt i juni 2015 og har preget nyhetsbildet siden den dag. Dette er et tema som er svært dagsaktuelt og som berører hele Norges befolkning. Motivasjonen bak denne oppgaven har vært å få en dypere innsikt i hvordan politiet arbeider samt påvirkes av reformen. Samfunnet er i kontinuerlig endring, og endringsprosessene har aldri vært så omfattende og raske som de er i dag. I møte med et endret kriminalitetsbilde er det viktigere enn noen gang at politiet henger med i samfunnsutviklingen for å fortsatt kunne gi befolkningen de tjenestene de trenger.

For å svare på problemstillingen har vi valgt en kvalitativ tilnærming ved bruk av dybdeintervjuer som datainnsamling. Det fokuseres på relevante teorier for forskningsspørsmålene og problemstillingen som innebærer teorier innen temaene endring, ledelse, tillit, kultur og læring. Oppgavens teori er basert på pensum vi har hatt gjennom tre år ved Handelshøyskolen NTNU i Trondheim. I tillegg benytter vi annen forskning og teori som vi har funnet og ansett som relevant.

Funnene i oppgaven har vært overraskende ved at de skiller seg ut fra hvordan mediene fremstiller nærpolitireformen i nyhetsbildet. Værnes lensmannsdistrikt var tidlig ute med å tilpasse seg nødvendige endringer basert på samfunnsendringer. Dette har bidratt til at reformen har blitt relativt godt mottatt av politiansatte. Politiets hverdag påvirkes av etablerte strukturelle endringer, nye arbeidsmetoder, mangel på ressurser og et større læringsfokus. Funn fra intervjuene og analysen av disse vil bli presentert med bakgrunn i oppgavens forskningsspørsmål. På denne måten kan vi trekke ut positive og negative påvirkninger av nærpolitireformen i lys av dagens situasjon samt trekke frem konklusjoner som også andre organisasjoner i reform kan dra nytte av.

Abstract

The purpose of the assignment is to highlight how «nærpolitireformen» has influenced everyday life of police officers in Værnes lensmannsdistrikt. The topic in question is presented using three established research questions. These are designed based on «nærpolitireformens» main goals and sub-goals. The topic in question is as follows:

«How has 'nærpolitireformens' main action influenced the daily life of the police in Værnes lensmannsdistrikt?»

«Nærpolitireformen» was introduced in June 2015 and has constantly been in the news and media since then. This is a topic that interests and affects the whole Norwegian population and is of current interest. The motivation behind this assignment was to achieve a deeper insight in how the police is working and how they are influenced by this reform. The society is in constant change, and the changing processes have never been as extensive and rapid as they are today. Faced with a changing crime scene and in order to still be able to provide Norwegians with the services they expect and need, it is more important than ever for the police to follow the development in society.

To answer the topic in question we have chosen a qualitative approach by using in-depth interviews as data collection method. We will focus on relevant theories for the research questions and the issue that involves theories within the topics of change, leadership, trust, culture and learning. The theories are based on the curriculum we had for three years at NTNU Business School in Trondheim. In addition, we are using other research and theories that we have found and consider relevant.

The findings in the assignment have been surprising because they differ from how the media presents «nærpolitireformen» in the news. Værnes lensmannsdistrikt was early in adjusting to necessary changes, which has contributed to the reform being relatively well received by its police officers. The everyday life of the police is influenced by established structural changes, new working methods, lack of resources and a greater focus on learning. The discoveries and the analysis from our interviews will be presented on the basis of the research questions of the assignment. By this we show both positive and negative influences from «nærpolitireformen» in the light of the current situation, and draw conclusions that other organizations in a reform may benefit from.

Innhold

Forord.....	1
Sammendrag	2
Abstract.....	3
1. Innledning	6
1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	7
1.3 Struktur og avgrensning	8
2. Om politiet	9
2.1 Politiet	9
2.2 Trøndelag politidistrikt	9
2.3 Værnes lensmannsdistrikt	9
2.4 Nærpolitireformen.....	10
2.5 Nærpolitireformens mål	11
2.6 Begrepsavklaring	12
3. Teori.....	13
3.1 Endring.....	13
3.2 Lewins tre-steg-modell for endring.....	14
3.2.1 Opptining	14
3.2.2 Gjennomføring	15
3.2.3 Nedfrysning.....	15
3.3 Tillit	16
3.4 Kultur	17
3.5 Ledelse	18
3.5.1 Lederstil E og O	18
3.5.2 Ledergitteret.....	19
3.6 Læring	21
3.6.1 Femtrinnsmodellen.....	22
3.6.2 Enkel og dobbelkretslæring	23
3.6.3 SEKI modellen	24
4. Tidligere forskning.....	26
4.1 Politireformer	26
4.2 Forskningsprosjektet: Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen. ..	27
5. Metode	28
5.1 Utvikling av problemstilling	28
5.2 Forskningsspørsmål	30
5.3 Valg av undersøkelsesdesign	31

5.4 Valg av metode	32
5.4.1 Fordeler og ulemper ved valgt metode.....	33
5.5 Innsamling av kvalitative data	33
5.6 Utforming av intervjuguide.....	35
5.7 Utvalgsprosessen.....	36
5.8 Analyse av datamaterialet	37
5.9 Reliabilitet og validitet.....	39
5.9.1 Reliabilitet.....	39
5.9.2 Validitet.....	40
5.10 Forskningsetikk.....	42
6. Presentasjon av data.....	43
6.1 Forskningsspørsmål 1: «På hvilken måte har politiets hverdag endret seg ved bruk av nye arbeidsmetoder?»	43
6.2 Forskningsspørsmål 2: «Hvordan oppleves dagens utøvende ledelse på tvers av ulike nivåer i Værnes Lensmannsdistrikt?»	50
6.3 Forskningsspørsmål 3: «I hvilken grad oppleves læring som en viktig del av politiets hverdag?»	55
7. Analyse	59
7.1 Forskningsspørsmål 1: «På hvilken måte har politiets hverdag endret seg ved bruk av nye arbeidsmetoder?»	59
7.2 Forskningsspørsmål 2: «Hvordan oppleves dagens utøvende ledelse på tvers av ulike nivåer i Værnes Lensmannsdistrikt?»	64
7.3 Forskningsspørsmål 3: «I hvilken grad oppfattes læring som en viktig del av politiets hverdag?»	69
8. Konklusjon.....	74
8.1 Forslag til tiltak.....	76
8.2 Forslag til videre forskning	77
8.3 Kritikk til oppgaven	78
9. Referanseliste.....	79
Vedlegg 1 - Intervjuguide	81

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart Værnes lensmannsdistrikt.....	10
Figur 2: Lewins tre-steg-modell for endring (Jacobsen, 2017).....	14
Figur 3: Ledergitteret (Skogstad & Einarsen, 2002).....	20
Figur 4: Femtrinnsmodellen for læringsprosessen (Irgens, 2007)	23
Figur 5: Ulike grader av læring: Enkelkrets- og dobbelkretslæring (Irgens, 2011).....	24
Figur 6: SEKI modellen (Irgens, 2007)	25

1. Innledning

1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven

Offentlig sektor har vært gjenstand for en rekke reformer i løpet av de siste 25 årene. Disse kjennetegnes ved privatisering og sentralisering (Sørli & Larsson, 2018). Felles for reformene er et ønske om effektivisering, spesialisering og modernisering. Samfunnets hyppige teknologiske utvikling tvinger bedrifter og organisasjoner til å endre seg. I tillegg blir krav og forventninger fra organisasjonenes omgivelser stadig flere og større. Dette gjelder også for det norske politiet som nå står i en reform hvor behovet for å følge med på et utfordrende og endret kriminalitetsbilde og krav til modernisering har høyeste prioritet. Politidirektør Humlegård sier i sin presentasjon av politiets virksomhetsstrategi at:

«Kriminaliteten blir stadig mer grenseoverskridende og foregår nå også i større grad i det digitale rom. Dette skiftet har skjedd relativt raskt, og vi har ikke klart å holde følge i stor nok grad. Vi må derfor videreutvikle oss for å kunne svare på borgernes forventninger på en god måte, også i framtiden.» (Politiet, 2017).

Alle nordmenn har et forhold til norsk politi enten man kjenner til lensmannen på bygda eller har benyttet seg av politiets bistand. I nyhetsbildet i dag kommer det stadig frem kritiske holdninger til nærpolitireformen som ble innført i 2015. Kritikken finnes både hos publikum, politiets interessenter og internt i etaten. Kritikken blant politiansatte vises blant annet i avisen DagensPerspektiv med forsiden; *Politifolk slakter politireformen* (Harnes, 2019). Noe av kritikken går ut på at dette har blitt en sentraliseringsreform som vil medføre svekkelse av nærpolitiet - noe som er motstridene når man ser på reformens navn.

Vi har valgt å se på hvordan nærpolitireformen har påvirket politiets hverdag.

Strukturendringen er implementert og reformen har gått over i kvalitetsarbeid som skal bidra til at politiet løser sitt oppdrag på en kvalitativt bedre måte. Dette innebærer synlige endringer for publikum og et bredt utviklingsarbeid for å løfte politiet som organisasjon. Vi har gått i dybden på hovedtemaene *endring, ledelse og læring* for å få en indikasjon på hvordan Værnes lensmannsdistrikt har blitt påvirket av reformen.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Politiet har i sin virksomhetsstrategi tilknyttet nærpolitireformen lagt frem tiltak de ønsker å arbeide med. Dette innebærer fire hovedtiltak og seks delmål som alle legger føringer for hvordan politiet skal bli bedre til å løse sine samfunnsoppdrag. I problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i delmål en, fire, fem og seks som er dekkende for å belyse de fire hovedtiltakene. Både hovedtiltakene og delmålene presenteres senere i denne oppgaven under delkapittel 2.5 *Nærpolitireformens mål*. Vi ønsker å se på hvordan reformen har påvirket Værnes lensmannsdistrikt og hvordan de opplever dagens situasjon.

Problemstillingen er som følgende:

«Hvordan har Nærpolitireformens hovedtiltak påvirket politiets hverdag i Værnes lensmannsdistrikt?»

Hovedtiltakene sees på som overordnede målsettinger og endringer. For å belyse problemstillingen har vi valgt å utarbeide tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er utformet på bakgrunn av eksisterende teori. I tillegg er de tett knyttet opp til fire av nærpolitireformens delmål. Forskningsspørsmålene er som følger:

Forskingsspørsmål 1:

«På hvilken måte har politiets hverdag endret seg ved bruk av nye arbeidsmetoder?»

Med dette forskningsspørsmålet ønsket vi å se på om politiet arbeider mer effektivt enn tidligere, gitt nye arbeidsmetoder og ny teknologi. Det ble gjort ved å undersøke hvilke nye arbeidsmetoder som har bidratt til en eventuell effektivisering og hvordan metodene har blitt en del av dagens polititjeneste.

Forskingsspørsmål 2:

«Hvordan oppleves dagens utøvende ledelse på tvers av ulike nivåer i Værnes Lensmannsdistrikt?»

Ledelse, kultur og tillit er viktige deler av arbeidshverdagen og vi ønsket med dette forskningsspørsmålet å finne ut hvordan dette oppleves i Værnes lensmannsdistrikt, men med hovedvekt på ledelse. Politiet ønsker å skape bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap. Ledelse skal styrkes. Hvordan ledelse

oppleves fra et lederperspektiv kontra et ansattperspektiv er det vi undersøker i dette forskningsspørsmålet. Hvilke verdier som er viktige i kulturen og tillitsforholdet mellom nivåene belyses også.

Forskningsspørsmål 3:

«I hvilken grad oppleves læring som en viktig del av politiets hverdag?»

Her ønsket vi blant annet å undersøke hvordan det tilrettelegges for læring og faglig utvikling, samt viktigheten av det å tilegne seg ny kunnskap. Både endring av dagens kriminalitetsbilde og ny teknologi gjør at politiet må tilegne seg ny kunnskap både når det gjelder arbeidsmetoder, men også ha en organisasjonskultur som tilrettelegger for læring. Politiet er en stor organisasjon hvor det kreves samarbeid og kunnskapsdeling for å kunne lykkes. Vi ville belyse hvordan det tilrettelegges for dette samt viktigheten av læring i politiets hverdag.

1.3 Struktur og avgrensning

Politiet er en stor organisasjon og utgangspunktet for denne oppgaven var å se på Trøndelag politidistrikt. Vi ble anbefalt å basere oppgaven på ett lensmannsdistrikt og valget falt på Værnes lensmannsdistrikt. Denne innsnevringen gjorde at fokuset ble flyttet fra toppledelsen i Trøndelag politidistrikt over til et lensmannsdistrikt med operative politiansatte. Både med tanke på tid og ressurser var dette en nødvendig avgrensning for å få et best mulig innblikk i politiets hverdag.

Oppgavens struktur består av en innledende presentasjon av politiet, Værnes lensmannsdistrikt og nærpelitireformen. Videre gjennomgås relevante teorier og tidligere forskning som senere skal benyttes i oppgavens analyser. Deretter presenteres og begrunnes valget av kvalitativ metode. Så presenteres dataene som er funnet med tilhørende hovedfunn. Disse vil bli analysert i lys av presentert teori. Deretter presenteres konklusjonen som svar på de tre forskningsspørsmålene og problemstillingen. Avslutningsvis kommer forslag til videre forskning på feltet, samt noen kritiske holdninger til enkelte deler av oppgaven.

2. Om politiet

2.1 Politiet

Politiet er et offentlig forvaltningsorgan som hører til under Justis- og beredskapsdepartementet med Politidirektoratet som koordinerende etat (Politiet, 2019d). Politi- og lensmannsetaten er et sentralt ledd i samfunnets samlede innsats for å håndheve lover, skape trygghet for den enkelte og sikre fellesskapets interesser. Det daglige arbeidet for et trygt samfunn innebærer blant annet at politiet har døgnskuttjeneste, beredskapsressurser og spredt lokalisering. Samfunnsoppdraget er definert i politiloven §1, annet ledd som sier at «*Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.*» (Politiloven, 1995).

Politi- og lensmannsetaten er delt inn i 12 politidistrikter som ledes av en politimester med ansvar for tjenester, budsjett og resultater (Politiet, 2019d). Politiet har i dag til sammen 17 563 årsverk der 10 384 går under stillingskategorien politi og de resterende innen kategoriene jurist og sivile (Politiet, 2019a).

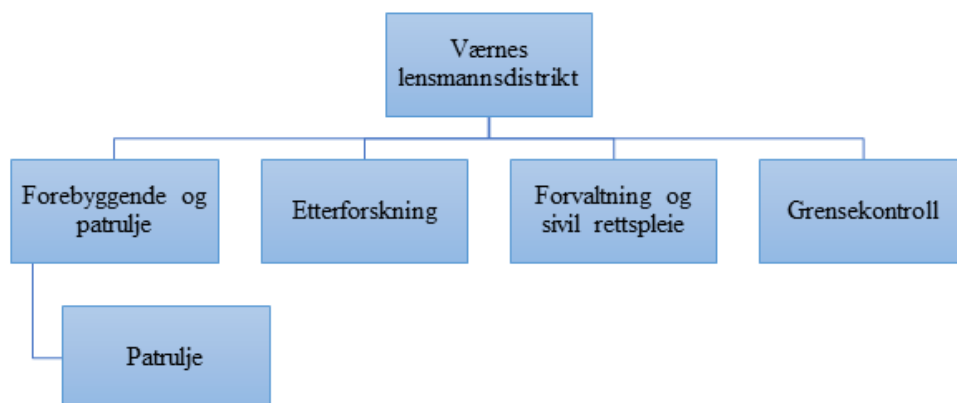
2.2 Trøndelag politidistrikt

Trøndelag politidistrikt ble opprettet 1. januar 2016 gjennom en sammenslåing av politidistriktene i Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag. Dette er en del av strukturendringen i Regjeringen Solbergs nærpelitireform. Trøndelag politidistrikt omfatter 48 kommuner med en befolkning på omkring 445 000 innbyggere (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015). I Trøndelag politidistrikt er det totalt 1 025 årsverk der 709 av disse er i kategorien politi og 316 i kategorien jurist og sivile (Politiet, 2019a).

2.3 Værnes lensmannsdistrikt

Trøndelag politidistrikt er videre delt inn i tre geografiske driftsenheter (forkortet GDE). Denne studien er avgrenset til Værnes lensmannsdistrikt som er en del av GDE-midt. Lensmannsdistriktet har nesten 50 000 innbyggere fordelt på kommunene Frosta, Malvik, Meråker, Selbu, Tydal og Stjørdal. Hovedsetet er i Stjørdal. Som en del av nærpelitireformens strukturendringer er lensmannskontorene i disse kommunene, bortsett fra Stjørdal og delvis Selbu, nedlagt. Stjørdal lensmannskontor har i dag 75 ansatte som ledes av lensmannen. Lensmannsdistriktene er organisert i ulike seksjoner; seksjon for forebyggende

og patrulje, seksjon for etterforskning og seksjon forvaltning og sivil rettspleie. I tillegg har lensmannen ansvar for Grensekontrollen på Trondheim Lufthavn Værnes. Avdelingene i lensmannsdistriktet presenteres i følgende figur:



Figur 1: Organisasjonskart Værnes lensmannsdistrikt

2.4 Nærpolitireformen

Samfunnsutviklingen utfordrer politiet og stiller nye krav til hva som er en god og tilfredsstillende polititjeneste. Behovet for grunnleggende endringer i politiets arbeid kom blant annet frem i konklusjonene i Gjørøv-kommisjonens rapport (NOU 2012: 14, 2012) og gjennom politianalysen fra 2013 (NOU 2013: 9, 2013). Disse rapportene påpekte at Norge trengte et nytt politi, med en ny organisering for å kunne takle en mer komplisert kriminalitet (Sørli & Larsson, 2018).

Regjeringens forslag til politireform ble fremmet for Stortinget 6. mars 2015 (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015). Forslaget tok for seg politi- og lensmannsetatens struktur, oppgaveportefølje og ansvarsdeling. Proposisjonen bestod også av en gjennomgang av ledelse og kultur i politiet. Forslaget om å iverksette en reform ble vedtatt 1. januar 2016 og nærpolitireformens første del, strukturreformen, trådte da i kraft. Nå fokuseres det på den andre hoveddelen, kvalitetsreformen, som har som formål å utvikle et effektivt og kunnskapsbasert politi.

Nærpolitireformens mål er å sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt nærpoliti der befolkningen bor, og samtidig utvikle fagmiljøer som vil være rustet til å møte dagens og

morgendagens kriminalitetsutfordringer (Politiet, 2017). Politiet viser til at selv om kriminaliteten reduseres, blir den mer organisert og kompleks. For å bekjempe nye kriminalitetsformer kreves det økt spesialisering og fagkompetanse (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019).

Overordnet er nærpolitireformen ett av tre hovedområder i politiets virksomhetsstrategi fram til 2020 og den viktigste driveren for endring i perioden 2017-2020 (Politiet, 2017). I tillegg til reformarbeid skal politiet fokusere på å få en bærekraftig økonomi og det skal igangsettes et digitalt løft. Dette er områder som skal prioriteres for å oppnå fastsatte strategiske mål fram mot 2020 og skal bidra til at politiet utvikler seg mot fremtidsbildet de har for 2025; Et moderne og kompetent politi (Politiet, 2017).

2.5 Nærpolitireformens mål

I dette avsnittet presenteres nærpolitireformens mål hentet direkte fra politiets nettsider (Politiet, 2019c).

Nærpolitireformens overordnede mål:

«Et nærpolti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet. Det skal utvikles et kompetent og effektivt lokalt nærpolti der befolkningen bor. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer.»

Seks delmål skal bidra til at den overordnede målsettingen nås:

- 1. Et mer **tilgjengelig og tilstedeværende** politi med god lokal forankring og samhandling.*
- 2. Et mer enhetlig politi som leverer **likere polititjenester med bedre kvalitet** over hele landet.*
- 3. Et politi med mer **målrettet innsats** på forebygging, etterforskning og beredskap.*
- 4. Et politi med **bedre kompetanse og kapasitet**, som deler kunnskap og lærer av erfaringer.*
- 5. Et politi som skaper bedre resultater i en **kultur preget av åpenhet og tillit**, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap.*
- 6. Et politi som **arbeider mer effektivt** ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi.*

Nærpolitireformens hovedtiltak:

- *Politiet skal organiseres på en ny måte*
- *Ledelse og styring i politiet skal styrkes*
- *Politiet skal utvikle nye og bedre måter å jobbe på*
- *Politiets arbeid skal støttes av nye og bedre teknologiske arbeidsverktøy*

Hovedtiltakene er overordnede kategorier for flere utviklingstiltak som skal hjelpe politiet med å komme i mål med nærpolitireformen. De to første hovedtiltakene omhandler strukturelle endringer, og de to siste retter seg mot arbeidet med kvalitetsreformen. For å avgrense denne oppgaven sees det bort fra delmål to og tre da disse ikke er relevante for vår problemstilling.

2.6 Begrepsavklaring

I følgende avsnitt defineres ulike forkortelser og begreper som brukes i dagligtalen hos politiet, samt andre begreper som er benyttet i denne oppgaven.

Etterforskningsløftet:	Et opplæringsprogram for etterforskere
GDE:	Geografisk driftsenhet
Hen:	Han/hun, kjønnsnøytralt: Brukes for å anonymisere respondenten.
Leder:	Lederne som omtales i denne oppgaven er ledere med personalansvar.
Parole:	Fellesmøter
PB:	Politibetjent
POD:	Politidirektoratet
PPS:	Politiarbeid på stedet. Innebærer at førstelinjen utfører og ferdigstiller en større mengde oppgaver så tidlig som mulig på stedet ved bruk av teknologi (Sørli & Larsson, 2018)
Publikum:	Befolkning
Tilbakemeldingsmøte:	En arena for evaluering, refleksjon og læring om måten oppgaver løses på i tråd med prinsippene for PPS (Sørli & Larsson, 2018) .

3. Teori

I dette kapittelet presenteres relevante teorier på områdene endring, ledelse, kultur, tillit og læring. Kapittelet vil først ta for seg aktuelle teorier, før det til slutt presenteres tidligere forskning som kan bidra til å nyansere funnene som er gjort i oppgaven. Teoriene som blir presentert vil bli benyttet i oppgavens analyse, og også til å besvare de tre forskningsspørsmålene. Oppgavens problemstilling er «*Hvordan har nærpolitireformens hovedtiltak påvirket politiets hverdag i Værnes lensmannsdistrikt?*». Som nevnt ønsker vi å ta utgangspunkt i fire av reformens delmål, samt å belyse reformens hovedtiltak. Disse ble innledningsvis presentert i delkapittelet 2.5 *Nærpolitireformens mål*.

3.1 Endring

Det er flere definisjoner av begrepet endring. Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik skriver at «*Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 385). Trekkene må presiseres på to ulike tidspunkter. Tid og organisasjonens tilstand er nøkkelfaktorer som forteller om det faktisk har skjedd en endring eller ikke. Eksempler på endring kan innebære anvendelse av ny teknologi, ny struktur eller å etablere nye måter å utføre arbeidsoppgaver på. Et resultat av endring kan være effektivisering og forenkling av oppgaver. Andre former for endring er endring i organisasjonens kultur, endring av demografi gjennom rekruttering og endring i prosesser som kommunikasjon og læring (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

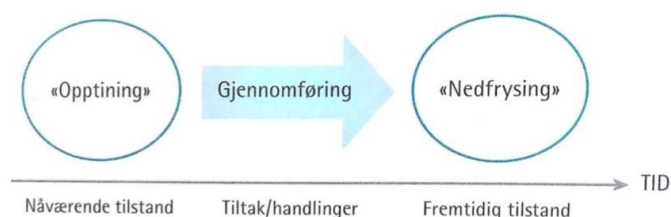
I tidligere forskning på organisasjonsendring er det vist at endringens omfang kan variere langs flere dimensjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det skilles mellom radikal endring som innebærer at en organisasjon bryter med tidligere praksis, og inkrementell endring ved at en organisasjon bygger videre på det en allerede har (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Noen endringer er også planlagt med en tanke og et ønske om at ting kan gjøres bedre. Endringen er da et resultat av intensjonelle handlinger der organisasjonen gjør en rekke planlagte tiltak for å tilpasse seg en situasjon de tror vil oppstå i fremtiden. En slik tilnærming bygger på spesielle forutsetninger og er en intensjonell endring (Jacobsen, 2017). Det ligger en intensjon bak endringen og bakgrunnen kan være analyser av interne og eksterne faktorer som viser at noe må endres. For at en planlagt endring skal lykkes må man skape en opplevelse i organisasjonen om at det er nødvendig å endre seg (Jacobsen, 2017). Videre kan

en endring være reaktiv eller proaktiv. Ved en reaktiv endring er organisasjonen på etterskudd ved at den «tvinges» til å endres, på grunn av en hendelse som allerede har oppstått. En proaktiv endring oppstår når organisasjonen er føre var og tilpasser seg hendelser man forventer skal inntreffe (Jacobsen, 2017).

