

Karoline Aker Christiansen
Viktoria Øvergård Ellingsen

Har politireformen ført til intern motstand i politidistriktet?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Trond Stiklestad

April 2021

Karoline Aker Christiansen
Viktoria Øvergård Ellingsen

Har politireformen ført til intern motstand i politidistriktet?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Trond Stiklestad
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Temaet for oppgaven er endring i offentlig organisasjon, herunder politireformen som ble igangsatt i 2016. Politireformen høstet stor medieomtale i særs negativ grad, hvor det fremkom utbredt misnøye blant politiansatte. Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke nærmere om det er intern motstand mot politireformen og hva årsakene til motstanden i så fall kan være. Vi har formulert følgende problemstilling: *Har politireformen ført til intern motstand i politidistriktet?*

Formålet med oppgaven er å knytte innhentet empiri fra dybdeintervjuer opp mot relevant teori for å drøfte problemstillingen. Vårt teoretiske fundament omhandler først en redegjørelse av offentlige organisasjoner, hierarki og byråkrati. Videre bygger fundamentet på teorier om sosiale kraftfelt og endringsprosesser. Deretter går vi inn på ulike årsaker til motstand og endringskynisme. Så knyttes problemstillingen opp mot tidligere forskning på området. Vi har gjennomført en kvalitativ studie og har i alt gjennomført syv intervjuer. Resultatene som presenteres kan være av interesse for endringsledere generelt, men spesielt til endringsledelse av større omstillinger i offentlige organisasjoner.

Funnene indikerer at det ikke har vært intern motstand i politidistriktet. Oppgaven belyser hvordan hierarkiet og informasjonsflyten i politiet har gjort kommunikasjon utfordrende, og hvilke konsekvenser dette har hatt i alle ledd i politidistriktet. Det kommer også frem hvordan kommunikasjon som strategisk verktøy brukes i planlegging og gjennomføring av reform i offentlig sektor og hvor avgjørende kommunikasjon er for endringsprosessens mulige suksess. Politiet i distriktet oppgaven har tatt for seg har opplevd flere faktorer som kan knyttes opp mot endringsmotstand, deriblant bruken av ordet *nærpolitireform*, usikkerhet knyttet opp mot arbeidsstilling og –oppgaver og utfordringene med sentralisering og styrket fagmiljø. Oppgaven antyder at de nevnte faktorene ikke har ført til intern motstand, og at det kan forklares med politiets endringskultur og tiden som har gått fra introduseringen av reformen i 2015, til slutføringen i dag.

Abstract

The subject for this research is change management in the public sector, based on the Norwegian police reform that was implemented in 2016. The police reform underwent a great deal of negative media coverage, with seemingly widespread dissatisfaction among police employees. The purpose of this study is therefore to perform a qualitative case study in a Norwegian police district to see if there has been internal resistance to the police reform, in which case where in the organization the resistance has been prominent, as well as factors that may have caused resistance. This has led to the following topic question: *Has the police reform led to internal resistance in the police district?*

The aim of the case study is to tie empirical data from in-depth interviews to relevant theories to discuss the topic question. Our theoretical fundament consists of a clarification on the public sector, hierarchy and bureaucracy. The fundament further built on theories of Lewin's force-field analysis, and processes of change. It continues with causes for resistance and change cynicism. Our topic question is then tied to previous research on our chosen topic. The following results may be of interest to change managers in general, but especially to change management of a larger scale in the public sector.

The findings indicate that there has not been internal resistance in the police district. The case study describes how the hierarchy and flow of information within the police has made communication challenging, and the consequences this has had in all levels in the police district. This case study emphasizes the importance of using communication as a strategic tool in both planning and implementation of reforms in the public sector as well as how essential communication is for a reform's probable success. In the police district this case study has its empirical data from, there are several factors that may be tied to change resistance, for instance by using the term *near/close* police reform in the introduction stages, uncertainty about both job description and tasks, and challenges due to centralization and strengthened professional environment. The case study suggests that these mentioned factors have not turned to internal resistance, and that this may be because of the police's change culture and the time that has passed since the introduction of the reform in 2015, until its current completion.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, fakultet for økonomi. Bacheloroppgaven er en obligatorisk oppgave som utgjør 15 studiepoeng. Oppgaven er skrevet av Viktoria Øvergård Ellingsen og Karoline Aker Christiansen. Vi har valgt å ta for oss politireformen som skulle slutføres i 2020, med overordnet fokus på organisasjon og organisasjonsendring. Arbeidet i forbindelse med bacheloroppgaven ble gjennomført i perioden januar til april 2021.

Bacheloroppgaven har blitt gjennomført i samarbeid med et norsk politidistrikt. Hensikten med oppgaven var å finne ut av følgende problemstilling: «Har politireformen ført til intern motstand i politidistriktet?» Her er bakgrunnen for problemstillingen nærpolitireformen som ble igangsatt i 2016. Politireformen har gjennomgått store endringer, med tilsynelatende gjennomgående stor motstand fra politiansatte. Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik og interessant prosess, og den har gitt oss et innblikk i hvordan endringsprosessen i politiet har foregått. Vi håper oppgaven vår kan gi en god kartlegging av om politireformen har ført til intern motstand i politidistriktet, hvilke faktorer som i så fall har ført til motstand, læring i forbindelse med slutført endringsprosess, og forhåpentligvis gode innspill politiet og andre organisasjoner kan benytte seg av i fremtidige endringsprosesser.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en takk til vår veileder, Trond Stiklestad, for god hjelp og veiledning underveis. Vi ønsker også å takke de to HR-ansvarlige i politidistriktet som har hjulpet oss med koordinering av respondenter på ulike nivå og i ulike deler av politidistriktet vi har tatt for oss. Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke hver og en av respondentene for deltakelsen.

Innholdsfortegnelse:

1 Innledning	6
1.1 Aktualisering	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensing	9
1.4 Oppbygging	9
1.5 Organisasjonskart	10
1.5.1 Justis- og beredskapsdepartementets organisasjonskart	10
1.5.2 Politiets organisering på distriktsnivå	11
2 Teori	13
2.1 Offentlige organisasjoner, hierarki og byråkrati	13
2.2 Reform, organisasjonsendring og endringsledelse	14
2.2.1 Reform og offentlig sektor	14
2.2.2 Organisasjonsendring	15
2.2.3 Endringsledelse	16
2.3 Sosiale kraftfelt og endringsprosesser	17
2.3.1 Lederstil E og O	18
2.3.2 Strategi E og O	18
2.4 Årsaker til motstand	20
2.4.1 Endringskynisme	22
2.5 Tidligere forskning	23
2.5.1. Forskningsprosjektet, Filstad & Karp 2018	23
2.5.2. Politiforum: <i>Politireformen gir ikke mening</i>	24
3 Metode	26
3.1 Redegjørelse av metode	26
3.1.1 Valg av undersøkelsesdesign	27
3.1.2 Valg av type data	28
3.1.3 Innsamling av data	29
3.1.4 Valg av enheter	30
3.1.5 Analyse av datamaterialet	31
3.1.6 Er konklusjonene gode	33
3.2 Redegjørelse av intervjuguide	37
3.3 Praktisk gjennomføring	38
4 Presentasjon og drøfting av data	40

4.1 Generelt inntrykk	40
Delkonklusjon:	42
4.2 Stillingsendring	42
Delkonklusjon:	44
4.3 Konsekvenser av endringer.....	44
Delkonklusjon:	47
4.4 Sosiale kraftfelt	47
Delkonklusjon:	49
4.5 Endringsledelse	49
Delkonklusjon:	54
5 Konklusjon.....	56
5.1 Har politireformen ført til intern motstand i politidistriktet?	56
5.2 Veien videre	58
6 Litteraturliste.....	61
7 Vedlegg.....	63
7.1 Informasjon til respondenter	63
7.2 Intervjuguide	65
7.3 Kategoriseringer etter stilling/nivå.....	68

Figurliste

Figur 1.5.1: Justis- og beredskapsdepartementets organisasjonskart	10
Figur 1.4.2: Slik er politidistriktene organisert	11
Figur 2.2.2: En modell for hvordan utviklingskonsepter kan innføres i organisasjoner	15
Figur 3.1.1: Forskjeller mellom deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming	27

Tabelloversikt

Tabell 2.3.1: De sentrale elementene i lederstil E og lederstil O	18
---	----

1 Innledning

Det er ingen hemmelighet at samfunnet, slik vi kjenner det, til stadighet endrer seg. Globaliseringen har muliggjort arbeidsplasser på tvers av landegrenser, marked likeså, og ved hjelp av teknologiske fremskritt er vi tettere knyttet sammen enn noensinne. Disse hyppige endringene resulterer også i at samfunnets behov jevnt endrer seg, og for å kunne tilby varer og tjenester i takt med etterspørselen, må også organisasjonene evne å omstille seg kontinuerlig.

I tillegg til at organisasjonsendring er nødvendig, er den også utfordrende, og møtes ofte av motstand og usikkerhet. Endringer som oppleves som nødvendige for noen, vil ikke nødvendigvis stå sentralt hos andre. Som følger av dette kan endringsprosesser med høy sannsynlighet føre til utbredt negativ innstilling til endring, kjent som endringskynisme, en reell trussel mot endringsprosessens mulige suksess. Strukturer som oppleves kjente, trygge og *gode nok* vil ofte trumfe frykten for det ukjente og usikre, selv om det ukjente vil vise seg å være enda bedre. Hensikten er at organisasjonen skal bli bedre, men da vil det også gå på bekostningen av noe annet. I en endringsprosess kan det være mye som skjer i kulissene som utenforstående ikke nødvendig får med seg, enten det er snakk om kunder eller publikum, eller organisasjonsmedlemmer som befinner seg i lavere ledd.

En slik situasjon har tilsynelatende politireformen ført med seg, med mye negativ medieomtale rettet mot både reformen utformet av regjeringen, samt negativ omtale fra organisasjonsmedlemmer som har opplevd negative konsekvenser av reformen (Dahlback, 2019). Derfor er det vårt ønske å gå nærmere inn i politireformen, og se på hva politiet selv mener om politireformen, med et organiserings- og endringsblikk, for å få et bedre bilde på hva som faktisk har skjedd av endringer hos politiet, og hva enkeltmedlemmer i ulike ledd i ett politidistrikt tenker om reformen. Vi vil med utgangspunkt i den utbredte motstanden mot politireformen, se på om denne motstanden også har vært utbredt internt i politidistriktet vi har tatt for oss. Med dette ønsker vi å analysere endringsprosessen og endringsledelsen i politidistriktet for å finne ut av hva årsakene til denne motstanden i så fall bunner ut i. Kanskje vil vårt prosjekt føre til at det blir lettere å gjennomføre endringer i fremtiden, for dette er ikke siste gang en veletablert, offentlig organisasjon vil ha behov for endring.

1.1 Aktualisering

Nærpolitireformen ble presentert av regjeringen i 2015, og igangsatt 1. januar 2016. Hensikten med reformen var blant annet å *sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt nærpoliti der befolkningen bor, og samtidig utvikle gode fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer* (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020). Antall politidistrikt skulle reduseres fra 27 til 12, politiarbeidet effektiviseres og organisasjonsstrukturen utjevnes for bred kompetanse i alle distrikt med mål om ett politi med tilnærmet like tjenester. Følgende skulle forslaget *ta for seg politi- og lensmannsetatens struktur, oppgaveportefølje og ansvarsdeling og er samtidig en gjennomgang av ledelse og kultur i politiet* (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020).

Formålet med politireformen har dreid seg om blant annet:

- *Overordnet organisering av politi- og lensmannsetaten ligger fast og målet er at politiet skal være synlig og tilstedeværende der det er behov*
- *Regjeringen fastholder to polititjenestepersoner per tusen innbyggere som en ramme for bemanningen i politiet i årene som kommer*
- *Forbedringsarbeidet på straffesaksområdet skal fortsette*
- *Samarbeidet mellom politiet og kommunene skal videreutvikles. Kommunene er en nøkkelfaktor i det forebyggende arbeidet og målet er samarbeidsavtaler med alle kommuner*
- *Ressursbruken i politi- og lensmannsetaten må effektiviseres*
- *Etterretning*
- *Politiråd og politikontakt*
- *Tjenestekontor*
- *Politipatruljen*
- *Operasjonssentralen*
- *Felles straffesaksinntak*

Justis- og beredskapsdepartementet beskriver også andre viktige tiltak de *følger tett*, følgende: *arbeid med kultur, holdninger og ledelse, forebygging som primærstrategi og etterforskningsløftet. Implementering av de seks standardfunksjonene pågår i alle distrikter med støtte fra Politidirektoratet. Målet er å gi mer lik kvalitet, bedre samhandling og legge til rette for kunnskapsstyrt fagutvikling.* (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020)

I kjølvannet av nærpolitireformens implementering, har prosessen høstet stor medieomtale, i særers negativ grad. Av en rekke undersøkelser har det kommet frem at majoriteten av politiansatte opplever politireformen som lite hensiktsmessig. Politiansatte anerkjenner tilsynelatende behovet for endring, og det etterspørres særlig endring i ledelseskulturen (Filstad & Karp, 2018). Derimot opplever tilsynelatende politiansatte at det er vanskelig å gjennomføre en slik endring under politireformen. I en artikkel publisert av Grindem på Politiforum i 2019, kom det frem at hele 80 % av politiansatte synes politireformen ikke ga mening (Filstad & Karp, 2018). Med andre ord opplevde 20 % av politiansatte at reformen faktisk ga mening. Andre medieoppslag og tidligere forskningsarbeid på feltet underbygger denne tilsynelatende motstanden. Derimot er hovedvekten av innsamlet sekundærdata på feltet undersøkelser gjennomført på generelt grunnlag. På bakgrunn av dette har vårt ønske vært å undersøke politiansattes holdning og opplevelse av politireformen på distriktsnivå.

I denne bacheloroppgaven vil vi forsøke å sette lys på politireformen som organisasjonsendring, ved primærdata i faktorer rundt intern motstand og eventuelle årsaker. Etterhvert som vi har jobbet med prosjektet, har endringsprosesser i offentlige, etablerte organisasjoner i stor grad fanget vår interesse.

1.2 Problemstilling

Denne bacheloroppgaven tar for seg politireformen og dens implementering. I lys av både ekstern og intern motstand mot endringen, reflekterer oppgaven rundt ett spesifikt politidistrikts opplevelse av politireformen. Problemstillingen «*Har politireformen ført til intern motstand i politidistriktet?*» vil belyse oppgaven fra et organiserings- og endringsperspektiv samt trekke inn relevant empiri og teori. Med problemstillingen ønsker vi å møte både primær- og sekundærdata med en så objektiv tilnærming som mulig, slik at vi kan få et ærlig og helhetlig svar på politiets oppfatning av reformen.

Det er viktig å presisere at det med begrepet *motstand* i denne oppgaven dreier seg om intern motstand i endringsprosessen, altså implementeringen av reformen, og intern motstand mot presenterte løsninger. I endringsprosessen konkretiserer vi motstanden til løsningene på problemstillingene som kan ha oppstått underveis. Det er også i endringsprosessen vi har vårt primærfokus. Med intern motstand mot presenterte løsninger menes overordnede mål med politireformen.

Formålet med prosjektet er å kartlegge teoretisk endringsledelse knyttet opp mot praktisk gjennomføring av politireformen i flere ledd i ett politidistrikt. Vi anser politiet som en godt etablert organisasjon, og ønsker å se nærmere på hvordan føringer fra regjeringen gjennomføres i praksis i en offentlig organisasjon. Politireformen har foregått over flere år og gjennomgått både positiv og negativ kritikk på både internt og eksternt grunnlag. I forbindelse med politireformen har føringene kommet fra øverste hold, og vi vil belyse hierarkiet, informasjonsflyten og graden av involvering for politiet selv. Dette for å se på konsekvenser reformen har ført med seg, og i hvilken grad disse konsekvensene har ført til intern motstand. Vi ser på oppgaven og temaet for oppgaven som komplekst, men veldig interessant.

1.3 Avgrensning

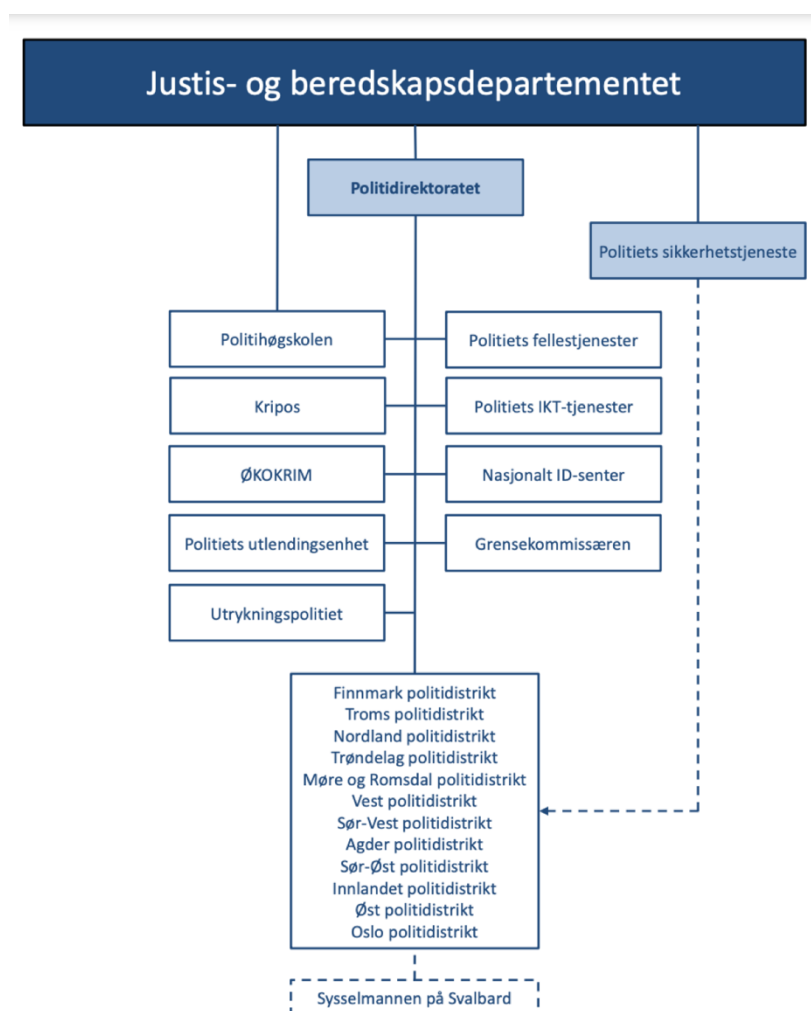
Vi har valgt å avgrense prosjektet til å omfatte ett politidistrikt i Norge. Formålet med å se på ett politidistrikt er å få en dypere innsikt i politireformens konsekvenser for ett spesifikt distrikt, fremfor å få en grunnere innsikt i politireformens konsekvenser på landsbasis. Av prosjektets omfang er det også naturlig å avgrense oppgaven til å sentrere seg rundt ett distrikt, da dette gir oss mulighet til å forstå politireformens konsekvenser og årsaker til eventuell motstand i flere ledd i distriktet. Følgende har vi, i samråd med politidistriktets HR-avdeling, valgt ut syv respondenter som representerer ulike ledd i organisasjonen.

