

Ine Cecilie Bjørnådal  
Lena Grande  
Mette Karoline Hagen

## **Ansattes opplevelser av endringer i forbindelse med Nærpolitireformen**

En studie gjennomført på et polititjenestested i  
Norge

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Synnøve Hitland

April 2020



## Forord

Denne oppgaven markerer vår avslutning på bachelorstudiet i Økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er skrevet innen fordypningen Organisering og endring. Til tross for utfordringer i forbindelse med koronapandemien, ferdigstilles oppgaven våren 2020 etter flere måneder med skriving, lesing, diskusjoner og fordypning.

Arbeidet med oppgaven har vært både spennende, lærerikt og utfordrende. Vi føler oss heldige som har fått mulighet til å skrive om et tema som berører vår interesse. Det har vært veldig interessant å få et innblikk i politiets hverdag, og de politiansatte som vi intervjuet har kommet med innspill som har beriket vår oppgave på en interessant, kunnskapsrik og engasjerende måte.

Vi er takknemlig for å ha fått muligheten til å samarbeide med det aktuelle tjenestestedet i politiet, og setter stor pris på at vi ble tatt så godt imot. En stor takk rettes dermed til alle som har hjulpet oss i prosessen med å skrive denne oppgaven og ikke minst kommet med bidrag.

Til slutt ønsker vi å takke vår veileder Synnøve Hitland. Gjennom hele prosessen har hun vært tilgjengelig for støtte og veiledning, samt gitt oss gode råd.

Oppgaven vår gir på ingen måte fasitsvar på hvordan man sikrer vellykkede endringsprosesser. Vi håper likevel at oppgaven kan være nyttig og bidra til mer kunnskap innen temaet organisasjonsendringer og endringsledelse.

Ine Cecilie Bjørnådal

Lena Grande

Mette Karoline Hagen

## Sammendrag

Denne undersøkelsen er gjennomført på ett tjenestested i et politidistrikt i Norge. Formålet med oppgaven har vært å kartlegge hvordan de ansatte har opplevd endringene som er blitt gjennomført i forbindelse med Nærpolitireformen.

Oppgavens problemstilling lyder som følger:

*«Hvordan har de ansatte på et tjenestested opplevd endringene av Nærpolitireformen?»*

For å belyse problemstillingen har vi formulert fire forskningsspørsmål: (I) Hva mener de ansatte har vært det viktigste innholdet i politireformen?, (II) Hvordan opplever de ansatte at endringene har blitt gjennomført?, (III) På hvilken måte har endringene påvirket de ansatte? og (IV) Hvordan opplever de ansatte at reformen har påvirket deres evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag?

Nærpolitireformen ble vedtatt av Stortinget i Juni 2015 og bygger blant annet på Politianalysen fra 2013 om hvordan politiet bør organiseres i fremtiden. Analysen ble bestilt etter kritikken av politiet som fremkom i 22. juli-kommisjonens rapport. Reformen er særdeles omfattende og har fått mye oppmerksomhet i media, både før og etter den ble vedtatt. Vi synes temaet er ekstra interessant fordi reformen og dens konsekvenser ikke bare påvirker de ansatte i politiet, men også resten av Norges befolkning.

I oppgaven har vi benyttet kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer, hvor tilsammen ni informanter ble intervjuet. Teorien vi har benyttet omhandler organisasjonsendring, og er basert på pensum fra ulike organisasjonsfag som vi har hatt i løpet av våre tre år på NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.

Ut ifra våre funn er det mye som tyder på at det er gjennomgående enighet blant de ansatte om at det var behov for endring. Det synes derimot å være uenighet om hvorvidt endringene samt omfanget av disse har vært riktig. Blant informantene blir utvikling av sterkere fagmiljøer og kvalitetsløft, samt omstrukturering trukket frem som de viktigste endringene. Videre blir mangel på ressurser, og følgelig sprengt kapasitet, trukket frem som et gjennomgående problem. Det er viktig å understreke at vi ut ifra funnene ser at de ansatte

kanskje opplever endringene ulikt på bakgrunn av hvilke avdelinger de jobber på og hvilke stillinger de har før og etter reformen. Informantene som på grunn av reformen møter en usikker fremtid på arbeidsplassen har naturlig nok et annet utgangspunkt for å vurdere reformen, enn de som for eksempel har blitt forfremmet som følge av reformen.

## Abstract

This research has been conducted in collaboration with a police station located in one of Norway's police districts. The research aims to discover the employee's experience of the changes that have been implemented due to "Nærpolitireformen".

With this bachelor thesis we wish to answer the following research question:

*"How have the employees experienced the implemented changes of  
"Nærpolitireformen"?"*

In order to support the main research question, we will attempt to answer the following questions: (I) What does the employees find most important within the reform? (II) How does the employees experience the changes? (III) How has the changes influenced the employees? and (IV) How has the reform influenced the employee's ability to maintain the mission and the responsibility of the police?

The reform established June 2015 by the Norwegian Parliament is based on the police analysis from 2013, which highlights an ideal future organization of the police. The analysis is a result of the critique of the Norwegian police, which was made after the 22th July-committee's report. The reform has received a significant amount of attention in the media, before and after it was approved. We find this topic interesting and relevant because of its impact on the employees within the police as well as the rest of the Norwegian society.

This research is based on qualitative methodology, as we have conducted in-depth interviews of nine individuals. Furthermore, the research is based on theory regarding organizational change that we have studied throughout our degree at NTNU Business School in Trondheim.

Our research reveals that the employees saw change as a necessity. On the other hand, there is a disagreement whether the amount of changes and the specific changes have been necessary and helpful. In the opinion of the employees, the most important elements of the reform are the increase in competence as well as structural change within the organization. Moreover, the employees experience a lack of resources and capacity to maintain the vision and tasks of the police. We would like to stress that our results are based on experience from

individuals that represent different positions and departments of the police. One will therefore have to take into consideration that an employee who experiences uncertainty regarding his job, will have a different experience of the reform as a whole compared to an employee who has been promoted.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>1</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse.....</b>	<b>6</b>
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>8</b>
1.1 Temaets aktualitet.....	8
1.2 Problemstilling .....	9
1.3 Presentasjon av Nærpolitireformen .....	9
1.4 Begrepsavklaring.....	11
1.5 Struktur og avgrensning .....	11
<b>2.0 Teori og tidligere forskning.....</b>	<b>12</b>
2.1 Reformen.....	12
2.2 Endring .....	12
2.3 Endringsstrategier.....	13
2.3.1 Endringsstrategi E og O.....	13
2.3.2 Kurt Lewins 3-stegsmodell.....	15
2.3.3 Tillit .....	17
2.4 Motstand mot endring .....	17
2.4.1 Endringskynisme .....	18
2.4.2 Tapsopplevelser.....	20
2.5 Motivasjon.....	22
2.5.1 To-faktor-teorien .....	22
2.5.2 Indre og ytre motivasjon.....	23
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>25</b>
3.1 Introduksjon til metode .....	25
3.2 Krav til empiriske undersøkelser.....	25
3.3 Utvikling av problemstilling .....	26
3.4 Undersøkelsesdesign .....	27
3.4.1 Ekstensivt design eller intensivt design.....	27
3.4.2 Beskrivende design eller forklarende design.....	28
3.5 Valg av metode.....	28
3.5.1 Fordeler med kvalitativ metode .....	29
3.5.2 Ulemper med kvalitativ metode .....	29
3.6 Intervjuguide og innsamling av data .....	29
3.7 Utvalgsprosessen.....	31
3.8 Teoretisk metning.....	32



3.9 Dataanalyse .....	33
3.10 Validitet .....	34
3.10.1 Begrepsgyldighet.....	34
3.10.2 Intern gyldighet .....	35
3.10.3. Ekstern gyldighet.....	39
3.11 Reliabilitet .....	39
3.12 Etikk .....	41
3.13 Oppsummering av metode.....	41
<b>4.0 Presentasjon av funn og drøftelse.....</b>	<b>42</b>
4.1 Hva mener de ansatte har vært det viktigste innholdet i politireformen? .....	42
4.1.1 Strategi E og strategi O.....	42
4.2 Hvordan opplever de ansatte at endringene har blitt gjennomført? .....	51
4.2.1 Opptining .....	51
4.2.2 Gjennomføring .....	55
4.2.3 Nedfrysing .....	57
4.3 På hvilken måte har endringene påvirket de ansatte?.....	58
4.3.1 Motstand.....	58
4.3.2 Endringskynisme .....	59
4.3.3 Tapsopplevelser.....	65
4.4 Hvordan opplever de ansatte at reformen har påvirket deres evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag?.....	74
4.4.1 Lokal forankring og samhandling .....	74
4.4.2 Lik polititjeneste .....	76
4.4.3 Forebygging, etterforskning og beredskap .....	77
4.4.4 Kompetanse og kapasitet.....	79
4.4.5 Tillit og åpenhet.....	82
4.4.6 Nye metoder og teknologi .....	84
<b>5.0 Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>87</b>
5.1 Hva mener de ansatte har vært det viktigste innholdet i politireformen? .....	87
5.2 Hvordan opplever de ansatte at endringene har blitt gjennomført? .....	88
5.3 På hvilken måte har endringene påvirket de ansatte?.....	88
5.4 Hvordan opplever de ansatte at reformen har påvirket deres evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag?.....	90
5.5 Svar på problemstillingen.....	90
5.6 Sammenligning med annen forskning .....	91
5.7 Forslag til videre forskning .....	92
<b>6.0 Referanseliste.....</b>	<b>94</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>97</b>

## 1.0 Innledning

Vi har valgt å spesialisere bachelorgraden vår i retningen organisering og endring. Med bakgrunn i denne spesialiseringen har vi prøvd å finne et tema som kunne være spennende, samfunnsrelevant og dagsaktuelt å skrive om. Etter en del tenking, undersøking og informasjonsinnhenting fant vi ut at vi hadde lyst til å skrive om organisasjonsendringer og endringsledelse i forbindelse med nærpolitireformen. Vi ville ha spesielt fokus på endringsledelse, da dette er noe vi interesserer oss for, og som vi oppfatter som helt sentralt innenfor organisasjonsteori.

### 1.1 Temaets aktualitet

Hendelsen den 22. juli 2011 var en av flere grunner til at det ble sett et behov for endring innenfor det norske politiet og dets rutiner. Den 1. januar 2016 trådte politireformen i kraft med et mål om å omorganisere politiet som organisasjon for å kunne tilby en bedre polititjeneste i Norge. Nå skal tiltakene med politireformen i all hovedsak være iverksatt, og spørsmålet er da i hvilken grad man kan se resultatene av reformen. Reformen har fått mye oppmerksomhet i media siden den ble iverksatt. Mye av denne oppmerksomheten kan synes å ha hatt et negativt fokus, med overskrifter som: *“Frustrasjon, enormt arbeidspress og ledere satt på sidelinjen. Slik oppleves nærpolitireformen”* (Andreassen, 2019), *“Polititopp innrømmer store utfordringer med nærpolitireformen”* (Sandnes, 2019) og *“Tillitsvalgte i politiet: krise i hele landet”* (Aftenposten, 2018). Det er med andre ord mye som tyder på at reformen har møtt en del motstand innad i organisasjonen. Dette ønsket vi å se nærmere på. Hvorfor har denne motstanden oppstått, og er det så mørkt som det tidvis kan fremstå i mediene?

Med denne oppgaven håper vi å kunne bidra til eksisterende teori og forskning innenfor organisasjon, ledelse og endring på dette feltet, samt kaste et lys over hvorvidt de satte målene for politireformen oppleves som nådd av de ansatte i politiet. Vi håper også å få frem de ansattes opplevelse av og tanker om reformens innhold og måten den har blitt gjennomført på.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen som danner grunnlaget for denne oppgaven er:

*«Hvordan har de ansatte på et tjenestested opplevd endringene av Nærpolitireformen?»*

Med utgangspunkt i denne problemstillingen har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

- I:** Hva mener de ansatte har vært det viktigste innholdet i politireformen?
- II:** Hvordan opplever de ansatte at endringene har blitt gjennomført?
- III:** På hvilken måte har endringene påvirket de ansatte?
- IV:** Hvordan opplever de ansatte at reformen har påvirket deres evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag?

Forskningsspørsmålene er formulert i den hensikt at de skal være nyttige for fremtidig forståelse og læring for endringsprosesser. Ikke bare innad i politiet, men også lignende endringsprosesser, gjerne i offentlig sektor.

## 1.3 Presentasjon av Nærpolitireformen

10. juni 2015 ble det fattet vedtak på Stortinget om iverksetting av Nærpolitireformen (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015). Målet med reformen var å skape et nærpolti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet (Regjeringen, 2020). De overordnede målene skal nås via seks delmål (Sørli & Larsson, 2018):

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 tillitt, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap.
6. Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi.

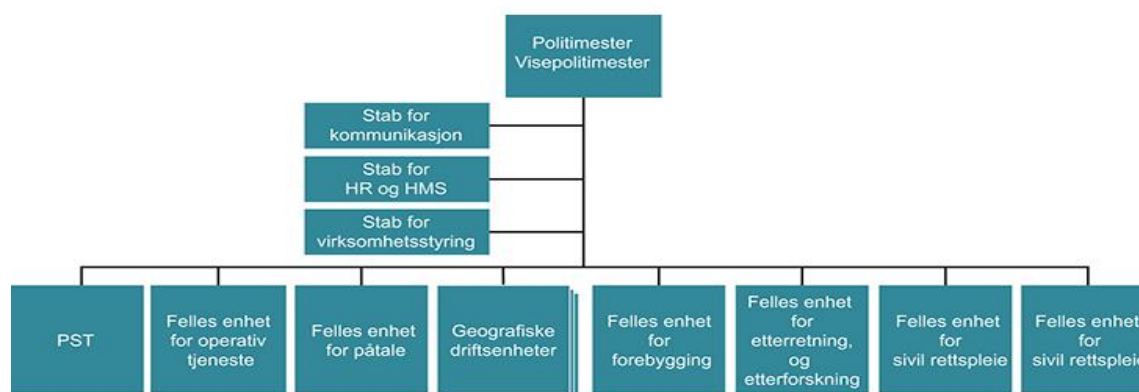
Disse delmålene innebærer fire hovedtiltak (Sørli & Larsson, 2018):

1. Politiet skal organiseres på en ny måte.
2. Ledelse og styring i politiet skal styrkes.
3. Politiet skal utvikle nye og bedre måter å arbeide på.
4. Politiets arbeid skal støttes av nye og bedre teknologiske arbeidsverktøy.

Reformen har seks standardfunksjoner som skal forbedre arbeidsmetoder og gi politiet bedre verktøy (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020). Disse standardfunksjonene er etterretning, politiråd og politikontakt, tjenestekontor, politipatruljen, operasjonssentralen, og felles straffesaksinntak (FSI). I tillegg skal tiltak i form av arbeid med kultur, holdninger og ledelse, forebygging som primærstrategi og etterforskningsløftet følges tett (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020).

Videre har reformen ført til at antall politidistrikter har blitt redusert fra 27 til 12.

Politidistriktene organiseres på to nivåer; politidistriktsnivå og driftsenhetsnivå. Hver driftsenhet kan omfatte flere tjenestesteder, altså flere politistasjoner og lensmannskontorer. Hvert politidistrikt er delt inn i såkalte geografiske driftsenheter (GDE), funksjonelle enheter, staber og Politiets sikkerhetstjeneste (PST).



Figur 1: Eksempel på organisasjonsmodell for et politidistrikt. Hentet fra NOU 2017:5 (Påtaleanalysen)

## 1.4 Begrepsavklaring

Under har vi laget en liste med definisjoner av ulike begreper og forkortelser som går igjen i oppgaven:

<b>Ansatte:</b>	Ansatte som omtales i denne oppgaven omfatter både ledere og medarbeidere Ansatte, informanter og intervjuobjekter blir også brukt om hverandre
<b>Boksene:</b>	Referer til rutene i organisasjonskartet
<b>FSI:</b>	Felles straffesaksinntak
<b>GDE:</b>	Geografisk driftsenhet
<b>Pikett:</b>	Politiets pauserom
<b>POD:</b>	Politidirektoratet
<b>Publikum:</b>	Befolkning
<b>SEVO:</b>	Seksuelle overgrep og vold mot barn

## 1.5 Struktur og avgrensning

Besvarelsen vår er delt inn i kapitler med tilhørende delkapitler. Oppgaven starter med å fortelle om aktuell teori og tidligere forskning for å bygge opp under problemstillingen og forskningsspørsmålene vi har utarbeidet. I første kapittel skriver vi om teori knyttet til endring og endringsstrategier, motstand mot endring, konsekvenser av endring samt motivasjon. Videre handler neste kapittel om metode og gjennomførelse av forskningsprosessen. Vi skriver kort om metodisk teori før vi forklarer hvilke valg vi har tatt i forbindelse med innsamling av data, og hvordan det har påvirket dataene vi har samlet inn. I neste kapittel følger en presentasjon av våre empiriske funn og videre analyse av disse, hvor vi gjennomfører en drøfting av funnene. Til slutt trekkes en konklusjon basert på drøfting av funnene. Avslutningsvis presenterer vi sammenligning med tidligere forskning samt forslag til videre forskning.

## 2.0 Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet presenteres teori og tidligere forskning som vi vil ta utgangspunkt i videre i denne oppgaven. Vi skal beskrive teori innenfor endring, motstand mot endring samt motivasjon. Teorikapittelet vil også definere begreper som er av betydning for oppgaven.

### 2.1 Reforme

Endring i offentlig virksomhet skjer i et offentlig politisk-administrativt styringssystem, hvor endringer skjer eller startes som et resultat av politiske beslutninger (Smeby, 2018, s. 14).

Planlagt og hierarkisk styrt endring bygger på at endringer skjer ved at mennesker handler rasjonelt med bestemte mål i sikte, der man ønsker at noe bestemt skal skje. Slike endringer er ofte forankret i en idé om hvordan ting kan forbedres (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Pollitt & Bouckaert definerer reform i offentlig sektor som veloverveide forandringer i strukturer og prosesser for å få offentlige organisasjoner til å fungere bedre eller prestere bedre (Smeby, 2018, s. 14). I motsetning til private virksomheter som søker etter oppnåelse av økonomisk verdi, er den overordnede målsettingen med reformer i offentlig sektor å skape mest mulig velferd for pengene som bevilges. Dette er naturlig nok også tilfellet i reformer innad politiet, og understrekes i Stortingsproposisjonen med «*Politiet er en del av et samfunn i utvikling. Politiet må utvikles for å kunne fylle sin funksjon på en god måte*» (Justis- og beredskapsdepartement, (2014 – 2015), s. 20). Så lenge samfunnet er i en stadig utvikling, vil også kriminalitetsbildet endres og utvikle seg, noe som vil innebære nye behov for endringer. Dette fremgår også av politianalysen «Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer» der det heter at «*Politiet er i dag under et betydelig endringspress. Grunnleggende utviklingstrekk i samfunnet utfordrer den norske politimodellen og stiller nye krav til hva som er god polititjeneste. Utvalget mener at politiet ikke i tilstrekkelig grad er organisert, styrt og leder for å møte denne utviklingen*» (NOU 2013:9, 2013, s. 9).

### 2.2 Endring

Nadler og Tushman (1990) definerer endring på to måter: Små skritts- endringer som skjer kontinuerlig innenfor eksisterende rammer i organisasjonen og store strategiske endringer som forandrer hele organisasjonen som system. Endring kan også defineres som «en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2018). I følge Nadler og Tushman (1990) kommer endringer av eksterne faktorer som oppmuntrer til endring. Endring kan komme av påvirkning fra omgivelser, som en reaksjon

på eksterne hendelser eller fordi at det forventes at endring fører til større konkurransekraft og økt effektivitet.

I denne oppgaven skal vi fokusere på planlagt endring. *Planlagt endring* er preget av at en aktør har en viss intensjon, det vil si en målsetting knyttet til hva man vil endre på og hva man vil oppnå med endringen. Videre er planlagte endringer oftest iverksatt av at man har gjennomført en analyse av en situasjon og deretter registrert et problem eller fremtidige trusler eller muligheter (Miles & Snow, 1984). For at en planlagt endring skal være vellykket må det være samsvar mellom aktørens intensjoner og det faktiske resultatet som oppnås gjennom endringen.

Vi skal videre se på ulike endringsteorier- og strategier som skal bygge opp under en bredere forståelse av begrepet endring og endringsstrategi.

## 2.3 Endringsstrategier

### 2.3.1 Endringsstrategi E og O

Jacobsen (2018) tar utgangspunkt i to endringsstrategier: strategi E og O. Disse to strategiene illustrerer hvordan en organisasjon kan gå frem i en endringsprosess. Hver strategi har fokus på 6 dimensjoner som karakteriserer og tydeliggjør forskjellene på teoriene. Disse dimensjonene er mål, formell ledelse, innhold, planlegging, motivasjon og bruk av konsulenter.

Strategi E står for «economic» og har som mål å få synlige og kvantitative resultater, med andre ord skape vekst, bedre markedsposisjon og økt økonomisk verdi, ofte i form av avkastning for eierne. Ved bruk av strategi E er det mulig å se resultater og få tilbakemeldinger på hvorvidt de iverksatte endringene har vært vellykket, noe som ofte kan være vanskelig ved strategi O. I denne strategien benyttes det en «top-down» lederstil. Det vil si at endringen iverksettes av toppledelsen, ofte med innspill fra eksterne konsulenter. Konsulentene tar ofte ekspertrollen i endringsprosesser, og handler som beslutningstakere. Ledelsen fremstår som instruerende og kommanderende. Toppledelsen sitter ofte med mer informasjon og kan derfor ha et mer helhetlig bilde av situasjonen som organisasjonen befinner seg i. Strategi E har fokus på endring innenfor organisasjonens teknologi, strukturer og systemer. Ved bruk av strategi E er endringer formelle, sekvensielle, programmatisk og

planlagte. Endringsstrategien er ofte preget av system med ulike faser som har en logisk rekkefølge, det er altså en lineær prosess. Et eksempel er at man utvikler en strategi før man iverksetter et tiltak. Analyse er sentralt i denne tilnærmingen, og SWOT-analysen er et eksempel på et strategisk verktøy som kan bli tatt i bruk. Strategiprosessen planlegges nøyaktig med tanke på tiltak, tidsrammer, oversikt, delmål, resultater og ressursbruk. For å skape motivasjon for endringen benytter ledelsen finansielle incentiver. I endringsprosesser avhenger suksess av hvorvidt man lykkes i å skape engasjement og aksept for endringen blant sentralt aktører. Finansielle belønninger er derfor både drivkraft og motivasjonsfaktor for å iverksette endringer, men også for å redusere motstand.

Den andre endringsstrategien er strategi O som står for «organization» og har fokus på organisasjonens menneskelige ressurser og målet er at organisasjonen skal være i stand til å utvikle sine ressurser, læringsevne og være tilpasningsdyktig. Med andre ord skal organisasjonen være lærende. Lederstilen er formell og såkalt «bottom-up», som går ut på at ledelsen skal skape engasjement og endringsvilje hos de ansatte i organisasjonen. Med andre ord er ledelsen delegerende og støttende. Målet med strategi O er at de menneskelige ressursene skal bli en drivkraft og verktøy for iverksettelse av endringsprosesser. Med andre ord fokuseres på organisasjonens ansatte, individer, grupper og organisasjonskulturen. Ved å inkludere de ansatte i organisasjonen kan man også unngå motstand. Ved anvendelse av strategi O er endringene inkrementelle og eksperimenterende. Tanken bak en inkrementell plan er at man skal minske eventuell motstand mot endring gjennom å kun holde oversikt over de nærmeste aktivitetene og konsekvensene. I motsetning til strategi E, skjer strategi O sakte og er mindre planlagt og programmatisk, i tillegg til at bruken av eksterne spesialister og incentiver reduseres. Hvis det derimot brukes eksterne konsulenter, har disse med hensikt å være en støtte rundt problemer som kan oppstå i endringsprosessen. I strategi O er det fokus på å skape indre motivasjon og et ønske om deltakelse hos de ansatte for at endringene skal implementeres.

### **Hybride strategier**

Strategi E og O blir ofte sett på som to motpoler hvor den ene strategien representerer en metode å gjennomføre endringer på, mens den andre representerer en annen fremgangsmåte. Det er ofte uenighet om hvilken av strategiene som fungerer «best». Jacobsen (2018) mener derimot at av og til «kommer det an på» situasjonen hvilken strategi man bør velge, og at strategiene kan virke forskjellig i ulike situasjoner. Han argumenterer for at



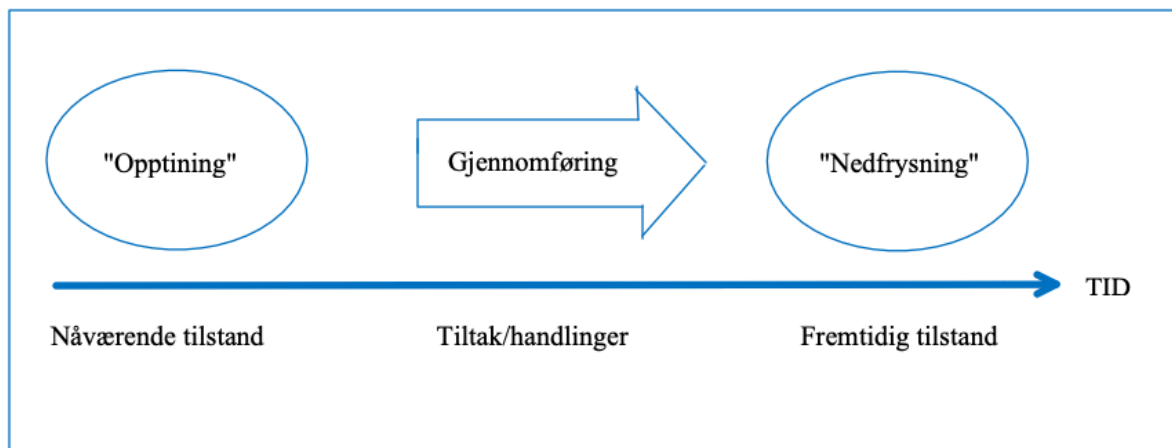
endringsstrategier må vurderes på grunnlag av situasjonen. Det er viktig å presisere at strategi E og strategi O er idealtyper, og at forutsetningene for valg av strategi ikke alltid er ideelle i det virkelige liv. Jacobsen (2018) foreslår dermed at man kan kombinere ulike strategier. Slike prosesser hvor man plukker elementer fra både strategi E og O kalles for *hybride strategier*.