Endringens innhold kan også kategoriseres som en strukturendring, altså en endring Jacobsen fremmer som formelle trekk ved en organisasjon (Jacobsen, 2017). Dette kan innebære sammenslåing eller splitting av enheter. Det kan også være å delegerer eller sentralisere beslutningsmyndighet. Endringen kan påvirke kontroll på informasjon, for eksempel at ansatte mister kontroll og/eller ansvar over kritiske arbeidsoppgaver ved omorganisering eller opprettelse av nye og flere team som tar over oppgavene (Jacobsen, 2017).

3.2 Lewins tre-steg-modell for endring

Det dannes et godt utgangspunkt for gjennomføring av en endring når ansatte i en organisasjon ser på en endring som nødvendig. Teorier om planlagt endring er basert på Kurt Lewins tre-steg-modell (Jacobsen, 2017). Teorien bygger på at endring skjer som en prosess med tre steg, som illustrert i figur 2. Det er viktig å merke seg at i praksis henger ofte fasene tett sammen, men i teorien er de adskilt. Videre gjennomgår de tre ulike fasene; opptining, gjennomføring og nedfrysning. I denne oppgaven vil fokuset være rettet mot de to siste fasene, og vi ønsker å finne ut hvor Værnes lensmannsdistrikt befinner seg i denne prosessen. Derfor vil teorijennomgangen fokusere på gjennomføringsfasen og nedfrysningsfasen.



Figur 2: Lewins tre-steg-modell for endring (Jacobsen, 2017)

3.2.1 Opptining

Opptiningsfasen handler om å klargjøre og å skape endringsvillighet blant organisasjonens medlemmer (Jacobsen, 2017). De fleste endringsteorier har stort fokus på opptiningsfasen og er mest fokusert på det som skjer før selve implementeringen og gjennomføringen av

endringen. For å skape klarhet rundt et behov for en endring, er det viktig at de som berøres av endringen oppfatter den som nødvendig (Jacobsen, 2017).

Endringsagentene, de som gjennomfører endringen må skape en oppfatning av at endringen er viktig, riktig og god (Jacobsen, 2017). *Viktig* betyr å skape en aksept blant ansatte om at endringen er nødvendig. Oppfatningen av hvor viktig en endring er, kan man se på langs et kontinuum. I den ene enden oppleves endringen som hensiktsløs, mens i den andre enden opplever man en krisesituasjon der organisasjonen trues av «død» (Jacobsen, 2017). *Riktig* viser til om endringen oppleves som en faktisk løsning på de problemene en organisasjon står overfor. *God* gjenspeiler at det må skapes en visjon for hva endringen vil medføre av goder for organisasjonen, i forhold til hva konsekvensene kan være ved ikke å gjennomføre endringen. Hva som er godt vil ofte være individuelt betinget. Det kan derfor være utfordrende å definere hva som er godt (Jacobsen, 2017).

3.2.2 Gjennomføring

I gjennomføringsfasen kreves det god ledelse i tillegg til en felles forståelse om at endringen er viktig, riktig og god. Gjennomføringsfasen handler om å få menneskene i organisasjonen til å endre sin opprinnelige atferd (Jacobsen, 2017). Lederne har et ønske om å få de ansatte til å endre atferden slik de selv vil at den skal være. Det kan derfor være nødvendig for en leder å bruke ulik grad av makt. Dette innebærer at det kreves forskjellige lederstiler i ulike situasjoner. Hovedsakelig kan slike situasjoner deles inn i to. I den første type situasjon får lederen støtte fra de ansatte til gjennomføringen av endringen. Lederens primære oppgaver er å legge til rette for at endringen muliggjøres, fjerne eventuelle hindringer samt gi de ansatte tid til å gjennomføre endringen (Jacobsen, 2017). Dette knyttes til lederstil O. I den andre situasjonen vil hovedoppgaven være å tvinge gjennom en endring, selv ved motstand og knyttes til lederstil E. Lederstilene presenteres senere i kapittelet.

3.2.3 Nedfrysning

Siste steg i Lewins modell er nedfrysningsfasen. Den handler om organisasjonens fremtidige tilstand. I denne fasen blir nye tiltak stabilisert og dermed blir de en del av nye rutiner i organisasjonen. Dette kan resultere i at menneskene i organisasjonen tilegner seg den endrede atferden (Jacobsen & Thorsvik, 2014). For at forankringen skal være gjennomførbar bør ledelsen følge opp de nye rutineene og sørge for at organisasjonen går i den retningen som er

planlagt. I nedfrysningsfasen er det svært viktig at det etableres tillit blant de ansatte samt tillit til ledelsen. For at endringer skal aksepteres må det tilrettelegges for en kultur som tar til seg nye verdier og forankrer nye rutiner.

I denne oppgaven ønsker vi å finne ut hvor i denne prosessen Værnes lensmannsdistrikt befinner seg, og i hvilken grad de har greid å gjennomføre tiltakene som nærpolitireformen består av. For å gå i dybden på nedfrysningsfasen presenteres sentrale teorier som tillit og kultur.

3.3 Tillit

Begrepet tillit defineres som «positive forventninger til en annens atferd» og innebærer positive forventninger til ord, handlinger og beslutninger (Haueng & Stensaker, 2016). I en artikkel skrevet av Graham og Stensaker påpeker Lewicki at høy grad av tillit oppstår når det ikke er fare for at den andre parten opptrer med uønsket atferd. Altså forventer man at atferden er fordelaktig for en selv og organisasjonen (Graham & Stensaker, 2012). Tillit er spesielt viktig i en endringsprosess fordi en endring kan føre til stor grad av usikkerhet. I tillegg er det viktig at de ansatte skal føle tilknytning og eierskap til endringen, som igjen fører til et bedre utgangspunkt for en vellykket gjennomføring (Haueng & Stensaker, 2016).

Et tillitsforhold er tidkrevende å bygge opp. Det kan derimot raskt ødelegges (Jacobsen, 2017). For å bygge ett tillitsforhold er det blant annet viktig at ledere har fokus på å involvere ansatte. Dette er viktig for at tillit skal kunne etableres (Karp, 2014). Tillit kan skapes på flere nivå, men forskning har fokusert på tilliten på individnivå, altså mellom personer (Haueng & Stensaker, 2016). Tillit består av både horisontal og vertikal tillit. Den horisontale tilliten gjenspeiler relasjoner som er på ett og samme nivå og som kan være mellom individer eller grupper i en organisasjon. Vertikal tillit kjennetegnes av at et individ eller en gruppe har en relasjon til noen som er på et annet nivå i organisasjonen, for eksempel til en leder eller toppleder. En vertikal tillitsrelasjon baseres også på gjensidighet, et toveis forhold mellom individene (Haueng & Stensaker, 2016).

3.4 Kultur

Kultur dannes over tid av felles meninger og handlinger som en organisasjon har (Karp, 2014). I organisasjonslitteraturen finnes det flere definisjoner på organisasjonskultur, men den som har utpekt seg innenfor feltet, er definisjonen til Edgar Schein:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser, skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etterhvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.» (Edgar Schein 1987, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2014 s. 130)

Kort sagt mener Schein at organisasjonskultur er den felles læringen som en organisasjon utvikler og som igjen skal bidra til resultater over tid (Karp, 2014). Schein viser til tre kulturnivåer; grunnleggende antakelser, verdier og artefakter (Jacobsen, 2017).

Organisasjonskultur kan være vanskelig å studere direkte bortsett fra artefakter som kan observeres.

Grunnleggende antakelser handler om oppfatninger av hva en organisasjon gjør som ansees som det riktige å gjøre. Her ligger en felles fortolkning til grunn. Disse er vanskelige å utfordre og endre fordi de befinner seg i hodet på folk. Grunnleggende antakelser er noe man selv tar for gitt og som videreføres til for eksempel nyansatte som den riktige måten å forstå, tenke og føle på (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Når det kommer til verdier, har man tatt et bevisst valg om hvorvidt noe er bra eller dårlig. Det er noe organisasjonen er opptatt av å ta vare på og springer ut fra grunnleggende verdier i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det organisasjonen legger til grunn i sin daglige virksomhet kan uttrykkes gjennom verdier de selv mener er gode. Verdiene kan komme tydelig fram i organisasjonens planer og i beslutninger som tas. Artefakter er handlinger, tale eller fysiske objekter. Dette er synlige og observerbare atferdsmessige uttrykk for kultur og er det mest gjenkjennelige nivået (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

3.5 Ledelse

3.5.1 Lederstil E og O

Ledelse er en viktig del av en organisasjons hverdag og påvirker ansatte på mange ulike måter. Et av politiets hovedtiltak er at ledelsen i politiet skal styrkes. Delmål fem i reformen viser til at det skal jobbes mot et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap. Dette er et av delmålene som legger grunnlaget for første forskningsspørsmål og relevante ledelsesteorier presenteres. Forskningsspørsmålet som besvares ved bruk av ledelsesteorier er forskningsspørsmål to:

«Hvordan oppleves dagens utøvende ledelse på tvers av ulike nivåer i Værnes lensmannsdistrikt?»

Ifølge Jacobsen finnes det to grunnleggende forskjellige endringsstrategier, strategi E (økonomisk) og strategi O (organisatorisk) (Jacobsen, 2017). Strategi E kjennetegnes ved en lederstil som er autoritær og oppgaveorientert. Her er økonomiske indikatorer viktigst. I motsetning til lederstil E har strategi O fokus på enkeltindividene i organisasjonen. I denne strategien legges det vekt på relasjonsbygging, delegering av oppgaver og utvikling av ressurser. Strategiene som er presentert over henger tett sammen med to ulike lederstiler, henholdsvis lederstil E og lederstil O.

Lederstil E (økonomisk) beskrives som den harde lederstilen hvor det viktigste virkemiddelet er straff og belønning. Lederstilen er oppgaveorientert, instruerende og autoritær (Jacobsen, 2017). I tillegg fokuseres det på å skape en plattform som gjør en i stand til å møte og overvinne eventuell motstand. Jacobsen hevder at lederstil E kan kjennetegnes ved et militært uttrykk: *«Organisasjonen blir en 'slagmark', der endringsinitiativet er et 'angrep', og der prosessen ses på som en serie 'slag'»* (Jacobsen, 2017, s. 97).

Utgangspunktet for lederstil O (organisatorisk) er at individene har felles virkelighetsoppfatning og mål, samt at forholdet mellom organisasjon og individ oppfattes som harmonisk (Jacobsen, 2017). I utgangspunktet er lederstil O basert på at hvert enkelt individ er motivert for endring. Da er det viktig at lederen er fysisk tilstede og snakker med de ansatte. I tillegg må lederen finne spennende og utfordrende mål som passer til hver enkelt. Den myke lederstilen vektlegger også delegering av makt og ansvar. Dermed må ledere følge opp og støtte den enkelte underveis i endringsprosessen. Ved denne type lederstil

kan det oppstå motivasjon, inspirasjon og trygghet hos de ansatte under endringsprosessen. Dette kan resultere i redusert angst og usikkerhet, altså mindre motstand.

Jacobsen hevder at valg av lederstil må ses i sammenheng med konteksten lederen befinner seg i. Det finnes ideelle situasjoner som passer for hver av lederstilene, men disse situasjonene er ikke lett å oppnå. Fordi man ofte befinner seg i en mellom situasjon, blir endringsledelse ofte en balansegang mellom ulike elementer fra begge lederstilene. I utgangspunktet er lederstilene skilt fra hverandre, de er grunnleggende motsetninger og står i konflikt med hverandre (Jacobsen, 2017).

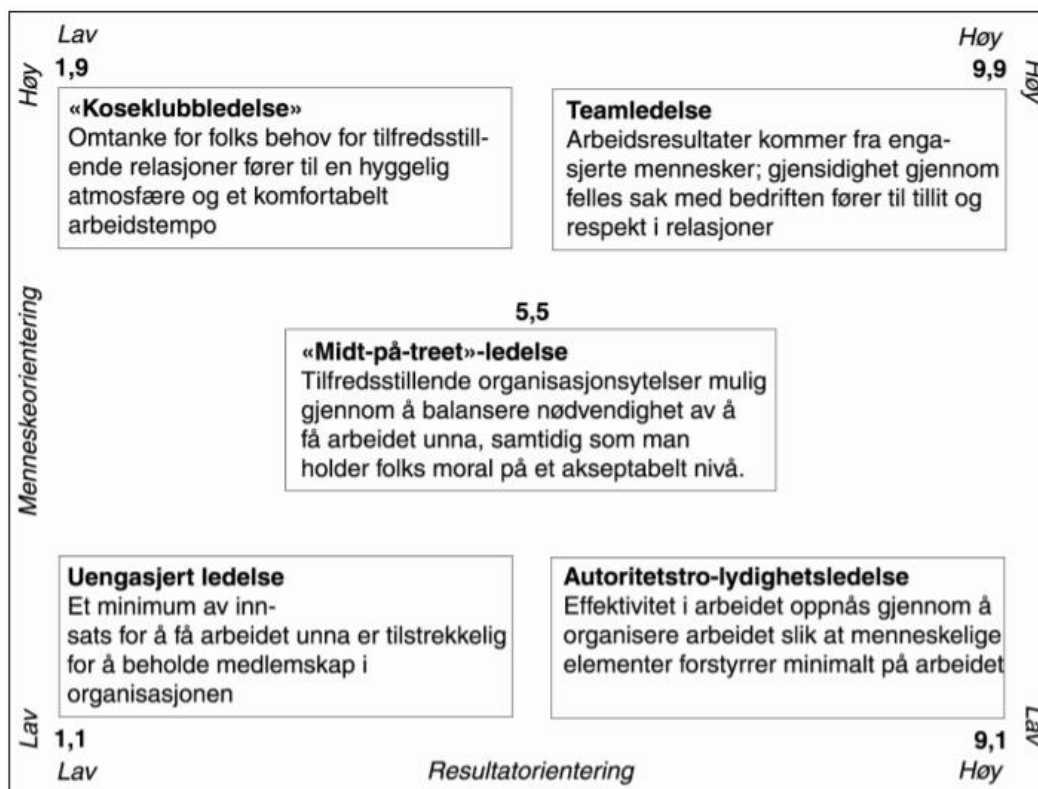
3.5.2 Ledergitteret

God ledelse krever at lederen greier å endre sin lederstil til omgivelsene og situasjonen vedkommende befinner seg i. En leder har vanligvis en dominerende lederstil som anvendes. I tillegg har de en reservelederstil som anvendes i situasjoner hvor deres vanlige lederstil ikke strekker til (Northouse, 2019). Respondentenes svar på kjennetegn om ledelse sees opp mot en modell som kalles ledergitteret. Dette for å gi et klarere bilde på ledelse i Værnes lensmannsdistrikt.

Robert Blake og Jane Mouton har observert lederes atferd, og utformet et ledergitter på bakgrunn av sine observasjoner (Northouse, 2019). Modellen ble utviklet på tidlig 1960-tallet med den hensikt å hjelpe organisasjoner med å forklare hvordan ledere bidrar til å oppnå organisasjonens mål. Modellen har hatt stor innvirkning på hvordan å være en god leder (Northouse, 2019). Gitteret består av to dimensjoner; orientering mot resultat og orientering mot menneskelige hensyn. Hver akse går fra én til ni, hvor én representerer en lav vektlegging av dimensjonen, og ni representerer en høy vektlegging. Disse dimensjonene danner fem ulike lederstiler, men en leder kan ha en lederstil som ligger mellom disse, se figur 3. Dette innebærer at en leder både kan være menneskeorientert og resultatorientert på samme tid.

Lederstilen som i modellen kalles koseklubbedelse skårer 1,9 dvs. lav oppgaveorientering og høy menneskeorientering. Lederstilen vektlegger medarbeidernes følelser, ønsker og krav. Oppgaveløsning settes dermed til side. Uengasjerte ledere, skårer 1,1, kjennetegnes av både liten interesse for menneskene på arbeidsplassen, men også liten interesse for oppgaver. Denne ledelsesstilen kalles også «la det skure- ledelse». Lederen er mest opptatt av å gjøre så

lite jobb som mulig. Teorien argumenterer for at teamledelse er den beste lederstilen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Her har lederen et sterkt fokus både på menneskene og på oppgavene som skal gjennomføres, og skårer derfor 9,9. Ved å tilrettelegge for de ansatte, vie dem oppmerksomhet og vektlegge følelsen av at oppgavene som gjennomføres er viktige, skapes det et engasjement blant medarbeiderne. Dette fremmer arbeidsinnsats og ansvarfølelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Lederstilen som skårer 5,5 kategoriseres som en lederstil hvor lederen prøver å inngå et kompromiss mellom den menneskelige orienteringen og resultater. En leder som skårer 9,1 har et sterkt fokus på oppgavene som skal gjennomføres, men svært lite fokus på de menneskelige ressursene i organisasjonen. Organisasjonens resultater er det som har betydning, og alt annet må vike for dette.



Figur 3: Ledergitteret (Skogstad & Einarsen, 2002)

3.6 Læring

Et av nærpolitireformens delmål er som tidligere nevnt at man ønsker å oppnå «*Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer.*» Læring defineres som «*Erverving og utvikling av kunnskaper og ferdigheter som har sitt utgangspunkt i erfaring og fører til relativt varige endringer i tenkesett og atferd*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 247). Et viktig aspekt ved definisjonen er at man vektlegger at læring ikke kun er teoretisk, men at den skal få konsekvenser enten med en gang eller i fremtiden (Irgens, 2007). Videre presenteres sentrale læringsteorier som benyttes i oppgavens analyse til å besvare forskningsspørsmål tre: «*I hvilken grad oppfattes læring som en viktig del av politiets hverdag?*»

Felles for de fleste definisjoner av læring er at de har en kunnskaps- og handlingskomponent samt at det foreligger en prosess før læring finner sted (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Læring er en fundamental del av en organisasjons hverdag og er svært viktig for utvikling av de ansatte og organisasjonen. For å kunne effektivisere en organisasjon er det viktig at man lærer nye og bedre måter å gjennomføre arbeidsprosedyrer på. Det blir viktigere og viktigere for å overleve i dagens globaliserte samfunn.

Læring kan både være individuell og sosial, samt at den kan være kognitiv og kontekstuell (Irgens, 2007). Et eksempel på individuell læring er når man står alene i en vanskelig situasjon, og man må finne gode løsninger uten hjelp fra andre. Dette er individuell læring som er kognitiv når den i stor grad preges av innlæring og memorering for eksempel når man skal lære seg en ny arbeidsmetode (Irgens, 2007). Sosial læring kan foregå i interaksjon med kolleger og kunder. Mennesker som aktører lærer som en del av et samhandlende fellesskap (Irgens, 2007). Denne læringen er også i stor grad kontekstuell siden omgivelsene vi befinner oss i er av stor betydning. For at en organisasjon skal bli en lærende organisasjon, er det viktig at man har fokus på enkeltindividene, siden det i teorien er individene som lærer og ikke organisasjonen i seg selv. Det kreves at en organisasjon både legger til rette for individuell læring og at man lærer i grupper. Dette kalles organisatorisk læring (Irgens, 2007).

3.6.1 Femtrinnsmodellen

Å være en lærende organisasjon er et ideal man må streve etter og jobbe mot. Irgens viser til en artikkel skrevet av Finger og Brand fra 1999, som hevder at lærende organisasjoner er en metafor som beskriver en idealtilstand som organisasjoner må streve etter hvis de skal bli i stand til å respondere på presset de blir stilt overfor (Irgens, 2011). Felles for definisjonene av hva som kjennetegner en lærende organisasjon er at det er en organisasjon med høy grad av bevissthet rundt viktigheten av å lære (Irgens, 2011). Jacobsen definerer en lærende organisasjon som: «*En organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. For en slik organisasjon er det ikke tilstrekkelig bare å overleve.*

'Overlevelseslæring' eller 'tilpasningslæring' er viktig og nødvendig. Men for en lærende organisasjon må tilpasningslæring suppleres med en 'generativ læring' som fremmer vår evne til å skape.» (Jacobsen, 2017, s. 167).

Irgens femtrinnsmodell er en modell som fremstiller hvordan læring går fra individet til å bli forankret som organisatorisk læring (Irgens, 2011). Modellen fremstiller læring som en lineær og sekvensiell prosess, men læring vil dog i mange tilfeller være en iterativ prosess hvor man veksler mellom ulike faser (Irgens, 2007). For at læringen skal etableres som organisatorisk, må man gjennom fem steg og fire filtre. Disse også kalles barrierer mot læring (Irgens, 2007). Barrierer kan være kontekstuelle ved at man møter utfordringer fra omgivelsene sine, for eksempel dårlig tilrettelegging i organisasjonen eller de kan være individuelle i form av utfordringer som manglende motivasjon og interesse.

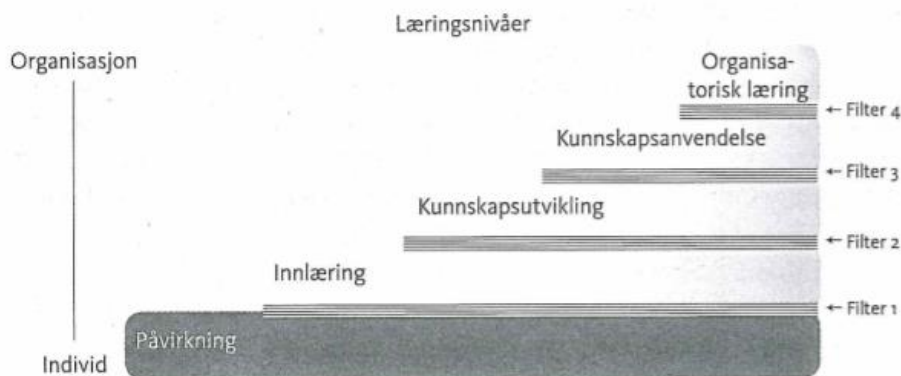
Læringsprosessen starter på nivå en hvor individet blir utsatt for inntrykk og impulser fra omgivelsene, eksempelvis kurs og seminarer. Impulser fra omgivelsene er i de fleste læringsteorier en forutsetning for at læring skal finne sted (Irgens, 2007). Når en har tilegnet seg kunnskap, og greier å huske denne for eksempel gjennom nye begreper eller modeller, da har det skjedd en innlæring (Irgens, 2007).

Å gå fra innlæring til kunnskapsutvikling innebærer at man greier å bruke den nye kunnskapen og koble den til eksisterende handlingsteorier eller å etablere nye. En handlingsteori er grunnleggende oppfatninger av hvordan man bør handle, og er styrende for hvordan individer reagerer på sine handlingers konsekvenser (Jacobsen, 2017).