1.4 Oppbygging

Oppgaven er delt inn i 7 kapitler. Det første kapitlet inneholder innledning, en aktualisering av temaet, problemstillingen vi har utformet og hovedtrekkene for formålet med oppgaven. Kapittel 2 omfatter relevant teori knyttet opp mot oppgaven. Kapittel 3 tar for seg en redegjørelse av metoden vi har valgt og utvalgsprosessen. Den innebærer også metodeteori og bakgrunnen for vårt valg av metode. I kapittel 4 presenterer vi den innsamlede empirien som resultat av intervjuene som er blitt gjort, samt en redegjørelse av undersøkelsen. Her introduserer vi også analyseverktøyene vi har benyttet oss av. I kapittel 5 drøfter vi resultatene vi presenterer i kapittel 4. Kapittel 6 er dedikert til en konklusjon på bakgrunn av resultatene vi har innhentet sett i sammenheng med teorien vi har presentert.

1.5 Organisasjonskart

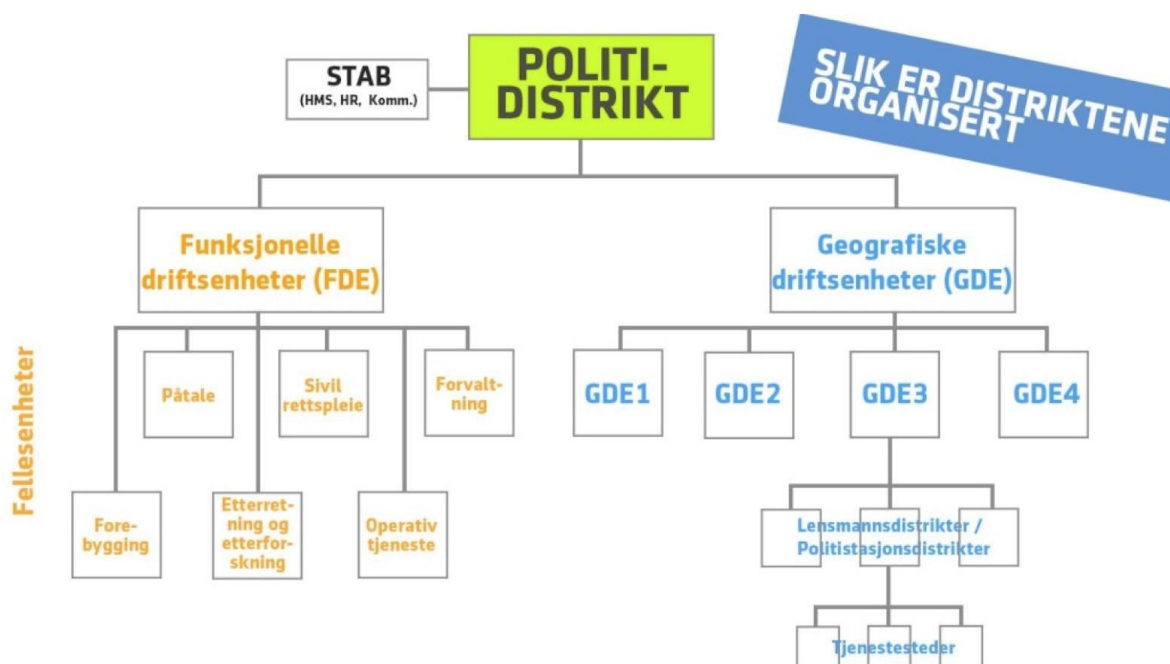
1.5.1 Justis- og beredskapsdepartementets organisasjonskart



Figur 1.5.1: Justis- og beredskapsdepartementets organisasjonskart (Politiet, 2021)

Av bacheloroppgavens art vil det være hensiktsmessig å redegjøre for hvordan politiet er organisert. Politiet er en offentlig etat som ledes av justis- og beredskapsministeren i Justis- og beredskapsdepartementet. Under justis- og beredskapsdepartementet finnes flere ledd, deriblant politidirektoratet (POD), som er et forvaltningsorgan. Det er politidirektoratet som driver faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og politiets særorganer (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021).

1.5.2 Politiets organisering på distriktsnivå



Figur 1.5.2: Slik er politidistriktene organisert (Trædal, 2018).

På distriktsnivå er alle politidistriktene i Norge delt inn i geografiske driftsenheter, funksjonelle driftsenheter og stabsfunksjoner. På toppen av politidistriktet sitter politimesteren. Stabsfunksjonene finnes i hvert distrikt, og jobber med felt som økonomi og virksomhetsstyring, HR, HMS og kommunikasjon. Antallet geografiske driftsenheter for ett distrikt er avhengig av størrelsen på distriktet. Lederen for den geografiske driftsenheten har tittelen driftsenhetsleder, som forkortes GDE. Under den geografiske driftsenheten finner et lensmannsdistrikt eller politistasjonsdistrikt. Lensmanns- eller politistasjonsdistriktene ledes av henholdsvis lensmenn eller politistasjonssjefer. Disse lensmanns- og politidistriktene vil videre inneholde tjenestesteder, med tradisjonelle lensmannskontorer.

På den andre siden har vi funksjonelle driftsenheter. Hensikten med disse enhetene er at de fungerer som distriktets ekspertise- og fagmiljø, som hele distriktet skal kunne benytte seg av. Avhengig av distriktets størrelse, inneholder distriktet henholdsvis fire eller seks funksjonelle enheter, følgende: felles enhet for forebygging, felles enhet for etterretning og etterforskning, felles enhet for operativ tjeneste, felles enhet for påtale, felles enhet for sivil rettspleie og felles enhet for forvaltning. For de minste distriktene er forebygging og

etterforskning slått sammen, og forvaltning og sivil rettspleie slått sammen. Videre er disse enhetene delt inn i seksjoner, altså spesialiserte felt innenfor enheten. Under disse seksjonene igjen, finner vi et eller flere avsnitt, som ledes av avsnittsledere (Trædal, 2018).

2 Teori

I dette kapitlet vil det redegjøres for teorier innenfor organisasjonsendring. Først vil vi komme inn på offentlige organisasjoner, herunder hierarkiske og byråkratiske organisasjoner. I delkapittel 2.2 vil reformbegrepet defineres, og en tydeliggjøring av nødvendigheten av organisasjonsendring legges frem. Deretter vil Kurt Lewins teorier om sosiale kraftfelt og endringsprosesser presenteres i delkapittel 2.3, etterfulgt av en redegjørelse for lederstil E og O, og strategi E og O. Så vil teoretiske årsaker til motstand presenteres i delkapittel 2.4, endringskynisme greies ut om i delkapittel, og til slutt vil tidligere undersøkelser knyttet opp mot politireformen fremstilles.

2.1 Offentlige organisasjoner, hierarki og byråkrati

En offentlig organisasjon er per definisjon *eid av det offentlige og formelt styrt av valgte politikere* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 29). Til forskjell fra private organisasjoner er offentlige organisasjoner multifunksjonelle. Samtidig som produksjonen av varer og tjenester skal være så effektiv som mulig, er organisasjonen bundet av folkevalgte representanter, ofte med flere og motstridende hensyn å ta i betraktning. Organisasjonen vil ofte ha kontinuerlige mål, som for eksempel politiets mål om å *oppretholde lov og orden* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 40).

En offentlig organisasjon kjennetegnes også ved at den ofte viser *byråkratiske* trekk, som vil si at organisasjonen er preget av regler og rutiner. Byråkrati-begrepet ble introdusert som del av den tyske samfunnsforskeren Max Webers syn på en ideell modell av en regelstyrt organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 82). I følge Weber ville bruken av regler være det beste middelet for administrativ effektivitet. Gjennom regler og rutiner minimaliseres anvendelsen av personlig skjønn, som vil føre til forutsigbarhet for organisasjonen forøvrig. Teorien om byråkratiet vil dermed bygge på arbeidsdeling og spesialisering som styres og koordineres av regler og hierarki (Fivelsdal & Sterri, 2019). Følgende er byråkratiet *basert på prinsippet om at hvert nivå i en beslutningskjede har en bestemt, lovregulert myndighet* (Skirbekk, 2015). Med andre ord er en hierarkisk organisasjon bygget ved at de ulike nivåene i organisasjonen er rangert i forhold til hverandre. Altså vil det være en forskjell mellom posisjoner som er rangert høyt oppe (for eksempel ledere) og langt nede (for eksempel medarbeidere). I de følgende to underkapitlene kontekstualiseres den hierarkiske

organisasjonsstrukturen i henholdsvis justis- og beredskapsdepartementet og politiet på distriktsnivå.

2.2 Reform, organisasjonsendring og endringsledelse

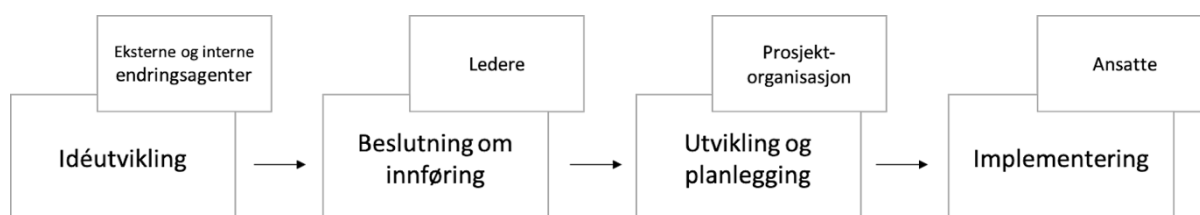
Før det redegjøres for organisasjonsendring, vil det være hensiktsmessig å definere hva som menes med begrepet reform. Av Store Norske Leksikon kommer det frem at reform er *en forandring (omdanning) av de bestående forhold som er, eller er ment å være, til det bedre* (Gundersen, 2018). Altså har en reform som hensikt å bedre de *bestående forhold*, for eksempel som vi finner i en offentlig organisasjon, gjennom endring. Reform er ikke et nytt konsept innen offentlig sektor. Det er heller ikke uvanlig at reformer innføres når det er utskifting av regjering. For eksempel kom politireformen i 2000 samme år som Stoltenbergs regjering trådte i kraft, og en ny politireform i 2015 under Solbergs regjering.

2.2.1 Reform og offentlig sektor

Forøvrig kan det stilles spørsmålsteget ved hvorfor det er nødvendig å gjennomføre reformer i motsetning til at den offentlige organisasjonen kontinuerlig forbedrer seg. O'Flynn & McTaggart forklarer reform-fenomenet som en naturlig konsekvens av at organisasjonen er nettopp offentlig. Den offentlige sektoren eksisterer i all hovedsak som et resultat av at det finnes et behov det ikke er hensiktsmessig at den private sektoren dekker. Det kan for eksempel være at service-leveransen er for kompleks, eller for offentlig med tanke på økonomien. Derfor griper myndighetene inn og tilbyr tjenesten og servicen direkte til skattebetalerne. Per definisjon blir altså myndighetene en monopolistisk tilbyder av servicen og tjenesten (McTaggart & O'Flynn, 2015). Etersom konkurransen ikke eksisterer på samme måte som i det private næringslivet, vil ikke den offentlige organisasjonen være like presset på å kontinuerlig skape verdi for «kunden». Altså kan driften fortsette på samme vis. For at endring skal muliggjøres mener dermed O'Flynn & McTaggart at organisasjonen trenger å skape en opplevelse av at det er absolutt nødvendig med større endringer, som en reform fører med seg, til det beste for organisasjonen. Dersom endringene og justeringene er små, kan de oppfattes som unødvendige og at driften fortsetter på samme vis uavhengig av dem.

2.2.2 Organisasjonsendring

Organisasjonsendring er et *samlebegrep*, som omfatter flere andre, mer spesifikke begreper (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 36). Følgende kan det skilles mellom små, såkalte inkrementelle endringer som kontinuerlig foregår innenfor de gitte rammene til organisasjonen, og større omveltninger som vil endre hele organisasjonen. Videre forklarer Amundsen & Kongsvik at disse to typene organisasjonsendringer kommer som konsekvens av omgivelsenes endringspress. Det kan enten være såkalte *reactive changes*, altså eksterne hendelser som krever reaksjon, eller *anticipatory changes* som går på organisasjonsendringens mulig økte konkurransekraft. Andre årsaker til organisasjonsendring kan beskrives ved å se på drivkraften bak endringen. Følgende lister Jacobsens typologi opp fem mulige utløsende årsaker til endring, nemlig *organisasjonens «livsfaser»*, *en naturlig evolusjonsprosess i omgivelser av konkurranse*, *interessekonflikter*, *tilfeldigheter* eller *planlagt endring* (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 37). Sistnevnte, den *planlagte endringen*, er den utløsende årsaken som ligger bak politireformen. Den kommer av at det foreligger et ønske om endring. Endringen skal føre til et mål og kommer som følger av at det har blitt oppdaget et problem en ønsker å løse. Således kan endringen beskrives som et utviklingskonsept. Utviklingskonseptet legger til grunn at organisasjonen må demonstrere sin modernitet i form av at den klarer å følge samfunnets teknologiske og organisatoriske utvikling. Konseptet introduseres ofte av eksterne eller interne agenter og ledelsen spiller en stor rolle, ettersom innføringen ofte er «top-down»-orientert. For politireformen er det nettopp *den planlagte endringen* som er utløsende årsak til endring, der innføringen er «top-down»-orientert med regjeringen på toppen. På lineært vis kan en slik prosess fremstilles slik:



Figur 2.2.2: En modell for hvordan utviklingskonsepter kan innføres i organisasjoner

(Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 39)

2.2.3 Endringsledelse

Endringsledelse handler om iverksetting og implementering av beslutninger, det å lede individer gjennom en endringsprosess, og går hånd i hånd med organisasjonsendring. I forkant av at en endring blir satt ut i livet, må det brukes tid på å planlegge prosjektet. For at de ansatte skal endre sin atferd, er det nødvendig at ledelsen gir god informasjon og retningslinjer på hvordan organisasjonen skal gjennomføre endringene på en hensiktsmessig og god måte. Denne informasjonen bør også formidles i god tid før selve implementeringen skjer, forklart som «opptiningsfasen» i delkapittel 2.3. Dersom planleggingen ikke er tilstrekkelig, vil heller ikke de ansatte endre atferden sin når endringsprosessen er igangsatt (Hennestad & Revang, 2006).

Dersom en ser på ledelse som spesielle oppgaver og funksjoner, er ledelsen spesielt viktig i endringsprosesser. Når organisasjonen driftes på ordinært vis, vil stabiliteten føre til at organisasjonen *fungerer av seg selv*. Organisasjonsmedlemmene er innforstått med sine arbeidsrutiner, kjent med prosedyrer og regler i organisasjonen. Når endringer oppstår, blir imidlertid det kjente brutt. Som følge av dette vil det etablerte utfordres og det er nettopp da det er sentralt med ledelse som kan fatte beslutninger og skape *orden i et tilsynelatende kaos*. Altså er endringsledelse handlingene som gjennomføres *for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring* (Jacobsen, 2018a, s. 178).

Når man driver med endringsledelse, burde man også være bevisst på hvordan man håndterer endringsmotstand. Det er ikke alltid endringsprosesser er grundig gjennomtenkt, og da kan motstand mot endring være en positiv ting. Det bidrar til at viktige innspill og informasjon fra motstanderne kommer frem som endringsagentene ikke har tenkt på i forkant. Det er ikke å si at motstand også kan være destruktivt, og må håndteres på en god måte for at endringen skal være suksessfull. Jacobsen & Thorsvik (2013) nevner noen tiltak som endringsagenter kan benytte for håndtere motstand: være tidlig ute med saklig informasjon og involvere medarbeidere, det kan være lettere å akseptere endringen dersom endringsagentene er tilstede på arbeidsplassen, prosedural rettferdighet (at fordelingen av, og prosessen rundt, ressurser har opplevdes som rettferdig) fremmer oppslutning om endringene, og de tiltak som benyttes av endringsagenter er knyttet opp mot relasjonen mellom endringsagentene og de som blir berørte av endringene.

2.3 Sosiale kraftfelt og endringsprosesser

Til tross for at organisasjonsendring er nødvendig for å kunne utvikle organisasjonen i takt med samfunnets behov forøvrig, har alle individer *sterke tendenser til å søke mot stabilitet og forutsigbarhet*, (Jacobsen, 2018a, s. 178) ifølge den tysk-amerikanske psykologen Kurt Lewin. Følgende utviklet Lewin teorien om *sosiale kraftfelt*, at man i alle sosiale sammenhenger vil stå overfor såkalte drivkrefter og motkrefter. Drivkreftene vil påskynde endringen, mens motkreftene vil forsøke å opprettholde stabiliteten slik den kjennetegnes på gjeldende tidspunkt. Dermed blir lederens nøkkel for å kunne få til endring, å oppnå sterkere drivkrefter enn motkrefter, gjennom enten å dempe motkreftene, eller ved å forsterke drivkreftene. Videre har Lewin illustrert ledelse av endringsprosesser gjennom tre faser: «opptining», gjennomføring og «nedfrysning», der særlig de to førstnevnte fasene er i fokus i endringsledelsen.

«Opptiningsfasen» vil i all hovedsak dreie seg om å vekke endringsviljen blant organisasjonsmedlemmene. Følgende ses denne fasen på som svært viktig ettersom organisasjonsmedlemmene er dem som skal endre sin atferd. Dersom endringsviljen ikke vekkes, vil det være nærliggende å anta at heller ikke organisasjonsmedlemmene vil omfavne endringen, som i og for seg vil true hele endringsprosessen. Endringsprosessen skal ideelt sett oppfattes som viktig, riktig og god slik at medlemmene sitter med inntrykk av at endringen er nødvendig for organisasjonen som helhet, og at endringsprosessen vil føre med seg positive konsekvenser for organisasjonsmedlemmene på lang sikt. Denne opplevelsen kan føre til at organisasjonsmedlemmene engasjerer seg i endringen som skal skje, og ønsker å bidra i prosessen. Dersom noen opplever dette, kan deres entusiasme smitte over på andre organisasjonsmedlemmer som i utgangspunktet stiller seg mer skeptiske til prosessen. Altså dempes motkreftene ved at drivkreftene spres og forsterkes. Derfor er det svært viktig å bruke mye tid på denne fasen, for å sikre best mulige rammer for de gjenværende fasene. For politiet er det viktig at endringen oppleves som en nødvendighet, og at endringen vil skape en forbedret etat som igjen vil føre til positive konsekvenser for den individuelle ansatte. I denne fasen er det kritisk at endringslederen kommuniserer en *fortolkning av fortiden, kontekstualisering av nåtiden* og en *fortelling om fremtiden* (Jacobsen, 2018a, s. 194).

Gjennomføringsfasen vil dreie seg om selve implementeringen av endringen, enten det er strukturelle, organisasjonelle eller økonomiske endringer det er snakk om. Denne fasen vil introdusere endringene som organisasjonsmedlemmene vil måtte forholde seg til fremover. Som konsekvens av «opptiningsfasen» vil endringslederen befinne seg i henholdsvis en av to

grovt skisserte omstendigheter: enten vil organisasjonsmedlemmenes drivkrefter ha overhånd over motkreftene, eller motsatt. Følgende vil de enten være delvis eller helt støttende til endringsprosessen, eller så vil de enten passivt eller aktivt være motstandere av endringsprosessen.

