

Sigurd Sletbakk Skavdahl
Ole Stig Bjørhovde

KVALITET I ENDRING

En kvalitativ studie om hvorvidt kvaliteten har endret seg som følge av politireformen

Masteroppgave i Master i Public Administration

Veileder: Tore Malterud

Mai 2021



Politiet første forsøk på å nå utøya 22.juli 2011. (kilde: Gjørv, 2012)

Sigurd Sletbakk Skavdahl
Ole Stig Bjørhovde

KVALITET I ENDRING

En kvalitativ studie om hvorvidt kvaliteten har endret seg som følge av politireformen

Masteroppgave i Master i Public Administration
Veileder: Tore Malterud
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

27.05.2021

KVALITET I ENDRING

En kvalitativ studie om hvorvidt kvaliteten har endret seg som følge av politireformen



Politiet første forsøk på å nå utøya 22.juli 2011. (kilde: Gjørnv, 2012)

Masteroppgave i Master of Public Administration
Veileder: Tore Malterud
Mai 2021

MPA 2019-21

Sigurd Sletbakk Skavdahl og Ole Stig Bjørhovde

Sammendrag

Vår masteravhandling er et resultat av vår interesse for hvordan store endringer påvirker alle involverte i en stor organisasjon som politiet. Hvordan kan sluttproduktet av en stor endring bli av god kvalitet ved å utfordre på eierskap og involvering av de ansatte? Visjoner, endringsideer og strategier fra det øverste strategiske nivået skal ut i livet gjennom endringsagenter hele veien i linjeledelsen. Det kan være mange hindre på veien både internt og eksternt slik at det som kommer ut som sluttprodukt ikke nødvendigvis var det som var intensjonen fra starten av. Vår studie tar for seg resultatet av politireformen i Norge påstartet i 2016, den historisk største reformen i politietaten som hadde sitt utspring i kritikken fra terrorangrepet 22. juli i Oslo og på Utøya. Det har vært store strukturelle endringer med nedleggelse av mange lensmannskontor, men likefullt en stor reform som går på kvalitet og nye måter å jobbe på.

Det empiriske utgangspunktet for forskningen som drøftingen og analysen baserer seg på, er intervjuer med flere politibetjenter som alle har over 10 års erfaring fra politietaten.

Akkurat disse intervjuobjektene er plukket ut med bakgrunn i erfaringen de besitter og hvordan de har opplevd reformen. De har alle blitt ledet i denne endringen, samtidig som de selv har ledet den spisse og utøvende enden av politiet. Det var akkurat i den spisse enden der hvor kvaliteten skulle få seg et løft. Intervjuobjektene forteller om sin hverdag og endringene som har påvirket dem, hva de har fått ut av det og hva de har bidratt med.

Funnene i drøftingen og analysen belyser vår problemstilling om: **Hvorvidt den strukturelle delen av reformen har overskygget kvalitetsløftet, beredskapsløftet og personell-løftet som også skulle være en stor del av reformen?**

Noen av funnene tyder på vesentlige kvalitetsforbedringer innenfor enkelte områder, både organisasjonsmessig og på arbeidsmetodikk. Operasjonsentralen i politidistriktet blir av flere trukket frem som en stor vinner etter reformen med styrket bemanning, struktur og profesjonalitet.

Vi mener flere av våre konklusjoner kan bidra til å belyse viktige momenter rundt struktur, eierskap og involvering ved fremtidige større og mindre endringer i politiet og andre offentlige etater.

Abstract

Our master's thesis is a result of our interest in how major changes in a large organisation, such as the police, affects everyone involved. How can the final outcome of a major change, result in better quality by challenging the «ownership» and increasing the involvement of the employees? Visions, ideas for change and strategies initiated from the top level of the organization are to come to life through agents in all management levels. There may be several obstacles along the path both internally and externally, which all may lead to that the final result not being as intended. This study reflects on the results of the police reform in Norway implemented in 2016, being the largest reform in the history of police, evolved from the reactions from the terrorist attack on 22 July in Oslo and at Utøya. Major structural changes were decided upon, including an essential downsizing of minor police offices. But equally it was a major reform intended to increase the quality of the services and introducing new working methods.

The empirical part of the research, on which the discussion and analysis is based, are interviews with several police officers, all of them with more than 10 years of experience from the police.

The persons we have interviewed have all been chosen based on their experience and their role in the ongoing reform process, both before and after 2016. They have all been managed by their leaders, simultaneously they have led their own staff in what is called «the sharp end». Here changes and improvements should have been highly visible. The candidates have described their own everyday working lives, the changes that have affected them, the outcome, and their contribution to the reform.

The findings and the analysis highlighted our main question, being: **Whether the structural part of the reform had overshadowed the quality improvements, emergency readiness and increase in number of staff, also being a large part of the reform**The considerations concerning structure, quality, ownership, and involvement are the focus in this thesis. We believe that major challenges are linked to the question how these questions are handled, both on national level, such as the Ministry of Justice and Public Security and the Norwegian Police Directorate, but also regional level in f ex Trøndelag Police District and at each police station. And finally by each individual employee.

Some of our findings indicates significant quality improvements on several areas. This being both how things now are organised and how they function. The Operations Centres are by several candidates highlighted as a large improvement after the reform. This regards an increase in staffing, professional and in better structures.

We believe that our conclusions will contribute to keeping focus on important aspects as structures, ownership, and involvement of employees in future major and minor changes in any public organization.

Forord

Med denne masteravhandlingen markerer vi slutten for et to og et halvt år langt studium ved Handelshøyskolen, NTNU, på studiet Master of Public Administration (MPA). Studiet har bidratt til stor undring over ulike perspektiver i både offentlig- og privat sektor, og de mekanismer som er til stede. Det har vært et utfordrende år på både godt og vondt hvor vi hele veien har prøvd å konsentrere oss om å utforske mye rundt deler av den samme tematikken uansett oppgave. Dette har vært et bevisst valg for å kunne bidra inn mot arbeidsplassen ved en masteravhandling da denne har lagt til rette for at vi i det heletatt har fått sjansen til å studere.

Vi kan med hånden på hjertet si at vi har utvidet horisonten og flyttet noen grenser under studiene hvor vi tidvis har vært utfordret på kapasitet, motivasjon og vilje. Det har vært mange sene nattetimer og harde prioriteringer for å komme dit vi er nå.

Fra å gå fra en normal hverdag under oppstart av studiene i 2019 til å få en total forandring med hjemmebarnehage, hjemmeskole og tidvis hjemmekontor i 2020 ble det ikke mindre krevende. Deler av den forutsigbare hverdagen opp mot studiene forsvant, turer ble utsatt, avlyst, ombooket og gjennomført under andre omstendigheter, ja hele samfunnet måtte tilpasse seg til skiftende regler på kort tid. Men det må kunne konkluderes med at dette har vært en suksess, gitt omstendighetene. Vi har landet på føttene takket være en fleksibel og smidig studieadministrasjon som har løst utfordringene underveis.

Det på sin plass å berømme både akademisk og administrativ stab ved utdanningsstedet for måten studiet er og ble lagt opp på under skiftende omstendigheter. Vi vil også rette en stor takk til våre familier som har lagt forholdene og forutsetningene til rette for at vi skulle lykkes. Uten disse støttespillerne ville vi aldri kunne gjennomføre dette løpet.

Selve temaet i denne avhandlingen springer ut i vår interesse for Politietaten og vårt samfunnsoppdrag, som både er i offentlig interesse og debatt. Spesielt før, under og etter den mye omtalte nærpolitireformen har det vært et stort fokus på rollen politiet skal ha i både lokalsamfunn og nasjonalt. Spesielt den strukturelle delen og den delen som går på kvalitet har opptatt oss.

Vi har derfor, gjennom en stegvis deduktiv induktiv analyse, kommet frem til hvordan reformen har påvirket og lyktes på flere punkter, punkter som kan være til lærdom for fremtidige prosesser. Avslutningsvis vil vi takke våre intervjuobjekter for ærlige og reflekterte svar, våre utvalgte gjennomlesere, samt vår fantastiske veileder Tore Malterud for dedikasjon i oppfølgingen av oss.

«Står man ved målet, angrer man ikke reisens møye og besvær».

Aristoteles

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	5
1 Innledning.....	10
2 Problemstilling	13
2.1 Avgrensning.....	14
2.2 Forkortelser brukt i oppgaven.....	15
3 Referanseramme og bakgrunnsstoff	16
3.1 Politidirektoratet	16
3.2 Nærpolitireformen	16
3.3 Tildelingsbrev fra Politidirektoratet - målinger.....	17
3.4 Resultatmåling	18
3.5 Politiarbeid på stedet (PPS)	18
3.6 Kunnskapsbasert politiarbeid (Kuba)	19
3.7 Tilbakemeldingsmøte	20
3.8 Etterforskningsløftet	20
3.9 Stillingsystemet i politiet	21
3.10 Organiseringen av politidistriktet før og etter reformen.....	22
4 Teori	24
4.1 New Public Management (NPM)	24
4.2 Mintzberg – 10 strategiskoler	25
4.3 Institusjonelle krefter	26
4.4 Prinsipal-agent-teorien.....	27
4.5 Translasjonsteori - (og en liten del diffusjonsteori).....	29
4.6 Endringsledelse.....	32
4.7 Mellomlederen som endringsagent.....	32

5 Metodevalg.....	35
5.1 Forskningsdesign.....	37
5.2 Etikk.....	38
5.3 Dybdeintervjuet.....	39
5.4 Informanter – intervjuobjekter.....	40
5.5 Utarbeidelse av intervjuguide.....	41
5.6 Dataanalyse.....	43
5.7 Bearbeiding av data.....	45
6 Empiri.....	47
6.1 Resultater fra intervjuene.....	47
6.1.1 Har avstandene til publikum og internt i politiet økt?.....	47
6.1.2 Hvordan er bemanningssituasjonen før og etter reformen?.....	52
6.1.3 Hvordan har fagmiljøet og kompetansen utviklet seg?.....	54
6.1.4 Er styringen og struktur tilfeldig eller målrettet?.....	56
6.1.5 Har det blitt flere ledere?.....	59
6.1.6 Har kvaliteten endret seg?.....	62
6.2 Antall ledere.....	65
6.2.1 Antall ledere i GDE Gauldal og Orkdal per april 2021.....	65
6.2.2 Antall ledere GDE Gauldal og Orkdal før 1.1.2016.....	66
6.3 Annen relevant empiri.....	67
6.4 Justisministere under reformen.....	69
6.5 Finansieringen av reformen – helt kort.....	69
7 Analyse og drøfting.....	71
7.1 Drøfting av funnene.....	71
7.1.1 Har avstandene til publikum og internt i politiet økt?.....	71
7.1.2 Hvordan er bemanningssituasjonen før og etter reformen?.....	75
7.1.3 Hvordan har fagmiljøet og kompetansen utviklet seg?.....	76

7.1.4	Er styringen og struktur tilfeldig eller målrettet?	78
7.1.5	Har det blitt flere ledere?.....	82
7.1.6	Har kvaliteten endret seg?	84
8	Konklusjon	89
9	Sluttord	92
9.1	Sentralisering kontra kvalitet.....	92
9.2	Kritikk av egen forskning	93
9.3	Mulige forskningsspørsmål videre	93
10	Litteraturliste	95
	Figuroversikt.....	98
11	Vedlegg	100
11.1	Forespørsel om deltakelse i forkninsprosjekt	100
11.2	Intervjuguide.....	102
11.3	Godkjenning fra Politimesteren i Trøndelag og POD	105

1 Innledning

Politiets organisasjon har i lengre tid vært i endring. Norsk politi har akkurat vært igjennom etatens største mest omfattende reform i nyere tid, og den kan ses i sammenheng med reformen som ble startet i år 2000 under navnet *Politireform 2000*. Reformen fra 2000 var også starten for Politidirektoratet (POD) slik vi kjenner det i dag. Premissene og bakgrunnen for Politireform 2000 står beskrevet i Stortingsmelding nr. 22 (2000-2001) Politireform 2000 og Innstilling Stortingsmelding. nr. 241 (2000 — 2001). Det betyr at det de strukturelle endringene som startet i år 2000 med å gå fra 54 politidistrikt til 27 var en tidlig erfaring for reformen som ble vedtatt på Stortinget 10. juni 2015 (Stortinget, 2015).

Det er likevel påfallende de erfaringene man tidlig gjorde seg i Politireform 2002 hvor det i Justiskomiteens innstilling (Innst. S. nr. 241 (2000-2001) er vurdert følgende på side 25 «Komiteen har merket seg at departementet erkjenner at effektiviseringsgevinsten av strukturforslaget nødvendigvis først kan realiseres over flere år, og at reformen vil medføre omstillingskostnader blant annet i forbindelse med endret IKT-struktur. Komiteen forutsetter at omstillingskostnadene ikke skal belastes eksisterende driftsbudsjetter og at ekstraordinære utgifter til IKT og omstilling forutsetter egne bevilgninger over statsbudsjettet».

Reformen denne gang skulle, i stor likhet med Politireform 2000, være en prosess for å endre politiet strukturelt fra 27 til 12 politidistrikt, dette for å bli mer effektive i sin tjenesteutførelse. I tillegg, til en ren strukturell reform, skulle det være en kvalitetsreform hvor målet var å gi gode arbeidsmetoder for tjenesteutførelsen, gi mer synlighet, jobbe mer kunnskapsbasert, endringsvillighet og et mer effektivt politi.

Politiet står overfor kriminalitet som er stadig mer organisert og kompleks. Hendelsen som skjedde 22.juli 2011 står igjen som en av de mørkeste dagene i norsk historie. Terroranslagene er de verste angrepene det norske samfunn har blitt utsatt for siden andre verdenskrig. 77 mennesker ble drept i to terrorangrep, et i regjeringskvartalet i Oslo og det andre på AUFs sommerleir på Utøya i Tyrifjorden.

Nærpolitireformen kom som en direkte konsekvens av den massive og harde kritikken som norsk politi måtte tåle etter terrorangrepene mot regjeringskvartalet og AUFs sommerleir på Utøya 22.juli 2011, hvor 77 mennesker ble drept. Kritikken kom fra kommisjonens rapport (Gjørsv, 2012) og den nasjonal offentlige utredningen (Røksund, 2013) som begge var en

omfattende evaluering av norsk politi. Det ble i rapporten tegnet et bilde av et samfunnsapparat som feilet på flere punkter både før, under og etter terrorangrepet.

Noe av det som kom frem i evalueringen var de store variasjonene i hva slags polititjeneste de ulike distriktene kunne tilby befolkningen. I mange politidistrikt var ikke politiet godt nok rustet eller organisert for å møte det kriminalitetsbildet og trusselbildet som samfunnet sto ovenfor. 22.julikommisjonen fikk i oppdrag å svare på hvorfor noe slikt kunne skje i Norge og videre evaluere hvilke lærdommer vi kunne trekke av hendelsen for å kunne stå best mulig rustet til å møte eventuelle fremtidige angrep. 22.julikommisjonen mente at angrepet på regjeringsskvartalet 22.juli kunne ha vært unngått og pekte på store behov for endring i politiet (Gjørsv, 2012)

Året etter Gjørsv-kommisjonens rapport ble Nasjonal Offentlig Utredning (NOU) presentert som et svar på kritikken, denne fikk navnet Politianalysen. Politianalysen anbefalte at å redusere antall små driftsenheter/politikontor og øke politibemanningen. Det ble også påpekt store svakheter innen organisasjonskultur, ledelse og holdninger i politiet (Røksund, 2013).

Hovedmålsettingen med reformen var 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. Det skal utvikles et kompetent og effektivt lokalt nærpolti der befolkningen bor (Prop.61, 2014-2015).

Regjeringens forslag til reform av politiet ble fremmet for Stortinget 6.mars 2015 og stortinget fattet vedtak om iverksetting av reformen 10.juni 2015 (Prop.61, 2014-2015). Nærpolitireformen trådte i kraft 1.januar 2016. Politiet var tidligere organisert i 27 politidistrikter, dette antallet ble nå redusert til 12. I alt ble 126 av politiets tjenestesteder lagt ned, og syv nye opprettet.

Omorganiseringen, med en storstilt nedleggelse av lensmannskontor, har ført til lokalt engasjement og store protester. Fortsatt er det til dels sterke meninger om den strukturelle delen av reformen. Vi ser at det fremdeles er en dagsaktuell debatt.

I etterkant av reformens inntog har det også kommet kraftig kritikk fra egne rekker. Mange politiansatte er ikke fornøyd med hvordan reformen har endret etaten etter at den trådte i kraft. I en rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet mener åtte av ti politiansatte at politireformen ikke gir et bedre politi. Rapporten har fått svar fra 3100 politiansatte på et spørreskjema. Mye av kritikken fra politifolkene selv er at reformen ikke er forankret i politiet, at arbeidspresset

er blitt mye større, at politiet er mindre tilgjengelig for publikum og at beredskapen er blitt dårligere enn hva den var før reformen (Wathne og Gundhus, 2019).

Medvirkning, involvering og medbestemmelse er faktorer som er vesentlig for å lykkes med endringer i en organisasjon.

I januar 2019 la professorene Filstad og Karp frem en feltundersøkelse om konsekvensen av nærpolitireformen så lang. Her har de observert, snakket med og spurt 4500 politiansatte. Denne artikkelen ble omtalt i Politiform i januar 2019¹. En del av bekymringene til professorene var den mangel på eierskap som politiansatte hadde til reformen. De hevdet at reformen så langt har vært preget av for stor grad av sentralstyring, noe som igjen går utover beslutningene som tas fordi man ikke får mulighet til å ta eierskap til dem (Filstad & Karp, 2019).

I denne masteroppgaven skal vi se på de opplevde resultatene av en endringsprosess som har medført mye støy både internt, eksternt, gjennom media og politisk. Vi vil vurdere hvordan denne reformen har lyktes med å nå målene både med tanke på de strukturelle endringene og ikke minst opp mot kvaliteten den skulle bidra med. Hvordan har både struktur og kvalitet påvirket medarbeiderne i politiet og hvordan de ser de på gevinstene i den nye arbeidshverdagen etter at endringene gjennom reformen har etablert seg?

¹ Politiform er et fagtidsskrift som distribueres av Politiets fellesorganisasjon til alle sine medlemmer. De fleste polititjenestemenn er organisert i Politiets fellesforbund

2 Problemstilling

Med bakgrunn i innledningen har vi følgende problemstilling for vår masteravhandling:

Har den strukturelle delen av reformen overskygget kvalitetsløftet, beredskapsløftet og personell-løftet som også skulle være en stor del av reformen?

For å svare på dette har vi definert seks forskningsspørsmål som skal belyse problemstillingen, disse er:

1. Har avstandene til publikum og internt i politiet økt?
2. Hvordan er bemanningssituasjonen før og etter reformen?
3. Hvordan har fagmiljøet og kompetansen utviklet seg?
4. Er styringen og struktur tilfeldig eller målrettet?
5. Har det blitt flere ledere?
6. Har kvaliteten endret seg?

Hypotesen som er utgangspunktet for problemstillingen er at det har vært en stor overvekt av fokus på de strukturelle endringene som har skjedd i politiet både før, under og etter reformen og at dette i stor grad har overskygget løftet som skulle være på kvalitet, beredskap og personell-løftet.

Ved å sette søkelys på forskningsspørsmålene vil vi kunne belyse om det finnes en sammenheng mellom fokuset på reformen og dens innhold, og i hvilken grad man har lyktes med effekten av reformen, som igjen vil vise om det er hold i hypotesen vår.

Forskningsspørsmålene vil bli tatt opp en etter en i kapittelet med egen empiri hvor vi går strukturert igjennom funnene.

Forskningsspørsmålene er ikke så enkle å måle konkret. Spørsmålene opp mot avstand, bemanning og antall ledere kan måles og det har vi gjort både med faktaopplysninger og egen empiri. For spørsmålene om styring og struktur er de strukturelle endringene mulig å beskrive og til dels måle, mens styringen er mer kompleks. Strukturendringene er kommentert med målbare forskjeller, mens styringen er kommentert opp mot det intervjuobjektene uttaler og mener. For de resterende forskningsspørsmålene som går på fagmiljø, kompetanse (erfaring), og kvalitetsreformen er det belyst gjennom intervju, samt annen empiri og teori.

Vi ønsker å gå systematisk til verks for å belyse forskningsspørsmålene via aktuell samfunnsvitenskapelig metode. Metoden som synes mest hensiktsmessig vil drøftes for å komme frem til en plan for forskningsarbeidet.

Ved bearbeidelse av innsamlet informasjon om forskningsspørsmålene vil vi kunne peke på mekanismer og forutsetninger i endringsprosesser, som med fordel kan påvirkes for en mer effektiv og god endringsprosess på organisasjonsnivå.

2.1 Avgrensning

Denne forskningsoppgaven tar utgangspunkt i politireformen og endringene som har skjedd lokalt på en stor politistasjon, nemlig Stasjon Sør. Stasjon Sør dekker områdene sør for Trondheim by med tettstedene Heimdal, Klæbu og Melhus. Det er videre sett på den operative styrken som målgruppe for besvarelsen da vi anser denne gruppen for å være de som i stor grad blir påvirket gjennom reformen, både gjennom strukturelle endringer og nye måter å jobbe på. De er en naturlige kildene til evaluering av resultatet av reformen.

Begge forfatterne av denne masteravhandlingen har enten vært eller er ansatt i Trøndelag Politidistrikt. Dette stiller selvfølgelig enda større krav til objektivitet til spørsmålene som skal besvares. Akkurat utfordringen til objektivitet har vi hatt fokus på og snakket høyt om for å i minst mulig grad farge resultatet med våre egne meninger. Det er en styrke for oppgaven at vi har god kjennskap til etaten og at vi har jobbet på forskjellige nivå og på forskjellige plasser internt for å kunne se helheten. Svakheten kan være at vi står i fare for å bli farget av våre subjektive meninger om forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Vi har etter beste evne forsøkt å ta på oss forskerhatten, gjennom godt forberedte intervjuguide hvor vi har søkt å stille åpne spørsmål, samt vært nysgjerrig og kritiske til egen forutinntatthet

Politireformen og nærpolutireformen vil i denne oppgaven brukes om hverandre da det er tilfelle at reformen ble presentert som en nærpolutireform. Da Monica Mæland tiltrådte som justisminister ble ordet nær i nærpolutireformen ikke brukt.

Ordene intervjuobjekt og informant vil brukes om en annen i teksten for å få et rikere språk og mindre gjentakende ord. Det siktes til samme betydning for ordene, nemlig de som ble eller skulle bli invitert til intervju i forbindelse med denne avhandlingen.

2.2 Forkortelser brukt i oppgaven

Vi har i oppgaven forsøkt å unngå forkortelser så mye som mulig, men internt i politiet er noen forkortelser vanlig å bruke. Her er flere av de som er brukt:

DIFI	Direktorat for forvaltning og IKT
FSI	Felles straffesaksinntak
GDE	Geografisk driftsenhet
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
IL	Innsatsleder – Politidistriktets øverste leder på taktisk nivå ved hendelser som krever koordinering av ledelse
IP	Innsatspersonell (Delt inn i fire kategorier, 1 til 4. IP 1=beredskapstroppen, 2 = livvakt, 3 = UEH enheter, 4 = operativ tjeneste)
JDEP	Justis- og beredskapsdepartementet
KUBA	Kunnskapsbasert politiarbeid
NTPD	Nord-Trøndelag Politidistrikt
OPS	Operasjonssentralen
OÅO	Obligatorisk årlig opplæring
POD	Politidirektoratet, som er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet.
PPS	Politiarbeid på stedet. (Er en arbeidsmetode hvor politipatruljene gjennomfører åstedsundersøkelse, sikrer spor, gjennomfører avhør på lyd med mobiltelefon eller nettbrett)
STPD	Sør-Trøndelag Politidistrikt
TPD	Trøndelag politidistrikt
UEH	Utrykningsenheten

3 Referanseramme og bakgrunnsstoff

I dette kapitlet presenteres noen sentrale aktører som er relevante for oppgaven, samt informasjon om nærpolitireformen, resultatmåling, tildelingsbrev og noen av de mest synlige forbedringsprosjektene som kom som et resultat av reformens kvalitetsløft. I tillegg har vi tatt med gradssystemet i politiet som er relevant når vi ser på hvem som teller som ledere og ikke.

3.1 Politidirektoratet

Politidirektoratet, POD, er et forvaltningsorgan underlagt Justis- og beredskapsdepartementet og er den øverste ledelsen i politiet (politiet.no). POD ble opprettet i januar 2001 og har rundt 120 ansatte (Regjeringen.no). Før 2001 var politiet styrt direkte av Justisdepartementet.

Direktoratet sin oppgave er å gjennomføre den politikken som den til enhver tids sittende regjering bestemmer. Dette gjennom tildelinger og oppdrag. Politidirektoratet har ansvaret for den faglige ledelsen og styringen i politiet. De fordeler ressurser og har ansvaret for resultatoppfølging og utvikling av politietaten (politiet.no). Pod er som tidligere nevnt direkte underlagt Justis- og beredskapsdepartementet og har ansvar for politiet i de 12 politidistriktene, i tillegg til politiets særorgan kripas, grensekommisariatet, nasjonal ID-senter, politiets utlendingsenhet, politihøgskolen, økokrim og sysselmannen på Svalbard, men ikke politiets sikkerhetstjeneste (PST). De er direkte underlagt departementet (politiet.no). Operative funksjoner utøves normalt av politidistriktene eller særorganene, men i spesielle situasjoner som berører viktige nasjonale politisaker, så kan politidirektoratet gripe inn og bruke sin instruksjonsmyndighet. De vil da etablere en stab som kan overta styringen og koordineringen av operasjonen.

3.2 Nærpolitireformen

Nærpolitireformen har av mange blitt beskrevet som en meget ambisiøs og omfattende reform (Filstad, 2020). Den er både en strukturreform og kvalitetsreform. Strukturdelen av reformen er nok den som har fått mest oppmerksomhet både internt i politiet og i media. Gjennom den strukturelle delen av reformen ble antall politidistrikter redusert fra 27 til 12 politidistrikt og flere politistasjoner og lensmannskontor ble slått sammen eller nedlagt. Dette har medført en sentralisering av politiets organisering gjennom etablering av nye geografiske enheter, sammenslåinger av politidistrikt, politistasjoner og en helt ny organisatorisk struktur. Nye organiseringer og samarbeidsformer er etablert.

Kvalitetsreformen refererer til kompetanse- og lederutvikling, en standardisering av politiets sine arbeidsrutiner, økt bruk og utvikling av IKT, samt klarere styringsrelasjoner mellom ulike deler av politiet (Politidirektoratet, 2015). Å utvikle robuste fagmiljøer og kunnskapsbaserte polititjenester som er tilpasset fremtidige former for kriminalitet er hovedmålet med kvalitetsreformen (Politidirektoratet, 2015).



3.3 Tildelingsbrev fra Politidirektoratet - målinger

Målene for politiets arbeid kommer fra POD gjennom tildelingsbrev, nå heter dette resultatavtalen. Dette danner grunnlaget for hvordan politiet må organisere sitt arbeid. Hvert av målene kommer med et resultatkrav som må måles og rapporteres tilbake til POD, som til enhver tid skal vurdere hvordan tildelte ressurser kan benyttes mest mulig effektivt. Formålet er å vurdere måloppnåelse i lys av ressursbruk.

I Tildelingsbrev 2021 fra Justis- og beredskapsdepartementet (JDEP) til POD (JDEP, 2021) er målene for politiet for 2021 definert i fem hovedmål;

- 1. Befolkningens trygghet og sikkerhet ivaretas*
- 2. Redusere kriminalitet gjennom effektiv forebygging*
- 3. Effektiv straffesaksbehandling med høy kvalitet*
- 4. Alle som oppholder seg i Norge har avklart identitet og lovlig opphold*
- 5. Tilgjengelige tjenester med god service.*

De årlige innbyggerundersøkelsene skal være en indikator på graden av måloppnåelse for hvordan befolkningen opplever trygghetsfølelse. Undersøkelsen uttrykker i hvilken grad befolkningen opplever at deres trygghet ivaretas (DIFI, 2019). Det er en omdømmeundersøkelse hvor tilliten til politikere og forvaltningen blir vurdert.

Responstid er tiden det tar fra politiets operasjonssentral mottar melding om en hendelse, til politiet er fremme på stedet (Politidirektoratet, 2020). Politiet har en egen operasjonslogg (PO) hvor alt politiet gjør blir loggført i sanntid.

3.4 Resultatmåling

I en offentlig forvaltning som politiet er det på enkelte områder vanskelig å finne gode resultatmålinger, samtidig som det stilles krav om at arbeidet skal dokumenteres. Politiets viktigste samfunnsoppdrag er å drive forebyggende politiarbeid, jobbe proaktivt for å hindre kriminalitet. Er dette alltid mulig å måle presist? Opstad (2013, s. 215) beskriver seks årsaker til at offentlig sektor ønsker bedre resultatmålinger:

1. *Hjelp til med å fordele budsjettmidlene best mulig og gjøre de riktige prioriteringene.* Gode resultatmålinger gir et kriterium for å fordele pengesekken slik at en oppnår god ressursutnytting.
2. *Se på effekten av et tiltak.* Får et redskap til å velge det som gir størst nytteverdi per innsatsenhet.
3. *Synliggjøre ressursbruken.* Hva brukes til ulike områder, hva produseres, og hva får vi igjen for dette.
4. *Gjøre sammenlikninger.* Se på utviklingen over tid. Gjøre sammenlikninger med tilsvarende virksomheter. De som er «best» innenfor området. Dette krever at det er gode resultatmålinger.
5. *Vurdere graden av måloppnåelse.* Må ha en metode for å måle resultatet. For å svare på spørsmålet om målene er nådd, må en kunne måle eller vurdere resultatet.
6. *Styrke motivasjonen.* Positive resultater kan motivere til å gjøre en ekstra innsats.

Med bakgrunn i de nevnte årsakene vil senere i oppgaven drøfte hvordan resultatmålinger kan bidra til bedre ressursutnyttelse i politiet. For å få til gode resultatmål må en stille krav til hvordan man skal gjennomføre målingene, og hvilke metoder som kan anvendes. Målingene skal være relevante, de skal ikke være mulig å manipulere av verken dem som blir målt eller de som bruker resultatet (Opstad, 2013). I tillegg stilles det krav om at målingene skal være lite ressurskrevende. Resultatmålene bør ha egenskaper som at de er beskrivende, objektivt målbare, tidsbestemte, utviklende, realistiske, aktuelle og relevante (Opstad, 2013, s. 217).