Handlingsteorier består av styrende faktorer, handlingsstrategier og konsekvensene av disse (Irgens, 2011). Kunnskapsutvikling handler om å bearbeide allerede innlært kunnskap. For å komme videre til neste trinn i femtrinnsmodellen, som er kunnskapsanvendelse, må man ta i

bruk den bearbejdede kunnskapen (Irgens, 2007). Dersom det er et godt læringsmiljø i organisasjonen vil det være enklere å passere filter nummer tre, nettopp fordi det legges til rette for deling og anvendelse av tilegnet kunnskap.

For å oppnå organisatorisk læring som sluttresultat, må anvendelse av kunnskap gjøres uavhengig av individet. Som Irgens påpeker; «*Organisatorisk læring er noe mer enn summen av enkeltpersoners læring*» (Irgens, 2007, s. 47). Læringen har blitt organisatorisk når den ikke lenger er avhengig av individet som tilegnet seg den og organisasjonen har endret sine handlingsteorier (Irgens, 2007). Med andre ord så må læringen forankres i organisasjonen. Ved organisatorisk læring etableres den nye kunnskapen i organisasjonens strukturer og nedfelles i form av nye rutiner (Irgens, 2011).



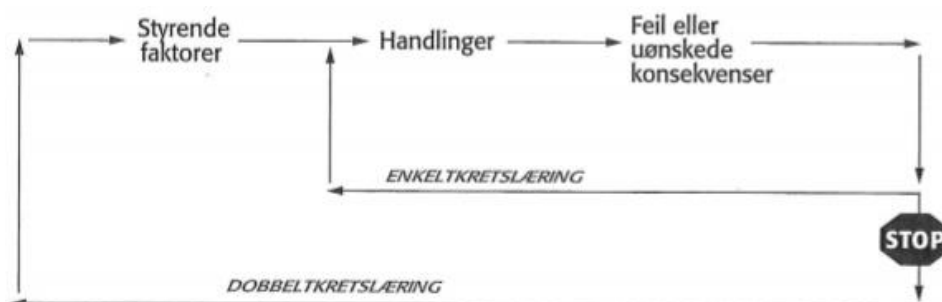
Figur 4: Femtrinnsmodellen for læringsprosessen (Irgens, 2007)

3.6.2 Enkel og dobbelkretslæring

For at en organisasjon skal lære må det være en felles oppfatning om at læring er viktig. For å avdekke og korrigere kompetanse som hemmer læring, er det viktig å utvikle en lærende organisasjon (Irgens, 2011). Argyris og Schön har forsket på det de kaller enkelkretslæring og dobbelkretslæring. Teorien har et utvidet fokus på *hvorfor* man gjør det man gjør, i tillegg til *hvordan* man kan gjøre ting bedre (Irgens, 2011). Enkelkretslæring innebærer at organisasjonen korrigerer feil, men årsaken til problemene vil ikke bli fjernet. Denne formen for læring fører ikke til en forandring i de grunnleggende verdiene. Feil som utføres vil trolig bli endret, men uten at disse endringene nedfelles i styrende faktorer. Enkelkretslæring er tilstrekkelig dersom det organisasjonen ønsker å endre ikke er en del av de styrende faktorene og man får en midlertidig løsning på problemet. Effekten av enkelkretslæring er ofte

kortvarig, men i mange tilfeller helt kritisk og tilstrekkelig til å løse en akutt situasjon. Ofte vil det være nødvendig at enkeltkretslæring følges opp av dobbeltkretslæring for at nye rutiner blir forankret i organisasjonen (Irgens, 2011). Dobbeltkretslæring vil være nødvendig dersom problemene har sin bakgrunn i innarbeidede faktorer (Irgens, 2011).

Dobbeltkretslæring vil bidra til å løse problemer på permanent basis siden de grunnleggende faktorene blir evaluert og eventuelt endret. Denne læringsformen kan skape innovasjon og nytenkning i organisasjonen (Irgens, 2011). Siden dobbeltkretslæring krever at man undersøker de grunnleggende handlingsnormene og de styrende verdiene i en organisasjon, vil denne formen for læring i større grad møte motstand enn enkeltkretslæring (Irgens, 2011). Motstanden kalles for organisasjonsmessige forsvarsrutiner, illustrert ved et stopp symbol i figur 5. Dobbeltkretslæring er svært viktig for at en organisasjon skal kunne utvikle seg og ikke fortsette å gjøre de samme feilene om og om igjen. Irgens påpeker at det å lære å lære, kjennetegner en lærende organisasjon. Dette kalles metalæring (Irgens, 2011).



Figur 5: Ulike grader av læring: Enkelkrets- og dobbeltkretslæring (Irgens, 2011)

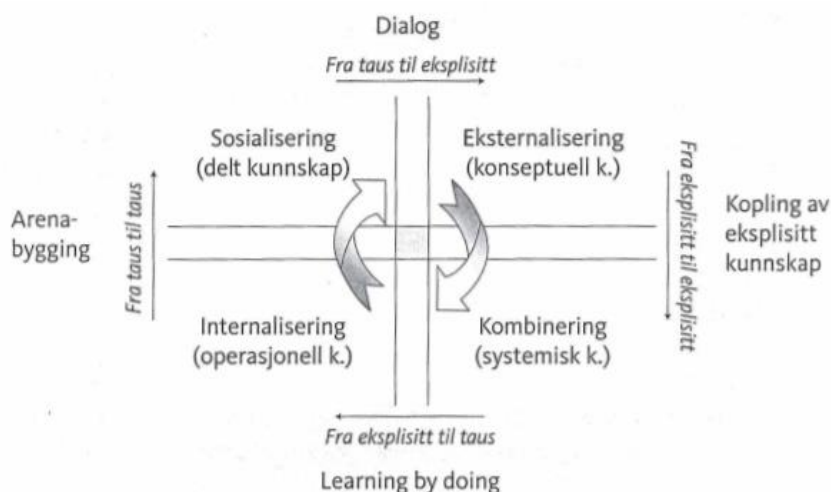
3.6.3 SEKI modellen

Nonaka og Takeuchi har utviklet en læringsteori om taus og eksplisitt kunnskap med fokus på utvikling og deling av kunnskap. Utgangspunktet for teorien er at mennesker hele tiden lærer, selv om vi ikke tenker over det (Jacobsen, 2017). For at en organisasjon skal lære, er det vesentlig at individene i organisasjonen lærer, sprer og deler kunnskap slik at organisasjonen som enhet til slutt greier å ta i bruk den nye kunnskapen. Dersom dette ikke skjer er det fare for at kunnskapen forsvinner med personene som har tilegnet seg den.

Taus kunnskap er kunnskap som blir synlig gjennom hva den enkelte er i stand til å gjøre. Den er vanskelig å sette ord på, både for en selv og for andre (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Man er ikke nødvendigvis klar over at man har tilegnet seg ny kunnskap fordi dette kan ha skjedd gjennom erfaringer. Eksplisitt kunnskap er kunnskap der personen kan sette ord på de erfaringene og kunnskapen vedkommende har tilegnet seg (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Nonaka og Takeuchi har utformet SEKI- modellen bestående av fire former for læring som i varierende grad kan påvirke en organisasjon; sosialisering, eksternalisering, internalisering og kombinerer, se figur 6 (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Sosialisering innebærer at taus kunnskap deles med andre og skjer når personer snakker sammen uten at de tenker over at de også deler kunnskap. En utfordring ved taus kunnskap er at det er vanskelig å diskutere og teste hverandres erfaringer i fellesskap (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ved eksternalisering blir kunnskap, enten skriftlig eller muntlig, formidlet og gjort tilgjengelig for andre - altså fra taus til eksplisitt. Dette gjør at kunnskapen kan nedfelles og gjøres uavhengig av enkeltindivider. Kombinerer innebærer at kunnskapen forblir eksplisitt. Dette er en lite effektiv form for læring siden den innebærer systematisering av informasjon som allerede er tilgjengelig (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Siste formen for læring, internalisering, er når kunnskapen går fra eksplisitt til taus. Kunnskapen blir tatt i bruk av flere personer og man gjør den om til sin egen tause kunnskap. God læring kan skape en læringspiral mellom taus og eksplisitt kunnskap, hvor disse forsterker hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dette vil være svært gunstig for organisasjonen.



Figur 6: SEKI modellen (Irgens, 2007)

4. Tidligere forskning

4.1 Politireformer

I dette kapittelet presenteres forskning som anses som relevant for oppgaven. Forskingen vil også bli brukt i analysene senere i oppgaven. Vanja Sørli og Paul Larsson presenterer i sin litteratur, Politireformer, forskning på blant annet et av reformtiltakene i nærpolitireformen; Politiarbeid på stedet (Sørli & Larsson, 2018). De presenterer funn gjort i en studie av Værnes-regionen der fokuset var å se på effektene av PPS og hvilke påvirkninger dette har hatt på politiets praksis i regionen. Forskerne bak funnene har gjennomført en spørreundersøkelse blant politiansatte i Værnes-regionen for å besvare sin problemstilling. Her presenteres noen utdrag fra studien.

I analysen ble respondentene stilt ulike spørsmål som de skulle besvare med hvor enige eller uenige de var i påstander innen kategorien kunnskap og hjelpemidler. Forskerne konkluderer i denne kategorien at de ansatte mener de har tilstrekkelig kunnskap og hjelpemidler. Det kommer videre frem i studien at PPS har vært en viktig driver i overgangen til bedre teknologi og har gitt politiansatte en følelse av at de blir satset på gjennom bedre opplæring og oppfølging (Sørli & Larsson, 2018). Studien tar også for seg konkrete handlingspraksiser. Og det fremkommer at PPS-prosjektet har oppnådd bred støtte fra ansatte og at PPS også har ført til ny praksis i den daglige polititjenesten. Påstander som skårer høyt i undersøkelsen er at tilbakemeldingsmøter bidrar til læring og at møtene oppfattes som viktig. Respondentene er i mindre grad enige i påstandene om at oppfølging av saker skjer raskere (Sørli & Larsson, 2018).

Studien viser også at ansatte opplever svært høy grad av involvering i arbeidet om hvordan arbeidsoppgaver planlegges og løses. De oppfatter at de har reell innflytelse, stor grad av autonomi og selvledelse. Gjensidig tillit mellom leder, medarbeider og kolleger har fått blant de høyeste skårene i undersøkelsen. Forskerne konkluderer med at den utøvende ledelsen i Værnes regionen er støttende. Studiens hovedkonklusjon er at prosjekter og tiltak i PPS har fått gjennomslag og har gitt politiet en ny handlingspraksis (Sørli & Larsson, 2018).

4.2 Forskningsprosjektet: Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen.

Cathrine Filstad og Tom Karp er to professorer som også har forsket på nærpolitireformen, men mer i en generell skala. De har forsket på politireformen ved å følge politiet på jobb, både før og under reformen, av og på i tre år. De har på landsbasis gjennomført feltundersøkelser, observasjoner, samtaler og spørreundersøkelse av rundt 4500 politiansatte. Formålet med forskningsprosjektet var å finne konsekvenser av nærpolitireformen ved å se på ledelse, implementering, samt effekten og resultatene av reformen (Filstad & Karp, 2018).

Innledningsvis presenteres det at de er kritiske til å konkretisere effekter av reformen da den fremdeles er i en tidlig fase. Det må presiseres at dette er en landsomfattende studie og funnene kan ikke knyttes direkte til Værnes lensmannsdistrikt. Funnene er likevel interessante og relevante for denne oppgaven. Forskerne påpeker at ledernes handlingsrom, som er nødvendig for å utvikle politiet, er blitt noe mindre. Lederne har mindre påvirkningskraft i beslutninger som gjelder stillingsressurser, prioriteringer og langsiktig strategisk planlegging. Politiets tildelte ressurser og økonomiske rammer har også blitt mindre (Filstad & Karp, 2018).

Tilgjengelighet inngår i et av nærpolitireformens delmål og studien viser tydelig at ledere med personalansvar er mer positive enn øvrige ansatte i spørsmål om politiets tilgjengelighet for publikum. Det er ressursknapphet i politiet og det brukes mye tid på å diskutere hvordan man på best mulig måte kan få utnyttet den bemanning og de midler man har til rådighet. Funn viser at omkring 75 prosent av de spurte mener at reformen ikke har bidratt til bedre tilgjengelighet. Undersøkelsen stilte også spørsmål om kultur og arbeidsmiljø. Funnene er klare på at det jevnt over i politiet er et godt arbeidsmiljø og en god kultur. En fremtredende bekymring blant de ansatte er at de ikke mener de har nok ressurser til å gjøre en så god jobb som det publikum fortjener (Filstad & Karp, 2018).

Anbefalingene forskerne fremmer i sine hovedkonklusjoner, er blant annet at politikerne må innrømme at dette ikke er en nærpolitireform og at ledernivåene i større grad må tildeles ansvar og myndighet i reformarbeidet. Forskerne poengterer at politiets viktigste fokus fremover må være å tro på og skape mening om at reformen vil gi en bedre polititjeneste (Filstad & Karp, 2018).

I neste kapittel beskrives metoden som er benyttet til å besvare oppgavens problemstilling.

5. Metode

I følgende kapittel redegjøres det for teoretiske aspekter ved valgt metode og hvilke vurderinger som ligger bak valg av problemstilling, forskningsspørsmål, undersøkelsesdesign og metodevalg. Samt at vi ønsker å presentere hvordan kvalitative data er samlet inn og videre presenteres intervjuguiden. Vi skal også forklare hvordan innsamling av data foregikk, samt beskrive utvalgsprosessen av intervjuobjekter. Videre kommer en analyse av innsamlede data, samt en beskrivelse av oppgavens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis vil etiske problemer med undersøkelsen bli belyst. Teorien som er benyttet er hentet fra boken «*Hvordan gjennomføre undersøkelser - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*» (Jacobsen, 2018).

5.1 Utvikling av problemstilling

Ettersom vi ikke hadde helt klart for oss hva ønsket med å undersøke nærpolitireformen var, har problemstillingen vært relativt åpen i de første fasene av oppgaven. Underveis i prosessen kom vi frem til at det å se på hvordan nærpolitireformen har endret politiets hverdag på Værnes lensmannsdistrikt skulle være sentralt i denne forskningen. Vi ønsket å ha hovedtyngden på dagens situasjon, men samtidig var det interessant å se om hverdagen var annerledes før reformen trådte i kraft. Dette resulterte dermed i følgende problemstilling:

«Hvordan har Nærpolitireformens hovedtiltak påvirket politiets hverdag i Værnes lensmannsdistrikt?»

Ifølge Jacobsen er utforming og konkretisering av problemstilling ofte en av de mest tidkrevende fasene i undersøkelsesprosessen. «*Når vi bestemmer oss for en problemstilling så foretar vi et viktig valg: vi avgrensner nemlig hva vi skal fokusere på*» (Jacobsen, 2018, s. 72). For denne oppgaven ble konkretiseringen en lang og dynamisk prosess, og problemstillingen ble endret og justert flere ganger underveis. Avgrensningen av problemstillingen skjedde i all hovedsak eksplisitt, noe som innebar at vi fikk klart for oss et tema vi anså som interessant og dermed et område vi ville forske på (Jacobsen, 2018, s. 72). I denne oppgaven måtte det samtidig tas hensyn til begrensning både i tid og ressurser.

Vi har lenge vært klar over og sett for oss å skrive om politiet i vår bacheloroppgave. I utgangspunktet ønsket vi å samarbeide med Trondheim sentrum politistasjon. Det var derfor naturlig å henvende oss til Trondheim sentrum politistasjon på grunn av deres beliggenhet og

vår opplevelse av nærhet til politiet i Trondheim. Vi var i dialog med HR-direktøren for Trøndelag politidistrikt med et ønske om å intervju politiansatte ved Trondheim sentrum politistasjon, men på grunn av manglende kapasitet for gjennomføring av intervju ble vi introdusert for Værnes lensmannsdistrikt. Dette bidro til at vi avgrenset oppgaven til å omhandle Værnes lensmannsdistrikt. Etter at vi hadde fått kontakt med lensmannen i distriktet, begynte arbeidet med å konkretisere oppgavens problemstilling. For at en problemstilling skal være forskbar er det fire faktorer som må tas i betraktning; hva og hvem vi er interessert i, samt hvor og når undersøkelsen skal finne sted (Jacobsen, 2018). I problemstillingen er vi interessert i å finne ut mer om politiets hverdag, både blant politibetjenter og ledere. Vi ønsket å se hvordan dagens situasjon er i Værnes lensmannsdistrikt, og fant fort ut at det ville være spennende å undersøke om nærpolitireformen har påvirket og endret hverdagen til politiet. Etter korrespondanse med HR-direktøren fikk vi informasjon som gjorde at vi valgte å se nærmere på nærpolitireformens hovedtiltak og delmål. Dette resulterte i at vi gjennomførte enda en avgrensning i oppgavens problemstilling ved at vi ønsket å ta utgangspunkt i fire av nærpolitireformens seks delmål:

(1) *«Et mer tilgjengelig og tilstedeværende politi med god lokal forankring og samhandling.»*

(4) *«Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer.»*

(5) *«Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap.»*

(6) *«Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi.»*

Problemstillingen legger grunnlaget for hva slags undersøkelsesopplegg og metode som skal anvendes for å samle inn empiri (Jacobsen, 2018). Det er derfor viktig å ha en klar formening om hvilken type problemstilling man skal undersøke. Etter mye innhenting av informasjon og bearbeiding, samt gode råd fra vår veileder Synnøve Hitland, utviklet problemstillingen seg fra å være uklar til å bli en klar problemstilling. Vi karakteriserer den som en beskrivende og eksplorerende problemstilling siden den har som mål å gi innsikt og en dypere forståelse av det vi har undersøkt (Jacobsen, 2018).

I tillegg bør også en problemstilling oppfylle tre krav før man går videre med en empirisk

undersøkelse; den skal være spennende, fruktbar og enkel (Jacobsen, 2018). Begrepet spennende innebærer at man på forhånd ikke vet hva resultatet av undersøkelsen blir. En fruktbar problemstilling innebærer at man skal kunne gjennomføre en empirisk undersøkelse, samt at den skal tilføre ny kunnskap. Enkel vil si at man ikke utvikler en problemstilling som er for omfattende (Jacobsen, 2018). Vi mener at oppgavens problemstilling oppfyller kravene om å være spennende, fruktbar og enkel. Begrunnelsen for dette er at vi undersøker et svært dagsaktuelt tema som bidrar til ny kunnskap, og det gjør problemstillingen spennende og fruktbar. I tillegg er den enkel ved at den er godt avgrenset og således ikke gaper over for mye.

Vi har også tatt stilling til om problemstillingen lar seg generalisere. Vi anslår at denne studien ikke lar seg generalisere til hele populasjonen, fordi studien ikke har et representativt utvalg av undersøkelsesenheter. Imidlertid er den nyttig for både Værnes lensmannsdistrikt og Trøndelag politidistrikt fordi den gir et innblikk i hvordan deres ansatte opplever dagens situasjon.

5.2 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål skal være en konkretisering av problemstillingen, samtidig som de også skal belyse valg av teori. Denne oppgavens forskningsspørsmål ble endret etter at vi gjennomførte intervjuene. Svarene gitt fra respondentene gjorde at vi ønsket å vinkle forskningsspørsmålene på en annen måte enn først tiltenkt. Dette resulterte i følgende forskningsspørsmål:

1. *«På hvilken måte har politiets hverdag endret seg ved bruk av nye arbeidsmetoder?»*
2. *«Hvordan oppleves dagens utøvende ledelse på tvers av ulike nivåer i Værnes lensmannsdistrikt?»*
3. *«I hvilken grad oppleves læring som en viktig del av politiets hverdag?»*

Forskningsspørsmål nummer 1 kom som et resultat av tidligere rapporter om nærpoltireformen, hvor det ble påpekt at politiet skal innføre nye og bedre teknologiske arbeidsverktøy samt nye arbeidsmetoder (Politiet, 2019c).

Forskningsspørsmål nummer 2 fremkom med bakgrunn i vår interesse for ledelse. Nærpoltireformen har som intensjon å styrke ledelse i politiet. Det inngår som ett av reformens hovedmål. Vi valgte å se på dagens utøvende ledelse hos Værnes

lensmannsdistrikt på tvers av ulike nivåer, fordi vi hadde en tanke om at ledelse ikke ble oppfattet likt på alle stillingsnivåer. Med bakgrunn i dette valgte vi å se på svarene fra politibetjenter og ledere separat.

Forskningsspørsmål nummer 3 ble konkretisert ved at vi ønsket å gå i dybden på feltet læring. Et av reformens delmål går ut på å etablere et politi som deler kunnskap og lærer av erfaringer. I tillegg ønsker politiet å bli en mer kunnskapsbasert organisasjon. Dermed ønsket vi å se nærmere på om Værnes lensmannsdistrikt ser på læring som en viktig del av sin arbeidshverdag.

5.3 Valg av undersøkelsesdesign

Etter avgrensning og valg av problemstilling, velges det et undersøkelsesdesign.

Undersøkelsesdesign definerer hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Ifølge Jacobsen angir undersøkelsesdesignet et rammeverk for hvordan empiri skal samles inn og hvordan man går frem for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2018). Dette betyr at problemstillingen i stor grad er styrende for hva slags undersøkelsesdesign som benyttes (Jacobsen, 2018).

I teorien skilles det mellom to ulike undersøkelsesopplegg; intensive og ekstensive (Jacobsen, 2018). Disse undersøkelsesoppleggene kan kategoriseres ut ifra to dimensjoner; antall enheter og antall variabler man skal undersøke. Et ekstensivt opplegg går i bredden på et fenomen ved å se på få variabler, men mange enheter. Motsetningen er et intensivt opplegg der forskeren ser på mange variabler og få enheter (Jacobsen, 2018).

I denne oppgaven er det valgt et intensivt undersøkelsesdesign med en induktiv tilnærming. Vårt datagrunnlag består av et fåtall respondenter som undersøkes i dybden. Dette ga muligheten til å få et detaljrikt bilde av hvordan respondentene oppfattet at nærpolitireformen hadde påvirket deres hverdag. Valg av et intensivt design fører ofte til høy intern gyldighet. Dette siden intensive undersøkelsesdesign tar utgangspunkt i meningene til de som studeres. Den interne gyldigheten legger et godt grunnlag for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2018). Generalisering handler om å gjøre noe som er spesifikt til noe allmenngyldig, hvorav teoretisk generalisering innebærer at man danner en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, ut fra et fåtall observasjoner (Jacobsen, 2018). Hensikten ved denne studien er ikke å generalisere funnene.

Det finnes ulike studier som kan benyttes i et intensivt undersøkelsesdesign. Hovedsakelig kategoriseres disse som casestudier og utvalgsundersøkelser (Jacobsen, 2018). Med bakgrunn i problemstillingen og formålet med oppgaven har vi valgt å benytte oss av enkeltcase-studier. Casestudier innebærer at en dykker dypt inn i en organisasjon der avgrensningen i tid og rom er klar. Enkeltcase-studier gir tykke og virkelighetsnære beskrivelser av organisasjonen eller situasjonen man undersøker (Jacobsen, 2018). Vårt valg av design ga god innsikt i temaene vi anså som aktuelle for vår problemstilling.

5.4 Valg av metode

Vitenskapelig metode innebærer å undersøke virkeligheten og hvordan man går frem for å samle inn data om et tema man ønsker å undersøke. Det skilles mellom to former for samfunnsvitenskapelig metode, kvalitativ og kvantitativ metode. Jacobsen hevder at kvantitative og kvalitative data er like gode, men hvilken tilnærming som anvendes er avhengig av undersøkelsens formål og problemstilling (Jacobsen, 2018).

Kvantitative metoder anvendes når empirien presenteres i form av tall og når det er mange enheter som skal undersøkes. Dette kan også kalles for ekstensiv metode (Jacobsen, 2018). I en kvantitativ undersøkelse ønsker forskeren å generalisere omfanget av et fenomen, samt å undersøke om det er en samvariasjon mellom ulike fenomener. Ved denne metoden er det mest hensiktsmessig å anvende spørreundersøkelser fordi resultatet lett kan systematiseres og gjøre det mulig å analysere flere enheter samlet (Jacobsen, 2018).