2.3.1 Lederstil E og O

Tilstanden under gjennomføringsfasen som nevnt over, vil videre påvirke hvilken lederstil som vil være førende for å kunne implementere endringen. Her går det et skille mellom *lederstil E* og *lederstil O*. Sistnevnte lederstil vil være hensiktsmessig når organisasjonsmedlemmene støtter endringsprosessen. Da vil endringsledelsens hovedoppgave være å tilrettelegge for muliggjøringen av endringen, fjerne hindringer og gi medlemmene ressurser og tid til selve implementeringen. Førstnevnte lederstil vil imidlertid være hensiktsmessig når det foreligger motstand blant organisasjonsmedlemmene. Her vil endringsledelsens tilnærming være å tvinge igjennom endringen og møte motstanden når den viser seg. Sentrale elementer i disse nevnte lederstilene innebærer følgende:

Lederstil E	Lederstil O
Kartlegg motstand og støtte	Se den enkelte
Kartlegg maktbaser	Tilfør ressurser og energi
Knytt allianser	Motiver den enkelte
Identifiser sentrale "slagmarker"	Benytt delegasjon og støttende atferd
Definer "brohoder" og kamper	Funger som bindeledd
Overvåk prosessen	Funger som "lærer"
Vær villig til å bruke trusler og tvang	

Tabell 2.3.1: De sentrale elementene i lederstil E og lederstil O (Jacobsen, 2018a, s. 207)

2.3.2 Strategi E og O

I en endringsprosess er det avgjørende at det foreligger en endringsstrategi. For at organisasjonen skal kunne utarbeide, gjennomføre og videreføre en endring, bør endringsprosessen kommuniseres som viktig, riktig og god, som beskrevet i delkapittel 2.3. Følgende kan endringsstrategien bidra til større forståelse av endringens hensikt og formål,

hvilket antakelig gagnar endringsprosessen. Det skilles gjerne mellom to grunnleggende endringsstrategier: strategi E og strategi O.

Strategi E utarbeides når den formelle toppledelsen vurderer at det *foreligger et behov for endring* (Jacobsen, 2018a, s. 147). Strategien innebærer en fornuftig prosess der det settes mål og utarbeides alternative løsninger på utfordringene som finnes. Her er ofte økonomiske, målbare resultater endringens overordnede mål. Det vil si at det inntreffer tallfestede resultater, for eksempel gjennom redusert responstid, økt lønnsomhet eller andre objektive indikatorer som antyder om endringene fungerer eller ikke. Endringen bærer gjerne preg av det er store endringer som skal implementeres på relativt kort tid og at makten er konsentrert. Motstand og konflikt er ofte dominerende. Strukturelle og strategiske endringer står i fokus (Jacobsen, 2018a, s. 218).

Strategi O er, i likhet med strategi E, en rasjonell tilnærming til endring ved at man kan analysere problemer og iverksette løsninger på problemene man har kartlagt. Derimot skiller de to strategiene seg fra hverandre ved at strategi O i større grad dreier seg om å *utvikle* heller enn å se på endring som en engangshendelse. Her vil i større grad organisasjonens ansatte være delaktige i endringsprosessen, som vil si at makten er spredt, og endringer som vedtas kan føre til behov for nye endringer. Her er oppslutning dominerende og endringens innhold kultur-orientert. Altså er denne tilnærmingen i større grad en kontinuerlig prosess, heller enn et målbart problem med klare, gitte mål. Politireformen skulle tilsynelatende være en demokratisk prosess, et kjennetegn vi kjenner igjen fra strategi O-tilnærmingen. Dette beskrives i Justis- og beredskapsdepartementets redegjørelse av politireformen fra delkapittel 1.1.

En tredje endringsstrategi vil være å kombinere strategi E og O, en såkalt *hybrid endringsstrategi*. Strategi E og strategi O er teoretiske modeller for ideelle forhold. Det som imidlertid er realiteten i en organisasjon som skal implementere endring, er at forholdene sjelden legger til rette for verken den ene eller den andre strategien. På bakgrunn av dette setter man ofte sammen elementer fra begge strategiene i endringsprosessen utforming, en *hybrid endringsstrategi*. Et eksempel finner vi i Kotters *åtte steg for vellykket endring*: 1. *Skap en sterk opplevelse av at endring er viktig*, 2. *få på beina en styringsdyktig koalisjon*, 3. *utvikle visjon og formuler en klar, men fleksibel strategi for å nå den*, 4. *kommuniser visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler*, 5. *bemyndig ansatte ved å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening*, 6. *identifiser tidlige og små seire*,

og bygg videre på dem, 7. konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre, 8. institusjonaliser nye holdninger og ny atferd (Jacobsen, 2018a, s. 220). Premisset for denne teorien er at det er den formelle ledelsen som driver gjennom endringen. På den måten inneholder teorien hierarkiske elementer som kjennetegnes i strategi E. På den andre siden inneholder teorien elementer fra strategi O gjennom blant annet visjon og bemyndigelse. En annen strategi som kombinerer elementer fra strategi E og O finner vi i *konsulterende strategi*. Til tross for at rammene og vedtakene fattes av ledelsen, åpner denne strategien for å involvere organisasjonen i prosessen slik at de har mulighet til å komme med innspill og forslag til utforming av prosessen. Således vil en *deltakende strategi* videreføre denne teorien ved at det dannes ulike grupper i organisasjonen som delegeres en viss myndighet til å kunne utforme og fatte egne vedtak.

En annen måte å kombinere strategi E og strategi O på, er ved å sekvensere dem. Det vil si at endringsstrategien vil endre seg i forhold til hvor i prosessen man befinner seg. Formålet med å kombinere strategi E og O kan være å tilpasse strategien ettersom reaksjonene melder seg. Dersom det for eksempel er overveldende grad drivkrefter, vil strategi O, med tilpasning og tilrettelegging, være hensiktsmessig. Dersom det er overveldende grad av motkrefter, vil strategi E være nødvendig for å tvinge igjennom prosessen likevel.

2.4 Årsaker til motstand

I en endringsprosess er det ikke uvanlig å bli møtt med motstand. Spesielt kan negative holdninger til endring fremkomme når *nye endringer følger på tidligere endringer* ettersom effekten av gjentatte endringer blir en kilde til stress og frustrasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 391). En annen årsak til at motstand mot endring oppstår kan ligge i den ubevisste holdningen mennesker har om at ting bør gjøres slik det alltid har blitt gjort. I en undersøkelse gjengitt i det amerikanske nyhetsbladet Huffington Post beskriver doktor i psykologi, Heidi Grant Halvorson, at mennesker ubevisst har et negativt forhold til endring. Dette ligger ikke nødvendigvis i det å omfavne noe nytt, men heller i å gi opp noe gammelt til fordel for noe nytt (Halvorson, 2015). Dersom innfallsvinkelen en stiller med i en endringsprosess er at det gamle er ekvivalent med noe bra, og det nye er ekvivalent med noe dårligere, kan dette forklare hvorfor endringsledelsen er så vital for om endringsprosessen skal føre til en suksess, eller om den vil føre til utbredt endringsmotstand blant medarbeiderne. Konsulent ved NHH, Per Tronsmo, underbygger Halvorsons beskrivelse i at

mennesker har et grunnleggende behov for stabilitet og forutsigbarhet. Det han imidlertid påpeker er at et annet grunnleggende behov er behovet for *utfordring* (Tronsmo, 1998). Tronsmo påstår videre at disse to behovene forsterker hverandre i at *trygge, stabile, integrerte mennesker med sterk identitet*, som regel tåler *mer utfordring enn utrygge mennesker*. Behovet for stabilitet og forutsigbarhet kan også forklare hvorfor medarbeidere kan stille seg negativt til endringsprosessen allerede idet endringen presenteres. Utover disse årsakene til at motstand mot endring oppstår, beskriver Jacobsen & Thorsvik (2013) ti ulike årsaker til at motstand mot endring oppstår:

Først og fremst står *frykten for det ukjente* sentralt. For mange vil endring føre med seg usikkerhet. Man går fra den sikre og velkjente hverdagen, til noe nytt og uvisst. Denne årsaken utbrer seg rundt usikkerhet, og at en medarbeider kan føle trygghet i det en allerede har, fremfor å introduseres for noe man kanskje ikke helt vet hva vil innebære. Dessuten kan uheldige opplevelser rundt tidligere endringer føre til at man lettere utviser motstand mot endring i en ny endringsprosess. Spørsmål rundt hva endringene vil bety for den enkelte, om jobben vil endre seg, og om nye oppgaver er overkommelige, er typiske spørsmål som følger med. Deretter kommer *brudd på psykologisk kontrakt* opp som en grunn til motstand mot endring. Når organisasjonen endres, vil det kunne føre med seg at den formelle kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver må endres på. Denne kontrakten inneholder spesifikke opplysninger om hva arbeidsoppgavene er og regler og rutiner på arbeidsplassen, og i en endringsprosess kan denne kontrakten komme til å måtte reforhandles. Den psykologiske kontrakten er derimot de uskrevne forventningene som oppstår mellom de ansatte selv, og opp mot de ulike lederne i en organisasjon. Disse forventningene er ofte bygget på tillit. Når forventningene brytes, kan noen dermed føle seg lurt. En annen grunn til motstand mot endring, er *tap av identitet*. Arbeid skaper ofte en identitet for den ansatte, «Dette er min jobb, jeg og det jeg gjør er viktig for organisasjonen». Når det da blir gjort endringer, kan man føle på at man mister den følelsen av mening og «sin plass». Også den *symbolske orden* kan endres. Det å måtte flytte kontor eller geografisk arbeidssted er det ikke alle som er like villige til. En annen årsak til motstand, kan ligge i at *maktforhold endres*. Endring kan også medføre strukturelle endringer, som gjør at maktforholdene må endres på. De som i størst grad motsetter seg endring da, vil være de som har vært vant med å ha makt og innflytelse, men som nå mister denne. *Krav om nyinvesteringer* kan også være en årsak til motstand mot endring. Dette gjerne i form av ny kunnskap og kompetanse. Når man over lang tid har skaffet seg en kompetanse på sitt felt og føler seg rett i den jobben, vil man gjerne motsette

seg endring dersom det fører med seg at stillingen og kompetansen ikke lengre er relevant. I en periode vil også *dobbeltarbeid* kunne fungere som årsak til motstand, for i en endringsprosess vil det være en overgang der nye aktiviteter går parallelt med tidligere aktiviteter. Noen vil nok da motsette seg dette og mene at endringen er for tid- og ressurskrevende. Endring kan også føre med seg at *sosiale bånd brytes*. Endringer kan føre til at sammensetningen av medarbeidere endres. Man må si farvel til kjente og gode kolleger man har opparbeidet et godt fellesskap med, og må samarbeide med nye og ukjente ansatte. *Utsikter til personlige tap* vil også være en faktor som kan føre til motstand. I verste tilfelle kan en endring i organisasjonen føre med seg at man mister jobben, noe som naturlig da vil skape motstand. Sist, men ikke minst vil *eksterne aktører ønske stabilitet*. Når en organisasjon går gjennom en endring, er det ikke bare de som er internt i organisasjonen som blir berørt. Eksterne interessenter vil også få en endret «interaksjon» med organisasjonen. Ikke bare kan dette føre til intern motstand til endringer, men de eksterne aktørene vil også bli negative til disse endringene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 392-395).

2.4.1 Endringskynisme

Årsaker til motstand kan i og for seg være positivt. Det er ikke alltid endringsprosessen er grundig gjennomtenkt, og i så tilfelle kan motstand føre til debatt med gode innspill og informasjon om forhold det kanskje ikke er redegjort for (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395). Dersom motstanden imidlertid ikke fører til hensiktsmessige innspill, men motstanden kulminerer, kan såkalt *endringskynisme* utvikles. Kynisme, i forbindelse med organisasjonsendring, kan defineres som *en negativ holdning som kan være generell eller spesifikk, og som kan karakteriseres ved frustrasjon, håpløshet, desillusjon og mistillit* (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 30 og 31). Kynisme er med andre ord en negativ innstilling som trigges av omstendighetene. Den oppstår som resultat av hvordan endringene innføres, heller enn hvilken type endring det er snakk om. Følgende kan endringskynismen konkretiseres i fem hovedpunkt, nemlig *endring for endringens skyld, resirkulering av ideer, praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning*. Førstnevnte punkt, *endring for endringens skyld*, dreier seg om at man føler at endringen ikke løser problemer i praksis, men at den heller oppleves brysom. Ofte oppstår en slik kynisk innstilling som resultat av ny ledelse med behov for å «markere seg». Noe beslektet er *resirkulering av ideer*. Denne innstillingen dreier seg om at endringene oppleves oppbrukt, at det i mange tilfeller er slik at endringsprosessene sirkulerer tilbake til løsninger man tok i

bruk på tidligere tidspunkt. At løsningene på denne måten er gamle ideer i ny forpakning. Det kan også være i forhold til at ansatte endrer stillingsbeskrivelsen sin, men i praksis fortsatt gjør det samme. *Praksisfjerne løsninger* omhandler eksempelvis at endringsprosesser som er ledet ovenfra og ned ikke nødvendigvis tar hensyn til *forholdene «lenger nede» i organisasjonen* (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 56). Det kan også dreie seg om kompetanse, at de som styrer endringsprosessen har god kompetanse, men ikke god *nok* kompetanse på feltet de ansatte behøver. På den måten kan endringen se bra ut på papiret, men ikke fungere i praksis. Den neste kyniske innstillingen til endring dreier seg om *manglende synliggjøring av resultater*. Dette elementet tar utgangspunkt i forholdet mellom hyppighet og effekt. En gjennomgående mangel ligger i behovet for evaluering og oppfølging av erfaringer knyttet til endringsprosessen. Som tidligere nevnt er endringer ofte assosiert med stress og frustrasjon (delkapittel 2.4), derfor kan manglende synliggjøring av resultater føre til at den enkelte ikke ser virkningen av en prosess en i utgangspunktet opplever som krevende. Således vil stresset og frustrasjonen forsterkes når neste endringsprosess introduseres ettersom man enda ikke har opplevd resultatene av den forrige endringsprosessen. Sist, men ikke minst beskrives *pseudomedvirkning*. En viktig, og også lovpålagt del av endringsprosessen, er plikten til å informere ansatte. Informasjonen kan imidlertid ofte oppleves overveldende og hensiktsløs for mottakeren. Dessuten oppleves ofte de ansattes medvirkning som av liten betydning. Det kan for eksempel være at de ansatte opplever at møter som avholdes i forbindelse med endringsprosessen inviterer til innspill og forslag, men at den enkelte reelt sett har lite påvirkningskraft og at rammene for endringen allerede er satt. På denne måten kan den ansatte oppleve at medvirkningen i større grad er et «spill for galleriet», heller enn at ledelsen ønsker å ta de ansattes innspill i betraktning (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 47-70).

2.5 Tidligere forskning

2.5.1. Forskningsprosjektet, Filstad & Karp 2018

I desember 2018 ble det utgitt en undersøkelse, *Forskningsprosjektet; Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen*, av Cathrine Filstad og Tom Karp, der de kartlegger hva politiansatte mener om ulike temaer knyttet opp mot politireformen. I denne undersøkelsen kommer det tidlig frem at det internt i politiet gjenkjennes et behov for endring; *utfordringen er at mange i politiet mener at denne reformen ikke vil møte de behovene for endring som politiet selv mener er hensiktsmessig*

hvorav utvikling og endring av lederkulturen er en del av det de ansatte selv mener burde endres (Filstad & Karp, 2018, s. 9). Det er også for mange knyttet usikkerhet opp mot *hvordan de skal jobbe i henhold til reformen og i hvilken grad lokale tilpasninger er mulig* (Filstad & Karp, 2018, s. 9).

Det blir også gjort et poeng av at politifolk ikke lengre gjør vanlig politiarbeid, da kursing for spesialiseringer fører til at flere uteblir av tjenesten, og da gjenstår få som får avsluttet saker ute i feltet (Filstad & Karp, 2018, s. 12). Noe annet de har kommet frem til, er at i stedet for at ledere blir brukt aktivt i sine ledernivå, ender de opp som mottakere av informasjon og bruker mye tid på ressurskabler og -diskusjoner.

Filstad & Karp kom i sin forskningsartikkel fra 2018 frem til at reformen hadde gått litt for fort. Dette fremkom på den måten *at politiet selv ikke hadde hatt tilstrekkelig tid til å gi tilbakemeldinger, bearbeide, skape mening og å finne løsninger på hvordan polititjenestene skal endres i forhold til overordnede mål* (Filstad & Karp, 2018, s. 14).

Ett av formålene med reformen var at Norges befolkning skulle møte et likt politi uavhengig av hvor man bor. Tilsynelatende virker det som at de høyere opp i systemet som mener det er gjennomførbart med like polititjenester i hele landet ikke viser til hvordan dette skal praktiseres. Dette vil føre til prioriteringer som ikke gir mening lokalt og der igjen gå på bekostning av ressursutnyttelse når politiet i distriktene ikke har mulighet til å gjøre lokale justeringer og sette inn tiltak når spesielle situasjoner oppstår (Filstad & Karp, 2018, s. 16).

Forskningsartikkelen belyser flere temaer og synspunkter. For oss vil det være interessant å sammenlikne disse funnene med vår egen empiri, for å se om holdningene som har utbredt seg i Filstad & Karp's forskningsartikkel samsvarer med opplevelsene politiet i distriktet vi har tatt for oss sitter med, ett år etter reformen på papiret skal være ferdigstilt. Funnene vil drøftes opp mot forskningsartikkelen i kapittel 4. Her blir det spennende å se om eventuelle avvik kan komme av at det har gått noe tid, eller fordi undersøkelsen vår konsentrerer seg om ett distrikt i Norge, heller enn hele politiet, som Filstad & Karp har tatt for seg.

2.5.2. Politiforum: *Politireformen gir ikke mening*

Resultatene fra Filstad & Karp's forskningsprosjekt ble videre redegjort for på Politiforum, *Norges største uavhengige politimagasin som utgis av Politiets Fellesforbund* (Politiforum,

2021). Det er denne artikkelen som har vært utgangspunktet for interessen av å se på politireformen i bachelorprosjektet vårt.

I artikkelen kommer det frem at *80 prosent av politiansatte mener politireformen ikke gir mening* (Filstad & Karp, 2019). Forbundslederen i Politiets Fellesforbund, Sigve Bolstad, uttrykker at gjennomføringen av politireformen ikke reflekterer nærpolitireformen samfunnet ble lovet av politikerne. (Grindem, 2019) Bolstad peker på at politiets økte oppgaver og funksjoner ikke vokser i tråd med økt antall politifolk, og at det dermed er krevende for politiet å dekke sine samfunnsoppgaver når det er for mange oppgaver og for få nye ansatte. Videre påpeker Bolstad at politiet er bevilget for lite penger for å kunne gjennomføre en strategisk reform. Han opplever at politiansatte *står i spagat mellom reform og daglige politioppgaver*. Derfor presiserer han at de ansatte må ha tillit og tro på at resultatet av reformen vil bli bedre enn utgangspunktet for å kunne stå i den krevende situasjonen, men at det i dag er mangel på den tilliten og troen. Avslutningsvis viser undersøkelsen fra Filstad & Karp at politiansatte generelt stiller seg negative til at reformen gikk i samme retning som reformens skriftlige mål skulle tilsi. Deriblant var de ansatte særs negative til at reformen skulle *sikre et effektivt og lokalt nærpoliti*, hvor hele 75 prosent var uenige i påstanden. Følgende stilte over halvparten av de spurte seg negative til at reformen ville føre til at politiet *skal bli bedre til å forebygge og bekjempe kriminalitet* og at *det nye nærpolitiet skal være operativt, synlig og tilgjengelig, med kapasitet til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger* (Grindem, 2019).

3 Metode

I dette kapitlet vil metoden greies ut om. Delkapittel 3.1 innebærer en redegjørelse av metode. Her vil valg av undersøkelsesdesign, valg av type data, innsamling av data, valg av enheter, analyse av datamaterialet, og om konklusjonene er gode, presenteres. Begreper som validitet og generalisering greies også ut om i løpet av dette delkapitlet. Delkapittel 3.2 tar for seg en redegjørelse av intervjuguide, og til slutt vil delkapittel 3.3 presentere den praktiske gjennomføringen av intervjuene.