Ofte plukker man ulike elementer fra både strategi E og O ut ifra situasjonen man er i, slik at den endelige strategien skal være tilpasset forutsetningene. Man kan for eksempel legge opp til at de ansatte skal delta og engasjere seg, men oppstår det motstand som deltakelse ikke kan gjøre noe med skal dette bli slått ned på. Man skal plante en visjon hos de ansatte, men anvende trusler mot de som ikke deler visjonen. En skal ivareta de ansatte under endringsprosessen, men belønne de som aktivt er med på prosessen (Jacobsen, 2018).

### 2.3.2 Kurt Lewins 3-stegsmodell

Kurt Lewin la på 1900-tallet grunnlaget for mye av teori og modeller vi i dag har innenfor ledelse og endring. Ideene hans gikk ut på at alle sosiale systemer og individer søker stabilitet. Videre mente han at disse sosiale systemene var i kontinuerlig endring, og at man kunne skape og påvirke de (Jacobsen, 2018). Med bakgrunn i disse ideene utarbeidet han en modell som han kalte for «forcefield-modellen». Denne modellen går ut på at det er motkrefter og drivkrefter i alle sosiale sammenhenger, hvor drivkreftene iverksetter endringer mens motkreftene opprettholder stabilitet. For å få gjennomført en endring må dermed endringslederen sørge for at drivkreftene er sterkere enn motkreftene. Med andre ord kan endringen gjøres på to måter, enten ved å forsterke drivkreftene eller dempe motkreftene.

For å illustrere denne tankegangen utviklet Kurt Lewin 3-stegsmodellen for endring (Jacobsen, 2018). 3-stegsmodellen deler opp endringsprosessen i tre deler: opptiningsfasen, gjennomføringsfasen og nedfrysningsfasen. Jacobsen (2018) fokuserer i all hovedsak på de to første stegene, dermed vil vi også gjøre det samme. De tre stegene illustreres i figuren nedenfor.



Figur 2: Utsnitt fra Jacobsen, 2012, s.184

Den første fasen i 3-stegsmodellen er opptiningsfasen. Denne fasen går ut på å forberede organisasjonen for endringen som skal iverksettes. I opptiningsfasen er det også viktig å skape motivasjon for endring. Nøkkelen her er å skape et klima for endring hvor sentrale aktører, interessenter og ansatte ser på endringen som nødvendig. Med andre ord må interessentene oppfatte endringen som *riktig*, *viktig* og *god*. Modellen vektlegger viktigheten av at interessentene oppfatter endringen som viktig. Hvorvidt endringer blir gjennomført har store konsekvenser for en organisasjons fremtid og lønnsomhet. Ved at en endringsleder uttrykker konsekvenser som nedbemanning, konkurs, redusert lønnsomhet og lignende ovenfor de ansatte vil det bygge opp forståelse og behov for endringen. Videre er det viktig at endringen er riktig. Dette betyr at endringen er den riktige løsningen på problemene i organisasjonen. Det må med andre ord være en realistisk sammenheng mellom endringen og det ønskede resultatet. Det er viktig at de ansatte oppfatter endringene som løsningsorienterte slik at det skal oppstå en felles aksept for endringene som må iverksettes. Til slutt er det også viktig at de ansatte oppfatter endringen som god. Det vil si at endringen må være en forbedring sammenlignet med dagens situasjon. Her må endringslederen være bevisst på at endringen skal være like god for organisasjonen som for det enkelte individ.

Den andre fasen i 3-stegsmodellen er gjennomføringsfasen, som har fokus på hvordan endringen skal gjennomføres for at en skal oppnå ønskede resultater. Gjennomføring av endringer går ikke av seg selv, og det er dermed nødvendig at lederen bruker ulike grader av makt for å få individer til å endre sin atferd og måten de handler og samhandler på. Her kommer lederstil E og O inn som nevnt tidligere i oppgaven.

Nedfrysingsfasen går ut på å opprettholde og bevare de endringene som er blitt iverksatt, slik at man ikke faller tilbake til gamle vaner med en gang en aktivt slutter å fremme endringene. Endringsleder bør ha fokus på å forankre nye endringer inn i organisasjonskulturen og utvikle tiltak som er med på å bidra til en varig endring. Tiltak som kan bidra til dette er tilbakemeldingssystem, belønningssystem, kurs, kommunikasjon og å sikre at det er tilstrekkelig med støtte fra ledelse og administrasjon. For å bevare motivasjon er det viktig å belønne og feire når man har oppnådd noe, derfor er det viktig å feire suksess gjennom hele prosessen.

### 2.3.3 Tillit

Tillit kan defineres som å ha en positiv forventning knyttet til andres atferd, og oppnås gjennom erfaringer (Stensaker & Haueng, 2016). Store, planlagte endringer gjennomføres som regel etter initiativ fra toppledelsen. Når vi er inne på temaet tillit i endringsprosesser, er det tillit til og troverdighet hos toppledelsen som står sentralt. Store endringsprosesser som politireformen bringer med seg stor grad av usikkerhet og tvetydighet, og tillit til toppledelsen vil dermed være ekstra viktig i slike prosesser. Stensaker & Haueng (2016) trekker frem fire sentrale oppgaver toppledelsen må ivareta i forbindelse med iverksetting av endringer:

1. Formidle en tydelig retning og en overordnet målsetting.
2. Definere og avklare egen og andres rolle i iverksettingsprosessen.
3. Etablere noen spilleregler for prosessen.
4. Håndtere eventuelle konflikter som oppstår.

Dersom toppledelsen ikke er tydelig på disse ansvarsområdene, kan det utvikles mistillit.

## 2.4 Motstand mot endring

Motstand mot endring står helt sentralt innenfor en rekke teorier om endring i organisasjoner. I følge Hannan og Freeman (1989) vil all endring føre til motstand, og som følge av dette vil organisasjoner alltid endre seg sakte (Jacobsen, 1998). Motstanden trenger ikke nødvendigvis å bunne ut i et ønske om å beholde dagens situasjon, men kan også innebære at man ønsker en annen endring enn den ledelsen ønsker (Jacobsen, 1998). Det må også understrekes at motstand mot endring ikke utelukkende trenger å være noe negativt. Motstand kan bety at

mennesker identifiserer seg med organisasjonen, at den enkelte bryr seg om det man har gjort og gjør, og kan føre til mer dialog om endringen. Denne dialogen kan igjen føre til større muligheter for læring (Jacobsen, 1998). Videre i dette delkapitlet vil det bli redegjort for hva som kan være noen av motivene for motstand mot endring.

#### 2.4.1 Endringskynisme

I boken «Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis» av Amundsen og Kongsvik (2016) benytter forfatterne begrepet *endringskynisme* for å beskrive at en organisasjon er i situasjon hvor endringsinitiativer mislykkes og blir vanskelige å få effekter av. Dette kan føre til at det oppstår en slags “ond sirkel” der endringsinitiativer avvises av de ansatte, uavhengig av innholdet i dem fordi de ansatte har en oppfatning av at det skjer for mange endringer som ikke er nødvendige i virksomheten. Amundsen og Kongsvik ser på de ansattes oppgitthet, resignasjon eller avmakt i endringssituasjoner som et mer sammensatt fenomen enn ren motstand. I boken operasjonaliseres endringskynisme som begrep med utgangspunkt i empiriske undersøkelser utført i norske virksomheter som har vært igjennom endringer. De konkluderer med at begrepet endringskynisme konstitueres gjennom fem hovedelementer, som henger sammen og dels overlapper hverandre. Disse fem elementene er:

1. Endring for endringens skyld
2. Resirkulering av ideer
3. Praksisfjerne løsninger
4. Manglende synliggjøring av resultater
5. Pseudomedvirkning

##### **1. Endring for endringens skyld**

Endring for endringens skyld er endringer som ikke blir sett på som om de har til hensikt å løse noe praktisk forhold. Endringene blir altså oppfattet som om de blir gjennomført med utgangspunkt i et ønske om å gjøre noe nytt i seg selv. Dette kan igjen føre til at endringene ses på som forstyrrende elementer som forhindrer aktivitet man opplever som sentral og viktig.

## **2. Resirkulering av ideer**

Resirkulering av ideer går ut på at de ansatte har en oppfatning av at endringene som blir iverksatt kun er «gamle ideer i ny innpakning», altså at de ikke representerer noe grunnleggende nytt. Innholdet i dette elementet handler altså om at organisasjonsformer eller arbeidsmåter endres i retning av en idé, for så å forlates senere i retning av den formen man først gikk bort i fra.

## **3. Praksisfjerne løsninger**

Praksisfjerne løsninger handler om at løsningene ikke er relatert godt nok til den praksis de skal bidra til å støtte. Amundsen og Kongsvik (2016) eksemplifiserer dette elementet blant annet gjennom tilfeller hvor det blir tatt beslutninger om endringer som ser bra ut på papiret og i PowerPoint-presentasjoner, men som kanskje ikke fungerer like bra i praksis. Det kan for eksempel dreie seg om at de som tar beslutninger på overordnede nivåer ikke er klar over hvordan ting fungerer lengre ned i organisasjonen.

## **4. Manglende synliggjøring av resultater**

I dette elementet tas det utgangspunkt i forholdet mellom endringshyppighet og oppfatning av endringseffekt. Her pekes det blant annet på at det blir for vanskelig å ta ut effekten, og få tid til å synliggjøre gevinsten, fordi det for eksempel skjer nye endringer før «det gamle» er kommet på plass. Hyppige endringer kan også føre til at ansatte ser seg lei på endringer, altså det oppstår endringstrøtthet.

## **5. Pseudomedvirkning**

Medvirkning blir gjerne sett på som sentralt for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Pseudomedvirkning går ut på at denne medvirkningen i endringsprosessen ikke oppleves som reell, men heller som et slags «spill for galleriet». Dette kan for eksempel være tilfellet i situasjoner hvor endringene allerede oppfattes som forhåndsdefinert av ledelsen, og at de ansattes medvirkning ikke vil spille noe rolle for utfallet og følgelig kun er tilsynelatende. Når de ansatte ikke ser noen resultater av sin «medvirkning» kan det føre til at engasjementet forsvinner, og være med på å skape en negativ kollektiv meningsdannelse innad i organisasjonen.

I følge Amundsen og Kongsvik (2016) står “forankring” helt sentralt for å lykkes med planlagte endringer i organisasjoner. De fem elementene i endringskynisme blir beskrevet

som *motsetningen* til forankrede endringsprosesser. En konsekvens av endringskynisme kan følgelig være at endringsinitiativet mislykkes, blant annet på grunn av lav motivasjon for innsats i endringsarbeidet. Ved å forankre endringsprosjektene i virksomheten øker man sjansen for å unngå at det oppstår endringskynisme, og følgelig øker sjansen for at endringsinitiativet blir en suksess. Forankringsbegrepet konkretiseres og operasjonaliseres gjennom å se på de fem elementene i endringskynisme i invertert form. Kriteriene og vurderingsspørsmålene som kommer ut av dette er (Amundsen og Kongsvik, 2016 s.130):

<b>Elementene i endringskynisme</b>	<b>Invertert: mulige kriterier for forankring</b>	<b>Vurderingsmål for grad av forankring</b>
Endring for endringens skyld	Endringer som svarer til opplevde behov	Svarer de planlagte endringene til ansattes og ledes opplevde behov i forhold til forbedring av virksomheten?
Resirkulering av ideer	Prøving mot endringshistorien	Er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere? Hvilke erfaringer ga dette?
Praksisfjerne løsninger	Endringer som bygger på praktisk kunnskap	Bygger endringene på kunnskap om virksomhetens praksiser og det arbeidet som utføres?
Manglende synliggjøring av resultater	Endringsprosesser som synliggjøres	Synliggjøres resultatene av endringene som gjennomføres?
Pseudomedvirkning	Endringsprosesser med reell medvirkning	Praktiseres det medvirkning i endringsarbeidet, som oppfattes som reell?

*Figur 3: Kriterier og vurderingsspørsmål for forankring basert på elementene i «endringskynisme» (Amundsen og Kongsvik, 2016 s. 130)*

#### 2.4.2 Tapsopplevelser

Motstand mot endring kan oppstå på bakgrunn av tapsopplevelser. Dersom en endring fører til at medarbeiderne mister noe av verdi, kan motstand oppstå som en naturlig konsekvens av dette (Erwin og Garman, 2010). Eksempler på slike tapsopplevelser kan være tap av trygghet, tap av kompetanse, tap av forbindelser og tilhørighet, tap av “retning”, tap av territorium og tap av identitet (Scott og Jaffe, 2004) og utsikter til personlig tap (Jacobsen, 1998).

### *Tap av trygghet*

Endring innebærer gjerne at man går fra noe gammelt og kjent, og følgelig trygt, til noe nytt og ukjent. Dersom de ansatte for eksempel ikke vet hva som kommer til å skje i fremtiden, eller hvilken rolle de vil ha i organisasjonen kan dette føre til tap av trygghet, ettersom at forutsigbarhet og kontroll svekkes.

### *Tap av kompetanse*

Tap av kompetanse kan føre til motstand ettersom at nye arbeidsoppgaver kan medføre at de ansatte sitter igjen med en følelse av utilstrekkelighet, skuffelse, usikkerhet og engstelse.

### *Tap av forbindelser og tilhørighet*

Forskning tyder på at det sosiale fellesskapet i organisasjoner i stor grad følger den formelle strukturen. Selv om man er ganske ulike i utgangspunktet, er det en tendens til at det likevel utvikler seg en tilhørighetsfølelse i organisasjonsenheter som følge av et tett arbeidsfellesskap (Jacobsen, 1998). Dersom endringene innebærer sammenslåinger, flyttinger, oppsplittinger og lignende, kan dette føre til at man mister kolleger eller må jobbe sammen med nye mennesker. Oppbrudd av tette sosiale bånd vil naturlig nok kunne medføre motstand.

### *Tap av retning*

Dersom endringen fører til at organisasjonens mål og intensjoner oppleves som uklare for de ansatte kan dette føre til motstand mot endringen.

### *Tap av territorium*

De ansatte kan sitte igjen med en opplevelse av at endringen medfører tap av territorium dersom de er usikre på hva som «tilhører» dem, både i psykologisk og fysisk forstand.

### *Tap av identitet*

Spesielt i organisasjoner med sterk kultur er det en tendens til at individer identifiserer seg med organisasjonen og gjør dens mål til sine egne (Jacobsen, 1998). I følge Schein (1985) vil en sterk organisasjonskultur følgelig være positiv på mange måter ettersom at det kan føre til økt grad av lojalitet, og en økning i ansattes ønske om å prestere på vegne av organisasjonen (Jacobsen, 1998). Men en sterk organisasjonskultur kan også føre til gruppetenkning (Janis, 1972) og eskalering av feil kurs (Staw og Ross, 1995) (hentet fra Jacobsen, 1998). Sterke kulturer ser ut til å kunne være et hinder for endring, nettopp fordi at denne kulturen som er

bygd opp over lang tid muligens kan være truet av de aktuelle endringene. Endringene kan i enkelte tilfeller oppleves som eksistensielle kriser for noen individer. Dermed er det ikke unaturlig at en slik tapsopplevelse vil kunne føre til motstand.

### *Utsikter til personlige tap*

I følge Jacobsen (1998) vil utsikter til personlige tap også være et sentralt motiv for motstand mot endring. Dette kan blant annet være tilfellet ved endringer, i form av for eksempel omorganiseringer, som fører til fysisk flytting. Dette kan medføre store kostnader i form av tid og penger for de ansatte. Dersom dette er tilfellet vil det naturlig nok kunne føre til motstand.

## 2.5 Motivasjon

Innen tjenesteyting er den viktigste innsatsfaktoren den menneskelige kapital. Motiverte ansatte er dermed vesentlig både for optimalisering av ytelse samt endringsvilje knyttet til endringsprosesser. Motivasjon defineres som en biologisk, psykologisk og sosial prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd for å nå et mål (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Innenfor moderne organisasjonspsykologi snakker vi om motivasjonskvartetten, som er de fire ulike typene av motivasjonsteorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier. I det følgende vil det fokuseres på kognitiv evalueringsteori og situasjonsteorier.

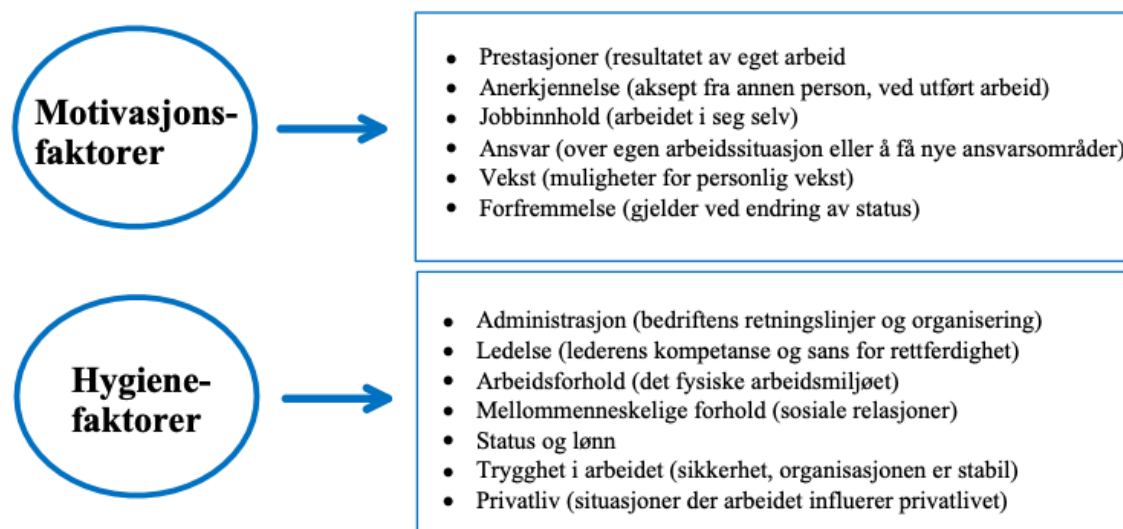
### 2.5.1 To-faktor-teorien

Situasjonsteorier omhandler egenskaper ved selve arbeidssituasjonen som er avgjørende for de involvertes motivasjon og prestasjon. Når motivasjon betraktes ut fra selve arbeidssituasjonen, beveger vi oss inn i såkalte jobbkaraktistika-modeller. Den amerikanske psykologen Frederick Herzberg utviklet, gjennom intervju av hundrevis av arbeidere, en slik jobbkaraktistika-modell som han kalte for to-faktor-teorien (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Teorien fokuserer på egenskaper ved selve jobben og jobbsituasjonen som påvirker medarbeidernes motivasjon og ytelse. Gjennom hans arbeid og resultater oppdaget han at faktorene som i de fleste tilfeller ble nevnt som årsaker til trivsel, var andre enn dem som ble sett på som årsaker til mistrivsel.



Herzberg konkluderte med at begrepene trivsel og mistrivsel kan betraktes som to uavhengige dimensjoner, og fant dermed grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer og hygiene-faktorer.

Motiveringsfaktorer er egenskaper ved selve jobben som aktivt fremmer jobbtilfredshet, motivasjon og ytelse. Disse faktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er til stede. Hygiene-faktorer er relatert til mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men fører ikke uten videre til trivsel om de er til stede. Fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet anses om hygiene-faktorer. I følge teorien vil gode arbeidsforhold ikke skape trivsel, men dårligere arbeidsforhold vil skape mistrivsel. Herzberg hevder at motiveringsfaktorer som personlig vekst, deltakelse, kompetanseopplevelse og selvbestemmelse bør være på plass i en organisasjon for å skape motivasjon for endring.



Figur 4: Eksempler på motivasjon- og hygiene-faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### 2.5.2 Indre og ytre motivasjon

Kognitiv evalueringsteori vektlegger evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De amerikanske forskerne Deci og Ryan skiller her mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er den motivasjonsverdien som foreligger når kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet, og bygger på behovene for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. I kontrast til dette foreligger ytre motivasjon når kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten, i form av belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, goder og forfremmelser.

De presenterte teoriene skal i drøftingskapitlet anvendes opp mot problemstilling og forskningsspørsmål, men først skal vi gå gjennom hvordan vi metodisk har gått frem i forskningsprosessen.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for teoretisk metode som er brukt i oppgaven og de avgjørelser og vurderinger som er tatt i forbindelse med fremgangsmåte. Dette sett i forhold til problemstilling, utvalg, design og andre metodiske tilnærminger. Vi gir en forklaring på metodisk teori som ligger til grunn for valg av metode, i tillegg til å beskrive konkret hvordan vi har gjennomført vår undersøkelse og analyse. Vi kommer til å gå inn på forarbeid, avveininger og gjennomføring av intervju i tillegg til innhenting, registrering og analyse av data. Som utgangspunkt i metodisk teori har vi brukt boken «*Hvordan gjennomføre undersøkelser*» (Jacobsen, 2015).

### 3.1 Introduksjon til metode

Samfunnsvitenskapelig metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri (Jacobsen, 2015). Det handler altså om fremgangsmåten samfunnsforskere benytter for å gi en beskrivelse av virkeligheten. Den samfunnsvitenskapelige metoden består av to hovedmetoder: en kvantitativ og en kvalitativ metode. Hvilken metode som egner seg best til å studere virkeligheten er svært omdiskutert, men ifølge Jacobsen (2015) er svaret at de egner seg i ulike sammenhenger, og at det derfor må ses hen til hva som best vil kunne belyse den aktuelle problemstillingen.

### 3.2 Krav til empiriske undersøkelser

Det settes ulike krav til empiriske undersøkelser og de går i hovedsak ut på etterprøvbarehet, fordomsfrihet, forkastelighet og empirisk støtte. *Etterprøvbarehet* innebærer at hele undersøkelsesprosessen skal kunne gjennomføres av andre i ettertid. Man skal altså kunne etterprøve kilder, metoder og konklusjoner. Videre handler *fordomsfrihet* og *forkastelighet* om å være nøytral og kritisk til egne antagelser. *Empirisk støtte* går ut på at vi har erfaringsmessige holdepunkter som skal fortelle oss noe om sammenhenger. Her er det fokus på at det skal dokumenteres at det er funnet en sammenheng. Forskning skal bidra med noe nytt og relevant i det aktuelle temaet eller faget, samt bygge opp under forståelse av et fenomen. Derfor dreier god forskning seg i hovedsak om nytteverdi, originalitet, soliditet og faglig relevans.

### 3.3 Utvikling av problemstilling

Problemstillingen vi har utformet er som tidligere nevnt:

«*Hvordan har de ansatte på et tjenestested opplevd endringene av Nærpolitireformen?*»

I følge Jacobsen (2015) starter enhver undersøkelse med et *tema*, et felt vi ønsker å undersøke. For å kunne undersøke dette temaet empirisk, må problemstillingen konkretiseres, altså må den bringes fra et teoretisk til et operativt nivå (Jacobsen, 2015). Ved valg av problemstilling foretar man en avgrensning av man hva man skal se på. Avgrensningen kan skje eksplisitt, ved at forskeren bevisst sier hva det skal fokuseres på, eller implisitt, ved at avgrensningen skjer mer ubevisst (Jacobsen, 2015). I vår oppgave har vi, etter beste evne, forsøkt å gjøre avgrensningene eksplisitte, men vi kan naturlig nok ikke utelukke at noen implisitte avgrensninger også har kommet med.

De sentrale komponentene i en problemstilling:

1. *Hva* er vi interessert i?
2. *Hvem* er vi interessert i?
3. *Hvor* skal undersøkelsen finne sted?
4. *Når* skal undersøkelsen finne sted?

Basert på disse komponentene kom vi frem til at vi ønsket å undersøke hvordan endringer påvirker ansatte i en organisasjon. Vi synes reformen som politiet har vært igjennom de siste årene virket spennende med tanke på dette. Ettersom at vi ikke har kapasitet til å undersøke alle ansatte i politiet i Norge, måtte vi avgrense dette. Det som gjorde avgrensningen ekstra vanskelig er hvordan politiet er organisert, jf. tidligere beskrivelse av politiets organisering. Hvert politidistrikt består av såpass mange «bokser» at vi måtte avgrense det enda mer. Dermed endte vi opp med å avgrense undersøkelsen til ett tjenestested, innenfor én geografisk driftsenhet (GDE), i ett av de tolv politidistriktene. Av praktiske årsaker ble det bestemt at undersøkelsen skulle finne sted i februar 2020, på stasjonen tilhørende det aktuelle tjenestestedet.