Den kvalitative metoden er i større grad intensiv. Det innebærer at man undersøker få enheter og empiri samles inn som ord. Metoden benyttes når forskeren ønsker å beskrive hyppigheten og omfanget av et fenomen (Jacobsen, 2018). En kvalitativ metode er best egnet når man har lite forkunnskaper om temaet som undersøkes og samtidig har en klar problemstilling. Målet er å gi en dypere forståelse av fenomenet som undersøkes uten å tallfeste funn og at man ser på meningen bak den innsamlede empirien. Forskeren vektlegger enkeltindividets oppfatninger og dermed egner metoden seg best ved et begrenset antall respondenter (Jacobsen, 2018).

For å belyse problemstillingen i oppgaven valgte vi å benytte en kvalitativ metode med

dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. I utgangspunktet hadde vi lite kunnskap om nærpolitireformen og politiets organisering. Kvalitativ metode ga oss en mulighet til bedre å forstå respondentenes egne meninger, holdninger og erfaringer. Dette har gitt muligheten til å skille mellom likheter og ulikheter i respondentenes svar. At det i er studien anvendt en kvalitativ metode har vært fordelaktig fordi denne metoden har gitt oss muligheten til å arbeide iterativt. Noe som igjen ga oss muligheten til å endre undersøkelsesopplegget, datainnsamlingsmetoden og analysen underveis (Jacobsen, 2018). Som nevnt ovenfor ble forskningsspørsmålene endret flere ganger. Det gjelder også problemstillingen som ble ferdigstilt etter at empirien var innsamlet.

5.4.1 Fordeler og ulemper ved valgt metode

Ifølge Jacobsen er det fordeler og ulemper ved både kvantitative og kvalitative metoder (Jacobsen, 2018). Bruk av kvalitativ metode er fordelaktig når hensikten er å samle inn ord og fortellinger. Kvalitativ metode kan føre til en nærhet mellom intervjuer og intervjuobjekt som legger til rette for at intervjuobjektet kan utdype sine meninger. Som følge av at kvalitative data er åpne, blir de også nyanserte og det gir en riktigere forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2018).

En av ulempene ved kvalitativ metode er at den er ressurs- og tidkrevende fordi det samles inn store mengder empiri (Jacobsen, 2018). Det var to av grunnene til at vi begrenset oss til kun å intervjuer ti respondenter. Et utvalg bestående av få respondenter kan medføre et problem med representativiteten og generaliseringen fordi det settes spørsmålsteget ved den eksterne gyldigheten i studien (Jacobsen, 2018). Vi vil gå nærmere inn på utvalgsprosessen av respondenter i kapittel 5.7. Tidligere ble nærhet presentert som en fordel, men det kan også være en ulempe. Dersom nærheten blir for tett mellom intervjuer og intervjuobjekt kan det være at en ikke evner å reflektere kritisk over funnene som blir gjort. Empirien vi sitter igjen med etter intervjuene er svært nyanserte og har til tider vært vanskelig å analysere, noe som er et velkjent problem med kvalitativ metode (Jacobsen, 2018).

5.5 Innsamling av kvalitative data

I en kvalitativ studie kan man velge mellom fire forskjellige metoder for datainnsamling; det individuelle åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. Det åpne individuelle intervjuet er best egnet når relativt få enheter undersøkes, når man er

interessert i hva individene sier og fortolker samt legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2018). På grunnlag av dette mente vi at det individuelle intervjuet som datainnsamlingsmetode var best egnet i forhold til empirien vi ønsket å samle inn og for å besvare problemstillingen. Det individuelle intervjuet kan gjennomføres på ulike måter. Det kan gjennomføres over mail, telefon, chat eller ansikt-til-ansikt (Jacobsen, 2018). Vi foretrakk å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt for å ha bedre kontroll over intervjusituasjonen og skape et sterkere tillitsbånd til respondentene.

Det åpne individuelle intervjuet har som regel en eller annen grad av pre-strukturering (Jacobsen, 2018). Pre-strukturering innebærer at man i forkant av intervjuet fastsetter ulike elementer man ønsker å dekke i løpet av intervjuet, for så å fokusere på disse. Dersom det ikke eksisterer en form for pre-strukturering vil man sitte igjen med en så kompleks datamengde at analysen av intervjuene blir svært ressurskrevende (Jacobsen, 2018). I tillegg vil det i stor grad alltid forekomme pre-strukturering i form av «før-dommer». Det er viktig at forskeren er bevisst ved eventuelle egne «før-dommer». Nærpolitireformen har gjentatte ganger blitt beskrevet i mediene og oppslagene har ofte vært preget av sterk kritikk fra de ansatte. Mye av vår kunnskap om nærpolitireformen baserte seg på slike artikler. Dette har, bevisst og ubevisst, skapt forventinger hos oss som intervjuere til hva intervjuobjektene kom til å dele av informasjon. Basert på artikler vi i forkant hadde lest hadde vi forventinger om sterk kritikk blant de ansatte. Disse forventningene stemte i stor grad ikke overens med hva intervjuobjektene sa, noe som positivt overrasket oss. Dette kommer vi tilbake til i analysen av våre funn.

Vi utførte intervjuene i februar 2019 på kontorene til Værnes lensmannsdistrikt. Av praktiske årsaker, og for at respondentene skulle ha kjennskap til omgivelsene, var det naturlig å gjennomføre intervjuene på deres arbeidsplass. I forkant av intervjuene ble det sendt en epost til respondentene med praktisk informasjon om intervjuet og for å presentere studiens problemstilling. Vi startet intervjuene med å presentere tema for undersøkelsen. Hvorfor vi ønsket å gå i dybden på temaet, samt problemstillingen og oppgavens formål. Alle intervjuobjektene ble spurt om samtykke til å ta lydopptak av intervjuet. Vi var tydelige på at alt som ble sagt ville bli behandlet anonymt og at lydopptakene ville bli slettet etter transkribering. Samtlige intervjuobjekter ga sitt samtykke til dette. Vi ønsket å sikre oss muligheten til å kunne gjengi respondentene på en så korrekt måte som mulig. Lydopptakene gjorde at nyansene i stemmene, reaksjoner som latter, sukk og tenkepauser ble fanget opp.

En viktig del av intervjuet var at intervjuobjektene fikk snakke og svare fritt på spørsmålene, men vi passet på å få dekket alle spørsmålene i intervjuguiden. I noen av intervjuene var det naturlig å følge opp det som ble sagt med andre spørsmål enn de planlagte. Dette førte til at det ble mer flyt i intervjuet og vi fikk gå i dybden på det som ble sagt der det var nødvendig. Vi valgte å ha en intervjuer tilstede ved hvert intervju av praktiske grunner. Det var da naturlig å dele inn intervjuobjektene etter stillingsbeskrivelse slik at samme intervjuer intervjuet de som besatt samme type stilling. I etterkant ser vi at dette var fornuftig fordi det ga oss mer dybdeforståelse i ledernes og politibetjentenes oppfatning av nærpolitireformen.

5.6 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over hvilke temaer som skal gjennomgås i løpet av et intervju (Jacobsen, 2018). Den bidrar til å strukturere datainnsamlingen slik at man i stor grad sikrer at man får svar på problemstillingen. Intervjuguiden kan ha ulik grad av strukturering. Intervjuguiden kan være helt strukturert og lukket eller helt ustrukturert og åpen. Dette er ikke en enten eller situasjon, men man vil se på graden av strukturering langs et kontinuum (Jacobsen, 2018). Dersom intervjuet er helt lukket består intervjuet av spørsmål med faste svaralternativer og en fast rekkefølge. Motsetningen er det helt åpne intervjuet, her benyttes ikke en intervjuguide og samtalen er uten sekvens (Jacobsen, 2018).

I utgangspunktet var vår intervjuguide svært strukturert, men vi endte med en semi-strukturert intervjuguide som langs kontinuumet nærmet seg det åpne intervjuet. Ved et semistrukturert intervju benyttes det en intervjuguide med tema, fast rekkefølge på spørsmålene og noen faste svaralternativer (Jacobsen, 2018). Vi ønsket å benytte denne formen for intervjuguide med tanke på at det ville gi en god flyt i intervjuet og samtidig gi intervjuobjektene anledning til å reflektere over hvilke tanker de hadde rundt spørsmålene.

Opgavens intervjuguide er utformet ut fra nærpolitireformens seks delmål, beskrevet i kapittel 2.5. I utgangspunktet var vårt ønske å ta for oss alle reformens delmål, noe som ble funnet for omfattende og førte til en begrensning til fire av delmålene. Vi kategoriserte seks temaer som vi ønsket å gå i dybden på, og utformet spørsmål under hvert av disse. Dette ble temaene; meninger om reformen, struktur, konkrete operative arbeidsoppgaver, læring, ledelse og organisasjonskultur. Intervjuguiden består av en innledning, overgangsspørsmål, spørsmål om de seks sentrale temaene, og en avslutning. Intervjuet ble avsluttet med

oppsummeringsspørsmål, samtidig som det ble gitt anledning til at intervjuobjektene kunne stille spørsmål. For at intervjuobjektene skulle få si alt de ønsket brukte vi intervjuguiden som en støttespiller, uten å følge den slavisk (se vedlegg 1 – Intervjuguide).

Vi ser i ettertid at det er spørsmål i intervjuguiden som kunne ha blitt fjernet, og andre kunne med fordel vært lagt til. I tillegg var det noen spørsmål som vi tok for gitt at intervjuobjektene hadde formeninger om, men som de ikke hadde. Et par av spørsmålene kunne også ha vært mer konkretisert fordi de ble litt for åpne. Dette førte til sprikende svar på enkelte av spørsmålene.

5.7 Utvalgsprosessen

Valg av respondenter i kvalitative metoder er formålsstyrt, fordi problemstillingen er avgjørende på dette punktet (Jacobsen, 2018). Et utvalg kan bestå av respondenter eller informanter. Respondenter er personer som har direkte kjennskap til et fenomen og informanter er personer som besitter god kunnskap om fenomenet, men representerer ikke fenomenet vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2018). Utvalgsprosessen består av tre definerte steg:

Første steg er å få en oversikt over hvem man ønsker å undersøke. Kvalitativ datainnsamlingsmetode er som nevnt svært ressurskrevende og det er krevende å undersøke alle man ønsker (Jacobsen, 2018). Det mest hensiktsmessige er å ha et utvalg som ikke består av flere enn 20 respondenter eller å undersøke det antallet som gir metning av informasjon. Metning innebærer at forskeren ikke oppnår ny informasjon ved å øke antall respondenter i utvalget (Jacobsen, 2018). Med tanke på tilgjengelige ressurser foretok vi et valg om å begrense antallet til ti respondenter.

Andre steg er å definere hvilke kvalifikasjoner respondentene må inneha for å kunne benyttes i undersøkelsen (Jacobsen, 2018). Kriteriene tar utgangspunkt i hvilken informasjon forskeren ønsker å innhente, samt at det styres av problemstillingen. De kriteriene vi stilte til utvalget var:

- Bredder ved å intervju politibetjenter og ledere
- Politiansatte med minimum 4 års arbeidserfaring i politiet
- Ingen alders- eller kjønnsbegrensning

Med disse kriteriene ble det sikret at ansatte hadde vært ansatt før reformen, slik at vi kunne se om noe hadde endret seg. Vi ønsket også bredde ved å intervju politibetjenter og ledere for å se om disse opplevde hverdagen forskjellig. Alder og kjønn ble valgt bort da dette ikke var av interesse for oppgavens problemstilling.

Siste steg i utvalgsprosessen innebærer å velge kriterier for utvelgelse av respondenter (Jacobsen, 2018). Det finnes følgende utvalgs-kriterier: tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme og snøballmetoden (Jacobsen, 2018). For å få kontakt med politiansatte som kunne delta i undersøkelsen benyttet vi den kontakten som allerede var etablert med HR-direktøren i Trøndelag politidistrikt. Vedkommende introduserte oss for lensmannen ved Værnes lensmannsdistrikt som var veldig behjelpelig og ga oss kontaktinformasjonen til ti ansatte som var villige til å stille til intervju. Deretter tok vi selv kontakt med hver enkelt og avtalte tidspunkt for intervju. I tildelingen av respondenter var vi heldige med at respondentene, fem politibetjenter og fem ledere, oppfylte alle utvalgs-kriterier som ble satt. Kritik av dette følger i kapittel 5.9.

Ifølge Jacobsen oppstår faren for brudd på privatliv når utenforstående kan identifisere enkeltpersoner (Jacobsen, 2018). Det vil si at man kan identifisere hva enkeltpersoner har svart på et spørsmål. Noen av respondentene uttrykte ønske om at studien skulle anonymisere hvilken stilling de ha. Vi valgte derfor å gjøre dette med alle respondentene. For å sikre anonymitet på best mulig måte ble respondentene kategorisert som politibetjent (PB) og leder (L). Intervjuobjektene hadde følgende kategorisering:

PB1 – PB2 – PB3 – PB4 - PB5 og L1 – L2 – L3 – L4 – L5

5.8 Analyse av datamaterialet

Som nevnt tidligere har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ analyse med individuelle intervju som datainnsamlingsmetode. I en analyse av kvalitative data må man gjennom fire faser (Jacobsen, 2018).

Den første fasen innebærer å renskrive intervjuer. Etter et individuelt intervju sitter man igjen med store mengder empiri både i form av lydopptak og eventuelle notater. Dersom det var noe spesielt som ble bemerket under intervjuene, ble dette notert og renskrevet etter

intervjuet. Vårt fokus var å ha en lyttende posisjon, og vie all oppmerksomhet til det respondentene sa.

For å få en detaljert og god oversikt over hva som ble sagt i intervjuene ble intervjuene i sin helhet skrevet ned, også kalt transkribering. Transkriberingen har blitt gjennomført med ordrett gjengivelse av det respondentene har sagt. Vi så raskt at det var en rekke oppfatninger som gikk igjen, men også at det ved noen av temaene var tydelige forskjeller blant respondentene. Lydopptakene ga en mer nøyaktig nedfelling av det som ble sagt ved at vi hadde muligheten til å spole tilbake og høre enkelte svar flere ganger der hvor det var nødvendig. Det har utvilsomt bidratt til en bedre tolkning av det respondentene sa i intervjuet.

Andre fase handler om å utforske datamaterialet og danne seg et bilde av hvilke hovedfunn man har gjort. Denne fasen ble i mindre grad vektlagt fordi vi gikk rett til fase tre.

Fase tre går ut på å systematisere og kategorisere data. Denne prosessen kalles en innholdsanalyse, og består i grove trekk av tre viktige momenter (Jacobsen, 2018). Først dannet vi overordnede kategorier med utgangspunkt i ett eller noen få tema (Jacobsen, 2018). Deretter ble respondentenes svar sortert under de relevante kategoriene. Dette resulterte i at vi så likheter og ulikheter i respondentenes svar. Vi startet med å ta for oss hvert enkelt spørsmål og så hva respondentene hadde svart og la merke til viktige sitater og annet innhold som kunne brukes videre i oppgaven. Da alle spørsmålene og alle transkriberingene var gjennomgått ble spørsmålene gjennomgått en gang til og svarene kategorisert under de seks temaene spørsmålene ble delt inn i. Til slutt gjennomførte vi analysen en siste gang, men rettet oss da inn mot oppgavens ferdigstilte forskningsspørsmål. Dette gjorde at vi fikk tydelig frem likheter og ulikheter i det respondentene hadde svart, og dermed lettere kunne se om det var forskjeller mellom lederne og politibetjentenes svar.

Siste fase i analyse av data handler om å sammenbinde data og se etter kausale sammenhenger, men dette har ikke vært et fokus i denne oppgaven.

5.9 Reliabilitet og validitet

Det er to svært viktige krav til en undersøkelse. Det ene er at den er reliabel og det andre er at den er valid. Det er viktig at undersøkelsen tilfredsstillende kravene uavhengig av datainnsamlingsmetoden som benyttes og empirien som samles inn. At empirien er valid innebærer at den er gyldig og relevant (Jacobsen, 2018). I dette ligger om vi faktisk får svar på de spørsmålene som stilles. For at undersøkelsen skal være reliabel må empirien være pålitelig og troverdig. Den må være gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit og det er svært viktig at det ikke er åpenbare målefeil som gjør at resultatene er ugyldige (Jacobsen, 2018). Videre går denne studien i dybden på disse to begrepene, og vi ser dem i sammenheng med vår studie.

5.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt det er faktorer ved selve undersøkelsen som har påvirket svarene vi har fått. Dersom undersøkelsesopplegget har påvirket intervjuobjektene skyldes dette enten en intervjuereffekt, en konteksteffekt eller begge deler. Intervjuereffekt innebærer at intervjueren selv har en effekt på fenomenet som undersøkes. Vedkommende som blir intervjuet vil blant annet kunne bli påvirket av intervjuerens kroppsspråk, hva intervjueren sier og har på seg (Jacobsen, 2018). Det er svært viktig at hen som blir intervjuet føler seg trygg, at vedkommende føler at hen kan stole på intervjueren, og at det skapes tillit mellom partene. En intervjuereffekt kan føre til at resultatene får en spesiell slagside, og derfor kan det være vanskeligere å sammenligne svarene til respondentene (Jacobsen, 2018).

I denne studien er intervjuereffekt kanskje den største feilkilden fordi vi var tre stykker som stod for intervjuene. Vi var alle tilstede under det første intervjuet slik at vi kunne diskutere hva som var bra og hva som kunne gjøres annerledes i de neste intervjuene. Deretter ble intervjuene fordelt blant oss. Personlighet, erfaringer, opptreden og trygghet er aspekter som kan ha påvirket intervjusituasjonen. Vi var klar over ulempen ved å ha flere intervjuere og vi gikk derfor nøye gjennom hvordan vi skulle opptre i våre intervjuer. Bakgrunnen for at vi valgte å gjennomføre det på denne måten var av praktiske grunner, men også fordi vi ikke så det som en nødvendighet at alle satt samlet i hvert intervju. Jacobsen hevder at det er umulig å kontrollere fullt ut for intervjuereffekt, men vi er klar over at den kan være tilstede i denne undersøkelsen (Jacobsen, 2018).

Konteksteffekt innebærer å se på i hvilken sammenheng dataene blir samlet inn (Jacobsen, 2018). Det er to dimensjoner som påvirker konteksteffekten; om den er kunstig eller naturlig, og om den er planlagt eller overraskende. I denne studien ble intervjuene utført i naturlige omgivelser og som var planlagt. Intervjuene ble avtalt tidlig i forveien, og intervjuobjektene hadde fått tid til å forberede seg på problemstillingen. Intervjuene ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplass, noe som var en stor fordel fordi det skapte en trygghetsfølelse for intervjuobjektet. Imidlertid har det den ulempen at kolleger kan forstyrre, noe som skjedde under et par av intervjuene og som gjorde at den gode flyten ble brutt.

To andre faktorer som kan ha påvirket reliabiliteten i oppgaven er slurv i nedtegning og analyse av dataen. Dette kan ha oppstått i våre analyser, men vi mener selv å ha greid å unngå dette ved at alle undersøkernes har gjennomgått lydopptakene fra intervjuene før lydfilene ble slettet, og at vi i transkriberingen har vært svært nøye med nedtegningen.

5.9.2 Validitet

Det opereres med to ulike former for validitet; intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet omhandler at vi har grunnlag i den innsamlede empirien for konklusjonene som tas. Ekstern gyldighet handler om at resultatene fra et avgrenset område, her Værnes lensmannsdistrikt, er gyldige i andre sammenhenger (Jacobsen, 2018).

Intern

De ulike aspektene ved datainnsamlingen vil kunne påvirke den interne gyldigheten. For det første må man stille seg spørsmål om hvorvidt intervjuobjektene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten. Her kan man stille seg spørsmål om man har fått tak i de riktige kildene og om disse oppgir riktig informasjon.

I denne studien ble vi, som tidligere nevnt, tildelt ti respondenter fra lensmannen i Værnes lensmannsdistrikt. Dette har gjort arbeidet med å finne relevante respondenter enklere, men i etterkant kan vi stille oss kritisk til utvelgelsen. Vi vet ikke grunnen for hvorfor akkurat disse ble plukket ut, og om de ti personene som ble intervjuet er de beste for å besvare oppgaven. Imidlertid er det ikke noe som har gitt oss inntrykk av noe annet fordi alle respondentene oppfylte kravene som ble stilt i utvelgelsen. En gylden regel for å bekrefte om det er gitt sann informasjon er dersom flere kilder oppgir gyldige beskrivelser av fenomenet (Jacobsen, 2018). Vi kan se at respondentene har like beskrivelser, selv om de ofte har ulike

oppfatninger av nærpolitireformen. Samtlige respondenter har førstehåndskjennskap til reformen og de utviste åpenhet i sine svar. Dette tolkes som at de har oppgitt sann informasjon.

Faren for at forskeren sakte, men sikkert beveger seg bort fra sentrale elementer ved temaet som undersøkes er alltid tilstede (Jacobsen, 2018). For å få bekreftet at vi som forskere gir en sann representasjon av empirien som er innsamlet kunne vi ha benyttet oss av respondentvalidering, eller la andre med kjennskap til temaet gjennomgå datamaterialet og analysene (Jacobsen, 2018). Respondentvalidering går ut på å konfrontere de som er undersøkt med funnene våre (Jacobsen, 2018). Dette har ikke blitt gjennomført i denne oppgaven, men respondentvalidering kunne ha bidratt til å styrke oppgavens validitet. Vi mener allikevel å ha presentert funnene på en korrekt måte.

For å se om resultatene gjenspeiler virkeligheten, som er det siste steget i intern valideringen, har studien sett på om funnene stemmer overens med annen forskning (Jacobsen, 2018). Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 7 hvor vi analyserer funnene våre.

Ekstern

Denne studien har ikke jobbet mot å kunne generalisere funnene som ble gjort og har ikke mulighet til å gjøre dette på bakgrunn av et for lite utvalg. Vi kan dog se at tidligere forskning støtter denne studiens resultater, noe som kan vise at det er en ekstern gyldighet knyttet til funn i denne undersøkelsen. Annen forskning på nærpolitireformen ble presentert under kapittel 4 *Tidligere forskning*.

5.10 Forskningsetikk

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Jacobsen påpeker viktigheten av å tenke over hvordan forskningen kan påvirke personene det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2018). I den norske forskningsetikken er det ifølge Jacobsen tre grunnleggende etiske aspekter i forholdet mellom forsker og undersøkt (Jacobsen, 2018).

I det første aspektet stilles det krav til informert samtykke, noe som innebærer full informasjon, forståelse, frivillighet og kompetanse. Dette er en grunnleggende forutsetning som innebærer at den som blir intervjuet deltar frivillig, og er informert om farer og gevinster deltakelsen kan medføre. Våre respondenter ble informert om formålet og bakgrunnen for undersøkelsen. Dersom det var noen uklarheter angående intervjuet og/eller oppgaven vår, fikk respondentene anledning til å stille spørsmål før intervjuet startet, men også etter at intervjuet var ferdig (Jacobsen, 2018).

I det andre aspektet stilles det krav til privatliv. Dette innebærer tre viktige elementer; hvor følsom informasjonen som samles inn er, hvor privat den er, og hvor stor mulighet det er for å identifisere enkeltpersoner ut fra empirien. Vi var bevisst på at noe av den informasjonen som ble samlet inn kunne oppfattes som sensitiv, og vi var derfor tydelige på at all informasjon ville bli behandlet anonymt. Siden oppgavens intervjuobjekter arbeider på en relativt liten arbeidsplass ble det gjort tiltak for å best mulig ivareta deres anonymitet og privatliv. I denne studien valgte vi derfor å ekskludere informasjon knyttet til navn, kjønn, alder og stilling.