For å kunne presentere et godt prosjekt er det vesentlig at en strategi utarbeides med en god problemstilling og en redegjørelse på hvilken data og på hvilken måte innhenting av empirien skal foregå på, for best å kunne belyse den valgte problemstillingen. Disse fasene og strategien som utarbeides utgjør prosjektets metode (Jacobsen, 2018b, s.15).

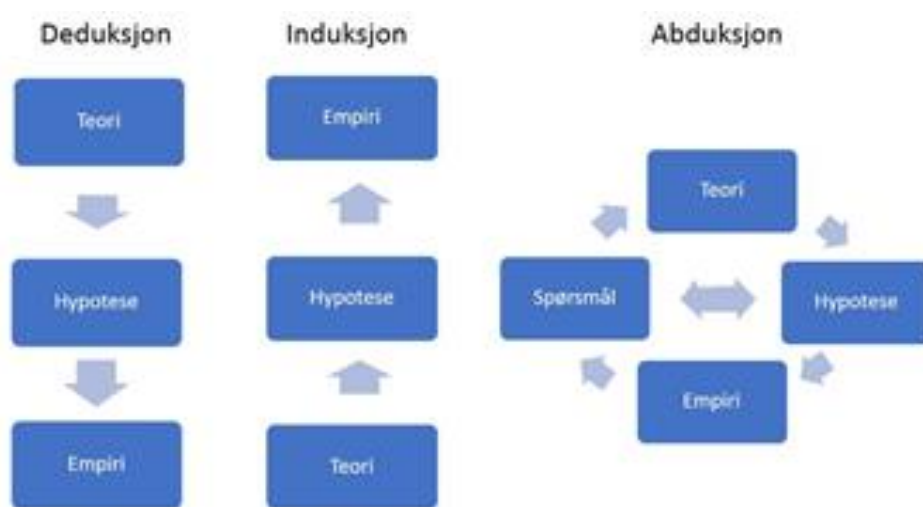
Når man kjører undersøkelser, er det viktig at den som undersøkes er med i undersøkelsen frivillig, og at man har et informert samtykke (Jacobsen, 2018b). Dette vil si at den som blir med i undersøkelser er klar over hva dette innebærer i form av konsekvenser før etter og under undersøkelsen. Med dette menes blant annet hva som er hovedformålet med undersøkelsen, og hvordan informasjonen som samles inn vil bli benyttet og håndtert. Det er også et krav til privatliv, som i hovedsak går ut på at det er noen deler av intervjuobjektets historie som ikke skal undersøkes. Innenfor dette ser man på tre elementer: hvor følsom informasjonen som samles inn er, hvor privat er den, og er det mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra den innsamlede informasjonen (Jacobsen, 2018b). Sterkere tiltak må settes inn for å sikre privatlivet til den som undersøkes, desto mer følsom, privat og identifiserbar denne informasjonen er. De tiltakene vi satt i gang for å sikre privatlivet til våre respondenter, vil bli beskrevet i delkapittel 3.3 Praktisk gjennomføring.

3.1 Redegjørelse av metode

Man har ulike valg for hver fase, som vil bestemmes av hverandre. Har man funnet en god problemstilling, vil det være lettere å ta disse valgene. Noen ganger blir valgene bestemt på bakgrunn av ulike variabler og faktorer man selv ikke rår over. Når man samler inn empiri, er det to krav som stilles til denne: 1. den må være gyldig og relevant (valid), og 2. pålitelig og troverdig (reliabel). Dette kommer vi til senere i metodekapittelet.

3.1.1 Valg av undersøkelsesdesign

Selve problemstillingen hadde vi klart for oss, vi ville undersøke om det stemmer at det er intern motstand i politiet med tanke på politireformen, stemmer det i distriktet vi undersøker, og hva det var som i så fall har ført til dette. Vi satt med sekundærdata og tidligere forskning om at reformen ikke var blitt tatt spesielt godt imot, og ut fra dette kunne vi samle inn empiri ved å la ansatte i politiet selv sette ord på dette.



Figur 3.1.1: Forskjeller mellom deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2018b, s. 35)

Det skapes spørsmål underveis som er med å påvirke problemstillingen, og hvilken informasjon som vi trenger mer av. Med informasjonen som samles inn ønsket vi å undersøke om det finnes en sammenheng, en form for årsak \Rightarrow virkning, som fører til en teoretisk generalisering. Kanskje kan vi finne noen faktorer som har ført til at reformen har fått sitt rykte. Ut fra dette vet vi at vi har en deduktiv/abduktiv tilnærming, ved at vi sitter med sekundær informasjon og tidligere undersøkelser, og ut fra dette lager vi en problemstilling som vi skal undersøke gjennom intervjuer.

Det ideelle forskningsopplegget er å ha mange variabler og mange enheter (Jacobsen, 2018b, s.91), noe som krever mye tid og energi. Det er to opplegg som i stedet blir brukt ut fra hva man ønsker å fokusere på. Den ene er å undersøke i bredden, der man har få variabler og mange enheter som man undersøker. Den andre undersøker i dybden, med få enheter og

mange variabler. Sett i sammenheng med at vi er to studenter som skulle skrive en bacheloroppgave på 4 måneder, visste vi at vi ikke kunne snakke med alle landets politiansatte. Dermed ble det å velge seg et distrikt der vi kunne ta kontakt med ansatte og heller ha et undersøkelsesopplegg som går i dybden, med mange variabler og få enheter.

Kausalitet er et begrep som favner sammenhengen om at dersom X (årsak) oppstår, vil Y (virkning) sannsynligvis inntreffe. Ønsket er å kunne bestemme hvilke utfall ulike faktorer bærer med seg. Det er ulike tilnæringer til kausalitet. Den ene er varianstilnærmingen, der ulike krav om blant annet virkningen av ulike påvirkningsfaktorer må tilfredsstilles for å kunne si at det er en sammenheng. Denne tilnærmingen er ikke relevant for oss, da dette prosjektet er for stort og komplisert til å kunne la seg gjennomføre godt med en varianstilnærming.

Den andre tilnærmingen er prosesstilnærmingen. I motsetning til varianstilnærmingen, så fokuserer denne på *hvordan* ting henger sammen heller enn å bare slå fast *at* de henger sammen. Man tar utgangspunkt i årsaken, og prøver å kartlegge hvilke faktorer som fører til den observerte virkningen. Hver faktor må forklares hvorfor den henger sammen med den forrige, og hvorfor den har relevans og ført til den neste.

Politireformen som undersøkes her er en unik situasjon i en godt etablert organisasjon. Dermed blir studien vår en enkeltcase-studie. Denne typen studie går i dybden på en situasjon, en organisasjon eller annet som er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2018b, s.99). Vi får muligheten til å få detaljerte beskrivelser av situasjonen og hvordan organisasjonen (politiet) har håndtert denne. Ønsket med denne studien er å kunne bringe frem ny kunnskap og forståelse som kan gi mulighet for å danne nye teorier, og bedre gjennomføring av lignende reformer i fremtiden.

Noen svake sider ved bruk av enkeltcase-studien, er at det er krevende å generalisere mellom caser, og burde heller ikke benyttes til å finne kausale sammenhenger. Det blir dermed utfordrende i denne studien å si noe konkret, men studien kan senere bli anvendt sammen med andre studier.

3.1.2 Valg av type data

Når det kommer til hvilken type data som skal samles inn, går hovedskillet mellom tall (kvantitativ) og ord (kvalitativ) (Jacobsen, 2018b, s.125). Kvantitativ innsamling vises ofte i

form av ulike spørreskjema, der respondentene gjerne er anonyme. Dette gir sjeldent mulighet til å vise nyanser eller egne oppfatninger av begreper, men det går relativt kjapt å samle inn mange svar. Kvalitativ data åpner derimot opp for at respondentene kan bruke egne ord, stille spørsmål dersom noe er utydelig eller tvetydig, og at det er lettere å fange opp nyanser.

Det ble tidlig i prosessen klart at vi hadde en undersøkelse som gikk i dybden med få enheter, og hovedmålet med undersøkelsen var å finne ut hva ansatte i politiet selv tenkte.

Undersøkelsesopplegget vårt er av kvalitativ karakter. Noen av de største fordelene med kvalitativ innsamling er at man får en åpenhet og nærhet til enhetene, gjennom at respondenten blir hørt og får bruke egne ord. Dette fører også til at innsamlet data er svært nyanserte, og fanger opp detaljer og variasjoner i svar. Ulemper med kvalitativ data er at det er ressurskrevende, det kan bli for mange nyanser og dataene blir komplekse. Dermed får man også generaliseringsproblemer, som tidligere nevnt ved enkeltcase-studien. Til tross for dette, er kvalitativ data desidert den mest gunstige måten å samle inn data for oss, da det er nettopp nyanser og personlige oppfatninger vi er ute etter å belyse.

3.1.3 Innsamling av data

Ettersom vi ønsket å la respondentene fortelle med egne ord, falt valget på den vanligste formen av datainnsamling når det kommer til kvalitativ metode; *det individuelle, åpne intervjuet*. Dette fordi vi har relativt få enheter som vi kan ta oss tid til, og vi er interesserte i hva hver enkel respondent har å si. Det finnes også ulike måter å gjennomføre intervjuet på, som alle har sine fordeler og ulemper. Typene som ble mest relevante for oss var det fysiske møtet og telefonintervju:

- Fysisk møte er god til å etablere tillit og åpenhet, skaper god flyt i samtalen, og intervjuer har kontroll over samtalen da det er mindre distraksjoner. Det er ressurskrevende å gjennomføre et fysisk møte, fordi begge parter må være til stede under hele intervjuet, noe som kan være upraktisk dersom partene befinner seg på ulike geografiske steder.
- Intervju over telefon har mange av de samme fordelene som fysisk møte, men har lavere kostnader da man ikke er bundet av geografi. Man får heller ikke opprettet like god tillitt og åpenhet. Dette er ikke en like stor ulempe dersom det blir gjennomført via bildeoverføring.

I forbindelse med intervju, er det noen viktige spørsmål som må stilles. Et av disse omhandler hvor intervjuet skal foregå, og det er ofte to typer kontekster eller intervjusteder det skiller mellom; en naturlig og en kunstig (Jacobsen, 2018b, s.152). En naturlig kontekst vil være respondenten kan føle seg «hjemme», i motsetning til et kunstig sted som kan være et sted kun intervjueren kjenner til eller som er ukjent for begge parter. Et annet spørsmål er om intervjuets hensikt skal være åpen eller skjult, og må oftest tas hensyn til når studien innebærer spørsmål som kan oppfattes som følsomme av intervjuobjektet. Det er ikke alle temaer som lar seg diskutere like åpent og ærlig som man ønsker for å kunne få et godt bilde av det man undersøker. I noen sammenhenger er det heller ikke mulig å holde hensikten skjult, da det må komme frem hva man undersøker for at respondenten skal kunne svare godt og nyansert. Et tredje spørsmål som må stilles er om intervjuet skal tas opp eller ikke. Det kan være vanskelig å få tatt gode notater under et intervju, dessuten kan selve noteringen være et forstyrrelsesmoment da den som noterer må senke blikket, og i verste fall avbryte respondenten eller be om gjentakelser. Ved å ta opp intervjuet på lyd, kan man helt ordrett få med seg alt respondenten sier. Et siste spørsmål handler om hvor lenge intervjuet bør vare. Dette er et spørsmål som ikke har et bestemt fasitsvar, men Jacobsen kommer med noen tips. Intervju over halvannen til to timer bør unngås, da både intervjuer og respondent kan bli slitne. På den andre siden så vil for kort tid kunne føre med seg at man stiller korte og presise spørsmål som kunne blitt besvart gjennom et spørreskjema. Tommelfingerregelen virker å være en til halvannen time.

Det åpne, individuelle intervjuet lar oss sette tema og lar respondenten selv svare på om vedkommende opplever at det har vært eller er intern motstand i politiet som følge av politireformen, hva som i så fall har ført til motstanden, deres oppfattelse av politireformen og hva den har ført til for dem.

3.1.4 Valg av enheter

På bakgrunn av at vi allerede har etablert at det er det individuelle intervjuet som skal bli benyttet i dette forskningsprosjektet, vil det være naturlig at det kun er utvalgsprosessen for denne typen kvalitativ undersøkelse som blir gjennomgått.

Første steg i denne prosessen er å finne ut hvem man hadde ønsket å ta kontakt med dersom man hadde ubegrenset med ressurser. Den teoretiske populasjonen er alle de enhetene som kan bli benyttet i en gitt problemstilling. Vår problemstilling går ut på å undersøke hva

ansatte i politiet selv tenker om politireformen. Dermed blir vår teoretiske populasjon alle ansatte i politiet.

Deretter bestemmes noen kriterier for å være med i undersøkelsen. Siden politireformen er undersøkelsesgrunnlaget, vil det å ha vært ansatt i politiet fra før reformen til dags dato bli et kriterium.

Selve utvelgelsen kan foregå på ulike måter, med ulike kriterier:

- Tilfeldig utvalg: trekker tilfeldig ut fra listen med de respondentene som tidligere ble en del av utvalget.
- Bredde og variasjon: lager ulike undergrupper med egne kriterier, som man trekker tilfeldig fra. Dette sikrer at man får med respondenter fra ulike grupper man mener er relevant for undersøkelsen.
- Informasjon: velge respondenter man mener kan gi god informasjon og sitter på mye kunnskap om det man skal undersøke.
- Det typiske: velger respondenter som man mener eller tror representerer den «typiske» enheten.
- Det ekstreme: velge respondenter som har de mest ekstreme holdningene, de som er aller mest noe eller aller minst noe. De mest negative, de aller mest positive.
- Kombo: man kan også kombinere de ulike metodene.

Til vår utvelgelse var det største kriteriet å skaffe bredde til respondentene. Selve utvelgelsen var det politiets HR-avdeling som sto for, med informasjon om hvilke kriterier vi anså som vesentlige for prosjektet. For å få en forståelse om det var intern enighet om hvordan reformen oppfattes, ville vi intervju noen fra henholdsvis toppledelse, mellomledelse og medarbeidere. Helst skulle disse være fordelt over distriktet for å kunne fange opp eventuelle nyanser mellom by og bygd.

3.1.5 Analyse av datamaterialet

Etter innsamling av datamateriale, sitter man igjen med masse notater og lydopptak. Da har man for seg en stor jobb med transkribering, renskrivning og gjennomgang av dokumentene for å finne relevant informasjon. Jacobsen (2018b) beskriver fire forhold som analyse av kvalitative data handler om: **dokumentere**, som er å beskrive materialet man har samlet inn. Dette innebærer transkribering og lett systematisering. **Utforske** handler om å lete etter det

som «stikker seg ut» i dataene. **Systematisere og kategorisere** dreier seg nettopp om det. Sist er delen om å **sammenbinde**, der man trekker forbindelser og sammenhenger mellom ulike kategorier.

Transkribering av datamateriale er tidkrevende, men det gjør det lettere å kunne bevege seg frem og tilbake i materialet, fremheve og kommentere på rett plass. Når man tar opp intervju på lyd, tillater det at intervjueren kan være mer tilstede i selve intervjuet, og ikke gå glipp av noe ved å ta notater. Det er på den andre siden en tidkrevende prosess å høre på lydopptak for å skrive ned ord for ord hva som er blitt sagt av hvem. Man er også da avhengig av at lydopptaket er rent nok til at man enkelt kan tyde hva partene har sagt. Fordelen med dette er at det vil da være lettere å kunne manøvrere seg i materialet.

Utforsking gå ut på å finne det i materialet som stikker seg ut, ofte i form ord som blir nevnt mye. Til dette benyttes gjerne dataprogrammer som analyserer materialet, og danner en ordsky. Å splitte data opp i sett med flere og mindre grupper har ikke vært relevant for oss, da det etter hvert ble enkelt for oss å oppfatte hvilke tanker som gikk igjen hos respondentene. Så vår utforsking gikk ut på å gjenkjenne mønster gjennom å analysere transkriberingene.

En innholdsanalyse går ut på **kategorisering** av datamaterialet og det skilles mellom to former for kategorisering. Den første handler om at data som ligner hverandre og omhandler det samme samles i gruppe (kategori). Slik splittes data opp i sett med flere og mindre grupper data og kalles for åpen koding/ første-syklus koding. Ord, setninger og tekst tilordnes spesiell kategori ut fra kriterier satt av forskeren. Da blir det senere lettere å forholde seg til et fåtall kategorier heller enn total datamasse. Form 2 danne kategorier som ikke finnes direkte i data, men som forsker danner etter første analyse. Overordnet kategori der underkategorier samles sammen i større gruppe av kategorier. Med det materialet vi samler inn, ble intervjuguiden og temaene der i hovedsak benyttet som kategorier, sammen med hvilken stilling respondenten innehar samt hvor i distriktet de hørte til. Dette vil gjøre det enkelt å samle sammen på ulike måter; samle alle like svar og sammenligne hvem disse har vært, eller samle på stillingsnivå og sammenligne hvor enig eller uenig de har vært innad i stillingskategori. Med bare syv respondenter vil det ikke være hensiktsmessig å danne for mange kategorier og underkategorier, da det ikke egentlig samler informasjon mer enn det bare blir nøkkelord for hver respondent.

Sammenbinding handler igjen om å finne sammenhenger i materialet. Ut fra resultatene man har, må man prøve å finne en forklaring på hva som kan være grunnen til forskjeller i svar. Dette går vi mer gjennom i neste delkapittel om konklusjoner.

Det første vi gjorde etter gjennomføring av intervjuer, vår innsamling av data, var å transkribere lydopptakene. Selve transkriberingen var tidkrevende, mer enn det vi hadde sett for oss før vi satt i gang. Dette ble enklere etter hvert, da man kom inn i en rytme. Å ha intervjuene transkribert digitalt, gjorde det lettere å senere kunne søke i teksten om noen hadde sagt noe om et tema i etterkant. Etter denne prosessen gikk det også mye tid til å lese gjennom intervjuene, dokumentere og skrive ned i nøkkelordformat det som ble sagt. Da ble det også etter hvert enklere å legge merke til hvilke holdninger som gikk igjen. Da alle intervjuene hadde blitt gått gjennom hver for seg, var det interessant å sette disse stikkordene inn i en tabell, der de ble kategorisert etter hvem som hadde sagt hva, og i kategori som i hovedtrekk fulgte intervjuguiden. Tabellen i sin helhet finner man i vedlegget 7.3.

3.1.6 Er konklusjonene gode

Når man er ferdige med å finne sammenhenger, må man gå gjennom og se om man har gjort det man kan for at konklusjonene er gyldige og pålitelige; om det er sant det man har funnet frem til og konkludert med. Jacobsen (2018b) har spørsmål man kan stille og prøve å svare på for å finne ut: har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet)? Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)? Kan vi stole på de dataene vi har samlet inn (pålitelighet)?

Intern gyldighet handler om validering, og går ut på å finne ut om det er sammenheng mellom virkeligheten og den virkeligheten undersøkelsen beskriver (Jacobsen, 2018b). Dette kan illustreres gjennom tre spørsmål. Det første er om respondenten har gitt en ærlig beskrivelse av virkeligheten. Det andre er om man som forsker har gjengitt og tolket innsamlet data korrekt. Det siste går ut på om funnene og konklusjonene faktisk gjenspeiler virkeligheten.