3.5 Politiarbeid på stedet (PPS)

Beskrivelsen av PPS er hentet fra politiinterne kilder publisert på politiets intranett, som heter Kilden. PPS har som målsetting å utvikle en arbeidsmetodikk som er felles for alle politipatruljer og har til hensikt å styrke patruljenes innhenting av bevis. Den skal gjøre dem i stand til å starte opp og ferdigstille en større del av etterforskningen så tidlig som mulig. Hensikten med PPS er å effektivisere straffesaksbehandlingen, heve oppklaringsprosenten og

øke rettsikkerheten. Når flere etterforskningskritt og arbeidsoppgaver gjøres ute på selve åstedet, så raskt som mulig etter at hendelsen har skjedd, er målet en raskere og mer effektiv saksbehandling. Lensmannspatruljene har til en stor grad praktisert denne arbeidsmetodikken tidligere, da de har ansvar for både operativ tjeneste og etterforskningsoppgaver. I det operative miljøet ved politistasjonene har politipatruljene tidligere hatt søkelys på tidlig innsats og bevissikring, mens de har overlatt etterforskningen til etterforskningsavdelingen. Dette har forsinket saksbehandlingstiden mye, da etterforskningsavdelingene har store saksbunker som de må prioritere, og i tillegg har det ført til at viktige bevis i saken har forsvunnet.

Alle ansatte som jobber med operativ tjeneste, skal ha gjennomført et PPS-kurs og nyutdannede har det som obligatorisk opplæring ved politihøgskolen.

PPS består av tre hovedpunkter:

- Lydavhør på stedet med mobiltelefon. Mistenkte/siktete, fornærmede eller vitne skal avhøres på lyd hvor de får oppleve rettigheter og formalia. Dette lydavhøret skal skrives i rapportform som et diktat.
- Kriminalteknisk åstedsundersøkelse. Det skal gjøres grunnleggende åstedsundersøkelser på stedet for å sikre nødvendige spor. Terskelen for å kalle ut spesialiserte kriminalteknikere skal heves.
- Ved hjelp av nettbrett eller mobiltelefoner foreta egne søk og føringer i politiets datasystemer, både på vei til oppdrag, på oppdragene og etterpå. Dette kan være å innhente informasjon om personer, aktuelle kjøretøy, tidligere hendelser på adressen eller annen informasjon som er aktuelle for politipatruljen.

Trøndelag startet i 2016 med innføringen av PPS som arbeidsmetodikk, og alle operative måtte gjennomføre et kurs med faste instruktører. Alle medarbeidere i politipatruljene fikk utdelt egen smarttelefon som skulle brukes til å ta opp og sikre lydavhørene.

3.6 Kunnskapsbasert politiarbeid (Kuba)

Beskrivelsen av KUBA er hentet fra politiinterne kilder publisert på politiets intranett, som heter Kilden. Kunnskapsbasert politiarbeid er, som beskrevet i *politiet mot 2020*, en arbeidsfilosofi som omfatter hele politiorganisasjonen og skal være et supplement til annen innsats. Det må gjøres en metodisk innhenting av informasjon på bakgrunn av søk i politiets sine register, som igjen blir systematisert og analysert. På bakgrunn av dette blir det utarbeidet noen forebyggende tiltak for hva som skal prioriteres i tiden fremover. Dette skal fungere på

kort og lang sikt. Hensikten med dette er at politipatruljene skal være i stand til å jobbe mot de mest relevante kriminalitetsutfordringene basert på et oppdatert etterretnings-bilde innenfor eget distrikt. Gjennom etterretningsrapporter får ledelsen et oppdatert situasjonsbilde som skal gjøre dem i stand til å prioritere hvilke tiltak som skal iverksettes. Mellomledere og medarbeidere skal sammen møtes på prioriteringsmøter, hvor tiltak identifiseres. Dette skal være tiltak som gjør politipatruljene i stand til å være i forkant av hendelser når de er ute og forebygger kriminalitet.

3.7 Tilbakemeldingsmøte

I politiet skal det være en kultur for en systematisk evaluering av det arbeidet som blir utført. Som en del av kvalitets delen av Nærpolitireformen er det blitt innført faste tilbakemeldingsmøter. Målet med tiltaket er å heve kvalitet, effektivitet og avdekke feil. På operativ avdeling er dette møter hvor en sammen med etterforskningsleder, jurist og involverte polititjenestepersoner går gjennom en straffesak og ser på etterforskningsarbeidet som er blitt utført. Hensikten med tilbakemeldingsmøte er å sikre en kultur for tilbakemeldinger der politiet og påtalemyndigheten lærer av sine erfaringer og kan gjøre forbedringer i hvordan vi jobber med etterforskning. Dette vil i tillegg til å heve kvaliteten og effektiviteten på arbeidet, være med på å bidra til økt mestringsfølelse hos den enkelte polititjenestepersonen (Politidirektoratet, 2016).

3.8 Etterforskningsløftet

Etterforskningsløftet er en del av kvalitetsreformen. Riksadvokaten har over tid uttrykt bekymring for kvaliteten i etterforskningen (Politidirektoratet, 2016). En nasjonal handlingsplan ble utarbeidet av regjeringen på bestilling fra Stortinget. «...Formålet med å utarbeide en handlingsplan for å løfte etterforskningsfeltet er å heve kvaliteten i straffesaksarbeidet, hvilket vil øke innbyggernes rettsikkerhet. Øke oppklaringsprosenten, redusere saksbehandlingstiden og redusere ikke-påtaleavgjorte saker» (Politidirektoratet, 2016).

Etterforskningsløftet skal være med på å sikre at befolkningen får en så lik behandling som mulig, uavhengig av hvor du bor i landet man utsettes for kriminalitet. Handlingsplan for løft av politiet inneholder 20 tiltak for å oppnå en mer effektiv og kvalitetsmessig straffesaksbehandling. Noen av tiltakene er: «Felles straffesaksinntak (FSI)», «Obligatorisk årlig opplæring (OÅO)», «politiarbeid på stedet (PPS)», «systematisk evaluering og

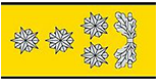












tilbakemelding» og «nasjonal beste praksis og metoder for etterforskningsledelse» (Politidirektoratet, 2016).

3.9 Stillingssystemet i politiet

- Hvem som regnes som ledere?

Dette avsnittet handler om gradssystemet i politiet. Det er relevant for oppgaven for å gi en større forståelse om hvem som er overordnet, underordnet, påtale og hva som telles som en ledergrad. Vi har selv gjort en undersøkelse på antall ledere i det geografiske område denne avhandlingen begrenser seg til og belyser dette i kapittel 6.2. Videre drøfter vi funnene opp mot forskningsspørsmålene i kapittel 7.1.5, hvor også informantenes stemme er med. I Norge bruker vi politigrader som er hierarkisk ordnet. Disse politigradene er hjemlet i politilovens § 20 (Politiloven, 1995) og gjennom politiets uniformsreglement. Som hovedregel har tjenestepersoner med politigrader politimyndighet i hele kongeriket Norge i kraft av sin stilling.

I Norge har politiet følgende grader med tilhørende distinksjoner:

GRADER I POLITIET			
	Politidirektør		Politiinspektør Politiadvokat
	Ass. politidirektør		Politiadvokat
	Politimester		Politifullmektig
	Visepolitimester		Stasjonssjef Lensmann
			Politioverbetjent
			Politiførstebetjent
			Politibetjent 3
			Politibetjent 2
			Politibetjent 1

Figur 1: Gradssystemet i politiet. Kilde: Trædal, 2015

Politistudentene ved Politihøgskolen har romertall I, II og III som viser gradsnivå og antall år skolegang. Politireserven har distinksjonen PR. Politistudentene og politireserven har politimyndighet gitt av politimesteren i de respektive distriktene som er begrenset i saksområde, geografi eller tid (Politiloven, 1995). De som er driftsenhetsledere (GDE-leder) fikk fra sommeren 2017 innført en ny distinksjon for Politiinspektør. Distinksjonen har fire stjerner og eikeløv.



Figur 2: Viser den nye driftsenhetsleder-distinksjonen, Kilde: Wikipedia

I politiet er det også en del sivilt ansatte, dvs. personer uten politigrad. Disse har stillingstitler som ikke regnes som grader og har heller ikke politimyndighet.

Skulderklafftrekkene som vises på de to figurene over, er festet på skuldrene på uniformene og kalles distinksjoner. Disse angir grad eller gradsnivå og er beskrevet i politiets uniformsreglement. Merkingen består av stjerner og eikeløv som forsølvet eller forgylte. Dette er gradstegn eller tilleggstejn. Distinksjonene er monter på skulderklafftrekk og har sort bunn, sort bunn og gull kanter eller gull bunn. Dette i henhold til gjeldende grad.

I GDE-Sør, som vår masteravhandling undersøker, har vi delt de ansatte inn i tre stillingsnivåer i form av driftsenhetsleder, mellomleder med personalansvar og medarbeidere. Medarbeidere er ansatte som bekler alle roller i politiorganisasjonen som ikke innebærer ledelse med personalansvar. Personene som har leder-grad, men uten personalansvar beskrevet i sin arbeidsinstruks, definerer vi ikke som ledere.

3.10 Organiseringen av politidistriktet før og etter reformen

Trøndelag Politidistrikt (TPD) bestod i 2015 av Sør-Trøndelag Politidistrikt (STPD) og Nord-Trøndelag Politidistrikt (NTPD). Reformen skulle gjennomføres samtidig som sammenslåingen (en av reformideene) av de to distriktene til TPD. Det resulterte i at alle medarbeiderne i de to tidligere politidistriktene skulle få ny arbeidsgiver, nemlig TPD. Dermed ble det satt i gang et omfattende personalløp for å kartlegge arbeidsoppgaver, samt rett og plikt til å følge stillingen sin inn i ny organisasjon.

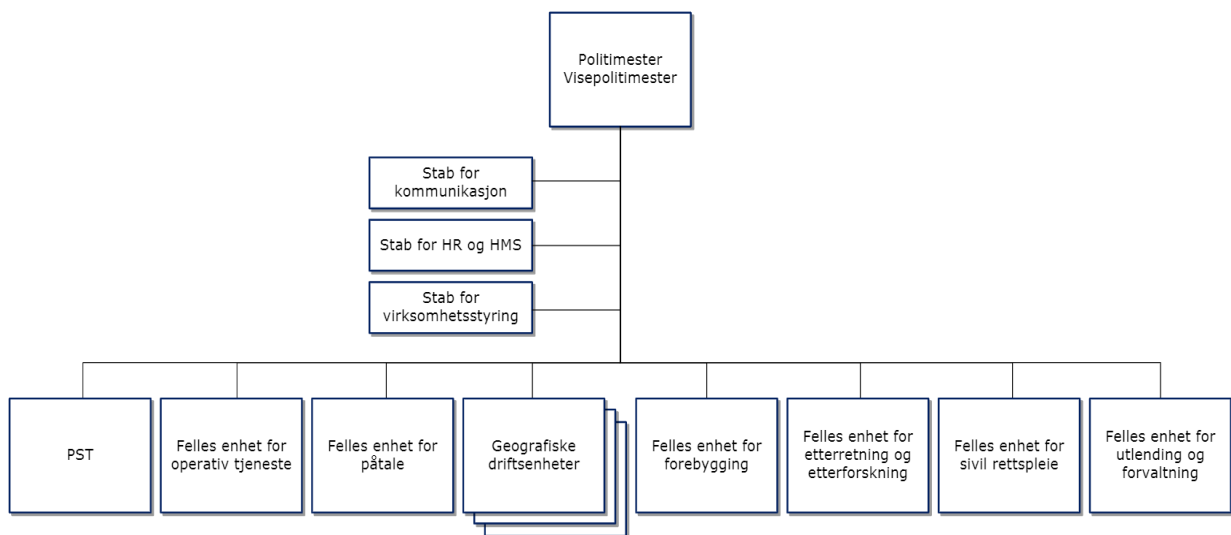


Figur 3: Organisasjonskart Sør-Trøndelag politidistrikt. Kilde: Internt dokument.

Tidligere STPD var organisert som en klassisk enkelt hierarkisk struktur med én sjef, politimesteren. I tillegg til de direkte underliggende enhetene, politiets sikkerhetstjeneste, de to politistasjonene, de 18 lensmannskontorene, påtale, fellesoperativ enhet og namsfogd, hadde politimesteren en kommunikasjonsrådgiver og en administrativ enhet som støttet han i

avgjørelser og daglig drift. Administrativ enhet var ledet av en administrativ leder som hadde ansvaret for både drift, IKT, HR, HMS og økonomi. Ser man på den organiseringen TPD har i dag, hvor gamle NTPD og STPD er slått sammen, har man mer eller mindre tillagt flere ledernivå og enheter hvor myndighet er fordelt ut i langt større grad enn tidligere. Det er fortsatt Politimesteren som sitter med ansvaret på toppen av hierarkiet, men det er langt flere ledere som har et ansvar under.

Den tidligere administrative enheten har blitt tre støttestab: stab for kommunikasjon, stab for virksomhetsstyring og stab gir HR og HMS. Disse tre stabene fikk hver sin direktør som leder, disse er plassert i politimesterens ledergruppe. Videre ble det nye politidistriktet delt inn i tre geografiske driftsenheter som hver hadde sitt ansvarsområde geografisk. I tillegg ble det opprettet felleseenheter for alle resterende fag. Felleseenhetene ble opprettet i personalløpets fase 1 og ble bemannet fortløpende av eksisterende bemanning. Felleseenhetene har alle felles at de ble trukket ut som egne enheter hvor fagansvaret ble liggende sentralt i enheten, mens flere av rollene er desentralisert ute i de geografiske driftsenhetene med de underliggende lensmannskontorene. Fagansvar og personalansvar ble dermed ofte splittet opp med at man er ansatt og har oppmøtested lokalt, mens fagansvaret ligger sentralt.



Figur 4: Organisasjonsmodell for Øst, Sør-Øst, Sør-Vest, Vest, Innlandet og Trøndelag politidistrikter. Kilde: Rammer og retningslinjer POD.

Vi har i dette kapitlet informert om sentrale aktører, flere kvalitets- og digitaliseringstiltak samt hvordan hierarkiet i politiet er strukturert. I tillegg har vi med bakgrunnsinformasjon om hvordan politidistriktet var og er organisert.

4 Teori

I dette kapittelet vil vi beskrive relevant teori for vår avhandling. Teorien er plukket ut med relevans mot forskningsspørsmålene våre. I kombinasjon med egen empiri og empiri fra andre kilder skal teorien støtte opp under våre drøftinger for å kunne trekke konklusjoner mot våre forskningsspørsmål og problemstilling.

4.1 New Public Management (NPM)

Nærpolitireformen må ses i lys av de reformtrender som har preget offentlig sektor de siste tiårene. En reform kan defineres som aktive og bevisste forsøk fra politiske eller administrative aktører på å forandre en organisasjon. Reformen inneholder videre elementer om hva som skal forandres, bestemte målsetninger som ønskes oppnådd med reformen (Christensen, Egeberg, Lægneid & Aars, 2014).

Offentlig sektor de siste tretti-førti årene vært preget av en internasjonal utviklingstrend, New Public Management (NPM). Trendene er at en rekke modeller fra det private næringslivet er overført til offentlig sektor. Offentlige sektorer er blitt for store, for byråkratisk, for dårlig ledet og lite brukerorienterte. NPM er en felles betegnelse for en rekke prinsipper og metoder for organisering og styring av offentlige virksomheter og skal være et svar på et best mulig forhold mellom offentlig sektor og marked (Busch, 2012). Man skiller ut to bærende elementer i NPM som leder til bestemte anbefalinger til den offentlige sektor (Vanebo et al., 2011). Det ene gjelder en økonomisk argumentasjon, det andre gjelder det organisatoriske og ledelsesmessige. Offentlige reformer har i mange tilfeller vært resultat av hendelser, katastrofe og nye politiske ideer. Hendelsen 22.juli 2011 var i så måte en katalysator for Nærpolitireformen.

De siste tjue årene har det skjedd en så stor organisasjons- og ledelsesutvikling i det offentlige og er opparbeidet en så stor erfaringsbase at det like gjerne kan være slik at det private bør lære av det offentlige. Sterkere fokus på ledelse kombinert med en større grad av desentralisering fører til at lederes handlingsrom, myndighet og ansvar øker når det gjelder driftsledelse, personalledelse og økonomistyring (Vanebo et al., 2011). Vanebo sammenfatter sitt bidrag med å understreke at det bevisste arbeidet med ledelsesmessige og organisatoriske forholdet blir viktig i NPM.

Politianalyseutvalget mente at det som var mest utfordrende var politiets oppgaveportefølje, struktur, organisering, styring, ledelse, effektivitet, kvalitet, teknologi og utvikling, samt forvaltning av kompetanse. Hovedutfordringen var ikke knyttet til mangel på ressurser, men til politiets mulighet og evne til å utnytte de tildelte midlene. Til tross for at politiets ressurser de senere årene har økt betraktelig, har ikke politiets evnet å ivareta sine oppgaver på en tilfredsstillende måte (Røksund, 2013).

De ansatte i politiet vil muligens fortolke sin egen organisasjon i et Human resource-perspektiv og på den måten en forventning om at organisasjonen vil søke å tilpasse seg dem (Bolman et al., 2014). I politianalysen kom det tydelig frem at de ønsket en strukturendring av politiets organisasjon med nedleggelse av en rekke driftsenheter (Røksund, 2013).

4.2 Mintzberg – 10 strategiskoler

Henry Mintzberg har laget et rammeverk som er en situasjon avhengighetsteori som legger til grunn at noen strategiske tenkemåter passer bedre enn andre (Johnsen, 2014). Mintzberg presenterer 10 strategiskoler og fem definisjoner av strategi, dette som grunnlag for å kartlegge den strategiske tenkning, og diskutere om disse tenkemåtene er avhengig av konteksten som virksomheten er i (Johnsen, 2014, s. 63). Vi kommer i denne oppgaven til å vise til Johnsen sine norske navn på skolene.

Johnsen beskriver de fem definisjonene til Mintzberg (Johnsen, 2014, s. 17). For det første kan strategi være *en plan*. Dette kan være enkle eller sammensatte planer som er utviklet i en tidlig fase, eller blitt til med tiden. For det andre kan strategi være *et mønster i form av sammenhengende atferd over tid*. For det tredje kan strategi handle *om å velge en posisjon*. Strategiske posisjoner kan være stillinger som utforsker, forsvarer eller etterfølger, med tilhørende sett av handlinger (Johnsen, 2014, s. 19). For det fjerde handler strategi om *hvilke perspektiver en bruker for å se og endre verden*. Hva slags perspektiv en bruker kan være viktig. Den femte og siste definisjonen til Mintzberg om strategi, er at dette kan være *et spill, særlig om makt*. Særlig i offentlig sektor er maktspill en viktig strategi. Ofte i form av plassering av viktige samfunnsinstitusjoner som flyplasser og høyskoler.

Dersom vi anvender Mintzbergs rammeverk med 10 strategiskoler og ser på den i forhold til nærpolitireformen, ser vi at de som har designet reformen har hatt stort fokus på planleggingsskolen og legger vekt på bruk av detaljerte planleggingsverktøy. Eksempler på slike planleggingsverktøy er politianalysen og rammer og retningslinjer for etablering av politidistrikter, som er et internt dokument.

Maskinanalogien der man lager de enkelte deler av planen slik at de er nøye tilpasset sin funksjon og samtidig passer inn i helheten er den grunnleggende tankegangen.

Planleggingsskolen forutsetter en strukturert organisasjon, stabile omgivelser og hvor ansvaret ofte er delt og organisert som separate områder. Denne tenkningen passer best i store organisasjoner, noe som stemmer med politiet som organisasjon (Johnsen, 2014).

Skolens tenking	Definisjon av strategi	Tilpasning til omgivelsene	Strategisk problem
Utforming	Plan	Stabile omgivelser, organisasjoner hvor medlemmene er lydige i forhold til toppløden	Ekstern- og internanalyse, strategiutformulering
Planlegging	Plan	Stabile omgivelser, store organisasjoner	Utarbeidelse av programmer, iverksetting
Posisjonering	Stilling	Store organisasjoner, modne industrier	Konkurranse, ekstern- og internanalyse, iverksetting
Entreprenørskap	Perspektiv	Små organisasjoner	Oppstart, organisasjonsendringer, strategiutformulering
Kognisjon	Perspektiv	Alle organisasjoner	Strategiutformulering og omformulering, stillstand
Læring	Mønster	Omskiftelige omgivelser	Utvikling
Makt	Spill	Alle organisasjoner	Avhengighet, konflikter, hindringer og samarbeid
Kultur	Mønster	Store, gamle og profesjonelle organisasjoner	Gjensidighet, stillstand
Omgivelser	Spill	Modne stadier i organisasjonens livssyklus	Motstridende forventninger, tilpasning og konflikter
Konfigurasjon	Stilling, eller alle over	Alle over	Episodiske utfordringer og vendepunkter

Figur 5: Mintzbergs rammeverk med fem strategidefinisjoner og 10 strategiskoler (Johnsen, 2014, s. 67)

4.3 Institusjonelle krefter

Institusjon betyr «den form eller måte, et samfunn har valgt å organisere eller innrette et system av regler for menneskelige handlinger», men en institusjon kan også forstås som en sosial regel som regulerer interaksjonen mellom ulike individer i et sosialt system (Lübcke, 1994, i Busch et al., 2007, s. 80).

Det er institusjonelle krefter ved enhver arbeidsplass ifølge Busch (2007). Det å forstå de institusjonelle kreftene som utfordrer en rasjonell implementering er essensielt for en vellykket endringsprosess. Alle organisasjoner er påvirket av en forestilling om hvordan de skal se ut. Det kan være utspunnet fra strukturer, reformer, prosedyrer og hva som er legitim

adferd. Forståelsen for de institusjonelle kreftene som utfordrer en rasjonell implementering er essensielt for en vellykket endringsprosess, det funksjonalistiske/modernistiske perspektivet. Når man ser på en organisasjon, vil funksjonen den spiller åpne både for politiske og psykologiske tolkninger.

Krefter som er i sving i de institusjonelle omgivelsene kan være myndigheters regulering, normative føringer fra profesjonen eller foreninger, eller det kan være organisasjonens egen usikkerhet som gir en forestilling om at de tenker riktig ut ifra hvordan andre og mer vellykkede organisasjoner har bygd opp sine strukturer og prosesser.

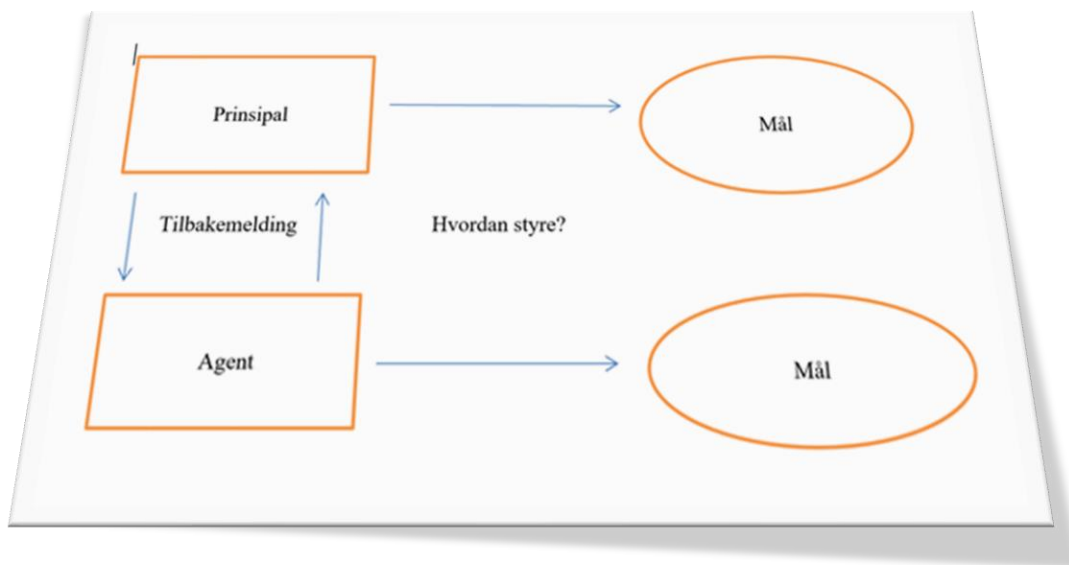
Prosesser hvor man setter i sving institusjonelle krefter opp mot reformer eller krav fra myndigheter vil man kunne støte på at man legitimerer egen eksistens ved å spille på institusjonelle omgivelser/krefter.

Philip Selznick (1919-2010) i Jacobsen og Thorsvik (2008) fikk gjennom sin analyse, etter 2.verdenskrig, innblikk i de uformelle strukturene som kan oppstå som følger av at menneskene i organisasjonene, motsetter seg å bli behandlet som midler, når organisasjonen prøver å rokke ved de menneskelige ressurser for å nå sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Akkurat disse uformelle strukturene kan ses på som institusjonelle krefter (Busch et al., 2007, s. 79 - 80).

4.4 Prinsipal-agent-teorien

For å få til endring er man avhengig av menneskene som er omfattet av endringen. Man må involvere og engasjere. For å forstå hvordan reformen virker i hierarkiet er prinsipal-agent-teorien god å bruke. Denne teorien gir innsikt i og forståelse for hvordan offentlige sektor fungerer (Opstad, 2013, s. 255).

I prinsipal -agent-teorien er hovedpoenget relasjonen mellom prinsipal og en agent. En prinsipal kan være en overordnet, f.eks POD og justisdepartementet, mens en agent kan være en underordnet, en underliggende etat, som for eksempel Trøndelag politidistrikt. Det kan oppstå en interessekonflikt mellom prinsipal og agent, dette basert på partenes ulike målsettinger. Kontroll og/eller belønning kan være et virkemiddel som prinsipalen benytter for å påvirke agenten til å utføre oppgavene på best mulig måte.



Figur 6: Laget ut ifra teksten til Opstad, 2013, s 256, ang. forholdet prinsipal/agent og mål.

Et sentralt punkt innenfor denne teorien er at prinsipalen er avhengig av handlingene til agenten for å oppnå egne mål. Hovedpoenget i prinsipal-agent teorien er at det inngås en kontrakt mellom prinsipal og agent, der oppgavene blir delegert fra prinsipalen til agenten: sistnevnte utfører tjenester og handlinger på vegne av prinsipalen og skal på den måten ivareta prinsipalens interesser (Opstad, 2013, s. 255). Teorien belyser de utfordringene en står overfor i forhold til å lykkes med styringen av offentlige virksomheter. I sin enkleste form kan prinsipal-agent-forholdet beskrives som et forhold mellom to personer der prinsipalen er arbeidsgiver og agenten er en ansatt som utfører oppgavene på vegne av arbeidsgiver.

Opstad (Opstad, 2013, s. 256-258) nevner flere grunner til at prinsipalen og agent ikke alltid har sammenfallende mål, han trekker frem følgende punkter:

1. Helhetsvurdering – Politidirektoratet (POD) har det overordnede ansvaret for politisektoren. De ser alle politidistriktene og særorganene i sammenheng og legger på den måten vekt på overordnede mål.
2. Nærhet til brukerne – det er agenten, politifolkene på gata, som har nærheten til innbyggerne, og legger mer vekt på de behovene som de har. Det er politifolkene på gata som opplever om befolkningen føler at deres trygghet og sikkerhet ivaretas.
3. Egeninteresse- både politidistriktet og politidirektoratet har egeninteresse da de vil ha ulike roller. For eksempel skal politidirektoratet ivareta kriminalitetsutfordringene i hele

landet, mens det enkelte politidistriktet skal ivareta lokale utfordringer og har sin egen tilpassede tilnærming.

4. Forskjellige virkelighetsoppfatninger – ulike oppfatninger om hva som er behovet, hvordan situasjonen faktisk er og hva som skal til for å løse utfordringene er forskjellig fra prinsipalen, politidirektoratet, og agenten, politidistriktet.
5. Ulike holdninger til risiko – gjør som en alltid har gjort i stedet for å satse på noe nytt og ukjent. Det er politifolkene på gata som kjenner på redusert tillit blant befolkningen om en ikke lykkes med sine tiltak og satsinger. Politidirektoratet vil naturlig nok ha en større distanse til lokalbefolkningen.
6. Målforskyvning – endringer over tid gjør det nødvendig å justere målet. *Det viktige er det som blir målt som viktig* (Oppsal, 2013, s. 258). For eksempel kan politiet bli mer opptatt av antall oppklarte saker, enn hva slags saker som faktisk blir oppklart.

4.5 Translasjonsteori - (og en liten del diffusjonsteori)

Hvordan skal man på best mulig måte komme seg fra en god ide til å få omfavnet denne, ta den inn i virkeligheten og få den til å fungere. Ifølge diffusjonsteorien beskrives fem beslutningsstadier som må gjennomgås på individnivå før en ide blir adoptert fullt og helt. Individene må igjennom disse fasene før ny kunnskap og endrede holdninger kan utvikles før ny praksis kan bli gjeldende:

1. Kunnskapsstadium: Bli informert om den nye innovasjonen (ideen), dens virkemåte og funksjon.
2. Overbevisningsstadium: Få en proaktiv holdning for verdien av ideen.
3. Avgjørelsesstadium: Beslutte om ideen får adopteres eller om den forkastes.
4. Iverksettelsesstadium: Synlig praktisering av ideen
5. Bekreftelsesstadium: Ideen godtas videre eller forkastes

(Rodgers, 1995, s. 22)

De fem fasene gjøres i rekkefølge og må være vellykket om man skal kunne omtale prosessen for en suksess. Latour (1986) i Røvik (2007, s. 250) erstatter diffusjonsteorien med translasjons/oversetting av ideer. Translasjonsteorien har hentet sin inspirasjon fra ”translation studies” som fikk fokus i slutten av 1970-årene. Grunnleggeren av disse studiene regnes å være James Holmes (1924-1986). Translasjonsstudiene ble i utgangspunktet knyttet til oversettelse av litterære tekster i *lingvistikken*, men utover 1980-tallet omfattet også

oversettelsen ideer, konsepter og kulturelle ytringer (Røvik, 2007, s. 253). Røvik har gjort flere undersøkelser for å kartlegg faktorer som spiller inn for suksess av oversettelse av ideer og organisasjonsoppskrifter. I et translasjonsperspektiv vil de nye ideene og organisasjonsoppskriftene kontekstualiseres i en ny organisasjon. Måten dette mottas på kan være forskjellig, men den må tilpasses virksomheten den skal operere innenfor.