I det tredje aspektet stilles det krav til riktig presentasjon av data. Resultater fra undersøkelser skal i den grad det er mulig gjengis fullstendig og i riktig sammenheng. Ved å benytte lydopptak under intervjuene kunne vi gjengi det respondentene sa på en korrekt måte ved bruk av direkte sitater i analysen.

6. Presentasjon av data

I denne delen presenteres hvilke hovedfunn som er avdekket. Funnene belyser oppgavens problemstilling «*Hvordan har Nærpolitireformens hovedtiltak påvirket politiets hverdag i Værnes lensmannsdistrikt?*».

Presentasjonen fremstilles ved å ta utgangspunkt i tre forskningsspørsmål og benytter intervjuguiden som mal for den skriftlige presentasjonen. Forskningsspørsmålene er som nevnt etablert på bakgrunn av nærpolitireformens delmål og hovedtiltak. For å fremstille våre hovedfunn, har vi benytter oss av direkte sitater fra intervjuobjektene. Disse underbygger både individuelle og felles oppfatninger blant respondentene. En analyse av funnene følger etter presentasjonen av dataene.

6.1 Forskningsspørsmål 1: «På hvilken måte har politiets hverdag endret seg ved bruk av nye arbeidsmetoder?»

Nærpolitireformen har medført mange endringer i politiets hverdag, og mange mål er satt om hva som skal innføres av nye arbeidsrutiner. Delmål seks sier at *politiet skal arbeide mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi* (Politiet, 2019c). Vi ønsket å finne ut hvordan hverdagen til respondentene er påvirket av reformens løfter og mål. Dette ble gjort ved å se på hvilke meninger respondentene har og har hatt til strukturene som har blitt innført. Deretter ønsket vi å undersøke hvilke konkrete arbeidsoppgaver og metoder som har endret seg etter reformen.

Til å begynne med var det interessant å få **vite hva respondentene legger i begrepet endring**. Dette for å gi oss et grunnleggende innblikk i hva de legger i begrepet. Det ble oppfattet som et noe vanskelig spørsmål og vi fikk relativt ulike svar fra respondentene. Det som gikk igjen i svarene var at endring er forbundet med noe som bør være positivt, og at det må foreligge et behov for at noe endres. **L1** og **L3** vektla at endring bør gjennomføres fordi det er et behov for å gjøre noe annet, og dette burde være positivt.

L5 sa dette: «*Endring for meg er positivt. Vi tvinges til å være innovativ, vi blir fremoverlent, ser løsninger. Det er en forutsetning for å følge med den rasende utviklingen som skjer i samfunnet.*»

Kun **PB2** trakk frem rene negative sider ved endring, og **PB1** og **PB5** vektla at endring både kan ha positive og negative konsekvenser.

PB2: *«Endring er når det skjer ting som du ikke har kontroll på i det hele tatt hehe, noe som blir tredd nedover hodet på deg og som du ikke skjønner hvorfor. Det er vel en ekstrem måte for endring kanskje, men det er jo det.»*

Vi ønsket deretter å få et innblikk i **hvilke tanker respondentene hadde dannet seg i 2015 da Nærpolitireformen ble vedtatt**. Gjennomgående svar var håpet om å få flere ressurser og endrede bedre arbeidsmetoder. Svarene var sprikende på spørsmålet om de i utgangspunktet var positive eller negative til innføringen. Noen hadde ikke dannet seg spesielle meninger på det tidspunktet. **L1** mente at reformen kom til å bidra til bedre ressursutnyttelse og bedre tilgang på ressurser, men var samtidig bekymret for om de kom til å miste ressurser. **L2** var også positiv, dette påpekes i utsagnet:

«Det synes jeg var positivt egentlig. Vi ser at samfunnet rundt oss endrer seg og vi ser at måten vi jobba på ikke fanger opp trender i tiden... samfunnet har endret seg mens vi har vært ganske statiske.»

PB3 har deltatt på tidligere reformer, noe som har gjort at hen i utgangspunktet var skeptisk til nærpolitireformen, men holdningene er i dag endret:

«Nei, i utgangspunktet var jeg skeptisk for jeg har jo jobbet så lenge at jeg var med på reformen som vi hadde rundt årtusensskiftet.»

Det var viktig for oss å finne ut **hvilke forventninger respondentene har hatt til reformen**. Igjen ble manglende ressurser trukket frem som et gjennomgående svar.

Som **PB2** sa: *«Det jeg forventa var at vi fikk mer ressurser samla. La vi ned kontor og brukte pengene til husleie så kunne vi ansatte flere folk. Det er jo genialt!»*

I tillegg til forventninger om flere ressurser hadde respondentene høye forhåpninger om at reformen skulle bidra til å gi publikum bedre tjenester og at distriktene skulle ivaretas.

PB4 sa: *«Jeg var litt sånn, vi får se hva det blir til og se hva det fører til egentlig. Det kommer jo mange store, fine ord fra oven også må vi se litt hva det egentlig betyr.»*

PB5 sa: «En viktig forventning for meg var at ikke distriktene ble glemte, at det ble en sentraliseringsreform. Det var det veldig mange var skeptiske til.»

Deretter ønsket vi å finne ut **om forventningene respondentene hadde hatt på starten av reformen er innfridd**. Flere av respondentene trakk på om hvorvidt forventningene deres er innfridd, mens andre mente at det ikke var tilfellet, men understreket at man fortsatt er i en tidlig fase. Som **PB3** påpekte:

«Jeg kan verken si klart ja eller nei. Og det har jo litt å gjøre med at, ja, en del ting har vi lyktes med og en del ting har vi mistet på veien.»

L4 var tydelig på at forventningene ikke var oppfylt og mener at reformen har startet i feil ende ved at ressursene ble fylt på i toppen. Noe som gjorde at det ikke ble nok ressurser på operativt nivå:

«Nei, det er de ikke fordi at i selve prosessen så har vi begynt i feil ende. Vi startet på toppen, og når vi fyller opp i toppen så går det tomt til slutt. Og når du starter med de som skal arbeide ute så er det ikke noen folk igjen.»

Videre ønsket vi å se på **dagens holdninger til reformen**. Respondentene har brukt ord som nødvendig og at troen på reformen er tilstede. Det interessante ved dette spørsmålet var at lederne var positive til reformen, både før og etter at den ble innført. Blant politibetjentene fantes det en større skepsis, med unntak av **PB3** som sa:

PB3: «Jeg er ikke på langt nær like skeptisk nå som jeg var da i 2015.»

L4 påpekte: «Ja jeg har troen på at reformen er riktig, det måtte en reform til fordi vi var bakpå. Vi var baktung og gammeldags.»

PB1 har blitt mer negativ til reformen: «Jeg må ærlig innrømme at jeg har blitt mer og mer negativ til reformen underveis. Det er fordi at det stort sett går på bemanningen, det har krevd så mye.»

Videre ønsket vi å få vite mer om hvilke meninger respondentene har hatt til iverksatte strukturendringer, og hvilke endringer som har blitt innført i Værnes lensmannsdistrikt. Først ble det stilt spørsmål om **hvilke tanker respondentene hadde til den strukturelle delen av reformen**. Flere av respondentene mener det er synd at ressurser flyttes inn til sentrum

(Trondheim sentrum politistasjon) og at kunnskapen i lokalsamfunnene forsvinner, samt at det blir lengre avstand mellom politi og publikum. Det oppleves at strukturendringen har medført en sentralisering der mer styres fra Trondheim. **PB3** mente at kvaliteten på politiets operative del har bedret seg ved at ansatte er mer samlet.

L2: *«Mine tanker er at den fikk et feil navn, veldig feil. De fleste skjønner at det blir en sentralisering av ressurser og oppgaver.»*

PB3: *«Operativt så mener jeg helt klart at vi er mye mer slagkraftige i dag enn det vi var før reformen.»*

Deretter ville vi vite **hvilke nye strukturer som har blitt satt i gang i lensmannsdistriktet**. Respondentene viste til den forrige lensmannen i Værnes regionen som var tidlig ute med arbeidet om å samle lensmannsdistriktets ressurser. Flertallet svarer at lensmannskontorer er lagt ned og at det var bra at Værnes lensmannsdistrikt var forut for sin tid.

L2: *«Det vi var litt smarte på da, synes vi selv, det var at vi så hva som kom og vi foregrep egentlig politireformen. Vi starta dialog med kommunene om nedleggelse/samling av ressursene tidligere, da fikk vi det litt mer som vi ville.»*

L3: *«Det har vært en del flytting av folk, kanskje ikke så fysisk, men organisatorisk. Det skaper jo en del uro og støy, det gjør at man må finne formen på nytt igjen etterpå.»*

På spørsmålet om respondentene **mente at den strukturelle endringen har vært nødvendig** ser vi at alle, unntatt **PB2**, mente at det var riktig å gjøre en endring og at endringen var nødvendig. Respondentene trekker frem at polititjenesten blir mer lik over hele landet og understreker viktigheten av et bedre fagmiljø. **PB2** har ikke sett behovet for en strukturell endring, men understreker at ressursene burde kunne brukes på en mer fornuftig måte enn tidligere. **L1** trekker frem begge sider ved følgende sitat:

«Det er både plusser og minuser i det. Og jeg var til dels enig i at; er det noe grunn til å sitte på et lite kontor og vente på oppgaver og fine dager når det er folk som jobber seg i hjel på de større plassene? Det var jeg ikke enig i og det er helt klart at det må gjøres en endring. Men er på en måte den nærheten til publikum, mulig den endrer seg.»

Vi stilte også spørsmål om hva respondentene mente om **kritikken blant ansatte som fremstilles i mediene. Denne kritikken har handlet om de strukturelle endringene og hvordan disse har blitt implementert.** Samtlige er enige om at kritikken er på sin plass. De kjenner seg igjen, men sier også at det ikke har vært mye kritikk internt i eget lensmannsdistrikt. **L3** sa at politiet må tåle å bli utfordret på hvordan de utfører dagens arbeidsoppgaver og mener kritikken er berettiget. **PB2** mente det skulle blitt satt strek over hele reformen på et tidlig stadium, men **PB1** har ikke de samme sterke meningene i sin uttalelse:

«Jeg er mye enig i kritikken, men samtidig tror jeg og... Det er vanskelig for folk å være i en sånn reform og enkelte kjenner det mer på kroppen hvis de blir flyttet uten at de ønsker det. Jeg tror det har kommet frem mer negativt enn kanskje fortjent.»

PB4: *«Den er helt på sin plass. Reformen lover så mye, og vi som er ansatt i denne etaten opplever ikke at vi greier å oppfylle de lovnadene.»*

Så ønsket vi å se på de konkrete arbeidsoppgavene til Værnes lensmannsdistrikt ved å høre om dagens arbeidsoppgaver og om hvordan disse eventuelt har endret seg som et resultat av nærpoltireformen. Til å begynne med ønsket vi å undersøke på **hvilken måte respondentenes arbeidsoppgaver har endret seg som en konsekvens av reformen.** På dette spørsmålet var det ikke et entydig svar. **PB4** trekker frem PPS som en ny sentral og viktig arbeidsmetode. **PB5** opplever at det stilles flere krav fra Stortinget og POD, samt politidistriktets ledelse, noe som gir den lokale ledelsen mindre handlefrihet. **L4, PB3** og **PB5** mente at det ikke hadde blitt noen store endringer i arbeidsoppgavene. Noen av respondentene har fått kjenne på betydelige endringer ved at de har fått nye stillinger i distriktet.

PB5: *«Egentlig har dem (oppgavene) ikke endret seg så veldig mye. Det er egentlig veldig likt. Det er vel kanskje det at man blir litt mer styrt. Det er en del krav som stilles helt fra Stortinget og til POD, og fra distriktets ledelse om ting vi skal gjennomføre og ting vi skal gjøre. Dette gjør at det blir mindre handlefrihet.»*

PB2: *«Klart jeg blir jo litt frustrert når reformen sier at: 'Sorry mac, men deg har vi ikke bruk for, du må finne på noe annet eller bli innplassert et annet sted.', men respondenten påpeker avslutningsvis at «Jeg råtrives rett og slett i ny jobb.»*

Videre ønsket vi svar på **hvilke nye arbeidsmetoder som har blitt tatt i bruk**. Samtlige respondenter trekker frem PPS, teknologi og nye apper som sentrale arbeidsmetoder. Det ser ut til å være enighet om at teknologi er viktig for at man skal kunne henge med i samfunnets utvikling. Samtidig har de også blitt mer kunnskapsbasert, ved at de arbeider mer målrettet nå enn før.

L2: «Før var det litt sånn 'Nei i dag er det fint vær, jeg tror vi kjører dit i dag'. Nå er det basert på informasjon som ligger inne i et system... Vi har også en ny arbeidsmetode som heter KUBA: Kunnskapsbasert politiarbeid, som gjør at vi baserer oss på informasjon som ligger på nettet, som gjør at vi kan jobbe mer målrettet.»

PB1: «Ja, vi har PPS og det er et kjempebra tiltak. Vi har hengt litt langt etter egentlig, hele verden har vært på sosiale medier mens vi har sittet med våre programmer fra ganske langt tilbake i tid, så det er veldig positivt.»

Deretter ønsket vi å gå dypere inn på spørsmålet ved å høre **om arbeidet har blitt mer effektivt ved å ta i bruk de nye arbeidsmetodene**. Dette er noe politiet ønsker å oppnå og som er nedfelt i nærpolitireformens delmål. Her var det enstemmighet når det gjaldt effektiviteten rundt nye arbeidsmetoder. Det ble lagt vekt på PPS og teknologi, som i all hovedsak står for effektiviseringen. Respondentene brukte uttrykk som «absolutt» og «i høyeste grad» i deres beskrivelser om effektiviteten. Følgende sitater påpeker dette:

L3: «Ja, mer effektivt. Det tror jeg er svaret uansett hvem du spør i politiet. Akkurat dette prosjektet tror jeg de fleste er enige om var et løft for politiet.»

PB4: «Ja det tror jeg. Absolutt.»

Selv om alle respondentene hadde en mening om at arbeidet har blitt mer effektivt, var det også noen som drøftet begge sider av saken. **PB3** mener det i aller høyeste grad er effektivt, men ikke nødvendigvis på tidsbruk.

«Men nå skal alt tas på lyd. Selve avhørssituasjonen på stedet går veldig raskt, for du forteller ganske mye på fem minutter. Når du kommer inn må du sette deg med det opptaket også må du i etterkant skrive det, så det blir litt dobbeltarbeid, men samtidig så legges lydfilen med. Så i den grad noen i ettertid sier 'jo, men det har jeg jo aldri sagt' eller 'det var ikke det jeg mente', så er det bare å gå inn i lydfilen og dokumentere det som ble sagt.»

Ved neste spørsmål ønsket vi å se på **tankene rundt politiets ressurser og om de har nok ressurser**. Flertallet mente at det ikke er nok ressurser fordi de har fått flere arbeidsoppgaver som følge av nedleggelsen av andre lensmannskontor. Respondentene opplever at ressursene forsvinner inn til Trondheim sentrum politistasjon på grunn av sentraliseringen. Følgende utsagn viser meningene om manglende ressurser:

PB1: *«Jeg mener ikke vi har nok ressurser sånn det er i dag. Dette fordi vi mister folk her. De flyttes til byen, men det kommer ingen nye inn igjen her. Vi blir færre og arbeidsoppgavene blir flere.»*

L2 får frem ved sitatet under at ressursene i dag er tilstrekkelig, men samtidig kunne det vært flere ansatte for gjennomføring av arbeidet: *«Det jeg kan si er at vi leverer bra med de ressursene vi har, men vi er ikke fornøyd med de leveransene vi har, vi ønsker å yte mer.»*

Deretter ble det stilt spørsmål **om antall ansatte er tilstrekkelig for å gjennomføre dagens arbeidsoppgaver**. På den ene siden kommer det frem at de fleste mener at antall ansatte ikke er tilstrekkelig for å gjennomføre dagens oppgaver. Respondent **L4** har en klar formening om at de ikke er nok ansatte:

L4: *«Jeg tror politiet må ha flere folk på førstelinja for at dette skal lykkes, det er det ingen tvil om. Folk arbeider ræva av seg der... Som gjør at de fleste vurderer å slutte, og ledelsen er de ikke.»*

Ifølge **L3** får de gjort den jobben de skal gjøre, men det er alltid et behov for flere folk. **PB5** mente derimot at antall ansatte er tilstrekkelig:

PB5: *«Her synes jeg vi er det, egentlig. Til at man kan gi en bra polititjeneste ja, men man kan alltid gi en bedre polititjeneste.»*

Ved neste spørsmål ønsket vi å se nærmere på om **Værnes lensmannsdistrikt hadde oppnådd bedre tilgjengelighet og tilstedeværelse til publikum**. Det kom tydelig frem at publikum er veldig viktig for respondentene, og at fokuset alltid er på publikum. Lederne er på generell basis mer positive enn politibetjentene. De fleste understreket at tilgjengelighet og tilstedeværelse er noe de bør og kan bli bedre på.

L5: «I fjor så greide vi stort sett alltid å gjennomføre på dette området, men i år har vi ikke greid det. Vi mister folk, mister folk og mister folk. Det er ressurser som er avgjørende for at det skal være vellykket eller ikke.»

L2: «Får mye positive tilbakemeldinger, flere av kommunene sier at de opplever politiet mer synlig nå enn før. Vi er på sosiale medier og det meste av informasjon som publikum trenger er søkbart.»

PB3: «Så av og til ja, men det er veldig mannskapsavhengig.»

Med disse sitatene avsluttes presentasjonen av funnene til forskningsspørsmål én. Videre følger en presentasjon av forskningsspørsmål to.

6.2 Forskningsspørsmål 2: «Hvordan oppleves dagens utøvende ledelse på tvers av ulike nivåer i Værnes Lensmannsdistrikt?»

Med dette forskningsspørsmålet ønsket vi å se på utøvende ledelse fra ulike nivåer, både fra et ansattperspektiv, men også spørre lederne hvordan dagens utøvende ledelse oppleves. For å komme mer i dybden i forskningsspørsmålet ble det også stilt spørsmål om kultur og tillit. Dette på bakgrunn av nærpolitireformens delmål nummer fem som omfatter at *politiet skal skape resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit* (Politiet, 2019c). Et av hovedtiltakene til politiet er å styrke ledelse. Det sentrale i oppgavens spørsmål er å finne ut om hva som kjennetegner dagens ledelse, hvordan måloppnåelse og relasjonsbygging vektlegges og hvordan dette påvirker hverdagen i lensmannsdistriktet. Funnene knyttes og drøftes videre i analysekapittelet med utvalgte teorier innen ledelse, kultur og tillit. Funnene sees opp mot tidligere forskning.

Aller først ble det stilt et relativt åpent spørsmål om **hva som kjennetegner dages utøvende ledelse i lensmannsdistriktet**. Det var tydelig at respondentene tenkte seg godt om før de svarte grundig på spørsmålene. Flere av lederne vektla at det å ta seg tid til å snakke med folk, være tilgjengelige og åpenhet til de ansatte står sentralt. En av lederne trakk en rask konklusjon om at hen har eller ønsker en autoritær tilnærming til ledelse. Blant det som kan framstå som politisk korrekte svar har **L5** en motstridende oppfattelse. Det kommer frem i følgende utsagn:

L5: «Synes det er litt A-ledelse, som vi kaller det. 'Jeg vil - du skal' i stedet for involvering og informasjon. Det blir tredd nedover hodet på dem som skal utføre det.»

L2: «Mye handler om å være menneskelig, hvis man setter av tid til å være sammen med dine da skjønner de at du gjør det du kan for dem.»

Fra politibetjentene fikk vi ulike svar. Det var også nødvendig med tenkepauser og intervjueren opplevde at respondentene ofte nølte i begynnelsen av svarene. Blant politibetjentene var det en sprikende oppfatning om temaet. **PB4** opplever at ledelsen ønsker at de skal lykkes, samtidig som det skal stilles krav som skal være på et visst nivå. **PB2** mener at ledelsen ikke bruker sin autoritet for at ting skal fungere:

«Når ting ikke blir som alle har vært med på å bestemme, så må noen si ifra og ansvaret må legges på noen, selv om det er ubehagelig. Der syns jeg de er for lite flinke. Det er mye sterke folk ned i organisasjonene, men de må få: hallo du skal... vi jobber på en sånn plass der noen må bruke autoriteten sin innimellom for at ting skal fungere.»

Som et underspørsmål ble det spurt om **ledelsen vektlegger effektivitet og måloppnåelse, og om dette går på bekostning av relasjonsbyggende arbeid**. Lederne svarer at de vektlegger både effektivitet og måloppnåelse, og påpeker at det brukes mye tid på målstyring og resultatrapportering oppover i systemet. Flere ledere sier at det i noen grad går på bekostning av relasjonsbyggende arbeid fordi det er mye rapportering og mange valg som må tas med korte frister. Det understrekes at det også fokuseres på relasjonsbygging.

L5 sa: «Jeg vektlegger begge deler, men er veldig opptatt av relasjonen jeg har med kollegaer. Ledelsen over meg vektlegger effektivitet.»

Og **L1** ytret: «Jeg synes vi er veldig opptatt av antall dager og få unna saker. Derfor har jeg fått uttrykket «få det bort» på meg, sant.»

Politibetjentene forteller at de jobber mot måltallene, men at det ikke er noe de daglig er opptatt av. De mener relasjonsbyggende arbeid er tilstede og tror ikke at det svekkes av et eventuelt fokus på effektivitet og måloppnåelse.

PB1 fortalte: «De fleste (lederne) vektlegger effektivitet, i noen tilfeller er det riktig tenker jeg og i andre tilfeller ikke så riktig.»

Videre ble det stilt spørsmål om hva de **mener er viktige faktorer når det gjelder ledelse**.

Målet med spørsmålet var å undersøke om lederne følger sine grunnleggende verdier, og hvilke faktorer som politibetjentene ser på som viktige. Lederne trekker fram åpenhet, klarhet, tydelighet og humor som viktige faktorer. **L5** er veldig klar på å gi tilbakemeldinger:

«Jeg er veldig opptatt av å rose folk. Jeg sier: 'Bra jobba fordi ...'. Sier hvorfor de får skryt. Det er viktig at hver enkelt føler at de blir sett.»

I likhet med flere av lederne svarer politibetjentene gjentatte ganger at kommunikasjon og informasjon er viktige suksessfaktorer når det gjelder ledelse. I tillegg mener politibetjentene at ledelse handler om synlighet og medmenneskelighet. **PB5** underbygger denne oppfatningen om viktigheten av å bli hørt i sitt utsagn:

«Nei, for min del så handler det om at man må bygge nedefra og opp. Det er viktig for meg at vi som faktisk er ute og gjør politijobben, den tradisjonelle politijobben som slik folk ser på politiet, at vi blir hørt. At vi har mer innflytelse på beslutninger og at vi faktisk gjør det vi skal ovenfor publikum da. At fokuset ikke er ovenfra og ned, som det kanskje har vært mye.»

I siste spørsmål om ledelse ønsket vi å undersøke **i hvilken grad utøvende ledelse har forandret seg etter innføring av reformen**. Dette for å se om det har vært en endring i utøvende ledelse og om de grunnleggende tankene om ledelse har blitt påvirket av nærpolitireformen. Lederne er ikke samstemte i synet på i hvilken grad ledelse har forandret seg. En leder trekker frem at samlingen av ansatte gjør det lettere å lede og at det i stor grad påvirker utøvende ledelse. **L3** mener ledelse i mindre grad har forandret seg ved å si følgende:

«Slik jeg har kjent ledelsesfilosofien, så har man ønsket å ligge i forkant og sett muligheter for å gjøre grep for å møte framtiden. Tror ikke det har endret seg til i dag. Ønsker heller å dra i en retning enn å være en brems – og det tror jeg er viktig.»