I den videre utviklingen av problemstillingen benyttet vi Oria.no for å finne frem til litteratur som kunne gi oss inspirasjon og tips. Dette, kommunikasjon med kontaktpersoner med

kunnskap om politiet, samt god hjelp fra veileder, bidro til at vi til slutt endte opp med den problemstillingen vi har i dag.

### 3.4 Undersøkellesdesign

Når problemstillingen er utarbeidet er neste steg å velge et undersøkelsesdesign som samsvarer til den spesifikke problemstillingen (Jacobsen, 2015). Valg av undersøkelsesdesign vil videre ha betydning for undersøkelsens validitet og reliabilitet. Undersøkelsesdesign systematiseres vanligvis etter to dimensjoner:

1. Om undersøkelsen går i bredden (ekstensivt design) eller i dybden (intensivt design).
2. Om undersøkelsen er beskrivende eller forklarende.

#### 3.4.1 Ekstensivt design eller intensivt design

Ekstensiv design opererer med store utvalg av enheter, ofte flere tusen individer, og innebærer ofte store meningsmålingsundersøkelser og spørreskjema. Jo mer ekstensiv oppleggene blir, jo mer generelle blir de. Vi snakker her om generelle i den forstand at individuelle forskjeller og nyanserikdom forsvinner som følge av at det fokuseres på få variabler som gjerne er generelle og felles for flere. Intensive design derimot, kjennetegnes av at man går i dybden på noen få enheter. Hensikten med intensive opplegg er å få et helhetlig bilde av en situasjon, et fenomen eller en hendelse. En slik tilnærming gir en mer detaljert beskrivelse av respondentenes erfaringer, meninger, opplevelser og holdninger. Det «ideelle» undersøkelsesdesignet inneholder mange variabler og mange enheter. På grunn av begrenset tidsbruk og ressurser ville de vært tilnærmet umulig for oss å gjennomføre et slikt design. Vår problemstilling søker etter å komme i dybden på de ansattes individuelle opplevelser knyttet til endringene, og det var dermed mest hensiktsmessig å velge et intensivt design.

Intensive design har den styrken at den innebærer høy intern gyldighet. Relevant data kommer fram, og informasjonen blir ikke løsrevet fra konteksten. Svakheten til intensive design er at undersøkelsene kan bli for spesifikke i den grad at det blir vanskelig å generalisere funnene. Det er likevel for enkelt å påstå at ekstensive studier egner seg for generalisering, mens intensive design egner seg for relevans. Mer korrekt er det heller å snakke om typer generalisering: *statistisk generalisering* og *teoretisk generalisering*. Styrken

til ekstensive design er knyttet til statistisk generalisering, som innebærer at vi med en viss grad av usikkerhet kan påstå at det vi har studert i en eller noen få kontekster, også vil gjelde for andre kontekster (Jacobsen, 2015). Teoretisk generalisering innebærer at vi ut fra et mindre antall observasjoner eller intervju, danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen, og styrken til intensive design er knyttet til denne type generalisering (Jacobsen, 2015). Et intensivt opplegg vil dermed ha gode muligheter for generalisering fra empiri til teori.

### 3.4.2 Beskrivende design eller forklarende design

I det følgende vil det nevnes hvilke typer studier som tilhører de enkelte typer av design, men kun det aktuelle designet for oppgaven vil forklares nærmere. Forklarende design, også kalt kausalitet, handler om at én variabel påvirker en annen variabel. I samfunnsvitenskapen opererer vi med tre forhold som en undersøkelse bør tilfredsstillende for å kunne uttale seg om kausalitet:

1. Samvariasjon mellom det vi antar er årsaken, og det vi antar er virkningen.
2. Årsak må komme før virkning i tid, og det må være tidsmessig nærhet mellom årsak og virkning.
3. Kontroll for alle andre relevante forhold.

Beskrivende design skiller mellom beskrivelse av fem ulike forhold; tverrsnittstudier, tidsseriestudier, kohortstudier, panelstudier og retrospektivt design. Vår undersøkelse kategoriseres som retrospektivt design, som tar utgangspunkt i å undersøke tilstanden før og nå. Respondentene blir imidlertid bare undersøkt på ett enkelt tidspunkt, men man belager seg på at de husker tilbake i tid og kan beskrive hvordan tilstanden var på et tidligere tidspunkt. Retrospektive design har den styrken å beskrive en endring over tid uten å bruke mye tid og ressurser.

## 3.5 Valg av metode

Når problemstilling og undersøkelsesdesign er valgt, kan man diskutere hvilken metode som skal anvendes for å samle inn informasjon. Vi velger her mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger som i hovedsak er formidlet via språk og handlinger (Ian Dey, 1993). For å belyse

vår problemstilling fant vi det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode, fordi vi ønsket å komme å komme i dybden på de ansattes unike opplevelser, holdninger og meninger.

### 3.5.1 Fordeler med kvalitativ metode

I følge Jacobsen (2015) er det mange fordeler ved å benytte kvalitativ metode. For det første legges det få begrensninger på respondentenes svar. Dette fremmer detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent. I tillegg medfører dette gjerne høy begrepsgyldighet idet forskerne ikke påtvinger de undersøkte faste spørsmål med faste svarkategorier. Videre legger kvalitativ metode til rette for nærhet mellom undersøker og respondent. Samtalene gjør det lettere å komme under huden på den som undersøkes. En annen fordel er at det gjerne er høy grad av fleksibilitet da det ikke er noe i veien for å gå tilbake å endre på problemstillingen og lignede senere.

### 3.5.2 Ulemper med kvalitativ metode

Ulempen med å ha valgt en kvalitativ metode er at vi ikke har hatt muligheten til å innhente generaliserende statistikk, da vi ikke har ressurser til å gjennomføre mange nok intervjuer med ønsket grundighet. En følge av dette er at vi ikke kan trekke en felles konklusjon for en større populasjon, da vi ikke har et representativt utvalg. Dette er på en annen side ikke et stort problem i vårt tilfelle, da vi ikke har hatt et mål om å statistisk generalisere konklusjonene våre. Vårt fokus har vært på å få dypere informasjon, godt innblikk i og gi en god beskrivelse av hvordan ansatte i politiet har opplevd endringene i forbindelse med politireformen.

## 3.6 Intervjuguide og innsamling av data

### **Innsamling av data**

Innenfor kvalitativ metode benyttes det ofte fire hovedformer for innsamling av data; det individuelle intervjuet, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015). Ved innsamling av data har vi valgt å gjennomføre kvalitative, individuelle dybdeintervjuer med personer som vet mye om fenomenet vi skal undersøke. Vi har valgt å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju, der det foregår en åpen dialog og kommunikasjon mellom undersøker og informant.

Vi har valgt denne metoden for datainnsamling av flere grunner. For det første genererer slike intervju god flyt i samtalen med få distraksjoner. For det andre er intervjutypen god til å etablere tillit og åpenhet, der informantene sannsynligvis svarer ærlig og utfyllende uten påvirkning fra andre informanter. For det tredje vil enkeltstående meninger, holdninger og oppfatninger komme fram i søkelyset uten at andre informanter dominerer samtalen, noe som har en tendens til å forekomme under gruppeintervju. For det fjerde kan undersøkeren observere og ha kontroll over intervjusituasjonen. Gjennom dybdeintervju oppnår vi høy begrepsgyldighet. Ord, begreper og meninger kan oppfattes forskjellig og tillegges ulike meninger fra person til person. I et dybdeintervju får både respondentene og undersøkerne mulighet til å spørre, forklare og utdype hva som menes med ord, uttrykk og begreper. Slik kan vi sikre at vi faktisk måler det vi ønsker å måle.

### **Utforming av intervjuguide**

Med intervjuguide menes en oversikt over hvilke tema man skal innom i løpet av et intervju (Jacobsen, 2015). Intervjuguiden gir retningslinjer til intervjueren som sikrer at man belyser de ønskelige temaene. Ved utformingen av intervjuguiden tok vi utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene våre, og brukte disse som overordnede tema. Vi hadde dermed fire hovedtema, som hver inneholdt spørsmål som var utarbeidet på grunnlag av teori:

**Del I:** Struktur og endringer

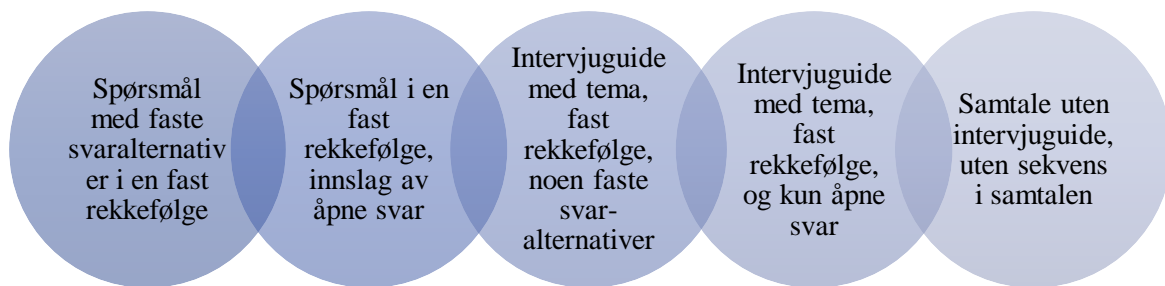
**Del II:** Lederstil og medvirkning

**Del III:** Konsekvenser og reaksjoner

**Del IV:** Politiets samfunnsoppdrag

Utformingen av en intervjuguide kan variere fra en svært lav strukturingsgrad til en sterk strukturingsgrad. Det må likevel understrekes at strukturering av intervju bør betraktes som en glidende skala, som illustrert i figuren nedenfor. Vår intervjuguide innebar fullstendige spørsmål satt i en bestemt rekkefølge, med åpne svar. Selv om spørsmålene innebar en sterk strukturingsgrad, var det imidlertid kun åpne svar samt rom for oppfølgingsspørsmål. Informantene kunne dermed svare med egne ord. Ut fra skalaen nedenfor vil intervjuguiden vår kunne kategoriseres i den nest bakerste sirkelen. Faste spørsmål stilt i en bestemt rekkefølge gjør det lettere å analysere og sammenligne resultatene mellom de ulike informantene. Samtidig vil åpne svar gi den fordel at respondenten selv kan ta opp ønskede temaer. Intervjuguiden ligger vedlagt i oppgaven.





Figur 5: Fra sterk strukturingsgrad til svært lav strukturingsgrad (Jacobsen, 2015).

Intervjuguiden ble utarbeidet i god tid før intervjuene fant sted, og ble godkjent av veileder for å kunne utføre testintervjuer. For å sjekke at intervjuguiden ville generere tilfredsstillende data, kontaktet vi to personer med tidligere tilknytning til politiet som kunne lese gjennom intervjuguiden. Erfaringene fra dette gjorde at vi følte oss trygge på at intervjuguiden ville fungere også under selve gjennomføringen av intervjuene. Under selve gjennomføringen ble intervjuguiden fulgt, men det var samtidig rom for at respondenten kunne snakke fritt uten avbrytelse. Intervjuene ble tatt opp med opptaksfunksjon på mobiltelefon, og dette ble opplyst om før vi startet intervjuprosessen.

### 3.7 Utvalgsprosessen

For å beskrive utvalgsprosessen vil vi først definere begrepene populasjon og utvalg.

*Populasjon* er alle de undersøkelsesenheterne vi ønsker å uttale oss om (Jacobsen, 2015). En populasjon vil alltid være avgrenset innenfor en kontekst. Hvis problemstillingen ønsker å si noe om en stor populasjon, har vi to valg; å undersøke hele populasjonen, eller å foreta et utvalg av enheter fra populasjonen. Å undersøke hele populasjonen ville vært tilnærmet umulig i en så stor organisasjon som politiet, i tillegg til at vi har våre begrensninger når det kommer til kapasitet. Det er dermed foretatt et *utvalg*, som defineres som en undergruppe av populasjonen (Jacobsen, 2015).

Utvelgelse av informanter skjedde gjennom vår kontaktperson i politiet. Samtykkeskjema, kort informasjon om oss, informasjon om oppgavens hensikt og oppgavens tema ble sendt på e-post til utvalgte informanter i forkant av intervjuene. På bakgrunn av informasjonen som vi har fått fra kontaktpersonen vår er det foretatt en strategisk utvelgelse, der vi har fått informanter fra ulike stillinger og avdelinger. Det er dermed foretatt en variasjonsutvelgelse, der man forsøker å fange opp ulike erfaringer, meninger, argumenter, oppfatninger og perspektiver slik at problemstillingen belyses fra flere sider. Gjennom strategisk utvelgelse

får vi som forskere den variasjonen blant informanter som trengs for å besvare problemstillingen i oppgaven. Utvalget av informanter som var ønsket var en jevn fordeling mellom ledere og medarbeidere, fra ulike nivåer i organisasjonen. Vår utvalgsstørrelse var på ni informanter, deriblant fem i lederposisjoner og fire medarbeidere. Informantene har vi valgt å anonymisere, og de vil ikke kunne identifiseres i oppgaven.

### **Praktisk gjennomføring av intervju**

Intervjuene startet med en rask gjennomgang av informasjon om hvem vi var, oppgavens hensikt og hvordan data skulle benyttes. Vi spesifiserte at det hovedsakelig var de ansattes personlige erfaringer og opplevelser som var interessant for vår oppgave. Før intervjuet ble satt i gang forsikret vi oss om at intervjuobjektene godtok lydopptak av samtalen. Under hvert overordnet tema startet vi med generelle spørsmål for å etablere en god flyt, i tillegg til å få tak på det som de ansatte selv trakk fram som relevant. Senere bevegde vi oss mot mer sensitive spørsmål som omhandlet emosjoner og personlige opplevelser. Intervjuguiden ble i utgangspunktet fulgt strukturert, med rom for åpne innslag fra respondentene. Der det passet seg, tilpasset vi rekkefølgen på spørsmålene ut fra hvordan samtalen utviklet seg. Selv om spørsmålene var strukturerte og definerte på forhånd, bar samtalen likevel et ustrukturert preg. Det var viktig for oss med en åpen samtale, og de fleste intervjuobjektene reflekterte mye og beveget seg fra tema til tema på egen hånd, uten at vi nødvendigvis måtte lede de inn på neste tema. Vår opplevelse er at de ansatte snakket åpent og fritt om deres opplevelser, noe som ga oss økt dybdeforståelse for fenomenet samt rikere datamateriale.

Vi var alle tre til stede under intervjuene, da vi så på dette som nødvendig for en helhetlig forståelse av undersøkelsen og oppgaven. Den ene hadde hovedansvaret for å stille spørsmål og lede samtalen, mens de andre to noterte, observerte og stilte oppfølgingsspørsmål der det trengtes. Etter endt intervju snakket vi sammen om våre observasjoner og tanker rundt samtalen, deretter forsøkte vi å tenke oss til hvordan vi kunne koble informasjonen opp mot relevant teori.

### **3.8 Teoretisk metning**

Et hinder ved kvalitative undersøkelser er at det ikke alltid er godt å si om man har fått nok data og intervjuet nok personer, med andre ord om man har oppnådd teoretisk metning (Glaser & Strauss, 1967). Tanken bak teoretisk metning har vært i utvikling gjennom tidene,

og har i dag fokus på at når man ikke lenger innhenter ny informasjon som er relevant for undersøkelsen så har man oppnådd teoretisk metning. For å sikre at man oppnår teoretisk metning er det viktig at det gjennomføres analyse av intervjuene og en vurdering av informasjonen som kommer frem. Med bakgrunn i dette kan det være vanskelig å sette et eksakt krav til hvor mange individer som bør intervjues. På en annen side vil nødvendig antall intervjuer bestemmes av graden av fokus i problemstillingen og hvor homogen gruppen som blir studert er (Jacobsen, 2015). Teoretisk metning er en svakhet med vår oppgave, da vi ikke har nok informanter. På grunn av mangel på ressurser har vi ikke hatt kapasitet til å intervju flere individer, og dermed kan vi ikke generalisere funnene våre ovenfor en større populasjon.

### 3.9 Dataanalyse

I følge Jacobsen (2015) dreier kvalitativ analyse seg, kort fortalt, om fire forhold:

1. Dokumentere
2. Utforske
3. Systematisere og kategorisere
4. Sammenbinde

Innholdsanalyse dreier seg om å redusere tekster til mindre bestanddeler, deretter å binde disse elementene sammen, for så forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes.

Vi tok lydopptak av alle intervjuene, deretter satt vi igjen med store mengder data som skulle analyseres. Vi hadde i alt 9 intervjuer som i snitt varte i cirka 55 minutter. Disse intervjuene måtte vi transkribere, altså lytte gjennom og omforme til tekst. I transkriberingsprosessen jobbet vi med relevant teori i bakhodet mens vi prøvde å se etter elementer og sitater som vi kunne få bruk for i oppgaven, altså intervjuobjektens tanker, ideer og holdninger.

Etter at vi var ferdige med å transkribere intervjuene leste vi gjennom alle transkriberingene og kategoriserte og systematiserte våre tilgjengelige data etter teori. Kategorisering tar utgangspunkt i at man har ett eller noen få tema, og ut i fra dette jobber man med å «brekke opp» temaet i mindre deler. Disse delene er ulike kategorier og man samler videre inn data inn under disse kategoriene.

Underveis i analysen så vi etter sitater som kunne bygge opp under den aktuelle teorien vi hadde valgt å jobbe med. Vi så spesielt etter sitater som vi mente kunne bygge opp under respondentens meninger, holdninger, tanker og ideer og som kunne kobles opp mot teori. Empirikapittelet skrev vi med utgangspunkt i de fire forskningsspørsmålene og følges av relevante sitater og en konklusjon for hvert forskningsspørsmål basert på respondentenes utsagn.

### 3.10 Validitet

Alle undersøkelser og dens innsamlede data bør vurderes kritisk for å finne ut hvor gode konklusjonene vi har trukket kan sies å være. Man bør derfor ha et kritisk syn på hvilke data som er hentet inn, tolkning av data, behandling av data samt hvilke konklusjoner man har grunnlag for å trekke fra dem. For å finne ut av dette kommer begrepene validitet og reliabilitet til anvendelse.

Validitet vurderer hvorvidt empirien er gyldig og relevant. Med gyldighet og relevans mener vi at vi måler det vi ønsker å måle, i tillegg til at det vi har målt, oppfattes som relevant, og at det vi måler hos noen få, også gjelder for flere (Jacobsen, 2015). Validitet kan igjen splittes opp i tre delkomponenter; begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet:

#### 3.10.1 Begrepsgyldighet

Begrepsgyldighet handler om å vurdere om vi måler det vi tror vi måler. For å styrke begrepsgyldigheten har vi brukt mye tid på forberedelse i forkant av intervjuene, særlig på utarbeidelse av intervjuguide. For å sikre oss tilfredsstillende data, måtte vi formulere spørsmål på en slik måte at informantene selv kunne tolke de, men samtidig måtte spørsmålene være formulert slik at de bidro med svar som reflekterte formålet med undersøkelsen. En vanlig måte å kontrollere den begrepsmessige gyldigheten er å la andre personer med kunnskap på området sjekke våre konkretiseringer (Jacobsen, 2015). I forkant av intervjuene fikk vi, som nevnt tidligere, to personer med tidligere kjennskap til politiet til å se over intervjuguiden og vurdere om spørsmålene virket fornuftige og meningsfulle.

I følge Jacobsen (2015) er det viktig at forskeren ikke gjennomfører undersøkelser der man vet at måten undersøkelsen gjennomføres på, fremmer ønskelige resultater. I prinsippet skal alle undersøkelser være åpen. Dette gjenspeiles også i et av kravene til problemstillingen,

som er at den skal være spennende. Med spennende menes at de som gjennomfører undersøkelsen, ikke skal vite hva resultatet blir. Undersøkelsen bør ha et element av overraskelse for å forhindre at undersøkelsen blir overflødig. Jacobsen (2015) hevder også at det er nok at selve undersøkeren selv finner resultatene spennende. I arbeidet med utforming av intervjuguide, samt selve gjennomføringen av intervjuene har vi etter beste evne forsøkt å unngå undersøkelseeffekter samt ikke tillegge informantene meninger. Under intervjuene opplevde vi flere ganger å få uventede og overraskende svar, noe som indikerer at vi har klart å undersøke fenomenet fra et nøytralt ståsted og vært åpen for ny informasjon.

### 3.10.2 Intern gyldighet

I følge Jacobsen (2015) handler intern gyldighet om hvorvidt resultatene man kommer frem til oppfattes som riktige, altså om vi har dekning i våre data for de konklusjoner vi trekker. Ettersom at det vi ønsker å forske på dreier seg om en opplevelse mennesker har, er ikke denne virkeligheten direkte observerbar. Siden vi er avhengige av å samle inn data fra studieobjekter, må vi for det første vurdere om studieobjektene faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten. For det andre må det stilles spørsmål ved hvorvidt forskerens gjengivelse og fortolkning av data er riktig. Til slutt må det vurderes om de funn og konklusjoner som trekkes, faktisk gjenspeiler virkeligheten.

#### **Gir studieobjektene en sann representasjon av virkeligheten?**

Forskere må ha en åpen og klar refleksjon rundt hvorvidt det mennesker sier og gjør, faktisk også representerer virkeligheten, samt om de man har studert faktisk representerer den virkeligheten de gir seg ut for å representere (Jacobsen, 2015). Videre redegjør Jacobsen for et sett med spørsmål som forskere kan bruke som hjelp til en slik refleksjon:

#### *Har vi fått tak i de riktige kildene?*

I all validering av funn må det drøftes om man har fått tak i de kildene som kan gi den riktige informasjonen.

### *Gir kildene riktig informasjon?*

Her må det blant annet ses hen til faktorer som kildens *nærhet* og *kunnskap* til fenomenet det forskes på. Ettersom at informasjon fra førstehåndskilder er mer troverdig enn andrehåndskilder, vil informantenes nærhet til det aktuelle fenomenet på være vesentlig. Flere av informantene som vi intervjuet snakket på mange måter “på vegne” av andre, i tillegg til egne opplevelser. Det ble nevnt konkrete eksempler, men også generelle ting som “jeg har hørt at mange har opplevd at..”. Her må det altså tas med i vurderingen at denne videreformidlingen av informasjon kan ha blitt farget eller vridd på i større grad enn om vi hadde fått informasjonen direkte fra kilden.

Blant informantene vi intervjuet var det fem ledere og fire medarbeidere ansatte. Ideelt sett burde vi kanskje ha intervjuet flere innenfor sistnevnte kategori ettersom at lederne ikke alltid får med seg den såkalte “pikettpraten” blant de andre ansatte. Følgelig sitter ikke nødvendigvis lederne med den samme kunnskapen om hva som foregår lengre ned i organisasjonen. Til gjengjeld har lederne mer “fugleperspektiv” på hva som foregår på tvers av avdelinger og avsnitt, og kunne derfor gi informasjon som vi kanskje ikke hadde fått dersom vi intervjuet færre ledere.

En annen faktor som må vurderes her er informantenes *vilje* til å gi riktig informasjon. Vi må være åpne for muligheten av at informantene kan ha “pyntet” på sin opplevelse av virkeligheten. Under intervjuene følte vi at informantene virket oppriktige og ærlige, men likevel kunne det virke som om enkelte noen ganger vegret seg for å uttrykke seg kritisk mot egen arbeidsplass, organisasjon og kollegaer. Noen av informantene ga også tydelig uttrykk for at de ønsket å være anonyme, og stilte spørsmålsteget til hva informasjonen skulle brukes til. Som nevnt tidligere fikk samtlige intervjuobjekter utdelt et informasjonsskjema på forhånd hvor det blant annet sto at all informasjon de delte ville bli anonymisert. Det må likevel tas i betraktning at mange av intervjuobjektene visste hvem de andre intervjuobjektene var. Følgelig kan det hende enkelte har vært tilbakeholdne med tanke på dette.

Valg av retrospektivt undersøkelsesdesign er noe som muligens svekker den interne gyldigheten. Retrospektivt design baserer seg på at informanten beskriver et nåværende, eller eksisterende utfall i henhold til et perspektiv som går bakover i tid, altså før undersøkelsen vår startet. Det er flere eventuelle ulemper med dette designet. *For det første* baserer

retrospektive design seg på at respondentene faktisk husker riktig, noe som ikke alltid er tilfellet blant mennesker. Det kan være vanskelig å huske tilbake i tid, ikke alle hendelser gjør like store inntrykk på oss, og mange hendelser kan dermed raskt gå tapt i hukommelsen. Jo lengre bak i tid, jo vanskeligere vil det være å gjengi korrekte beskrivelser, eller å konkretisere erfaringer og refleksjoner knyttet til spesielle hendelser. Reformen har strekt seg over flere år, og det kan dermed være viktig å ha i minne at tidligere hendelser i for eksempel opptiningsfasen kan være vanskelig å huske tilbake til. Dersom beskrivelsene derimot er gjenkjennbare blant flere informanter, styrker dette den interne gyldigheten. *For det andre* vil det ved valg av retrospektivt design være fare for erindringsforskyvning, som innebærer at vi ofte husker fortiden i et fortegnert lys, enten som mer eller mindre positivt enn det vi faktisk gjorde på det tidligere tidspunktet. *For det tredje* vil det også være en fare for etterrasjonalisering, der vi mennesker ønsker å fremstå som mer rasjonelle enn det vi egentlig er. Problemet her er at informantene kan svare ut fra hva de tror kan være det “riktige” svaret.