Hvordan oversettelser skjer er sentralt i translasjoner. Røvik (2007, s. 294) omtaler dette som den hierarkiske oversettelseskjede. Denne kjeden bygger på fem sammenkjedede argumenter og antagelser som har mye til felles med en rasjonell implementeringsprosess. De fem er:

1. Top-down orientering: De nye ideene kommer fra toppen i hierarkiet. Det dannes en oversettelseskjede, fra nasjonale via regionale og over til lokale enheter i offentlige virksomheter. Toppledelsen med autoriteten i toppen av virksomheten utgjør den viktigste kraften i oversettelsen og spredningen av ideen nedover og innover i sektoren i de enkelte organisasjonene og videre nedover i deres interne enheter.
2. Problembetinget søken etter løsninger: Ideer som tas inn i toppledelsen vil fremstå som mulige løsninger på lokale problemer. Ledelsen vil oppfatte de ideene som velges som verktøy og som logisk sammenhengende konsept.
3. Begrenset frihet til oversettelse: Til forskjell fra Top-down vil det være små rom for lokale tilpasninger, men ledelsen vil likevel være opptatt av å kontrollere og forsikre seg om at de lokale tilpasningene er innenfor rammene, og at overordnede hensyn med innføringen blir ivaretatt.
4. Stimulus- respons- basert sekvensialitet: Ideen kommer fra toppen, men vil rykke” etappevis” innover og nedover. Allerede bearbejdede versjoner som er blitt oversatt og konkretisert, vil bli sendt nedover til underliggende nivå. Det nye nivået vil oversette og tilpasser dette igjen.
5. Fra det abstrakte til det konkrete: Fra ide til virkelighet. Denne oversettelseskjeden følger en mer sammenhengende flyt i konkretiserings- og materialiseringsprosessen. De abstrakte ideene fra toppen får stadig et mer konkret og materielt innhold etter hvert som de «flyter» nedover og innover i virksomheten

Røvik (2007) poengterer viktigheten av behovet for translatørkompetanse i moderne organisasjoner. Han mener det er en kritisk viktig rolle for å overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner. Som regel har organisasjonen allerede en historie og en kontekst med aktører, strukturer, prosedyrer og rutiner, i tillegg til andre ideer og oppskrifter som kan pågå

samtidig. Kunnskap om virksomheten og dens kjerne er viktig for translatøren. Profesjonsfølelsen blant ansatte er sentral for at disse skal være motivert og yte for virksomhetens beste. Det er de som har profesjonen i ryggmargen som ofte kjenner behovene og hvordan disse kan løses på best mulig måte (Opstad, 2013).

En god translatør trenger særlig to kompetanser, nemlig sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse. Sorteringskompetanse er translatørens kompetanse for å sortere ut, på bakgrunn av kunnskap om organisasjonen og dens historie, faglig råd til ledelsen om hvilke ideer eller grep man har bruk for og ikke. Konfigurasjonskompetansen er kompetanse om tilpasning av nye ideer som skal inn i organisasjonen og få dette til å virke med dagens virkelighet (Røvik, 2007)

Flere av de gode ideene mangler ofte språk når de skal oversettes og implementeres i ny organisasjon. Nye ideer kan ha vesentlig innhold som ikke er beskrevet med ord, eller må tolkes mellom linjene. Det blir derfor translatørens oppgave å tale det som er uuttalt før ideen kan oversettes inn i organisasjonen, noe som handler om å gjøre taus kunnskap synlig. Det er derfor vesentlig at translatøren bør inneha både mot, klokskap og kreativitet. Translatøren kan gjennom sin detaljerte kunnskap om praksisfeltet skape en legitimitet blant de berørte ansatte og således skape en naturlig autoritet for å få gjennomslag for ideen.

Translatøren kan ta en passiv rolle i oversettelsen, men da begrenses rollen til å gjøre det ukjente kjent og tilgjengelig for de involverte. Den aktiver translatøren skaper ringvirkninger på mottakersiden med sin holdning. Hele hensikten med oversettelsen er at ideen skal skape tilsiktede effekter og materialisere seg for de som tar den i bruk. Man kan dermed betrakte graden av ønsket effekt som tegn på hvor vellykket overføringen har vært. Tålmodighet i prosessen er forutsetning for translatøren, og det kan ta lang tid før man "blir smittet" av ideen til ønsket effekt er nådd (Røvik, 2007, s. 333).

Røvik har brukt metaforen om virus for å beskrive hvordan ideer utvikler seg over tid i en organisasjon og modnes før de blir tatt i bruk. Et virus kan ha lang inkubasjonstid (modningstid), viruset kan forsvinne igjen, det kan mutere, inaktiveres og reaktiveres og det kan ha massive effekter ved fullt forløp. Man kan på et tidlig tidspunkt plante en del frø som en tidlig varsling på endring slik at dette modnes over tid og man kan hente ut en del effekter, eller ikke, i ettertid da organisasjonen har fått tid til å ta dette innover seg.

4.6 Endringsledelse

Endringsledelse defineres av Busch (2007) som «ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og utvikling» (Busch et al., 2007, s. 17). Denne definisjonen plasserer endringsledelse inn i et overordnet strategisk perspektiv, hvor målet er å utvikle eller tilpasse, handle proaktivt eller reaktivt. Endringer finner sted i mange forskjellige kontekster. Eksempler på kontekster er indre- og ytre kontekst. Den indre konteksten er trekk ved organisasjonen som f.eks. ansattes ulikheter som mennesker og individ, normer og verdier, maktforhold og strukturer. Den ytre konteksten består av organisasjonens omgivelser. For denne oppgaven er ressursmessig kontekst viktig for resultatet av endringen. Kontekster er viktige fordi de legger begrensninger på og åpner muligheter for hvordan endringer kan gjennomføres

En form for styring, nemlig *bottom up*, er når: «..iverksetting og implementering i betydelig grad ser ut til å styres og bestemmes av den tradisjon og kultur som eksisterer i institusjonen». Både kultur- og institusjonskrefter er den styringen som skjer gjennom grunnleggende normer som finnes i organisasjonen fra før. (Karlsen, 2002, s. 99).

Endringsprosesser beskrives av Jacobsen (2018) som en normalt tilstand hvor større eller mindre endringer alltid er under arbeid i organisasjoner. Endring skaper ofte mye støy mellom de involverte partene da man ofte har forskjellige interesser og behov.

4.7 Mellomlederen som endringsagent

Mellomledere påvirker strategiprosesser på ulike måter. Mellomlederen ”spiller ball” både oppover til ledelsen og ned til operatørene. Fra toppen forventes det at mellomlederen implementerer strategier og sentrale føringer slik at man oppnår ønsket resultat. Fra operatørenes side fungerer mellomlederen som talerør for deres synspunkter og utfordringer oppover. Dermed blir mellomlederen en sentral endringsagent når det kommer til strategiske endringsprosesser. Videre må mellomlederen ofte balansere mellom ulike interesser og forventninger. I implementeringsprosesser må mellomlederen for eksempel navigere mellom relasjonelle hensyn til medarbeidere, krav om måloppnåelse og politiske hensyn. (Rydland, 2020)

Mellomlederen får ansvaret med å overføre det som skal gjennomføres til linja og ut til virket. Det er mellomlederen som, i utgangspunktet, kjenner konteksten det skal oversettes fra som til og har kunnskap om hvordan dette best skal introduseres og materialiseres i de forskjellige

kontekstene. Vi snakker om den dugende oversetter som kan kombinere kunnskap om både mottakende- og avgivende kontekst, altså må man kunne begge språk. Mellomlederen må ha evnen til å identifisere god fungerende praksiser i andre organisasjoner og evne til å bearbeide disse til beskrivelser, som passer inn i den organisasjonen man skal ha den inn i, er god dekontekstualisering (Røvik, 2007).

Videre skriver Røvik (2007) at «Det er langt mer sannsynlig at slike oversettelsesprosesser forgår i en kontekst av interessebasert maktspill, forhandlinger og konflikter, der oversetterens forslag til lokal versjon mobiliserer så vel støtte som motstand» (Røvik, 2007, s. 334). Det viser til at omstillinger/reformer kan utfordre aktørene i organisasjonen og skape motstand. En av oversetterens styrker er da å raskt kunne sette seg inn i konflikten og håndtere motstanden. Usikkerhet om egen fremtid skaper raskt en skepsis og motstand til, i utgangspunktet, gode ideer. Det er mange faktorer, som nevnt tidligere, som er underliggende for økt motstand og noen av dem kan være når medarbeideres kompetanse og makt føles truet, bytte av leder, tap av materielle goder eller at arbeidsoppgaver man er fortrolig med og liker blir borte.

Det er to forhold som må være tilfredsstillende for at planlagt endring vil skje med stor grad av suksess. En av disse er valg av riktig endringsstrategi, som er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre. Den andre er ledelse av endringen på riktig måte, slik ledelsesformen passer til endringsprosessen og til konteksten (Jacobsen, 2018). Planlagt endring har fire hovedelementer: drivkraft, kontekst, innhold og prosess. Vellykkede endringsprosesser kjennetegnes av blant annet av trygghet, innsikt, medvirkning og god kommunikasjon. God ledelse i endringsprosess kjennetegne gjerne med god informasjon og kommunikasjon, oppmerksomhet om normer og mangfold, tidlig rolleavklaringer, ledelsen må være tilgjengelig, konstruktive konflikter og trygghet og forståelse (Jacobsen, 2018).

Røvik hevder at oppskriftene for hvordan organisasjoner skal ledes eller formes er komponenter innenfor den institusjon de får sitt virke (Røvik i Busch et al., 2007, s. 88). En organisasjonsstruktur som er valgt vil da bli en slags beste praksis for hvordan man skal organisere seg. Ideen som skal innføres i en organisasjon kan ha tre mulige utfall:

1. Adoptering (den optimistiske)
2. Frastøting (den pessimistiske)
3. Frikobling (den artistiske)

Ved adoptering skjer implementeringen uten større vanskeligheter, det «går på skinner». Ideen blir raskt oppfattet som rasjonell, funksjonell og legitim. Ved frastøting vil ideen

komme i konflikt med organisasjonens grunnleggende normer og verdier. Ideen er dermed ikke ønskelig å gjennomføre. Om ideen viser seg å være i strid med erfaringsmessige løsninger, men at den likevel burde gjennomføres for å sikre legitimitet og omdømme til omgivelsene, så vil ideen frikobles. Det betyr at den nye oppskriften frikobles fra den organisatoriske atferden (Bush, 2007, s. 146-149).

Vi har i dette kapitlet tatt med oss relevant teori. Bruk av teorien vil skje aktivt inn i kapittel 7 hvor vi drøfter dette inn sammen med egen empiri og annen empiri opp mot forskningsspørsmålene.

5 Metodevalg

I dette kapitlet diskuterer vi oss frem til metoden som blir brukt i denne avhandlingen, og hvorfor denne er valgt for akkurat denne forskningen. Det gjøres rede for hvordan vi er kommet frem til valgt metode og eventuelle utfordringer vi ser med valgt metode opp mot problemstillingen vår. I tillegg gjør vi noen refleksjoner om hvordan det er å forske på noe vi selv har vært og er en del av. Disse refleksjonene er kommentert under kapittel 2.1 avgrensninger.

Vi vil i videre beskrive hva samfunnsvitenskapelig metode er, og redegjøre for hvilke metode vi benytter for å frembringe datagrunnlag og bearbeide dataene i en analyse.

«Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannessen et al., 2016, s. 25).

Komparativt design-studie er det ene eksempelet Ringdal trekker frem hvor man sammenlikner tilnærmet like caser med hverandre der det kun er forskjeller i en variabel som studeres (Ringdal, 2018, s. 150). I denne oppgaven finnes det ingen data fra tidligere som kan sammenliknes med data innhentet nå og dermed faller komparativ design utenfor aktuell metode i vårt forskningsprosjekt.

To ulike metoder for å undersøke om våre oppfatninger er i tråd med virkeligheten eller ikke er kvantitative og kvalitative metoder. Spørreundersøkelser er eksempel på kvantitative metode som er egnet til å telle opp fenomener og kartlegge omfanget av utbredelse, mens kvalitativ metode er særlig velegnet hvis man skal si noe om spesielle egenskaper eller kvalitet ved det fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2016, s. 28). For å avdekke hvordan mennesker påvirkes og forstår hendelser og erfaringer kan kvalitative metoder være til hjelp. Det å forstå hvordan mennesker oppfatter verden, enn å forstå årsakssammenhengen er til dette er målet med metoden.

Når man ønsker å se på endringer i et politidistrikt som følge av implementering av en ny politireform, og hvorvidt dette påvirker samarbeidet mellom politiet og lokalsamfunnet/publikum er kvalitativ metode velegnet. Dette fordi man ønsker å få en utfyllende beskrivelse fra enkeltpersoner i politiorganisasjonen. En ønsker å gå i dybden på den enkeltes opplevelser, følelser og tanker, i tillegg til hvordan virkelighetsforståelse skapes.

Dybdeintervju er en relevant metodikk i studier av endring. Dette blir trukket fra av Ringdal som beskriver om dybdeintervju at «Respondenten ses på som en informant som sitter inne med kunnskap og livserfaring som forskeren ønsker innsikt i» (Ringdal, 2018, s.243). Denne metoden er relevant i forhold til vår problemstilling, da vi ønsker utgreiende og detaljerte beskrivelser av våre informanters opplevelser, erfaringer og holdninger. Det vil på denne måten være mulig å hente informasjon fra tiden før og etter nærpolitireformen, samt før og etter strukturendringen. Det betyr at tidsperioden som er interessant for oss er fra slutten av 2016 og frem til dags dato. Vi er derfor avhengig av å innhente data og informasjon fra andre fra tiden før dette forskningsprosjektet eller produsere eget, da det ikke foreligger egen forskning på området.

Spørreundersøkelse vil være et mulig alternativ for å innhente statistikk til oppgaven. Utfordringen med spørreundersøkelse er at det kan være utfordrende å definere informantene som skal delta i undersøkelsen for å få belyst tema, samtidig som det for denne oppgaven kan være mulighet for at informantene snakker seg imellom da det er begrenset geografisk område og personer vi ønsker å snakke med (Ringdal, 2018, s. 191-226). Derfor er det mer hensiktsmessig at det gjennomføres intervju. Det kan også være vesentlig lettere å dekke opp spørsmålene rundt problemstillingen i et intervju, enn et spørreskjema, og det vil være lettere å kjøre sluttintervju om det er behov for ytterligere svar.

Observasjonsstudier vil heller ikke være hensiktsmessig for denne forskningsoppgaven, da det for oss ikke er mulig å ha tid for å observere da vi begge har fulltidsjobb. Samtidig kan det nevnes at det ville uansett være utfordrende under den pågående pandemien da hverdagen ikke er sammenliknbar med hvordan den normalt er. Det finnes heller ingen observasjonsdata som kan sammenliknes med nåtiden da man først nå begynner å se effektene av reformen. I tillegg vil det bli kapasitetsutfordringer med tanke på tidsaspektet for oppgaven.

Utfordringer til endringene i politireformen finnes dokumentert i noen grad. Dette er i noen grad relevant for våre forskningsspørsmål, men grunnlaget av dokumenter er for snevert for at vi kan bruke det som hovedmetode i vår avhandling. Likevel vil slike dokumenter som beskriver endringen i politireformen være et viktig bidrag for vår empiri inn i oppgaven for å belyse flere sider av problemstillingen.

Ringdal (2018) nevner videre flere forskningsmetoder som vi anser for ikke aktuelle, selv ikke som diskusjon i denne oppgaven. Vi kan derfor konkludere med at den metoden som vil gagne vårt forskningsprosjekt er dybdeintervju. Vår problemstilling kan dermed

vitenskapsfilosofisk plasseres inn i sosial konstruktivisme (Tjora, 2017, s. 115).

Informasjonen og erfaringene som informantene kommer med vil stå i sentrum for vårt datamateriale. For å få relevant informasjon om problemstillingen som hypotesen skisserer, må vi snakke med de aktørene som jobber der. Ved å benytte oss av åpne spørsmål leder vi informantene til å gå i dybden der de har mye å fortelle. Det er også viktig at intervjuene gjennomføres på en måte som ikke påvirker informantens frie forklaring for å opplyse spørsmålene på en objektiv måte.

Dybdeintervju er egnet til å studere meninger, holdninger og erfaringer hos informantene (Tjora, 2017). Dette er en metode som er basert på det fenomenologiske perspektiv, her ønsker forskeren å forstå informantens opplevelser og hvordan de reflekterer over dette (Tjora, 2017, s. 114). Johannessen beskriver at fenomenologi er en kvalitativ metodisk tilnærming som innebærer det å utforske og beskrive mennesker og deres forståelse og erfaringer av et fenomen (Johannessen et.al., 2016, s. 78).

Dybdeintervju er hensiktsmessig i situasjoner hvor man ønsker å utforske nyansene hos informanten. Dette er som beskrevet i boka til Tjora utelukkende for å få frem informantens subjektivitet.

5.1 Forskningsdesign

Utgangspunktet for dette kapittelet i avhandlingen vår er Tjora (2017) sine kapitler 4, 5 og 7 og beskrivelsen hans av dybdeintervjuer og analyse. Vi vil i forlengelsen av disse kapitlene belyse hvordan vi gjennom dataanalysen kan få årsaksforklaringer og formålsforklaringer opp mot vår hypotese, som igjen vil kunne gi oss et teoretisk utgangspunkt for konklusjoner opp mot vår problemstilling. Begrepene *årsaksforklaring* og *formålsforklaring* knyttes til Ringdal (2018, s. 49 og 52) sin beskrivelse. Kort fortalt er det samfunnsvitenskapens forklaring på verden hvor mennesket er et sosialt og tenkende vesen. Kausalforklaringer kalles årsaksforklaringer (fysikk og biologi) da de ofte har naturlige forklaringer, mens intensjonale forklaringer (samfunnsvitenskap) kalles formålsforklaringer hvor man analyserer hvorfor handlingsmønstre blir slik de blir. Det tradisjonelle skillet beskriver at årsaksforklaring bygger på hypotetisk deduktiv metode, mens formålsforklaringer bygger på hermeneutisk metode. Den mer moderne skillet er at formålsforklaringer er en hypotetisk deduktiv metode anvendt på intensjonale fenomener (mennesker).

Vi ønsker å gjennomføre en caseundersøkelse som tar utgangspunkt i kvalitativ metodetilnærming (Tjora, 2017, s. 28-29 og 114). Siden kvalitative metoder bygger på teorier

om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi) vil det passe opp mot vår problemstilling.

Kvalitativ metode omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtaler, observasjoner eller tekst. Metoden hjelper til med å nå målet som er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte. Denne prosjektskissen legger opp til en nyansert og eksplorerende kunnskap om oppfatninger, opplevelser og holdninger til de involverte, og da er bruk av kvalitative forskningsmetoder å foretrekke. Kvalitative intervjuer er et velegnet verktøy der hvor det er ønskelig å få fram folks oppfatninger om egen situasjon ut fra eget perspektiv og med deres egne ord.

Vi vil gjennomføre en til en intervju for å studere fenomenet vi ønsker svar på. Dette fordi vi ønsker utgreiende og detaljerte beskrivelser av informantens opplevelser, erfaringer og holdninger til vårt fenomen (Johannessen et al., 2016, s. 146). Vi vil gjennomføre semistrukturerte intervjuer eller såkalte dybdeintervjuer for å finne kvalitativ empiri. De to øvrige intervjuformer som Tjora nevner er «fokusgrupper» og «fokuserte intervju» (Tjora, 2017, s. 113). Her er det flere deltagere som i fellesskap diskuterer rundt et temaer. I slike intervjusituasjoner kan en oppleve at enkeltpersoner i større grad tar for stor plass og styring, og at enkelte igjen vil holde tilbake sin erfaring. Vi anser derfor ikke fokusgrupper eller fokuserte intervjuer som aktuelt for vår studie av de nevnte årsakene som vi har diskutert i dette avsnittet.

5.2 Etikk

Vårt forskningsprosjekt tar utgangspunkt flere etiske retningslinjer for å kunne ivareta informantene, og det er en nødvendighet for kvalitative forskningsmetoder (Tjora, 2017, s. 46). Det er særs viktig at vi samtaler godt med informantene og oppnår deres tillit for å få ærlige tilbakemeldinger på våre spørsmål. Tidsaspektet for forskningsrapporten gjør at tiden er en utfordring for å få tid til å bygge opp tilliten raskt nok.

Fremgangsmåten for at vi skal kunne opparbeide oss og gjøre oss raskt fortjent til tilliten til informantene er at vi skal kommunisere godt og tydelig i forkant av intervjuene. Vi må presisere vår bakgrunn og hensikt med prosjektet, samt være tydelig på at dataene behandles og presenteres anonym. Det vil være ødeleggende for resultatet i vårt forskningsprosjekt om vi ikke klarer dette. Det vil også være uheldig om vi ikke klarer å skape tilliten til alle informantene. Informantene må behandles rettferdig, ikke nødvendigvis likt, for å oppnå tilliten da alle vil ha forskjellige behov for å komme i komfortsonen.

Hvordan vi designer våre analyser på vil ha betydning for hva informanten vil ønske å dele av informasjon under intervjuet. Det betyr at designet bør være uavhengig av informantens politiske tilhørighet, kjønn, alder eller fagtilhørighet for best mulig anonymisering. Det er viktig at vi i forskningsgruppen tenker igjennom hvordan dette presenteres til informantene slik at de blir trygge på vår ivaretagelse av deres anonymitet.

I intervjufasen må vi være vårt ansvar bevisst og være godt forberedt. Vi må ha en objektiv tilnærming i alle faser av intervjuet og ikke forurense miljøet som oppstår. Selve utvelgelsen av informanter skjer etter objektive kriterier, og de svarene de gir behandles objektivt og uavhengig av bekreftelse eller avkreftelse av våre hypoteser. Det betyr at vi ikke skal la oss styre av svarene som blir gitt underveis, men gå hele løpet som planlagt med objektiv tilnærming hele veien fra start til slutt. Det er altså irrelevant om innsamlings-materialet styrker eller svekker vår hypotese. Vi skal ikke la vår prestisje komme i veien eller påvirke vårt resultat. Vår integritet som forskere skal være absolutt under hele prosessen i dette prosjektet.

Disse retningslinjene som er beskrevet vil legge føringene for utformingen av vår metode.

5.3 Dybdeintervjuet

I kvalitativ forskning er dybdeintervju ofte brukt. Hovedregelen er at man benytte dybdeintervjuer der man vil studere *meninger, holdninger og erfaringer* (Tjora, 2017, s. 114). Å forstå informantens opplevelser og meninger er det vesentlige i et dybdeintervju, i tillegg til å få frem deres refleksjoner rundt de ulike opplevelsene og meningene. Det er de subjektive oppfatningene til hver informant som er formålet med datainnsamling gjennom dybdeintervju. Nærpolitireformen er en stor organisasjonsendring og dybdeintervju er med på å få frem den ansattes opplevelser av endringen som er blitt gjennomført. Det er med på å få frem verden sett fra informanten sin side, og på den måten få frem hvor berørt man er og hvilke følelser de har etter endringene og omorganiseringen.

Målet med intervjuet er å skape en arena for fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som er forhåndsbestemt av forskerne (Tjora, 2017, s. 113). Vi vil i vårt forskningsprosjekt være opptatt av å innhente informantens subjektive perspektiv på en endringsprosess i politiet. For å få informanten til å reflektere over egne erfaringer er det viktig å skape en uformell og avslappet stemning under intervjuet. Det er vanlig å legge intervjuet til steder der informanten føler seg trygg, da gjerne på informantens arbeidsplass, spesielt om undersøkelsen er knyttet til denne. Målet er å skape refleksjon som gjerne kan

føre til betraktninger som hverken forskeren eller informanten har tenkt på (Tjora, 2017, s. 114).

Intervjuet vil følge en overordnet intervjuguide som et utgangspunkt, men tema kan variere en del, rekkefølge og spørsmål avhenger av hva slags informasjon som kommer fram. På denne måten kan vi bevege oss fritt i intervjuguiden og la informanten forklare seg fritt rundt hvert tema.

I dybdeintervju benytter vi oss av åpne spørsmål som gir informanten mulighet til å gå i dybden der de har mye å fortelle om (Tjora, 2017, s. 114). Å oppmuntre informanten til å komme med mer informasjon rundt hvert tema ved å forklare seg så fritt som mulig, vil vi kunne gå i dybden og få dekket de forskjellige temaene som vi ikke nødvendigvis hadde tenkt på forhånd. Dette kan stimulere informanten til å gi omfattende forklaringer til det konkrete spørsmålet. Hvor god tillit det er mellom informant og intervjuer, kan i stor grad påvirke kvaliteten på dybdeintervjuet (Tjora, 2017, s. 116). Det er viktig å forsikre informanten om at all informasjon om personer og steder som kan bidra til å identifisere informanten anonymiseres, slik og at opplysninger/synspunkter som de kommer med ikke vil kunne bli brukt mot dem eller spres til andre.

5.4 Informanter – intervjuobjekter

I dette casestudie vil vi bruke kvalitativ forskningsmetode, avgrenset til organisasjonen og miljøet rundt vakt og beredskap ved Heimdal politistasjon, GDE-Sør. Casestudier «... bygger på et lite antall analyseenheter», og har en konkret avgrensing i tid. Vi skal se på en reform, som er en enkel endringsprosess, som ikke knyttes til et spesifikt tidspunkt. Casestudier kan være kvalitative feltobservasjoner eller dybdeintervju (Ringdal, 2018, s. 112). At en av oss som skriver denne oppgaven er ansatt ved samme stasjon, gir stor tilgang på informanter for studiet. Målet var å få et tilstrekkelig antall informanter til å delta på studiet. Det første vi gjorde var å sende en søknad til Trøndelag politidistrikt, hvor vi søkte om tillatelse til å drive forskning gjennom å intervju ansatte i politidistriktet.

Å velge informanter som av ulike grunner vil uttale seg på en reflektert måte rundt det aktuelle temaet, er hovedregel for utvalg i kvalitative intervjustudier (Tjora, 2017, s. 130).

Når vi ønsker å studere omstillingsprosessen som nærpolitireformen har hatt på politiorganisasjonen, er det viktig å forsøke å intervju dem som har blitt berørt direkte av den. Dette kan være endrede arbeidsoppgaver, mistet posisjon, flyttet arbeidssted eller andre forandringer. Det er grunn til å tro at en polititjenesteperson som kommer direkte fra

politihøgskolen ikke har blitt berørt så mye av reformen som dem som har jobbet i flere år. De som er nyansatte eller kort erfaring fra politietaten, har ikke rukket å reflektere så mye over egen yrkespraksis. Målet må være å få informanter med lang nok erfaring og kunnskap som kan uttale seg mot våre forskningsspørsmål. Det er viktigere å finne de relevante informantene enn flest mulig informanter (Johannessen et al., 2016, s. 114).

Når vi har et antall hvor en opplever en metning av informasjon, er hovedregelen at en har nok informanter. På det tidspunktet det ikke kommer frem nye momenter eller kunnskap fra informantene, er det grunn til å avslutte. Det å skulle intervju en relativt homogen gruppe, som ansatte ved Heimdal politistasjon er, vil vi nok oppleve metning av informasjon. Den neste vi intervjuer kan alltid være forskjellig fra den forrige og komme med mer nyanserte opplysninger rundt spørsmålene våre. Dersom vi baserer vår samfunnsvitenskapelige masteroppgave ene og alene på intervjuer, må man kunne forvente 10-15 dybdeintervjuer (Tjora, 2017, s. 143-144).

For vår del vil det være begrenset antall informanter med riktig type erfaring, bakgrunn og kunnskap, så vi vil ikke ha mulighet til å gjennomføre så mange dybdeintervjuer som Tjora beskriver, men det vil være gode informanter som er godt kvalifisert til å uttale seg med bakgrunn i betraktningene vi har til en relevant informant. Som poengtert tidligere er det viktigere med kvalitet i utvelgelse av informanter enn kvantitet.

5.5 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden har som mål å utvikle noen overordnede temaer som gir oss svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmålene må samtidig være åpne og stimulere til utdypende svar, dette for å unngå ja- og nei- svar. Vi ser for oss to mulige alternativ for gjennomføringen av intervju, ansikt til ansikt og ved hjelp av digitale hjelpemidler som skype, telefon eller video. Begge har de hver sine svakheter og styrker. Det som er helt klart er at alle intervju gjennomføres med samme intervjuteknikk for ikke å påvirke muligheten for å bygge gjensidig tillit på forskjellig måte og at miljøet er så likt som praktisk mulig.

Fordelen med ansikt til ansikt-intervju er at man er under fire øyne er til stede i rommet og vil lettere kunne bygge den nødvendige relasjonen og tilliten som trengs for et godt og ærlig intervju. Ulempen med slike intervju er at det kan være mer tidkrevende, spesielt om man skal favne stort geografisk område. Vårt prosjekt vil tjene på en slik tilnærming da geografisk område er begrenset.

Intervju ved hjelp av digitale hjelpemidler vil gjøre det lettere å nå et stort antall informanter på kort tid. Telefonintervjuer frarøver intervjueren muligheten til å benytte kroppsspråk og flere teknikker for aktiv lytting i forbindelse med sine intervjuer (Tjora, 2017, s. 169). Likevel vil et intervju hvor kroppsspråk og teknikker for aktiv lytting er fraværende kanskje være enklere å holde likt hver gang. Intervjuerens mulighet til å påvirke informanten minskes ved at man personlig ikke er i rommet. Engasjementet til intervjuer vil ikke smitte like lett slik at opp og nedturen i dagsform ikke kommer like godt til syne som ved personlig oppmøte. Totalt sett kan en slik intervju-tilnærming bidra til å forenkle prosessen med å få alle informanter til å forklare seg under lignende forhold. Videre peker Tjora på at følsomme temaer ofte lettere kan diskuteres når det er en fysisk avstand mellom intervjuer og informant. Den anonyme opplevelsen vil kunne forsterkes ved hjelp av distansen gjennom intervju fra tekniske hjelpemidler. Det vil derfor være viktig at intervjuer er desto mer skjerpet og godt forberedt for å kunne bruke bra med energi i startfasen for å bygge tilstrekkelig tillit i forkant av selve intervjuet.

Selve Intervjuet vil bli bygget opp etter Tjora (2017, s. 145-166) sin fremgangsmåte. Der beskriver Tjora fremgangsmåte og inndeling av intervjuet med en oppvarmingsdel, refleksjonsdel (hoveddel) og en avrundings-del. Disse delene vil utgjøre vår intervjuguide som vi lager på forhånd. Intervjuobjektene vil ha garantert anonymitet og bare forfatterne av denne avhandlingen og veileder kjenner deres identitet.

I den første oppvarmingsdelen er det viktig å gjøre informanten komfortabel med intervjusituasjonen, starte med enkle og ufarlige spørsmål som alder, bakgrunn og arbeidserfaring. Dette for å skape en avslappet situasjon som får frem tillit og trygghet hos informanten før refleksjonsdelen. Dette for å få gode refleksjoner senere i intervjuet (Tjora, 2017, s. 148). Oppvarmings-delen handler kort om å raskest mulig få informanten så trygg og komfortabel som mulig i situasjonen hvor tillitt er en nøkkelfaktor for å lykkes godt. Oppnå tillit vil refleksjonsdelen komme naturlig.

Refleksjonsdelen i intervjuer skal danne selve kjernen i intervjuet. Her er målet å få informanten til å gå i dybden på forskningstemaet. I vårt tilfelle få dem til å fortelle om tanker og erfaringer vedrørende de ulike endrings tiltakene som er innført i politidistriktet som følge av Nærpolitireformen. I den avsluttende avrundings delen handler det om å normalisere situasjonen mellom partene. Her er det naturlig å fortelle om målet med forskningsarbeidet og fortelle informanten om viktigheten av at han har deltatt og hvordan hans bidrag vil bli forvaltet.