Om respondentene har gitt en ærlig og sann beskrivelse av virkeligheten vil bestemmes av ulike faktorer; er de kildene man har fått tak i de rette for å beskrive det man undersøker, og gir også kildene den riktige informasjonen? Det er ikke alltid man har tilgang til alle kilder, og det er viktig å reflektere over hvorfor man har tilgang til noen kilder og ikke andre. Kildens evne til å gi riktig informasjon er også noe å stille spørsmål til. Når man studerer et

fenomen, vil det være noen som er nærmere dette enn andre, noen har større kompetanse på området, og man må også vurdere respondentens evne til å gi riktig informasjon. Er respondenten en førstehånds- eller andrehåndskilde? Kildens evne og vilje til å gi riktig informasjon kan også påvirkes, det kan være noe man ikke har mulighet til å si (konfidensiell info), det kan være andre i nærheten, og respondent kan ønske å framstå på en annen måte enn det de egentlig er. For å minimere risikoen for uriktig informasjon, burde man forholde seg til flere kilder. Hvordan informasjonen kommer frem kan også påvirke den interne gyldigheten. I et åpent intervju har man spørsmål man stiller respondenten, og respondenten kan også begynne å snakke om ting av seg selv. Når man får svar på konkrete spørsmål, vil man nettopp kun få svar på akkurat dette og kan virke førende for videre informasjon som blir gitt. Dersom respondenten gir informasjon uoppfordret gis dette større gyldighet, da dette er meninger som kommer uten føringer fra forsker.

Når man analyserer data man har samlet inn, er det noe som forsvinner og man må legge til noe. Dermed kommer man til spørsmålet om forskeren gir en sann representasjon av den dataen man har samlet inn. Dette kan gjøres blant annet gjennom kritisk drøfting av kategorier og av de sammenhengene man har funnet. En måte å sjekke kategorier, er å endre kategoriene og se om resultatet forandrer seg og nye konklusjoner må dras. Man kan også la en annen forsker analysere datamaterialet man har funnet, og se om det er samsvar mellom analysene. Det er også viktig å se på om konklusjonene og sammenhengene man kommer fram til er reelle. Som nevnt tidligere, kan kildene gi feilaktig informasjon, og det kan være man ikke har fått tak i den riktige oppfatningen. For å sjekke dette kan man sette opp alternative hypoteser og undersøke om man kan forkaste disse eller ikke.

Ekstern gyldighet handler om overførbarheten (Jacobsen, 2018b). En kvalitativ tilnærming gir resultater som er gode til teoretisk generalisering, det å forklare fenomener og årsak-virkning. Når det kommer til generalisering i form av *fra utvalg til populasjon*, blir det vanskeligere. Dette kommer av at man undersøker et fåtall enheter som i tillegg er valgt av spesielle grunner, som gjør det vanskelig å generalisere til en større del av populasjonen. Sannsynligheten for å kunne generalisere øker med antall enheter man undersøker. Med flere enheter kan man også oppnå det som kalles metning. Metning er når man har funnet ut det man kan, respondentene begynner å si det samme, man finner ikke ny informasjon. Har man kommet til dette punktet, vil det også øke sannsynligheten for å kunne generalisere funn. Måten man har valgt enheter er også med på å påvirke hvorvidt funnene er overførbare til flere enheter. Det blir nevnt tre typer utvalg som øker muligheten for generalisering

(Jacobsen, 2018b, s.239- 240): *det typiske utvalget* der de valgte enhetene er så representative for utvalget som mulig. Et annet utvalg er gjennom *spredning*, der man undersøker bredden i det som studeres. Det siste utvalget som er gunstig for generalisering er valg av *minst sannsynlige enheter*. Som det høres ut, velger man enheter man mener er lengst unna fenomenet som undersøkes, og sjekker om fenomenet skjer også der. Dersom det viser seg at disse enhetene også er påvirket, vil det styrke muligheten for generalisering gjennom utsagn som «*selv der vi minst skulle vente det, kan vi se dette skje, da er det sannsynlig at det også gjelder andre der det i utgangspunktet skulle være mer sannsynlig*». Til syvende og sist er det begrensninger for hvor godt man kan generalisere funn, man kan kun argumentere for at funn kan være gjeldende i andre sammenhenger også.

Det siste handler om pålitelighet, om man kan stole på undersøkelsesopplegget og hvordan man har kommet fram til det datamaterialet man har. Det er nemlig slik at undersøkelsen og forskeren i seg selv kan påvirke det som undersøkes. I intervju kalles dette for *intervjuereffekt*. Situasjonen og partene blir påvirket av hverandre, og hvordan intervjueren opptrer vil påvirke resultater. Denne effekten er det vanskelig å kontrollere helt, men en måte å bli litt mer sikrere vil være å ha flere forskere og se om de kommer frem til samme resultat. Det er også noe som kalles for konteksteffekt og beskriver effekten sammenhengen der informasjon blir samlet inn kan ha. Som nevnt i 3.1.3 kan konteksten intervjuet foregår i være kunstig eller naturlig. En kunstig kontekst der respondenten ikke er komfortabel eller føles unaturlig kan nemlig påvirke atferden til den som intervjues. Intervjuet kan også finne sted i en naturlig kontekst, enten det er hjemme hos den som intervjues eller på jobb. En naturlig kontekst sikrer at den som intervjues føler seg komfortabel, men det er andre faktorer som kan spille negativt inn. Er respondenten på jobb, er man avhengig av at de har muligheten til å ta seg fri. Det kan også være elementer som virker forstyrrende; en telefon som ringer, kolleger som forstyrrer, barn som maser hvis man er hjemme. Det er ingen av disse kontekstene som er bedre eller dårligere enn den andre, men i mange tilfeller blir kunstig kontekst foretrukket. Hvordan respondenten blir introdusert til undersøkelsen vil også påvirke hvilke svar man får. En som har fått tid til å forberede seg og møte opp til avtalt tid og sted vil ha andre svar enn en som blir stoppet på et kjøpesenter. Et overrasket intervjuobjekt vil kunne gi mer spontane meninger og følelser enn en som har fått tid til å tenke gjennom sine svar, så her handler det mest om hvilken type data forskeren er ute etter. Det som også kan påvirke påliteligheten er slurv i nedskrivning og analysen av datamaterialet. Dersom man har vært unøyaktig i registrering av data, har man et dårligere utgangspunkt, dermed er det en

stor fordel med lydopptak av intervjuer for å kunne støtte seg på mer enn bare notater. Dette vil også være til hjelp på det stadiet man eventuelt ber om hjelp til å se på om man har trukket de rette konklusjonene på bakgrunn av den data man har tilgjengelig. Da vil også den nye forskeren ha tilgang til den samme rådataen. Når man analyserer og kategoriserer kan det også skje at man er unøyaktig; kategoriseringen kan til dels bli tilfeldig. Da er det greit å ha en annen forsker som kan se over og sjekke at kategoriseringen gir mening.

Noen faktorer vil påvirke gyldigheten og påliteligheten til våre konklusjoner. Som nevnt først i delkapittel 3.1.6 må man se på om man har intern og ekstern gyldighet, og om vi kan stole på det vi har samlet inn. Når det kommer til intern gyldighet var det tre spørsmål som Jacobsen (2018b) trakk frem; har respondenten gitt en ærlig beskrivelse av virkeligheten, har forskeren gjengitt og tolket responsen korrekt, og om konklusjonene gjenspeiler virkeligheten. Våre respondenter ble valgt for oss, og bakgrunnen for disse valgene er ikke kjent for oss. Politireformen var et fenomen som påvirket alle ansatte i politiet som organisasjon, og dermed blir enhver respondent fra politiet en førstehåndskilde. Dette bidrar til at informasjonen de sitter på reflekterer deres virkelighet av reformen. I starten av hvert intervju ble det påpekt at vi ønsket å få helt ærlig og usensurert innsyn i hver enkelt respondents inntrykk om reformen. Med denne bakgrunnen har vi gått ut fra at den dataen som er samlet inn er helt ærlig og riktig for de respektive respondentene. Når det kom til kompetanse innen feltet, anerkjente vi at topplederne har hatt større grad av involvering og da har mer dybdeinformasjon å gi enn politibetjentene på de nederste nivåene. Men selv om våre respondenter sitter med førstehåndsinformasjon, kan vi ikke være 100% sikre på at de har vært like ærlige med oss som vi skulle ønske, enten dette var bevisst eller ikke. Vi la nemlig merke til at noen respondenter svarte mer generelt på spørsmål enn andre. Her kommer faktoren om respondentene har evne og vilje til å gi riktig informasjon inn. Det kan tenkes at årsaken til at noen svarte mer generelt enn andre var rett og slett at de var redde for å si noe de ikke burde eller kunne fortelle oss. Respondentene holdes anonyme, og under intervjuene kunne det virke som de var alene, noe vi håper har hjulpet til å få ærlige svar. Åpne intervju kan inneholde spørsmål, men det beste er for respondenten å komme inn på tema selv (delkapittel 3.1.3). Under gjennomføringen av intervjuene var det ulikt hvor mye respondentene snakket selv, og hvor mye de kun svarte på spørsmål. Sistnevnte kan virke førende, og fører til at vi kun fikk svar på det vi konkret spurte om, som kan sies å ha lavere gyldighet enn uoppfordrede svar.

Overførbarheten, den eksterne gyldigheten, av våre konklusjoner fra utvalg til populasjon kan være vanskelig å si noe om, da vi har snakket med kun ett politidistrikt og en håndfull respondenter innad i dette distriktet. For å sikre størst sannsynlighet for overførbarhet, gikk vi for *det typiske utvalget* (Jacobsen, 2018b) med å dekke meningene til toppledere, mellomledere og politibetjenter både i og utenfor sentrum av distriktet. Det vil være nærliggende å anta at noe av problematikken i det undersøkte distriktet også kan være relevante utfordringer for andre distrikter. Dette fordi flere av problemstillingene som ble trukket frem virket å være direkte knyttet opp mot endringene reformen førte med seg, og de ble også trukket frem av flere respondenter. Vi vil anta at andre distrikter har følt på noe av de samme konsekvensene, men uten empiri fra andre distrikter kan vi ikke bekrefte dette.

Påliteligheten kan også diskuteres, hvordan har man kommet frem til det datamaterialet man har. Våre intervju ble gjennomført i en *naturlig kontekst* (delkapittel 3.1.3), noe som har både fordeler og ulemper. Det positive med en naturlig kontekst, er at respondenten føler seg mer komfortabel i kjente omgivelser, og de fleste av våre respondenter var på arbeidsplassen under intervjuet. Det som var negativt med dette, var at noen ble oppringt eller hadde mail de måtte svare på under intervjuet, noe som ble et forstyrrende moment. En annen faktor som kan påvirke svar er hvordan respondenten blir introdusert til undersøkelsen. Våre respondenter fikk god tid til å forberede seg, og da gikk vi mest sannsynlig glipp av spontane svar og meninger. På den andre siden er og har reformen vært et betent tema, så det kunne ha vært vanskelig å få virkelighetsnære svar dersom respondentene hadde blitt overrasket med temaet. Intervjuene ble tatt opp på lyd og transkribert, noe som sikrer et bedre utgangspunkt for selve analysen.

Vårt inntrykk er at respondentene har vært så ærlige med oss som de kan, noe som har gitt oss et godt utgangspunkt. I etterkant av intervjuene gikk vi igjennom resultatene hver for oss. Etersom konklusjonene vi hadde kommet frem til individuelt samsvarte, opplever vi at dette øker sannsynligheten for konklusjonenes gyldighet.

3.2 Redegjørelse av intervjuguide

Selve intervjuet kan ha ulik grad av åpenhet, som går fra helt lukket til helt åpent (Jacobsen, 2018b). Helt lukket intervju innebærer et sett med spørsmål som har en fast rekkefølge med faste alternativer til svar. I den andre enden har en helt åpen strukturering ingen intervjuguide eller rekkefølge, og er i og for seg en ren samtale. Vi falt på en middels til sterk

struktureringsgrad som resulterte i en intervjuguide med forhåndsdefinerte spørsmål for å sette intervjuobjektet i gang. Spørsmålene i seg selv ble store og favner mye, til det punktet at man nesten kan kalle spørsmålet for et tema. Dette for å la respondenten selv snakke om temaet, ta opp ting selv, og gi et åpent og ærlig svar.

3.3 Praktisk gjennomføring

Som nevnt i delkapittel 3.1.4 kontaktet vi i forkant et politidistrikt i Norge, der HR-avdelingen hjalp oss med utvalget. Vi endte opp med 7 respondenter fordelt på ulike nivåer og i ulike geografiske områder i distriktet. Av personvern-årsaker er respondentenes identiteter anonymisert, det er også respondentenes stilling. Derfor er alle respondentene tilgitt fiktive, mannlige navn (tross et utvalg som inkluderte respondenter av ulike kjønn), og en generaliserende og forenklet, hierarkisk stillingsbeskrivelse gitt: *toppleder, mellomleder og politibetjent*. De respondentene vi fikk tildelt er toppledere Arne og Bendik, mellomledere David, Erik og Fredrik, og politibetjentene Georg og Herman.

I forkant av intervjuet fikk alle respondenter tilsendt en samtykkeerklæring og en intervjuguide, så de fikk god tid til å lese igjennom tematikken, problemstillingen og praktisk informasjon vedrørende gjennomføring og personvern. I tillegg tilrettela vi for at respondentene kunne få tilsendt spørsmålene våre i sin helhet hvis det var ønskelig. Én respondent valgte å benytte seg av det tilbudet.

Ideelt sett skulle vi gjennomført alle intervjuene ved fysiske møter, ettersom fysiske møter viser seg å øke tillit, åpenhet og flyt i samtalen, som beskrevet i delkapittel 3.1.3.

Respondentene var forøvrig spredt rundt om i politidistriktet vi ønsket å ta for oss, så å arrangere fysiske møter ville dermed være svært tidkrevende. Dessuten gjør den pågående pandemien det ytterligere utfordrende å gjennomføre møtene fysisk da dette ville krevd mange reiser og ikke vært forsvarlig i henhold til gjeldende råd for smittevern. Et alternativ til fysiske møter hadde vært å gjennomføre intervjuene over telefon, men da ville tilliten og kontrollen over intervjusituasjonen vært noe svak. På bakgrunn av dette kom vi frem til at den beste løsningen for å gjennomføre intervjuer der det var mulig å skape en form for tillit og åpenhet, ville være ved å benytte virtuelle møterom. Dermed ble intervjuene gjennomført digitalt på Microsoft-plattformen Teams.

Ulempen ved å gjennomføre intervjuer på Teams er at intervjusettingen kan bli noe upersonlig, eksempelvis gjennom forsinkelser i overføringen av lyd og bilde som kan føre til

avbrytelser, og at dialogen kan føles mer kunstig enn ved et fysisk møte. Samtidig åpnet Teams-intervjuene for at respondentene kunne oppholde seg i kjente omgivelser, enten det måtte være på kontor eller hjemmekontor. Dette gjør intervjusituasjonen til det som i metodelitteraturen omtales som naturlig kontekst med åpen hensikt, da respondenten på forhånd var kjent med intervjuets tematikk.

Innledningsvis ble prosjektets formål og hensikt repetert for respondentene, hvor de også fikk mulighet til å stille spørsmål før lydopptaket ble satt i gang og intervjuet formelt var i gang. Deretter ble intervjuet gjennomført med noen forhåndsdefinerte spørsmål for å få respondentene i gang.

Parallelt med Teams-intervjuet ble det tatt opp lyd. Dette for å sikre korrekte holdninger og svar, da dybdeintervju kan gjøre det krevende å ta gode notater. Ved hjelp av lydopptak fikk vi også vært mer tilstede under intervjuet, da lydopptakene sørget for at vi kunne fokusere på selve intervjuet og ikke distraheres av å måtte føre ned korrekte sitater. På denne måten ble også intervjusituasjonen og samtaleflyten mer naturlig. I etterkant av intervjuene ble lydopptakene brukt til anonymisert transkribering og deretter slettet.

4 Presentasjon og drøfting av data

I dette kapitlet vil den innsamlede dataen presenteres og drøftes. Delkapitlene er inndelt i fem temaer utarbeidet med utgangspunkt i intervjuguiden. Det er innhentet data fra 7 respondenter vi presenterer med fiktive navn og grovt inndelt stilling: 2 toppledere (Arne og Bendik), 3 mellomledere (David, Erik og Fredrik) og 2 politibetjenter (Georg og Herman). Ved siden av respondentenes fiktive navn er det oppført om de tilhører storby eller distrikt. Med distrikt menes det at respondenten arbeider ute i distriktet, og med storby menes det at respondenten arbeider i en større by sentralt i distriktet.

Det første delkapitlet tar for seg respondentenes generelle inntrykk av politireformen. Her drøftes politiets endringsvillighet og *nærpolitireformen* som begrep. Delkapittel 4.2 tar for seg stillingsendring som konsekvens av reformen, og usikkerhet og motstand knyttet til denne. Delkapittel 4.3 tar for seg konsekvenser av endringer og ser på fagmiljøene og konsekvenser for distriktet, lederkultur, om endringene har vært hensiktsmessige og *politikontakter*. Delkapittel 4.4 handler om sosiale kraftfelt og drøfter respondentenes opplevelse av prosessen, ressurser og tid. Det siste delkapitlet tar for seg endringsledelse, herunder informasjon, samarbeid og kommunikasjon. Hvert delkapittel drøftes med utgangspunkt i innsamlet data, knyttet opp til teori presentert i kapittel 2. Avslutningsvis inneholder hvert delkapittel en delkonklusjon. Respondentenes svar presentert som kortfattede tabeller i stikkordsform ligger som vedlegg i delkapittel 7.3

4.1 Generelt inntrykk

Det er bred enighet blant respondentene om at politiet hadde behov for endring, og at politiet som organisasjon er endringsvillig. Mellomleder Erik (storby) forklarer at endringsvilligheten er en del av kulturen i politiet:

Jeg er veldig fornøyd med en del av endringene som er foretatt, bare det at organisasjonen vår er endringsvillig i utgangspunktet, det er jo og, og at kulturen blir slik at vi er nødt til å finne oss i å endre oss og korrigere oss, det tror jeg er positivt. Det er noe som på en måte ligger i kulturen og som på en måte er bra.

Toppleder Bendik (storby) underbygger mellomleder Eriks oppfattelse av politiets endringsvillighet i at politiet er en offentlig organisasjon. Som nevnt i kapittel 2 er en offentlig organisasjon styrt av valgte politikere, noe Bendik kommer inn på. Han konkretiserer forholdet mellom «kunden» og «bedriften» i at det er folket som styrer hvordan politiet skal være. Så når politikerne ber om reform på vegne av folket, er det opp til ledelsen i politiet å sørge for at det samfunnsoppdraget som gis *kommer ut, blir forstått og akseptert og gjennomført på best mulig måte.*

En av Jacobsen & Thorsviks ti årsaker til motstand til endring (delkapittel 2.4) er *bruddet på psykologisk kontrakt*. Dette handler om de uskrevne forventningene som oppstår mellom ansatte og ledelse, og er ofte bygget på tillit. Et kontroversielt aspekt ved politireformen er at det i utgangspunktet gikk under navnet *nærpolitireformen*, hvilket flere av respondentene kommenterte. Bruken av ordet ga respondentene forventninger til hva reformen ville medføre, og opplevde at disse forventningene ble brutt, som førte til at flere følte seg lurte. Mellomleder David (distrikt) beskrev bruken av *nærpolitireform* slik:

Og selv om man prøver å forklare hva som rører seg her og hva vi legger i et lokalt politi i tilgjengelighet, det var hvert fall bra at de kuttet ut ordet nær i den politireformen. For det er det ikke. Så det var nok bare et lureri for å dra med seg flest mulig til å bli positive til dette, dette med ordet nærpoliti. For det høres så forlokkende ut.