Videre må det ses hen til om det er trekk ved *konteksten* som kan føre til at informantene ikke har gitt riktig informasjon. Det at intervjuet ble avholdt på kontoret til lederen på tjenestestedet, kan tenkes å ha påvirket informantene, selv om lederen ikke var tilstede under intervjuene. Det må også understrekes at oppgaven søker etter å kartlegge de ansattes *opplevelser* knyttet til endringsprosessen. Dette innebærer altså subjektive opplevelser og erfaringer, samt egne fortolkninger. Opplevelser knyttet til endringene kan også være formet av flere ting, som for eksempel motivasjon og interesser. Endringer som totalt sett kan føre til en forbedring for hele organisasjonen, kan godt resultere i at enkeltindivider og grupper får det verre, fordi endringer berører ulike interesser (Jacobsen, 1998). Følgelig kan det hende at de som er ekstra berørt av organisasjonsendringene, både på godt og vondt, vil beskrive sterkere opplevelser. Det kan dermed være verdt å understreke at sitatene som blir presentert ikke nødvendigvis representerer fakta.

#### *Når i undersøkelsen bli data samlet inn?*

Våre data ble samlet inn i en tidlig fase av undersøkelsesprosessen. Ettersom at vi tilegnet oss mer kunnskap senere i undersøkelsesprosessen, ble vi etter hvert klar over andre ting vi kunne spurt om, eller andre måter vi kunne gjort ting på. Det kan likevel også ses på som en mulig styrke at det ble samlet inn såpass tidlig, ettersom at vi da fikk startet med mer blanke ark, og var åpne for mer og ulik type informasjon, enn det vi kanskje hadde vært om intervjuene ble avholdt på et senere tidspunkt.

### *Hvordan kommer informasjonen fram?*

I intervjuer kan informasjon komme fram på to ulike måter: som en reaksjon på spørsmål fra forskeren, eller den kan komme uoppfordret fra respondenten. Informasjon av den sistnevnte typen kan antas å ligge nærmere respondentens egentlige oppfatning, ettersom at den ikke er blitt styrt av forskeren. Ettersom at vi hadde en relativt strukturert intervjuguide kom mye av informasjonen som en reaksjon på spørsmålene vi stilte, men respondentene hadde likevel mulighet til å snakke fritt underveis. Dette førte oss ofte inn på andre temaer enn det vi i utgangspunktet spurte etter. På denne måten fikk vi også masse uoppfordret informasjon fra de ulike respondentene.

### **Gir forskerne en sann representasjon av data?**

Analyse av data innebærer at store deler av det man har samlet inn av informasjon må kuttes ned, forenkles og kategoriseres, samtidig som man legger noe mer, i form av for eksempel egne meninger. Denne prosessen kan føre til at man ender opp med en feilaktig representasjon av data. For å unngå dette kan man konfrontere studieobjektene med de tolkningene man har kommet fram til eller/og man kan selv foreta en kritisk gjennomgang av resultatene (Jacobsen, 2015).

### *Validering gjennom kritisk drøfting av sammenhenger*

Det er viktig at man har en kritisk tilnærming til drøfting av sammenhenger ettersom at informantene ikke alltid har den riktige oppfatningen av hva forklaringen er. En svakhet ved vår oppgave er at det har vært vanskelig å skille mellom hva de ansatte opplever som en følge av nærpolitireformen, og hva de opplever som følge av endringer som er blitt iverksatt uavhengig av reformen. Det kan virke som reformen i mange tilfeller har blitt en slags “syndebukk” for alle endringer som er blitt iverksatt. Likevel er det mye som tyder på at reformen og mange av opplevelsene som de ansatte sitter igjen med, har en klar sammenheng. Et annet poeng her er at ettersom at vi satt igjen med relativt mye data og måtte plukke ut mindre bruddstykker av dette til å ha med i oppgaven, vil resultatene være “farget” av oss som forskere. Andre ville kanskje ikke valgt de samme sitatene eller sett de samme sammenhengene som det vi har gjort.



Ettersom at vi ønsket å anonymisere informantene har vi måttet redigere en del av sitatene. Vi har blant annet erstattet stedsnavn med ulike bokstaver og droppet å ha med hva slags stilling de ulike informantene har. Ved henvisning til informantene vil “han” og “hun” bli brukt tilfeldig og representerer følgelig ikke nødvendigvis hvilket kjønn informanten faktisk har. Noen steder har vi også vært nødt til å redigere og slå sammen sitater for å lage et mer helhetlig sitat og for at det ikke skulle bli for langt. Vi har dog vært opptatt av å ikke endre det slik av det gir uttrykk for noe annet enn det som i utgangspunktet ble sagt.

### **Gjenspeiler resultatene virkeligheten?**

Det siste steget i valideringsprosessen går ut på å vurdere i hvor stor grad funnene representerer en virkelighet utenfor både forskeren og de som er undersøkt. Dette kan gjøres ved å sammenligne resultatene med annen forskning på området. Dersom andre undersøkelser har gitt samme resultat og konklusjoner, kan dette styrke validiteten. Det er mye som tyder på at resultatene gjenspeiler virkeligheten ettersom at våre resultater stemmer overens med mye annen forskning på området samt diverse artikler i media. Dette kommer vi tilbake til på slutten av oppgaven under kapittel 5.

#### **3.10.3. Ekstern gyldighet**

Ekstern gyldighet går ut på å vurdere hvorvidt resultatene fra et avgrenset område er gyldige også i andre sammenhenger. Dette kalles også overførbarhet, eller generalisering. Vi skulle gjerne hatt et større datamateriale og intervjuet flere individer da en større datainnsamling ville gitt mulighet til å danne et større og mer generaliserende bilde av fenomenet, men på grunn av arbeidsmengden dette ville medført har dette ikke vært gjennomførbart. Teoretisk generalisering vil imidlertid være mulig, fordi kvalitative data med et intensivt design har den styrken at man kan generalisere funn fra empiri til teori. Hvorvidt våre funn kan generaliseres til andre endringsprosesser, er vanskelig for oss å si noe om. Likevel mener vi at denne oppgaven kan gi nyttig kunnskap, og ha en overføringsverdt til lignende endringsprosjekter, særlig i offentlig virksomhet.

#### **3.11 Reliabilitet**

Reliabilitet vurderer hvorvidt empirien er pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2015). Når reliabiliteten til en undersøkelse vurderes, er det viktig å spørre seg selv om man ville fått tilnærmet samme resultat dersom man gjennomførte akkurat samme undersøkelse to ganger.

Påliteligheten ved oppgaven handler om i hvilken grad vi som forskere har klart å fremme de *faktiske* opplevelsene.

Under empiriske undersøkelser vil det alltid være en mulighet for at de resultatene man kommer fram til, faktisk er skapt av selve undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Dette kalles for *undersøkelseeffekt*. For å gå tilgang til empiri må undersøkerne bryte inn i andres liv, miljø og situasjon. Dermed vil alle typer undersøkelser utsette undersøkelsesobjektene for ulike stimuli og signaler (Jacobsen, 2015). For å styrke reliabiliteten bør intervjuobjektene utsettes for de samme stimuli i en intervjusituasjon. For intervjueren er det umulig å opptre helt likt i alle situasjoner. Vår undersøkelse har den styrken at alle intervjuene inneholdt nøyaktig samme spørsmål, de foregikk i de samme omgivelsene i tillegg til at det benyttes kun én intervjuer gjennom alle intervjuene. Det var imidlertid rom for at intervjuobjektene kunne komme med uoppfordret informasjon. Følgelig har også intervjuobjektene fått forskjellige oppfølgingsspørsmål. Likevel mener vi at intervjuobjektene har blitt utsatt for tilnærmet like intervjusituasjoner.

Ved vurdering av reliabilitet ses det også hen til hvorvidt konteksten er kunstig eller naturlig. En kunstig kontekst betyr at intervjuet foregår i sammenhenger som er uvanlige for undersøkelsesobjektet. Naturlig kontekst derimot er der undersøkelsesobjektene ferdes i det daglige. Intervjuene foregikk på arbeidsstedet deres. Hvorvidt dette styrker eller svekker reliabiliteten er noe vanskelig å svare på. På den ene siden kan det styrke reliabiliteten fordi intervjuene har blitt gjennomført i trygge og kjente omgivelser. På den andre siden er det verdt å bemerke seg at intervjuene foregikk på lederens kontor, og som nevnt tidligere, kan det tenkes at dette har påvirket svarene noe.

En annen vurdering som må tas er om undersøkelsen er planlagt eller overraskende. Overraskende undersøkelser egner seg bedre til å fremme spontane meninger og følelser, mens planlagte undersøkelser derimot egner seg best til å få tak i planlagte og gjennomtenkte synspunkter (Jacobsen, 2015). Noen av informantene visste om den kommende undersøkelsen et par uker før intervjuene ble avholdt. Følgelig hadde disse informantene tid til å forberede seg på situasjonen, samt tenke gjennom hvordan de ønsket å framstille fenomenet. Andre informanter fikk vite om undersøkelsen en dag i forveien. Vårt inntrykk er likevel at vi har fått en god blanding av både spontane meninger og planlagte, gjennomtenkte synspunkter. Det må også understrekes at det er vanskelig for oss å vurdere hvorvidt

informantene forberedte seg, da dette ville blitt ren spekulasjon fra vår side. Det at vi alle tre har deltatt på intervjuene bidrar til å styrke reliabiliteten ved at svarene blir mer pålitelige, og vi minimerer sjansen for mistolkninger.

### 3.12 Etikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser dreier seg nesten alltid om å studere mennesker. Når vi studerer mennesker begår vi et «innbrudd» i deres private eller offentlige sfære. All forskning må derfor fokusere på etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Jacobsen, 2015). Det ble sendt ut samtykkeskjema med informasjon om hva deltakelse ville innebære og hvordan informasjonen ville bli brukt. I tillegg fikk informantene beskjed om at de på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg. Ved forskning blir det ofte samlet inn identifiserbar informasjon om enkeltpersoner. Samler man inn slike personopplysninger, må det vurderes om det er meldepliktig. Selv om vi har sørget for anonymisering av både tjenestested og enkeltindivider, har vi likevel stilt personsensitive spørsmål. For å unngå etiske problemer har vi meldt inn undersøkelsen til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Før intervjustart var det opplyst om anonymitet, og vi håper dette har medført trygghet hos informantene våre slik at de har vært ærlig ovenfor fenomenet vi undersøker, noe som styrker reliabiliteten.

### 3.13 Oppsummering av metode

Intervjuguiden vår fungerte godt ettersom at vi la merke til at omtrent alle informantene kom oss i forkjøpet og reflekterte rundt tema som vi skulle komme inn på senere i intervjuet. Dette viser at vi har tenkt «riktig» angående hva som var relevant å spørre om. Vi opplevde deltakerne som mer enn villige til å bidra og fortelle om deres opplevelser. Noen av informantene ga også uttrykk for at en slik gjennomgang og refleksjon rundt endringsprosessen var nyttig for deres egen del. Siden vår oppgave søker etter å kartlegge de ansattes personlige opplevelser omkring endringsprosessen, ser vi at det har vært hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode fordi vi har fått gode, utfyllende svar som belyser vår problemstilling og våre forskningsspørsmål på en god måte. Vi har dog fått inn store mengder relevant data, noe som kanskje også er den største utfordringen ved oppgaven. Likevel bekrefter dette at valg av metode har vært god, da et ekstensivt design med enda flere informanter ville blitt for overveldende. I neste kapittel vil informantenes sitater og poeng knyttes opp mot aktuell teori og drøftes.

## 4.0 Presentasjon av funn og drøftelse

I dette kapittelet skal vi drøfte funnene våre opp mot teori som vi har skrevet om tidligere i oppgaven. Kapittelet struktureres etter de fire forskningsspørsmålene.

- I. Hva mener de ansatte har vært det viktigste innholdet i politireformen?
- II. Hvordan opplever de ansatte at endringene har blitt gjennomført?
- III. På hvilken måte har endringene påvirket de ansatte?
- IV. Hvordan opplever de ansatte at reformen har påvirket deres evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag?

Som vi tidligere har nevnt under presentasjon av reformen er de viktigste endringene gjort innenfor:

*«Reformen skal sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt nærpoliti, der befolkningen bor, og samtidig utvikle gode fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer»* (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020).

### 4.1 Hva mener de ansatte har vært det viktigste innholdet i politireformen?

Nærpolitireformen har medført en omfattende endringsprosess som har ført til mange og store endringer for de ansatte i politiet. Vi har forsøkt å kartlegge respondentenes oppfatning av det viktigste innholdet i reformen, og knytte dette opp mot hva slags endringsstrategi som er blitt benyttet.

#### 4.1.1 Strategi E og strategi O

Som nevnt under teoridelen har vi to hovedtyper av endringsstrategier, strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018). Forskjellen mellom disse strategiene kan systematiseres langs seks ulike dimensjoner: mål, formell ledelse, innhold, planlegging, motivasjon og bruk av konsulenter. Basert på de ansattes egne opplevelser av politireformen, skal vi i det følgende drøfte hvorvidt målene i politireformen kan kategoriseres som strategi O eller strategi E. Det er imidlertid viktig å understreke at en planlagt endring ikke alltid består av én enkelt strategi - det kan også være en kombinasjon av mange ulike. Strategi O og strategi E anses som idealtyper som det kan være vanskelig å finne i rene former i virkeligheten. Vi står dermed ofte overfor hybride strategier som kombinerer trekk fra både strategi E og O.

## Mål og innhold

Hovedelementene i nærpolitireformen blir nevnt i Stortingets proposisjon og innebærer en styrking av nærpolitiet gjennom krav til polititjenesten, færre, men mer robuste og kompetente politidistrikter, større samarbeid mellom politi og kommuner samt færre oppgaver for politiet (Prop. 61 LS (2014 – 2015), s. 5). Når det gjelder mål kommer vi nærmere inn på dette i delkapittel 4.4.

Ved strategi E er det gjerne synlige, kvantitative resultater som legges til grunn, altså typiske økonomiske mål som å øke inntjening, redusere kostnader og lignende. For strategi O derimot er det gjerne mer fokus på å skape en lærende organisasjon, ved å fokusere på menneskene som jobber der (Jacobsen, 2018).

Det fremgår av Nærpolitireformen (Prop. 61 LS (2014 – 2015), s. 5) at det skal utvikles *«robuste fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer»*. Dette gjenspeiler seg også for nesten alle informantene, der fagmiljøer ble ansett som en viktig del av innholdet i reformen. En av informantene underbygger dette med:

*«Det viktigste innholdet i politireformen har nok vært at vi skal være så store og robuste at vi skal, eksempelvis, kunne bygge ut egne fagmiljøer. At det kan dyrke kvalitet innenfor områder som de mindre distriktene ikke hadde mulighet til tidligere»*.

Det foreligger også en felles oppfatning blant informantene at det er en parallell utvikling av politiet og kriminalitetsbildet. Når kriminalitetsbildet endres, må også politiet endre seg. Denne oppfatningen støttes opp av en informant med:

*«Det viktige innholdet er jo at man gjør en endring i forhold til endring av kriminalitetsbildet»*.

Når det gjelder endring av kriminalitetsbildet trekker flere ansatte frem et behov for økt fokus på blant annet seksualisert vold og kriminalitet over nett, noe vi kommer tilbake til under 4.2. Det virker som at informantene er enige i at hovedmålet med reformen er sterkere fagmiljøer og kvalitetsløft, særlig innen seksualisert vold og nettkriminalitet. En av informantene understreker dette med:

*«Jeg tror intensjonen har jo vært å skape større fagmiljøer, for eksempel på seksualisert vold, det som nå heter SEVO, altså vold mot barn».*

Fokus på sterkere fagmiljø og endringer i samsvar med kriminalitetsbildet følges også opp av en annen informant:

*«Av alle saker av vold mot barn og innenfor elektronisk etterforskning og seksuelle overgrep og den biten. At de har hatt et mål da om å på en måte øke kvaliteten. På de fagfeltene, som jeg tror alle politifolkene er enig i at det er viktig. Det er jo som de sier og, at kriminaliteten forandrer seg jo, det går jo mye mer over på nett nå, den biten der».*

Ved styrking av fagmiljø fokuseres det på menneskene som jobber der, og således trekkes endringen i retning mot strategi O.

Fokus på sterkere fagmiljøer innebærer ofte en sentralisering. Endring av organisasjonsstruktur og sentralisering, altså det å endre på formelle elementer, anses som strategi E. Sentraliseringen bringer med seg viktige funksjoner, som for eksempel felles straffesaksinntak (FSI). Dette er en funksjon som sørger for riktig prioritering og likebehandling av straffesaker uavhengig av hvor saken oppsto (Politiet.no, 2018). En av informantene sier blant annet:

*«Hvis du setter det på spissen, så etterforsker vi sykkeltyver på et sted, mens ganske alvorlige voldsepisoder blir ikke etterforsket et annet sted».*

Flere av informantene forteller om endringer på organisasjonsstruktur og prioriteringer, blant annet:

*«Så den sentraliseringen er det viktigste, og så er det dessverre slik at vi ikke etterforsker saker på samme måte som vi gjorde før».*

Fokus på kvalitetsløft og større fagmiljøer trekker i retning av at endringen er preget av strategi O, mens sentralisering, organisasjonsstruktur og prioriteringer trekker i retning av

Strategi E. Målene knyttet til politireformen kombinerer dermed elementer fra begge strategiene og opptrer som en hybridløsning.

### **Formell ledelse**

Den andre dimensjonen ved vurderingen er hva slags rolle den formelle toppledelsen har. I strategi O er det fokus på at ledelsen skal få med de ansatte og skape engasjement rundt endringen og legge til rette for at de ansatte selv utvikler løsninger for endringen. En såkalt «bottom-up»-løsning. (Jacobsen, 2018). I strategi E derimot er det ledelsen som er selve drivkraften bak endringen og på mange måter «tvinger» organisasjonen gjennom endringen, altså en «top-down»-løsning (Jacobsen, 2018).

I intervjuene kommer det frem at flere ansatte opplever at ledelsen under reformen er svært toppstyrt, altså at ledelsen preges av «top-down» løsningen. En av informantene opplever at ledelsen fokuserer mer på den økonomiske delen av politiet og dermed glemmer samfunnsansvaret og politiets egentlige hensikt. Informanten sier følgende:

*«Jaa.. toppledelsen, altså.. både inne i, kanskje inne i POD, men i hvert fall i distriktene er jo på en måte blitt en konsernledelse hvor du skal (trekker pusten dypt) lede og styre, drive med budsjetter, ha.. spare inn penger, vurdere kanskje en eller to sånne innrapporteringssteder da».*

Situasjonen respondenten beskriver faller inn under strategi E, ledelse hvor målet er å fremme økonomisk vekst eller resultater. Dette er noe som også belyses av en annen informant:

*«Jeg synes at vi da har bikket over til å bli.. (trekker pusten) veldig, veldig, veldig toppstyrt og lite produktivt nedover».*

Videre preges strategi E av at endringen blir gjennomført ved at de «tvinges» gjennom. Ansatte kan dermed oppleve at det ikke har noe påvirkningskraft eller noe de skulle sagt. En av informantene nevner blant annet:

*«Men man sliter litt med, ja, at reformen styres derfra og at det er blitt så stort. Eh, også ja. Så vi, og hverdagen er preget av mye negativitet da blant ansatte, frustrasjon, fordi endringer blir bare gjennomført».*

Ut ifra informantenes opplevelser er det en tydelig strategi E som preger lederstilen under reformen. De ansatte beskriver en toppstyrt ledelse, uten mulighet for innspill eller påvirkning fra ansatte. Det er en oppfatning av at endringen «bare blir gjennomført», altså at de tvinges gjennom. De ansatte opplever at reformen fokuserer på at det skal spares penger, det blir sett på budsjetter og det skal spares der det kan. Fokuset skiftes bort fra jobben de ansatte gjør med å ivareta trygghet og bekjempe kriminalitet i samfunnet. De ansatte opplever derfor at det er mer fokus på den økonomiske delen av politiet enn den samfunnsrelaterte delen.

## **Innhold**

Neste dimensjon er endringens innhold. For strategi O er endringens innhold sentrert rundt individer, grupper og kulturer, mens det for strategi E er fokus endring av strategier, strukturer og systemer (Jacobsen, 2018). I politianalysen ble det anbefalt av utvalget at det gjennomføres to reformer i norsk politi, en strukturreform og en kvalitetsreform. Da reformen (Prop. 61 LS (2014-2015)) ble vedtatt av stortinget ble disse anbefalingene hensyntatt og videreført. Strukturreformen innebar blant annet en omstrukturering av politiet ved å slå sammen politidistriktene til færre og mer robuste politiregioner, og følgelig en omstrukturering av organisasjonskartet. Kvalitetsreformen hadde som hovedformål et effektivt og kunnskapsbasert politi. En av informantene sier blant annet:

*«Da tenker jeg det at det er jo en.. det skal jo være en kvalitetsreform. Jeg ser i forhold til straksetterforskningen og etterforskning generelt, så mener jeg at etterforskningen har fått et løft».*

Strukturreformen bærer tydelige preg av Strategi E, mens kvalitetsreformen trekker i retning av Strategi O.

Det virker som om informantene også sitter igjen med en opplevelse av at endringens innhold bærer preg av begge strategier. Dette understrekes av at flere av informantene trekker frem det økte fokuset på kompetanse og kvalitet (Strategi O), men også til stadighet henviser til de



såkalte «boksene», altså firkantene i organisasjonskartet, og alle endringene som har blitt gjort der, samt hvordan sammenslåingene har påvirket dem (Strategi E). Videre uttrykker blant annet en av informantene at han opplever å bli sett på «som tall i et excel-dokument og ikke som et menneske». Vedkommende sitter dermed igjen med en opplevelse av at endringens innhold ikke er sentrert rundt individene i organisasjonen, men at det heller er fokus på struktur samt det å spare penger. Dette trekker altså i retning av Strategi E.

### **Planlegging**

En fjerde dimensjon er hvordan endringen planlegges og sekvenseres. For strategi O bærer planleggingen preg av å være inkrementell og eksperimenterende, mens planleggingen i strategi E er mer formell og sekvensiell (Jacobsen, 2018). En ting som trekker i retning av strategi O, er at endringsprosessen strekker seg over lengre tid. Likevel er det flere ting som trekker i retning av strategi E når det gjelder planlegging.

*For det første* er Nærpolitireformen en planlagt og hierarkisk styrt endringsprosess. En grunnleggende tanke for strategi E er at det er toppledelsen som initierer til endring, og ettersom reformen følger av politiske føringer støtter dette bruken av strategi E.

*For det andre* er strategisk analyse et viktig element i strategi E, der mål og tiltak utvikles som følge av en grundig analyse av selve organisasjonen og omgivelsene. Nærpolitireformen er nøye planlagt ut fra slike analyse- og tilstandsrapporter som Gjørsv-kommisjonen og politianalysen NOU 2013:9 «Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer».

*For det tredje* har Nærpolitireformen relativt klare start- og sluttdatoer, altså en tidsavgrenset lineær form der endringen kan deles inn i ulike faser som følger etter hverandre i tid. Herunder snakker vi om det at det først utformes visjon og mål, deretter iverksettes det tiltak og til slutt ser man belønningen av endringen, altså resultatet av endringsprosessen.

Resultat og målsetting er i fokus, i motsetning til strategi O der planlegging ses mer som en prosess enn et resultat. At planleggingsprosessen trekkes i retning av strategi E belyses også i de seks delmålene som skal sørge for et godt resultat, altså at politiets overordnede mål nås (Sørli & Larsson, 2018). Planleggingen har hatt en lineær og sekvensiell form, og dette understrekes av en av informantene, der vedkommende viser til en klar og bestemt plan, og

snakker om bestemte datoer som de ansatte måtte forholde seg til:

*«Den siste datoen var nå 06.01 i år, så vi har stått i endring i tre og et halvt år i påvente av datoer, for å få på plass firkanter. Så, 06.01 var siste datoen. Og det er ganske slitsomt, når du som leder skal stå i endring, holde motivasjonen oppe og hele tida snakke om at alt blir så mye bedre. Så det var tre og et halvt år i endring. Det var den siste datoen, og nå er målet mitt for 2020 at alt skal gli bedre».*

### **Motivasjon**

Den femte dimensjonen handler om hvordan det skapes motivasjon for endring. Ved strategi O er det fokus på å skape såkalt «indre motivasjon» som vil si et ønske om deltakelse hos de ansatte (Jacobsen, 2018). I strategi E benytter man seg på en annen side av finansielle insentiver for å motivere de ansatte, altså «ytre motivasjon». Finansielle insentiver eller ytre motivasjon kan ofte være lønn, bonuser, aksjer eller forfremmelser. På en annen side er indre motivasjon grunnet i deltakelse, utvikling av egen kompetanse og følelsen av å gjøre en god jobb og strekke til (Jacobsen, 2018).