Avrundingen består av å gi informanten en avklaring og forutsigbarhet på veien videre for vårt forskningsarbeid, samt avtale mulige oppfølgingsrutiner med informanten.

Oppfølgingsrutinen kan være hvordan du skal bruke dataene, hvor de skal publiseres og evt. avtale om et sluttintervju om nødvendig. Informantene velges ut med bakgrunn i erfaring fra politietaten og at de har vært ansatt før, under og etter politireformen. Denne utvelgelsen er nødvendig for å kunne sammenlikne erfaringene og perspektivene informantene sitter på gjennom reformens tid. I tillegg er det viktig at de innehar funksjoner i dag som ikke er distansert fra den operative delen av politiet.

Tillitsbyggingen starter i det du kontakter mulige informanter for å informere om forskningsarbeidet. Allerede i den fasen er det viktig å få informanten trygg og komfortabel nok til å være med som kandidat til forskningen.

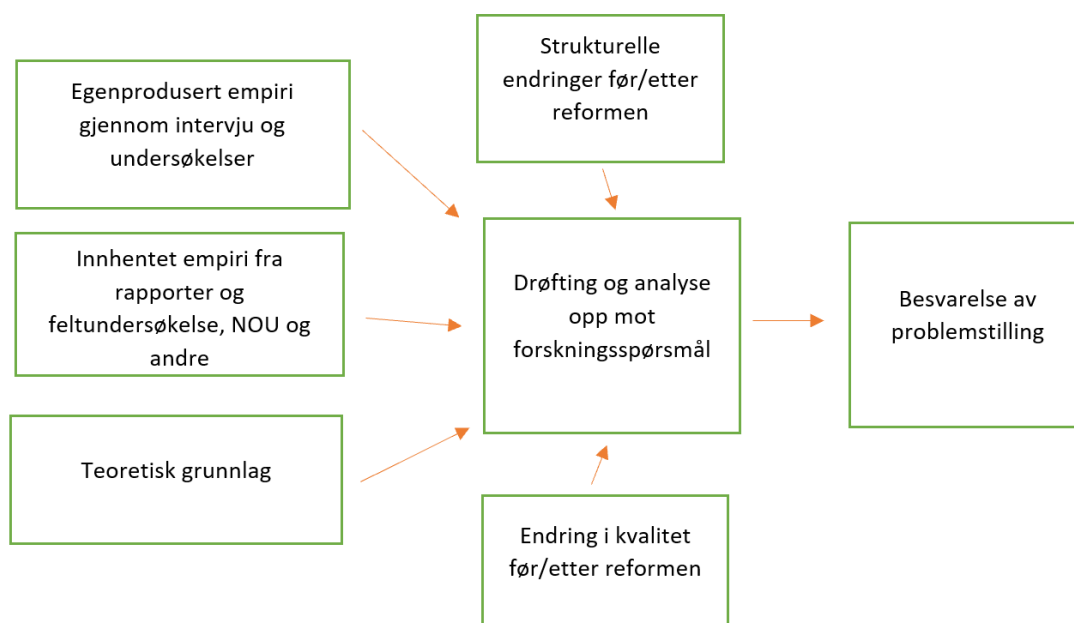
Vi er tydelige på at alle data som blir presentert blir anonymisert og at intervjuene som er gjennomført blir anonymisert uten registrering av navn. Det betyr at ingen opplysninger vil kunne bidra til å identifisere noen av informantene i ettertid etter rapporten.

5.6 Dataanalyse

Selve metoden for å analysere kvalitative data beskrives av Tjora (2017, kap. 7). Vi definerer analysen som den viktigste delen av vårt forskningsprosjekt hvor vi skal binde opp intervjuene sammen med annen empiri og teori for å danne grunnlag for å trekke konklusjoner opp mot kvalitetsløftet i politireformen. Selve dataanalysen vil helt klart være det mest tidkrevende og omfattende arbeidsoppgaven i dette forskningsprosjektet, slik at det er viktig å prioritere tiden til dette i riktig mengde. Det er den egne empirien som vil være bærebjelken i forskningsprosjektet slik at det naturlig nok vil være høyt prioritert sett opp mot ressursbruken vår. Systematisk gjennomgang av intervjuene flere ganger for å få relevant data til forskningsspørsmålene vil være nødvendig. Det må derfor være god etterrettelighet og oversikt i dokumentasjonen for datainnsamlingen. Som metode i forskningsprosessen har vi valgt å bruke en modifisert stegvis deduktiv-induktiv (SDI) som tilnærming (Tjora, 2017). Selve kodingen som Tjora beskriver, har vi løst på en annen måte med egen tilnærming. Vi starter altså med å generere data, deretter bearbeider vi dem først ved en transkribering. Neste skritt er å gruppere svarene etter våre forskningsspørsmål og til slutt trekkes konklusjoner under hvert forskningsspørsmål. Vi går altså fra rådata til teori og så via teori tilbake til bearbejdede data som hjelper oss å analysere og å konkludere. Det kan være ulike måter man organiserer analysen og fortolkninger på. Ved å sørge for en nysgjerrig tilnærming og unngå

forhastede konklusjoner, har vi jobbet metodisk og etappevis fra rådata til konsepter eller teorier (Tjora, 2017, s.33). Dette har vært en dynamisk prosess hvor vi har gjort analyser og fortolkninger av de ulike delene av empirien opp imot teoriene vi har benyttet.

Vi har laget en enkel modell for å illustrere datainnsamling, metodevalg og sammenhengen opp mot problemstillingen. Denne modellen viser at grunnlaget for drøftingen er intervjuene, annen relevant empiri og aktuell teori. Samtidig vil både struktur og kvalitet før, under og etter reformen være essensielt å trekke inn. Drøftingen vil dermed få et rikt innhold som gjør at man har god substans for å trekke konklusjoner opp mot problemstillingen.



Figur 7: Modell for datainnsamling og sammenheng mot problemstilling

Ved å ta utgangspunkt i Jacobsen (2004) er det viktig at svaret på problemstillingen står i sentrum for analysen av de innsamlede dataene.

På bakgrunn av resultatet etter analysen av datamaterialet vil vi kunne slå fast om vår hypotese holder mål eller ikke. Skulle det vise seg at den ikke holder mål er også det en bekreftelse som man må ta med seg i et evt. videre arbeid for å nå problemstillingen.

Vi ser ikke på vår bakgrunn i etaten som problematisk opp mot intervjuobjektene, da vi ikke har noen personlig gevinst i hvordan utfallet av denne avhandlingen blir. Vi ser det heller som en fordel opp mot intervjuobjektene at vi har så god kjennskap til etaten at vi ikke trenger å bli forklart terminologi og andre interne fakta som vi sannsynligvis ville ha stilt spørsmål om

hvis vi hadde vært totalt ukjent. Vi tror også at det kan være en fordel ovenfor selve intervjuobjektene at vi er fra etaten og således skaper en trygg atmosfære raskere. På den andre side kan enkelte av intervjuobjektene kvie seg til å fortelle om negative konsekvenser fra reformen for at de skal bli oppfattet på en mindre akseptert måte. Likevel vil vi påpeke utvelgelsen av informanter som møysommelig for nettopp å få tak i de med god og lang erfaring som sannsynligvis har den pondusen til å kunne svare ærlig rundt de ulike spørsmålene. Alle våre utvalgte informanter har derfor over 10 års erfaring fra politietaten. Det er heller ingen svakhet i våre øyner at en forsker har erfaring som polititjenestemann og dermed kan å holde avhør. Det skal bygge opp om integritet og objektivitet i intervjugjennomgangen og skape en trygg atmosfære som ikke påvirker svarene til informantene.

Vi mener selv vi er i stand til å skille rollene våre som objektive forskere og rollen vi har i arbeidslivet ellers. Likevel kommer vi ikke unna det faktum at vi har kjennskap til intervjuobjektene fra tidligere.

Intervjuene transkriberes over til tekst som er en møysommelig arbeidsoppgave hvor man skal få med seg detaljene. Dette ble gjort fortløpende etter at intervjuene var gjennomført på bakgrunn av lydopptakene som ble gjort. Transkriberingen er gjort ordrett fra lydopptaket fra det intervjuobjektet fortalte, men omgjort til bokmål. Selve omskrivingen til bokmål vil kunne bidra til anonymisering av intervjuobjektene (Tjora, 2017, kap. 5.6). Ingen navn eller andre kjennetegn for identifisering av intervjuobjektene ble notert på notatarkene. Selve transkriberingen vil heller ikke bli publisert.

Det å få intervjuene skriftliggjort på en slik måte vil gjøre det enklere å få produsert empiri som er nødvendig for å belyse forskningsspørsmålene, som leder til problemstillingen, og vil gjøre jobben mer systematisk og effektiv enn om man velger å ikke transkribere intervjuene og må forholde seg til lydopptak i bearbeidelsen av det innsamlede materialet.

5.7 Bearbeiding av data

For å strukturere og systematisere mengden data i etterkant av intervjuene, ble intervjuene brutt ned og sortert under forskningsspørsmålene. Denne sorteringen er ifølge Tjora (2017, s. 199) ikke en del av det som betraktes som induktiv analyse, da det er fare for at en slik sortering vil gjøre at man «henger fast» ved variabeltenking idet man starter med induktiv analyse. Akkurat dette kan vi lett forstå da vi selv identifiserer at flere av svarene informantene ga ikke alltid var ensbetydende med tilhørighet under ett av

forskningsspørsmålene. For å være sikker på å få med alle perspektiv vil noen av svarene fra informanten være med under flere av forskningsspørsmål for at vi skal kunne dra ut essensen.

Det var stor forskjell i intervjuene i forhold til mengde og tid, fra 25 minutter til 60 minutter. Spørsmålene var stort sett de samme til alle da vi forholdt oss til intervjuguiden, men noe variasjon ble det med bakgrunn i svarene og hva de tidligere hadde svart. Naturlig nok varierte transkriberingen av intervjuene i lengde også. Det var svært forskjellig hvor detaljert og mange refleksjoner hver enkelt hadde.

Bearbeidingen gjorde at vi til slutt satt igjen med et godt sortert materialet som ikke var knyttet til enkeltinformanter, men en helhet fra alle under de forskningsspørsmålene vi hadde delt de inn i. Vi frigjorde dermed informasjonen fra informantene, slik at det var enklere å forvalte denne videre

Vi har i dette kapitlet forklart valg av metode, samtidig som vi har vist fremgangsmåten som vi har valgt ut fra våre forskningsspørsmål. Vi har diskutert fordeler og ulemper ved valg av metode, samt at vi har forklart utvelgelsen av intervjuobjekt og hvordan intervjuene er tenkt gjennomført. Til slutt har vi forklart hvordan gjennomføringen forløp seg og refleksjoner rundt dette som vi tar med oss inn i neste kapittel hvor vi bearbeider informasjonen til egen empiri.

6 Empiri

I dette kapittelet vil vi systematisk gå igjennom svarene som intervjuobjektene har gitt oss. Vi relaterer alle svarene opp mot våre forskningsspørsmål og hvor de hører hjemme for å til slutt kunne svare på problemstillingen. Vi dedikerer plass til hvert av intervjuobjektene, samtidig som vi oppsummerer under hvert spørsmål for å dra essensen ut fra det intervjuobjektene har svart. Dette gjør vi for å kunne systematisere og dra ut en formålstjenlig mengde og kvalitet som er hensiktsmessig å kunne ta videre inn i drøftingen og til slutt konklusjonen.

I tillegg til dette har vi produsert en egen empiri mot spørsmålet som omhandler antall ledere for akkurat det området vi har med i denne avhandlingen. Dette har vi en gjennomgang på under kapittel 6.2.

Avslutningsvis i dette kapittelet har vi med annen relevant teori som vil være gode bidrag for å kunne drøfte og analysereforskningsspørsmålene ytterligere i neste kapittel.

6.1 Resultater fra intervjuene

I forbindelse med intervjuene har vi konsentrert oss om følgende seks forskningsspørsmål som vil belyse vår problemstilling:

1. Har avstandene til publikum og internt i politiet økt?
2. Hvordan er bemanningssituasjonen før og etter reformen?
3. Hvordan har fagmiljøet og kompetansen utviklet seg?
4. Er styringen og struktur tilfeldig eller målrettet?
5. Har det blitt flere ledere?
6. Har kvaliteten endret seg?

I dette kapittelet speiler vi hva intervjuobjektene har uttalt opp mot de seks forskningsspørsmålene, hvor vi i tillegg har en oppsummering under hvert forskningsspørsmål. Dette gjør vi for å dra ut konklusjoner i neste kapittel.

6.1.1 Har avstandene til publikum og internt i politiet økt?

Intervjuobjekt 1 forteller at det er en sentraliseringstanke bak alt som skjer. Både når det gjelder operativt, etterforskning, logistikk og ledelse. Alt har blitt sentralisert og det er den største forandringen med reformen. Videre sier intervjuobjekt at patruljene dekker mye større geografisk areal nå enn før, helt mellom Klæbu, Melhus, Oppdal og Røros, og tiden til å kunne bruke i lokalmiljøet på en uformell måte har blitt mindre. Intervjuobjekt 1 utdyper at tilstedeværelsen der befolkningen bor er det liten tid til og at dette er et savn fra tidligere,

problemområdene blir ikke prioritert over lang nok tid da det ikke er patruljer til det. Videre sier intervjuobjekt 1: «Det negative er at vi ikke klarer å være til stede for publikum på samme måte som tidligere. Det er mindre patruljer ute i distriktet, på de små plassene ... og avstanden mellom patruljen er til tider ekstremt store. Det blir sagt at vi skal kjøre til disse stedene, men i realiteten så skjer ikke dette».

Intervjuobjekt 1 forteller videre at kontakter med nærmiljøet var større tidligere, patruljene hadde mer lokalkunnskap som kunne være direkte viktig i mange sammenhenger når ting ble tidskritisk. Lokalkunnskap, kunnskap om folk og kriminaliteten er noe av det viktigste oppgavene til politiet som skaper trygghet og tillitt sier intervjuobjektet videre.

Intervjuobjektet sier at når Klæbu lensmannskontor besto hadde man en bra oversikt over det som rørte seg i bygda, hvem som var aktive kriminelle, hvem de vanket sammen med og hvor de bodde. Denne oversikten er nå blitt borte.

Intervjuobjekt 2 sier at alt er blitt mye mer sentralisert. Lensmannskontor er lagt ned. Den lokale lensmannsbetjenten er borte og trukket inn til sentrale strøk. Det er større avstander mellom politipatruljene og mye av tiden blir brukt til transport ut til oppdrag i distriktet. Videre forteller nummer 2 at man kjenner på det at man bruker tiden mye mer på sentrale strøk en grisgrendte strøk. Dette med tanke på at lensmannskontor er forsvunnet og at det ikke lenger er politi i nærheten som er fordi oppdragsmengden er mer sentralisert og man får ikke tid til å kjøre ut til de stedene hvor politiet var til stede tidligere. Nummer 2 peker også på et helt annet arbeidspress nå enn for 5-10 år siden, som en direkte årsak av de store avstandene i distriktet. Likevel er nummer 2 opptatt av at de som er ute i distriktene skal få samme behandling av politiet, som de som bor nære stasjonen. På tross av dette forteller nummer 2 at jo lenger unna de sentrale strøkene man kommer, jo dårligere samvittighet får man for tilstedeværelsen og responstiden overfor innbyggeren. Nummer 2 synes det er veldig kjedelig å se at brannvesenet og ambulansen kommer frem til åstedet 30 min til 1 time før politiet og peker på måten politiet har organisert seg med sentrale patruljer fra sentrale stasjoner må ta skylden, de lokale lensmannskontorene som tidligere responderte er lagt ned. Dette synes ikke intervjuobjekt nummer 2 er særlig bra. Nummer 2 peker på at for de som bor sentralt i nærheten av stasjon sør, så er nok bemanningen vesentlig høyere enn før og der er man til stede. Likevel kjennes det på dårlig samvittighet for at vi ikke er til stede for dem som bor ute i distriktet. Nummer 2 tror man går glipp av masse informasjon og mister den nærheten til befolkningen som man mener politiet skal ha. Nummer 2 tror videre at trygghetsfølelsen til dem som bor sentralt er stor og de er fornøyd, men jo lenger ut i distriktet man kommer...

ikke mange mil, så tror nummer 2 at innbyggerne ser at tilstedeværelsen til politiet er betraktelig lavere nå enn før. Nærpolitireform er det i alle fall ikke, men det helt motsatte, ifølge nummer 2. Nummer 2 avslutter med sin personlige følelse om at man før hadde lensmannskontor i sørlige delen av GDE-sør som var ute og kjørte patrulje og at bemanningen operativt, altså dem som er ute og kjører patrulje, er man sikker på at har gått ned.

Intervjuobjekt 3 åpner med å fortelle at de store avstandene gir problemer for med at man ikke har nok ressurser tilgjengelig. I tillegg peker nummer 3 på at rekrutteringen til operasjonssentralen skjer av de som bor i nærheten av Trondheim sentrum som gjør at lokalkunnskapen i distriktet sakte, men sikkert forsvinner hos de som skal støtte patruljene, det fører til at man må lære seg nye måter å jobbe på for å kompensere mangelen på lokalkunnskap ut i distriktene. Et eksempel som nummer 3 tar opp er at man på Klæbu lensmannskontor hadde stålkontroll på det meste som rørte seg. Dette fordi man hadde et veldig oversiktlig område, og jobbet kun med det som hadde med Klæbu å gjøre. Denne kunnskapen er gradvis i ferd med å forsvinne nå. Det nummer 3 føler mangler aller mest nå etter at så mange lensmannskontor et blitt nedlagt, er patruljeringen av operative politipatruljer ut i grisgrendte strøk. Grunnen til dette er at man fort blir fanget i et operativt oppdrag sentral i distriktet, som gjør at man ikke får tid eller mulighet til å prioritere å kjøre ut til de mest avsidesliggende plassene. Det gjør noe med tilstedeværelse, som i utgangspunktet er mulig å få til... det handler om å få satt det i et godt system. Dette systemet er der ikke enda, da kreves det flere folk på grunnbemanningen. Likevel peker nummer 3 på at tilstedeværelse ikke er et bygg, som det er blitt sagt mange ganger. Klæbu lensmannskontor var åpnet på enkelte tidspunkt, det var ikke åpent hver dag engang, mens nå har man en stasjon som er åpent hele tiden og en patruljetjeneste som skal dekke det området 24-7. Til tross for dette hevder nummer 3 at det var mer patruljering når Klæbu lensmannskontor fortsatt besto og at det fortsatt er mye å hente på å være mer synlig i distriktet. Nummer 3 opplever det likevel som en tilnærmet umulig oppgave å være til stede i distriktet når det til enkelte tider kun er én patrulje til å dekke hele området. Faktumet er også at det mest folk på Heimdal slik at ressursene må være tilgjengelige der i størst grad som er i tråd med politiets prioriteringsrekkefølge. Nummer 3 peker på at mange av de operative er flyttet oppover i ledelsesstrukturene som sitter sentralt og samlet de er en av hovedårsakene til at det er mindre folk på gulvet til å ta tak i de arbeidsoppgavene, som i tillegg er blitt langt flere og omfattende. Nummer 3 viser også til gamle Nord-Trøndelag Politidistrikt hvor nedleggelse av lensmannskontor har ført til enda større avstander mellom tjenesteenhetene, som har resultert i

at «ventilene» de større enhetene hadde er fjernet og at alt må håndteres av de gjenværende tjenesteenhetene. Det betyr at det er enkelte enheter som har opptil to timers kjøretur mellom seg. For Heimdal sin del, med nedleggelse av Klæbu og Melhus, har man kraftsamlet på mindre avstander og fått tilført flere ressurser. Man har fått muligheten til å jobbe bedre sammen, og er mer robust og klarer derfor å levere et bedre produkt. Akkurat dette har man ikke klar. Nummer 3 avslutter med at tillitten til politiet avhenger i hva man leverer til publikum av gode tjenester.

Intervjuobjekt 4 peker først og fremst på opplevelsen av nærhet til publikum og at denne ikke nødvendigvis er fysisk tilstedeværelse i form av et kontor med begrensede åpningstider. Det finnes flere digitale løsninger som kan ivareta samme opplevelse av nærhet og at man må se på kvalitetsbiten av reformen. Videre peker nummer 4 på at beredskapen generelt er blitt bedre og mer profesjonelt jevnt over, da reservetjenesten med bakvakt som tidligere ble praktisert i distriktene, kunne gi en falsk forventning på responstid og kapasitet. Nå er denne kapasiteten beskrevet og tilgjengelig, riktignok lengre unna for enkelte. Det er blitt for mye fokus i media og kommunene på at lensmannskontor har blitt lagt ned i stedet for å sette søkelys på hva man får som erstatning av kvalitet, digitalisering og beredskap. Som eksempel nevner nummer 4 at de nå har gjennomført første avhør over video, som gjør at publikum slipper å reise inn til nærmeste lensmannskontor, altså mer effektiv ressursbruk. Nummer 4 fortsetter videre med at «Jeg mener at mye av den nærheten til politiet har vært en illusjon ... de små lensmannskontorene har bestått av 1 til 2 politibetjenter og noen sivilt ansatte med svært begrenset kapasitet, men kontoret i seg selv har skapt en nærhet. Kompetansen på de små lensmannskontorene var langt lavere enn hva som er tilfelle i dag. Hvordan nærheten faktisk er og hvordan denne oppleves, er to helt forskjellige ting».

E-politiet² gir en annen dimensjon på nærhet enn tidligere. Et annet eksempel er Hitra og Frøya, der lå det to lensmannskontor med 30 minutters kjøretur mellom kontorene. Et på hver øy. Frøya har klaget voldsomt at de nå har mistet politiet etter at lensmannskontoret er nedlagt, til tross for at politiet på Hitra, ligger 20 minutter unna. De har etter reformen en bedre kvalitet i tjenesten nå en hva de hadde før.

Nummer 4 avslutter med at kvaliteten reformen kommer med ikke er blitt kommunisert og ville ha bidratt til mindre motstand i befolkningen om de hadde vært informert.

² E-politiet i denne sammenheng er politiets elektroniske løsninger til publikum og mulighetene i kommunikasjon mot politiet uten fysisk oppmøte.

Intervjuobjekt 5 åpner med at på de sentrale stedene er politiet blitt mye mer robust, det er et større og bedre fagmiljø og de er rustet til å løse de fleste oppdrag, men at på de stedene som har mistet lensmannskontoret, har man blitt mye svakere. Nummer 4 sier at på de stedene som har mistet sine lensmannskontor er politiet så lite til stede at folk har sluttet å ringe politiet. Det gir en selvoppfyllende profeti når folk slutter å ringe om at politiet tror det ikke skjer ulovligheter der og vil dermed ikke prioritere området. Det vil alltid være noe å ta tak i ute i distriktene, men om du ikke er der «skjer» det heller ingenting. I tillegg vil folk ta kontakt med politiet på en annen måte når en ser oss og fortelle om hva som rører seg.

Akkurat den lokalkunnskapen var enklere å få tak i når man var synlig i distriktet forteller nummer 4. Avslutningsvis deler nummer 4 sin største bekymring om at man ikke er til stede i de griskrente strøken på samme måte som tidligere, som gjør at man går glipp av informasjon og at publikum unnlater å kontakte politiet, som igjen påvirker tilliten til politiet negativt.

Oppsummert:

Det er stor grad av enighet blant intervjuobjekt nummer 1, 2, 3 og 5 (4 av 5) at opplevelse av at avstanden til publikum er blitt større. Intervjuobjekt nummer 4 sier ikke direkte imot de andre, men forteller at denne opplevelsen kanskje er en falsk følelse av nærhet til et bygg uten særlig innhold. Både intervjuobjekt nummer 3 og 4 påpeker at publikums følelse av tilstedeværelse ved de små lensmannskontorene ikke nødvendigvis henger sammen med beredskapen som eksisterte. To av intervjuobjektene peker på at lokalkunnskapen har blitt mye dårligere etter reformen. (resterende nevner det ikke direkte).

Alle intervjuobjektene, foruten nummer 4, peker på en direkte sentralisering av oppgaver innenfor ledelse, etterforskning, logistikk og operativt. Og at fagmiljøene for disse og andre oppgaver er flyttet til større sentrale enheter. Alle intervjuobjektene, foruten nummer 4, forteller i større eller mindre grad, med sine egne ord, at styrken er flyttet inn fra det desentraliserte til det sentrale og at oppdragsmengden også er flyttet tilsvarende. Nummer 4 fokuserer heller på at profesjonaliteten på tjenestene for alle er blitt bedre og dermed tilbudet er bedret selv om lensmannskontor er lagt ned.

6.1.2 Hvordan er bemanningssituasjonen før og etter reformen?

Intervjuobjekt 1 jobber som operativ aksjonsleder og har over 17 års erfaring fra politiet. Han beskriver bemanningssituasjonen ut fra et operativt perspektiv i hele geografisk driftsenhet sør med at: «antall patruljer ute er mye mindre enn tidligere». På Heimdal politistasjon er vi blitt langt flere folk nå en tidligere fordi Melhus og Klæbu lensmannskontor er nedlagt og flyttet til Heimdal politistasjon. Men intervjuobjekt 1 hevder at antall politipatruljer ute er blitt færre, dette med tanke på at de nå skal dekke et mye større geografisk areal. Avstanden mellom patruljene kan til tider være ekstremt store.

Nummer 1 forteller at han har opplevd vakter hvor det: «ikke er politipatruljer mellom Heimdal og Lillehammer, dette er en strekning på ca. 35 mil»

Intervjuobjekt 2 sier at han ikke tror bemanningssituasjonen nå er noe høyere enn hva den var for 4-5 år siden, før innføringen av politireformen. Han presiserer at han da først og fremst tenker på operative politifolk som er ute og jobber i hele geografisk driftsenhet Sør. Han har over 19 års erfaring fra politietaten og hvor de fleste av årene har vært ute i operativ polititjeneste. Nummer 2 mener personlig at det «ikke er noen flere polititjenestepersoner ute nå en tidligere med tanke på den publikumsmassen som er».

Han hevder videre at han er ganske sikker på at bemanningen operativt har gått ned som følge av politireformen. At flere er flyttet fra lensmannskontorene inn til Heimdal politistasjon, gjør at vi er flere politifolk her. Nummer 2 hevder at de som bor sentralt i nærheten av Heimdal politistasjon, nok har opplevd bemanningen som vesentlig høyere enn før. Der er vi til stede og synlig for publikum, men dette er ikke tilfelle ute i distriktet.

Intervjuobjekt 3 sier at han ikke har noen konkrete tall, men: «mine følelser er at vi er færre personer på gulvet nå en hva vi var tidligere». Nummer 3 har over 15. års erfaring fra politiet og jobber nå som innsatsleder. Han ser på bemanningssituasjonen ut ifra et operativt perspektiv. Han hevder at opplevelsen er at vi er færre polititjenestepersoner til å ta tak i de oppgavene som blir tildelt og at vi på denne måten har mye mer å gjøre per mann. Etter reformen fikk vi politiarbeid på stedet (PPS), dette gjør at vi nå bruker mye lengre tid på oppdragene en tidligere. Vi bedriver etterforskning på stedet i større grad enn tidligere, dette hevder nummer 3 er vel og bra, men det krever veldig mye ressurser. Dette er ressurser som ikke er blitt tilført. Bemanningen på grunnplanet er for liten.

Nummer 3 sier videre at reformen har ført til at mange politifolk har blitt flyttet oppover i ledelsen. På denne måten blir tjenesten styrt på en bedre måte utfra at vi jobber målrettet ut

ifra en kunnskapsbasert etterretningsrapport. Men når en ikke har folk til å sette ut oppgavene på, er vi like langt hevder intervjuobjekt 3. Han mener at vi: «uten nok ressurser til å gå i dybden på problemområdet, driver vi bare med brannslukking».

Intervjuobjekt 3 mener at dersom en styrker bemanningssituasjonen under innsatslederne, altså flere politipatruljer ute i operativ tjeneste. Så mener han at det kommer til å bli veldig bra på sikt. Da har innsatslederne muligheten til å styre patruljen ut i distriktet på en bedre måte.

Intervjuobjekt 4 hevder at bemannings situasjoner på Heimdal har endret seg radikalt etter innføringen av politireformen. Nummer 4 sier at vi er: «langt flere ansatte, jeg tipper vi er dobbelt så mange ansatte nå som før reformen». Han sier videre at han har ikke det nøyaktige antallet, men anslår at vi nå er ca. 40 polititjeneste personer på Heimdal politistasjon, mens vi før innføringen av reformen var ca. halvparten. Nummer 4 ser på det totale bildet over alle tjenesteområdene. Både dem som sitter i ledelsen, etterretning, etterforskning, forebyggende og operativ tjeneste.

Intervjuobjekt 5 mener at når det gjelder bemanningssituasjonen så er vi blitt langt flere folk totalt nå en før innføringen av reformen. Han sier videre at samtidig har de mindre lensmannskontorene blitt lagt ned, eller tappet for ressurser. Mange politifolk har blitt sentralisert inn til sentrale stillinger i ledelsen, operasjonssentralen eller andre fellesfunksjoner på sentrum eller på Heimdal politistasjon. Nummer 5 sier at mange har blitt flyttet opp fra operativ tjeneste og inn i sentrale funksjoner som skulle fylles som følge av kvalitetsløftet i reformen. Dette førte til at grunnbemanningen var den som ble mest skadelidende, men dette har forandret seg den siste tiden. Nummer 5 hevder at det nå er blitt en styrking av operative personell, men at det er langt til vi er optimalt bemannet ute.

Oppsummert:

Intervjuobjektene hadde en sprikende oppfatning av hvordan bemanningssituasjonen har utviklet seg. Nummer 1, 2 og 3, som alle jobber i operativ tjeneste, mener at antall personer som er ute og kjører patruljer er langt færre nå en før politireformen. Ut fra et operativt perspektiv, hevder alle tre at bemanningen totalt sett med tanke på arealet som vi skal dekke er mindre. Nummer 3 mener at grunnen til at det er færre personer på «gulvet», er at mange politifolk er blitt flyttet oppover i ledelsen. Intervjuobjekt nummer 4, hevder det motsatte at de tre første, han sier at det totalt sett på Heimdal politistasjon er dobbelt så mange ansatte nå, som før reformen. Intervjuobjekt 5 er langt på vei enig i nummer 4 og hevder at vi er blitt

langt flere folk total nå en før innføringen av reformen, men at de fleste er sentralisert inn i sentrale funksjonsstillinger. Dette har gått på bekostning av operativt personell ute i distriktet.