David peker nettopp på dette med at begrepet hørtes forlokkende ut. På det viset har allerede ansatte opparbeidet seg en holdning av hva reformen vil innebære, men som politibetjent Georg (distrikt) nevner, sto ikke reformen, når den ble presentert, i stil med det han la i begrepet *nærpoliti*. På det viset følte han at det var et «spill for galleriet»:

Og det er jo greit nok at de kaller det en nærpolitireform, men når vi satt og leste hva planene var med tanke på at lensmannskontor skulle legges ned og stillinger skulle flyttes, så fikk ikke vi noe inntrykk av at det var en nærpolitireform, da, det var jo bare et ord de brukte for å skulle tilfredsstille publikum.

Det var ingen tvil om at respondentene så nødvendigheten av reformen, så det virker som at det ikke var noen større motstand mot reformen i seg selv. En faktor som imidlertid kan ha ført til intern motstand er bruken av ordet *nær*, som de fleste stilte seg negative til. Dette fordi ordet skapte forventninger som reformen i praksis ikke reflekterte. På den måten følte de at begrepet ble brukt for å skape nysgjerrighet og engasjement rundt reformen, men at det var et begrep uten betydning. Å introdusere reformen som en *nærpolitireform* kan ha vært et strategisk grep fra endringsledelsen for å øke drivkrefter og dempe motkrefter tidlig i «opptiningsfasen» i håp om å skape motiverte ansatte, en teori beskrevet i delkapittel 2.3. Dette strategiske grepet kan forøvrig se ut til å ha fått motsatt effekt. Denne virkningen kan man kanskje se hos politibetjent Georg (distrikt), som tidligere nevnt følte at ordet «nært» ble brukt som et «spill for galleriet», og var i utgangspunktet negativt innstilt til reformen:

Vi politifolk er jo litt som sånne vanlige mannen i gata, vi er litt redde for endringer og jeg må jo ærlig talt innrømme at jeg gikk litt i denne politireformen med skepsis, da. [...] Så som sagt, var negativt innstilt til å begynne med, men som sagt, fortsatt litt negativt innstilt, for det er klart, vi har jo mistet endel ting vi hadde før, men endringene har ikke vært like store som vi først fryktet.

Delkonklusjon: Toppleder Arne (storby/distrikt) beskriver at politireformen har blitt kritisert for å ha vært en sentraliseringsreform, og at det var mye bra med de gamle lensmannskontorene. Det han begrunner behovet for reformen med, er at kriminaliteten har endret seg mye de siste årene. Den tidligere organiseringen fungerte godt *til sin tid*, men er ikke hensiktsmessig slik kriminalitetsbildet ser ut i dag, mener han.

4.2 Stillingsendring

Flere av respondentene har opplevd stillingsendring i forbindelse med reformen. Det som imidlertid var ulikt var om stillingsendringen var en *konsekvens* av reformen, eller om den kom som et *personlig valg* uavhengig av reformen. Det som er gjennomgående for flere er at

en omorganisering av distriktet har ført til at noen ledere har fått et lavere nivå og mindre ansvar, mens at andre ledere har fått mer ansvar og er nå leder for flere avdelinger. Eksempelvis opplevde toppleder Arne (storby/distrikt) stillingsendringen som en konsekvens av reformen, og forklarte at perioden frem til ny stilling var definert, var preget av mye venting og usikkerhet:

Og jeg ble da samlet, det var mange som var samlet, i en sånn bolk at vi får se hva det blir, hvilken stilling vi finner til deg etterhvert. Sånn at jeg var i en periode så var jeg litt sånn, ja, jeg var på vent og var spent på hva slags stilling jeg ville få tilbud om.

Usikkerheten Arne beskriver kjenner vi også igjen fra frykten for det ukjente som én av Jacobsen & Thorsviks årsaker til motstand. Arne forklarte videre at han hadde «rett og plikt» på en tilsvarende stilling til det han hadde, men at den han først ble tilbudt ble upraktisk på grunn av lang reisevei. Derfor befant Arne seg i den nevnte *bolken* med flere andre i samme situasjon, som var preget av usikkerhet og uvisshet om hva den nye arbeidssituasjonen ville innebære.

Mellomleder David (distrikt) opplevde også stillingsendringen som konsekvens av reformen, og stiller seg mer negativ til denne. Dette hovedsakelig fordi han nå må gjennom flere ledd for å nå politimester enn tidligere:

Satt jeg da rett under politimesteren, etter omorganiseringen kom jeg ned på [lavere] nivå. Det vil si at jeg må via [flere] ledd for å komme opp til politimesteren, så det blir litt lengre vei for å få luftet hjertet sitt. Og det sliter jeg fortsatt med, at jeg har levd med å svare direkte til politimesteren i så mange år, mens nå er hen ganske perifer. Tidligere så hadde jeg jo totalansvar med budsjett, resultat og personell. Og nå er jeg vingeklippet, så nå har jeg bare personalansvar for de som jobber her.

Situasjonen mellomleder David beskriver er et klassisk eksempel på en annen årsak til motstand, nemlig at *maktforhold endres*. David har tidligere vært i en høyere posisjon der han

har hatt direkte kontakt med politimester. Som teorien forklarer er det nettopp de som har hatt makt og innflytelse og opplever at de mister den, som ofte motsetter seg endringen.

Delkonklusjon: I og for seg kan vi ikke si klart at stillingsendringer i seg selv har ført til intern motstand ut fra de vi har hatt kontakt med. Den negativiteten som har dukket opp som resultat av stillingsendring har heller vært rettet mot konsekvensene det hadde for selvråderetten i stillingen, enn reformen i seg selv.

4.3 Konsekvenser av endringer

Det ble oppdaget forskjell mellom de sentrumsnære respondentene og de som satt lengre ute i distriktet på spørsmål om endringer som var blitt gjennomført. Samtlige påpekte viktigheten av å utvikle og forbedre politiet på digitale plattformer, og at det fortsatt er mye som gjenstår på dette feltet. Sentrumsnære respondenter mente også at sentraliseringen og utviklingen av fagmiljøer har økt politiets kompetanse og ressurser betraktelig. For respondentene ute i distriktet har imidlertid fagmiljøene ført med seg noen negative konsekvenser. Blant annet ble det nevnt at det nå var vanskeligere for politiet ute i distriktet å få assistanse. Som konsekvens av dette så flere respondenter seg nødt til å operere som *generalister* og finne *lennsmannsløsninger* på oppgaver som oppstår. Denne problemstillingen oppsummerer politibetjent Georg (distrikt) på dekkende vis:

Vi, på mitt lensmannskontor, vi dro jo nytte av at det satt noen som jobbet i disse teamene her, og drev på med sånne saker, sant. For når vi hadde sånne saker så kunne vi rådføre oss litt med dem, hva skal vi spørre om og hvordan skriver man sånne saker, men nå er de fleste etterforskerne som sitter med sånne ting, de er sentralisert i de større plassene for å skape fagmiljøer, de har lagt veldig mye vekt på det. Og da ser vi det at, sånn med (Microsoft) Teams, for eksempel, det er enkelt å kommunisere, men du får den avstanden, og sånn som vi leste reformen var det slik at dersom vi trengte hjelp av dem så skulle vi bare kunne ringe. Så skulle de komme og bistå, men det som i realiteten skjer er at når vi får en sak så ringer vi dem, også får vi en sånn smørbrøddliste med hva vi skal gjøre, så sitter vi der litt

sånn, det er ikke alltid vi føler at vi har like mye utbytte av dem, da. [...] Også er det dette med sentralisering av alle disse spesialistfunksjonene. Jeg skjønner argumentet at de vil bygge opp fagmiljøer og alt sånt, og det er bedre for dem som sitter med det, men for oss på mindre steder som skal gjøre alt. Vi sammenlikner oss litt med poteten at vi skal brukes til alt, for oss så dro vi veldig mye nytte av at vi hadde folk her som hadde mye erfaring og satt med spesielle saker når ting skjedde. Da fikk vi et mye bedre grunnlag når vi jobbet med ting og vi kunne spille litt med dem.

Det politibetjent Georg redegjør i dette sitatet, forklarer Jacobsen & Thorsvik i sine ti årsaker til motstand, herunder *sosiale bånd brytes* og *krav om nyinvesteringer*. Sistnevnte punkt tar for seg at det kreves ny kunnskap og kompetanse som resultat av sentraliserte fagmiljøer. Dette har ført til at ansatte i distriktet opplever det som krevende å få kontakt med fagmiljøene og at kontakten blir preget av avstand. Derfor må disse ansatte heller tilegne seg mer kunnskap om *alt* fremfor å kunne dra nytte av kompetansen som var lett tilgjengelig tidligere. Dette forklares også i punktet om at *sosiale bånd brytes*. Sentralisering av fagmiljøer har ført til at ansatte på mindre plasser i distriktet har mistet kolleger de har opparbeidet seg et godt samarbeid med. Dette nevner også Filstad & Karp at er problematisk i 2.5.1, at politifolk ikke lengre gjør vanlig politiarbeid, fordi det går mye tid til kursing og spesialisering. Nå har de nye og ukjente fagmiljøer å forholde seg til, som må kontaktes gjennom nye kanaler. Mellomleder David (distrikt) poengterer også at sentraliseringen har ført til at lokal kompetanse på lokale lensmannskontorer også har gått tapt. Han forklarer at lokale ansatte i den gamle lensmannsmodellen *visste hvor skoen trykket og kunne sette inn tiltak overfor det*. Med økt sentralisering føler han at selvråderetten har gått tapt, og at kompetansen lensmenn i distriktene sitter på ikke blir utnyttet i like stor grad. Denne negative holdningen beskriver Jacobsen & Thorsvik som *tap av identitet*. En konsekvens av at fagmiljøene sentraliseres og kompetansen flytter på seg kan føre til at lensmenn opplever å miste følelsen av mening og *sin plass*.

Jeg hadde jo håpet og bestillingen var jo at man skulle bli flere på jobb og at det skulle bli færre ledere, og det jo noe som man nå åpenbart har sett at

det ikke har blitt. Vi har jo fått flere ledere og det er jo sjelden mer politifolk på jobb enn det var før.

- Politibetjent Herman (storby)

Over 70% av både ansatte og ledere med personalansvar hadde i Filstad & Karp's spørreundersøkelse fra 2018 (delkapittel 2.5.1) uttrykt et behov for endring av lederkulturen i politiet. Mange fant heller ikke mening i hvordan reformen skulle være med å utvikle og endre lederkulturen. Politibetjent Herman nevner at bygging av større politienheter og sentraliseringen har ført til et ekstra lederledd, da det har blitt ledere der det ikke var det før. Dette igjen har ført til at det er dyrt for politidistriktet å drifte, i tillegg til at man mister en ressurs som kunne vært benyttet ute i gatene. Politibetjent Georg skjønner at det må være ledere som styrer, men at det ikke må bli for mange «kokker». Det kan stilles spørsmålsteget til hvordan det å endre struktur i ledelsen ved å tilføre et ekstra lederledd bidrar til å utvikle og endre en tilsynelatende problematisk lederkultur.

Konklusjonen til Filstad & Karp (delkapittel 2.5.1) om at reformen ikke tar tak i de endringene som trengs, er ikke våre respondenter enige i. Alle synes at det var et behov for endring i politiet, og at problemet heller ligger i at det er endringer som ikke er tilfredsstillende, må videreføres og noen endringer er satt i gang, men definitivt ikke ferdige. Blant annet beskriver toppleder Bendik (storby) hvordan distriktet taper informasjon om miljøet, da den kunnskapen går tapt når lensmannen slutter i jobben fordi det ikke er gode nok systemer som gjør at man kan lagre den informasjonen. Her er det ikke et problem i seg selv at lensmannskontorene er lagt ned og byttet ut med politikontakt, for dette beskriver politibetjent Georg (distrikt) som en bedre løsning:

Nå er gamle lensmenn erstattet med noe som heter politikontakt. Og jeg synes at den løsningen med en politikontakt som et bindeledd mellom politiet og de kommunene som mistet lensmannskontorene sine, er en bedre løsning enn hva vi hadde. For jeg tror at selv om de mindre kommunene var veldig negative til at de mistet lensmannskontorene så tror jeg at de føler at de har et mer tilgjengelig politi nå, men det er klart at de har ikke

*det synlige politiet som veldig mange er opptatte av, dette med politibilen
og en mann i politiuniform like ofte tilstede.*

Det påpekes at det hadde vært bedre med et system der lensmenn kunne lagret den kjennskapen de har til sitt miljø og sin lokalbefolkning for å ikke tape denne. Et annet poeng blir gjort av toppleder Arne (storby/distrikt), som snakker om hvordan de har blitt mye bedre på tilstedeværelse på nett, og at de har blitt bedre rustet, men at et enda er en lang vei å gå. Så selv om reformen på papiret er ferdigstilt, så er ikke de ansatte i politiet ferdige med å endre seg, arbeidet der har bare så vidt begynt, slik som det blir nevnt i delkapittel 2.2.3.

Delkonklusjon: Utfordringen med å tilpasse seg det moderne kriminalitetsbildet som toppleder Arne nevnte sist i 4.1.1 ser ut til å være at ressurser som tilhørte de gamle lensmannskontorene ikke blir tilført de nye utrykkspostene som fremdeles skal respondere til de samme stedene. Disse ressursene har i stedet fått nye lederjobber, som fører til mer jobb for de som sitter igjen. Denne utfordringen ser vi også særlig at politibetjent Georg, som jobber i distriktet, sier seg enig i. Filstad & Karps observasjoner fra 2018 (delkapittel 2.5.1) om at det er utfordringer med at reformen ikke møter de endringene som trengs, har blitt helt eller delvis motbevist av våre respondenter. Alle var enige i at det var behov for endring, og det var få til ingen endringer de så som u hensiktsmessige. Reformen har altså tatt tak i de endringene som trengtes, men at noen ting må fortsettes å jobbes med og videreføres.

4.4 Sosiale kraftfelt

Det var litt ulike oppfatninger når det gjaldt tid og ressurser til gjennomføringen. Politibetjentene fikk være begge være med litt i prosessen i forkant, og opplevde overgangen som glidende og med god nok tid. Derimot opplevde respondentene på de øverste nivåene at gjennomføringen var hastet og ressurs svak. Konsensus mellom mellomlederne var også at det var for sterke føringer om hvordan endringene skulle implementeres.

Flere av respondentene opplevde at det i starten av prosessen var stort engasjement og ønske om å bidra med innspill. Som nevnt i delkapittel 4.2.1 var mange motiverte av at politireformen opprinnelig het *nærpolitireformen* og opplevde på det tidspunktet stor oppslutning av *drivkreftene* Lewin presenterer (delkapittel 2.3). Altså lyktes endringsledelsen

med å «*opptine*» de ansatte til å ønske endring og føle at den var nødvendig, riktig og viktig. Følgende fortalte flere respondenter at ansatte fikk være involvert i møter som omhandlet reformen, men at entusiasmen stadig ble mindre ettersom den brede oppfatningen var at rammene for reformen allerede var satt, og at den faktiske påvirkningskraften de hadde var minimal.

Det var flere som sa at dette (reformen) kunne sammenliknes med et tog som hadde begynt å gå, så du får ikke stoppet det toget samme hva vi sier eller mener. Og det førte igjen til at jeg ble, på de siste møtene vi hadde var folk veldig lite engasjert. [...] Mer åpenhet tror jeg hadde gjort at vi hadde hatt mer forståelse og kanskje ikke vært fullt så negative.

Beskrivelsen politibetjent Georg (distrikt) kommer med i dette sitatet kan forklares i en holdning under endringskynisme, *pseudomedvirkning* (delkapittel 2.4.1). Dette handler nettopp om at man inviteres til å delta i prosessen, men opplever at påvirkningskraften ikke er der og at det i så måte heller er et «spill for galleriet». Som konsekvens av at ansatte føler at bidraget deres ikke blir tatt til etterfølge, kan motivasjonen og ønsket om å delta stadig synke og utvikle seg til at man har en kynisk holdning til endringsprosessen.

Toppleder Bendik (storby) bekrefter at det har vært store forskjeller på hvilket politi man møter og hvor man befinner seg. Altså at publikum har opplevd ulik oppfølging avhengig av hvilket politi man møter på hvilken plass. At politiet skal være likt for alle og være *ett politi* har også vært et av regjeringens punkt i reformen. Bendik beskriver dette punktet som et positivt grep som er blitt tatt, fordi det er viktig at publikum møter et politi som gjør den samme jobben uavhengig av hvor man bor. Implementeringen av denne endringen har utfoldet seg i *arbeidspakker*, sterke føringer som beskriver hvordan dette skal implementeres i ulike deler av landet. Disse arbeidspakkene er standardiserte ut ifra politidistriktets størrelse, med ganske rammesatte føringer og tilsynelatende lite rom for lokale justeringer. Til tross for toppleder Bendik opplever arbeidspakkene som gode for å sikre *ett politi*, opplever mellomleder Erik (storby) at disse føringene har ført med seg negative konsekvenser og forklarer det i at:

Politidistrikt som er forskjellige i både geografi og befolkningssammensetning har blitt påtvunget den samme endringen når det gjelder struktur.

Mellomleder Erik spesifiserer videre at selv om endringer passer et sted, så er det ikke sikkert at de samme endringene passer et annet sted, som vil føre til det han kaller for kunstige skiller. De nevnte arbeidspakkene kan gjenkjennes det Amundsen & Kongsvik kaller *praksisfjerne løsninger* som beskrevet i 2.4.2. Selv om hensikten med arbeidspakkene har vært god, og det har vært noen tilpasning i forhold til distriktets størrelse, har muligens endringsagentene, eller de som har stått for utformingen av arbeidspakkene, manglet lokalkunnskapen distriktene sitter på i forhold til hvilke tilpasninger de ser på som hensiktsmessige for sitt geografiske område. Som toppleder Bendik påpeker var det et sterkt behov for å gjøre politiet i alle distriktene i Norge like. Mellomleder Erik kommer inn på dette med at Norge tross alt består av ulike distrikt som gjør at denne pakken ikke vil passe for alle, og det vil da være nødvendig med lokale tilpasninger. Derfor kan det hende at stedene de standardiserte pakkene ikke har passet like godt inn på, har ført til negativitet og motstand blant medarbeiderne. Det er også interessant å se at topplederen trekker frem det positive ved å forme et politi med lik kompetanse, og at dette vil gagne publikum, men at prosessen *må* styres for å få dette til. På den annen side opplever mellomlederen at dette er problematisk å gjennomføre i praksis med såpass strenge rammer og liten mulighet for lokale tilpasninger. Mellomleder Eriks syn på denne problemstillingen er et godt eksempel på at endringer som ser gode ut på papiret ikke nødvendigvis fungerer i praksis.

Delkonklusjon: Det ble altså oppfattet som negativt at reformen ble omtalt som en *nærpolitireform* i starten, da den viste seg å være mer sentraliserende enn først antatt. Dette har ført til noe motstand. *Praksisfjerne løsninger* i forhold til at arbeidspakkene var for standardiserte var også en påvirkning til motstand.