Av dataene vi har samlet inn virker det som at det er et klart skille på hvorvidt det er ytre eller indre motivasjon som tynger mest hos de ansatte under reformen. Det er uten tvil den indre motivasjonen som er hovedgrunnen til at folk velger å begynne å jobbe i politiet, men hos en av informantene kommer det frem at ytre motivasjon var en faktor da han utdannet seg til å bli politi:

*«Når jeg begynte så var det lønna utdanning og lav aldersgrense, og det er jo klart det er motivasjon i det og, selv om det ikke var hovedmotivasjonen».*

Videre kommer det likevel frem at det er indre motivasjon som driver de ansatte i politiet. En gjenganger hos flere informanter er tanken at de som jobber som politi ikke gjør det fordi det er godt lønnet, men fordi det på en annen side er en indre motivasjon og et ønske om å hjelpe folk som driver de. Blant annet sier en av dem:

*«For bak hver eneste sak så er det jo mennesker. Jeg tror det er sånn at hvis du velger å jobbe i politiet, så er det ikke på grunn av lønn i hvert fall. Det er noe annet som driver oss».*

Dette er noe som også belyses av en annen informant:

*«Et ønske om å gjøre noe for andre, eller ja. Det høres jo veldig klisjéaktig ut. Men det er det som driver oss. Jeg tror vi er en litt spesiell rase».*

Indre motivasjon for disse ansatte er altså et ønske om å gjøre en forskjell for og hjelpe andre mennesker. Dermed er det viktigste for at de skal holdes motivert at de får fortsette å gjøre jobben sin og føle at de strekker til for publikum.

Enkelte ansatte har opplevd negative konsekvenser av reformen, blant annet at de har blitt overbelastet med arbeid, noe som har ført til at de opplever at de ikke strekker til i jobben de gjør. Dette har ført til tap av motivasjon og de ansatte sitter igjen med en følelse av utilstrekkelighet. En informant sier følgende:

*«Den følelsen av å hver dag ikke få gjort det du egentlig skal. Det er jo publikum vi er til for. Det tror jeg spiser folk opp, rett og slett».*

Videre forklarer en annen informant at han fikk flere og flere arbeidsoppgaver i sin stilling som gjorde at informantene til slutt ikke hadde kapasitet til å gjøre jobben sin ordentlig. Informantene satt igjen med en følelse av å ikke strekke til, selv om informantene jobbet overtid og i helgene i forsøk på å få unna arbeidet:

*«Jeg var så frustrert, og tenkte at dette her ikke var verdt lønnen i det hele tatt».*

Videre legger samme informant til at han har vært så frustrert på jobb at han har vurdert å bytte yrke. Han forteller at han har fått tilbud om jobb i et annet firma og vurderte dermed å slutte i politiet.

På bakgrunn av det informantene forteller ser man at det foreligger en indre motivasjon og et ønske om å hjelpe andre. Når reformen i noen tilfeller bringer med seg negative konsekvenser i form av overbelastning med arbeidsoppgaver, ender dette opp med at de ansatte sitter igjen med en følelse av å ikke strekke til. Når dette skjer blir hovedgrunnlaget for motivasjonen tatt bort, som videre resulterer i ansatte som sliter med å opprettholde motivasjonen. For å skape motivasjon for endring må en sørge for at de ansatte har arbeidsoppgaver som står i stil med

tilgjengelige ressurser, slik at de sitter igjen med en følelse av å kunne levere slik de ønsker. Det er altså ikke penger eller lønn som motiverer de ansatte i politiet, men heller hvorvidt de klarer å leve opp til samfunnsansvaret sitt.

### **Bruk av konsulenter**

Den siste dimensjonen handler om bruk av konsulenter i endringsprosessen. I de to strategiene har konsulentene ulike roller og betydning. I strategi O kommer konsulentene inn som prosesskonsulenter, mens de i strategi E kommer inn som spesialister og får en «doktorrolle» hvor deres oppgave er å diagnostisere og komme frem til riktig behandling (Jacobsen, 2018). Det kan virke som om informantene ikke har opplevd at konsulenter har blitt benyttet i noe særlig grad under selve gjennomføringsfasen. Dette fordi svært få av informantene nevner bruk av konsulenter i det store hele, i tillegg til at noen informanter etterlyser ekstra ressurser til gjennomføring av endringene. En av informantene sier blant annet:

*«Vi burde kanskje hatt noe ekstern støtte i forhold til folk med erfaring, det burde vi nok hatt».*

I stedet for at organisasjonen står ovenfor oppskrifter som må forstås og følges, kunne eksterne konsulenter hjulpet med å implementere dette inn i organisasjonen på en god måte. En av informantene snakker om manglende «smøring» av prosessen, som har ført til at det har blitt vanskeligere å gjennomføre og implementere endringene i organisasjonen:

*«Altså du gjennomfører en reform, som er så stor som den har vært hos oss, uten at de, kall det, smører den organiseringen. Vi har brukt mange årsverk på de endringene, og det gjør at vi har blitt dårligere på produksjon. Det er jeg helt sikker på at om de hadde smurt den prosessen, at vi i en endringsperiode eksempelvis hadde fått så og så mange årsverk til å gjennomføre den endringen, så kunne det vært gjort smidigere og mye bedre enn det det ble».*

Det virker som at det å gjennomføre endringene er noe flere synes har vært vanskelig, og det trekkes blant annet frem av informantene at det som «står på papiret» høres flott ut, men at disse endringene er vanskelig å gjennomføre i praksis. En av informantene understreker dette med:

*«Men det blir jo mye ord da, sant. Hvem skal fortelle hvor vanskelig det er? Gjennomføring, tidsfrister og sånn er nok noe vi kunne ha hatt støtte til. Profesjonelle folk».*

Det ser ut som flere av informantene mener at reformendringene kommer med flere tiltak som *virker* lovende, men at disse tiltakene er vanskelig å sette ut i praksis, og at de dermed kunne trenge ekstern støtte til gjennomføring og implementering. Ut fra tilgjengelig informasjon og intervju så virker det ikke som konsulentarbeid er brukt, og det er dermed ikke mulig å drøfte hvorvidt konsulentarbeidet i organisasjonen støtter bruk av strategi E eller strategi O. Det kan imidlertid virke som det kunne vært nødvendig med ekstern støtte for en så omfattende og radikal organisasjonsendring som politireformen.

Ut ifra intervjuene ser det ut til at fagmiljøer, strukturendringer og kvalitetsløft oppleves som det viktigste innholdet i reformen. Videre ser det ut til at det er en kombinasjon av strategi E og O som er blitt benyttet for å gjennomføre disse endringene, altså en hybrid strategi. Under neste forskningsspørsmål skal vi se nærmere på hvordan de ansatte opplever at disse endringene har blitt gjennomført.

## 4.2 Hvordan opplever de ansatte at endringene har blitt gjennomført?

Gjennomføringen av endringsprosesser går som nevnt tidligere gjennom tre faser; opptinningsfasen, gjennomføringsfasen og nedfrysningsfasen. I det følgende vil vi forsøke å redegjøre for hvordan vi tolker at de ansatte har opplevd denne gjennomføringen.

### 4.2.1 Opptining

#### **Mye informasjon**

Opptinningsfasen har som mål å forberede organisasjonen på endring og skape motivasjon for endring. Nøkkelen er å få interessentene til å oppfatte endringen som viktig, riktig og god. Informasjon er et sentralt element i opptinningsprosessen, da interessentene må være informert nok til å kunne ha en grunnleggende forståelse for endringen, hvorfor det er behov for den, hva som skal skje med organisasjonen, hvordan endringen kommer til å påvirke hver ansatt og hva endringen kommer til å resultere i (Jacobsen, 2018).

Flere informanter opplever at det er blitt satt i gang informasjonsmøter i forbindelse med endringen, noe som er et godt grunnlag for opptiningsprosessen. Enkelte informanter opplever at de har fått nok informasjon og blitt involvert i prosessen:

*«Så synes jeg egentlig at den har vært.. ja involvert oss. Den har vært veldig opptatt av sånne møter og informasjon om hva som skjer. Det har vært greit det, den prosessen der».*

På en annen side kommer det frem at enkelte opplever at mengden informasjon er vanskelig å ta innover seg. Flere informanten beskriver et papirhav av informasjon som blir pumpet ut, hvor det er vanskelig å få med seg alt:

*«Nei, det har jo blitt pumpet ut informasjon da. Men å henge med i dette papirhavet av informasjon om hvordan ting fungerer».*

I tillegg opplever enkelte informanter at det var vanskelig å skille mellom hva av informasjon som er relevant for en selv og ikke, noe som kunne få negative konsekvenser i form av utrygghet:

*«Da ble det sånn overflow av informasjon og når du faktisk trengte den informasjonen som angikk hver enkelt, som virkelig begynte å bety noe, som gjorde at folk begynte å bli urolige og utrygge på jobben sin og masse forskjellig. Når den kom, så hadde vi ikke mulighet til å kunne gi den på en god nok måte».*

Den overflødig informasjonsmengden påvirker de ansatte på ulike måter. Blant informantene er det delte meninger på hvordan man forholder seg til informasjonen. Enkelte informanter innrømmer at den uoverkommelige mengden av informasjon virket demotiverende og at de etter hvert ikke gadd å sette seg inn i ting:

*«Det har jeg ikke ork til rett og slett. Så det kan jeg kanskje ta på min egen kappe, men det er så mye informasjon, mye grupper og møter».*

Videre er det enkelte som mener at det er den enkeltes eget ansvar å søke informasjon som er relevant for egen stilling:

*«Samtidig så tenker jeg at noen ganger så må man kanskje finne ut av ting selv. Vi har jo noe som kalles for Kilden da, der det blir lagt ut informasjon. Jeg vet ikke hvor mange som leser egentlig. Men det er litt sånn todelt».*

I opptiningsprosessen virker det som om det ikke er mangel på informasjon som er utfordringen, men heller mengden informasjon som blir gitt ut. Flere informanter opplever en uoverkommelig mengde av informasjon, og dermed lykkes det ikke å nå ut til enhver ansatt i organisasjonen. Det er enkelte ansatte som ser seg lei på all informasjonen og dermed mister motivasjon til å oppsøke informasjon på egen hånd. Dette er noe som kan svekke opptiningsprosessens effekt, altså at organisasjonen og de ansatte ikke blir forberedt nok på endringen og ikke vil oppfatte endringen som viktig, riktig og god.

### **Viktig, riktig, god**

Mislykkede endringsprosesser kjennetegnes ofte ved at de ansatte blir involvert først i gjennomføringsfasen, noe som gjerne fører til motstand (Jacobsen, 2018). Vellykkede endringsprosesser starter gjerne med en opptiningsfase der det gjelder å forberede de ansatte på endringen i en tidlig fase slik at det kan skapes motivasjon og vilje til endring. Ledelsen kan spille en sentral rolle her ved å gjøre de ansatte innforstått med at endringen er viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018).

Viktigheten av endringen er knyttet til hva konsekvensene kan bli dersom organisasjonen ikke endrer seg. Desto sterkere krisefølelse som finnes blant de ansatte, desto mer villig er de til å inngå i endringsprosessen. Det er dermed viktig at ledelsen klarer å skape denne følelsen av viktighet. Informantene ble spurt om endringsbehov, og flesteparten av informantene uttrykte at politiet trengte en endring. Flere av informantene kommer med uttrykk som «på tide med en endring» og «ingen tvil om at vi trengte en endring». Endringsviljen blant de ansatte virker dermed å være tilsynelatende stor. Her er noen sitater som understreker dette:

*«Jeg er helt sikker på at politiet måtte endres. Og så kan vi jo si at alle andre måtte endres, men ikke oss. Men da blir vi en del av det. Jeg tror nok også at vi hadde et behov for å få en sammenslåing, for å kunne bli mer robuste på enkelte områder».*

*«For det første så måtte jo noe gjøres. Fordi vi var jo, det var jo gammelt det som var».*

Enkelte informanter trekker også frem et behov for endring knyttet til det å møte fremtiden. Der informantene ble spurt om behov for endring, trekker flere frem viktigheten av å endre seg i takt med kriminalitetsbildet. Flere av informantene nevner nettkriminalitet som et eksempel her:

*«Ja, og da er jeg inne på den kvalitetsbiten da, at vi må ha, vi må bli flinkere på enkelte felt, for eksempel kriminalitet over internett. Der som vi har ligget veldig langt bak og vi ligger langt bak».*

*«Jeg tror det var bra at vi har hatt en reform, altså at vi fikk stokket litt om på ting her. For å møte fremtiden da, ikke det at vi var gammeldagse men det kan jo være greit å se litt inn i fremtiden også».*

Det er tydelig at informantene oppfatter endringen som viktig. Likevel virker det som at enkelte har problemer med å se at endringen er den riktige løsningen på problemet. Funnene fra intervjuene viser at flere av informantene sitter igjen med en følelse av at reformen «startet i feil ende». Dette betyr ikke nødvendigvis at de ikke mener endringene som er iverksatt er «viktige», men at andre endringer kanskje ville vært mer «riktige». Reformen blir blant annet sammenlignet med det å bygge et hus:

*«For det første så føler jeg vi kan sammenligne politireformen med å bygge et hus. Og det er at du må begynne med grunnmuren. Og det som har vært greia føler jeg da, er at man har begynt på toppen. Man har begynt med disse spesielle fagmiljøene og faggruppene og ansatt der, og begynt med alt av spesialiserte tjenester og da går det utover bunnlinjen. Og man må faktisk begynne på bunnen med vanlige, altså generell etterforskning og generell orden».*

En annen informant benytter akkurat samme metafor for å beskrive reformen, noe som kan tyde på at dette er noe som det har blitt pratet om, og som har skapt oppslutning.

Med god menes det at de ansatte opplever at endringen vil skape en forbedring av dagens situasjon. Til tross for sterk endringsvilje og behov for endring i politiet, virker det som flere mener at endringene ikke er riktige, og dermed ikke skaper en forbedring av det som var. En av informantene sier:



*«Jeg skal ikke si at politiet ikke skal endre seg. Vi må jo endre oss vi og som alle andre for å bli flinkere og bedre. Spørsmålet er bare hvordan man gjør endringer. Det er ikke sånn at, skal man gjøre endringer i en bedrift at man må ta en reform for hele pakken med en gang. Av og til kan det være lurt å ikke ødelegge ting som funker da, og heller fokusere på hva som må bli bedre nå og så tar vi en ting av gangen».*

Det kan virke som at informantene erkjenner behovet for endring, og at de har oppfattet endringene som viktige, da omtrent alle informantene forteller at det var nødvendig med en endring i politiet. Likevel hevder enkelte informanter at de endringene som er iverksatt ikke nødvendigvis er de endringene som skal til for å løse «problemet» eller forbedre dagens politi.

#### 4.2.2 Gjennomføring

Gjennomføringsfasen har som mål å iverksette tiltak som skal resultere i at man når målene med endringen (Jacobsen, 2018). Som tidligere nevnt belyser strategi E og O ulike måter å gjennomføre endringer på. Begge strategiene inkluderer bruk av eksterne konsulenter, men i forskjellig grad.

Ledere og medarbeidere opplever gjennomføringen av endringen som utfordrende, og opplever at mangel på støtte fra eksterne konsulenter kan være grunnen til dette. Flere av informantene opplever det som utfordrende å gjennomføre endringer og å være drivkraften i endringsprosessen, da det er mangel på engasjement og støtte fra andre ansatte. Informanten beskriver det som:

*«Å dra en pulk alene oppover en bakke, også ligger ungen på utsiden og holder i snøen. Sant, det er ganske irriterende. Det å nå toppen da når du vet at du har en halvtime igjen, men når ingen spør om de skal hjelpe å dytte pulken heller, så blir det et stykke til toppen».*

Vi ser dermed at informanten synes det er utfordrende å skulle dra i gang endringene på egen hånd, altså det kunne vært nødvendig med støtte fra eksterne konsulenter for å lykkes med gjennomføringen av endringene.

Videre forteller informanten om utfordringen ved å måtte ta upopulære beslutninger når det er mangel på ressurser:

*«Ledelse er å kjenne på ubehaget av å være leder. Det å ta alle negative beslutninger, altså du kan ikke si alt i alt, det har vi ikke ressurser til. Alle ´skal ha, skal ha´ hele tiden, ikke sant. Det blir mye nei».*

Det å «tvinge» gjennom endringen resulterer i konsekvenser som at de ansatte utvikler negative holdninger til endringsprosessen og lederne, da det ikke alltid er alle endringer som vil gagne hver enkelt ansatt. Når det først er blitt utviklet negative holdninger hos de ansatte, er dette vanskelig å snu. En kan dermed stille spørsmål rundt hvorvidt ledelsen bør involvere de ansatte i gjennomføringen i større grad og anvende eksterne konsulenter for å skjerme lederne for negative holdninger som ansatte kan utvikle.

Enkelte informanter opplever at de ikke har noe medvirkning i gjennomføringsprosessen, og at beslutninger blir tatt og iverksatt uten at de har noe de skulle sagt:

*«Fordi det har kommet en mal på hvordan ting skal gjøres, og så er det ganske lett å sitte i K og fortelle at ´bare lag en´ ...».*

Flere informanter mener at de kunne bidratt til gjennomføringen, men at de også ser et behov for profesjonell ekstern støtte:

*«Bruk oss som er her til å gjennomføre det, men at vi kanskje burde hatt noe ekstern støtte i forhold til folk med erfaring, det burde vi nok hatt. Og da på et lavere nivå enn bare topplederen.. Profesjonelle folk».*

Enkelte informanter opplever at det å tvinge gjennom endringer og å dra resten av organisasjonen etter seg ikke fungerer, da ansatte ikke engasjerer seg og utvikler negative holdninger til endringen. På en annen side opplever flere informanter at det ikke er rom for medvirkning og at de savner profesjonell ekstern støtte. Informantenes opplevelser viser at det er et behov for støtte fra eksterne konsulenter som har kunnskap og erfaring rundt gjennomføring av endringer.

### 4.2.3 Nedfrysing

Nedfrysingsfasen innebærer å opprettholde og bevare de endringene som er blitt iverksatt slik at de forankres i organisasjonskulturen og følgelig oppnår en varig endring (Jacobsen, 2018).

Flere informanter opplever derimot at de iverksatte endringene ikke fungerer, og ting blir derfor sett på om igjen:

*«Ja, nå har vi jo begynt å se på ting på nytt. Ehm ... igjen. Fordi det vi har gjort tidligere, funker ikke. Vi ser at det er ting som ikke fungerer, og vi ser at vi driver for dyrt. Rett og slett. Så nå ses de på igjen».*

Enkelte informanter opplever blant annet at de ikke er effektive nok på jobb, og at ressursene blir prioritert feil:

*«Vi ser at vi har lagd litt for mye sånne kvalitetssikrings-greier, som gjør at vi har for mange som sitter og kontrollerer, men vi har færre til å utføre oppgavene».*

På grunn av at man må se på ting om igjen kan det virke som at nedfrysningen av endringene blir satt på vent. Det kan hende en må ta et steg tilbake og vurdere hva som har fungert og ikke.

For å oppsummere så ser det ut som at det er blitt gitt ut mer en nok informasjon til de ansatte under opptiningsfasen. Det kommer derimot frem at det har vært vanskelig å sikre at riktig informasjon når ut til de riktige mottakerne. I følge Lewin er det viktig at de ansatte opplever endringen som viktig, riktig og god. Det kommer frem at de ansatte ser et behov for endring og dermed oppfatter endringen som viktig, men at de ikke er enige i hvorvidt de gjennomførte endringene er de riktige endringene. Når det gjelder gjennomføringsfasen trekkes det frem mangel på ekstern støtte til gjennomføring av endringene. Videre under del 4.3 skal vi se nærmere på hvordan endringene har påvirket de ansatte.

### 4.3 På hvilken måte har endringene påvirket de ansatte?

Organisasjonsendringer møtes ofte med motstand, som er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I dette kapitlet vil det drøftes i hvilken grad det har oppstått endringskynisme og hvorvidt reformendringene har ført til tapsopplevelser blant de ansatte. Hensikten med å se på dette er å kartlegge hvorfor eventuell motstand oppstår. Kunnskap om og forståelse for hvorfor motstand oppstår kan hjelpe ledere og endringsagenter å redusere motstand og styrke endringsviljen. Igjen vil dette bidra til å øke oppslutningen rundt organisasjonsendringer.

#### 4.3.1 Motstand

Organisasjonsendringer vil som regel medføre reaksjoner som kan føre til ulike typer og grader av motstand. Selv om flere av informantene på mange måter synes å være endringsvillige og positive til deler av reformen, uttrykker også flere av svarene ulike former for motstand mot endring. Informantene forteller ikke nødvendigvis om motstand som de selv har gitt uttrykk for, men flere nevner blant annet «pikettpraten» hvor ansatte prater sammen og uttrykker misnøye seg imellom. En av informantene svarer blant annet følgende, på spørsmål om vedkommende har gitt uttrykk for motstand:

*«Nei ikke annet enn det vi kaller pikettprat, prat oss imellom. Jeg vet ikke om jeg vil kalle det en fryktkultur, men jeg går ikke til mine ledere og klager på reformen. Da holder jeg heller kjeft, jeg har ikke noe jeg skulle ha sagt uansett, min stemme har liksom ikke noe å si».*

Former for motstand som blir trukket frem i intervjuene er blant annet passivitet, forsøk på å ytre meninger til ledere og at flere andre ansatte har sykemeldt seg og sluttet eller vurdert å slutte på grunn av alle endringene. En av informantene fortalte at vedkommende selv hadde vurdert å slutte helt i politiet:

*«Jeg vurderte det helt seriøst (å ta jobb i annen sektor) ... for jeg har vært dritfrustrert liksom».*

Også informanter som forteller at de selv er fornøyde med reformen, uttrykker forståelse for at andre kolleger har blitt rammet annerledes og følgelig sliter mer med følgene av reformen.

En av informantene sier blant annet:

*«Jeg lærer noe nytt hver dag. Jeg har verdens beste arbeidsplass. Men jeg forstår at ikke alle har det sånn, og jeg har respekt for at andre sliter, mye mer med reformen enn det jeg gjør».*

I det følgende skal vi forsøke å se nærmere på hva som kan være årsakene til frustrasjonen og motstanden mot reformen.

#### 4.3.2 Endringskynisme

Som nevnt tidligere benytter Amundsen og Kongsvik (2016) begrepet «endringskynisme» for å beskrive situasjoner hvor ansatte blir utmattet og oppgitte over endringer i organisasjonen. I det følgende vil vi drøfte funnene fra intervjuene opp mot de fem elementene som dette begrepet består av, altså endring for endringens skyld, resirkulering av ideer, praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning.

##### **Endring for endringens skyld**

Endringer for endringens skyld er endringer som ikke kommer med løsninger på problemer, men som blir iverksatt for å gjøre noe nytt (Amundsen & Kongsvik, 2016). Dette kan innebære at det blir iverksatt unødvendige tiltak, eller at godt fungerende systemer blir endret på og forverret. De ansatte må oppleve at de foreslåtte endringene dekker et opplevd behov, noe som er viktig for at endringer skal bli forankret hos de ansatte.

Enkelte informanter opplever at ting som i utgangspunktet har fungert bra blir endret på, og som ikke alltid forandrer rutinene eller systemene til det bedre:

*«Det lagde mye støy. At den skulle flyttes fra A, hvor det var et godt etablert miljø, samarbeid med nødetatene på én etasje, også skulle liksom dette rives i stykker, altså noe som fungerte veldig, veldig bra».*

Flere informanter opplever at det er for stort fokus på å gjennomføre endringene, i stedet for å se etter og ta tak i ting som faktisk ikke fungerer.

I tillegg opplever flere informanter at det blir lagt større fokus på å gjennomføre endringer enn på den daglige driften:

*«Jeg synes vi bruker mye tid på å organisere oss selv når vi kunne brukt mer tid på oppdragene våre».*

Fokuset blir tatt vekk fra politiets daglige oppgaver for samfunnet, som gjør at informantene sitter igjen med en følelse av at endringene står i veien for den daglige driften:

*«Jeg føler vi har brukt veldig mye tid på det at vi er i endring da. At det har tatt tid fra det vi egentlig er her for å gjøre».*

Ut ifra informantenes opplevelser ser det ut til at ikke alle endringene svarer til et opplevd behov hos de ansatte. Når ansatte opplever at det blir iverksatt endringer for endringens skyld, kan det dannes negative holdninger til endring. De opplever at endringene ikke er løsningsorienterte, men i motsetning heller ødelegger ting som allerede fungerer godt.

### **Resirkulering av ideer**

Et annet element som inngår i «endringskynisme» er resirkulering av ideer. Dette innebærer en oppfatning om at nye konsepter eller måter å gjøre ting på som tidligere er forkastet eller faset ut, igjen blir introdusert som noe «nytt», altså som en ny måte å gjøre ting på.