6.1.3 Hvordan har fagmiljøet og kompetansen utviklet seg?

Intervjuobjekt 1 forteller at før reformen hadde alle lensmannskontor og stasjoner ansvar for sine egne saker og mye av kompetansen var spredt rundt omkring. Etter innføringen av nærpolitireformen har denne kompetansen blitt samlet mer på et sted, noe som har ført til større og sterkere fagmiljøer. Alt er blitt mer sentralisert og spesialisert enn hva det var før reformen. Nummer 1 mener det er mer søkelys på de store tingene og trekker frem organisert kriminalitet og datakriminalitet som satsingsområder som er vektlagt. Intervjuobjekt 1 sier videre at det er blitt mye mer profesjonelt og kvalitetssikret den kompetansen operative mannskaper skal ha for å utføre arbeidet ute på et åsted. Det er et krav om at alle operative politimannskaper skal gjennomføre PPS (politiarbeid på stedet) hvor avhør skal gjennomføres på lyd. Dette arbeidet blir i etterkant gjennomgått på tilbakemeldingsmøter. Nummer 1 hevder at politiet er blitt mer profesjonelt på alle områder. Det er blitt mer spesialisering innenfor etterforskning, UEH (utryknings enheten) og andre spesialfunksjoner.

Intervjuobjekt 2 starter med å trekke frem operasjonssentralen som den enheten som har styrket seg mest etter reformen. De er mye mer profesjonalisert nå enn tidligere. I tillegg trekker nummer 2 frem opprettelsen av felles straffesaksinntak (FSI). De er lokalisert like ved operasjonssentralen og har et nært samarbeid med dem. Nummer 2 mener at når FSI blir brukt på rette måte, så er de et kjempeløft for de operative hele døgnet. Der sitter det etterforskningsledere som styrer etterforskningen i akutt fasen uansett når det måtte være på døgnet. Tidligere var patruljen og operasjonssentralen overlatt til seg selv etter kl. 16:00 på hverdager og i helgene.

Intervjuobjekt 3 forteller at han før reformen jobbet på et lite lensmannskontor som ble lagt ned. Han hadde ansvar for både operativt beredskap og etterforskning i egne saker, noe som til tider førte til stor frustrasjon, da man aldri rakk å bli ferdig med noe før neste arbeidsoppgave kom. «Arbeidsmengden ble veldig uoversiktlig, og arbeidshverdagen var til tider svært stressende», forteller han. Nummer 3 beskriver at det var et lite fagmiljø og kompetansen på betjentene var veldig personavhengig. Han hevder at etter reformen og sammenslåingen av lensmannskontoret til Heimdal politistasjon, så har politiet blitt mye mer «robuste» på alle områder. Intervjuobjekt 3 forteller videre at nå er etterforskerne inndelt i

ulike fagmiljøer og jobber spesifikt i saker innenfor sin fagkompetanse med en etterforskningsleder for hvert fagfelt. Dette mener nummer 3 er en stor kompetanse heving og helt avgjørende for å gjøre en god jobb. Intervjuobjekt 3 forteller at han har flere års erfaring fra utrykningsenheten (UEH). De var før reformen spredt rundt på de forskjellige tjenesteenhetene og det var vanskelig å få til fellestreninger og et godt fagmiljø. Nummer 3 hevder at nå når de er samlet under et tak, så har de fått et sterkere fagmiljø på det operative politiarbeidet, og det er lettere å få til samtreninger dem imellom og samtidig drive opplæring av de andre operative mannskapene. Han mener at nå er det fullt og helt opp til innsatslederne å prioritere og bygge et sterkt fagmiljø, dette ved å sette av tid og ressurser til trening. Nummer 3 trekker også frem operasjonssentralen som den enheten som: «har fått det best til i forhold til hvordan det var før».

Intervjuobjekt 4 mener at det kunnskapsløftet som har blitt gjort etter reformen med politiarbeid på stedet er basert på en modell som har vært praktisert i den ytre etat i mange år. Han hevder at dette løftet kun har føltes radikalt på politistasjonene i de sentrale områdene. Nummer 4 mener videre at desentraliseringen av innsatslederne fra sentrum politistasjon og ut til distriktsnivå, er en markant endring av kompetanse forskyvning. De fleste andre fagmiljøer er blitt sentralisert til større enheter, mens innsatsledernivået i Trøndelag har gått motsatt vei. Nummer 4 er usikker på om dette har hevet fagkompetansen til innsatslederne, men mener det er en stor styrke for de operative ute i distriktene som lettere har fått tilgang på en innsatsleder. Intervjuobjekt 4 forteller at opprettelsen av politikontakt funksjonen er ny som en konsekvens av reformen. Hensikten med politikontaktene er at de skal være et talerør mellom eksterne samarbeidspartnere og tjenesteenheten sin ledelse. Nummer 4 sier at GDE sør har fått fire politikontakter, disse er spredt ut i distriktet med hver sitt geografiske ansvarsområde. Han mener denne kontakten som politikontakten har opp imot kommunene fungerer veldig bra. De samarbeider godt og kommunene føler seg ivaretatt av politiet mener nummer 4.

Intervjuobjekt 5 trekker også frem operasjonssentralen som en enhet som er blitt mer enhetlig og faglig dyktige. Han mener at de er blitt langt flere folk, de har fått en felles struktur og håndterer større oppdrag på en helt annen måte enn tidligere. Nummer 5 mener at i de sentrale og sentrumsnære strøkene, så har politiet blitt styrket. De enkelte fagmiljøene er sterkere enn tidligere. Det er flere folk å ta av, det er blitt mer strømlinjede. Nummer 5 mener at politifolkene jobber mer spesialisert nå enn tidligere. «De har gjerne bare et fagmiljø som de spesialiserer seg innenfor, dette gjør at de har mulighet til å fordype seg på det og bli bedre

på det en skal jobbe med». Nummer 5 hevder at det ikke er noe tvil om det er blitt bedre fagmiljøer med høyere kompetanse som følge av reformen, men at dette ikke tilfellet på de små lensmannskontorene. Her er det blitt helt motsatt hevder han. Fagmiljøene er blitt svake, det er mindre folk og mer gjennomtrekk av hvem som jobber der.

Oppsummert:

Alle intervjuobjektene har en enighet om at fagmiljøene har blitt større, sterkere og mer profesjonalisert, men også mer sentralisert. Nummer 1 sier at kompetansene på de ulike fagfeltene er blitt sentralisert og samlet på et sted. Intervjuobjekt 3 som har lang arbeidserfaring fra lensmannskontor, sier at politiet er blitt mye mer «robust» og profesjonalisert på alle områder nå, enn hva han opplevde på et lite lensmannskontor før reformen. Han trekker frem UEH-enheten som et eksempel på et fagmiljø som har blitt samlet på et sted. De har fått til et godt fagmiljø gjennom fellestreninger, som igjen er med på å heve kompetansen på de andre operative mannskapene. Intervjuobjekt 5 peker på at det motsatte har skjedd på de små lensmannskontorene som fortsatt består ute i distriktet. Her er fagmiljøene blitt svakere, det er mindre folk og stor gjennomtrekk av hvem som jobber på lensmannskontorene. Både nummer 2, 3 og 5 trekker frem operasjonssentralen som en stor vinner som har hevet profesjonaliteten og kompetansen, samtidig som både felles straffesaksinntak (FSI) og politikontaktene nevnes som gode enheter som er kommet ut av reformen.

6.1.4 Er styringen og struktur tilfeldig eller målrettet?

Intervjuobjekt 1 åpner med at han opplever at tinge er satt mer system og struktur etter reformen. Det er fokus på de store tingene, blitt mer profesjonelt og at man blir styrt på en helt annen måte enn tidligere. Ledelsesstrukturen er satt på en mer bestemt måte enn tidligere da det var mindre ledere og mer fritt i forhold til strukturen. Man får føringer på hva man skal gjøre og ikke gjøre nå etter reformen som både er positivt og negativt ifølge nummer 1. Strukturen i hvem som styrer og hvem man forholder seg til er definert og klar så man vet hvem man har å forholde seg til. Kompetansen blir kvalitetssikret nå, det ble den ikke før som oppleves som bra for kvaliteten i arbeidet. Avslutningsvis forteller nummer 1 at han sitter igjen med at alt er blitt mer profesjonelt.

Intervjuobjekt 2 peker umiddelbart på operasjonssentralen som den største opplevde forskjellen etter reformen i hvordan den er blitt mye større, mer organisert, mer

profesjonalisert og mer strukturert. I tillegg er arbeidsdagen mer styrt enn tidligere hvor man stod mer fritt for å påvirke egen hverdag i hvilke oppdrag man ønsket å ta. Strukturen og organiseringen i hverdagen er satt på en klarere måte, det er en rød tråd i forhold til oppfølging av vaktlagene og fra tjenestesett til tjenestesett. Videre peker nummer 2 på at man drar i en bestemt retning, at det ikke er tilfeldig lengre. Lederne er mer involvert i hva man skal gjøre og er mer samstemt enn tidligere, alt er satt mer i system. Det har ikke stått på mengden informasjon under reformen, heller i overkant mye. Nummer 2 avslutter med å påpeke at reformen har medført at man er blitt mye mer profesjonalisert, bedre struktur og bedre organisert.

Intervjuobjekt 3 viser til at det tidligere var opp til den enkelte patruljen som møtte opp på jobb hva de skulle ta seg til, altså ingen styring. Den nye organiseringen er en stor styrke, hvor ledelsen er tilgjengelig og mulig å forholde seg til hele tiden.

Informasjonen fra ledelsen er sendt i lange e-poster som videresendes ukritisk uten å bli brutt ned til hva det betyr for det operative miljøet. Det blir overlatt til den enkelte å skjønne hva dette innebærer, og hva man faktisk skal gjøre med det. Poenger er at informasjonen skulle ha vært bearbeidet på forhånd.

Nummer 3 peker videre på opprettelse av etterretningspatruljer og politikontakter som nye tilskudd etter reformen som har gjort etaten mer profesjonell og målstyrt. En annen stor forandring er operasjonssentralen som har blitt styrket, mer robust og tar styring på å drifte oppdragene, dette har de fått til med bakgrunn i mye tilførte ressurser. Videre pekes det på at operasjonssentralen er den eneste enheten i politidistriktet som har en minimumsbemanning som står nedfelt og som består av operasjonsleder, oppdragsleder og minimum fire operatører.

Den siste tiden er det ansatt mange nye politifolk som merkes godt ifølge nummer 3. Likevel påpeker nummer 3 at handlingsrommet til den enkelte er mindre nå da alt er mer planlagt, målstyrt og satt i system enn tidligere som kan gjøre det utfordrende for at den enkelte skal ta initiativ selv og få et eierforhold til arbeidet som igjen skaper motivasjon.

Intervjuobjekt 4 forteller at de på deres tjenesteenhet har bygget opp en organisasjon som i ganske bra grad er i stand til å ivareta det som var hensikten. Flere av funksjonene fungerer ganske godt. Strukturen og samarbeidet mellom enhetene er fremdeles i læring og at det tar tid før dette vil fungere som tiltenkt. Måten å prioritere på har blitt veldig annerledes. Styringen fra ledelsen er organisert på en annen måte nå, en tidligere. Eksempel på det er KUBA prioriteringer som vi forklarte under kapittel 3.6

Nummer 4 forteller videre at det er blitt mye mer styring nå en hva som var før, og at spørsmålet om det er for detaljstyrt kan stilles. På enkelte områder kan det være bra at dert er styring, på andre kan det føre til at en blir mer låst i arbeidshverdagen sin og på den måten mister initiativ. Videre er det ikke større trykk på målingene, men alt er mer styrt fra ledelsen. Så med tanke på måloppnåelse i forbindelse med enkeltoppgaver, så er det nå større forventninger til mannskapene. Notoriteten til arbeidet som gjøres i organisasjonen er bedre nå enn før. Med dette mener jeg at det er en større gjenbrukbarhet av de arbeidsoppgavene som hver enkelt politimann utfører. Det er større fokus på de kravene til dokumentasjon på de arbeidsoppgavene man har. Før var det mer frihet til å gjøre det man ville, mens nå har innsatsleder fått arbeidslederansvar og skal på den måten styre patruljene der det er behov.

Nummer 4 er åpen på at man har undervurdert påvirkningen de strukturelle endringene som er gjort har hatt på samarbeidspartnere, og at med en annen tilnærming kunne spart seg mye støy. Støyen går ut på de idealistiske synspunktene på hvordan strukturen skulle vært løst, sett fra samarbeidsparters ståsted. Det er samarbeidet mot samfunnets øvrige funksjoner som kunne fungert bedre med en annen tilnærming til strukturendringene i reformen. Strukturendringen har tatt alt fokuset vekk fra det kvalitetsløftet som er blitt gjort.

Intervjuobjekt 5 åpner opp med at det er blitt flere krav, ikke urimelige, og mye mer systematisk om at man skal jobbe kunnskapsbasert. Likevel er det flere av kravene som vanskelig lar seg måle slik at man får ikke vist at man har gjort noe med det. For de prioriterte oppgavene skal man loggføre alt man jobber med for å kunne måle i etterkant om man har god nok innsats, slik som f.eks. fotpatrulje på kjøpesenter for synlighetens skyld, det er nytt etter reformen. Disse målingene gjør at arbeidet blir systematisert på en bedre måte og lederne kan vise til konkrete tall. På den andre siden er faren med for mye struktur og styring at det er med på å drepe en del av initiativene til de enkelte polititjenestepersonene. Det at en blir styrt for direkte og samtidig kveler initiativene er veldig uheldig. Slike utfordringer må lederne være bevisst på i sin styring av mannskapene, de må delegerer oppgaver slik at en beholder driven i mannskapene og initiativet.

Informasjonskanalen som hyppigst er brukt er e-poster, noe som ikke nødvendigvis er riktig kanal for informasjon i en reform. Avslutningsvis forteller nummer 5 at det er en fordel at man ser effekten/resultat av de prioriteringene de bestemmer seg for.

Oppsummert:

Alle er enige at det er blitt en helt annen styring med mer fokus på prioriteringer. Profesjonalitet og målstyring er det flere som nevner som styrker etter reformen. En av informantene forteller at handlingsrom er mindre enn før, noe som kan drepe initiativ. Informasjon under reformen har det vært nok av, men flere av informantene stiller seg kritisk til kommunikasjonskanalene som er brukt. Lange e-post-strenger fra sentralt som videresendes fra ledelsen ukritisk, uten å bli brutt ned. Det har vært vanskelig å forstå hva som er viktig og ikke, ingen har sortert eller prioritert informasjonen.

En annen endring som nevnes er at ledelsen er tilgjengelig hele døgnet og at strukturendringene fortsatt ikke er satt, som gjør at organisasjonen fortsatt lærer seg å fungere sammen. Det fortelles fra en av informantene at strukturendringen har tatt alt fokuset vekk fra det kvalitetsløftet som er blitt gjort.

6.1.5 Har det blitt flere ledere?

Intervjuobjekt 1 hevder at vi på kort sikt har blitt mange flere ledere og en helt annen ledelsesstruktur i politiet. Han sier videre at før innføringen av reformen var det langt færre ledere og mer fritt i forhold til struktur. Nå er det flere ledere som bestemmer og ønsker å ha noe å si på hvordan jobben skal gjøres ute på stedet. Nummer 1 sier at det er en operasjonsleder, en innsatsleder, en FSI leder og av og til jourhavende jurist som ønsker å ha et ord med i spillet når politipatruljen skal utføre en oppgave på et åsted. Nummer 1 hevder at det er mange ledere som er flinke til å vite hva som skal gjøres, men det store problemet er at det mangler folk ute som kan utføre oppgavene. Han sier videre at: «det er noe av essensen som er blitt en mangelvare».

Intervjuobjekt 2 sier at før reformen så var det bare tre ledere på hele Heimdal politistasjon. Det var stasjonssjef, operativleder og etterforskningsleder. Nå etter reformen er det seks innsatsledere, en stasjonssjef som også er GDE-leder, to seksjonsledere og flere etterforskningsledere. Nummer 2 mener at det økte antallet med ledere gjør at det er flere som skal ha en mening om det arbeidet vi gjør. Det er ofte vel og bra, men fører også til at: «det er mange flere kokker som skal ha et ord med i laget».

Intervjuobjekt 3 forteller at det etter reformen har det blitt flyttet mye folk oppover fra grunnbemanningen og opp i ledelsen. Det er blitt langt flere ledere, noe som er vel og bra når

det gjelder å styre tjenesten på en bedre måte og jobbe målrettet ut ifra etterretningsrapportene. Før var det bare to ledere på hele stasjonen i tillegg til stasjonssjefen. Nummer 3 sier videre at det er blitt langt flere ledere nå som skal styre for å nå de målene som vi blir pålagt, men når innsatslederne ikke har folk til å legge ut oppgavene på, så er vi like langt. Nummer 3 mener at det kan sammenlignes med: «han personen i vegvesenet som står å graver, mens det står ti personer rundt og observerer den ene personen ...» «det er litt sånn man føler det av og til, det er veldig mye ledelse og lite folk som utfører oppgavene».

Intervjuobjekt 3 hevder at det er blitt flere ledere, men at han tror at det er nødvendig for å få gjennomført samfunnsoppdraget på en tilfredsstillende måte. Problemet er at lederne ikke har noen folk de kan lede. Nummer 3 peker at en ikke kan flytte folk opp fra gulvet til å bli ledere og tenke at det blir bedre, uten å etterfylle de hullene som er på gulvet. Han forteller videre at det den siste tiden er i ferd med og ansatt flere folk for å nå målet om 2 polititjenestepersoner per 1000 innbygger. Nummer 3 har trua på at det skal bli veldig bra på sikt når vi når målet om å øke grunnbemanningen.

Intervjuobjekt 4 starter med å si at vi har fått et nytt ledernivå i GDE-sør etter innføringen av reformen. Innsatslederne er desentralisert fra distriktsnivå og plassert ut i distriktet.

Innsatslederne ligger stedsplassert under seksjonslederen for forebyggende og patrulje på Heimdal og under avsnittslederen på Orkdal. Nummer 4 sier det totalt er 9 innsatsledere i driftsenheten. Innsatslederne var tidligere tilknyttet Sentrum politistasjon i Trondheim og hadde en veldig sentralisert funksjon. Det er en markant endring på lederstrukturen at disse nå er kommet ut på distriktsnivå. Nummer 4 mener at antall ledere over innsatsledernivået i hele GDE'n er ca. det samme som før reformen. Han påpeker at alle lensmannskontor som er blitt nedlagt hadde en lensmann, en overbetjent og en førstebetjent, altså minst tre ledere per kontor. Nummer 4 sier videre at vi før reformen hadde tre ledere på Heimdal. Det var en stasjonssjef, en operativ leder og en etterforskningsleder. På Melhus var det en lensmann, en overbetjent og en førstebetjent. Det samme var det på Klæbu lensmannskontor. Altså 9 ledere over seksjonsleder nivå. Nå har vi en stasjonssjef som har en dobbelt rolle som driftsenhetsleder og tjenesteleder. Hun er både sjef for Heimdal politistasjon, og hele den geografiske driftsenheten. I tillegg har vi to seksjonsledere og en avsnittsleder. Nummer 4 hevder at på dette nivået er det faktisk blitt færre ledere etter at Melhus og Klæbu har blitt nedlagt og flyttet til Heimdal. Intervjuobjekt 4 tror vi totalt med de seks nye innsatslederne og de fire nye etterforskningslederne er blitt noen flere ledere etter reformen, men hevder at en på avsnittsleder nivået er blitt færre ledere. Nummer 4 påpeker at den eventuelle økte

mengden med ledere, har å gjøre med alle funksjonene som hver driftsenhet skal fylle. Økt antall etterforskningsledere har en sammenheng med antall fag innenfor etterforskningen som skal fylles. Det er dette som er en del av kvalitetsløftet i reformen. Behovet for dypere kunnskap i forbindelse med kvalitets hevingen gjør at en må ha flere typer etterforskningsledere. Nummer 4 hevder at det internt i politiet er et mantra om at det er alt for mange ledere etter reformen, men i driftsenheten på Heimdal så er ikke dette umiddelbart sant. Nummer 4 anbefaler at vi gjør en undersøkelse i forbindelse med masteravhandlingen om det faktisk har blitt flere ledere i politiet etter innføringen av nærpolitireformen.

Intervjuobjekt 5 hevder at det er blitt langt flere ledere etter innføringen av reformen. Han sier at: «det er blitt veldig mange flere ledere på nivå vi tidligere ikke visste fantes». Nummer 5 mener at det for han personlig har vært positivt at det er blitt flere ledere. Dette har ført til en mer tydelig ledelsesstruktur og styring. Tidligere var tjenesten mye mer tilfeldig og personavhengig. Nå er tjenesten styrt på en bedre måte og vi jobber mer målrettet ut ifra en etterretningsrapport. Nummer 5 forteller videre at han stort sett forholder seg til innsatslederne og etterforskningslederne i den daglige tjenesten. Nummer 5 avslutter med at det ikke er noen tvil om at det er blitt flere ledere på hovedstasjonen, Heimdal politistasjon, og i de sentrale fellesfunksjonene på politihuset i Trondheim, men at det er blitt langt færre ledere ute i distriktet som en konsekvens av de nedlagte lensmannskontorene.

Oppsummert:

Alle intervjuobjektene, bortsett fra nummer 4, er enige i at det er blitt langt flere ledere og annen ledelsesstruktur nå. Intervjuobjekt 3 sier at det er blitt flyttet mye folk oppover fra grunnbemanningen til ledelsen. Han sier at det er mye ledelse, men lite folk til å utføre oppgavene. Intervjuobjekt nummer 4 sier direkte imot det de andre intervjuobjektene. Han hevder at det er et mantra internt i politiet om at det er blitt for mange ledere etter reformen, men at dette umiddelbart ikke er sant når en regner hele GDE-Sør samlet. Han anbefaler at vi som en del av masteravhandlingen undersøker om det faktisk er blitt flere ledere.

Alle intervjuobjektene, foruten nummer 4, sier at det ikke er noen tvil om at det er blitt flere ledere. Nummer 5 sier at det for han personlig er positivt at det er blitt flere ledere. Han hevder at dette har ført til en mer tydelig ledelsesstruktur og bedre styring en hva som var tilfelle tidligere.

6.1.6 Har kvaliteten endret seg?

Intervjuobjekt 1 sier at reformen har ført til at politiet er blitt mye mer profesjonelle på alle områder enn hva de var tidligere. Biler og utstyr er blitt bedre. Det er blitt mer spesialisering på alle områder, nummer 1 trekker frem UEH som en enhet som er blitt mye mer samtrente og spesialiserte enn tidligere. Det er blitt mer system på det meste og det er mer søkelys på de store tingene, som for eksempel organisertkriminalitet og datakriminalitet. Nummer 1 hevder at det nå stilles mye høyere krav til patruljene som er ute i operativtjeneste og at de faktisk innehar den kompetansen som er forventet av dem. Det er innført en ny arbeidsmetode for hvordan vi skal arbeide ute på et åsted, politiarbeid på stedet (PPS). Nummer 1 forteller videre at dette er en arbeidsform som gjør at politifolkene ute skal gjøre ferdig mye av etterforskningen på stedet etter råd og veiledning fra FSI. Opprettelsen av et sentralt straffesaks inntak (FSI), hvor det sitter etterforskningsledere som skal styre etterforskningen i akuttfasen, sikrer at nødvendige arbeidsoppgaver blir utført forteller intervjuobjekt 1. Nummer 1 sier videre at dette arbeidet skal dokumenteres i form av at avhørene skal tas opp på lyd og spor skal sikres forskriftsmessig. Dette være seg DNA-spor eller andre viktige etterforskningsspor som er med på å belyse saken fra alle sider. Dette var arbeid som tidligere ikke ble gjort på stedet, men av etterforskere eller kriminalteknikere i etterkant, da var gjerne situasjonsbilde noe helt annet og viktige spor var borte. Nummer 1 mener at kvaliteten på det arbeidet som blir utført ute nå er mye høyere enn før reformen, men sier samtidig at det i tillegg er mye mer tid- og ressurskrevende. Han sier at: «Nå må patruljene på stedet gjøre alt arbeidet med begrenset antall politifolk. Men bare 1 eller 2 patruljer, så må en prioritere det som er viktigst». Kart stemmer ikke overens med terrenget sier nummer 1. Han mener tankene og visjonen om at alt etterforskningsarbeidet skal gjøres ferdig på stedet er godt og er med på å heve kvaliteten på arbeidet, men da må bemanningssituasjonen økes.

Intervjuobjekt 2 mener det nå er en helt annen arbeidshverdag en før innføringen av reformen. Han begrunner dette med at arbeidshverdagen er mye mer styrt nå enn tidligere. Den er: «mer sett av organisasjonen» påpeker han. Tidligere var arbeidsdagen mer opp til hver enkelt polititjenesteperson hva han ønsket å bruke arbeidstiden sin på, det var litt "fritt frem". Hendelsesstyrte oppdrag som kom fra operasjonssentralen er og har alltid vært førsteprioritet, men tiden vi har mellom oppdragene har tidligere vært opp til hver enkelt og styre sier nummer 2. Arbeidet nå er mye mer styrt og kontrollert av ledelsen. Vi jobber kunnskapsbasert og målrettet mot prioriterte problemområder, dette etter en etterretningsrapport fra etterretningsavdelingen. Nummer 2 sier at det er «en rød tråd i forhold

til oppfølging av vaktlagene fra tjenestesett til tjenestesett. Vi drar alle i samme retning og lederne er mer involvert i hva vi skal gjøre. De er samstemte». Nummer 2 mener at kvaliteten på det politiproduktet som blir levert er langt bedre nå enn hva den var før reformen, men det største problemet er at dette arbeidet er svært ressurskrevende og tidkrevende. Dette gjør at vi sitter mer inne foran datamaskinene og skriver rapporter, og får mindre tid til å være ute blant publikum og drive med forebyggende arbeid. Intervjuobjekt 2 forteller videre at vi også har fått tilbakemeldingsmøter. Dette er møter som blir holdt med jevne mellomrom hvor vi analyserer oppdragene vi har vært på sammen med etterforskningsledere og jurister. Nummer 2 mener dette er et etterlengtet kvalitetsløft for det arbeidet som blir produsert. Der vi tidligere aldri fikk noen tilbakemeldinger på de rapportene vi produserte, blir disse nå gjennomgått nøye påpeker nummer 2. Dette gjør at vi neste gang lærer av feilene vi har gjort og lager et bedre produkt.

Intervjuobjekt 3 forteller at vi nå er blitt mye mer «robust» i forhold til etterforskning og på det operative enn vi var tidligere, da hovedsakelig i de sentrale strøkene. Tjenesteenhetene er blitt sterkere og det er muligheter for å drive en arbeidsstyring gjennom hele døgnet. Nummer 3 mener at den styrkingen som har blitt gjort av operasjonssentralen har vært helt nødvendig og avgjørende for om vi lykkes med reformen. Nummer 3 mener at operasjonssentralen muligens er den enheten som har fått tilført flest ressurser etter innføringen av reformen. Den er blitt selve hjertet i politidistriktet og rustet til å håndtere flere pågående store oppdrag samtidig sier nummer 2, det var de ikke tidligere påpeker han. Intervjuobjekt 3 mener at de operative mannskapene har fått mange flere arbeidsoppgaver, mer omfattende arbeidsoppgaver og det er mindre folk som kan gjøre disse oppgavene nå enn tidligere. Dette mener nummer 3 har ført til et større arbeidstrykk og arbeidspress på de operative mannskapene. Det blir mindre tid til å drive med egne initiativ, da handlingsrommet for de enkelte patruljene er lite. Alt er blitt mer planlagt og satt i system. Nummer 3 mener at sammenslåingen av Klæbu og Melhus lensmannskontor til Heimdal politistasjon, har ført til at enheten er blitt mye sterkere og klarer å levere et bedre produkt til publikum enn tidligere. Han begrunner dette med at avstanden mellom enhetene var så liten. Nummer 3 forteller at etter reformen så måles det operative arbeidet som blir utført gjennom de jevnlig tilbakemeldingsmøtene. Dette gjør at enn får tilbakemelding på det arbeidet som faktisk gjøres, dette sier nummer 1 er veldig bra og etterlengtet kvalitetsheving. Det gjør at vi lærer av feilene vi gjør og ser helheten på en bedre måte.

Intervjuobjekt 4 forteller at han det meste av sitt politiliv har jobbet på lensmannskontor. Som lensmannsbetjent ute i distriktet var vi vant til å gjøre alt i en sak fra A til Å, så politiarbeid på stedet er en kjent arbeidsmetodikk for dem. Det nye etter reformen er de digitale hjelpemidlene. Nummer 4 mener at det ikke er noe tvil om at kvaliteten på politiproduktet er blitt bedre som følger av kvalitetsløftet i reformen. Han hever også at skepsisen til kvaliteten på reformen grunner i mangel på forståelse og informasjon om tiltakene som er gjennomført. Som eksempel nevner informant 4 at opplevd nærhet av politiet er et samarbeid mellom politiet og det omkringliggende samfunnet. Dersom en ordfører i en kommune sier at nå er politiet borte fordi lensmannskontoret er lagt ned, så opplever publikum i kommunen at politiet er borte sier nummer 4. Han sier videre at på for eksempel Hitra og Frøya, som ligger ca. 20-30. minutters kjøring fra hverandre, så har nedleggelsen av Frøya ført til at Hitra har fått en døgntkontinuerlig beredskap som gjør kvaliteten på polititjenesten langt bedre.

Nummer 4 mener at notoriteten i arbeidet som gjøres i organisasjonen er bedre nå enn før. Med dette mener han at det er en større gjenbrukbarhet av de arbeidsoppgavene som hver enkelt politimann utfører i form av dokumentasjon. Denne dokumentasjonen gir ledelsen i politiet et større beslutningsgrunnlag for å gjøre riktige prioriteringer for hvordan ressursene skal brukes. Informant 4 sier dette er det sentrale i etterretningshjulet, den informasjonen som går opp, kommer ut igjen i prioriteringer fra ledelsen. Nummer 4 mener at manglende forståelse for dette systemet hos enkelte politifolk, kan være en av grunnene til at noen føler og opplever et større press nå enn tidligere.

Intervjuobjekt 5 sier at det ikke er noen tvil om at det er blitt en høyere kvalitet på det produktet som politiet leverer nå enn før reformen. Det er blitt en felles mal på hvordan ting skal gjøres, ting blir gjort likt påpeker nummer 5, det er en helhetlig tankegang på alt arbeidet som blir utført og dokumentert. Nummer 5 forteller at vi i tillegg har fått tilbakemeldingsmøte som en pålagt oppgave i etterkant. Her blir arbeidet nøye evaluert sammen med etterforskningsleder og jurist som er med på å formidle sin kunnskap på hva vi skal gjøre bedre neste gang. Nummer 5 forteller at han mener dette er: «kjempenyttig» og det er med på å heve kvaliteten ytterligere på arbeidet vi produserer.

Oppsummert:

Intervjuobjektene i denne masteravhandlingen er enige i at det politiproduktet som nå blir levert er langt bedre enn hva som var tilfelle før, dette som følge av kvalitetsløftet i reformen.