I svarene fra politibetjentene er det flere av respondentene som ikke vet hva de skal svare eller har problemer med å si noe konkret. De fleste mener at utøvende ledelse er uforandret og **PB1** sitt utsagn er dekkende for det de fleste politibetjentene mener:

«Nei, jeg syns den ikke har forandret seg sånn sett. Det virker som de har mista litt handlingskraft. De må også henvende seg til noen andre nå før de kan ta en beslutning. Men utover det har jeg ikke merket noe til det altså.»

PB2 støtter dette: *«Nei, jeg føler at de også er litt frustrert fordi de har mindre de skulle ha sagt. De får mer tredd nedover hodet de også.»*

Politiet ønsker å skape resultater gjennom en kultur preget av åpenhet og tillit. Det gjorde oss nysgjerrige på å **finne ut hvilke verdier som er viktige for ansatte i Værnes lensmannsdistrikt**. Gjennomgående svar var verdier som respekt, samarbeid, ærlighet og åpenhet. Det ser ut til at disse verdiene står veldig sterkt hos mange av respondentene og det er ingen markante forskjeller mellom ledernes og politibetjentenes oppfatning. **L3** og **L5** trakk frem medarbeiderplattformen for å beskrive hvilke verdier de ser på som viktige.

L3: *«Vi har noe som kalles medarbeiderplattform som vi bruker å ta frem noen ganger – den er god. Den sier at du skal være modig, helhetsorientert, du skal vise respekt, tett på. I det så ligger det veldig mye.»*

Ved neste spørsmål ønsket vi å se nærmere på **om reformen har ført til endring i verdiene**. De fleste respondentene mener at verdiene er de samme, selv om de står midt i en reform. Det kommer tydelig fram at verdier er noe som følger enkeltindividene og er godt forankret. Politibetjentene trekker frem at verdiene er noe som ligger hos hver enkelt. Dette understreker **PB1** med sitt sitat:

«Føler at verdiene kanskje er de samme. Man ønsker fortsatt å gjøre en god jobb og fremstå som en bra person. Det ligger nok mer til hver enkelt tror jeg, det tror jeg ikke har så mye med reformen å gjøre.»

Vi ville også se på om **nærpolitireformen har ført til mer åpenhet og tillit**. Dette går også under delmålet om at politiet skal skape resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit. Dette spørsmålet ble ikke vinklet til å gjelde publikum, men gjelder internt i lensmannsdistriktet, og vi velger derfor å kun presentere svarene som tar for seg dette. Flere av politibetjentene mener at det er tillit og åpenhet i Værnes lensmannsdistrikt. Dette påpekes i utsagnet til **PB3**. Det kommer ikke tydelig frem hvorvidt det er et resultat av nærpolitireformen. I likhet med politibetjentene påpeker lederne at tilliten er høy internt, men det trekkes også frem at tilliten mellom distriktet og POD i liten grad er tilstede.

PB3: «Jo, akkurat det føler jeg fungerer ganske greit, men det vet jeg ikke om kan tillegges reformen. For sånn har det jo, dette er jo grunnverdier som de aller fleste av oss har med seg fra før av. Og sånn har det på en måte alltid vært oss imellom nedpå her. Og en reform vil jo ikke forandre på det.»

Deretter ønsket vi å finne ut om **hvordan det jobbes med organisasjonskulturen i dag**. Vi ønsket å se nærmere på kulturen hos Værnes lensmannsdistrikt for å få et bedre innblikk i dagens situasjon. Mange av respondentene var raskt ute med å svare at kultur ikke er noe det jobbes med til daglig, men at de mener det er god kultur på arbeidsplassen. Lederne legger vekt på at de ikke jobber aktivt med kultur, men at det er noe de alltid har i bakhodet. **L2** sier at det å holde møter for å utelukkende jobbe med kultur ville ha fungert dårlig:

«Det er noe vi holder på med hele tiden. Jeg vil ikke si at vi jobber med kultur, for hvis vi skal ha et fellesmøte og si at i dag skal vi jobbe med kultur da blir det en forferdelig dårlig dag.»

Videre referer **PB2** til en observasjon i Værnes lensmannsdistrikt som hen mener er en negativ artefakt i organisasjonen.

PB2: «Viktig med åpenhet og mest mulig fellesskap... Har jo fått mange folk hit på grunn av nedleggelse, men føler fortsatt at det er godt samhold mellom avdelingene. Men det som er skummelt nå og som jeg ikke liker i det hele tatt, er at det har blitt to grupperinger bare på vakta... Nå har de etablert seg nede i kjelleren der de har egen sofagruppe, kaffetrakter og egne kopper med emblem og navnet sitt, prosjektor og garderobeskap. Det her er bare tull og faenskap... Det har blitt en ukultur, det er noe drit og lort og det er overhodet ikke med på å styrke fellesskapet.»

Til slutt i presentasjonen av forskningsspørsmål to trekker **PB3** frem en mening som reflekterer flere av politibetjentenes oppfatning av kulturarbeid:

«Om det aktivt jobbes med det? Jeg kan ikke peke på noe konkret der altså. Men det er noe som hele tiden er der.»

Med dette ser det ut til at politibetjentene ikke tenker spesielt på organisasjonskultur i sin arbeidshverdag og at arbeidet med kultur ikke synliggjøres.

6.3 Forskningsspørsmål 3: «I hvilken grad oppleves læring som en viktig del av politiets hverdag?»

Studiens tredje forskningsspørsmål belyser viktigheten av læring og om det tilrettelegges for læring i Værnes lensmannsdistrikt. Dette er nært knyttet til delmål fire i nærpolitireformen, som sier at politiet ønsker «*Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer*» (Politiet, 2019c).

Med første spørsmål var det viktig å få vite **hvordan det tilrettelegges for læring og faglig utvikling i Værnes lensmannsdistrikt**. Gjennomgående ble det trukket frem ulike arenaer for læring som for eksempel tilbakemeldingsmøter, parole, etterforskningsløftet og kurs samt at det brukes mye tid på å gjennomgå saker i fellesskap. Felles for respondentene var at de mente ledelsen tilrettelegger for noe kursvirksomhet og at de viser interesse for at deres ansatte skal få videreutvikle seg. Flere respondenter understreket at det er vanskelig å få tilgang til større ettertraktede kurs, for eksempel er det innsatsledere i Værnes lensmannsdistrikt som ikke har fått mulighet til å ta innsatslederkurs. **PB3** understreker at det må foreligge en god grunn for at man skal få plass på kursene og at det er viktig at distriktet blir like prioritert som sentrum.

PB3 sa: «*Du får ikke et kurs bare siden du har lyst til å ta det. Det må være en tanke bak. Av og til så legges det veldig godt til rette for det, men hvis du er inne på de litt større kompetansehevingene så er det ganske mange om benet, og vi har flere innsatsledere nå som ikke har innsatslederutdanningen.*»

PB5: «*De (ledelsen) er veldig opptatt av at vi skal kunne utvikle oss. Vi har muligheter til både å videreutvikle oss og hospitere på andre fagområder ... Og det legges det veldig til rette for. Ledelsen ønsker jo også at vi skal det. Så jeg føler at det tilrettelegges.*»

Videre ønsket vi å få vite **i hvilken grad respondentene mente at det var nødvendig å lære noe nytt**. Alle respondentene mente at det i stor grad er viktig og nødvendig å tilegne seg ny kunnskap. Et raskt endrende kriminalitetsbilde og en dynamisk arbeidshverdag trekkes frem som viktige grunner til hvorfor det er viktig å med mer læring og kompetanseheving.

L3: «Det er helt nødvendig. Samfunnet går videre i turbofart og skal vi henge med så må vi også tenke utvikling, tenke tilpasning... Det er som i andre organisasjoner; man er nødt til å investere i kunnskapsutvikling.»

PB4: «Det er absolutt nødvendig. Når man tror man er utlært så må man finne noe annet å holde på med.»

Deretter ønsket vi å få vite **hvordan respondentene samarbeider og deler sin kunnskap med andre kollegaer, og om dette har endret seg om en konsekvens av reformen.**

Kunnskapsdelingen foregår på flere plattformer. Respondentene trekker frem at alt fra en uformell prat over kaffekoppen til arrangerte møter er steder hvor kunnskapsdeling finner sted. Det trekkes også frem bruk av nye apper. Flere viser til at kunnskapsdelingen er satt mer i system etter reformens inntreden i distriktet vist ved sitatet til **PB4. L3** understreket at reformarbeidet har forsterket delingskulturen. Videre påpeker **L4** viktigheten av å dele kunnskap i sitt utsagn:

PB4: «Det er der vi kommer tilbake til det at alt er satt mer i system og man har et mer bevisst forhold til hva man holder på med. Det er ikke slik at politiet plutselig har begynt å jobbe.»

L4: «Vi bruker fellesmøter og hver enkelt som oppretter en sak må skrive rapport og sende ut til alle sammen slik at alle leser den...Det har noe med det at å lære noe nytt gir noe tilbake, for hvis du jobber for lenge i en boks så stagnerer du. Det har noe med å få input fra andre.»

L5: «Man lærer ikke alltid en ting før man har praktisert det i vårt yrke, men slik er det med politioppdrag. Det er ikke en gitt fasit. Det er mange veier til Rom, men kanskje to av dem er bedre. For å få disse erfaringene ut, for å ikke gå i de samme fellene så er det viktig at vi har erfaringsdeling.»

Læring foregår på ulike arenaer og da ble det naturlig å finne ut **på hvilke arenaer de ansatte får delta i diskusjoner om hvordan oppgaver skal gjennomføres.**

L3 starter med å si: «Det varierer ut fra hvor du er, hvilken seksjon eller hvor du er i organisasjonen, men alle har mulighet til å delta i et fora på et eller annet vis.»

Parolene understrekes som den største arenaen for deltakelse, samt at uformelle samtaler igjen vektlegges som viktige. **PB4** mener at ledelsen er blitt mer bevisst på at alle skal få delta i slike diskusjoner. **L5** trekker også frem paroledagene som en god arena for å dele sine meninger, og sier:

«Vi har paroledager på onsdager ... Dette er en kjempe arena der man kan gå igjennom spesifikke oppdrag eller man kan gå igjennom ting som man har lært eller gjort erfaringer rundt. Det er en bevissthet rundt det her (deltakelse), som jeg er stolt av å få være en del av. Det ligger implementert hos oss på Værnes.»

L3 uttalte at: *«Det skal være en grunnplanke for å utvikle læringskulturer og idealet er å bli en lærende organisasjon. Da må man begynne et sted og lage fora der man kan stille spørsmål, få refleksjon og hvor det er åpenhet for å snakke om ting som er bra og hva som kunne blitt gjort bedre.»*

Basert på sentrale teorier ønsket vi å få vite om **deltakelsen faktisk fører til reelle endringer i måten respondentene arbeider på**. Flertallet mener at deltakelsen faktisk fører til endring. Det uttrykkes at deltakelsen gir økt eierskap og motivasjon. **L2** mener at deltakelsen er med på å skjerpe folk, og mener at det bidrar til en kvalitetsheving av arbeidet som gjennomføres.

PB3: *«Ja det fører til økt kunnskap, og kunnskap vil jo føre til at du velger å gjøre noe på en annen måte neste gang. Men den store endringen er at vi har den arenaen nå som vi ikke hadde tidligere. Det er reell endring som er veldig positivt og lærerikt har jeg inntrykk av.»*

PB5 stiller seg likevel mer skeptisk i sitt svar: *«Jeg føler at i forhold til reformen, så er mye besluttet uansett hva jeg ville kommet og sagt. Jeg føler ikke at jeg blir hørt på alt nei. Jeg føler generelt at vi ikke har så mye å si på en del ting, som er besluttet ovenfra.»*

For at en organisasjon skal lære, er det viktig at endringer forankres i rutiner og vi ønsket derfor å høre om **deltakelsen blir forankret i formelle rutiner**. Flere ledere påpeker at mye kunnskap sitter i hodet på de ansatte, vist ved sitat fra **L1**:

«Ja, jeg tror nok at politiet har en svakhet i at mye kunnskap sitter oppi her (peker mot hodet), taus kunnskap, og når den pensjoneres eller forsvinner, forsvinner også kunnskapen med dem dessverre, så der har vi nok en vei å gå.»

Politibetjentene mente at lite forankres i formelle rutiner. Flere av respondentene sa også at det ikke eksisterer klare rutiner på hvordan ny kunnskap nedfelles i rapporter og arkiver, men at det allikevel er blitt flere og bedre rutiner.

L3 sa: *«...Vi kunne skrevet instruksjer på at slik og slik skal det være, dog det gjøres i noen grad, men vi har ikke trua på at instruksjer og rutinebeskrivelser løser på langt nær alt.»*

Viktig for studien var det å finne ut om **det er større fokus på læring nå sammenlignet med før reformen**. Her fikk vi sprikende svar. Flere mener at det uten tvil har blitt et større fokus på læring og samhandling, blant annet gjennom PPS og ved obligatorisk opplæring. Igjen legges det vekt på at ting er satt mer i system og at det er en tanke bak arbeidet som gjennomføres. Dette som en konsekvens av reformen.

L3: *«Ja, det har blitt større fokus gjennom politiarbeid på stedet og obligatorisk opplæring, to områder som har løftet fram fokus.»*

L1 sa: *«Vi satt mer og lærte opp og ble gode på hver avdeling før, mens nå forsøker vi å samhandle og lære.»*

Avslutningsvis ser vi at det kun er **L5** og **PB2** som er uenige i at reformen har bidratt til et større fokus på læring blant annet vist ved uttalelsen til **L5**:

«Nei, det tror jeg er å dra det veldig langt. Der tror jeg vi er på individnivå.»

I dette kapittelet har vi presentert og utdypet forskningsspørsmål og hovedfunn. Vi har brukt respondentenes sitater og funnene legger grunnlaget for analysen i kapittel 7.

7. Analyse

For å besvare problemstillingen: «*Hvordan har nærpolitireformens hovedtiltak påvirket politiets hverdag i Værnes lensmannsdistrikt?*» har vi valgt å utføre en analyse på bakgrunn av studiens tre forskningsspørsmål. I analysene har vi benyttet oss av tidligere presenterte teorier og forskning som underbygger studiens funn. Analysen vil først ta for seg ett og ett forskningsspørsmål hvor vi analyserer hovedfunn som tar utgangspunkt i spørsmålene som ble stilt under intervjuene. Avslutningsvis under hvert forskningsspørsmål i analysen følger en oppsummering med delkonklusjon. Selve konklusjonen på problemstillingen blir presentert i kapittel 8.

7.1 Forskningsspørsmål 1: «**På hvilken måte har politiets hverdag endret seg ved bruk av nye arbeidsmetoder?**»

Med bakgrunn i at ett av hovedmålene til nærpolitireformen omhandler innføring av nye og bedre teknologiske arbeidsverktøy, ønsket vi å undersøke om hverdagen til politiet i Værnes lensmannsdistrikt har endret seg. Derfor ville vi få et innblikk i hva respondentene legger i begrepet endring, samt tanker, forventninger og holdninger til nærpolitireformen. Dette for å belyse Jacobsen sin teori om endring og Lewins tre-steg-modell som har fokuset på de ulike fasene i en endring. For å bygge videre på Jacobsens teori om at endringer blant annet kan være strukturelle og bestå av å anvende ny teknologi, ble det valgt spørsmål som belyser dette. Avslutningsvis tok vi utgangspunkt i tidligere forskning ved å stille spørsmål om tilgjengelighet og tilstedeværelse, og om Værnes lensmannsdistrikt opplever sine ressurser som tilstrekkelige. Analysen gjennomføres ved bruk av utvalgte teorier.

Til å begynne med var det fokus på respondentenes egne meninger og holdninger, og spørsmål om **hva respondentene legger i begrepet endring** ble stilt. Definisjonen på når det har skjedd en endring er som følger «*Endring har funnet sted når organisasjonen på ulike tidspunkt viser forskjellige trekk*» (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Flere av respondentene mener at endring skjer når man går fra en tilstand til en annen og legger vekt på at endringen skal føre til noe positivt. I tillegg trekker flere av respondentene frem at dersom det skal gjennomføres en endring, må det foreligge et behov for endring. Dette er sentralt for at gjennomføringen av en endring skal lykkes (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Vi stilte videre spørsmål om **hvilke tanker respondentene dannet seg i 2015 da nærpolitireformen ble vedtatt og om forventninger de har hatt har blitt oppfylt**. En reform defineres som «*En forandring (omdanning) av de bestående forhold som er, eller er ment å være, til det bedre.*» (Persvold, 2018). Definisjonen gjenspeiles i flere av respondentenes svar der de hadde gjort seg opp tanker om at nærpolitireformen ville føre til noe bedre. De fleste sier en reform er positivt fordi samfunnet er i endring og politiet har vært noe statisk. Derimot var det litt skepsis hos respondentene som tidligere har vært med på en reform. I tråd med tankene de hadde gjort seg i 2015 hadde respondentene forventninger om at nedleggelse av lensmannskontorer skulle bidra til flere ansatte og større ressurser. Vi ser at mange av respondentenes forventninger enda ikke har blitt innfridd og flere av respondentene understreker at reformen stor, omfattende og at det er en lang prosess. Reformen sees samtidig på som riktig og nødvendig fordi politiet har vært baktunge med tanke på utdatert teknologi. Spesielt lederne har i dag troen på reformen. Dette kommer frem da respondentene ble spurt om **hvilke holdninger de har til reformen i dag**. Samtidig har politibetjentene flere negative holdninger knyttet til operativt nivå. Bakgrunnen er at reformen har gått ut over antall ansatte og ressursene i lensmannsdistriktet.

Ifølge Jacobsen kan endring blant annet bestå av en strukturendring (Jacobsen, 2017). På bakgrunn av dette ville vi se på **hva slags tanker respondentene har omkring den strukturelle delen av nærpolitireformen og om de mener den har vært nødvendig**. Flere av respondentene påpekte at strukturendringen har ført til sentralisering av ressurser inn til sentrum (Trondheim sentrum politistasjon). Dette ses på som en negativ ringvirkning av nærpolitireformen. Et annet hovedfunn er at respondentene opplever større avstand til publikum. Dette fremstilles også i rapporten til Filstad og Karp (Filstad & Karp, 2018). Flere av respondentene trekker frem at strukturendringen har vært både nødvendig og riktig, noe som er essensielt for at en planlagt endring skal gjennomføres (Jacobsen, 2017). Flere av respondentene understreker at kriminalitetsbildet endrer seg. Dermed er det også viktig å tilpasse organisasjonen deretter. Vi ser i analysen at respondentene mener reformen er viktig, selv om de mener gjennomføringen ikke har vært optimal. Ifølge Lewins tre-steg-modell beskrives viktig, riktig og god som tre nøkkelfaktorer som må oppfylles for at en planlagt endring skal kunne gjennomføres (Jacobsen, 2017). Vi anser nærpolitireformen som en planlagt endring på bakgrunn av respondentenes bevissthet omkring reformen, i tillegg til at reformen planlegges og styres fra Stortinget.

Et oppfølgingsspørsmål angående den strukturelle endringen i forbindelse med nærpolitireformen er **hvilke nye strukturer som har blitt satt i gang hos Værnes lensmannsdistrikt**. Flertallet av respondentene la vekt på nedleggelse av lensmannskontor som den største strukturendringen. I Værnes lensmannsdistrikt har nærpolitireformen ført til at seks lensmannskontor har blitt redusert til tre tjenestesteder (Politidirektoratet, 2017). Respondentene forteller at Værnes lensmannsdistrikt har vært proaktive i forhold til nærpolitireformen ved at de startet nedleggelsen av lensmannskontor før reformen trådte i kraft. Dette er et resultat av at tidligere lensmann i Værnes regionen var forut for sin tid og så behovet for en endring allerede før endringen ble iverksatt som følge av nærpolitireformen. Videre får vi inntrykk av at da nærpolitireformen trådte i kraft i 2015, ble den sett på som en radikal endring. Jacobsen definerer en radikal endring som en omfattende endring, der tidligere praksis endres (Jacobsen, 2017). Innad i Værnes lensmannsdistrikt hadde de allerede i tråd med reformens krav startet med strukturelle endringer. Dermed kan det se ut som om de opplevde deler av reformen som inkrementelle endringer, noe som innebærer små endringer og at man bygger videre på det som allerede fungerer godt (Jacobsen, 2017). Samtidig som flere av respondentene snakker positivt om de strukturelle endringene har vi også merket oss at det er kritikk omkring disse, slik det også er fremstilt i mediene. Dette var bakgrunnen for at respondentene ble spurt om **deres meninger angående kritikken blant de ansatte**. Flertallet av respondentene var enige om at kritikken var på sin plass, men at de ikke selv har opplevd denne kritikken så tydelig i Værnes lensmannsdistrikt.

Denne studien bygger videre på Jacobsen sin teori om endring, da en endring også kan bestå av anvendelse av ny teknologi, effektivisering eller å utføre oppgaver på en bedre måte (Jacobsen, 2017). Videre ble spørsmålene om på **hvilken måte deres arbeidsoppgaver har endret seg som en konsekvens av reformen og om det har blitt tatt i bruk noen nye arbeidsmetoder** stilt. De fleste respondentene sier at arbeidsoppgavene i stor grad ikke har endret seg, men at det er etablert nye arbeidsmetoder. Respondentene vektlegger at innføringen av PPS er den største endringen i deres arbeidsmetoder. Dette understrekes av en respondent som sier det var på tide med en oppdatering av gamle dataprogrammer og at det i dag brukes apper og ny teknologi som nye arbeidsmetoder. Nærpolitireformen har ført til at Værnes lensmannsdistrikt er blitt mer kunnskapsbasert fordi beslutninger baseres på kunnskap og det arbeides mer målrettet enn tidligere. På bakgrunn av funnene i studien, ser vi at nærpolitireformen er en endring som har tatt for seg både strukturendring og anvendelse av ny teknologi. Vi tolker det til at Værnes lensmannsdistrikt er i en nedfrysingsfase. Dette

kommer frem gjennom at det er nye adoptert arbeidsmetoder og strukturelle endringer som har blitt en del av hverdagen for de ansatte i lensmannsdistriktet (Jacobsen, 2017).

Som et oppfølgingsspørsmål ønsket vi å se på effekten av de nye arbeidsmetodene. Vi spurte derfor om **arbeidet har blitt mer effektivt ved å ta i bruk nye arbeidsmetoder**. Her var det et klart svar på at det å ta i bruk nye metoder har gjort arbeidet mer effektivt. Igjen trekker respondentene frem PPS og ny teknologi som sentrale drivere for effektiviseringen. Derimot påpekes det også at PPS ikke i høy grad er tidseffektivt med tanke på etterarbeid. Dette stemmer overens med flere av svarene på påstanden som ble stilt i studien til Sørli og Larsson, der noen av respondentene i mindre grad var enig i at oppfølging av saker skjer raskere med PPS (Sørli & Larsson, 2018). De helhetlige konklusjonene som fremkommer av studien om PPS, som også støtter våre funn, viser at den nye metoden å arbeide på får støtte og oppleves som vellykket (Sørli & Larsson, 2018).

På landsbasis er det bevissthet rundt manglende ressurser innad i politiet. Det brukes mye tid på disponeringen av ressursene politiet har og hvordan manglende ressurser skal dekkes (Filstad & Karp, 2018). På bakgrunn av dette var det interessant å undersøke om det er **tilstrekkelig med ressurser i Værnes lensmannsdistrikt**. Inntrykket respondentene ga var at de i stor grad var enige om at ressursene ikke er tilstrekkelige. Det er for lite ressurser og det er et kollektivt ønske om flere ansatte. Respondentene som ikke deler denne oppfatningen, legger vekt på at ressursene de har i dag er tilfredsstillende. Det er samtidig alltid et ønske om flere ressurser. For å få en dypere forståelse angående ressursene i lensmannsdistrikt ble det stilt spørsmål **om antall ansatte er tilstrekkelig for gjennomføring av arbeidsoppgaver**. Noen mente at det ikke er nok ansatte for gjennomføring av arbeidsoppgaver, mens andre er av motsatt oppfatning og mener antall ansatte er tilstrekkelig for å kunne yte en god polititjeneste. Det ser ut til at Værnes lensmannsdistrikt mener det er for knappe ressurser og deler dermed oppfatning med politiet på landsbasis (Filstad & Karp, 2018).