Hovedbudskapet er ideen om at det finnes et slags sirkelmønster som gjør seg gjeldende i virksomhetens liv og endringsarbeid (Amundsen & Kongsvik, 2016). En av informantene underbygger dette med:

*«Jøss altså, denne modellen, med å kjøre ute og kanskje ha egne saker der du kaller inn folk til etterforskning og kanskje får egne etterforskningsdager, det er noe, det høres jo effektivt ut og kanskje vi kunne kalt det for lensmannsmodellen. Så er vi på en måte tilbake der da, og da lurer jeg på hvorfor jeg gidder å starte i det hele tatt. Nå har det bare blitt en runddans hvor vi er tilbake til utgangspunktet».*

For å unngå endringskynisme, altså motstand, bør det ifølge Amundsen & Kongsvik (2016) vurderes hvorvidt endringene bygger på erfaring. Et viktig spørsmål som foreligger her er om noe tilsvarende er prøvd ut i organisasjonen tidligere, hvilke erfaringer dette ga og hva man kan lære av disse erfaringene. Fordi politireformen er en landsdekkende reform, som er satt i gang på ulike tidspunkter i de ulike politidistriktene, skulle det vært mulig å lære fra andres

erfaringer. En av informantene peker på dette problemet:

*«Litt erfaringslære kanskje, synes jeg gjenstår. Nå har jo dette skjedd over tid i hele Norge, altså at noen har begynt før oss, vi var jo sist ut (...) Det jeg synes var greia er at, hvorfor skal vi da gjøre alle de andres feil, hvorfor skal vi gjøre de samme feilene som de som var før oss i løpet har gjort? Det var liksom ikke noe sånn erfaringslæring som sa at «ikke gjør den feilen for den har vi gjort her».*

Det kan virke som de ansatte får «tredd» over seg endringer som ikke er forankret i erfaring, noe som skaper frustrasjon og lavere motivasjon blant de ansatte. Dette ser ut til å føre til oppgitthet, der de ansatte ikke alltid ser et poeng med å begynne på endringen, fordi de vet at organisasjonen straks vil sirkulere tilbake til gamle metoder og konsepter. Altså kan motivasjonen for nye endringsinitiativ svekkes. En annen konsekvens kan også være at de ansatte går tom for «guts» og lysten til å ta i et ekstra tak.

### **Praksisfjerne løsninger**

Noe som går igjen hos informantene er det som må kunne anses å falle inn under elementet «praksisfjerne løsninger» (Amundsen & Kongsvik, 2016). Det blir blant annet trukket frem at politikere kommer med «løsninger» som ikke fungerer i praksis, blant annet på grunn av manglende ressurser. En informant sier blant annet:

*«Det kommer mye fagre ord da. Likevel fører ikke dette med seg ressurser i form av penger eller folk. Det er lett å sette det ut, men det er jo vi som skal gjennomføre».*

Mange av informantene, om ikke alle, trekker frem det at flere av endringene ikke synes å bygge på kunnskap om virksomhetens praksis og det arbeidet som skal utføres. Frustrasjonen rundt dette er kanskje spesielt knyttet til POD, noe som bekreftes i dette utsagnet:

*«Altså jeg blir litt sånn innimellom at 'kan dere komme hit og jobbe litt kanskje, og se hva som egentlig er hverdagen vår?', for noen ganger så fremstår veldig mye som kommer fra, ja si POD da.. det er en fin papirøvelse, men i det virkelige liv så er det vanskelig å gjennomføre da».*

To andre informanter uttrykker det på denne måten:

*«Det jeg synes er verst er beslutninger som er tatt av de som helt åpenbart ikke, kall det, vet hva vi driver med».*

*«Det er tall og penger hele tiden, også skjønner man ikke hva det vil si i praksis».*

Det kan neppe påstås at disse informantene sitter igjen med en opplevelse av at alle endringene i reformen bygger på praktisk kunnskap slik elementet «praksisfjerne løsninger» i invertert form lyder (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Reformen har også medført en rekke teknologiske løsninger. De fleste av de vi intervjuet ønsket disse endringene velkommen, men det blir også nevnt problemer rundt dette da flere av de teknologiske løsningene kanskje ikke synes å fungere like bra i praksis enda, og følgelig ikke virker arbeidsbesparende. En informant sier blant annet følgende:

*«Det er ikke tall på antall ganger jeg nesten har kastet denne iPaden ut vinduet, fordi det er enkelte teknologiske løsninger som er... fortsatt på forsøksstadiet da, kan vi kalle det. Det er ganske.. frustrerende at teknologien som skal gjøre det enklere ikke fungerer».*

Dette sitatet uttrykker ikke misnøye knyttet til at de har fått teknologiske løsninger, men heller til at denne teknologien foreløpig ikke fungerer slik den var tiltenkt.

Ut i fra våre funn er det mye som tyder på at de ansatte i stor grad sitter igjen med en opplevelse av at reformen innebærer flere endringer som innebærer såkalte «praksisfjerne løsninger».

### **Manglende synliggjøring av resultater**

Manglende synliggjøring av resultater går ut på at de ansatte ikke ser gevinsten eller resultatet av endringene som blir iverksatt, og at negative holdninger til endring oppstår som et resultat av dette (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Flere informanter opplever at de ikke ser at de gjennomførte endringene har ført med seg gevinster eller resultater:



*«Jeg vet ikke, er det hvis dere da tenker på at fire distrikter slår seg sammen til ett.. så ja, vi mangler vel å få se det vi skulle få ut igjen da, på andre siden».*

Enkelte informantene forteller også at de prøver å ikke være negative til endringene, men at de opplever det som vanskelig da de blir frustrerte av å ikke se noen resultater:

*«Jeg sliter med å se, jeg prøver å ikke være negativ til alt. Jeg har liksom tenkt at jeg skal ikke være negativ til alt, men jeg sliter med å se om vi har blitt bedre».*

Videre opplever flere informanter endringstrøtthet. Endringstrøtthet oppstår når ansatte blir utsatt for en for stor mengde av endringer på samme tid, noe som fører til at de vil se seg lei på endringer. Dette er noe som kommer frem hos flere av informantene:

*«Hvis jeg skal si noe om reformen så tror jeg egentlig det er.. At det blir for mye på en gang. Det er det som egentlig er hoved.. Det som gjør at ting blir veldig tungt».*

*«Alt skulle skje samtidig. Alle endringene. Det var ikke sånn at når vi satt i gang med noe så kunne vi gjøre oss ferdige med en del først for eksempel».*

Funnene tyder på at informantene ikke ser synlige resultater av endringene som er iverksatt. Det skjer for mange endringer på samme tid, noe som er demotiverende for de ansatte. Enkelte informanter opplever at mengden og hyppigheten av endringer gjør det utfordrende å tilpasse seg og se tydelige resultater av endringene. I denne prosessen kunne det vært nødvendig med støtte fra profesjonelle eksterne konsulenter som har kunnskap om hvordan en skal gjennomføre endringer i riktig rekkefølge og tempo.

### **Pseudomedvirkning**

Medvirkning og involvering er viktig i endringsarbeidet for å skape endringsvilje og forebygge motstand. Å kunne uttale seg om meninger og ønsker, samt føle at man har en påvirkningskraft vil gi økt motivasjon for endring fordi det skaper en følelse av å være «medeier» i endringsprosessen. Bred deltakelse, delegering av myndighet og mulighet for påvirkning fra den enkelte står sentralt.

Flere informanter trekker frem at de har mulighet til å uttale seg om meninger, ønsker og

synspunkter, men at de er usikre på hvorvidt denne informasjonen blir bragt videre «oppover i systemet». En av informantene sier følgende:

*«Jeg har jo muligheten til å si ifra. Jeg har jo medarbeidersamtaler der jeg snakker med min nærmeste sjef hvor jeg har muligheten til å si ifra om det jeg synes og den biten der. Men jeg har ikke noe påvirkningskraft oppover i systemet».*

Det kan virke på informantene som at muligheten for å komme med innspill ligger der, men at en «top-down» orientert modell for ledelse gjør medvirkning vanskelig. Beskjeder «forsvinner» før de når toppledelsen fordi den går fra ledd til ledd. En av informantene bekrefter dette, ved spørsmål om de har en arena for å ytre seg:

*«Altså vi kan.. Vi må jo på en måte uttrykke det overfor vår avsnittsleder, eller seksjonsleder og så.. Skal den da viderebringe (...) Ja, i hvertfall høre på, og da ta en vurdering på det vi sier. Og da, blir det jo bragt videre og så må en.. Altså, vi mister jo oversikten etter hvert. Vi stoler jo ikke på at det kommer til topps».*

Pseudomedvirkning indikerer at endringsprosesser ofte er initiert ovenfra og ned, noe som tilsynelatende er gjeldende her.

Det kommer også frem at medvirkningen ikke oppleves som reell, men som et «spill for galleriet». Flere informanter beskriver dette som et slags «fantasislott» der det tilsynelatende virker som de har en påvirkningskraft gjennom arbeidsgrupper, medarbeidersamtaler o.l., men at denne medvirkningen ikke oppleves som reell. Altså «tilsynelatende medvirkning». En av informantene belyser dette slik:

*«Og da er på en måte involveringa av oss på gulvet er da.. brukt opp på en måte. Da er jo.. der hvor vi kom med våre innspill, men det er jo et fantasislott som aldri kommer til å bli reist».*

*«De rammene som ble satt ved de arbeidsgruppene og at vi på en måte skulle føle litt involvering i den nye organiseringen, de rammene var jo en sånn.. ja, en form for fantasi, på en måte».*

Det er en oppfatning som har utbredelse blant flere av de ansatte, der informanter beskriver situasjoner der de har blitt bedt om å komme med innspill til tross for at endringene oppfattes som forhåndsdefinert. Dette har skapt mye frustrasjon og følgelig motstand, og blir beskrevet av en informant slik:

*«Og det er sikkert mye av grunnen og da, at folk har vært så frustrert. At de har ropt og skreket og kommet med innspill uten at.. å oppleve at beslutningen allerede er tatt».*

Medvirkningen blir noe ledelsen gjennomfører «bare for å gjøre det» uten at den har noen hensikt fordi beslutningene er tatt på forhånd. En av informantene belyser dette slik:

*«Vi følte det ble en sånn skygge-greie. At 'nå har vi i hvertfall involvert dem' og så.. blir det ikke sånn likevel».*

For å fremme endringsvilje og motvirke motstand er det viktig at medvirkning, i den grad den praktiseres, oppfattes som reell. Det virker som det er bred enighet blant medarbeiderne at medvirkningen oppleves som en form for fantasi. For det første opplever flere ansatte at deres meninger ikke når toppledelsen. For det andre uttrykker flere at utfallet av en prosess allerede er forhåndsdefinert og bestemt av ledelsen før medarbeidernes innspill kommer på banen. Ansatte opplever dermed at det i realiteten ikke er mulig å påvirke. Følelsen av å være «medeiere» i endringsprosessen blir svekket, endringsviljen blir lavere og motstand mot endring kan oppstå.

### 4.3.3 Tapsopplevelser

Endringer i organisasjoner kan medføre ulike tapsopplevelser for de ansatte. Dette kan blant annet være tap av trygghet, kompetanse, forbindelser og tilhørighet, retning, territorium, identitet (Scott & Jaffe, 2004) og personlig tap (Jacobsen, 1998). Vi skal derfor gå nærmere inn på hvordan vi oppfatter at de ansatte har blitt utsatt for ulike tap i forbindelse med endringene og hvorfor disse kan føre til motstand.

#### **Tap av trygghet**

Endringer fører ofte til at de ansatte i organisasjonen blir stilt overfor en ny og ukjent situasjon, noe som kan føre til at de lurer på hva som vil skje med dem og deres fremtid i organisasjonen. Det å gå fra det trygge over i en mer usikker tilværelse vil kunne skape

motstand mot endring (Scott & Jaffe, 2004) Flere av informantene uttrykker at endringene i perioder har medført usikkerhet vedrørende egen stilling, arbeidssted og arbeidsoppgaver. En av informantene sa blant annet følgende:

*«Det er trygt med det som har vært og da visste vi hvordan vi skulle gjøre det, og alle hadde sin plass og.. og det er jo ikke noe rart at vi reagerer på endring, at ting blir annerledes og det er usikkert og uvisst, og vi vet ikke hvor vi skal jobbe hen».*

En annen informant uttrykker usikkerheten mange har opplevd på følgende måte:

*«Folk har jo stått i endring... husk på at dette startet jo ikke 1.juni. Det startet to år før nesten. Så man begynner jo å tenke ikke sant.. alle de som gikk i uvissheten; hvor skal jeg jobbe, hva skal jeg gjøre? Det er jo kjempetøft».*

Sitatene overfor illustrer utfordringen flere ansatte har hatt i forbindelse mer reformen, nemlig en følelse av å tape den tryggheten de kanskje tidligere har hatt i jobbsammenheng. De har visst hvor de skal møte opp, hvem de kommer til å jobbe med fremover, hva de skal jobbe med og lignende. Når dette blir mer uklart og uvisst er det ikke unaturlig at de ansatte kan reagere negativt på endringene.

### **Tap av kompetanse**

Som nevnt tidligere vil tap av trygghet føre til usikkerhet rundt blant annet arbeidsoppgaver. Endringer knyttet til kompetanse kan være blant annet endret stillingsinstruks, endringer knyttet til læring og utvikling, samt endret arbeidstempo. Dette kan medføre tap av kompetanse fordi de ansatte ikke lenger vet hvordan de skal gjøre jobben sin, noe som kan resultere i en følelse av utilstrekkelighet, skuffelse, engstelse og lavere grad av motivasjon (Scott & Jaffe, 2004).

Det kan virke som enkelte informanter kjenner på en følelse av engstelighet. På grunn av økt fokus på spesialisering og kompetente fagmiljøer, uttrykker noen informanter bekymringer fordi dette resulterer i færre «praktikere» som kan utføre «praktisk politiarbeid». En av informantene uttrykker at endringene har ført til kompetanseheving på enkelte områder, men at dette igjen har påvirket realkompetansen blant de ansatte:

*«Det er jo en kompetanseheving, både innenfor fagansvar og ledelse. På utdanning og erfaring. Det er det jo. Formalkompetanse, er det ikke det det heter? Men realkompetansen vår er jo dårligere, i og med at vi ikke er ute. Vi prater ikke med folk, vi er ikke med ungene, vi vet ikke hva som egentlig rører seg i byen, eller i bygda».*

*«Det var mer robust før. Det var mer lokal - altså, realkompetansen var bedre før da. De er sikkert topp utdannet og har fine CV-er de som er på de robuste fagmiljøene, men det er ikke nok. Det er ikke nok folk. Det er ikke nok armer til å gjøre praktisk politi-arbeid. Det er mange som synes hva de andre skal gjøre».*

Flere informanter nevner også mangel på kompetanse i form av folk, og at dette igjen resulterer i en følelse av utilstrekkelighet og skuffelse fordi det er vanskelig å få unnagjort sakene. Arbeidet politiet gjør anses også som samfunnskritisk, og det å ikke kunne være tilstede for publikum ser ut til å gjøre inntrykk på de ansatte. Tre av informantene uttrykker dette slik:

*«For etterforskning så er det ikke til å stikke under en stol at vi sliter nå med å få sakene unna».*

*«Og på etterforskning, altså målet er jo å ta vare på publikum og sørge for å tilby best mulig hjelp til alle. Det klarer vi jo absolutt ikke. (...) Den følelsen av å hver dag ikke få gjort det du egentlig skal. Det er jo publikum vi er til for. Det tror jeg spiser folk opp, rett og slett»:*

En annen informant nevner et høyt arbeidspress som følge av dette, som fører til blant annet sykemeldinger:

*«Ja vi må ha mye, mye mer folk. Og det er jo på alle grupper. På SVBV så ja, de er jo gode på det som de driver med, men halvparten er jo sykemeldt. De søker seg også vekk, og vil ikke være der, fordi det er alt for mye å gjøre og en veldig krevende jobb».*

Hensikten med sammenslåingen av politidistrikter er å bli større og mer robuste. Dette fører naturligvis også med seg en økt mengde av saker. En av informantene trekker frem at dette har vært problematisk, fordi flere oppgaver ikke nødvendigvis førte med seg flere ressurser:

*«Og det er jo mange grunner, altså en ting er at vi skulle bli slått sammen, men vi fikk flere saker. Større område å dekke, men færre etterforskere. Da ble det jo enda mer på oss som var igjen. På et punkt så var vi fem-seks etterforskere og vi skulle egentlig være tolv i stedet da, på min gruppe. Og det resulterer jo i det at det har vært et helt sykt arbeidspress».*

Høyt arbeidspress og arbeidstempo ser også ut til å påvirke motivasjonen til noen av de ansatte. Flere informanter trekker frem at mangelen på kapasitet fører til høyere antall henleggelse av saker. Dette resulterer i at de ansatte setter spørsmålstejn ved hvorvidt det er vits å legge ned innsatsen som trengs for å gjøre en god jobb. To av informantene belyser dette slik:

*«Jeg må jo si at det er demotiverende når du prøver å gjøre en god jobb og så kommer du på jobb dagen etter og så er saken henlagt. For det er ikke etterforskningskapasitet, så stiller du deg selv spørsmålet: 'er det faktisk vits i at jeg gjør alt det her?', for saken er jo henlagt i morgen når jeg kommer på jobb (...) Det er ikke penger og det er ikke folk».*

*«Så har det ikke noe å si om du gjør et veldig grundig og godt arbeid eller om du bare oppretter en sak for å få den registrert (...) For du vet at uansett om du legger sjelen din i det, eller om du bare tar registreringsmetoden, så kommer det ikke til å skje noe mer uansett. Og da snakker jeg om hverdagskriminalitet da».*

Det vi har sett ovenfor illustrerer at det kan foreligge tap av kompetanse blant de ansatte, særlig i form av mangel på folk. Igjen resulterer dette i et høyt arbeidstempo som oppleves som uoppnåelig for enkelte, og som dermed kan føre til lav grad av motivasjon samt en følelse av å ikke strekke til. Særlig følelsen av å ikke kunne imøtekomme publikum ser ut til å påvirke de ansatte. Eksempelene vi har sett ovenfor illustrerer hvorfor endringen kan føre til økt motstand. Folk går rett og slett i en prosess med seg selv og spør seg selv om dette virkelig er verdt det, når de ikke kan utføre jobben slik de ønsker.

### **Tap av forbindelser og tilhørighet**

Tap av forbindelser og tilhørighet innebærer at endringer fører til oppsplittinger, sammenslåinger og flyttinger av sosiale grupper og fellesskap. Dette kan føre til at ansatte mister kolleger eller må jobbe med nye mennesker, noe som kan føre til mistriivsel og økt motstand blant de ansatte (Scott & Jaffe, 2004).

Endringene i forbindelse med reformen har påvirket arbeidsgrupper og avdelinger. Blant annet har enkelte avsnitt blitt endret på, delvis redusert eller lagt ned. Dette kommer frem hos enkelte informanter:

*«Ja.. vi begynte med 9 på avsnittet, og så var vi 6. Og.. når alt bare blir lagt ned så.. sier vel det sitt».*

Informanter som opplever slike endringer mister ikke bare arbeidsplassen sin, men også de sosiale forbindelsene som kom med jobben. En mister både kollegaer, fellesskap og sosiale grupper, noe som kan være utfordrende og bidra til negativitet og motstand.

I tillegg påvirker endringene relasjoner som kolleger har til hverandre, både positivt og negativt. Enkelte informanter opplever hvordan endringene fører til samhold og et felles ønske om å stå sammen for å komme sterkere gjennom endringene:

*«Ja, i form av at det er jo mye negativitet rundt reformen og det er jo mye snakk. Men samtidig så har vi vært veldig flinke på, føler jeg her da at, når vi er på jobb så skal vi ha det bra på jobb, vi skal ikke gå rundt og, være sinna og deppa på grunn av at vi føler ting går i feil retning. Vi er en god gjeng på jobb og vi er gode venner og vi skal ha det moro».*

På en annen side opplever flere informanter at endringene har en negativ påvirkning på relasjoner til hverandre. Det gjelder både dårlig stemning, at kolleger velger å distansere seg fra hverandre og at de søker mindre hjelp fra andre og er mindre samarbeidsvillige. Ansatte opplever at de ikke har tid og kapasitet til å gjør eget arbeid, og sliter med å kunne stille opp for hverandre når kolleger spør om hjelp:

*«For jeg har jo også opplevd og merket det at, jeg kvier meg for å spørre en kollega om hjelp til et avhør eller bistand ikke sant, så det at det har påvirket samarbeidet det vil jeg absolutt si. Jeg tror ikke det har noe med vilje, det er bare at folk er så nedlesset i jobb. Hvis jeg skal hjelpe andre, så får jeg ikke gjort mine oppgaver, så da blir det bare enda mer stress for en selv».*

*«Det er vanskelig å strekke ut en hånd å hjelpe en kollega, så, ja.. altså folk har sittet å spist lunsj på kontoret i stedet for å sitte på pauserommet, og spist mat ved PC-en ikke sant.. og, i det sosiale når vi først har vært sosial, så har det vært veldig mye negativt da».*

Dette kan føre med seg negative assosiasjoner til jobb, mistriivsel på arbeidsplassen og redusert effektivitet. På grunn av dette kan motivasjonen bli påvirket og ansatte kan danne negative holdninger til endringer. Sitatet nedenfor belyser dette:

*«Det jeg kjenner har vært mest konsekvens for min del, det er at det har vært utrolig dårlig stemning på jobb. Det synes jeg har vært det verste. At folk har vært veldig negativ og frustrert, og masse folk i sykemeldinger».*

Ut ifra informantenes opplevelser rundt endringene ser vi at de ansattes sosiale forbindelser og miljøer i stor grad blir påvirket av endringene. Enkelte informanter opplever at det skapes et sterkere fellesskap mellom kolleger når man blir utsatt for utfordringer. Men på en annen side opplever andre informanter et negativt utfall i form av dårlig stemning og tap av sosiale forbindelser, noe som kan føre til økt motstand.

### **Tap av identitet og retning**

I organisasjoner med sterk kultur, verdier og mål gjør ansatte gjerne organisasjonens mål og verdier til sine egne. Tap av identitet oppstår når iverksatte endringer gjør at ansatte ikke lenger klarer å identifisere seg med organisasjonens mål og verdier, og motstand kan være en konsekvens av dette. Tap av retning kan, som nevnt i teorikapitlet, oppstå dersom de ansatte opplever organisasjonens mål og intensjoner som uklare (Scott og Jaffe, 2004). Ved tap av retning kan meningen i arbeidet blir mer uklar. Vi anser det som hensiktsmessig å slå sammen tap av identitet og tap av retning, ettersom at begge disse tapsopplevelsene belyser flere av de samme poengene.

Informantene opplever at endringene som har blitt iverksatt har påvirket organisasjonen slik at ressursprioritering, mål og daglige gjøremål har blitt endret på. Det kan virke som om noen ikke lenger identifiserer seg med hva politiet jobber mot og utfører av daglige gjøremål:



*«Så begynner kanskje folk å tenke 'Er det verdt det?'. Står lønna i stil med innsatsen, i forhold til hva man ønsker å stå for som politi da?».*

En kan dermed se at ansatte muligens ikke lenger føler at de kan stå for de prioriteringene som blir tatt og arbeidet som blir gjort av politiet. Enkelte informanter forteller at en del av de ansatte ikke “orker mer” da de blir demotiverte av å føle at de ikke får gjort det de i utgangspunktet begynte i politiet for å gjøre.

*«De orker ikke, og så tror jeg noen har kjørt seg så langt ned da, fordi det de brenner for.. Det går ikke. Ja, de får ikke gjort noe med det, hver eneste dag, og det tror jeg gjør noe med deg».*

Videre forteller enkelte informanter at endringene har medført at grunnlaget for at de en gang startet i politiet, ikke lenger er tilstede. Det kan hende at informantene stiller seg selv spørsmålet om hva de egentlig gjør i denne organisasjonen, og om de kan videre kan identifisere seg selv med organisasjonens verdier og mål:

*«Man begynte jo i politiet av en grunn, og hvis man da ikke gjenkjenner det nå, så tenker man at 'ok, kanskje jeg skal begynne med noe annet, da'».*

Det vi har sett eksempler på ovenfor viser hvordan ansatte opplever tap av identitet i forbindelse med endringer og organisasjonens mål og verdier. For enkelte individer kan slike endringer oppleves som større krise, spesielt for de som kanskje har stor yrkesstolthet. Som vi tidligere har vært inne på under motivasjon så mange politifolk gjerne et indre ønske om å hjelpe andre og velger med bakgrunn i dette å jobbe i politiet. For disse individene kan endringer som går ut over organisasjonens mål oppleves som større eksistensielle kriser, noe som i stor grad kan føre til økt motstand.

### **Utsikter til personlig tap**

For individet kan budskapet om endring oppfattes som nytt og spennende, men også skremmende og truende. En organisasjonsendring kan gjøre store inngrip i ens liv, både fysisk, følelsesmessig samt økonomisk. Negative konsekvenser på det personlige plan vil følgelig skape mye bekymring og derav økt motstand mot endring.