Intervjuobjekt nummer 1 sier at det nå stilles mye høyere krav til politipatruljene som er ute og kjører at de faktisk innehar den kompetansen som er forventet av dem. Nummer 2 sier at det før var «fritt vilt», men at en nå jobber samstemt, kunnskapsbasert og målrettet mot prioriterte områder. Alle intervjuobjekter trekker frem den nye arbeidsmetodikken politiarbeid på stedet, og nye digitale hjelpemidler som sentrale faktorer for at kvaliteten på arbeidet er blitt bedre. Intervjuobjekt 5 trekker også frem tilbakemeldingsmøtene, som er blitt en pålagt oppgave å gjennomføre, som «kjempenyttig» for å heve kvaliteten på arbeidet som blir gjort.

6.2 Antall ledere

Vi har i tillegg til intervjuobjektene sine svar produsert en oversikt over hvor mange ledere det var i samme geografisk område, da underlagt Sør -Trøndelag politidistrikt, som GDE-Sør hadde før reformen ble satt i kraft 1.1.2016. Det har ikke vært mulig for oss å finne en nøyaktig oversikt, da enkelte av lederstillingene sto ubesatte en tid før reformen. Vi har derfor gjort en optelling og produsert ut ifra egen kunnskap og muligheter antall ledere som var på de ulike tjenesteenheter.

Trøndelag politidistrikt ble etablert 1.1.2016. Det består av gamle Nord- og Sør – Trøndelag politidistrikt. Politidistriktet er organisert i tre geografiske driftsenheter som er Namdal og Innherred (GDE-nord), Trondheim, Værnes og Fosen (GDE-midt) og Gauldal og Orkdal (GDE-sør). GDE Gauldal og Orkdal blir kalt GDE-Sør og består av Gauldal politistasjonsdistrikt og Orkdal lensmannsdistrikt og er den enheten vi har satt søkelys på i denne avhandlingen.

6.2.1 Antall ledere i GDE Gauldal og Orkdal per april 2021

Driftsenheten er ledet av en driftsenhetsleder, som er driftsenhetens representant i politidistriktets ledergruppe. Driftsenhetsleder fungerer også som nærmeste leder for alle forvaltningsansatte i driftsenheten.

Orkdal lensmannsdistrikt er en av to tjenesteenheter i driftsenheten og ledes av en tjenesteenhetsleder, for tiden titulert lensmann. Tjenesteenheten består av to tjenestesteder. Lensmann er leder for den ene, mens en avsnittsleder er leder for den andre. Tjenesteenheten har også egen seksjon for Forebyggende og Patrulje som ledes av en seksjonsleder. Seksjonslederen er leder for den nevnte avsnittslederen, en etterforskningsleder for Orkdal etterforskning og tre innsatsledere. Totalt er det 7 ledere i Orkdal lensmannsdistrikt.

Gauldal politistasjonsdistrikt består av to seksjoner, forebyggende og patrulje samt seksjon for etterforskning. Disse ledes av hver sin seksjonsleder. Underlagt seksjonsleder etterforskning er fire etterforskningsledere som administrerer all etterforskning i tjenesteenheten. Underlagt seksjonsleder forebyggende og patrulje er det tre avsnittsledere, med ansvar for hvert sitt tjenestested. En for Heimdal politistasjon, en for Oppdal tjenestested og en for Røros tjenestested. I tillegg er det seks innsatsledere som ligger stedsplassert under seksjonslederen på Heimdal politistasjon og er operative ledere på taktisk nivå. Totalt er det 16 ledere med GDE-lederen.

Dette gir da 23 stykk ledere totalt for hele GDE Gauldal og Orkdal.

I tillegg er det fire politikontakter som har leder grad, men ikke funksjon, en etterretningsleder med ledergrad, men uten personalansvar og to tilrettelagte avhørere med ledergrad uten personalansvar. Slik at det kan bestrides om totalen på papiret skulle ha vært 30 stykker totalt.

6.2.2 Antall ledere GDE Gauldal og Orkdal før 1.1.2016.

Som en direkte konsekvens av strukturreformen ble følgende 7 lensmannskontor lagt ned; Klæbu, Melhus, Holtålen, Rennebu, Skauen, Meldal og Frøya. Alle disse lensmannskontorene hadde en lensmann og en førstebetjent, i tillegg hadde Melhus en overbetjent. Dette er 15 ledere, som nå er borte. Hemne og Snillfjord og Midtre Gauldal (Støren) består fortsatt, men der er det nå ingen ledere, som betyr 4 ledere i reduksjon da de i utgangspunktet hadde lensmann og førstebetjent. Oppdal, Støren og Hitra er tre lensmannskontor som fortsatt er en tjenesteenhet, men er begge redusert fra en lensmann og førstebetjent, til en overbetjent som er avsnittsleder, som gir en reduksjon på 6 ledere. På Heimdal politistasjon var det en stasjonssjef, en etterforskningsleder og en operativ leder, som gir en reduksjon på 3 ledere.

Ifølge våre beregninger så var det før reformen totalt 28 ledere med ledelsesansvar i sin stillingsinstruks i det samme geografiske området som nå er GDE-Sør. I driftsenhet Gauldal og Orkdal er det nå totalt 23 ledere, mens ledelsesansvar i sin stillingsinstruks. I tillegg er det som tidligere nevnt fire politikontakter, en etterretningsleder og to tilrettelagt avhørere med ledergrad, men uten personal eller lederfunksjon i sin stillingsbeskrivelse. Disse er ikke med i opptellingen. Med det utgangspunktet er det redusert fra 28 til 23 ledere gjennom reformen. (Antallet med ledergrad er likevel økt fra 28 til 30, om man tar med de uten personalansvar, men ledergrad).

Opprettelse og bemanning av fellesenheter var en del av personalløpets fase 1 som rekrutterte fra eksisterende bemanning. Under kapittel 6.1.2 tar flere intervjuobjekter opp at de mistet ressurser inn til fellesenheter som gjorde bemanningsutfordringen enda vanskeligere.

6.3 Annen relevant empiri

Det er gjort flere undersøkelser om politireformen og her tar vi med to for å kunne bygge opp under vår drøfting og konklusjon i de to påfølgende kapitlene. I tillegg peker disse to undersøkelsene i samme retning som det våre intervjuobjekter beskriver på mange av punktene.

Det er rettet stor kritikk til nærpolitireformen gjennom feltundersøkelsene, observasjonene, samtalene og spørreundersøkelsene som Cathrine Filstad og Tom Karp har gjennomført på 4500 politiansatte i 2019. De peker på at 80% av politiansatte mener at reformen ikke gir mening. Når et så stort antall ansatte i etaten mener at tidenes reform i politiet, som skulle gi så mange gevinster i form av mer politi, bedre politi og tjenester til publikum osv., ikke gir mening er det grunn til å rope varsko.

I tillegg gjorde de to professorene følgende funn (Filstad og Karp, 2019):

- *80 prosent tror det forebyggende politiarbeidet enten blir dårlige eller det samme som før på grunn av reformen.*
- *Nesten 80 prosent oppgir at beredskapen blir dårligere eller samme som før.*
- *90 prosent oppgir at tilgjengeligheten for publikum til politiet har blitt dårligere (70 prosent) eller samme som før.*
- *Nesten ingen av de spurte har tro på målet om ett politi med tilnærmet like tjenester.*
- *Nesten ingen av de spurte har tro på at reformen gir bedre ressursutnyttelse.*

Professorene delte bekymring for mangel på eierskap til reformen blant politifolk. De mente at så langt hadde reformen vært preget av for stor grad av sentral styring, som påvirker beslutningene som tas fordi ingen har eierskap til dem (Filstad og Karp, 2019).

DIFI (direktoratet for forvaltning og ikt) ved fikk i oppdrag for justis- og beredskapsdepartementet å evaluere nærpolitireformen. Her oppsummeres noen av funnene de gjorde som er relevante for våre forskningsspørsmål (Bakli et. al., 2019)

- *Det må være rom for å gjøre lokale tilpasninger etter hvert som svakheter med den valgte organisasjonsmodellen kommer til syne.*
- *Mange ledere i politimesterens ledergruppe, kritisk til mer topptungt byråkrati.*
- *Flere ledere på nivå 2, som er rekruttert fra underliggende nivå. Skaper personell- og ressursmangel på bunnlinja. Dette skaper nye led med uformelle førstelinjeledere enkelte steder.*
- *Sammenheng mellom ledernivå og hvor positiv man er til reformen. Ansatte i POD og ledere med personalansvar er gjennomgående mer positive og har større tro på reformen enn øvrige ansatte, inkludert førstelinjeledere uten personalansvar.*

Funnene til Filstad og Karp og DIFØ vil være med i vår drøfting og analyse som annen empiri for å ha en bredere base for våre vurderinger.

Anders Sunde-Eidem jobber som etterforskningsleder i Trøndelag Politidistrikt og har sammen med Emil André Røyrvik skrevet en masteravhandling om endringskapasitet i Trøndelag politidistrikt gjennom innføringen av Nærpolitireformen i 2019. Fokuset for avhandlingen var på Politidistriktets evne til å opprettholde ordinær drift samtidig som mange endringer pågikk under reformen.

I tillegg tar de blant annet opp ulike forutsetninger hos politiansatte på endringskapasitet når det kommer til utgangspunktet alder. Unge politibetjenter støtter raskere opp om og aksepterer endringer, enn hva eldre politiansatte med sine rutiner gjør. I tillegg gjør ny teknologi det mer utfordrende for eldre politiansatte å beherske faget sitt.

6.4 Justisministere under reformen

Navn	Fra	Til	Parti
Anders Anundsen	2013	2016	FRP
Per-Willy Amundsen	2016	2018	FRP
Sylvi Listhaug	2018	2018	FRP
Tor Mikkel Wara	2018	2019	FRP
Jøran Kallmyr	2019	2020	FRP
Monica Mæland	2020	-	Høyre

I tillegg må det nevnes at da Sylvi Listhaug måtte trekke seg 20. mars 2018, etter drøye 2 måneder i jobben, tok Per Sandberg over oppgaven midlertidig, han var i utgangspunktet fiskeriminister på daværende tidspunkt. Per Sandberg måtte selv trekke seg i august samme år på grunn av en kontroversiell tur til Irak med sin statsrådstelefon.

Poenget med å ta med dette er for å vise at under reformens mest krevende år, hvor stabil og tydelig ledelse var essensielt, byttet altså Norge justisminister hele 5 ganger på drøye 2 år, fra 2018-2020. Dette vil vi ta med i drøftingen angående eierskap til reformen.

6.5 Finansieringen av reformen – helt kort

I en artikkel i politiforum, publisert i november 2018 skriver de at Politidirektoratet har opplyst at samtlige tiltak i politireformen vil koste over 2,2 milliarder kroner, dette i perioden 2015 til 2022. Bare i perioden 2015-2017 anslo POD at de trengte over 900 millioner, mens det kun var øremerket litt over 500 millioner kroner (Politiforum, 2018).

VG skrev i en artikkel fra 10. august i 2019 at Arbeiderpartiet trekker støtten til politireformen da premissene for reformen ikke lengre var til stede og utviklingen av norsk politi gikk feil vei (Johnsen og Mosveen, 2019).

Flere politikere og fagforbund stilte spørsmålsteget med finansieringen av politireformen og Arbeiderpartiet var først ute



Figur 8: Vg`s oppslag 2019 om at Ap trekker støtten til politireformen.

i dagsavisen og meldte at politireformen har blitt en katastrofe som mangler 400 millioner kroner (Vestengen, 2019). Politiforum slår også alarm om en underfinansiert reform hvor det gapes over for mye på en gang uten at det tilføres ressurser, taperne er folket som bruker tjenestene og de ansatte som ikke strekker til (Fremstad, 2018).

Vi har i dette kapitlet systematisk gått igjennom våre funn i intervju og oppsummert, slik at vi kan belyse våre forskningsspørsmål. I tillegg har vi tatt inn egen empiri om antall ledere i GDE-sør for å kunne si noe om det har blitt flere eller færre ledere totalt i driftsenheten. Avslutningsvis har vi tatt med annen relevant empiri fra andre undersøkelser og feltanalyser, samt noe om finansieringen reformen. Dette gir grunnlag for drøfting og analyse i neste kapittel hvor vi vil drøfte dette opp mot våre forskningsspørsmål.

7 Analyse og drøfting

I dette kapitlet tar vi inn egen empiri fra intervjuene vi har gjennomført og bearbeidet i kapittel 6. I denne drøftingen vil våre funn kobles opp mot relevant teori fra kapittel 4, samt annen relevant empiri fra kapittel.

7.1 Drøfting av funnene

Drøftingen vil ha samme inndeling som det empiriske grunnlaget som ble lagt i kapittel 6, altså de 6 forskningsspørsmålene vi har stilt. Dette skal legge grunnlaget for kapitlet hvor konklusjonene trekkes.

7.1.1 Har avstandene til publikum og internt i politiet økt?

Den omtalte Nærpolitireformen har endret organiseringen og strukturen av politiet. For Trøndelag politidistrikt har dette ført til en helt ny organisasjonsstruktur, med de samme funksjonene som de andre 11 politidistriktene i Norge. I vår problemstilling ønsker vi å belyse: **Hvorvidt den strukturelle delen av reformen har overskygget kvalitetsløftet, beredskapsløftet og personell-løftet som også skulle være en stor del av reformen?**

I Trøndelag politidistrikt ble 23 lensmannskontor lagt ned som følge av strukturreformen. 7 av disse lensmannskontorene ble lagt ned i ny GDE-Sør. Melhus og Klæbu lensmannskontor, som ligger henholdsvis 11 og 12 km fra Heimdal politistasjon, ble lagt ned og flyttet til Heimdal politistasjon. Et av Nærpolitireformens hovedmål var «å styrke lokal tilstedeværelse der folk bor». Dette kan virke motstridende når det samtidig blir flyttet ressurser fra gravgrendte strøk og inn til sentrale. Vi forsto tidlig at spørsmålet angående avstand var noe som engasjerte intervjuobjektene våre. Det var en stor grad av enighet blant dem at avstanden til publikum og den geografiske avstanden mellom politipatruljene var blitt større. Nedleggelse av lensmannskontorene, skulle frigjøre flere politifolk, som igjen skulle ut i politipatruljer og skape mer robuste politidistrikter med mer synlig politi. Det skulle styrke lokal tilstedeværelse der folk bodde. Spørsmålet er om det ble resultatet?

Et av de første spørsmålene vi stilte i intervjuet var hvilke forskjeller det var i arbeidshverdagen nå og før innføringen av nærpolitireformen. Flere av intervjuobjektene påpekte at nærheten til publikum i form av lokalkunnskap var blitt mye dårligere og at de nå må dekke et større geografisk område enn tidligere. Intervjuobjekt nummer 4 mener, i kontrast til de andre, at denne opplevelsen som lensmannskontorene har gitt ute i distriktet er

en falsk følelse av nærhet til et bygg uten særlig innhold. Han mener at en fleksibel politipatrulje som har døgkontinuerlig vakt er bedre enn de "tomme" lensmannskontorene.

Politireformen har bidratt til større geografiske avstander mellom tjenesteenhetene i politiet. Flere ressurser er blitt flyttet til sentrale strøk for å kunne danne større fagmiljø, styrke fagkompetansen, og ha en mer robust og styrt styrke som i større grad skaper spesialister enn generalister, som man hadde på lensmannskontorene tidligere. Generalistene fikk man fordi lensmannskontorene fikk sjeldent støtte til saker og måtte således kunne håndtere alle typer saker, samt kunne hele verdikjeden av politioppgaver for å beherske jobben.

Dersom vi anvender Minzbergs rammeverk med 10 strategiskoler, som er en situasjons-avhengighetsteori, i forhold til nærpolitireformen, ser vi at de som har designet reformen har hatt stort fokus på planleggingsskolen og legger vekt på bruk av detaljerte planleggingsverktøy. Noe av svakheten med denne strategiutformingen er at den gir et lite handlingsrom, det blir vanskeligere å forutse uforutsette hendelser og det blir lite dynamikk i planleggingen. Det er også slik at det er veldig vanskelig å planlegge gode løsninger for en stor og kompleks etat med top-down perspektiv.

Strukturen ble satt fra sentrale myndigheter som la opp til store endringer i roller og organisering. Underveis i personalløpet ble det tidlig klart at det ikke var økonomi og tilgang på personell til å besette alle de nye rollene. Budsjettet ligger lokalt hos Politimesteren og han har myndighet til å disponere dette etter effektiviseringsplikten for statsforvaltningen der hvor han mener det er mest kostnadseffektivt, formålseffektivt og prioriteringseffektivt. På grunn av dette ble det gjort lokale tilpasninger og prioriteringer i de fleste politidistriktene hvor man har valgt å ha flere stillinger ubesatt over tid. Slike lokale tilpasninger peker også rapporten fra DIFI på at det vil være behov for flere av fremover (Bakli et. al., 2019). Dette er et godt eksempel på det Jacobsen (2018) beskriver i endringsprosesser. Endringer skaper ofte litt støy mellom de involverte partene da man ofte har forskjellige interesser og behov. Trøndelag politidistrikt, med politimesteren i spissen, har som mål å holde budsjettet, og holder derfor stillinger ubesatt for å spare penger.

Funnene som bekreftes av både av Bakli (et.al., 2019) og professorene Filstad og Karp (2019) sin rapport er at kjennskap til profesjonen ikke synes å ha fått nok høringsplass ved den strukturelle diskusjonen. Funnene til professorene viser at nesten 80% av de spurte politibetjentene oppgir at beredskapen er blitt dårligere eller samme som før og over 90%

oppgir, i samme undersøkelse, at tilgjengeligheten for publikum til politiet har blitt dårligere. Disse funnene tyder på at den strukturelle endringen som har vært i politiet ikke nødvendigvis har vært til det bedre for hverken beredskapen, eller publikums tilgjengelighet slik den hadde som hensikt å være.

Vår datainnsamling viser at det er stor grad av enighet blant våre informanter om at avstanden til publikum, og den geografiske avstanden har blitt større. En av informantene sier at det i GDE-Sør til tider er mellom 10 og 15 mil fra nærmeste politienhet til tettsteder som for eksempel Oppdal og Røros, bygder med mellom 3500 og 7000 fastboende innbyggere, men som kan bli opptil tre og firedoblete i høytider og ferie. Dette gir en responstid på mellom 1 time og 1,5 time. Samme informant sier at han har opplevd vakter der det ikke har vært politipatruljer mellom Heimdal og Lillehammer, en strekning på ca. 35 mil.

To av informantene våre peker på at lokalkunnskapen blant politibetjentene har blitt dårligere etter reformen. De mener at når styrken blir flyttet inn fra det desentraliserte til det sentrale strøkene, så vil oppdragsmengden også flyttes tilsvarende. Argumentene de bruker for dette er at når operasjonssentralen ikke har tilgjengelige ressurser ute i distriktet, blir oppdragene som ikke er tidskritiske slått ut som «ikke kapasitet». Oppdrag som det normalt blir sendt patruljer på, men på grunn av den store avstanden er ikke det mulig. Patruljene skal flåtestyres ut i distriktene for å dekke hele det geografiske området, men når hovedmengden av oppdrag skjer i de sentrale strøkene, blir en trukket inn og spist opp av sentrale gjøremål og derfor ikke tilgjengelig for oppdrag i grisgrendte strøk, hevder de.

Det er en stor utfordring å måle hvordan publikum opplever avstanden til politiet. Opplevd trygghet kan være så forskjellig. Mange kan oppleve en økt utrygghet ved økt patruljering av for eksempel uniformert politi, andre det motsatte. De føler seg trygge når de ser at politiet er ute og patruljerer i nærområdet. Politiets økte tilstedeværelse i det digitale rom er helt nødvendig fordi kriminaliteten i økende grad foregår her. At de fleste i dag har tilgang på smarttelefoner, gjør at politiets tilstedeværelse digitalt kan føles som en nærhet og trygghet for mange. Dette forutsetter selvfølgelig at politiet er til stede og svarer på henvendelser fra publikum. Ved pågående hendelser er politiet ofte raskt ute på de digitale plattformene, noe som gjør at de raskt får tips og kontakt med publikum i aktuelle saker, som de tidligere ikke gjorde. Eksempel på slike hendelser kan være en dement person som er borte fra gamle hjemmet. En leteaksjon er svært ressurskrevende, så med bistand fra tips fra publikum blir ofte oppdragene løst raskt og effektivt.

En konkret måling av politiets avstand i forhold til det geografiske, er responstiden. Hvor lang tid tar det fra politiet mottar melding om en hendelse til første politienhet er på stedet. Politiet har en egen operasjonslogg hvor alt politiet gjør blir loggført i sanntid. Når det blir ringt inn, at patruljen får oppdraget og til de er på stedet. Politiet har krav om responstid på hasteoppdrag, som vil si ekstraordinære hendelser der liv er direkte truet og det er umiddelbart behov for politiet sin innsats. I tildelingsbrevet fra JDEP til POD for 2021 er responstiden spesifisert. Dette er beskrevet i kapittel 3.3. Kravene er differensiert ut ifra befolkningstetthet i tre kategorier, tettsteder med over 20 000 innbyggere er de nasjonale kravene til responstid 11 minutter. På tettsteder på mellom 2000 og 20 000 innbyggere er kravet 19 minutter, og tettsteder med under 2000 innbyggere er kravet til responstid 30 minutter (JDEP, 2021). Kravene gjelder i 80 prosent av oppdragene. Et politi som er tilgjengelig og i stand til å respondere umiddelbart når publikum er i en nødsituasjon, er viktig for å redusere sårbarheten i samfunnet.

Resultatmålene man får ved å måle responstid, måler ikke det ansvaret som mange av våre informanter uttrykker når de sier at avstanden til publikum er blitt større og at de har dårlig samvittighet for å ikke være til stede for dem. Ute i de grisevendte strøkene i distriktet er det relativt få politioppdrag som krever umiddelbar respons fra politiet, og hvor responstiden blir målt, sammenliknet med for eksempel Trondheim by, hvor antallet oppdrag som krever umiddelbar respons fra politiet er høyt. I en rapport fra politidirektoratet om politiets responstid 2018 er totalt 668.720 oppdrag som er registrert i det politioperative systemet (PO) analysert, av disse er 19.890 hasteoppdrag (Politidirektoratet, 2018). Dette utgjør omtrent 3 % av alle oppdrag, noe som tyder på at de aller fleste oppdragene ikke er hasteoppdrag, som likefult er av betydning for publikum.

Innbyggerundersøkelsene som DIFI gjennomfører på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet, skal være en indikator på graden av måloppnåelse for hvordan befolkningen opplever trygghetsfølelse. Undersøkelsen uttrykker i hvilken grad befolkningen opplever at deres trygghet ivaretas. Innbyggerundersøkelsene viser at tilliten til politiet samlet sett er stor, men at det er store geografisk forskjeller (DIFI, 2019).

Tilliten er størst der det bor mest folk, der er også politiets tilstedeværelse størst. Dette gjelder også gjeldende hva angår responstiden. Det skjer mindre alvorlige hendelser på steder hvor det bor lite folk og det er dette responstiden måler. Forenklet kan man si at innbyggernes trygghet og sikkerhet er dårligere i grisevendte strøk med lave innbyggertall og nedlagte lensmannskontor.

7.1.2 Hvordan er bemanningssituasjonen før og etter reformen?

I 2020 oppnådde politiet målet om to politiutdannede tjenestepersoner pr.1000 innbygger og dermed en styrket grunnbemanning. Dette har med bred politisk tilslutning på Stortinget vært ambisjonen siden tidlig på 2000-tallet, lenge før den tragiske hendelsen som skjedde 22.juli 2011 og som førte til Nærpolitireformen.

I budsjettet for 2020 bevilget regjeringen 100 millioner kroner for å nå dette målet. Etter koronautbruddet og stengingen av landets grenser i mars 2020, ble det ansatt 400 midlertidige politibetjenter i kononastillinger. Politidirektoratet sine egne tall for tredje kvartal 2020 (Politiets fellesforbund, 2020) viser at vi nå har nådd det politiske målet om to politifolk per tusen innbyggere.



Figur 9: Viser feiring av måloppnåelse på 2 politibetjenter per 1000 innbygger. Kilde PF.no

målgruppe for denne besvarelsen. Et av spørsmålene på intervjuet var om bemanningssituasjonen hadde forandret seg etter innføringen av reformen. Vi må derfor ta forbehold om at svarene deres er sett ut fra et operativt perspektiv, da hvor mange politipatruljer som er operativt, synlig og fysisk tilgjengelig for publikum.

Det var således uenighet blant våre intervjuobjekter om hvordan bemanningssituasjonen har utviklet seg etter reformen. Tre av våre intervjuobjekter mener at antall politifolk som er ute og kjører patrulje nå, er langt færre en før reformen. Dette med tanke på det arealet som til enhver tid skal dekke. Nummer 3 mener at grunnen til at det er færre personer på "gulvet", er at mange politifolk er blitt flyttet oppover i ledelsen. To av intervjuobjektene er uenige i

Et av hovedmålene til reformen var et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig (Prop.61, 2014-2015). Som nevnt i avgrensingen av masteravhandlingen, kapittel 2.1, har vi sett på den operative styrken som

denne påstanden. Nummer 4 mener man totalt sett på Heimdal politistasjon er dobbelt så mange ansatte nå enn hva som var tilfelle før reformen. De presiserer i intervjuet at de fleste er sentralisert inn i sentrale funksjonsstillinger, noe som har gått på bekostning av operative ute i distriktet.

At politiet har nådd målet om to politiutdannede tjenestepersoner pr.1000 innbygger, sier ikke nødvendigvis noe om hvor mange politipatruljer som er ute i operativ tjeneste, driver etterforskning eller forebyggende arbeid. Alle politistillinger inngår i dette beregningsgrunnlaget, det være seg faglærere ved politihøgskolen, stasjonssjefer eller andre fagstillinger. Tallene gjelder alle politistillinger i alle politidistrikt og i alle særorgan. Reformen har gjort det nødvendig å bygge opp sterkere faglige enheter, som funksjonelle driftsenheter, styrke fagmiljøer og opprette nye stillinger, som for eksempel nysatsingen nettpatruljene.

Mye av kritikken som er kommet mot finansieringen av den omfattende reformen, er at den ikke har fått tilført nødvendige økonomiske ressurser i startfasen. En av informantene sier at den største utfordringen med reformen er at politikerne har bestemt en reform som ikke skal koste penger. I en artikkel i politiforum, publisert i november 2018, skriver de at Politidirektoratet har opplyst at samtlige tiltak i politireformen vil koste over 2,2 milliarder kroner, dette i perioden 2015 til 2022. Bare i perioden 2015-2017 anslo POD at de trengte over 900 millioner, mens det kun var øremerket litt over 500 millioner kroner (Politiforum, 2018). Når så mye av kostnadene for en så omfattende reform måtte dekkes av de ordinære rammene, vil dette selvfølgelig gå ut over noe annet. Konsekvensen blir som mange av våre informanter har uttalt, det ble flyttet folk fra grunnbemanningen opp i lederstillinger for å fylle kravene til strukturreformen. At budsjetter skal holde, har vært en klar strategi fra Trøndelag politidistrikt, noe som igjen har ført til at de ikke har ansatt flere medarbeidere i grunnstillingene. De har blitt holdt vakante for å spare penger.

7.1.3 Hvordan har fagmiljøet og kompetansen utviklet seg?

Å utvikle robuste fagmiljø som har kompetanse til å forebygge og etterforske kriminelle handlinger likt i hele Norge, har vært et viktig argument for å sentraliseringen i politidistriktene. Ved å legge ned lensmannskontor og samle ressursene skulle en sikre at alle fikk tilgang på den samme kompetansen, uansett tjenestested. Denne sentraliseringen skulle bidra til en mer enhetlig polititjeneste, der alle behandles likt, uavhengig av hvor du bor. Små enheter ble slått sammen for å styrke hverandre, tidligere var det flere enheter som hadde et

altfor stort ansvarsområde, som de ikke hadde kompetanse eller ressurser til å klare og løse selv. Dette førte til store forskjellsbehandlinger utfra hvor folk bodde og hvor tilgjengelig tjenesten var.

Et mer effektivt og kunnskapsbasert politi var den klare målsettingen med kvalitetsreformen. Fagmiljøene skulle bli sterkere og inneha en større grad av spisskompetanse.

Etterforskningsløftet med en handlingsplan inneholdende 20 tiltak for å oppnå en mer effektiv straffesaksbehandling, skulle være med på å sikre dette. Viser til redegjørelse for dette under etterforskningsløftet, kapittel 3.8 i denne avhandlingen.

For operative politipatruljer er politiarbeid på stedet (PPS) noe som er med på å øke effektiviteten og kvaliteten på arbeidet. PPS innebærer at politipatruljene gjennomfører mest mulig av etterforskningen ute i felten, der situasjonen har oppstått. Dette som beskrevet redegjørelsen Politiarbeid på stedet (PPS) i kapittel 3.5. Det å få gjennomført et avhør ute på stedet, gjør at en får med mer informasjon enn hva et avhør inne på en politistasjon noen uker senere vil gjøre. At politiet tidlig får tilgang på tilgjengelig informasjon, har ført til kortere saksbehandlingstid og mer effektiv straffesaksbehandling. Dette hever oppklaringsprosenten og gir økt rettsikkerhet for samfunnet.

Alle intervjuobjektene trekker frem denne nye arbeidsmetodikken, PPS, som en suksess. PPS har ført til en høyere kvalitet på det politiarbeidet som blir levert. Det forventes at politipatruljene i dag skal være i forkant og forebygge kriminalitet, basert på KUBA tiltak. De skal også drive etterforskning i større grad enn tidligere i form av PPS og i tillegg drive innhenting av etterretnings opplysninger som skal danne grunnlag for nye KUBA-tiltak. Dette i tillegg til de tradisjonelle oppgavene som beredskap og operativ innsats. Dette er i kontrast til den tidligere "kriger" kulturen som preget det operative miljøet, hvor patruljene skulle ut å vinne "krigen" og ta flest mulig fanger, uten å drive tradisjonell etterforskning. Informant nummer 3, som hadde bakgrunn som instruktør for PPS, beskrev at han hadde opplevd operative politifolk som ikke hadde tatt et avhør på 10 år ute i operativ tjeneste.

Unge politibetjenter har nok lettere for å støtte opp om og akseptere denne endringen, enn hva de eldre politibetjentene som har jobbet ute på gata i mange år og er satt i sine rutiner for hvordan ting skal gjøres. I tillegg har endringen med PPS ført til ny bruk av teknologi som kan være vanskelig for eldre å beherske (Sunde-Eidem, 2019).

Intervjuobjektene trekker nesten samlet frem operasjonssentralen som en vellykket sammenslåing. Spesielt informant nr. 3 trekker frem operasjonssentralen som den enheten

som har fått mye ut av reformen i forhold til hvordan det var før. Han hevder at dagens operasjonssentral er vesentlig mer robust, har bedre struktur og rutiner for å møte de nye kriminalitetsutfordringene. Den er blitt selve hjertet i politidistriktet.