Deretter ønsket vi å få svar på om **Værnes lensmannsdistrikt har oppnådd mer tilgjengelighet og økt tilstedeværelse i distriktet**. Dette med utgangspunkt i ett av nærpolitireformens delmål som handler et politi som er mer tilgjengelig og tilstede. Det kommer tydelig svar på at publikum alltid er og har vært respondentenes hovedfokus. I forhold til tilgjengelighet og tilstedeværelse har respondentene ulike svar. Lederne er litt mer

positive enn politibetjentene, men fellesnevneren i svarene er at dette er noe lensmannsdistriktet bør bli bedre på. Værnes lensmannsdistrikt har fått flere positive tilbakemeldinger fra publikum. Publikum sier at politiet er mer synlig i gatene og også ved bruk aktiv bruk sosiale medier. På landsbasis viser tidligere forskning at ledere med personalansvar er mer positive enn øvrige ansatte til at politiet er tilgjengelige (Filstad & Karp, 2018). Forskningen viser videre at omkring 75 prosent av politiansatte ikke tror reformen bidrar til bedre tilgjengelighet, og at mange politiansatte uttrykker en bekymring for at de ikke får gjort en så god jobb som de mener publikum fortjener (Filstad & Karp, 2018). Fokus på publikum er sterkt tilstede i Værnes lensmannsdistrikt slik som i resten av politi Norge.

Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

I analysen ved forskningsspørsmål én ser vi at flere av respondentene opplever reformen som nødvendig og riktig, men samtidig er det skepsis blant de som har deltatt ved tidligere reformer. Politiets hverdag har blant annet endret seg på grunn av de strukturelle endringene, der flere ressurser har blitt sentralisert til sentrum (Trondheim sentrum politistasjon). Dette ser flertallet av respondentene på som en negativ ringvirkning av nærpolitireformen. Det kommer også tydelig frem at det er ressursmangel i Værnes lensmannsdistrikt, spesielt knyttet til antall ansatte. Respondentene trekker frem at arbeidsoppgavene deres ikke er markant endret. Derimot har nye arbeidsmetoder kommet på plass. Her påpeker respondentene at PPS og andre teknologiske verktøy er blitt implementert som nye rutiner. Det har ført til et mer effektivt politiarbeid. Dermed kan vi se at lensmannsdistriktet ifølge Lewins tre-steg-modell befinner seg i en nedfrysingsfase. Værnes lensmannsdistrikt drøfter både positive og negative sider ved nærpolitireformen. Derimot legger media i stor grad kun vekt på reformens negative sider og kritikk fra ansatte. Våre respondenter forstår og er enige i mye av kritikken, men de fleste føler at den i liten grad angår Værnes lensmannsdistrikt. Som tidligere nevnt var Værnes lensmannsdistrikt tidlig ute med nedleggelse av lensmannskontorer og dermed var de selv klar over behovet for en endring. Det er tydelig at politiet har utviklet nye og bedre måter å jobbe på, og at teknologiske arbeidsverktøy er blitt en del av en ny hverdag.

7.2 Forskningsspørsmål 2: «Hvordan oppleves dagens utøvende ledelse på tvers av ulike nivåer i Værnes Lensmannsdistrikt?»

Northouse sier at god ledelse krever at den som leder klarer å endre sin lederstil ved å tilpasse seg omgivelsene og situasjonen vedkommende befinner seg i (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Bakgrunnen for det andre forskningsspørsmålet var å se på hvordan dagens utøvende ledelse oppleves, både fra et lederperspektiv og ansattperspektiv. Et av politiets hovedtiltak er at ledelse og styring skal styrkes. Da bør ledere ha med seg medarbeidere på laget ved det som kalles en vertikal tillitsrelasjon hvor tilliten en gruppe har til noen på et annet nivå, er gjensidig (Haueng & Stensaker, 2016). En harmonisk tilværelse finner sted i forholdet mellom organisasjon og individ der hvor det utøves en menneskeorientert lederstil (Haueng & Stensaker, 2016). For å analysere lederstiler dypere i lensmannsdistriktet har vi valgt å se på ledergitteret der respondentene ble spurt om ledernes fokus er rettet mot relasjoner eller måloppnåelse. Vi ville se på om verdiene i organisasjonskulturen er de samme som før eller om reformen har påvirket disse. Tidligere forskning på nærpolitireformen viser at det generelt er et godt miljø og god kultur blant ansatte i politiet, noe vi avslutningsvis drøfter i dette forskningsspørsmålet (Filstad & Karp, 2018).

På spørsmål om **hva som kjennetegner dagens utøvende ledelse i lensmannsdistriktet**, var målet å undersøke om det er ulike trekk blant måten det ledes på og om lederstilene oppfattes forskjellig. Ledernes svar kan ses på som indirekte svar på hvordan de utfører sitt daglige arbeid og hvilke verdier de vektlegger i sin ledelse. En leder trekker frem det vedkommende kaller en A-ledelse der det ikke er rom for involvering og oppgavene blir tredd nedover på dem som skal løse oppgavene. Denne formen for ledelse oppfattes som udemokratisk og har fellestrekk med lederstil E (Jacobsen, 2017). Lederne sier videre at de prioriterer å ta seg tid til å snakke med ansatte, være tilgjengelig og å ha åpne dører. Dette er kjennetegn ved Jacobsens andre lederstil, lederstil O, som har fokus på mennesker og relasjoner. Med andre ord en harmonisk tilværelse uten konflikter og samarbeidsproblemer. Politibetjentene har en oppfatning av at ledelsen ønsker at de skal lykkes og det spilles godt på lag mellom de ulike nivåene. Dette er enda et tegn på en myk lederstil der fokuset er å utfordre og sette mennesker i stand til å endre seg for å nå mål (Jacobsen, 2017). Det kommer også frem hos noen av politibetjentene at det ønskes en mer autoritær lederstil for at arbeidsoppgaver skal bli gjennomført og fungere bedre. Studien viser at ledelse i Værnes lensmannsdistrikt kjennetegnes av en menneskeorientert lederstil.

Ledergitteret er en annen teori som kan brukes for å beskrive kjennetegn ved ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Her ser man på hvordan lederstiler kan oppnå høy ytelse blant medarbeidere og viser i hvilken grad ledere vektlegger resultater og relasjoner. For å få konkrete svar på dette, ble det spurt om **effektivitet og måloppnåelse vektlegges i ledelse, og om dette går på bekostning av relasjonsbyggende arbeid**. Lederne svarer at de fokuserer på effektivitet og måloppnåelse. Noen ledere svarte at det går ut over relasjonsbyggende arbeid, men ikke i betydelig grad. Relasjonsorientert ledelse innebærer at ansatte inkluderes i drøftinger av problemstillinger og at de får være med i demokratiske prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dette er den ene dimensjonen i gitteret. Den andre dimensjonen viser graden av måloppnåelse. Fokuset her er på produksjon, effektivitet og det å nå gitte mål gjennom høyt fokus på resultater. Antall dager og viktigheten av raskt å få unna saker kommer frem som et fokusområde. Her kan det tenkes at graden av måloppnåelse er høy. Det sies ikke noe om kvaliteten av arbeidet i sakene og dermed er det vanskelig å se sammenheng mellom tid og kvalitet. Det uttrykkes også at det er vanskelig å lykkes i arbeidet uten å ha med seg medarbeidere på laget. Dette indikerer at ledelsen også fokuserer på relasjonsorientert atferd. Da lederne ble spurt om faktorer som er viktige for god ledelse trekkes åpenhet, klarhet, tydelighet og humor fram. Politibetjentene mener kommunikasjon og informasjon er av stor betydning for at relasjonene til lederne skal være gode.

Ut fra det respondentene uttrykker kan vi plassere opplevelsen av ledelse i Værnes lensmannsdistrikt i det øvre sjiktet i begge dimensjonene i Skogstad og Einarsens ledergitter (Skogstad & Einarsen, 2002). Jacobsen argumenterer at teamledelse, som har den høyeste skåren i ledergitteret, er den beste lederstilen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ved teamledelse kommer resultatene fram gjennom engasjerte ansatte der det er tillit og respekt mellom nivåene i organisasjonen. I studien kan man se at noen ledere heller mot en relasjonsorientert lederstil, i gitteret kalt koseklubbledelse og ikke mot en autoritetstro-lydighetsledelse, som har mindre fokus på de menneskelige ressursene (Skogstad & Einarsen, 2002). Lederne påpeker at de er bevisste på at politiets samfunnsoppdrag innebærer måloppnåelse og at de må arbeide effektivt. De mener også at det til tider er for mye fokus på mål og resultater lengre opp i politiets hierarki.

Midt i ledergitteret beskrives en lederstil som kalles «midt-på-treet»-ledelse. Denne lederstilen innebærer å ha en balanse mellom å få arbeidet gjort og samtidig ha gode relasjoner til ansatte (Skogstad & Einarsen, 2002). Politibetjentene sier i sine svar at de har

god forståelse for at det skal oppnås resultater og gitte mål, men at det ikke er noe de er daglig opptatt av. Det viktigste for politibetjentene er samfunnsoppdraget og det å yte en god tjeneste for publikum. Politibetjentene gjentar at kommunikasjon og informasjon, samt synlighet og medmenneskelighet er viktige faktorer når det gjelder ledelse. Dette viser at de oppfatter ledelse som en mellomting av «midt-på-treet»-ledelse og teamledelse.

Et av hovedtiltakene i reformen er at ledelse og styring skal styrkes. Derfor var det interessant for studien å finne ut **i hvilken grad den utøvende ledelse har forandret seg etter innføring av reformen**. Her kommer det frem at lederne ikke er samstemte i synet på om ledelse har forandret seg. Noen mener det er enklere å lede fordi alle ansatte er samlet på et sted, mens andre mener det er liten endring i måten å lede på. I studien til Filstad og Karp kommer det tydelig frem at ledernes handlingsrom har blitt mindre (Filstad & Karp, 2018). Dette kommer ikke tydelig fram blant lederne i vår studie, men funnet kan bekreftes av våre politibetjenter. Flere av politibetjentene påpeker nemlig at de merker at ledelsens beslutningsmyndighet er svekket, og at den i større grad er sentralisert. Dette kan være en konsekvens av strukturelle endringer (Jacobsen, 2017). Studien vår har vist at de strukturelle endringene som er gjennomført ikke har ført til at de har kommet nærmere hovedtiltaket om å styrke ledelse og styringen i lensmannsdistrikt. Rapportene og bakgrunnen for reformen påpeker tydelig at politiet måtte ta tak i ledelse og kultur. Løsningen har vært å gjennomføre en strukturreform før det nå tas tak i kvaliteten på ledelse og kultur.

For en organisasjonskultur er det viktig at verdiene åpenhet og tillit er godt forankret. Det er en forutsetning og et delmål politiet har satt seg for å skape gode resultater. Vi spurte derfor om **hvilke verdier som er viktige for Værnes lensmannsdistrikt**. Verdiene respekt, samarbeid, ærlighet og åpenhet er fellesnevneren i respondentenes svar og står sterkt hos både politibetjentene og lederne. Medarbeiderplattformen beskriver hvilke verdier som skal speile politiet og som de selv mener er viktige (Politiet, 2019b). Denne trekkes frem av flere respondenter. Organisasjonskultur består av verdier, artefakter og grunnleggende antakelser, og dannes blant annet ved at en organisasjon har felles meninger og handlinger (Karp, 2014). Verdiene kan komme tydelig fram i organisasjonens beslutninger. I studien er det tydelig at politiet gjennom medarbeiderplattformen er bevisst på hvilke verdier som legger grunnlaget for deres drift (Jacobsen, 2017). Da vi stilte spørsmål om verdiene har blitt påvirket av reformen sier de fleste respondentene at verdiene er de samme. De følger individene og har lite med nærpolitireformen å gjøre.

Videre ville vi undersøke begrepet tillit som er et sentralt element i politiets mål om å skape resultater **i en kultur preget av åpenhet og tillit**. Vi spurte om respondentene opplevde at reformen har ført til mer åpenhet og tillit mellom nivåene i lensmannsdistriktet. De fleste politibetjentene mener tillit og åpenhet er tilstede i lensmannsdistriktet, men svarene som gis er ikke tydelig nok til å konkludere med at dette er et resultat av reformen. I likhet med politibetjentene påpeker lederne at tilliten er tilstede og den er høy internt. Det oppleves høy grad av tillit som igjen betyr at den ene parten ikke opptrer uønsket eller gjør noe som bare er fordelaktig for en selv (Graham & Stensaker, 2012). Det finner vi også bekreftet i studien hvor Sørli og Larsson presenterer i sin forskning som konkluderer med at det er høy gjensidig tillit internt i regionen (Sørli & Larsson, 2018).

Ved å stille spørsmål om **hvordan det jobbes med organisasjonskulturen i dag** fikk vi høre at respondentene var raskt ute med å svare at kultur er noe det ikke jobbes med daglig, men at det er en god kultur i Værnes lensmannsdistrikt. Den landsomfattende undersøkelsen konkluderer også med at det er en positiv kultur og at det generelt er et godt arbeidsmiljø i etaten (Filstad & Karp, 2018). Det er god stemning i lokalene, mye humor og folk byr på seg selv. Dette er funn fra Filstad og Karp's studie og de stemmer overens med det respondentene svarte i vår studie. Lederne sier at de ikke jobber aktivt med kultur, men at det alltid ligger i bakhodet. En leder sier at det fungerer dårlig å ha fellesmøter for å diskutere kultur. Dette kan bety at kulturarbeid ikke er formelt på dagsorden, men at de har andre mer uformelle metoder som utvikler organisasjonskulturen. Lederne mener det viktigste er å snakke sammen og å skape felles forståelse av hva som er viktig og riktig, noe som Schein også understreker i sin definisjon på organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Jacobsen sier at organisasjonskultur ikke kan studeres direkte og på spørsmål i denne oppgaven svarte politibetjentene at de ikke tenker på kultur eller ser synlig kulturarbeid, men at det ligger et sted i underbevisstheten som noe som hele tiden er der (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Som en oppsummering av analysen oppleves lederstilen i Værnes lensmannsdistrikt mer menneskeorientert enn autoritær. Ved å se på ledergitteret ser det ut som om ledelse ligger et sted mellom «Midt-på-tre»-ledelse og teamledelse. Dette er positivt og balansen mellom resultater og menneskelige hensyn er god. Fra et ansattperspektiv ser vi at måloppnåelse, i form av tall i det daglige, ikke er noe de ansatte ikke tenker like mye på som lederne. Det er

selve samfunnsoppdraget som er det viktigste. En tydelig observasjon er også at handlingsrommet for ledere er svekket og at reformens hovedtiltak om å styrke ledelse ikke er oppfylt. Man kan også stille spørsmål ved om politiet egentlig ønsker et større handlingsrom, men det er tydelig at lederne ikke direkte kan bestemme tilførselen av ressurser og at dette er styrt fra høyere hold.

Det viser seg også at det ikke direkte fokuseres på kulturarbeid, men på verdiene som blant annet åpenhet og tillit, er det stor bevissthet og respekt til. Når det gjelder kulturarbeid er Værnes lensmannsdistrikt derfor i en opptiningsfase jf. Lewins tre-steg-modell siden de svarer at de ikke arbeider konkret med kultur, men det er heller ikke noe som tilsier at det er dårlig kultur i lensmannsdistriktet. Strukturelle endringer har gjort at ledelsen har mistet beslutningsmyndighet og fått et redusert handlingsrom. Lederstil E, som er utøvd for å gjennomføre strukturendringen har ikke gått tydelig over i en lederstil O. Det er fordi det ikke arbeides med kultur og ledelse. I tillegg er det økonomiske hinder for organisasjonsutvikling.

7.3 Forskningsspørsmål 3: «I hvilken grad oppfattes læring som en viktig del av politiets hverdag?»

Som tidligere nevnt er læring en svært viktig del for å henge med i samfunnsutviklingen og er nødvendig for å oppnå en lærende organisasjon. Bakgrunnen for det tredje forskningsspørsmålet var å avdekke i hvilken grad læring oppleves som en viktig del av politiets hverdag. Vårt ønske om å belyse dette har sin bakgrunn i målene som skal bidra til å nå reformens overordnede målsetting. Som Kaufmann påpeker i sin definisjon er læring *«Erverving og utvikling av kunnskaper og ferdigheter som har sitt utgangspunkt i erfaring og fører til relativt varige endringer i tenkesett og atferd»* (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Et av politiets hovedtiltak går ut på å utvikle nye og bedre måter å jobbe på, noe som innebærer at de må tilegne seg ny kunnskap, samt lære av det de gjør. Dette understrekes i delmål fire som sier at politiet ønsker å jobbe mot et politi med bedre kompetanse og kapasitet, og som deler kunnskap og lærer av erfaringer. For å belyse forskningsspørsmålet ble det spurt om det blir tilrettelagt for læring og faglig utvikling, om respondentene mener læring er nødvendig, hvordan respondentene samarbeider og deler kunnskap med sine kolleger, og om dette har endret seg etter reformen. For å kartlegge om politiet er en lærende organisasjon ble det også spurt om de ansatte får delta i diskusjoner, om denne deltakelsen fører til reelle endringer og om dette eventuelt blir forankret i formelle rutiner. Vi ønsket å få vite om det er mer fokus på læring nå sammenlignet med før reformen ble innført.

Vi spurte respondentene om **hvordan det tilrettelegges for læring og faglig utvikling i Værnes lensmannsdistrikt**. For å skape et godt læringsmiljø er det viktig at det tilrettelegges for læring på individnivå, men også for organisatorisk læring. Blant respondentene var det stor enighet om at ledelsen tilrettelegger for kurs og kompetanseheving i mindre skala, men at kampen om kursplasser er stor og at man derfor ikke får et videreutdanningskurs fordi det er stor kamp om plassene. Dette har Værnes lensmannsdistrikt ikke skyld i fordi lederne kjemper for at sine ansatte skal få plass på disse kursene, men at Trondheim sentrum politistasjon trekker ofte det lengste strået. Det ser ut som om at de er i en nedfrysingsfase, jf. Lewins tre-steg-modell, når det kommer til læring og at de ikke er helt i mål fordi det stopper opp på grunn av økonomi og få muligheter til å sende ansatte på kurs. Lederne må i større grad enn før kjempe for å gi ansatte tilbud om kompetanseheving. Det er da vanskelig å utøve en ledelse med vekt på lederstil O, fordi økonomisk effektivitet er til hinder for utvikling av organisasjonen.

Da det ble stilt spørsmål om respondentene **mente det var nødvendig å lære noe nytt**, var samtlige enige om at det er svært viktig. Ifølge Jacobsen må individene i en virksomhet både ha evne og villighet til å lære (Jacobsen, 2017). For å bli en lærende organisasjon må kunnskapstilegnelsen starte på individnivå, men også gjøres uavhengig av individene. Dette illustreres i femtrinnsmodellen til Irgens (Irgens, 2007). Et variert kriminalitetsbilde og en arbeidshverdag som er preget av mange utfordringer medfører at respondentene i denne studien stadig møter nye situasjoner. Ønsket om å få dra på kurs for bedre å kunne møte disse utfordringene, er tilstede blant de ansatte og viser en villighet blant respondentene til innlæring av ny kunnskap. Det påpekes at politiet er et yrke hvor man ikke nødvendigvis lærer noe før man har brukt kunnskapen sin i praksis. Det innebærer både at man må utforske og videreutvikle kunnskap man allerede besitter, samt at man får anvendt denne kunnskapen. Denne kunnskapsanvendelsen er et viktig steg for at politiet skal bli en lærende organisasjon jf. femtrinnsmodellen (Irgens, 2007). Dersom det er barrierer som hindrer læring kan det antydes at disse består av en kombinasjon av individuelle og kontekstuelle faktorer. Dette kan begrunnes i at alle ser viktigheten av å tilegne seg ny kunnskap, og at ledelsen er opptatt av både individuell og organisatorisk læring.

Deretter ønsket vi å få vite **hvordan respondentene samarbeider og deler sin kunnskap med andre kolleger, og om dette har endret seg som en konsekvens av reformen**. Dette for å finne ut om det er en sterk læringskultur i organisasjonen, og om denne er endret etter innføringen av reformen. Om læringskulturen har endret seg var for oss interessant å undersøke fordi det er et konkret mål med reformen at politiet skal dele kunnskap og lære av sine erfaringer. Gjennomgående svar er at kunnskapsdelingen er mer og bedre satt i system og at det er mer struktur nå enn før reformen. Ukentlig møtevirksomhet og ulike teknologiske midler, blant annet nye apper, benyttes som plattformer hvor ansatte deltar og deler sin kunnskap. Reformen har bidratt til en større bevissthet på feltet læring, men også at de ansatte er mer bevisst i forhold til sitt eget arbeid.

Respondentene trekker frem at mye av kunnskapsdelingen foregår ved uformell snakk. Dette kan kategoriseres som sosialisering i Nonaka sin SEKI modell (Irgens, 2007). I tillegg til sosialisering benytter respondentene seg av loggføring, rapportskrivning og møteaktivitet. Loggføring og rapportskrivning kan kategoriseres som to viktige måter å få taus kunnskap til å bli eksplisitt, også kalt eksternalisering (Irgens, 2007). Kunnskap og erfaringer gjøres dermed uavhengig av enkeltindivider, ved at flere kan lese det som blir skrevet. For at kunnskapen

igjen skal internaliseres hos andre individer er det viktig at det skapes systemer og rutiner i organisasjonen som muliggjør en god dynamikk mellom den implisitte og eksplisitte kunnskapen (Jacobsen, 2017). Respondentene formidler at det er lite rutiner på nedfelling av læring, men at det stadig blir flere rutiner, noe som vil kunne bidra til å gi et større læringsutbytte av møtene som avholdes. En av lederne trekker frem at mye i politiet ikke innarbeides før man faktisk bruker erfaringene sine. Det er derfor viktig at de ansatte får prøve seg på ulike avdelinger, slik at de tilegner seg ny kunnskap på nye områder. Ved «*learning by doing*» vil kunnskapen bli satt ut i praksis og den blir da en del av de ansattes tause handlingsrepertoar (Irgens, 2007). Værnes lensmannsdistrikt er god på å gi de ansatte denne muligheten.

Det fremkommer av respondentenes svar at mye av læringen som foregår på gruppenivå, skjer via nye arbeidsmetoder som for eksempel PPS og tilbakemeldingsmøter. I studien utført av Sørli og Larsson forteller respondentene at de faste tilbakemeldingsmøtene bidrar til læring og at møtene ansees som svært viktige (Sørli & Larsson, 2018). Dette støtter opp under funn og uttalelser fra våre respondenter.

På hvilke arenaer de ansatte deltar i diskusjoner om hvordan oppgaver skal

gjennomføres var også noe vi ønsket å undersøke. Hvilke arenaer som benyttes er avhengig av hvor i organisasjonen man jobber. Gjennomgående blir det sagt at parole både er en god arena for deltakelse, men også for kunnskapsdeling. Lensmannsdistriktet er preget av åpenhet og det tilrettelegges for at de ansatte skal få delta. Dette er som tidligere nevnt avgjørende for at politiet skal bli enda mer kunnskapsbasert og fortsette mot å bli en lærende organisasjon. Femtrinnsmodellen med sine ulike steg og filter viser at det ikke er nok at innlæring skjer på individnivå, men at denne kunnskapen må utvikles og anvendes for at hele organisasjonen skal lære (Irgens, 2007).