Fare for å miste jobben er den mest åpenbare grunnen til motstand mot endring (Jacobsen, 1998). Ut fra informantenes utsagn virker det ikke som noen har stått i fare for å miste jobben. Noen informanter uttrykker imidlertid usikkerhet knyttet til egne stillinger, om hvorvidt man får fortsette som før eller om man blir overført til andre avdelinger eller tjenestesteder. En av informantene uttrykker dette slik:

*«Jeg visste jo ikke hva jeg ville få i oppgaver. Man skulle redusere antallet ledere, og hva ville det medføre for meg?»*

På grunn av strukturendringer i organisasjonen virker det som flere informanter har hatt usikre perioder der de beskriver usikkerhet knyttet til endring av fysisk oppmøtested:

*«Skepsis vil jo alltid være der, men det er jo fordi at det er en endring som påvirker manges hverdag. Bare det at noen må skifte arbeidsplasser, oppmøtestedet blir endret da i forhold til der man bor, det er jo krevende. Det er jo de som har kjent mest på det, de som har fått endret oppmøtested».*

*«Altså det har vært mye usikkerhet, mange som stiller spørsmål, mange som ikke er fornøyd. Og så bare det at, ja, særlig den fasen hvor operasjonssentralen ble flyttet til B så var det jo mange av de som jobber her som ikke har noe lyst til å flytte på seg».*

*«Det er jo kjempetøft. For eksempel de på R, som nå skal møte opp i B. Det er ganske store inngrep i livene til folk altså».*

Endring av fysisk arbeidssted kan føre til direkte kostnader for den enkelte, og følgelig større grad av motstand mot endring (Jacobsen, 1998). Fysisk flytting vil også påvirke manges hverdag og familiesituasjon, og skaper utfordringer knyttet til logistikk når det gjelder for eksempel pendling og levering i barnehage. Noen sitater som belyser dette:

*«Men det er klart at når det plutselig treffer deg, så gjør det veldig vondt. For da begynner du å tenke sånn 'ja når skal jeg levere i barnehagen?', alle de tingene der, da blir det motstand da på grunn av at, da får du det veldig nært på deg da».*

*«De er redde for arbeidsplassen sin, rett og slett. Og hva som kommer nå. Det er ingen som har lyst, selv om det ikke er kjempelang avstand til B, så er det jo folk som bor litt utenfor*

*byen her også da».*

Enkelte informantene forteller også om hvordan organisasjonsendringene har hatt en følelsesmessig påvirkning. De beskriver hvordan reformendringene har ført til at enkelte er overlesset i arbeid, som igjen har resultert i psykiske og fysiske belastninger, i tillegg til sykemeldinger:

*«Sånn som det har vært de siste tre årene her, det er... det ødelegger folk (...) Nå blir jeg ikke overrasket når folk går på en smell, som er arbeidsrelatert da».*

*«I forhold til krav, så har jeg opplevd at det har vært alt for høye og mange krav i forhold til kapasitet. Med antall timer i døgnet og psykisk belastning og sånn».*

*«Jeg var jo også sykemeldt. Og jeg tenker da at det var arbeidsrelatert, fordi jeg hadde alt for mange saker, ikke noe kontroll i det hele tatt (...) Jeg jobbet masse på kvelden, i helgene, jeg hadde konstant hodepine ... ja, over dritlang tid, og kastet opp».*

Det ser ut til at enkelte informanter har hatt bekymringer knyttet til endring av organisasjonsstrukturen, i form av nye stillinger, nye arbeidsoppgaver og endring av fysisk oppmøtested. Organisasjonsendringene ser også ut til å ha hatt en følelsesmessig påvirkning på enkelte informanter. Alt i alt kan dette ha ført til at informantene har sett utsikter til personlige tap.

Det er mye som tyder på at det foreligger elementer innenfor både endringskynisme og tapsopplevelser. Som følge av tapsopplevelser er det naturlig at det oppstår negativitet og motstand til endring. Ettersom det foreligger endringskynisme blant de ansatte, kan dette føre til konsekvenser i form av endringstrøtthet og motstand til endring. I del 4.4 skal vi se på hvordan de ansatte opplever at reformen har påvirket deres evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag.

## 4.4 Hvordan opplever de ansatte at reformen har påvirket deres evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag?

I dette kapitlet vil det drøftes hvordan det ansatte opplever at reformendringene og eventuelle konsekvenser av reformen har påvirket deres evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag. Vurderingen av dette tas med utgangspunkt i følgende mål (Sørli & Larsson, 2018):

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 tillitt, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap.
6. Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi.

### 4.4.1 Lokal forankring og samhandling

Det første målet med reformen er et tilgjengelig og tilstedeværende politi med god lokal forankring og samhandling. Derav navnet «Nærpolitireformen», som handler om at politiet skal bli bedre på å skape trygghet der folk bor og ferdes i det daglige (Politiet.no, 2018). Blant informantene var det enstemmighet om at målet om å være et «nærpoliti» ikke er oppfylt.

Målet om å være et tilstedeværende, kompetent og effektivt lokalt nærpoliti erstattes heller med nedleggelser, sentralisering av tjenester, færre tjenestemenn til patruljering «i gata» og større avstand til publikum. Alle informantene beskriver dermed begrepet «nærpolitireform» som misvisende. Noen av informantene belyser dette slik:

*«Men på en måte den der «nærpolitireformen»... Vi ser jo at det ikke er en nærpolitireform, at det er en sentralisering. Vi ser jo at vi mister oversikten i byen».*

*«Det er nesten så jeg blir provosert når de kaller det for «nærpolitireformen». Det kan man ikke kalle det, en kan kalle det en sentralisering- og sparereform eller si kvalitetsreform».*

Informantene trekker frem større avstand til publikum i form av stengte tjenester, begrensede åpningstider både fysisk og over telefon. Høyere antall henleggelse av saker blir også trukket frem som en konsekvens av reformen. Disse eksemplene trekker i retning av en «nærpolitireform» som heller kan kategoriseres som en «fjernpolitireform» eller en «sentraliseringsreform» slik informantene beskriver. Noen sitater som viser eksempler på hvordan informantene mener politiet distanserer seg fra publikum:

*«Jeg synes vi har færre steder hvor vi kan treffe folk, med tanke på at blant annet operasjonssentralen er stengt, vi begrenser åpningstiden, vi er ikke på nett - vi skal etter hvert komme der, vi svarer ikke på telefon når folk ringer, lange køer på operasjonssentralen, så jeg synes, per nå, at vi har masse å gå på».*

*«Vi prater ikke med folk, vi er ikke med ungene, vi vet ikke hva som egentlig rører seg i byen, eller i bygda».*

*«Vi er mindre tilgjengelig. Vi har gått ned fra fem dager i uka til to ikke sant. Telefontid fra 09:30 til 12:00. Altså, vi er overhodet ikke mer tilgjengelig for publikum».*

Når det gjelder målet om å være et «nærpoliti» kan det virke som det ikke er samsvar mellom politiets mål og intensjoner og de ansattes opplevelser. De kjenner seg ikke igjen i målet om lokal forankring da det er det motsatte som skjer. Dette kan resultere i tapsopplevelser, særlig tap av identitet og retning. Tap av identitet kan oppstå fordi de ansatte ikke identifiserer seg med det å være et tilstedeværende lokalpoliti. Politiets mål og intensjoner kan også oppleves som uklare, i og med at resultater ikke ser ut til å være i tråd med de overordnede målene, og dermed kan det også oppstå tapsopplevelser knyttet til hvilken retning man er på vei inn i. Flere av informantene beskriver også hvordan de ikke får gjort jobben slik de ønsker. Opplevelsen av å gjøre en dårligere jobb og det å føle at man ikke strekker til kan også føre til tap av kompetanse.

#### 4.4.2 Lik polititjeneste

Det andre målet med reformen er et mer enhetlig politi som leverer likere polititjenester med bedre kvalitet over hele landet. Politiet har med grunnlag i dette vært gjennom en strukturendring hvor det har blitt opprettet nye organisasjonskart.

Flere informanter opplever frustrasjon vedrørende strukturendringer i politiet. Informantene setter spørsmål ved hvorvidt ideen om lik polititjeneste i hele landet er realistisk og en god løsning. Enkelte informanter ser det som unødvendig å ha like organisasjonskart- og strukturer i for eksempel Hammerfest og Oslo, eller på bygda og i de store byene, da ulike deler av landet har store kontraster med tanke på både demografi og geografi, og derav kriminalitetsbilde.

*«Jeg tror er viktig å forstå er at Norge er et dyrt land å drifte og det der å være like over alt, det er, det er sånn at man er ikke helt lik. Man kan ikke drive lik polititjeneste i hele Norge (...) Alt skal være så fordømt likt hele tiden, men Norge som Drillo sier, det er et langstrakt land og det er faktisk behov for at det er litt forskjell altså».*

*«Men det er en ting jeg har tenkt på. At den (peker på organisasjonskartet), det organisasjonskartet skal være likt i Oslo som i, jeg jobbet i Hammerfest så jeg kjenner Finnmark også (...) og så bestemmes det at hele landet skal ha like bokser. Og det.. det synes jeg blir veldig rart».*

Informantene forklarer at ulike tjenestesteder blir strukturert for å følge samme organisasjonskart, noe som ikke fungerer i praksis. Enkelte informanter opplever at tjenestesteder har forskjellige rutiner og måter å jobbe på, noe som gjør at ting ikke fungerer når alle skal jobbe på samme måte.

Av informantenes opplevelser kommer det frem at det er praksisfjernt å skulle prøve å tilby en lik polititjeneste i hele landet. Informantene mener at norsk polititjeneste bør tilpasses lokale forhold på grunn av store kontraster i innbyggertall og kriminalitetsbilde. En kan dermed si at informantene ikke støtter målet om lik polititjeneste i hele landet, og det kan dermed hende at de ser på dette målet som urealistisk og en praksisfjern løsning.

#### 4.4.3 Forebygging, etterforskning og beredskap

Et annet mål med reformen er et politi med mer målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap. I intervjuene spurte vi informantene i hvilken grad de opplevde at endringene hadde ført til at disse målene ble nådd.

Informantene har ulike opplevelser av hvorvidt det har vært en positiv utvikling av forebygging. Først og fremst er det flere informanter som opplever en positiv utvikling og at ansatte på forebyggende gjør en god jobb:

*«Jeg vet ikke endringene med forebyggende i A, men sånn som forebyggende jobber her, så er de utrolig flinke. Forebyggende jobber operativt og er ute og kjører politibiler og er ute og kan ta kontakt med ungdommen. Men jeg vet at det ikke er likt andre steder, men jeg vet ikke om det er et resultat av reformendringer for slik tror jeg de alltid har jobbet».*

*«Jeg tror faktisk at vi har utviklet oss på forebyggende. Og det er riktig da. Det er det vi skal velge».*

*«Vi har mer kvalitet på forebyggingen vår enn det vi hadde tidligere. Tidligere så hadde vi nok en definisjon om at alle som jobbet i politiet var 'forebyggere'. Jeg gikk på butikken i uniform, så forebygde jeg noe».*

Videre opplever enkelte informanter på en annen side at det ikke har vært en aktiv utvikling av forebyggende:

*«Men når det gjelder alt det andre.. tilstedeværelse, forebygging, lokalkunnskap, eh alt. Alt det andre.. det er jo da helt ute og kjører».*

*«Og også etterforskere, alle skal prøve å forhindre at neste hendelse skjer da. Og der kan jeg si, at patruljeseksjonen, og slik vi har jobbet, så er det rent reaktivt. Og det vil si at vi kun i stor grad reagerer på hendelser som har skjedd, kontra det å være til stede slik, for å unngå hendelser som skjer».*

Det er flere informanter som opplever at kvaliteten på etterforskningsarbeidet og kvalitetssikringen er forbedret. Informantene forteller at dette spiser av kapasiteten, noe som

resulterer i at etterforskning ikke har kapasitet til å få unna alle sakene som kommer inn, og bare de mest alvorlige blir prioritert:

*«På etterforskning så er vi, vi har styrket kvaliteten på det mest prioriterte, men på de store kall det "mengdesakene" som vi kaller det, så har vi svekket kapasiteten vår».*

*«De store taperne er jo etterforskning, det må sies. Det har vært en undersøkelse på det at det å drive etterforskning er.. kall det, mye mer komplisert nå enn det var før. Og de er ikke.. de er ikke bemannet dit hen at de klarer å stå i mot det som kommer. De det går utover er jo de som jobber, altså, vi har høyere distanser, og saker blir liggende og ikke gjort noe med, det har vi ganske mye av».*

*«I 1,5 år, det eneste jeg har etterforsket er veldig alvorlige voldssaker. Så hvis du blir slått ned på byen, så blir det ikke etterforsket liksom (..) Vi klarer det veldig bra på det vi gjør, også er det veldig mye vi ikke får gjort. Som selvfølgelig er veldig synd for samfunnet da».*

*«Etterforskning har masse å gå på, fordi sakene er så komplekse, og ressursene på etterforskning er så tappet at det er der vi sliter mest. Det går ikke på de som jobber der, men rett og slett på organiseringen og det at det er for få mennesker til å ta tak i de sakene som blir anmeldt».*

I sitatene ovenfor forteller informantene hvordan saker på etterforskning ofte blir liggende på grunn av for lav kapasitet. Som tidligere nevnt kan dette føre til at de ansatte opplever tap av kompetanse, altså at de ikke strekker til på jobb. Som vi også har nevnt før under motivasjon, har individer som jobber i politiet ofte et sterkt indre ønske om å hjelpe andre. Når saker blir satt på vent kan de ansatte oppleve at de ikke lykkes i å hjelpe de fornærmede, noe som kan gå ut over den indre motivasjonen. Tap av kompetanse og motivasjon hos de ansatte kan resultere i negative konsekvenser i form av mostand til endring.

Når det kommer til beredskap har informantene ulike opplevelser av hvorvidt endringene har ført til forbedring. Enkelte informanter opplever at det har vært en positiv utvikling av beredskapen og at politiet er bedre rustet til å takle ulike situasjoner i dag:

*«Beredskap tror jeg vi kan si at for vår egen del ligger på et bra nivå».*



*«Det har kanskje nådd målet med beredskap tenker jeg (...) altså vi er jo mer rustet for en Utøya-aksjon nå, enn det vi var da».*

På en annen side opplever andre informanter at de ikke ser en vesentlig forbedring:

*«Og beredskapen den, jeg skal være forsiktig med å si at den har blitt dårligere, men den har ikke blitt bedre».*

Enkelte informanter opplever at kvaliteten beredskapsarbeidet har blitt bedre, men at det på en annen side er mangel på kapasitet som gjør at det ikke kan skje mange hendelser på samme tid før politiet blir satt ut av spill:

*«Ja, den kvaliteten er slik jeg oppfatter veldig god. Men det er ikke mange hendelser som skal skje samtidig før vi er totalt spredt ut på sidelinjen».*

Som vi har sett av sitatene ovenfor har informantene ulike opplevelser av hvorvidt både forebygging, etterforskning og beredskap har blitt bedre som resultat av endringene. Enkelte informanter opplever at endringene har ført til positiv utvikling og resultater, mens andre ikke opplever at endringene har ført til noe utvikling. Det er dermed delte meninger om hvorvidt målet om målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap har blitt nådd. Dette kan forklares med at enkeltindividers opplevelser er individuelle og ansatte som har ulike arbeidsoppgaver og stillinger kan oppleve resultater av endringer forskjellig, noe som kan være tilfellet her.

#### 4.4.4 Kompetanse og kapasitet

Økt kompetanse og kapasitet er som nevnt tidligere et av delmålene ved reformen. På spørsmål om informantene mente om disse målene var nådd, synes det å være bred enighet om at kompetansen på mange områder har blitt bedre, mens det er mye som gjenstår på sistnevnte område. Funnene viser også at det kan virke som om disse to i stor grad henger sammen, og at den økte kompetansen, som nevnt tidligere, kanskje «spiser» en del av kapasiteten:

*«Jeg tror kompetansen har blitt bedre da, som jeg sier på.. kall det spesial-områdene. Alt med barn og vold og alt det der, er blitt veldig bra på kvalitet. Men på kapasitet så sliter vi jo da på grunn av at det spiser mye ressurser. Og jeg tror det er noe som heter kapasitetsundersøkelsen i etterforskning, hvor det del er kommet frem til at hvis du skulle dekket opp alt, og det gjelder hele Norge liksom, så trenger du sju hundre etterforskere i tillegg til det vi har i dag».*

En annen informant uttrykker bekymring for at spesialiseringen går ut over det mer generelle og grunnleggende politiarbeidet:

*«På sikt så vil det helt sikkert bli bra. Jeg er litt bekymret for den litt grunnleggende, mener jeg da, at man som politiutdannet ikke får jobbet i en patrulje. .... Du må jo starte med noe operativt, noe generelt, før du kan spisse deg inn på det spesielle. Det jeg ser nå, at for mange dessverre går for spesialfunksjoner og høykompetanse innenfor kanskje noe dataanalyse-greier, men de har ikke med seg grunnfundamentet inn, altså patruljetjenesten, det å være ute å snakke med folk. Det bekymret meg».*

En annen informant forteller at selv om den økte kompetansen går ut over kapasiteten, så går det likevel ikke utover kapasiteten på de viktigste oppdragene, altså de oppdragene som skal ha høyest prioritet hos politiet:

*«Altså vi øker kompetansen, men vi øker også kvaliteten i oppdragsløsningen vår som gjør at det vil gå noe utover kapasiteten. Men det vil jo ikke gå utover kapasiteten på de viktigste oppdragene».*

Det kan virke som om kompetanse og kapasitet henger sammen i såpass stor grad at det medfører en slags ond sirkel. For stort fokus på kompetanse spiser av kapasiteten, som igjen fører til at flere sluttet, nettopp fordi det er for lite kapasitet, og følgelig kan man miste en del av denne kompetansen som man har opparbeidet. Dette kommer blant annet frem i følgende utsagn fra en av informantene:

*«Jeg kan jo velge noe annet. Jeg står jo helt fritt til å slutte og jobbe et annet sted. Ikke i politiet engang. Det ser vi jo at folk gjør nå, i mye større grad. Vi mister jo kjempemye kompetanse».*

En informant beskriver det på denne måten:

*«Ja vi må ha mye, mye mer folk. Og det er jo på alle grupper. På SVBV så ja, de er jo gode på det som de driver med, men halvparten er jo sykemeldt. De søker seg også vekk, og vil ikke være der, fordi det er alt for mye å gjøre og en veldig krevende jobb(...) Så folk går på smell etter smell, og det er jævlig synd at det er sånn her. Men om det er reformen igjen, det vet ikke jeg. Men sånn som det har vært de siste tre årene her, det er ... det ødelegger folk. Det var jo ikke sånn før. Hvis det var noen som var sykemeldt før så var det liksom sånn: 'hæ?' Da måtte du ha kreft eller at det var noe fysisk galt med folk, eller at hadde mistet noen nære i familien. Ikke fordi de var overbelastet».*

Sitatene fra disse to informantene illustrerer hva redusert kapasitet kan medføre for de ansatte. Det kan blant annet medføre tapsopplevelser i form av både tap av kompetanse, grunnet følelser av utilstrekkelighet og engstelse, og tap av forbindelser ettersom at flere slutter. Det kan også medføre endringskynisme ettersom at de ansatte for eksempel synes å oppleve at endringene er praksisfjerne. I det siste sitatet understreker informanten at han er usikker på om endringene skyldes reformen, men påpeker at situasjonen han beskriver har vært slik stort sett siden endringene i forbindelse med reformen ble iverksatt. Følgelig virker det rimelig å anta at reformen spiller inn her.

Ut ifra funnene er det altså mye som tyder på at nærpolitireformen har medført en kompetanseøkning i politiet, spesielt på de områdene som blir nevnt som fokusområder i reformen, altså det som skal prioriteres. En informant uttrykker det på denne måten:

*«Det som er da, er at vi har høyere kvalitet på enkelte av etterforskningsområdene.. vi bruker i dag ca 30% av all etterforskningskapasitet på på 2,9% av straffesakene. Det betyr at det er 70% prosent igjen med ressurser, og for det så skal vi håndtere 97% av straffesakene».*

Det kan likevel stilles spørsmålsteget om dette konsentrerte fokuset på økt kompetanse er hensiktsmessig når det likevel ikke virker som om det er nok kapasitet til å utnytte denne kompetansen fullt ut, spesielt innenfor de områdene som ikke uttrykkelig blir nevnt som prioriterte oppgaver. Det virker problematisk at de som jobber med saker innenfor de prioriterte områdene sitter igjen som «vinnere» med økte ressurser, og de som ikke gjør det sitter igjen som «tapere» med sprengt kapasitet. Selv om noen type saker naturlig nok har

høyere prioritet, betyr ikke dette at politiets samfunnsoppdrag kun innebærer å ta hånd om disse sakene. Slik som informanten under også påpeker så forventes det at politiet også skal etterforske mindre alvorlige saker, som for eksempel å ta butikktyster og etterforske saker vedrørende stjålne sykler:

*«Jeg føler vel at.. ja det er klare prioriteringer i forbindelse med hva vi skal prioritere. Utfordringen er at det er ingen som sier hva vi IKKE skal prioritere. Alle sier at nå skal dere har et sterkere fokus, dere skal bruke mer ressurser på seksuelle overgrep og vold mot barn. Men i det øyeblikket som det er tatt en butikktyst så forventes det at vi også tar den».*

Det kan virke som om reformen altså ikke har medført noe generell forbedring innenfor kapasitet, men kanskje heller har tydeligere retningslinjer for hva som skal prioriteres slik at det har blitt forbedringer på disse områdene. De andre, mindre prioriterte områdene ser ut til å komme tapende ut ettersom at ressursene til fokusområdene må hentes fra et sted:

*«Nå skal vi, i tillegg til alt det vi har i dag, bygge på og få kvalitetsenheter som levere godt innenfor de spesielle, de særlig prioriterte områdene våre. Og så etter hvert så oppdaget vi at det er ikke det som skjer, for det de skal bygge opp på de særlige prioriterte fagområdene, det må vi ta fra noe annet. Altså det blir færre igjen».*

#### 4.4.5 Tillit og åpenhet

Det femte målet med politireformen er å utvikle et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit. Dette skal oppnås gjennom god ledelse og aktivt samarbeid. Som nevnt i teorikapittelet, handler tillit om det å ha positive forventninger til andres atferd (Stensaker & Haueng, 2016). Når det gjelder selve gjennomføringen av endringsprosesser, er tillit vesentlig for å skape endringsvilje, motivasjon for endring samt tro på at endringen vil føre til noe godt. For å vurdere hvorvidt de ansatte mener målet om en kultur preget av tillit og åpenhet er nådd, ble informantene spurt om endringene har hatt en påvirkning på deres tillit til ledelsen.

Det ser ut til å være bred enighet om at medarbeiderne har tillit til sin nærmeste ledelse, herunder seksjonsledere og personalledere, men at flere har utviklet mistillit til toppledelsen,

altså politidirektoratet og politikere. Noen av informantene uttrykker dette slik, vedrørende spørsmål om tilliten til ledelsen er påvirket av reformen:

*«Ikke min lokale ledelse. Jeg føler at lokale ledere prøver å gjøre så godt de kan (...) men sånn øverste nivå, politimester og politikere ja, det har påvirket min tillit til den typen ledelse. Der er økonomi viktigere enn politidekning og hvordan politiet skal fremstå for publikum. Målet er ene og alene å komme innenfor budsjett».*

Om toppledelsen: *«Ja, jeg er vel ikke imponert. Ikke noe positivt. Så den synes jeg er, virker som den distanserer seg mer og mer fra virkeligheten».*

En oppfatning som er felles hos de fleste informanter er at toppledelsen har initiert til en politireform som er preget av flere praksisfjerne løsninger. Dette virker å ha påvirket tilliten, og en av informantene belyser dette slik:

*«Sånn føler jeg det har vært litt med reformen. Jeg er 100% sikker på at de som sitter og bestemmer dette her ikke har visst hvordan det har fungert. Nå har vi hatt den åttende justisministeren på ... tre år? Det sier jo litt».*

En ting som er viktig å huske på er at informantene som besitter lederstillinger, også har ledere over seg igjen og at de derfor kan anses som mellomledere. Medarbeiderne ser ut til å ha forståelse for at også dette er en vanskelig posisjon å være igjennom endringsprosesser. Det virker som de har forståelse for at endringsinitiativ ikke nødvendigvis har noe med den nærmeste ledelsen å gjøre. En av informantene bekrefter dette, men tillegger at han likevel mener at nærmeste ledelse har et ansvar når det gjelder åpenhet:

*«De har jo liksom ikke så mye valg da, de har den her 'dette er det du har å forholde deg til, dette må du holde deg innenfor, sånn er det'. Men da er det enda viktigere å være ærlig på det ovenfor ansatte da, og ikke sminke over ting. Si det som det er da».*

Dette er et poeng som flere av informantene trekker frem, nemlig at ledelsen lover bedre og lysere tider, selv om endringene ikke ser ut til å føre til en forbedring. Informantene som har vært inne på dette uttrykker manglende åpenhet fordi de opplever ledelsen som uærlig, der det gis lovnader som ikke kommer til å bli oppfylt. Et sitat som illustrerer dette:

*«Det som har irritert meg mest med hele reformen, som jeg har blitt ordentlig sinna på, er jo det jeg oppfatter som løgn, av politikere og politimestere som sier at ting blir bedre. Og politiet får mye mer penger, og så viser de bare til et tall. Og det er tall som jeg ikke kjenner meg igjen i, i forhold til hvordan vi opplever vår hverdag».*

Medarbeidernes tillit til sin nærmeste ledelse ser ut til å være påvirket i liten grad. Det er derimot viktig å huske at tillit, særlig til nærmeste ledelse kan være et sensitivt tema som er vanskelig for ansatte å snakke om. Når det gjelder toppledelsen sentralt, beskriver flere informanter at de har utviklet mistillit, og da særlig på grunn av hyppige endringer og praksisfjerne løsninger. Det er også enkelte informanter som uttrykker frustrasjon knyttet til toppledelsen, men som ikke vil beskrive dette som mistillit. De beskriver heller en distansert toppledelse. Blant medarbeiderne virker det som det er forståelse for at endringsinitiativ kommer fra toppledelsen og ikke nærmeste ledelse. Likevel uttrykker flere informanter manglende ærlighet og åpenhet, der de mener ledelsen forsøker å motivere til endringer som åpenbart ikke resulterer i bedre løsninger.