4.5 Endringsledelse

Viktigheten av klar og god kommunikasjon beskrives som essensielt, både gjennom Kotters åtte steg for vellykket endring (delkapittel 2.3.2), Jacobsens teorier om endringsprosesser (delkapittel 2.4) og i de klassiske endringsstrategiene, E og O (delkapittel 2.3.2) Tydelig

kommunikasjon vil bidra til bedre forståelse av endringens hensikt og formål, og kan derfor hjelpe ansatte til å motiveres og føle seg mer forberedt til prosessen. Blant topplederne var det enighet om at det var mye informasjon som skulle kategoriseres og formidles nedover i leddene. Toppleder Arne (storby/distrikt) presiserte at han følte kommunikasjonen fra ledelsen på distriktsnivå ikke hadde vært god nok:

Vi skulle, vi burde, skulle vært bedre på kommunikasjon. For det er veldig viktig med informasjon, for når det er mangel på informasjon så skapes informasjonen selv og da er det ikke bestandig det er det korrekte som kommer frem. Så vi burde ha, vi burde ha ... Vi var for dårlige på det.

Toppleder Bendik (storby) opplevde at det var utfordrende å kategorisere informasjonen til riktige ansatte, og samtidig sørge for at informasjonen var forstått.

Det beste hadde vært om du kunne hatt daglige møter med hver enkelt, informert dem og hatt tid til og hørt på, sørget for en til en at budskapet er forstått. Det har ikke jeg tid eller kapasitet til. E-poster, vi har infoside, det er ikke noe bra. Det drukner. Folk får for mye e-poster, så de leser ikke det. Jeg har ikke funnet nøkkelen til hvordan jeg skal, uten personlige møter, informere tilstrekkelig, for det er bestandig for lite. Jeg tror det er et forsvar i oss, at det er noe vi sier uten å tenke over hvor mye info man egentlig har fått.

Det Bendik peker på i dette tilfellet kan forklares i politiets organisering. Dersom en ser på figur 3 (delkapittel 2.2.2) ser det ut til at figuren også gjenspeiler endringsprosessen politiet har gjennomgått. Reformen er igangsatt, utviklet og besluttet av regjeringen. Dermed kommer politiet som organisasjon først på banen i ledd 3 (*utvikling og planlegging*) og 4 (*implementering*). Det vil si at føringer og formål med reformen allerede i stor grad er satt fra høyere nivåer, slik at lederne på distriktsnivå hovedsakelig vil ha oppgaver om å planlegge og implementere endringene nedover til nederste ledd. Som Bendik uttrykker, har denne prosessen vært utfordrende ettersom informasjonen er overveldende og han ikke har tid eller kapasitet til å forsikre seg om at alle ansatte han har ansvar for, får tilstrekkelig grad av

informasjon som er kommunisert ut på forståelig vis. Denne holdningen sier også mellomleder Fredrik (distrikt) seg enig i. Han mener negativiteten han opplever at har kommet kan stamme fra mye informasjon og ting som skal skje på kort tid, kombinert med usikkerhet ute i distriktene:

Jeg tror det i hvert fall er en viktig del av det, at en del i hvert fall ikke har klart å henge med på hva som skal skje og hvordan det skal skje, også kombinert da med at det er klart det har skapt en del usikkerhet rundt omkring i kommuner, særlig de kommunene som mistet tjenestested på hvilke leveranser er det nå vi får, også er man da kritisk og stiller krav samtidig som den nye organisasjonen ikke er helt på plass og ikke helt kanskje klarer å levere 100 % for det pleier man ikke fra dag én. Den kombinasjonen av forventning der og mulighet til å levere når du er midt i en omstilling, den har nok gjort at det har blitt en del negativ omtale.

Følger vi så leddene videre, kan denne usikkerheten som er uttrykt i både toppledelse og mellomledelse reflekteres i motstridende holdninger til informasjonsflyten hos politibetjentene. Politibetjent Herman (storby) opplevde at informasjonen var tilfredsstillende:

Jeg synes jo, som jeg har sagt tidligere også, at informasjonsflyten har vært relativt bra og at tidslinja var på en måte ganske satt på forhånd og da kunne folk både gjøre sine mentale forberedelser og de praktiske forberedelsene til at endringene ville skje. Det var jo, hvis man engasjerte seg i det, mulig å henge seg på prosessene.

Her presiserer Herman at man kan henge med på prosessen dersom man engasjerer seg i den. På den annen siden mente politibetjent Georg (distrikt) at informasjonen var mangelfull og ofte kom i siste liten:

Men jeg vet at det er en del sivile som har sittet på kontoret her som har manglet litt informasjon om hva som skjer og hva som er tenkt. Også er det nesten litt sånn i siste liten at de får beskjed om at «Nei, du får flyttet oppmøtested for den funksjonen du sitter i skal sentraliseres.»

Det ble også pekt på manglende synliggjøring av resultater, et punkt som kan føre til endringskynisme, ifølge Amundsen & Kongsvik. Mellomleder Erik (storby) etterspør blant annet en oppfølging av resultatene etter endringene. Dette mener mellomleder Erik at har vært mangelfullt i endringsprosessen og forklarer det på følgende vis etter å ha blitt spurt om samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte:

Ja, det har jo vært greit og det jeg føler da, det er jo bestandig sånn at endringer, de må man ta og endringer de kan sånn midlertidig føre til dårlige resultater på kort sikt, og gode resultater på lang sikt, men det jeg føler, da, at når det kommer en endring, det som mangler, kanskje, litte grann, det er evaluering i etterkant for å korrigere kursen etter endringen er inntrådt. Det føler jeg kanskje er litt fraværende, for det er ingen som har spurt meg hvordan det fungerer nå ett år etter politireformen, eller hva jeg opplever nå. Har vi muligheter til å endre (lydstøy) oppleves der vi på en måte ikke har hatt noen fordeler.

Årsaken til at manglende synliggjøring av resultater kan føre til endringskynisme ligger i at ansatte har behov for evaluering og oppfølging av erfaringene som har blitt gjort. (delkapittel 2.4.1) Som mellomleder Erik beskriver er det vanskelig å korrigere kursen etter en endring er inntrådt, dersom man ikke ser virkningen av endringen fordi den ikke presenteres. Når prosessen på generelt grunnlag oppleves krevende, kan stresset øke når nye endringer og føringer kommer uten at man selv har sett eller opplevd resultater for foregående endringer. Dette kan også ses i sammenheng med Filstad & Karps forskningsprosjekt (delkapittel 2.5.1). Der fremgår det at politiet har opplevd at prosessen har gått veldig fort og at det således har vært vanskelig å få tid til å evaluere endringer underveis.

Toppleder Bendik (storby) gjør også et poeng ut av prosessen burde vært smurt med mer midler for en hente ut en bedre effekt, og at mangelen på midler kan ha ført til noe negativ motstand. Videre forklarer han at:

Det generelle inntrykket er jo at det er mye som skal gjennomføres på en gang. Og at kravet til effektivisering kommer parallelt med omorganiseringen. Ja, det er det at veldig ofte så mener de at det offentlige skal effektivisere seg uten at det koster noen ting, men hovedproblemet i Norge er jo at, og det er vi kanskje verst i politiet, det er jo på datatekniske og verktøy som forenkler den jobben du gjør, og når du tenker på det sikkerhetsaspektet også videre så koster det enorme summer og hvis vi skal klare å hente ut den effekten, da.

Utfordringen med effektivisering parallelt med omorganisering er også et aspekt toppleder Arne (storby/distrikt) kjenner seg igjen i når han blir spurt om det har vært nok ressurser til å få til en god gjennomføring:

Nei. Og det tror jeg nesten aldri det vil fordi at vi skal, en sånn endring som vi har gjennomført, den krever mye ressurser. Ikke minst så tar den mye energi altså. Den tapper oss for energi. Samtidig var jo kravet at vi skulle levere tjenester på samme nivå. Og det, dermed, du får en knekk i resultatet for det, hvis du har 1000 medarbeidere og alle de bruker 20 eller 30 % av kapasiteten sin på disse endringene, sånn, fordi at det tar så mye energi i hodet og, så det er klart at da kjører vi kanskje bare med reelt 700 medarbeidere også skal vi levere det 1000 gjør. Også får du en litt sånn negativ spiral, da, fordi at vi. Vi leverer dårlig resultat også. Vi endrer jo så alt skal bli bedre, men vi ser jo vi leverer dårlige resultat i en periode.

Poengene topplerne kommer med her, er et klassisk eksempel på det Jacobsen & Thorsvik forklarer i *dobbeltarbeid*, beskrevet i delkapittel 2.4. I endringsprosessen har det vært en periode hvor organisasjonen har måttet levere som normalt, i tillegg til en omfattende

omstilling. Opplevelsen av at denne kombinasjonen er svært tid- og ressurskrevende, kan da føre til at man motsetter seg endringen. Dette gjenspeiler seg også i mellomleder Fredriks (distrikt) opplevelse av dobbeltarbeidet:

Vi har hatt den tiden vi har hatt og det har jo vært travelt, men vi har jo drevet en prosess samtidig hvor vi også skal levere tjenester 100 % hele tiden. Og det er nok mange som har opplevd det som nokså utfordrende. Og særlig da de som har stått midt oppi prosessene aktivt, både ledere og tillitsvalgte. Kanskje særlig, men jeg tror nok også enkeltarbeidere har opplevd det utfordrende.

Denne opplevelsen av dobbeltarbeid samsvarer også med funn gjort i Filstad & Karp's undersøkelser. (delkapittel 2.5.1) Der fremkommer det nettopp dette at politiet opplever å ikke lengre ha tid til å kunne gjøre «vanlig politiarbeid», og at det går for mye til og kapasitet til å gjennomføre endringen. Som topplerer Arne konkluderer med:

Vi vil jo helst arbeide og bruke energien på samfunnsoppdraget og de vi skal gjøre i stedet for å holde på med sånn endring og møter og usikkerhet og sånt.

Delkonklusjon: Det virker som at endringsstrategien foretatt fra øverste hold (regjeringen) i stor grad er strategi E-orientert, som utredet i delkapittel 2.3.2. Dette fordi føringene fra regjeringen dreier seg om målbare og økonomiske mål. For eksempel er formålet med reformen, som beskrevet i delkapittel 1.1, utarbeidet i flere målbare kulepunkt, som *to polititjenestepersoner per tusen innbyggere*. Det finnes imidlertid også flere punkt preget av O-orientert endringsstrategi, som for eksempel å *ta for seg politi- og lensmannsetatens struktur og en gjennomgang av ledelse og kultur i politiet*. Det sier seg selv at reformens formål og hensikt innebærer voldsomme endringer i politiet på alle plan. Følgende vil informasjonen være svært kompleks og omfattende. Kombinasjonen av strategi E fra regjeringen med klare, gitte retningslinjer, og ønsket om en mer strategi O-rettet endringsledelse i distriktet (for eksempel muligheten til å sette seg ned med hver enkelt

ansatt) gjør at topplederne har opplevd å ikke kunne prestere *godt nok* når det kommer til informasjonsdeling. Dette kan komme av at reformen rett og slett har vært for ambisiøs i forhold til både tid og ressurser. Som konsekvens av dette opplever ansatte informasjonsflyten forskjellig i alle ledd, der det også etterspørres evaluering i etterkant. Dette kan forklares i at prosessen har vært for stor og krevd for mye tid og ressurser til at det har vært mulig å følge opp endringene underveis. Det fremkommer forøvrig at informasjon er tilgjengelig både gjennom møter, på mail og på en intern side for politiansatte. Det som derimot ble tydelig gjennom intervjuene, var at den generelle holdningen respondentene hadde i en viss grad korrelerte med hvor mye informasjon de følte at de hadde fått. Mens noen opplevde at informasjonen var god og tilgjengelig, opplevde andre at den tilgjengelige informasjonen var vanskelig å navigere i. Sistnevnte opplevde vi også at hadde en mer negativ tilnærming til prosessen, men heller som *passiv* motstander enn *aktiv* motstander (delkapittel 2.3).

5 Konklusjon

Dette kapitlet vil konkludere bacheloroppgaven og forsøke å besvare problemstillingen som ble skissert innledningsvis: *Har politireformen ført til intern motstand i politidistriktet?* Vi avslutter kapitlet med noen refleksjoner om veien videre.

5.1 Har politireformen ført til intern motstand i politidistriktet?

Problemstillingen: *Har politireformen ført til intern motstand i politidistriktet?* har som formål å ta for seg intern motstand i endringsprosessen og intern motstand mot presenterte løsninger. Vi ønsket å kartlegge teoretisk endringsledelse knyttet opp mot praktisk gjennomføring av politireformen i ett norsk politidistrikt. Her var ønsket å belyse hierarkiet, informasjonsflyten og graden av involvering for politiet selv. Reformen har høstet stor medieomtale, i tilsynelatende negativ grad. Som nevnt er denne negative fremstillingen en av hovedårsakene til bachelorprosjektet og problemstillingen. Denne kritikken forklarer toppleder Arne (storby/distrikt) at har truffet i yrkesstoltheten:

Også synes jeg vi har fått uforholdsmessig hard medfart i media, for det har blitt sagt at vi ikke forebygger lengre, at vi ikke er tilstede. Men vi gjør faktisk veldig mye forebyggende i dag, men det er ikke så fryktelig synlig for folk flest. Vi forebygger kriminalitet i dag som vi ikke var i nærheten av å forebygge tidligere. [...]Så kritikken i media og blant andre politikere er jo mot politireformen, men vi føler jo at det treffer litt oss som politi også, litt sånn yrkesstoltheten.

Toppleder Arne poengterer at reformen har ført med seg endringer i politiet som publikum kanskje ikke ser i like stor grad som tradisjonell politibil ute i gata. Følgende forklarer han at forebyggingen er betraktelig bedre nå enn tidligere, og dette ser vi også er den generelle oppfatningen respondentene har hatt til reformen. Funnene som har blitt gjort indikerer at det har vært noe motstand, men at denne motstanden har vært minimal. Samtlige respondenter beskriver behovet for endring i politiet, og var således positivt innstilt til politireformen. Flere av respondentene forklarer dette med at deres samfunnsoppdrag utarbeides av sittende

regjering, og at det dermed er nødvendig at politiet har en god endringskultur i bunn. Nødvendigheten av endringskulturen forklares videre med at kriminalitetsbildet har endret seg, og at politiet må endre seg for å møte samfunnets behov. Særlig oppleves dette på digitale plattformer, og her mener flere respondenter at politiet fortsatt henger etter og har et langt stykke å gå. Sentraliseringen og satsingen på fagmiljø er respondentene enige i at har styrket kompetansen betraktelig, til tross for at det har vært noe kritikk som følger av at lensmannskontorer har blitt lagt ned. Ute i distriktet har dette ført til negative konsekvenser ettersom respondentene opplevde at det nå har blitt vanskelig å komme i kontakt med fagkompetanse, og at ansatte lengre ut i distriktet ser seg nødt til å operere som generalister med såkalte *lensmannsløsninger*. Denne utfordringen tydeliggjør også forskjellene som finnes mellom respondenter i storbyen og respondentene i distriktet. Respondentene opplevde forøvrig at endringene som ble presentert samsvarer med endringene respondentene selv opplever at det har vært behov for. Samtlige respondenter er også fornøyde med arbeidssituasjonen sin i dag.

Inntrykket er forøvrig at denne umiddelbare positive innstillingen til reformen ble noe svekket da det ble klart hva regjeringen la i den daværende *nærpolitireformen*. Parallelt med dette opplevde flere respondenter at deres stemme ikke ble hørt, selv om ansatte ble invitert med på infomøter. De opplevde at føringer allerede var gitt og nokså rammesatt. Dette har opplevdes negativt fordi ulike deler av distriktet har ulike behov som følger av ulik geografi og demografi, og at respondentene etterlyser lokale justeringer for å møte disse behovene på best mulig måte i deres øyne. Denne negative innstillingen viser seg også i at respondenter som mistet sine jobber eller endret stillingsbeskrivelsen som konsekvens av reformen, opplevde å gå en utrygg og usikker tid i møte mens de ventet på videre avklaring. Det er også her vi ser den største utfordringen i politireformen: informasjon og kommunikasjon.

Kommunikasjons- og informasjonsaspektet ble påpekt blant alle respondenter, uavhengig av ledd. Av funnene som ble gjort kom det frem at informasjon var tilgjengelig, men at man aktivt måtte lete i en felles infoside for å finne den. Topplederne pekte på at informasjonen de ble presentert med var for kompleks og omfattende, og at det var vanskelig å kommunisere på ønskelig vis. Følgende så vi at det i flere ledd ble etterspurt informasjon og evaluering av endringer underveis. Endringsprosessen opplevdes også både tid- og ressurskrevende for respondentene. Det ble blant annet pekt på utfordringen med dobbeltarbeidet i å både levere polititjenester som normalt, samtidig som hele organisasjonen gjennomgikk store omstillinger. Det kan dermed konkluderes i at negativiteten som har oppstått underveis heller

har dreid seg om konsekvenser av gjennomføringer og endringer som har blitt gjort, og den opplevde konsekvensen for selvråderetten, heller enn politireformen i seg selv.

Det er flere momenter ved respondentenes svar som kan knyttes opp mot både klassiske årsaker til motstand mot endring, og endringskynisme. Som nevnt ser det imidlertid ut til at endringsvilligheten generelt sett opplevdes som stor, som dermed kan ha gjort endringsprosessen lettere å gjennomføre. Til tross for at det dukket opp flere aspekter det er mulig å knytte opp til motstand mot endring og endringskynisme, ble disse aspektene presentert av respondentene som forslag til hvordan prosessen *kunne* vært gjennomført eller situasjoner som isolert sett førte til negative holdninger. Disse aspektene opplevdes ikke som utløsende for utbredt motstand eller endringskynisme. Det kan dermed se ut til at politireformen har vært preget av større drivkrefter enn motkrefter, som har gjort endringsprosessen mulig å gjennomføre.

5.2 Veien videre

Reformen har tatt tak i flere momenter som regjeringen mente det var behov for å endre, ting også politiet mener er viktig for utviklingen av politiet og for å kunne gjennomføre samfunnsoppdraget. Det er enda ting som må videreutvikles, som mellomleder Fredrik (distrikt) spesifiserer:

De viktigste endringene tror jeg går på to plan. Det ene er, som må videreutvikles, det er jo å få til en god samhandling med de ressursene vi har. Det er jo opprettet mange nye funksjoner, nye enheter. Det å få strømlinjet arbeidsprosesser som gjør at den samhandlingen blir best mulig. Der er det fortsatt ting å gjøre og jobbe med, og det er klart. Det er nå en av minussidene med å styrke fag. Og kvalitetsfokus. Det er at det da er fort gjort at det er mitt fag som blir viktig. Så glemmer man helheten. Sånn er det i alle organisasjoner og det er også i politiet. Og det er noe man må jobbe aktivt med hele tiden for å se at vi skal være med å understøtte oss med naboen, akkurat som et fotballag. Du er ikke god før du gjør medspilleren din god igjen. Og det er så enkelt, men så vanskelig.

Her igjen ser vi det som blir beskrevet i delkapittel 2.2.3 om endringsledelse, at selve endringsprosessen er satt i gang og det er enda mye som gjenstår å jobbes med, til tross for at reformen på papiret er ferdigstilt. Mellomleder Fredrik påpeker også viktigheten av lagarbeid, og at organisasjonen som helhet ikke er sterkere enn sitt svakeste ledd.