Flere av respondentene understreker at reformen har bidratt til å skape et godt læringsmiljø med rom for å prøve og feile. Selv politiet gjør feil, og da er det viktig at det går greit å innrømme dette, og at en selv og andre lærer av det. Av respondentenes svar kan det tyde på at reformen har bidratt til en større aksept og toleranse for at man både skal lære av sine feil og av alt som blir gjort riktig. For at individuell kunnskap skal bli til organisatorisk kunnskap er det viktig at organisasjonen har en kultur preget av åpenhet og tillit (Irgens, 2007). Læring

og kunnskapsdeling er ikke bare lederens ansvar, men også alle ansatte sitt ansvar (Graham & Stensaker, 2012). Den uformelle læringen som skjer over kaffemaskinen er like viktig som å bli sendt på kurs. Det fremkommer av respondentene at det er en god delingskultur implementert i veggene hos Værnes lensmannsdistrikt fordi de ansatte snakker mye sammen. Dette bidrar til å skape en lærende organisasjon.

Om deltakelse faktisk førte til reelle endringer i måten respondentene arbeider på, og om disse endringene forankres i formelle rutiner ville vi også studere. Flertallet mente at deltakelse fører til endringer i arbeidsmetoder. I en artikkel skrevet av Trond Kongsvik skriver han at deltakelse og gjensidig kommunikasjon er viktige elementer for å kunne løse de fleste problemer en organisasjon har. For å bidra til dette er trygghet og tilhørighet viktige motivasjonsfaktorer (Kongsvik, 2006). Respondentenes svar om at deltakelse skaper eierskap til nye arbeidsmetoder viser at deltakelse er svært viktig. Studien utført av Sørli og Larsson underbygger dette der ansatte opplever at de i høy grad involveres og har stor innflytelse på hvordan oppgaver skal løses (Sørli & Larsson, 2018).

Flere av lederne understreker at mye av kunnskapen i politiet er taus. Taus kunnskap er kunnskap som det er vanskelig å sette ord på, og som vi ikke alltid er klar over at vi tilegner oss (Jacobsen, 2017). At kunnskap forblir taus bør unngås da det innebærer en større risiko for at kunnskapen skal forsvinne med personer som eventuelt bytter arbeidsplass. For å unngå at kunnskap forblir taus er det viktig at man deler den kunnskapen man besitter med andre i organisasjonen, og en god læringskultur vil bidra til dette. Flere av respondentene trekker også frem at det er lite som nedfelles skriftlig, noe som underbygger at mye av kunnskapen blir sittende hos enkeltindividene. Den viktigste kunnskapen i en organisasjon er taus og det er i det daglige at den viktigste læringen foregår (Jakobsen, 2008). Det holder ikke å få gått på kurs, og viktigheten av å prøve ut ny kunnskap er svært relevant for politiet.

Til slutt var det viktig for oss å finne ut **om det er større fokus på læring nå sammenlignet med før reformen** fordi dette er et av reformens delmål. Som nevnt er det noe uenighet her, men flertallet mener at fokuset har blitt større. Et større fokus vil bidra til at man lettere kan se hva som fungerer og hva man må endre. Å ha fokus på læring vil også bidra til at organisasjonen kan bli en lærende organisasjon ved at de er bevisst på å gjøre kunnskap uavhengig av individene.

Argyris & Schöns teori om dobbelkretslæring påpeker viktigheten av at de ansatte er klar over sine grunnleggende verdier og handlingsteorier (Jacobsen, 2017). For å skape en lærende organisasjon er det viktig at man er klar over hva som fungerer og hva som ikke fungerer slik at det lettere lar seg gjøre å endre styrende faktorer som er hemmende for organisasjon. Teorien påpeker at individene må diskutere sine handlinger med andre for å konfronteres med hvordan man opptrer (Jacobsen, 2017). Dette er kun mulig dersom det skapes et klima for deling og læring, noe som kan bidra til dobbelkretslæring for individet. Dobbeltkretslæring vil medføre at styrende faktorer kan endres (Irgens, 2007). Reformen har ført til nye rutiner i arbeidshverdagen til respondentene. Det igjen har gjort at styrende faktorer er endret. I tillegg kommer det frem i respondentenes svar at tanken bak, altså de styrende faktorene bak handlingene, er satt mer i system og at rutiner er mindre tilfeldig enn før. Bevisstheten om at læring er nødvendig, kan tyde på at metalæring er tilstede i Værnes lensmannsdistrikt. De har lært at de må lære.

Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Analysen over viser til at det er stor læringsvillighet blant respondentene og alle mener det er nødvendig å tilegne seg ny kunnskap. Det tilrettelegges for læring i noen grad ved deltakelse på kurs av mindre omfang, og ukentlig kunnskapsdeling i form av erfaringsbasert møtevirksomhet. Det er heller ikke noe ved selve distriktet som hindrer ansatte i å dra på større kompetansehevende kurs, men de hindres av politiets generelle ressursbruk og kapasitet. I denne studien tolkes det til at Værnes lensmannsdistrikt befinner seg i Lewins nedfrysingsfase, men dette er ikke en entydig konklusjon. Mange metoder og rutiner er implementert, og de leverer en trygg polititjeneste. Av respondentenes svar fremkommer det at det foreligger en hverdag som er preget av mye åpenhet og nye arbeidsmetoder som gjør læring både nødvendig og mulig. Flertallet mener at reformen har bidratt til et større fokus på læring, noe de merker i hverdagen med nye arbeidsmetoder. Det er tydelig at Værnes lensmannsdistrikt har hatt en god delingskultur allerede før reformen ble iverksatt. For Værnes lensmannsdistrikt er det positivt at de ansatte ser på læring som en nødvendighet. Dette medfører at det er stor aksept blant de ansatte til å tilegne seg nye arbeidsverktøy og metoder. Det bidrar også til at organisasjonen kan fortsette å utvikle seg mot å bli en lærende organisasjon. Respondentene understreker at de får delta og at de føler seg hørt. Det er også noe uenighet rundt om bidrag blir nedfelt i faste rutiner. Dette medfører en fare for at kunnskapen forblir taus, noe som ikke er ønskelig.

8. Konklusjon

«*Hvordan har Nærpolitireformens hovedtiltak påvirket politiets hverdag i Værnes lensmannsdistrikt?*»

Værnes lensmannsdistrikt så tidlig behovet for en endring, noe som underbygges ved at den tidligere lensmannen gjennomførte en strukturell endring før nærpolitireformen kom på dagsorden. Selve reformen ble sett på som en radikal endring da den kom i 2015, men for Værnes lensmannsdistrikt har reformen bestått av flere inkrementelle endringer. Nedleggelse av lensmannskontorer har ført til at ressursene sentraliseres. Det har påvirket Værnes lensmannsdistrikt negativt og respondentene opplever at ressursene ikke er tilstrekkelig. Det påpekes at kritikken mot reformens strukturendringer ikke er like relevant i Værnes lensmannsdistrikt, som i andre deler av landet.

De fleste respondentene i denne studien omtalte nærpolitireformen som riktig og nødvendig på grunn av at samfunnet er i kontinuerlig endring. Politiet sier selv at etaten har vært statisk og baktung, særlig med tanke på teknologi. Etter innføringen av nærpolitireformen ser vi at hverdagen til politiet er preget av nye arbeidsoppgaver og arbeidsmetoder der *politiarbeid på stedet* trekkes frem som en suksessfaktor. Studien viser til at gode rutiner, PPS og nye arbeidsverktøy har bidratt til effektivisering av hverdagen. På bakgrunn av at de nye arbeidsmetodene er blitt en del av de ansattes rutiner og at strukturendringene er implementert, tolkes det i den retningen at Værnes lensmannsdistrikt befinner seg i en nedfrysingsfase.

Nærpolitireformens hovedtiltak som slår fast at ledelse og styring av politiet skal styrkes har i liten grad ført frem. Dagens situasjon er preget av mindre handlingsrom og svekket beslutningsmyndighet for ledelse i Værnes lensmannsdistrikt. Denne studien viser til at dette har hatt negativ påvirkning i de ansattes hverdag blant annet når det kommer til kursdeltakelse, ressurser, antall ansatte og prioriteringer. Dette påpeker ikke lederne direkte selv, men politibetjentene som også sier at dette er det eneste betydelige endringen i ledelse etter reformen. Bortsett fra dette var det ingen store forskjeller på ledelse fra et lederperspektiv og ansattperspektiv, noe vi i utgangspunktet trodde det skulle være. Studien viser til at ledelse i Værnes lensmannsdistrikt kjennetegnes av en menneskeorientert lederstil. I reformarbeidet og i overgangen fra strukturereform til kvalitetsreform, der lederstil E går over til en lederstil O, ser vi ikke et tydelig skifte. Det er fordi det ikke tydelig arbeides med

ledelse og kultur, som er en viktig del av kvalitetsreformen. I tillegg er økonomisk effektivitet et hinder for organisasjonsutviklingen.

Det tyder også på at det er en relativt flat struktur innad i lensmannsdistriktet, men det påpekes at det er lite tillit og høy distanse opp til politidistriktets øvrige ledelse. Derimot er tilliten svært høy mellom nivåene internt i lensmannsdistriktet. Nærpolitireformen har ikke påvirket etablerte verdier og kulturen er god. Politiets samfunnsoppdrag trekkes frem som det viktigste fokuset for politiansatte, og økonomiske mål og resultater er mindre i fokus hos ansatte enn hos ledere. Ledelsen ser viktigheten av å arbeide med kultur, men det er ikke noe de jobber med til daglig.

Våre funn viser at reformen har satt læring på dagsordenen. Nye og endrede måter å jobbe på har bidratt til et større fokus på læring der tilegnelse av kunnskap er avgjørende.

Respondentene er læringsvillige og det er fundamentalt viktig for at politiet skal fortsette å utvikle seg til å bli en lærende organisasjon. Delingskulturen er god og organisasjonen er preget av åpenhet. Det er god praksis for å dele sine meninger og sin kunnskap med andre. Nye rutiner som PPS og parole, samt tilbakemeldingsmøter, bidrar til å skape en kultur som gjør læring mulig for alle ansatte. Flertallet sier at nye møtestrukturer og arbeidsmetoder har ført til nye og bedre måter å arbeide på. Læringen i politiet skjer både bevisst i møter og på kurs, men også ubevisst ved at man kommuniserer godt med hverandre. Parolene trekkes gjentatte ganger frem som en viktig arena for læring og deltakelse, og dette er noe som har kommet som er resultat av reformen.

Værnes lensmannsdistrikt er på god vei til å oppnå delmålet om å skape et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer. For at Værnes lensmannsdistrikt skal fortsette mot å bli en lærende organisasjon, er det viktig at de fortsetter arbeidet med å gjøre kunnskap eksplisitt og uavhengig av individene. Dette arbeides det med ved at det er innført nye møteordninger og at det skapes nye rutiner når det gjelder rapportskriving og kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling i form av SEKI modellens begreper er godt implementert enten bevisst eller ubevisst, og det er noe de må fortsette å arbeide med.

Som svar på vår problemstilling kan vi understreke at strukturendringene og nye arbeidsmetoder ansees som gode tilføyelser i hverdagen til politiet i Værnes lensmannsdistrikt. Reformen har ført til få endringer i ledelse, og ansatte er i stor grad

fornøyd med ledelse internt. Det er derimot større misnøye til ledelse på høyere nivå. Videre ser vi at hverdagen til politiet i noen grad er mer preget av læring enn den var før, og at et videre fokus på dette vil bidra til å gjøre politiet i Værnes lensmannsdistrikt til en lærende organisasjon. Respondentene har et positivt syn på politiets fremtid, både i forhold til implementeringen av kvalitetsreformen og politiets videre arbeid. Alle respondentene er likevel tydelige på at det kreves mer ressurser til distriktet for at de skal kunne gi publikum den polititjenesten nærpoltireformen skisserer.

8.1 Forslag til tiltak

Denne studien viser at PPS er en arbeidsmetode som har blitt innført som en konsekvens av nærpoltireformen og ført til en mer effektiv hverdag. Værnes lensmannsdistrikt er på god vei mot et av nærpoltireformens delmål om å oppnå et politi som arbeider mer effektivt. Dette er noe de bør fortsette å jobbe mot.

På bakgrunn av de ansattes opplevelse av en ledelse med mindre beslutningsmyndighet, kan det oppstå økt usikkerhet for hva som skal besluttes i fremtiden. Vi foreslår at lederne fortsetter å være åpne og ta seg tid til å snakke med sine medarbeidere. Dette for å opprettholde den interne tilliten som er tilstede i lensmannsdistrikt.

I konklusjonen vises det til at læringsfokuset er på plass i lensmannsdistriktet, men vi foreslår enda større bevissthet på området læring. Som Cathrine Filstad poengterer er det ikke kurs som er det viktigste, praktisk læring er vel så viktig. Læring er ikke bare ledelsens ansvarsområde, så det å bevisstgjøre temaet blant de ansatte kan også være et tiltak for å bli en mer lærende organisasjon. Selv om politiet har en kultur som aksepterer at det er menneskelig å gjøre feil, vil dette også kunne være et fokusområde. Mer åpenhet om at alle gjør feil en gang i blant, kan bidra til konstruktiv læring for alle involverte.

8.2 Forslag til videre forskning

Etter vår forskning på Værnes lensmannsdistrikt og endringene som er gjennomført der, ser vi at det er flere aspekter som det hadde vært spennende å gå i dybden på. Blant annet mener vi at det hadde vært interessant å se på kjønnsforskjeller fordi vi ser på politiet som et mannsdominert yrke. I denne oppgaven valgte vi å se bort fra kjønn da det ikke var relevant for oppgavens problemstilling og for å bevare anonymiteten til våre respondenter.

Et annet spennende aspekt hadde vært å ha et mer helhetlig fokus på enten ledere eller politibetjenter. Vi ønsket å ha en jevn fordeling for å få et mer dynamisk og variert bilde av nærpolutireformen. Dette har gitt spennende resultater, men vi ser at en dyptgående undersøkelse i de respektive stillingene også kunne ha gitt fruktbare resultater.

Igen for å bevare identiteten til de ansatte valgte vi å ikke skille mellom ulike avdelinger. For Værnes lensmannsdistrikt kan det være interessant om man hadde fordypet seg i en av avdelingene. Vi tror at det kan eksistere forskjeller mellom Værnes lensmannsdistrikt og Trondheim sentrum politistasjon. En undersøkelse som ser disse opp mot hverandre hadde vært spennende, men i denne studien ble det for ressurskrevende.

Til slutt kunne det ha vært interessant å gjennomføre samme undersøkelse, med modifikasjoner, på en større andel av de ansatte i Værnes lensmannsdistrikt. Dette hadde gitt en større og bedre metning, samt at resultatene i større grad kunne ha blitt generalisert. Temaet er svært dagsaktuelt, og er noe hele Norges befolkning berøres av.

8.3 Kritikk til oppgaven

Som nevnt i oppgaven lærer man både på individnivå og på gruppenivå. Vi har tilegnet oss mye kunnskap, både om det vi har gjort riktig og om det vi kunne ha gjort bedre. Det er flere faktorer som i ulik grad kan ha bidratt til å påvirke oppgavens validitet og reliabilitet.

Et av temaene studien tok for seg var ledelse. Dette er et sensitivt tema, spesielt når man blir bedt om å beskrive sine ledeses lederstil, men også å beskrive sin egen lederatferd. Fra noen av respondentene merket vi politisk korrekte svar, men vi tror at flertallet snakket åpent og ærlig.

Intervjuguiden som ble laget i forbindelse med studien fungerte godt, men den kunne ha vært mer spesifikk i spørsmålsutformingen. I etterkant av intervjuene og oppgaveskrivingen ser vi at intervjuguiden består av spørsmål som kunne vært bedre konkretisert. I tillegg var det i overkant mange og noe like spørsmål. I intervjusettingen kunne intervjueren kanskje ha vært tydeligere på hva vi faktisk ønsket å avdekke med spørsmålene som ble stilt. En annen begrensning er at vi kun har intervjuet ti respondenter. For at oppgaven skulle ha blitt enda mer utfyllende hadde det vært ønskelig med flere respondenter og respondenter vi selv hadde plukket ut.

Vi valgte å gå nærmere inn på nærpolitireformen siden vi mener dette er et utrolig spennende og dagsaktuelt tema. Nærpolitireformen er godt i gang, men det er fortsatt mye som gjenstår. Dette har også gjort at noen av spørsmålene kan ha vært vanskelige å besvare, spesielt for de med kortest arbeidserfaring i politiet. Å tilpasse seg en så stor reform som det nærpolitireformen har vært, og er, tar tid. Det er ikke en prosess man ser resultater av over natten, men noe man gradvis må tilpasse seg. Derfor er ikke våre funn endelige med tanke på at utviklingen av organisasjonen vil fortsette etter at denne studien er skrevet. Det er arbeid som gjenstår for at hverdagen i Værnes lensmannsdistrikt skal bli optimal. Vi er svært glade og takknemlige for at vi fikk et innblikk i akkurat dette lensmannsdistriktet.

9. Referanseliste

- Filstad, C., & Karp, T. (2018). *Forskningsprosjektet: Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen.* Tilgjengelig fra: <https://www.phs.no/biblioteket/anmeldinger/temperaturmaling-pa-narpolitireformen/> (Hentet 25.03.2019)
- Graham, W. E., & Stensaker, I. (2012). Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/gjenopprettelse-av-tillit-etter-konfliktfylte-endoringsprosesser> (Hentet 3.04.2019)
- Harnes, M. P. (2019). Politifolk totalslakter politireformen. *Dagens perspektiv*.
- Haueng, A. C., & Stensaker, I. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon*: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2017). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2 ed.): Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser- Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 ed.): Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4): Fagbokforlaget.
- Jakobsen, C. F. (2008). Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner> (Hentet 20.03.2019)
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2015). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen.* (Prop. 61 LS (2014-2015)). Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no> (Hentet 25.03.2019)
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2019, 20.03.2019). Modernisering av politiet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/kriminalitet-og-politi/innsikt/narpolitireformen/modernisering-av-politiet/id2398894/> (Hentet 25.03.2019)
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: Idelogi, teori og praksis*: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2 ed.): Fagbokforlaget.
- Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endoringsprosesser> (Hentet 20.03.2019)
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership - Theory & Practice* (8 ed.): SAGE.
- NOU 2012: 14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen.* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/> (Hentet 13.02.2019)

- NOU 2013: 9. (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer* — Politianalysen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/> (Hentet 13.02.2019)
- Persvold, A. Z. (2018). Reform. In Store Norske Leksikon (Ed.). <https://snl.no/reform> (Hentet 26.03.2019).
- Politidirektoratet. (2017). *Beslutninger - Endringer i politidistriktenes lokale struktur*. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/02-narpolitireformen/lokal-struktur---tjenestested/20170113---ny-organisering-av-norsk-politi---beslutninger---endringer-i-politidistriktenes-lokale-struktur.pdf> (Hentet 13.02.2019)
- Politiet. (2017). *Politiets virksomhetsstrategi - Politiet mot 2025*. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/politiet-mot-2025---politiets-virksomhetsstrategi.pdf> (Hentet 13.02.2019)
- Politiet. (2019a). Bemanning og dekningsgrad. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/aktuelt-tall-og-fakta/tall-og-fakta/bemanning/> (Hentet 13.02.2019)
- Politiet. (2019b). Medarbeiderplattformen i politiet. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/om/jobbi-politiet/medarbeiderplattform/> (Hentet 13.02.2019)
- Politiet. (2019c). Om nærpelitireformen. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/om/narpolitireformen/om-narpolitireformen/> (Hentet 5.02.2019)
- Politiet. (2019d). Organisasjonen. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/om/organisasjonen/>
- Lov om politiet, LOV-1995-08-04-53 C.F.R. (1995).
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*: Fagbokforlaget.
- Sørli, V. L., & Larsson, P. (2018). *Politireformer*: Cappelen Damm Akademisk.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Introduksjon (5 min)

- Introdusere oss selv
 - Presentere vår oppgave og vår problemstilling. Hvorfor skriver vi om politiet, og Værnes lensmannsdistrikt.
- Klargjøre tidsbruk: ca. 1 time.
- Anonymitet: Både person og avdeling
- Har du noen spørsmål før vi starter?

Gjennomgående oppfølgingsspørsmål:

- Kan du utdype dette?
- Har du noen eksempler?
- Hvorfor?

Overgangsspørsmål (5-10 min)

- Hvor gammel er du og hvilken type utdanning har du?
- Hvilken stilling har du og hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling?
 - Innebærer dette personalansvar?
 - Har du hatt andre stillinger i politiet?
- Hva er dine primære arbeidsoppgaver i politiet?
- Kan du kort fortelle hvordan en vanlig arbeidsdag ser ut for deg?

Nøkkelspørsmål (ca. 45 min)

Del 1: Mening om reformen

- Hva legger du i begrepet endring?
- Hva var din umiddelbare tanke da det i 2015 ble vedtatt at det skulle gjennomføres en Nærpolitireform?
- Hvilke forventninger har du hatt til reformen?
 - Mener du at disse har blitt oppfylt?
- Hva er dine holdninger til reformen i dag?

Del 2: Struktur

- Hva er dine tanker om den strukturelle delen av reformen?
- Hvilke nye strukturerer har blitt satt i gang her i lensmannsdistriktet?
- Mener du at den strukturelle endringen har vært nødvendig?
- Nyhetsbilde har gitt oss en indikasjon på at det er kritikk blant ansatte i politiet til de strukturelle endringene som har blitt utført. Hva tenker du om kritikken?

Del 3: Konkrete operative arbeidsoppgaver – metoder – teknologi

- På hvilken måte har dine arbeidsoppgaver endret seg som en konsekvens av reformen.
- Har dere tatt i bruk nye arbeidsmetoder? I så fall hvilke?
 - Hvilke nye teknologiske arbeidsverktøy har dere tatt i bruk?
- Har arbeidet blitt mer effektivt ved å ta i bruk nye arbeidsmetoder?
- Hva er dine tanker rundt politiets ressurser i distriktet. Mener du at dere har nok ressurser?
- Er antall ansatte tilstrekkelig for å få gjennomført arbeidsoppgavene deres?
- Et av Nærpolitireformens delmål omhandler tilgjengelighet og tilstedeværelse blant publikum; Har dere oppnådd dette her i distriktet?

Del 4: Læring

- Hvordan tilrettelegges det for læring og faglig utvikling?
 - Og i hvilken grad vil du si det er nødvendig å lære noe nytt?
- Hvordan samarbeider og deler du din kunnskap med andre kolleger?
 - Har dette endret seg?
- På hvilke arenaer deltar de ansatte i diskusjon om hvordan oppgaver skal utføres?
 - Fører denne deltakelsen til reel endring i måter å jobbe på?
 - Blir dette forankret i formelle rutiner?
- Er det større fokus på læring sammenlignet med før reformen?

Del 5: Ledelse

- Hva kjennetegner dagens ledelse her i Værnes lensmannsdistrikt?
 - Vektlegges effektivitet og måloppnåelse?
 - Går dette på bekostning av relasjonsbyggende arbeid
- Hvilke faktorer mener du er viktige når det gjelder ledelse?
- I hvilken grad vil du si at utøvende ledelse har endret seg etter innføring av reformen?

Del 6: Organisasjonskultur

- Hvilke verdier vil du si er viktige i Værnes lensmannsdistriktet?
 - Mener du at verdiene er forandret etter at reformen ble iverksatt?
- Ett av delmålene i reformen vektlegger åpenhet og tillit. Har reformen ført til mer åpenhet og tillit?
- Hvordan jobbes det med organisasjonskulturen i dag?

Avslutning (5 min)

- Hva tenker du om fremtiden til politiet i forhold til reformen?
- Er det noe du vil legge til som vi ikke har kommet inn på?
- Er det noen av temaene vi har snakket om som oppfattes som spesielt viktige?
- Takk for at du stilte til intervju. Gjerne ta kontakt ved spørsmål i ettertid av intervjuet