Alle intervjuobjektene har en enighet om at fagmiljøene har blitt større, sterkere og mer profesjonalisert, men også mer sentralisert. Nummer 1 sier at kompetansene på de ulike fagfeltene er blitt sentralisert og samlet på et sted. Intervjuobjekt 3 som har lang arbeidserfaring fra lensmannskontor, forteller at politiet er blitt mye mer robust og profesjonalisert på alle områder nå, enn hva han opplevde på et lite lensmannskontor før reformen. Han trekker frem UEH-enheten som et eksempel på et fagmiljø som har blitt samlet på et sted. De har fått til et godt fagmiljø gjennom fellestreninger, som igjen er med på å heve kompetansen på de andre operative mannskapene. Dette samsvarer med det Vanebo mener er det bærende elementene i NPM som gjelder det organisatoriske og ledelsesmessige (Vanebo, et. al., 2011). At offentlige sektor har blitt for stor, gjør at de blir utfordrende å lede og lite brukerorientert. Intervjuobjekt 5 peker på at det motsatte har skjedd på de små lensmannskontorene som fortsatt består ute i distriktet. Her er fagmiljøene blitt svakere, det er mindre folk og stor gjennomtrekk av hvem som jobber på lensmannskontorene.

7.1.4 Er styringen og struktur tilfeldig eller målrettet?

Reformen har medført store strukturendringer i politietaten med helt nye ledelsesstrukturer. På den operative siden har man i GDE-Sør fått et nytt ledernivå, innsatslederne er desentralisert fra distriktsnivå og plassert ut i distriktet. Grunnen til at innsatslederne ble desentralisert var et ønske om kvalitetsheving av funksjonen, altså en kvalitetsendring av funksjonen ut i distriktene. Dette med tanke på organisasjonens behov for å styre patruljene på en mer tilfredsstillende måte. I tillegg til å være øverste leder på det taktiske nivået, har innsatslederne fått ansvar for å være arbeidsledere for alle politipatruljer i distriktet. Dette medfører en styring av arbeidsdagen en tidligere ikke har vært vant med. Patruljer blir flåtestyrt der behovet er størst. Hver arbeidsvakt starter med en elektronisk parole for alle tjenesteenhetene i distriktet, denne blir styrt fra hovedstasjonen på Heimdal politistasjon. Her møtes alle for en gjennomgang av dagens gjøremål og gjennomgang av en oppdatert etterretningsrapport for driftsenheten, for hele distriktet og/eller en nasjonal trusselvurdering ved spesielle hendelser.

Politiet skal jobbe kunnskapsbasert, noe som innebærer at politipatruljene skal jobbe mot de mest relevante kriminalitetsutfordringene basert på et oppdatert etterretningsbildet innenfor

driftsenheten/ distriktet. De skal være i stand til å være i forkant av hendelser når de er ute og forebygger kriminalitet. Dette innebærer å oppsøke steder hvor det ut fra den oppdaterte etterretningsrapporten er grunn til å tro vil skje straffbare forhold, eller gjennomføre trafikkontroller på steder hvor det har kommet informasjon om råkjøring eller andre trafikale bekymringer. Mye av politihverdagen for dem som kjører ute, er hendelsesstyrt. Hva som skjer av hendelsesstyrte oppdrag, er umulig å forutse.

Flere av intervjuobjektene beskriver en arbeidshverdag før reformen som "fritt frem". Utenom hendelsesstyrte oppdrag, var arbeidsdagen helt opp til den enkelte politipatruljen å styre. Det var ikke noe klar styring på hva patruljene skulle prioritere, noe som medførte at hver enkelt jobbet med det fagområdet som interesserte dem mest.

Informant nummer 1 sier at ting nå er satt mer i system og struktur etter at den nye ledelsesstrukturen kom på plass. Han sier videre at det er fokus på de store tingene, man er blitt mer profesjonell og styringen fra ledelsen er organisert på en annen måte. KUBA-prioriteringer påvirker patruljene i større grad nå enn tidligere. Informant nummer 4 trekker også frem at det er blitt mye mer styring og stiller spørsmålet om det er blitt for detaljstyrt? Alle intervjuobjektene sier at det er større forventninger til mannskapene på de områdene som er KUBA-prioriterte og at handlingsrommet til å gjøre noe selv ut fra egeninteresse nesten er borte. Dette kan medføre at initiativet hos den enkelte forsvinner.

Intervjuobjekt 4 mener at det med den nye strukturen er laget et system for bedre styring av mannskapene. Han hevder at notoriteten i det arbeidet som gjøres i organisasjonen er blitt mye bedre enn før. Det er en større gjenbrukbarhet av de arbeidsoppgavene som hver enkelt politimann utfører nå, det er bedre fokus på dokumentasjon, noe som gir ledelsen et større beslutningsgrunnlag for å gjøre sine prioriteringer. Den informasjonen som går opp, kommer ut igjen i prioriteringer. Nummer 4 hevder at manglende forståelse for dette systemet, kan være en av grunnene til at enkelte politifolk føler et større press på dokumentasjon nå enn tidligere.

Flere av intervjuobjektene trekker frem mangel på ressurser i form av mangel på patruljer, og sprengt kapasitet på spesial funksjonene som et gjennomgående problem. De påpeker at intensjonen med nærpolitireformen er god, men at det frem til nå ikke har vært ressurser til å styrke patruljene eller etterforskningsavdelingen i tilstrekkelig grad. Mye av ressursene har gått til styrking av fellesfunksjonene som beskrevet i kapittel 3.10, og Trøndelag politidistrikt har hatt en klar strategi om at budsjetter skal holdes. Noe som gjør at de ikke har hatt penger

til å ansette flere medarbeidere, som får konsekvenser for bemanningen på patruljene som er ute og kjører. Dette har endret seg det siste året da regjeringen har bevilget penger til å oppfylle ambisjonen om to politiårsverk pr.1000 innbyggere, i tillegg til at det ble ansatt 400 midlertidige politibetjenter i koronastillinger.

I prinsipal-agent-teorien er hovedpoenget relasjonen mellom en prinsipal og en agent. En prinsipal kan være en overordnet, mens en agent kan være en underordnet, viser til redegjørelse av prinsipal-agent-teorien under teoridelen av avhandlingen. I forhold til struktur og styring på den operative siden i GDE-Sør, har den nye lederstrukturen gjort at vi har fått innsatsledere som et nytt mellomledernivå. De er desentralisert fra distriktsnivå og plassert ut i distriktet. Politimesterens ledergruppe ønsket med dette bedre styring av de operative styrkene ut i distriktet, men uten å tilføye flere ressurser i form av økt bemanning. I denne sammenhengen kan Trøndelag politidistrikt være prinsipalen og innsatslederne som mellomledere være endringsagentene. Et sentralt punkt innenfor prinsipal-agent-teorien er at prinsipalen er avhengig av handlingene til agenten for å oppnå egne mål. Det kan oppstå en interessekonflikt mellom prinsipal og agent, dette basert på partenes ulike målsettinger. Hovedpoenget i prinsipal-agent teorien er at det inngås en kontrakt mellom prinsipal og agent, der oppgavene blir delegert fra prinsipalen til agenten: «hvor sistnevnte utfører tjenester og handlinger på vegne av prinsipalen og skal på den måten ivareta prinsipalens interesser» (Oppsal, 2013, s. 255). Teorien belyser de utfordringene en står overfor når man skal lykkes med styringen av offentlige virksomheter som politiet.

Vår avhandling har konsentrert seg om mellomledernivået, som er nivået med ansvar for de politioperative styrkene 24/7, 365 dager i året. De skal i tillegg til å være operative ledere på taktisk nivå, være arbeidsledere og GDE-leder i helger, kvelder og netter, og alle helligdager som jul, påske og pinse, hvor den øverste ledelsen har fri. De skal fungere som arbeidsledere for hele styrken i det geografiske driftsenhetsområdet som enheten omfatter, og i tillegg være innsatsleder på oppdrag hvor det er nødvendig. De skal gjøre prioriteringer helt frem i den spisse enden av et oppdrag. I et prinsipal -agent perspektiv, hvor innsatslederen som mellomlederen er endringsagenten, har han en helt avgjørende rolle når det gjelder å lykkes med kvalitetsreformen.

KUBA-prioriteringer, som er prioriterte kriminalitetsforebyggende tiltak, har som hensikt å gjøre politipatruljene i stand til å jobbe mot de mest relevante kriminalitetsutfordringene. De skal være i stand til å være i forkant av hendelser når de er ute og forebygger kriminalitet.

KUBA tiltakene er utarbeidet av både medarbeidere, mellomledere og ledelsen, men her har innsatslederen en avgjørende rolle for om tiltakene blir fulgt opp. Dette er noe som blir bekreftet av våre intervjuobjekter hvor de uttrykker at forventningene til mannskapene på KUBA-prioriterte områder er blitt større etter at innsatslederne ble desentralisert. Har innsatslederne som distriktets endringsagenter fått de forutsetningene som skal til for å lykkes med kvalitetsreformen? Flere av informantene uttrykker at ressursituasjonen langt ifra er optimal. Informant nummer 3 sier at PPS gjør at patruljene bruker mye lengre tid på hvert enkelt oppdrag. Å drive etterforskning i så stor grad som PPS krever, er svært ressurskrevende. Han sier at vi frem til nå ikke har hatt ressurser og muligheter til å gå i dybden på problemområdene, noe som KUBA tiltakene krever. «På denne måten driver man bare med brannslukking», presiserer han videre. Informant 3 sier videre at dersom innsatslederne hadde fått enda flere ressurser under seg, i form av flere politipatruljer, så har han trua på at det på sikt kommer til å bli veldig bra. Dette kan tyde på at det er et uforløst potensial både på PPS og KUBA på grunn av de finansielle forutsetningene og ressurstilgang etter reformen.

I forhold til styring og struktur er kontinuitet i sjefsstolen viktig i en endringsprosess. For hyppige bytter i en så omfattende endringsprosess som politireformen har vært kan være utfordrende. På de syv årene fra 2013 og frem til 2020, har de to Solberg-regjeringene hatt ikke mindre enn 5 bytter av justisministere, alle fra FRP. I tur og orden har Anders Anundsen, Per-Willy Amundsen, Sylvi Listhaug, Tor Mikkjel Wara og Jøran Kallmyr måtte takke for seg som øverste sjef for justis- og beredskapsdepartementet. På bakgrunn av hyppige bytter kan det derfor oppstå en risiko for manglende kontinuitet og eierskap fra regjeringens side gjennom reformløpet. Mye av kritikken mot reformen var mangel på eierskap, men det var blant de politiansatte (Filstad og Karp, 2019).

Jacobsen (2018) peker på endringsstrategi som er tilpasset endringen som skal gjennomføres og ledelse av denne i riktig kontekst som to faktorer for suksess. Det fremstår som uklart hvorvidt endringsstrategien har vært kjent for våre informanter og det fremstår også som at det har manglet ledelse under reformen. Alle nivåer i organisasjonen må involveres, fra toppledelse til operatørene på gulvet. Også intervjuet med en av informantene som forteller om lange e-post-strenger som blir videresendt ukritisk fra sentralt uten at ledelsen bryter det opp og setter det inn i egen kontekst for hva det betyr lokalt. Det blir opp til mottaker å tolke hva det egentlig betyr og bryte det ned til lokal kontekst uten at noen har gjort det i forkant. Det tyder på at sentrale føringer/informasjon har blitt sendt direkte til den operative styrken

uten noen bearbeiding fra linjeledelsen underveis. Linjeveien kan eksempelvis være mange ledd. Lokalt initiativ kveles også ved for stor sentralstyring.

Det fremstår som at drivkraften for å gjennomføre reformen har vært til stede fra toppen av hierarkiet, men at det har manglet på kontekst, innhold og til dels prosess, altså mangel på 3 av 4 av hovedmomentene som Jacobsen (2018) beskriver om som fokusområder for suksessfull endring. Det er ikke slik at man kan "bestemme" seg for ideologi og verdier som skal gjelde til enhver tid, det må jobbes med og bearbeides av alle involverte. Aller helst må det konkretiseres til det enkelte nivå for at det gi mening for de involverte. Denne øvelsen er viktig for å få til engasjement hvor de enkelte kan være med på sine premisser. Det er "bakkemannskapet" som omsetter ideologi og verdier i praksis og det er de som er førstelinje ut til publikum, og de er den av de viktigste gruppene som måler graden av suksess på en endring.

7.1.5 Har det blitt flere ledere?

Strukturdelen av reformen er bygget opp på en sånn måte at alle politidistrikt i Norge skal være organisert på en mest mulig lik måte. Målet er «Ett politi- rustet til å møte fremtidens utfordringer» som det står i Politianalysen (NOU, 2013). Politiet skal være likt organisert og gjenkjennbart og med tilnærmet like tjenestetilbud til publikum uansett hvor du bor i Norge. Dette har for den operative styrken ført til en styrking av operasjonssentralen, med en oppdragsleder og operasjonsleder, og andre operative fellesfunksjoner som FSI med en etterforskningsleder og døgnkontinuerlig jourhavende jurist, og i tillegg en innsatsleder som er tettere på og styrer det taktiske nivået. Altså flere leder-ledd og forholde seg til for den operative styrken når de er på oppdrag.

Spørsmålet angående antall ledere engasjerte intervjuobjektene våre veldig. Dette spørsmålet var det sterke meninger rundt og noe alle informantene engasjerte seg i. Alle intervjuobjektene, bortsett fra nummer 4, mente at det var blitt langt flere ledere nå en før reformen. Alle, bortsett fra nummer 4, var ikke i tvil om at den nye organiseringen av politiet hadde medført flere ledere. Informant 3 illustrerte dette med bildet av «han personen i vegvesenet som står å graver, mens det står ti personer rundt og observerer den ene personen». Med dette mente han at det til tider er veldig mye ledelse og lite folk til å utføre oppgavene. Flere av intervjuobjektene fortalte at det er blitt flyttet mye folk oppover fra grunnbemanningen til ledelsen, uten at det er fylt på med stillinger i bunn.

Disse funnene støttes igjen av DIFIs rapport som viser at mange ansatte, særlig på GDE-nivå, gir uttrykk for at politidistriktet på ledersiden har blitt mer topptungt og at det gis uttrykk for at det har blitt flere ledere på nivå to, som det samtidig har det blitt færre ledere i førstelinjen (Bakli et.al., 2019). Resultatet av dette er at det på enkelte steder har vokst fram et nytt ledd med uformelle førstelinjeledere.

Informant nummer 4 har en helt annen oppfatning av situasjonen enn de andre, han sier direkte imot det de andre intervjuobjektene mener. Informant 4 hevde at det er et mantra internt i politiet om at det er blitt langt flere ledere etter reformen, men mener at dette umiddelbart ikke er tilfelle når en regner hele GDE-Sør samlet. Dette med tanke på alle lederne som var på de syv lensmannskontorene som er blitt lagt ned i det geografiske området som GDE-Sør når representerer. Informant 4 anbefaler at vi i denne masteravhandlingen undersøker om det faktisk er blitt flere ledere i GDE-Sør.

Under egen empiri i masteravhandlingen, punkt 6.2, har vi gjort en analyse av antall ledere i geografiske området Gauldal og Orkdal før 1.1.2016 og nå i april 2021. Antall ledere i april 2021 er syv ledere i Orkdal lensmannsdistrikt og 16 ledere i Gauldal politistasjonsdistrikt, dette inkludert GDE-lederen. Totalt i hele geografisk driftsenhet Gauldal og Orkdal er det 23 ledere. I denne opptellingen har vi ikke telt med de fire politikontakter, etterretningslederen og de to som har ansvar for tilrettelagt avhør av barn. Alle disse syv har ledergraden politioverbetjent, men uten personalansvar i sin tjenesteinstruks.

I det samme geografiske området før 1.1. 2016 ble det lagt ned 7 lensmannskontor som en direkte konsekvens av strukturdelen av politireformen. I vår oversikt over antall ledere som var på de forskjellige lensmannskontorene og Heimdal politistasjon med ledelsesansvar i sin stillingsinstruks før 1.1.2016, har vi kommet frem til 28 ledere. Tallene vi har kommet frem til stemmer med intervjuobjekt 4 sin antagelse om antall ledere i GDE-Sør.

Den nye ledelsesstrukturen, som er bygget opp på en felles mal for alle politidistrikt i Norge, gjør at det er flere ledelsesledd som er involvert i et oppdrag. Det er oppdragsleder, operasjonsleder, FSI-leder, jourhavende jurist og innsatsledere. Dette kan for mange politifolk som tidligere har erfaring fra å jobbe på lensmannskontor, hvor de selv styrt oppdraget/saken fra begynnelsen til slutten uten at noen la seg opp i arbeidet, være en stor overgang. Det er mange som skal mene noe om jobben som gjøres. Dette er nok en av de største grunnene til at operative politipersonell er av den oppfatning om at det er blitt mange flere ledere etter reformen, da de må forholde seg til den nye ledelsesstrukturen på en annen måte. I vår

masteravhandling har vi konsentrert oss om geografisk driftsenhet GDE-Sør. De fleste av de nye fellesfunksjonene som innbefatter de ulike lederleddene på operasjonssentralen og FSI, er stedsplassert ved Sentrum politistasjon i Trondheim, GDE-Midt. I vår opptelling over antall ledere kommer ikke disse med, men det er ledere som de operative patruljene må forholde seg til i den daglige tjenesten. Så når de fleste av våre informanter uttaler en opplevelse av langt flere ledere nå, enn før reformen, kan det være totalbildet av antall ledere de sikter til. Dette totalbildet kommer ikke frem i vår opptelling av antall ledere i kapittel 6.2.

Røvik (2007) beskriver faktorer som spiller inn for at ideer og organisasjonsoppskrifter skal bli en suksess gjennom translasjonsteoriene. I dette perspektivet vil de nye ideene og organisasjonsoppskriftene kontekstualiseres i en ny organisasjon. Dette omtaler Røvik (2007, s.294) som den hierarkiske oversettelseskjede som bygger på fem sammenkjedede argumenter og antagelser. Disse har mye til felles med en rasjonell implementeringsprosess. Hvordan dette mottas kan være forskjellig fra de ulike virksomhetene den skal operere innenfor. Viser til redegjørelse for disse fem kjedene under kapittel 4.5 i avhandlingen. Translatørkompetanse i moderne organisasjoner er viktig for den rollen den har med å overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner (Røvik, 2007). Translatørens kunnskap om virksomheten og dens kjerne er viktig i denne sammenheng. Dette samsvarer med det Opstad (2013) sier om at profesjonsfølelsen blant de ansatte er sentralt for at disse skal være motivert og yte det beste for virksomheten. De som har profesjonen i ryggmargen er de som ofte kjenner behovet og hvordan disse kan løses på best mulig måte (Opstad, 2013).

I undersøkelsen til Filstad og Karp gikk mye av kritikken mot reformen på at den ikke var forankret i politiet, men preget av sentralstyring og hierarkisk styrt fra toppen, med lite rom for lokale tilpassinger fra de enkelte politidistriktene (Filstad og Karp, 2019). Dette er et godt eksempel på det Røvik (2007) beskriver om Top-down orientering. Reformideene kommer fra toppen i hierarkiet, fra Justisdepartementet og POD. Det dannes en oversettelseskjede fra departementet og direktoratet, via politidistriktet og ned til de lokale geografiske enhetslederne. Ledelsen som sitter i toppen av virksomheten utgjør den viktigste kraften i oversettelsen og spredningen av ideen nedover mot politidistriktene og videre innover i politiorganisasjonen og til de ulike enhetene.

7.1.6 Har kvaliteten endret seg?

Funnene i våre undersøkelser viser at flere av intervjuobjektene er skeptiske til mye av det som er blitt gjort i strukturdelen av reformen, men svært positive til det som omhandler

kvalitetsløftet av den. Strukturreformen med den nye organiseringen og strukturen av politiet, har for mange blitt opplevd som en sentralisering. Noe som ikke stemmer med ordet Nærpolitireform. Når man har søkelys på å utvikle sterkere fagmiljøer så innebærer dette ofte en sentralisering.

Det er en gjennomgående enighet blant våre intervjuobjekter om at kvalitetsendringene, som følger av politireformen, har ført til et mer profesjonelt politi. Flere av informantene var mer skeptisk til strukturdelen som har ført til urovekkende store avstander mellom politipatruljene, som igjen fører til at grisgrendte strøk ikke får den samme polititjenesten som de som bor i sentrale strøk. De påpekte at nærheten til publikum på de stedene hvor lensmannskontorene var blitt nedlagt, er blitt mye dårligere.

I den store undersøkelse som Filstad og Karp gjennomførte sommeren-høsten 2018 hvor 4500 politiansatte deltok, ble det rettet stor kritikk til nærpolitireformen. I undersøkelsen mente 80 % av de spurte at reformen ikke ga noe mening (Filstad og Karp, 2019). 90 prosent oppgir at tilgjengeligheten for publikum til politiet har blitt dårligere, nesten 80 prosent av deltagerne oppgir at beredskapen er blitt dårligere, og nesten ingen hadde troen på at reformen gir bedre ressursutnyttelse, for å nevne noen av funnene i undersøkelsen. Reformen skulle gi mange gevinster i form av mer politi, bedre politi og tjenester til publikum. Mye av kritikken mot reformen i undersøkelsen gikk på at reformen ikke var forankret i politiet, men preget av sentralstyring, noe som igjen har førte til mangel på eierskap blant de politiansatte.

Nærpolitireformen har vært hierarkisk styrt fra toppen og hvor det har blitt gitt lite rom for lokale tilpassinger for de enkelte politidistriktene. En sterkere involvering fra de ansatte og friere spillerom til de enkelte politidistriktene, ville ført til utvikling av forskjellige distrikt som ikke er gjenkjennbare overfor hverandre. Dette ville ha brutt med målet i reformen om «ett politi»

Dersom vi benytter teorien til Jacobsen (2018) om endringsprosesser, så mener han at det er to forhold som må være tilfredsstillt for at planlagt endring vil skje med stor grad av suksess. En av disse er valg av riktig endringsstrategi, som er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre. Den andre er ledelse av endringen på riktig måte, slik ledelsesformen passer til endringsprosessen og til konteksten. Jacobsen beskriver videre at planlagt endring har fire hovedelementer: drivkraft, kontekst, innhold og prosess. Vellykkede endringsprosesser kjennetegnes av blant annet av trygghet, innsikt, medvirkning og god kommunikasjon. Han sier videre at god ledelse i endringsprosess kjennetegne gjerne med god

informasjon og kommunikasjon, oppmerksomhet om normer og mangfold, tidlig rolleavklaringer, ledelsen må være tilgjengelig, konstruktive konflikter og trygghet og forståelse.

Et av spørsmålene som vi stilte våre intervjuobjekter var om nærpolitireformen hadde blitt kommunisert ut på enhetsnivå og distriktsnivå på en god måte? På dette spørsmålet var det en stor grad av enighet om at det var kommet ut mye informasjon på enhetsnivå, men at denne informasjonen var videresendte e-post fra sentrale hold. Flere av informantene mente det hadde vært for lite informasjon om endringene, og var kritiske til kanalen som ble benyttet for å informere om endringsprosessen. Informasjonen var ikke bearbeidet med tanke på hvordan reformen vil påvirke dem. En av informantene sier han savner at ledelsen kunne ha kokt ned all denne informasjonen til hva som er aktuelt for vår del, vår stasjon og vårt distrikt.

Kvalitetsreformen og tiltakene rundt den kom helt i skyggen av strukturdelen, med de mange lensmannskontorene som skulle nedlegges. Ledelsens tanker rundt det som er vedtatt ble heller ikke kommunisert ut, sier flere av informantene. Flere av dem tror ikke lederen deres har hatt den nødvendige kunnskapen om hva endringene innebærer for enheten. Hva blir forandringene og hvordan vil dette påvirke oss. Dette hadde ført til at de ansatte hadde fått et enklere bilde opp imot deres faktiske hverdag, og ikke minst et eierskap til de store forandringene. En informant sier at ledelsen hadde sett seg tjent med å bearbeide informasjonen på en bedre måte, dette kunne ført til at en hadde unngått unødvendig støy og misnøye. Han tror også at det ville ført til et større eierskap til reformen, med klare føringer på hva slags handlingsrom man har i forhold seg til. Når det gjelder distriktsnivå mente informantene at det ikke var kommunisert ut noe informasjon rundt dette. Flere av dem hadde en oppfatning av at reformen bar preg av toppstyring, med lite handlingsrom for politidistriktet å gjøre individuelle tilpassinger.

Skal politiet som organisasjon lykkes med å gjøre endringer, forutsetter det at politiet selv mener det er behov for å endre seg. I vår undersøkelse uttaler flere av intervjuobjektene et stort behov for at politiet måtte gjøre endringer, dette for å møte samfunnets krav og forventninger. Intervjuobjekt 3, som hadde erfaring fra et lite lensmannskontor som ble lagt ned, beskriver arbeidsdagen på et lite lensmannskontor som veldig stressende og med stor grad av frustrasjon. Dette fordi man aldri rakk å bli ferdig med en arbeidsoppgave, før en ny oppgave ble tildelt på grunn av oppdukkende gjøremål. Han beskriver at han ble trukket mellom etterforskningsgjøremål og operative gjøremål, der hendelsesstyrte hendelser trumfet alt.

At de fleste av våre intervjuobjekter uttrykker at politiet er blitt mer profesjonelle og robuste, som leverer bedre tjenester enn tidligere, tolker vi som et uttrykk for at denne delen av reformen har vært vellykket. Men de uttrykker også at den nye arbeidsmetodikken, PPS, er mer tids og ressurskrevende og at bemanningen på grunnivået må økes i form av flere patruljer for at vi kan gjøre en enda bedre jobb. Intervjuobjekt 4 mener at strukturendringen av politiorganisasjonen var helt nødvendig for å få en bedre og mer effektiv ressursutnyttelse av de ressursene som samfunnet tildeler politiet. Men han mener at den kunne vært gjennomført på en bedre måte, det ville gjort at vi hadde unngått mye unødvendig støy fra de omkringliggende samarbeidspartnerne våre. Han mener at motstanden til strukturendringen går på det idealistiske synspunkter på de forskjellige plassene. Informant nummer 4 illustrerer dette med at når en ordfører går ut i media og sier at politiet er borte, fordi lensmannskontoret er lagt ned, så opplever de som bor i kommunen at politiet er borte. Kommunen mister en del av sin identitet og opplevd nærhet kan føles dårligere. Men som nummer 4 sier, mye av denne nærheten er en illusjon da mange av de nedlagte lensmannskontorene hadde en svært begrenset åpningstid og kompetansen til dem som jobbet der var begrenset. Et robust og døgnkontinuerlig politi skaper en mye bedre beredskap og bedre tjenester. Klarer politiet å utvikle seg i henhold til digitaliseringsstrategien, så vil opplevd nærhet til politiet bli enda bedre, hevder han. Opprettelsen av Politikontakter skal sikre samarbeidet mellom politiet og kommunene, samtidig som det skal gjøre politiet synlig i de kommunene som har mistet lensmannskontoret. Dette er ikke kommunisert til publikum og media på en tilstrekkelig måte, hevder informant nummer 4.

I starten av reformprosessen fikk de store strukturendringene mye oppmerksomhet, både internt i politiet, men ikke minst gjennom de mange media oppslagene. Alle politidistrikt skulle som tidligere beskrevet bygges opp etter en felles mal, dette uten at det ble tilføyd nye ressurser. Prioriteringene om å bygge opp fellesfunksjoner før en hadde fått tilføyd nye ressurser ute, opplevde mange av våre intervjuobjekt som helt feil. Det ble tatt folk fra grunnbemanningen og flyttet over på de nyopprettede funksjonene, uten at det ble fylt på i bunn. Formålet med å bygge opp fellesfunksjonene var at de skulle være støttefunksjoner til alle i GDE-ene på kompetanse, kvalitet og administrativt. Som informant nummer 5 uttaler at da ressursene hos fellesfunksjonene kom på plass før det ble fylt på med driftsressurser, så opplevdes de ulike fellesfunksjonene som mer mas en hjelp. Det var enda flere som skulle uttale seg og ha en mening om jobben vi gjorde.

Funnene i forskningsprosjektet vårt viser at Nærpolitireformen var ønsket velkommen. De aller fleste av intervjuobjektene så behovet for endring etter den knusende analysen i kjølvannet av 22.juli rapporten. I rapporten fra DIFI om «Evaluering av nærpolitireformen», rettes det en advarsel både til Justis- og beredskapsdepartementet og til politietaten, om å sørge for en balanse mellom reformtiltak og økonomi. De skriver at: *Inntrykket er at politikere og publikum ønsker seg alt – et likere og nærere politi, et mer robust og kompetent politi, et politi som prioriterer forebygging og etterretning, like tjenester uavhengig av folk bor osv. – uten at det skal koste vesentlig mer. Det er ikke mulig. Både politikere og politiet må prioritere og velge det viktigste og avpasse ambisjonene med hva som er mulig* (Bakli et.al., 2019).

8 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi bruke det vi har skrevet om i drøftingen basert på teori, egen empiri og innspilt empiri til å trekke konklusjoner på våre forskningsspørsmål som vil gi svar på problemstillingen.

Vi har gjennom systematisk fremstilling bearbeidet empiri som er produsert og samlet for å kunne trekke slutninger som kan støtte opp under en konklusjon mot problemstillingen vår. Det er positivt at våre intervjuobjekter har kritiske meninger til flere av endringene i politireformen, da det vitner om engasjement og interesse for endringene i egen arbeidshverdag. Det er heller ingen overraskelse at det blir stilt kritiske spørsmål ved flere av punktene i reformen da det er et inntrykk som også gjenspeiles i innhentet empiri og media. Både rapporten fra Arbeidsforskningsinstituttet (Wathne og Gundhus, 2019), hvor 3100 politiansatte har svart på spørreskjema, og feltundersøkelsen, av 4500 politiansatte, fra professorene Filstad og Karp (Filstad & Karp, 2019) peker på mye av det samme som vi har identifisert. Blant annet peker deres funn på at reformen ikke er forankret i politiet, at arbeidspresset er blitt mye større, at politiet er mindre tilgjengelig for publikum og at beredskapen er blitt dårligere enn hva den var før reformen. I tillegg mener åtte av ti politiansatte mener at politireformen ikke gir et bedre politi (Wathne og Gundhus, 2019).

Medvirkning, involvering og medbestemmelse er faktorer som er vesentlig for å lykkes med endringer i alle organisasjoner. Det er menneskene i organisasjonene som er de grunnleggende ressursene og det må ikke undervurderes deres påvirkning og meninger i en endringssammenheng.

Engasjement rundt en endring må skapes for at det skal få forankring og at flere skal tro på at endringen vil føre med seg en positiv endring til det bedre. Endringsagentene er viktig for at dette skal lykkes. Dette skapes ikke av seg selv og er helt nødvendig at blir satt i et system/kontekst og laget en plan.