#### 4.4.6 Nye metoder og teknologi

Et sjettemål med politireformen er et politi som skal effektiviseres ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi. Informantene ble bedt om å vurdere hvorvidt de mener dette målet er nådd. Flere av informantene trekker frem at de opplever økt bruk av teknologiske arbeidsverktøy i politiet, men at dette ikke nødvendigvis skaper den effektiviseringen man er ute etter:

*«Ja, vi har ny teknologi. Vi har det. Vi har jo nye dataløsninger, i politiet. Vi har nettbaserte læringsportaler i regi av Politihøgskolen, så vi har mange ting og ny teknologi. Men vi har ikke fått noe effektivisering av teknologien vår. Fordi at når teknologien i politiet skal endres, så er det mange kvalitets- og sikkerhetskrav som stilles som gjør at ting tar veldig lang tid».*

Effektiviseringsgevinsten av den nye teknologien ser ut til å mangle. Det kan dermed tenkes at dette påvirker både motivasjon og mulighet til å jobbe slik en ønsker, som igjen kan skape mye frustrasjon og i verste fall motstand mot endringer. Som nevnt tidligere i oppgaven forteller noen informanter om teknologiske løsninger som de opplever som praksisfjerne:

*«Det er ikke tall på antall ganger jeg nesten har kastet denne Ipad-en ut av vinduet, fordi det er teknologiske løsninger som er... fortsatt på forsøksstadiet da, kan vi kalle det. Det er ganske frustrerende at teknologien som skal gjøre det enklere ikke fungerer. Og så har du egentlig basert det litt på at det funker».*

Det kan virke som om noen av de teknologiske metodene som er ment til å være fremskritt heller fremstår som praksisfjerne løsninger. Flere informanter trekker også frem det at det blir investert i nye, teknologiske løsninger som skal gjøre ting lettere, men som likevel ikke blir brukt eller ikke fungerer slik som de var tiltenkt. To av informantene uttrykker dette slik:

*«Utfordringen er jo at den teknologien, den er jo ikke på plass. Vi tok jo bort antall etterforskere blant annet, fordi at man skulle kunne anmelde på nett. De etterforskerne, eller de menneskene, de ble jo bare borte. Mens det er jo enda ikke oppe og går. Som et eksempel. Sånn at, det har, vi klarer jo ikke å levere. Vi ligger jo, generelt, ekstremt langt etter i forhold til IKT».*

*«Altså vi får jo ny teknologi og bedre metoder, og men.. Det er jo de som skal bruke dem da, som vi mangler litt på. Og så er det litt sånn.. Ja, hvis vi bruker tre milliarder kroner på et nytt sambandsnett så, eller digitalt samband for å.. og vi ikke bruker det ut i fra det, det digitale – den delen det er tiltenkt, så er det bortkastet da».*

Enkelte informanter beskriver en fungerende teknologi, men mener at det enda er ting som mangler:

*«Ja der har vi jo blitt bedre. Vi har jo en stor operasjonssentral som er moderne og oppe og går, det brukes Ipad eller nettbrett og telefon på en helt annen måte, så det har jo så klart blitt bedre, for all del. Vi tar avhør på stedet, i større grad med bruk av telefoner, i stedet for at folk skal stå i kø for å komme i avhør etterpå. Men jeg tror fortsatt vi har en lang vei å gå».*

Informantene virker å være noe todelt når det gjelder hvorvidt de mener politiet har blitt effektivisert ved å ta i bruk nye metoder og ny teknologi. Hva man bruker av teknologiske verktøy, samt hvordan man bruker det, kan variere innad i politiet. For eksempel vil de som jobber med nettkriminalitet benytte teknologiske verktøy i større grad enn de som jobber i

patruljen. Det kan også være årsaken til at det er ulike oppfatninger av hvorvidt dette målet er nådd. Det er også verdt å merke seg at flere av informantene har kommentert at bruk av teknologiske verktøy er utenfor deres område, og at det derfor er vanskelig for de å uttale seg hvorvidt politiet har blitt effektivisert gjennom teknologiske metoder.

Det ser ut til at reformen har påvirket de ansattes evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag både i positiv og negativ forstand. Reformen har for eksempel ført til bruk av ny teknologi som gjør deler av politiarbeidet enklere og mer effektivt, men på en annen side fører reformen også for eksempel til at det er for lite kapasitet til å ivareta politiets samfunnsoppdrag. I neste kapittel skal vi gjøre en helhetlig oppsummering og konklusjon av funnene og forsøke å svare på den overordnede problemstillingen.



## 5.0 Oppsummering og konklusjon

I dette kapittelet skal vi redegjøre og konkludere for funnene vi har gjort og svare på den overordnede problemstillingen.

### 5.1 Hva mener de ansatte har vært det viktigste innholdet i politireformen?

Dette forskningsspørsmålet ønsker å besvare hva de ansatte selv fremhever som viktigste innhold når det gjelder endringer som følge av politireformen. Videre har deres oppfatning av det viktigste innholdet i reformen blitt vurdert opp mot hvilken endringsstrategi som er benyttet, herunder strategi E og strategi O. Vi har forsøkt å kartlegge de ansattes opplevelser når det kommer til både mål, formell ledelse, innhold, planlegging, motivasjon samt bruk av konsulenter.

Ifølge de ansattes opplevelser kan hovedinnholdet i reformen konkluderes med å være fokus på kvalitetsløft og sterkere fagmiljøer. For å oppnå dette understreker flere viktigheten av en parallell utvikling av politiet og kriminalitetsbildet. Samtlige trekker frem nettkriminalitet og digital etterforskning som eksempler. Det er tydelig at de ansatte mener større fagmiljøer vil kunne bygge opp under kvalitetsløftet som trengs for å utvikle et kompetent politi som er rustet til å takle en kriminalitet i endring. Disse opplevelsene tilsier at endringsstrategien trekker i retning av strategi O.

Fremveksten av større fagmiljøer vil imidlertid innebære sentralisering og omstrukturering. De ansatte trekker frem også strukturendringer som et viktig innhold i reformen, noe som preger strategi E. Når det gjelder den formelle ledelse ser det ut til å være bred enighet blant de ansatte om en toppstyrt ledelse der endringene tvinges gjennom. Informantene beskriver også et betydelig fokus på sparing og budsjett, som vi analyserer i retning mot strategi E. Det foreligger dermed en opplevelse av at det fokuseres på økonomisk verdi fremfor politiets samfunnsoppdrag. De ansatte forteller at de gjennom hele endringsprosessen har vært i påvente av datoer, altså en planlagt og sekvensiell endringsprosess som trekker i retning av strategi E. Indre motivasjon ser ut til å være fundamentalt hos de ansatte i politiet. Når endringene fører til en opplevelse av å ikke strekke til, eller ikke få gjort jobben slik en ønsker, beskriver de ansatte det som vanskelig å opprettholde en indre motivasjon.

Det hører til sjeldenhetene at planlagte endringer består av én enkelt endringsstrategi eller én

enkelt lederstil. Det er viktig å presisere at strategi E og strategi O er idealtyper som kan være vanskelig å finne i rene former i virkeligheten. Etter å ha analysert de ansattes opplevelser knyttet til reformen, kan det konkluderes med at det er benyttet en hybrid endringsstrategi som kombinerer elementer fra både strategi E og strategi O. Dette bekreftes også gjennom det faktum at politireformen består av to reformer, en strukturreform og en kvalitetsreform.

## 5.2 Hvordan opplever de ansatte at endringene har blitt gjennomført?

Et av forskningsspørsmålene gikk ut på hvordan de ansatte har opplevd at endringene har blitt iverksatt og gjennomført under reformen. I opptiningsfasen er det avgjørende at de ansatte får nok informasjon om endringene som skal iverksettes for at de skal kunne se behovet for endring og oppfatte den som nødvendig for organisasjonen. På grunnlag av funnene våre kommer det frem at de ansatte opplever at det kommer en stor mengde med informasjon i opptiningsfasen, og at det dermed oppstår utfordringer med å navigere i havet av informasjon, og sikre at riktig informasjon kommer frem til riktig mottaker. Dette fører til at enkelte ansatte ser seg lei på reformen og den evige strømmen av informasjon. Andre opplever at de ikke vet hva som foregår fordi det ikke har lyktes i å kommunisere riktig informasjon til riktig mottaker.

Til tross for at flere ansatte har fått tilstrekkelig informasjon og opplever endringene som viktige, ser det ut til at de ikke sitter igjen med en opplevelse av at endringene er riktige. Et sentralt element som blir trukket frem er blant annet at en begynner i feil ende. Altså at en begynner med taket av huset i stedet for grunnmuren. Ansatte opplever også at det er lite rom for medvirkning og påvirkning i gjennomføringsfasen.

Videre viser funnene våre at utfordringene som vi har nevnt ovenfor kan bunne ut i mangel på ekstern støtte i form av endringskonsulenter eller andre som kan «smøre» endringsprosessen. Det kommer frem at de ansatte opplever det å iverksette og lede endringene selv i egen organisasjon som utfordrende, og de savner ekstern profesjonell støtte i gjennomføringsfasen.

## 5.3 På hvilken måte har endringene påvirket de ansatte?

Dette forskningsspørsmålet søker etter å belyse hvordan endringene har påvirket de ansatte. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) er motstand en rasjonell reaksjon på

organisasjonsendringer. Motstand kan fremtre i flere former, og de ansatte beskriver tilfeller av både aktiv og passiv motstand. Tapsopplevelser kan føre til motstand, og ser ut til å være fremtredende her.

Uvisshet knyttet til fremtiden har ført til tap av trygghet hos flere (tap av trygghet). Tap av kompetanse ser ut til å oppstå fordi politiets ressurser ikke står i stil med oppdragsmengden. Det er en opplevelse av å ikke kunne imøtekomme publikum som ønskelig (tap av kompetanse) Når de ansatte ikke får utført jobben slik de ønsker, opplever flere tap av identitet og retning (tap av identitet og retning). På grunn av endret organisasjonsstruktur opplever også flere ansatte tap av tidligere sosiale forbindelser (tap av tilhørighet). Organisasjonsendringer vil også kunne påføre ansatte personlige tap, noe som ser ut til å forekomme her (personlige tap).

Det foreligger også helt tydelig elementer knyttet til endringskynisme. Dette kan tyde på at endringsinitiativene ikke er tilstrekkelig forankret i organisasjonen. Det blir iverksatt endringer på allerede fungerende systemer, noe som skaper oppgitthet blant de ansatte. Det er også en oppfatning om at endringene «stjeler» dyrebar tid som skulle vært benyttet til å utføre politiets samfunnsoppdrag (endring for endringens skyld). Det stilles også spørsmålstejn knyttet til hvorvidt endringene er forankret i erfaring, fordi de ansatte mener at reformen i liten grad bygger på deres kompetanse (resirkulering av ideer). Dette gjenspeiler seg også i flere løsninger som reformen har kommet med, der de ansatte mener løsningene ikke fungerer i praksis (praksisfjerne løsninger). Iverksettelse av flere endringer på samme tid har gjort det vanskelig å synliggjøre resultatene av hver endring. Dette resulterer i endringstrøtthet og følgelig motstand (manglende synliggjøring av resultater). Et siste element som kan ha bidratt til å skape motstand eller frustrasjon blant de ansatte er manglende medvirkning. Medvirkning, i den grad den er tilstede, oppleves ikke som reell. Endringene oppleves som forhåndsbestemt og de ansatte mener dermed at de ikke har noen påvirkningskraft (pseudomedvirkning). Avslutningsvis kan det konkluderes med at endringene har påvirket de ansatte i stor grad og at dette følgelig kan ha resultert i økt motstand.

## 5.4 Hvordan opplever de ansatte at reformen har påvirket deres evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag?

Under dette forskningsspørsmålet kom vi frem til at reformen har påvirket de ansattes evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag, i både positiv og negativ forstand. Samtlige informanter synes å si seg enig i at reformen trekker frem viktige områder som skal og bør prioriteres, som for eksempel seksuelle overgrep mot barn. Det som likevel blir sett på som problematisk er at mange andre «mindre viktige» områder kanskje har blitt neglisjert. Politiets samfunnsoppdrag består ikke utelukkende av å følge opp de aller mest alvorlige sakene.

Mangel på ressurser, og følgelig sprenget kapasitet, blir trukket frem som et gjennomgående problem. Det kan virke som om nettopp dette står i veien for å få ut mange av de positive effektene som reformen potensielt kunne ført til. Kompetansen synes å ha blitt forbedret på mange områder, men har også gått på bekostning av mye annet. Flere informanter forteller om ansatte som sykemelder seg, søker seg vekk og slutter som følge av mangel på kapasitet og følgelig overbelastning.

Videre er det på det rene at informantene oppfatter navnet på reformen som misvisende ettersom at de ikke sitter igjen med en opplevelse av at nærpolitireformen har ført til et nærere politi, men heller det motsatte. Flere informanter uttrykker bekymring i forbindelse med dette da de føler at de på mange måter mister kunnskap og kontakt med publikum, i tillegg til at de har blitt mindre tilgjengelige.

Det er ulike oppfatninger om hvorvidt forebygging, etterforskning og beredskap har blitt vesentlig bedre som følge av reformen. Det samme gjelder de nye metodene og teknologiske løsningene som har blitt innført. De nye metodene og teknologiske løsningene har ført til forbedringer på noen områder, men det virker som det foreløpig er vanskelig å få ut effektiviseringsgevinsten av disse på enkelte andre områder.

## 5.5 Svar på problemstillingen

I den overordnede problemstillingen ønsker vi å svare på hvordan de ansatte på et tjenestested har opplevd endringene av nærpolitireformen. Av funnene kommer det frem at det er gjennomgående enighet blant de ansatte om at det var behov for endring. Det synes derimot å være uenighet om hvorvidt endringene samt omfanget av disse har vært riktig. Det

er viktig å understreke at vi ut ifra funnene ser at de ansatte opplever endringene ulikt på bakgrunn av hvilke avdelinger de jobber på og hvilke stillinger de har før og etter reformen. Det kan hende at informanter som har opplevd utelukkende positive konsekvenser av reformen som for eksempel forfremmelse, sitter igjen med en mer positiv opplevelse av reformen. Informantene som på grunn av reformen møter en usikker fremtid på arbeidsplassen har naturlig nok et annet utgangspunkt og kan dermed ha en mer negativ opplevelse av reformen.

## 5.6 Sammenligning med annen forskning

Mange av funnene fra undersøkelsen samstemmer med annen forskning på området. I boken «politireformer» av Sørli og Larsson konkluderes det blant annet med at reformen har ført til at politiet har blitt alt annet enn nært, og at politiet har fått en mengde nye og krevende oppgaver som krever mye ressurser, samtidig som omorganiseringen krever mye. Disse ressursene må i stor grad hentes fra andre steder, noe som naturlig nok påvirker disse områdene i negativ retning. Dette gjenspeiler mye av det samme som det vi har kommet frem til i vår oppgave.

Cathrine Filstad, professor ved henholdsvis Politihøgskolen og Handelshøgskolen BI, og Tom Karp, professor ved Høgskolen Kristiania står bak forskningsprosjektet «Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen». Prosjektet ble gjennomført i 2018 og består av feltstudier, spørreundersøkelser og intervjuer. Formålet med prosjektet er ledelse, implementering, effekt og resultater av nærpolitireformen (Filstad & Karp, 2018). Det ses nærmere på ledelse, kunnskapsbasert politi, politikultur og lederkultur og politiledelsen før og nå. Innledningsvis presiseres det at reformen fortsatt er i en tidlig fase (2018). Deres forskning er likevel interessant og relevant for vår oppgave. Basert på deres forskning har de kommet med anbefalinger for å få reformen på rett spor. Disse bunner ut i fire punkter:

For det første hevder de at politikere må stå for at reformen ikke kan betraktes som en nærpolitireform. De mener kunnskapsbaserte fagmiljøer står sentralt, heller enn økt tilgjengelighet i distriktene. Dette er motstridene til målet om å være et «nærpoliti», noe som også gjenspeiler våre funn der de ansatte uttrykker at de ikke identifiserer seg som et «nærpoliti».

For det andre mener de at målet om tilnærmet ett politi må revurderes. De ser det nødvendig med lokale tilpasninger, prioriteringer, ansvar og myndighet. Ideen om lik polititjeneste i hele landet ser ut til å være dårlig mottatt blant våre informanter.

For det tredje foreslås større grad av ansvar og myndighet tilknyttet alle ledernivåer. Slik reformendringene har vært til nå, har mellomlederne (politimestre, seksjonsledere o.l.) blitt benyttet som passive mottakere av beslutninger, og det har dermed vært begrenset hvor aktivt de har blitt benyttet som formidlende endringsagenter. Større grad av ansvar og myndighet lokalt vil kunne føre til at ledere på alle nivåer sammen med sine medarbeidere blir «bærere» av hvordan polititjenester skal utvikles i de lokale forholdene. Dette vil også føre til mer bruk av «bottom-up» ledelse, som igjen gir større medvirkning blant medarbeiderne. Disse anbefalingene samsvarer også med våre funn, der de ansatte kritiserer endringsprosessen for å være svært toppstyrt, i tillegg til at endringene ikke er tilpasset de lokale forhold.

For det fjerde stilles det spørsmålsteget ved hvorfor en så omfattende endring som en reform ikke tar mer hensyn utover det formelle. De viser til at store reformendringer har ført til mye usikkerhet, motstand og endringer knyttet til stillinger, posisjonering og lignende. Kritikken går også ut på at det gis minimalt med tid og rom i form av ressurser til å prioritere de uformelle sidene ved endringene, som for eksempel arbeidsmiljø og kunnskapsdeling mellom ulike enheter. Som en konsekvens av dette er resultatet slitne og frustrerte politiansatte som ikke får gjort jobben de ønsker. Dette er også konkludert med i vår oppgave.

## 5.7 Forslag til videre forskning

På grunn av begrensninger vedrørende ressurser som vi hadde tilgjengelig under arbeidet med informasjonsinnhenting, er det muligheter for forbedring og videre forskning av dette temaet. Vi fikk kun intervjuet 5 ledere og 4 medarbeidere, dermed kunne vi oppnådd en større grad av metning, i tillegg til at funnene hadde fått mer tyngde ved å intervju flere ansatte på tjenestestedet i ulike stillinger og avdelinger. Videre kunne vi gjennomført kvantitative undersøkelser for å oppnå et mer generaliserbart bilde av reformen og dens påvirkning på ansatte i politiet.

For fremtidig forskning kan det være interessant å se på om bruken av profesjonelle eksterne konsulenter vil påvirke de ansattes opplevelse av endringsprosessen. Dette på grunnlag av at

flere informanter har nevnt et behov for støtte. Vi tror dermed at det kan være hensiktsmessig å undersøke effekten man vil få av å anvende eksterne konsulenter som støtteverktøy i endringsprosessen. Som vi har nevnt tidligere opplever flere ansatte å ikke ha noen medvirkning i endringsprosessen. Et interessant aspekt av dette hadde vært å undersøke hvorvidt en større grad av medvirkning ville påvirket de ansattes opplevelse av endringsprosessen.

På grunn av ressursmangel hadde vi ikke kapasitet til å danne et mer synlig skille mellom de ansattes og lederens opplevelse av endringene. Et annet spennende aspekt hadde derfor vært å fokusere på enten ledere eller ansatte, for å få en dypere forståelse for hvordan endringer oppleves, ut ifra stilling og arbeidsoppgaver.

## 6.0 Referanseliste

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Andreassen, T. (2019, 17.januar). Frustrasjon, enormt arbeidspress og ledere satt på sidelinjen. Slik oppleves nærpolitireformen. *Dagsavisen.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.dagsavisen.no> (Hentet: 01.03.2020).

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. (1. utg.). London: Routledge.

Erwin, D.G. & Garman, A.N.(2010). Resistance to organizational change: linking theory and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1) 39-56.

Filstad, C. & Karp, T. (2018). *Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen*. (Forskningsprosjekt, Politihøgskolen). Tilgjengelig fra: [https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/2581487/ledelse\\_implementering.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/2581487/ledelse_implementering.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Hentet: 10.04.2020)

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

Haueng, A.C. & Stensaker, I. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.



Jacobsen, D.I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma* (1) Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon> (Hentet: 10.03.2020)

Justis- og beredskapsdepartementet. (2015). Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen (Prop. 61 LS (2014–2015)). Hentet fra: [Regjeringen.no](http://Regjeringen.no).

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)

Nadler, D., & Tushman, M. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77-97. <https://doi.org/10.2307/41166606>

NOU 2012: 14 (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Oslo: Statsministerens kontor.

NOU 2013:9. (2013). *Ett politi -rustet til å møte fremtidens utfordringer. Politianalysen*. Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.

Politiet. (2018). Prioriterte funksjoner. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/om/narpolitireformen/prioriterte-funksjoner/> (Hentet: 28.02.2020).

Politiet. (2019). Om nærpolitireformen. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/om/narpolitireformen/om-narpolitireformen/> (Hentet: 23.03.2020)

Sandnes, Å.H. (2019, 11.mai) Polititopp innrømmer store utfordringer med nærpolitireformen, *VG.no*. Tilgjengelig fra:

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/4qEmKq/polititopp-innroemmer-store-utfordringer-med-naerpolitireformen> (Hentet: 01.03.2020).

Scott, C.D. & Jaffe, D.T. (2004). *Managing change at work. Leading people through organizational change*. (3. utg.). Boston: Crisp Learning

Smeby, G. (2018). *Etablering av fellestjenester i politiet*. (Masteroppgave). NTNU, Trondheim.

Sørli, V.L. & Larsson, P. (2018). *Politireformer. Idealer, realiteter, retorikk og praksis* (1.utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Tillitsvalgte i politiet: krise i hele landet. (2018, 17.juli) *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/8wk3BG/tillitsvalgte-i-politiet-krise-i-hele-landet> (Hentet:01.03.2020)

## Vedlegg

### Intervjuguide

«Hvordan har de ansatte ved et tjenestested opplevd endringene av Nærpolitireformen?»

Forskningsspørsmålene vi søker å besvare:

- I. Hva mener du har vært det viktigste innholdet i politireformen?
- II. Hvordan opplever du at endringene har blitt gjennomført?
- III. På hvilken måte har endringene påvirket de ansatte?
- IV. Hvordan har reformen påvirket de ansattes evne til å ivareta politiets samfunnsoppdrag?

#### Innledningsvis

- Takke for at de stiller til intervju.
- Gi generell informasjon og hensikt med undersøkelsen.
- Forklarer hvordan svarene vil bli benyttet.
- Avklarer vedrørende bruk av lydopptak.
- Stilling i politiet, erfaring, utdanning/videreutdanning/spesialisering

#### Del I: Struktur og endringer

1. Hva mener du har vært det viktigste innholdet i politireformen?
2. Hvordan har disse endringene påvirket din arbeidshverdag?
3. Behov: Synes du det var nødvendig med endring?
  - a. Hvis ja: Hvilken endring mener du var nødvendig og hvorfor?
  - b. Hvis nei: Hvorfor ikke?
4. Hva mener du gjenstår?

#### Del II: Lederstil og medvirkning

5. Hvordan ble dere i politiet forberedt på endringene?
6. Hvordan har du som leder forberedt de ansatte på endringene?
7. På hvilken måte har du som leder bidratt i gjennomføringen av endringene?
8. Hva synes du om måten endringene har blitt gjennomført på?
9. Hva ville du eventuelt gjort annerledes?

#### Del III: Konsekvenser og reaksjoner (knyttet til tapsopplevelser)

10. Hva er dine holdninger til endringen?
  - a. Hvis negativ, mener du problemet er forankret i selve endringen eller måten endringen har blitt gjennomført på?
  - b. Har du gitt uttrykk for motstand mot endringen? På hvilken måte?
  - c. Hva mener du eventuelt burde vært gjort annerledes?
11. Opplever du at endringene har ført til usikkerhet/uklarhet vedrørende dine arbeidsoppgaver og rolle i politiet?
12. På hvilken måte har endringene påvirket ditt sosiale arbeidsmiljø?
13. Hvordan opplever du politiets mål og intensjoner?
14. Hvordan har endringene virket inn på din motivasjon og arbeidsglede?
15. Har endringene påvirket din tillit til ledelsen?

#### **Del IV: Politiets samfunnsoppdrag**

16. Et av målene med reformen er at politiet skal bli mer tilgjengelig og tilstedeværende med god lokal forankring og samhandling. I hvilken grad mener du endringene har ført til dette?
17. En annen hensikt med reformen er et politi med mer målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap. I hvilken grad mener du endringene har bidratt til at dette målet nås?
18. Et tredje mål er med reformen er et politi med bedre kompetanse og kapasitet. I hvilken grad mener du endringene har ført til dette?
19. Et annet mål er at politiet skal effektiviseres ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi. Opplever du at endringene har lagt til rette for dette?

Politireformen bygger i stor grad på rapporten(e) som ble utarbeidet etter 22.juli 2011. Mener du reformen er et godt svar på det som skjedde 22.juli?

Til slutt, spør om det er noe mer de ønsker å tilføye. Takker for intervju.