Slik det blir beskrevet i 5.1 var utfordringene som oppsto store nok til å skape negative holdninger, men ikke store nok til at det opplevdes som intern motstand. Respondentene hadde selv mange innspill til hva som kunne blitt gjort bedre, og hvilke utfordringer politiet står overfor i dag og fremover. Deriblant presiserte toppleder Bendik (storby) et ønske om å undersøke ressursbruken i organisasjonen, og samtlige påpekte viktigheten av å utvikle digitale tjenester. Toppleder Arne (storby/distrikt) pekte også på at politiet ikke er en lærende organisasjon i dag, men at de er på god vei. Dersom det skulle foreslås problemstillinger å ta med seg videre, ville nok det dreid seg om balansen mellom et synlig politi *i gata* og et synlig politi *på nett*. Det ville også dreid seg om å på mer effektivt vis filtrere ut riktig informasjon til riktige ledd i organisasjonen, fremfor å benytte ett infofora for all informasjon til alle i organisasjonen. Selv om det vil være tidkrevende å kategorisere et slikt kommunikasjonsnett, ser det ut til at denne ressursbruken kan føre til betydelig bedre kommunikasjon, som igjen fører til tryggere og kanskje større motivasjon ved en senere reform, slik at alle ledd føler seg oppdatert og ivaretatt. På denne måten kan også toppledere oppleve en trygghet i at de riktige ansatte har tilgang på den riktige informasjonen, samtidig som ansatte ikke trenger å bruke verdifull arbeidstid på å klikke seg igjennom irrelevante e-poster på jakt etter relevant informasjon. Foruten dette aspektet, har tilsynelatende endringsledelsen vært god, ettersom respondentene alt i alt sier seg fornøyde med arbeidssituasjonen sin i dag. Avslutningsvis beskriver mellomleder David (distrikt) at endringsprosessen blir til etter hvert som man gjør erfaringer, og at det er vanskelig å forutsi alle situasjoner og utfordringer på forhånd, et sitat det også er passende å avslutte med:

Man ser jo at veien blir til mens man går. Fordi det er nytt for alle. Og ingen har klart å tenke alle tanker på forhånd.

Det antas at funnene som er gjort i forbindelse med vårt prosjekt opp mot politireformen også kan være overførbare til omstillinger og reformer i andre organisasjoner. Dette kan først og

fremst være av verdi for offentlige organisasjoner, men private virksomheter kan også lære av konklusjonene som har blitt trukket. Det vi ser som går igjen er viktigheten av god kommunikasjon i alle ledd i hierarkiet. Kommunikasjon sikrer tryggere ansatte ettersom de føler at de blir inkludert i prosessen. Dessuten vil god kommunikasjon hindre spredning og utvikling av feilinformasjon. God informasjonsflyt kan også minimere usikkerhet og maksimere endringsvilligheten, som vil gjøre endringsprosessen enklere å gjennomføre. Fra funnene vi har gjort i dette prosjektet kan andre organisasjoner merke seg at *kvaliteten* på informasjonen ofte er viktigere enn *kvantiteten*. Det er viktig å filtrere ut ulik informasjon til ulike ledd i organisasjonen, slik at ansatte slipper å bruke mer tid og ressurser på å finne riktig informasjon for dem, enn det som er nødvendig. På den andre siden opplever ansatte at det er svært viktig å føle at de er informert, og at ledd høyere opp i hierarkiet er ærlige om hvordan prosessen vil foregå og hva den vil innebære. En annen faktor som kan være nyttig for andre organisasjoner, er utformingen av omstillingen eller reformen. Det er svært krevende å levere tjenester som normalt parallelt med omstilling, og det kan forventes at ansatte på kort sikt leverer litt dårligere tjenester enn normalt som følger av endringsprosessen. Det er derfor viktig at målene som blir satt er gjennomførbare. Dermed blir det også viktig å gi ansatte nok tid til å implementere endringene som skal implementeres, og samtidig være tålmodige med at endringsprosessen vil ta tid.

6 Litteraturliste

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dahlback, M. L. (2019, august 6). *Fakta før valget: Hva er konsekvensene av politireformen?: Faktisk.no*. Hentet fra <https://www.faktisk.no/artikler/MRM/fakta-for-valget-hva-er-konsekvensene-av-politireformen>
- Farbrot, A. (2007, januar 26). *Slik lykkes du med endringsledelse: Forskning.no*. Hentet fra <https://forskning.no/handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/slik-lykkes-du-med-endringsledelse/1011437>
- Filstad, C., Karp, T (2018, desember 1). *FORSKNINGSPROSJEKTET Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen*. Hentet fra https://abhsf.no/wp-content/uploads/2019/01/Abhsf-210119-N%C3%A6rpolitireformen-en-vurdering-Forskningsrapport-Filstad_Karp-phs.no_.pdf?fbclid=IwAR18jMTxBk2oZ6BffyA1ucWyR9UGXmYX3_ft_66miXIVlQa_du_ZPxhFihg
- Fivelsdal, E., & Sterri, A. B. (2019, oktober 30). *Byråkrati: Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/byråkrati>
- Grindem, K. (2019, januar 17). *80 prosent av politiansatte mener politireformen ikke gir mening: Politiforum*. Hentet fra <https://www.politiforum.no/forskning-naerpolitireformen-politireformen/80-prosent-av-politiansatte-mener-politireformen-ikke-gir-mening/150206>
- Gundersen, D. (2018, mai 4). *Reform: Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/reform>
- Halvorson, H. G. (2015, januar 5). *HuffPost Explained: Why we don't like change*. Hentet fra https://www.huffpost.com/entry/why-we-dont-like-change_b_1072702
- Hennestad, B.W., Revang, Ø. (2006) *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget
- Jacobsen, D. I. (2018a). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D. I. (2018b). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2021). *Etater og virksomheter: Regjeringen.no*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/jd/org/underliggende-etater/id115202/>
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2020, juni 25). *Regjeringen.no: Videreutvikling av politiet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/lov-og-rett--satsing/videreutvikling-av-politiet/id2398894/>
- McTaggart, D., & O'Flynn, J. (2015, februar 10). Public sector reform. *Institute of Public Administration Australia*.
- Politiet. (2021). *Organisasjonskart politiet: Politiet*. Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/organisasjonskart-politiet.pdf>
- Politiforum. (2021) *Om politiforum*. Hentet fra <https://www.politiforum.no/om>
- Skirbekk, S. (2015, februar 20) *Hierarki: Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/hierarki>
- Tronsmo, P. (1998) *Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring*. MAGMA (1). Hentet fra <https://www.magma.no/myten-om-menneskers-og-organisasjoners-iboende-motstand-mot-forandring>
- Trødal, T. J. (2018, september 14). *Slik er politidistriktene organisert: Politiforum*. Hentet fra <https://www.politiforum.no/funksjonelle-driftsenheter-geografiske-driftsenheter-lensmannsdistrikt/mange-nye-navn-og-forkortelser-slik-er-politidistriktene-organisert/147714>

7 Vedlegg

7.1 Informasjon til respondenter

Vil du delta i forskningsprosjektet «Har politireformen ført til intern motstand»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å redegjøre for om politireformen har ført til intern motstand, og undersøke hvordan implementeringen av politireformen har utfoldet seg i [anonymisert] politidistrikt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å redegjøre for årsaker til motstand i forbindelse med politireformen. I dette prosjektet ønsker vi å ta for oss [anonymisert] politidistrikt. Bakgrunnen for prosjektet er en undersøkelse publisert på Politiforum i 2019, der det kom frem at bare 20 % av politiansatte syntes politireformen ga mening. Vi vil analysere årsaker til motstand i forskjellige ledd - både toppledelse, mellomledelse og blant medarbeidere. Dette for å kartlegge felles forståelse av årsaker til motstanden, og for å ta lærdom av erfaringene som har blitt gjort.

Prosjektet er en bacheloroppgave i økonomi og administrasjonsstudiet ved NTNU Handelshøyskolen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Trond Stiklestad (veileder), NTNU Handelshøyskolen, fakultet for økonomi.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å samle inn informasjon om hvordan ulike ledd i politiet som organisasjon har oppfattet endringsprosessen. Utvalget utarbeides i samarbeid med HR-direktør for å innhente empiri fra henholdsvis toppledelse, mellomledelse og medarbeidere i [XX] politidistrikt. Du har fått spørsmål om å delta fordi dine synspunkter vil være relevante for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta i prosjektet, innebærer det et personlig intervju, der du fritt står til å fortelle om hvordan du har opplevd reformen. Intervjuet vil vare i omtrent en time. Dine svar vil bli tatt opp på lyd i tillegg til nedskrevne notater.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Dine opplysninger vil kun være tilgjengelige for studentene som gjennomfører prosjektet og ansvarlig veileder.

Intervju vil bli tatt opp på lyd, kun i forbindelse med datainnhenting. Opptak skal ikke publiseres og vil bli slettet etter endt oppgave.

Alle intervjuobjekter anonymiseres i arbeidet med – og publikasjon av – bacheloroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 29.04.2021. Ved prosjektslutt vil lydopptak og personopplysninger slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen, fakultet for økonomi har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Karoline Aker Christiansen, e-post: karoliac@stud.ntnu.no
- Viktoria Øvergård Ellingsen, e-post: viktoroe@stud.ntnu.no
- Veileder Trond Stiklestad, e-post: trond.stiklestad@ntnu.no
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, e-post: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Karoline Aker Christiansen og Viktoria Øvergård Ellingsen (studenter)

Trond Stiklestad (veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Politireformen, årsaker til motstand*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

• å delta i intervju

• at intervjuet blir tatt opp på lyd

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.2 Intervjuguide

Intervjuet ble bygget opp rundt en intervjuguide inneholdt 13 spørsmål. De første fem minuttene gikk med til en orientering der vi gjentok undersøkelsens formål med ønske om å «få i gang» samtalen med respondenten.

Innledning

- *Introdusere oss selv, studium og spesialisering*

- *Gjenta samtykkeerklæringens innhold (hensikt med undersøkelse, behandling av persondata, ute etter ærlige og utdypende svar)*
- *Har du lest samtykkeerklæringen? Svar behandles anonymt, ingen konsekvenser for ærlighet. Kun oss og veileder som gis innsyn, i tillegg til at intervjuobjekter kan be om innsyn i sitt intervju.*
- *Takke for at de har tatt seg tid til å svare på spørsmål*
- *Noe du lurer på før vi starter?*
- *Sette i gang lydopptak*

Spørsmål 1

Hvilken stilling har du i dag, og hvor lenge har du jobbet i politiet?

Spørsmål 2

Har du samme stilling nå som før reformen, er evt stillingsendring et resultat av reformen?

Spørsmål 3

Hva er ditt generelle inntrykk av politireformen?

Spørsmål 4

I hvilken grad føler du at politireformens endringer har vært de samme endringene dere har hatt behov for?

- *Har det vært noen endringer du har synes har vært lite hensiktsmessige?*
- *Har det vært noen endringer du har synes har vært hensiktsmessige?*
- *Hvilke endringer mener du det enda er behov for i politiet?*

Spørsmål 5

Regjeringen har satt opp noen hovedpoeng med politireformen. Hva er dine tanker om (kombinasjon av relevans og endringsgrad)

- *tilstedeværelse av kompetent og effektivt lokalt nærpoliti der befolkningen bor*
- *styrking av nærpoliti gjennom krav til polititjenesten*
- *færre, men mer robuste og kompetente politidistrikter*
- *noe færre oppgaver for politiet*

Spørsmål 6

I hvilken grad føler du at politiet har fått være med i prosessen

- *i forkant av politireformen?*
- *under implementering?*
- *i etterkant av reformen*

Spørsmål 7

Føler du at dere i politiet har hatt gode nok ressurser og tid til å kunne gjennomføre politireformen?

Spørsmål 8

Har samarbeidet mellom ledelse og ansatte vært positivt?

Spørsmål 9

Har du noen forslag til om noe burde blitt gjort annerledes i forbindelse med politireformen?

Spørsmål 10

Har det vært rom for lokale tilpasninger for selve gjennomføringen, eller har det vært en gitt struktur på hvordan reformen skal implementeres?

Spørsmål 11

Hvordan har informasjonsflyten vært i løpet av endringsprosessen? (før, under, etter)

Spørsmål 12

Alt i alt, er du fornøyd med arbeidssituasjonen din i dag?

Spørsmål 13

Helt til slutt, er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

7.3 Kategoriseringer etter stilling/nivå

TOPPLEDER	Arne (storby/distrikt)	Bendik (storby)
Stillingsendring	Konsekvens av reformen. Hadde "rett og plikt" på tilsvarende stilling, fikk det. Mellom stillingsendringen var det mye usikkerhet	Konsekvens av reformen. Leder for flere enheter nå enn tidligere.
Generelt inntrykk	<ul style="list-style-type: none"> • Nødvendig med endring fordi kriminalitet har endret seg. Organiseringen passet <i>til sin tid</i>, men ikke i dag. • Krevende med reform, men var nødvendig. Politiet er bedre rustet nå enn for 5-10 år siden 	<ul style="list-style-type: none"> • Mye som skal gjøres på en gang, krav om effektivisering parallelt med omorganisering er krevende
Konsekvenser av endringer	<ul style="list-style-type: none"> • Forebygger der folk ikke ser • MVK (mobile vinningskriminelle) krevde samarbeid mellom distrikt • Globalisering, internett, gått for mye på bekostning av lokalpolitiet, lensmann betydde mye for folk 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen uhensiktsmessige, mye som er digitalisert. Ikke like stort behov for lensmann nå, men trengs mer digitalisering • Ulempe at lensmann ofte sitter med info om lokalbefolkning som ikke har blitt delt skriftlig • Folk er bedre kurset nå, politiet man moter skal være/tenke likt over hele Norge, har tidligere vært for store forskjeller i kompetanse • Eldre tar ikke inn over seg ny måte å jobbe på
Prosess, ressurser, tid (Sosiale kraftfelt)	<ul style="list-style-type: none"> • Var med i forkant av prosessen, men var på en liten plass og opplevde at han ikke ble hørt like godt • Lite ressurser, energikrevende, toft å levere på likt nivå samtidig med omorganisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Forkant involvert med ledere og fagforeninger • Ikke nok tid eller ressurser. Mye informasjon som skulle gjennom han og distribueres videre. Vanskelig og tidkrevende å være sikker på at rett info er forstått av mottaker.
Informasjon, samarbeid og kommunikasjon (Endringsledelse)	<ul style="list-style-type: none"> • Fagforeninger og tillitsvalgte bidro mye. Veldig strukturert i starten, rom for justeringer etterhvert • For dårlig kommunikasjon, hadde for få ansatte på kommunikasjon. Mangel på kommunikasjon fører til usikkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> • For mye info. Man drukner i den og orker ikke lese alle mail

MELLOMLEDER	Fredrik (distrikt)	David (distrikt)	Erik (storby)
Stillingsendring	Endring, men personlig valg, ikke som konsekvens av reform.	Stilling på lavere nivå nå som konsekvens av reformen. Må nå via flere ledd enn tidligere for å nå politimester	Uendret
Generelt inntrykk	Nødvendig reform for å møte kriminalitetsbildet på en bedre måte	Har personlig mindre ansvar enn tidligere, oppleves som negativt	Positive effekter, spesielt på arbeidsmetodikk og teknologi
Konsekvenser av endringer	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitet og kompetanse har blitt bedre • Ikke i mål med tilstedeværelse og tilgjengelighet • Hoyt eksternt ambisjonsnivå, realiteten moter ikke de politiske ambisjonene • Må få til god samhandling med ressursene man har • “Folk” er ikke så opptatt av <i>hvordan</i> man når politiet, de er lettere å få tak i nå • Budsjettet har vært lavt, men har forventninger om bedre budsjett. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvråderett i samfunnet har gått tapt ved sentralisering fordi distriktet ønsker å prioritere annerledes enn storbyene • Fellesfunksjonene er bedre • Mindre ressurser i distriktet, har ikke “en halv person å gå på” og man lever “fra hånd til munn” • Vanskeligere å levere på beredskap (som skulle bli bedre i følge reformen) • Færre oppgaver for politiet har ført med seg mer negativt enn positivt 	<ul style="list-style-type: none"> • Politidistrikt som er forskjellige i geografi og demografi blir påtvunget de samme endringene som fører til en del kunstige skiller • Satsing på operasjonssentral og tjenestekontor har gått ut over tilstedeværelse (2 av de seks store fellesfunksjonene)
Prosess, ressurser, tid (Sosiale kraftfelt)	<ul style="list-style-type: none"> • Standard <i>arbeidspakke</i>: mange føringer, litt tilpasninger med tanke på forventninger i ulike distrikt • Mye på kort tid, føler på begrenset innflytelse, henger ikke helt med • For høy endringstakt, hatt det travelt, skulle samtidig levere 100% • Reform burde vært bedre smurt med midler 	<ul style="list-style-type: none"> • Med i prosess for fordi han satt rett under politimester og derfor var med på moter • Fikk ytre meninger, men opplevde ingen påvirkningskraft. • Sterke føringer fra POD, stramme rammer 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende rom for lokale justeringer • Grei involvering i forkant, fått sagt sine meninger. • Savner evalueringer i etterkant
Informasjon, samarbeid og kommunikasjon (Endringsledelse)	<ul style="list-style-type: none"> • Veldig mye, kanskje for mye info, vanskelig å sile ut relevant info • Vanskelig å få alle med • Generelt godt samarbeid, tillitsvalgte var med hele tiden 	<ul style="list-style-type: none"> • For mye info • Vært ok med tid og ressurser • Politimestre rundt i landet har stramme rammer og lite midler til lokale spesielle situasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> • Greit samarbeid med ledere • For mye info stjeler tid, ressurser og kapasitet

POLITIBETJENT	Herman (Storby)	Georg (Distrikt)
Stillingsendring	Personlig valg ved endring	Uendret
Generelt inntrykk	<ul style="list-style-type: none"> • Har vært behov for endring • Reflekterer over at sin posisjon påvirker generell positivitet og skjønner at andre kan være negative 	<ul style="list-style-type: none"> • Har vært behov for endring • Litt skeptisk, føler “nær” i nærpolitireform ble brukt for å tilfredsstille publikum • Fortsatt litt negativ, men endringene oppleves ikke like store som han først fryktet
Konsekvenser av endringer	<ul style="list-style-type: none"> • Bra med sentralisering av felles straffesaksinntak, kan være på jobb 24/7 • Ikke blitt <i>politioverskudd</i>, blitt flere ledere (lensmannskontor har blitt lagt ned, ressursene derfra er ikke tilført andre steder, men har fått kontorjobber i stedet) • Mer politi i kulisser er bra for digitalisering, nettsaker, synlighet på internett 	<ul style="list-style-type: none"> • Så ikke hensikt med alle endringene • Ny løsning med politikontakt har endret den tradisjonelle kontakten/tryggheten publikum har hos lensmannskontoret, men han mener dette er en bedre løsning • Spesialfunksjoner er sentralisert som gjør fagmiljøene sterkere, men distriktet taper rådgiving fordi digitale møter og telefon ikke blir det samme som fysiske møter. Får dermed ikke like stort utbytte av spesialistene • Høyere terskel for å få bistand i distriktet på grunn av lange distanser. Må finne “lensmanns-løsninger” i stedet for “etter boka”
Prosess, ressurser, tid (Sosiale kraftfelt)	<ul style="list-style-type: none"> • Var med litt i forkant (som resultat av tidligere stilling) • Litt misnøye rundt at mye var forutbestemt • Nok tid, glidende overgang til nye rutiner, ikke “over natta” 	<ul style="list-style-type: none"> • Mange møter i ulike deler av reform, kunne komme med meninger og synspunkt • Inntrykk av mye forhåndsbestemt • Passelig tempo på gjennomføringen
(Informasjon, samarbeid og kommunikasjon) Endringsledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Info tilgjengelig for de som ville ha den, men måtte lete • Usikkerhet knyttet opp mot hva neste steg <i>innebar</i> heller enn hva neste steg <i>var</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Litt info i ny og ne om hvordan ting har vært, en del sivile manglet info, info kom i siste liten • Mangler info om hva som skjer og hva som er tenkt • Leder vært flink til å motivere og gi den info som hen kan