For at man skal nå målene er prinsipalen, som i denne reformen er Justis og beredskapsdepartementet og POD, avhengig av agentens handlinger, i dette tilfelle politimester og linjeledelsen, for å oppnå egne mål (Opstad, 2013). Når denne relasjonen ikke fungerer fordi avstanden er for stor, og man har forskjellig virkelighetsoppfatning, forskjellig egeninteresse og mål vil resultatet ikke bli det prinsipalen ønsker. Lykkes relasjonen mellom prinsipal og agent, og agenten lykkes videre vil man nå felles mål. Man er derfor avhengig av at forutsetningene er på plass for at endringsagenten skal kunne lykkes.

Vellykkede endringsprosesser kjennetegnes av blant annet av trygghet, innsikt, medvirkning og god kommunikasjon. God ledelse i endringsprosess kjennetegnes gjerne av god informasjon og kommunikasjon, oppmerksomhet om normer og mangfold, tidlig rolleavklaringer, ledelsen må være tilgjengelig, konstruktive konflikter og trygghet og forståelse (Jakobsen 2018).

Som vi allerede har påpekt har mellomlederne et stort ansvar i endringsprosessene med ledelse, kommunikasjon, inkludering og kontekstualisering. Gjennom våre resultat kan vi konkludere med at endringsagenten, sett i en prinsipal-agent-teori, ikke er gitt de forutsetningene man bør ha på plass for å lykkes tilstrekkelig med kvalitetsreformen. Det mangler både kontekstualisering, kommunikasjon, eierskap, involvering og ledelse fra prinsipalens side som overføres til agentene, i dette tilfelle fra overordnet til mellomledere. For flere av våre informanter fremstår fokuset hvor det er kun de strukturelle endringene som er viktige for prinsipalen, da bidraget med ressurser ikke står i stil til ambisjonene i kvalitetsreformen. Det blir vanskelig å tro helhjertet på at man skal nå målene med de ressursene man er tildelt.

Vår forskning viser at politireformen har bidratt til større geografiske avstander både mellom politiet internt og ut mot publikum. Strukturreformen har kommet i mål sånn sett. I tillegg har flere ressurser blitt flyttet til sentrale strøk for å kunne danne fagmiljø, styrke fagkompetansen og ha en mer robust og styrt polititjeneste til publikum, der de fleste bor. Det etterlater et vakuum ute i distriktet hva angår beredskap, kompetanse, bemanning og kvalitet i arbeidet.

Lederstrukturen har blitt mer hierarkisk og flere ledere er samlet under samme tak. Styringen er mer strukturert og tydelig. Risikoen med denne utviklingen er trådstyring³ av operative mannskaper hvor handlingsrommet blir trangere og initiativet drepes. Dette kan bygge opp om frikobling som Bush (2007, s. 146-149) beskriver når erfaringsmessige løsninger ikke lengre er foretrukket. Da vil man på sikt miste legitimitet og omdømme til omgivelsene, både internt og eksternt, på hvordan ressursene brukes og hvilken arbeidsmetodikk som er foretrukket.

Forskningsgrunnlaget for å uttale seg om det er flere ledere nå enn før er ikke solid nok. I det avgrensede området vi har kikket på viser det seg at antall ledere ikke har økt, til tross for at flertallet av informanter sitter med dette inntrykket. Dette stammer nok fra at toppledelsen

³ Trådstyring er et militært begrep og sikter i denne sammenheng til at ledere detaljstyrer sine underordnede uten mulighet for egen tenking eller egen oppgaveløsning. Handlingsrommet er ikke til stede.

med alle felleseenhetene som er nyetablert har ansatt mange nye ledere som påvirker arbeidshverdagen til de operative ansatte.

Det som overrasker oss mest av funnene er den positive holdningen til det kvalitetsløftet som begynner å vise seg. Flere av intervjuobjektene viser til fagmiljøene, digitaliseringen opp mot arbeidsverktøy, sterkere styring av oppdrag og opprettelsen av felles enheter som store styrker for en bedre polititjeneste for innbyggerne. Likevel pekes det på manglende ressurser i form av operative politibetjenter til å utføre grovjobben. Mer profesjonelt og robust blir dratt frem av flere som store forbedringer i etterkant av reformen. I tillegg er det verdt å peke på tillitten i befolkningen til politiet som stort sett har holdt seg stabil, men med en marginal nedgang under reformens mest krevende fase (DIFI, 2019).

Hypotesen som var utgangspunkt for problemstillingen om at det har vært en stor overvekt av fokus på de strukturelle endringene som har skjedd i politiet både før, under og etter reformen og at dette i stor grad har overskygget løftet som skulle være på kvalitet, beredskap og personell-løftet blir bekreftet. Det er ikke gitt forutsetninger for at kvalitetsløftet skal lykkes i samme grad, men vi vil likevel påpeke at flere av kvalitetsløftene har kommet godt i gang, slik at det er mulig å få god uttelling med å legge forutsetningene til rette og øke fokus for at også kvaliteten skal komme nærmere målet.

9 Sluttord

Vår problemstilling har utgangspunkt i vår hypotese om at den strukturelle delen av reformen har fått det meste av oppmerksomheten og har dermed kastet skygge over den delen av reformen som har omhandlet det løftet på kvalitet som flere pekte på som store utfordringer under håndteringen av terrorhendelsen 22.juli.

9.1 Sentralisering kontra kvalitet

Samfunnsutviklingen har de senere gått mot sentralisering og stordriftsfordeler noe som også har skjedd med større offentlige etater som politiet. Dette er mye av spenningen som ligger i NPM som angår sentralisering kontra kvalitet. For å kompensere for dette er det tatt i bruk ny teknologi for å motvirke dette som for eksempel video-avhør over internett. Det er gjort justeringer på måten man jobber på for å være mer robust til å takle nasjonale kriser og de større hendelsene med å få på plass større og sterkere fagmiljø, mer profesjonell styring og digitalisering av flere funksjoner.

Det vil derfor bli spennende å følge utviklingen videre, når politiets organisasjon har fått "satt" seg ytterligere og man har lært seg enda bedre hverandre å kjenne i organisasjonsstrukturen. Læring av hverandre og utvikling fra hvor man er nå vil hente ut et større potensiale enn det man har klart hittil da organisasjonen er såpass fersk.

Det at åpenbare konflikter i fokuset til de forskjellige nivåene i politiet. Der de ansatte med utøvende myndighet har et sterkt forhold til profesjonsverdier, og legger stor vekt på denne utøvelsen ut mot publikum, legger ledelsen mer vekt på effektivitet, produktivitet, stordriftsfordeler, kontroll og styring som ikke direkte harmonerer med profesjonsverdiene. Spørsmålet er hvordan man best mulig får med seg profesjonen i kvalitetsdelen av reformen? Involvering er essensielt for å kunne forankre verdiene slik at de får betydning i hele hierarkiet. Uten felles verdier vil felles grunnlag og mål være vanskelig å identifisere. Dette kan være noe av svaret på hvorfor man ikke har fått mer fokus på kvalitetshevingen som kom med reformen.

9.2 Kritikk av egen forskning

Vi vil påpeke at vi i denne avhandlingen har hatt begrenset utvalg av informanter å velge i. Det avgrensede området vi har forsket på kan være for snevert for å trekke bastante konklusjoner for sammenliknbare områder, selv om de er riktige for det området vi studerte. Akkurat dette ser vi som en svakhet i avhandlingen da et større utvalg ville kunne gi et sterkere kvalitativt grunnlag for konklusjonene. Samtidig ville man sannsynligvis fått belyst flere aspekter rundt problemstillingen.

De teorier som er brukt er det på ingen måte uttømmende, men det er også begrenset med teori opp mot vår aktuelle problemstilling. Det kan diskuteres om det har vært for snevert grunnlag, samtidig som at det er viktig å ha med seg at det er den egne empirien som var hoveddelen av avhandlingen.

Rollen til oss to forskerne kan også kritiseres. Vi har kommentert vår rolle som ansatte i samme etat som vi har forsket på under kapittel 2.1, og henviser dermed dit angående vurderinger vi har gjort opp mot det.

9.3 Mulige forskningsspørsmål videre

Opplevelsen av flertallet av informantene er at det er blitt langt flere ledere. Vår forskning klarte ikke å bekrefte dette og det er grunnlag for å se dette i en større sammenheng for hele distriktet totalt da det kan gi et mer riktig bilde av informantenes opplevelse. Det er naturlig nok å trekke raske konklusjoner, uten større grunnlag, når man ser på alle de nyopprettede enhetene i tillegg til de mange nye nivåene med ledere som er opprettet at totalbildet gir langt flere ledere, men uten bakgrunn i undersøkelse vil ikke det være etterprøvbart. Overraskelsen for oss var stor nok i at det i vårt begrensede område ikke samsvarte med antall ledere og opplevelsen flertallet av informanter hadde. Det kan også nevnes at det heller ikke er slik at det er en sterk sammenheng mellom flere ledere og en mislykket reform. Sannsynligvis var det nok behov for flere ledere totalt sett, da ambisjonen om struktur og styring krever ledelse på flere nivå i en kompleks organisasjon.

Kommunikasjon, prosjektgjennomføring av reformen og ledelsens handlingsrom er også tema som kan forskes på. Har det vært en kjent kommunikasjonsstrategi for alle involverte i reformen med tanke på struktur- og kvalitetsreform? Prosjektgjennomføringen med egne prosjektgrupper i distriktene med ansvar for implementeringen av reformen steg for steg,

kanskje uten ledelsesinvolvering lokalt, kunne vært en aktuell forskning. Ledelsens handlingsrom og påvirkning både oppover i linjen og nedover med tanke på eierskap til reformen er også et aktuelt tema.

Avslutningsvis ligger det helt klart momenter rundt problemstillingen som sannsynligvis ville ha blitt fremstilt på en annen måte om vi hadde gitt publikum muligheten til å svare på de samme spørsmålene som vi stilte informantene fra politiet om. Det kunne være interessant som en videre forskning å ta med publikums opplevelse for å se denne opp mot vår avhandling som et neste steg/forskningsarbeid.

10 Litteraturliste

Bakli, O., Botheim, I. og Larssen, V. (2019) *Evaluering av nærpolitireformen*. Statusrapport 2018. DIFI. Hentet fra:

https://www.difi.no/sites/difino/files/evaluering_av_naerpolitireformen_statusrapport_2018_difi-rapport_2019_1.pdf Sist lest 16.09.2020 kl 20:10.

Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J., og Vanebo, J.O. (2007) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget, Oslo, 2007

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P. & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.

DIFI, (2019), *Innbyggerundersøkelsen 2019 Hva mener innbyggerne?* Hentet fra: https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/innbyggerundersokelsen_2019_-_rapport_innbyggerdel.pdf Sist lest 16.05.2021 kl 15.20

Filstad, C., Karp, T. (2019) *Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen*.

Filstad, C. & Karp, T. (2019). *Konsekvensen av nærpolitireformen så langt*. Karianne Grindem. Hentet fra: <https://www.politiforum.no/artikler/forskere-om-politireformen-det-er-noen-lamper-som-lyser/455823> Sist lest 16.09.2020 kl. 23:57

Filstad, C., (2020). Politiledelse og ledelse av nærpolitireformen. Hentet fra: www.phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/2653842/politiledelse_og_ledelse.pdf?sequence=1&isAllowed=y Sist lest: 23.05.2021 kl 22.00

Fremstad, M., Politiforum, (2018), *Politiets Fellesforbund slår alarm om politireformen: – Det er rett og slett blitt for mye*. Hentet fra: <https://www.politiforum.no/artikler/store-politireformen-er-underfinansiert/470918> Sist lest 05.09.2019 kl 12.25

Gjørsv, A. B. (2012), NOU 2012:14, *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.

Innstilling Stortinget 241 (2000-2001), Devold, K. K., (2001), *Innstilling fra justiskomiteen om Politireform 2000. Et tryggere samfunn St.meld. nr. 22 (2000-2001)* Hentet fra: www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2000-2001/inns-200001-241.pdf
Sist lest 05.05.2021 kl 10.05

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 4, 5, 6, 7 og 8. 152s. ISBN 978-82-450-1332-0

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer: indføring i organisasjon og ledelse*.

JDEP, (2021), *Tildelingsbrev Politidirektoratet 2021*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/80197702ddb144e8a016a040e656751f/tildelingsbrev-pod-2021.pdf> Sist lest 16.05.2021 kl 14.55

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.

Johnsen, B. og Mosveen, E., VG, (2019), *Arbeiderpartiet trekker støtten til politireformen*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/rAewP0/ap-trekker-stoetten-til-politireformen-gaar-i-feil-retning> Sist lest 30.08.2019 kl 8.50

Johnsen, Å. (2014). *En Strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforl.

Karlsen, G. (2002). *Utdanning, styring og marked – Norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt marked*. Oslo: Universitetsforlaget.

Opstad, L. (2013). *Økonomistyring i offentlig sektor* (2.utg). Oslo: Gyldendal akademiske.

Politidirektoratet, (2015) Prop. 61 Politidirektoratet, 2008. *Politiet mot 2020* https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/rapporter/politiet_mot_2020.pdf
Sist lest 27.04.2021

Politidirektoratet, (2018), *Politiets responstid*. Hentet fra: www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/responstid/politiets-responstid-2018.pdf Sist lest: 21.05.2021 kl 12.40

Politidirektoratet, (2016). *Handlingsplan for løft av politiet*. Hentet fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/handlingsplan-for-loft-av-etterforskningsfeltet.pdf> Sist lest: 27.04.2021 kl 14.30

Politiforum (18.nov 2016). Hentet fra: <https://www.politiforum.no/nyheter/mangler-penger-til-politireformen/133304> Sist lest 21.05.21 kl 20.20

Politiet.no <https://www.politiet.no/om/organisasjonen/andre/politidirektoratet/om-pod/rolla-til-politidirektoratet/> Sist lest 05.05.21 kl. 08:30

Politiets fellesforbund, (2020), Publisert 03.11.2020 Hentet fra: <https://pf.no/aktuelt/samfunnsansvar/nar-malet-om-2-politifolk-per-1000-innbyggere> Sist lest: 16.05.2021 kl 15.30.

Politi loven. (1995). *Politi loven*. Justis- og beredskapsdepartementet.

Prop.61, S. (2014-2015). Proposisjon fra Stortinget. *Stortinget*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/0f5847ca5bae4b2996b6441423e5ea09/no/pdfs/prp201420150061000dddpdfs.pdf> Sist lest 15.09.2020 kl. 21.20

Regjeringen.no <https://www.regjeringen.no/no/dep/jd/org/underliggende-etater/politidirektoratet/id426315/> Sist lest 05.05.21 kl. 09:20

Ringdal, K. (2018). Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Rodgers, E (1995) “*Elements of diffusion*” kap 1: Rodgers, E (1995) *Diffusion of innovations*. The Free Press, 1995

Rydland, M. (2020). *Middle Managers’ Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All*. Beta (Oslo, Norway), 34(1), 05–22. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2020-01-01>

Røksund, A. (2013), NOU 2013:9, Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer: politianalysen: utredning fra et utvalg oppnevnt av Justis- og beredskapsdepartementet 8.

november 2012: avgitt til Justis- og beredskapsdepartementet 19. juni 2013. Oslo, Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, Oslo, 2007

Stortinget Prop.61, S. (2015). "Proposisjon fra Stortinget." Stortinget.

Sunde-Eidem, A. & Røyrvik, E. A., (2019). *Endringskapasitet i Trøndelag politidistrikt gjennom innføringen av Nærpolitireformen - En kvalitativ studie av hvordan en offentlig virksomhet evner å gjennomføre multiple endringer i kombinasjon med ordinær drift*. NTNU. <https://hdl.handle.net/11250/2655948>

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vanebo, J. O., Klausen, K. K., & Busch, T. (2011). *Modernisering av offentlig sekto : trender, ideer og praksiser* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.

Vestengen, P., Dagsavisen, (2019), *Politireformen har blitt en katastrofe*. Hentet fra: <https://www.dagsavisen.no/fremtiden/politireformen-har-blitt-en-katastrofe-1.1547307> Sist lest 02.09.2019 kl 19.35

Wathne & Gundhus, T. o. (AFI: 2019). *Nærpolitireformen og politiets relasjon til publikum*. Oslomet.

Figuroversikt

Figur 1, s. 21: Viser gradssystemet og distinksjonene i politiet. Kilde: Trædal, T. K, Politiforum, 21.10.2015, sist oppdatert 05.11.2015. Hentet fra: www.politiforum.no/nyheter/vurderer-endringer-i-gradssystemet/126065 Siste lest 28.04.2021 kl 18.25

Figur 2, s. 21: Viser den nye distinksjonen til driftsenhetsleder. Kilde: no.wikipedia.org/wiki/Politigrader_i_Norge Sist lest: 21.05.2021 kl 12.00

Figur 3, s. 22: Viser organisasjonskartet for organiseringen av tidligere Sør-Trøndelag. Kilde: Internt dokument fra gamle Sør-Trøndelag politidistrikt. Hentet internt 13.03.2020 kl 20.10

Figur 4, s. 23: Viser organisasjonskartet for politidistriktene. Kilde: Politidirektoratet (2017), Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter. V 1.2 av 16. juni 2017. Hentet fra: <https://docplayer.me/53387738-Rammer-og-retningslinjer-for-etablering-av-nye-politidistrikter.html> Sist lest 14.09.2020 kl 20:12

Figur 5, s. 26: Viser Mintzbergs rammeverk med fem strategidefinisjoner og 10 strategiskoler. Kilde: Johnsen, Å. 2014, s. 67. *En Strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforl.

Figur 6, s. 28: Viser forholdet prinsipal/agent og mål. Kilde: Opstad L., 2013, s 256. *Økonomistyring i offentlig sektor* (2.utg). Oslo: Gyldendal akademiske.

Figur 7, s. 44: Modell for datainnsamling og sammenheng mot problemstilling. Egenprodusert.

Figur 8, s. 69: Viser Vg`s oppslag 2019 om at Ap trekker støtten til politireformen. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/rAewPO/ap-trekker-stoetten-til-politireformen-gaar-i-feil-retning> Sist lest 30.08.2019 kl 8.50

Figur 9, s. 75: Viser feiring av måloppnåelse på 2 politibetjenter per 1000 innbygger. Kilde: Hentet fra: www.pf.no/aktuelt/samfunnsansvar/nar-malet-om-2-politifolk-per-1000-innbyggere Sist lest: 16.05.2021 kl 15.30.

11 Vedlegg

11.1 Forespørsel om deltakelse i forkningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å gjøre en vurdering av Stasjon-Sør, Heimdal politistasjon, Trøndelag politidistrikts i forhold til Nærpolitireformen.

I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Overordnet består Nærpolitireformen av en struktur- og kvalitetsreform. Noen endringstiltak er strukturelle som omorganiseringer og opprettelse av nye enheter, mens andre omhandler endring av kultur og arbeidsprosesser. Formålet med oppgaven er å gjøre et case studie av et utvalgte personer ved Stasjon-Sør, Heimdal politistasjon sin opplevelse av nærpolitireformen.

Om oss

Forskningsprosjektet er en del av en masteroppgave i Master of Public Administration ved NTNU Handelshøyskolen. Vi vil benytte kvalitativ metode ved dybdeintervjuer av et utvalg personer. Vi er to stykker som skriver oppgaven sammen. Ole Stig Bjørhovde, jobber som innsatsleder i Trøndelag politidistrikt, GDE-Sør, og Sigurd Slettbakk Skavdahl, ansatt som anskaffelsesansvarlig i virksomhetsstyringsstaben i Trøndelag politidistrikt. Skavdahl har for tiden permisjon fra denne stillingen og jobber som prosessleder i Logistikk ved Aker Solutions i Verdal. Vi er begge ansatt i Trøndelag politidistrikt, objektivitet og nøytralitet vil være spesielt viktig for oss, både i intervjusituasjonen og i skrivingen av analysedelen av oppgaven.

Hvorvidt den strukturelle delen av reformen har overskygget kvalitetsløftet, beredskapsløftet og personell-løftet som også skulle være en stor del av reformen?

Hypotesene vår er:

det har vært en stor overvekt av fokus på de strukturelle endringene som har skjedd i politiet både før, under og etter reformen og at dette i stor grad har overskygget løftet som skulle være på kvalitet, beredskap og personell.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som benyttes er kvalitative intervjuer. Opplysninger om navn, stilling, alder og erfaring fra etaten blir innhentet. Intervjuene blir tatt opp på lyd og det vil bli tatt notater fra intervjuet. Varigheten på intervjuet vil naturlig nok variere, men ca. 1 t. Alle intervju vil bli anonymisert i oppgaven

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Din deltagelse vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver eller arbeidsplass, da opplysningene blir anonymisert.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Videre har vi utarbeidet spørsmål som ikke kan lede an til besvarelse som kan utsette intervjuobjekter for brudd på taushetsplikt eller annen gradert materiale.

På samme måte har vi som vi som forskere taushetsplikt over innhentet datamateriale og informasjon som kommer i tilknytning til intervjuobjektets deltagelse i oppgaven. Dette for å beskytte intervjuobjektene slik at full anonymisering blir opprettholdt.

Det er kun veileder ved NTNU som vil kunne ha tilgang til opplysningene du gir i forbindelse med din deltagelse i prosjektet. Alle lydopptak og intervjunotater vil bli slettet etter at masteroppgaven er levert inn og blitt godkjent, ca. 1.7.21.

Politimesteren i Trøndelag politidistrikt har gitt tillatelse 9.november 2020 til å intervju ansatte i politidistriktet med de overnevnte rammene.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen.

Jeg samtykker til å delta i intervjuet og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes, ca. 1.7.21

.....
.....
(signert av prosjektdeltager, dato)

: I gjennomføring av masteroppgaven er det kritisk for meg å være bevisst det at jeg er ansatt i Statens vegvesen, og dermed vil objektivitet og nøytralitet være spesielt viktig for meg, både i en intervjusituasjon og i skriving av analysedelen av oppgaven.

11.2 Intervjuguide

Kartlegging av intervjuobjektet – intervjuguide

Intervjuobjektets alias:

Stilling før reformen:

Stilling etter reformen:

Tjenestetid i organisasjonen:

1. Innledning	<p>Kontaktetablering med intervjuobjektet og informasjon.</p> <p>Presentere oss selv, informere om prosjektet, hvordan det dokumenteres, og hvordan data behandles, rett til å trekke intervjuet eller avslutte intervjuet.</p> <p>Antyde lengde for intervjuet, ca. 1 time.</p> <p>Redegjør for tema, og hva hensikten med intervjuet er.</p> <p>Forklar at anonymitet vil bli ivarettatt og hva taushetsplikten innebærer.</p> <ul style="list-style-type: none">- Nærpolitireformen har bestått av en 1) strukturdel, Politiet var tidligere organisert i 27 politidistrikter, dette antallet er blitt redusert til 12. I alt 126 av politiets tjenestesteder er blitt lagt ned, og syv nye er blitt opprettet.- og 2) en kvalitetsdel, eksempelvis etterforskningsløft, politiarbeid på stedet, KUBA, tilbakemeldingsmøter.- Eksempler på endringstiltak er innføring av nye enheter som FSI, etterretning, forebygging.- <p>Formålet med intervjuene er at vi ønsker å analysere følgene av flere ledere i politiet etter reformen. Har flere ledere ført til et større trykk på de operative mannskapene med flere krav,</p>
----------------------	---

	<p>forventninger, måloppnåelse og målinger. Henger disse kravene sammen med ressurser i form av mannskaper på «gulvet»?</p> <p>Følgende problemstilling ligger til grunn for forskningen: Arbeidsbelastningen på grunnbemanningen er større som følger av mindre bemanning og flere ledere som skal bestemme hva som skal gjøres.</p>
2. Fakta spørsmål	Etablere kontakt og kjennskap til informanten
	<p>A) Kan du fortelle litt om deg selv, og din utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring? (<i>Kjønn, alder, utdanning og eventuelt lederutdanning, yrkeserfaring i politiet</i>)</p> <p>B) Beskriv hvilken stilling du har og hvilke hovedarbeidsoppgaver som tilligger stillingen? (<i>Stilling, ansvarsområde, evt antall år med lederansvar</i>)</p>
3. Introduksjonsspørsmål	Introduksjon av temaet, egne erfaringer og betraktninger
	<p>A) Kan du beskrive hvordan arbeidshverdagen din ser ut?</p> <p>B) I hvilken grad har du kjennskap til Nærpolitireformen?</p> <p>C) Har nærpolitireformen blitt kommunisert ut på enhetsnivå og distriktsnivå på en god måte?</p>
4. Nøkkelspørsmål.	Spørsmål knyttet til problemstillingen
	<p>A) Kan du beskrive forskjellen i din arbeidshverdag nå og før innføringen av nærpolitireformen?</p> <p>B) Hva er det som har forandret seg på Stasjon Sør etter reformen? (<i>Strukturendringer, ledere, bemanningssituasjonen</i>)</p> <p>C) Kan du beskrive hvilke erfaringer du har med de ulike endringstiltakene som har skjedd i forbindelse med reformen?</p> <p>D) Målet med politireformen er; <i>å sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt nærpolti, der befolkningen bor, og samtidig utvikle gode fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer.</i> Har reformen ført til dette? Har du noen tanker rundt dette?</p> <p>E) Har bemanningssituasjonen forandret seg etter innføringen av reformen?</p> <p>F) Har det blitt flere ledere?</p> <p>G) Kjenner du til Trøndelag politidistrikt og Stasjon- sør sine prioriterte kriminalitetsområder? (<i>Trygghet og tillit, seksuelle overgrep mot barn/fildeling og deling av seksualisert materiale, mishandling i nære relasjoner</i>)</p> <p>H) Har flere ledere ført til et større trykk på de operative mannskapene med flere krav, forventninger, måloppnåelse og målinger?</p> <p>I) Evt, henger disse kravene sammen med ressurser i form av flere mannskaper på «gulvet»?</p>

5. Avrundingsfase	<p>A) Kan du oppsummere ditt syn på nærpolitireformen?</p> <p>B) Er det noe jeg ikke har spurt deg om, som vi burde snakket om?</p> <p>C) Har vi glemt noe?</p>

11.3 Godkjenning fra Politimesteren i Trøndelag og POD

Godkjenning fra politimesteren

Fra: Nils Kristian Moe
Sendt: 9. november 2020 12:20
Til: Ole Stig Bjørhovde
Emne: VS: Tillatelse til å gjennomføre forskning i Trøndel

Hei Ole Stig

Flott at dere jobber med lederutdanning. Topp utdanning å ha med seg.

Reglene for å innhente informasjon har blitt innskjerpet i de siste årene. Dere må derfor søke POD om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsene. Søk så raskt som mulig, se vedlagte link fra Sonja.

Lykke til! Dere har tillatelse fra meg.

Nils Kristian Moe
Politimester

Trøndelag politidistrikt
Politihuset i Trondheim

Telefon: 73899429/91515425
E-post: nils.kristian.moe@politiet.no
[www.politi.no]www.politi.no

Fra: Sonja Emilia Finne
Sendt: 9. november 2020 10:54
Til: Nils Kristian Moe
Kopi: Rolf Ove Viken
Emne: SV: Tillatelse til å gjennomføre forskning i Trøndel

Hei,

Etter en vurdering, samt en samtale med Rolf Ove og saksbehandleren i POD så vil man fort ifm. intervjuene kunne gå innpå taushetsbelagte opplysninger og da vil denne forskningen omfattes av §33 i politiregisterloven. Dette betyr at det må sendes en søknad til POD som ev. fritar for taushetsplikten. Her er linken informasjonen på politiet.no som du kan videresende til Ole Stig.

<https://www.politiet.no/kontakt-oss/innsyn-og-offentleg-journal/tilgang-til-taushetsbelagt-informasjon-til-bruk-i-forskning/#undefined>

Setter Rolf Ove som kopimottaker.

mvh,

Sonja

Fra: Nils Kristian Moe
Sendt: 9. november 2020 08:48

Til: Sonja Emilia Finne

Emne: VS: Tillatelse til å gjennomføre forskning i Trøndel

Hei Sonja

Kan du ta en kjapp gjennomgang av denne og se om den er av en slik art at jeg kan gi tillatelse uten videre?

Nils Kristian

Fra: Ole Stig Bjørhovde

Sendt: 7. november 2020 05:54

Til: Nils Kristian Moe

Emne: Tillatelse til å gjennomføre forskning i Trøndel

Hei Nils Kristian!

I forbindelse med at jeg og Sigurd Sletbakk Skavdahl har startet på vår masteroppgave, søker vi herved om tillatelse til å intervju politiansatte om spørsmål knyttet til Trøndelag politidistrikt og politiet som organisasjon.

Om oss:

Vi startet på masterstudiumet Master of Public Administration (MPA) ved NTNU Handelshøyskolen i januar 2019.

Masteroppgaven:

Vi ønsker å gjøre en casestudie av Stasjon-Sør Trøndelag politidistrikt, vakt og beredskap, i forhold til Nærpolitireformen. Hvor fornøyd er de med Nærpolitireformen? Hvordan har politireformen påvirket arbeidsdagen? Til det bedre? Nye utfordringer som har kommet?

Innhenting av data:

Vår oppgave gjennomføres som en kvalitativ studie, da vi undersøker nærpolitireformen som case på Stasjon-sør. Vi ønsker å intervju 5-10 ansatte på stasjonen med minimum 5 års erfaring som ansatt i Trøndelag politidistrikt. Det er ingen krav til kjønn, etnisitet eller stilling.

Taushetsplikt:

Alle intervju vil bli anonymisert i oppgaven og intervjuene vil bli gjennomført på lydopptak. Opptakene er kun ment som støtteverktøy for en anonymisert nedtegning i analyseprogram og blir slettet etter dette.

Vi ber derfor om din tillatelse som Politimester i Trøndelag Politidistrikt til å gjennomføre dybdeintervju av dine ansatte for å belyse vår problemstilling til masteroppgave iht. overnevnte rammer.

Mvh

Ole Stig Bjørhovde

Trøndelag politidistrikt.

Tlf; 907 64 549

E-post; ole.stig.bjorhovde@politiet.no

Fra:Morten Rustad

Sendt:13. november 2020 15:14

Til:Ole Stig Bjørhovde

Emne:forskersak

Hei,

Viser til din henvendelse hit 13. november ifm gjennomføring av masteroppgave hvor det er ønske om å intervju politiansatte.

Jeg forstår at i denne studien vil det ikke bli etterspurt taushetsbelagt informasjon og at politiets ansatte blir uttrykkelig gjort kjent med at de ikke er løst fra taushetsplikten. Selve temaet for oppgaven er også av en karakter som ikke er avhengig av behandling av taushetspliktig informasjon. Det er etter dette ikke nødvendig å få en beslutning av POD etter politiregisterloven § 33.

Behandling av personlig informasjon som er taushetspliktig – foranledninger ingen søknad hit når det foreligger samtykke. Etter dette vil det være opp til politidistriktet om de finner å avsette tid og ressurser for gjennomføring av studien – og eventuelt sette øvrige vilkår for en studie.

Vh

Morten Rustad
seniorrådgiver

Politidirektoratet

Juridisk stab

Telefon: 908 31 846

E-post: Morten.Rustad@politiet.no

www.politi.no

