

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE320E

Navn / kandidatnr.:

André Rojahn Oland / 35

Geir Lerhol / 4

Endringsledelse

Hva hemmer og fremmer
samorganiseringen av politiets felles
nasjonale bistandsressurser?

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 108

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	3
Sammendrag	4
Forord	5
Innledning.....	6
Bakgrunn og motivasjon.....	6
Akademisk debatt	7
Problemstilling.....	8
Definisjoner.....	9
Politiets samfunnsoppdrag	10
FNB sin oppbygning.....	10
Teori	11
Vårt utvalg av teori.....	11
Struktureringsteori.....	12
ANT	12
Politikk og maktteorier	13
Meningsdannelse	14
Organisasjonsteori	15
Ledelse	16
Stabilitetsledelse i endring	18
Kommunikasjon	20
Sterk kultur og identitet	22
Utfordringer med sterk identitet.....	23
Kobling av kulturer.....	24
Kotter	24
Kritikk til Kotter	26
Makt.....	28
Motstand mot endring.....	29
Metode	34
Design	34
Forskningsstrategi	34
Prosessen.....	35
Grounded Theory	36
Datainnsamlingsteknikk og utvalg	38
Kvalitativ metode – Intervju	38
Informanter/ intervjuobjekter.....	39
Intervjuobjekter	39
Valg av informanter.....	39
Hvem er lederne	40
Hvem er medarbeiderne.....	40
Intervjuer.....	40
Intervjuguide	41
Behandling av data	42
Gjennomføring av dataanalysen.....	43
Reliabilitet og validitet	43
Refleksjon over egen rolle som forsker.....	44

Kritisk refleksjon over valg av design og metode.....	44
Kvalitativ metode	45
Case	45
Tilnærming.....	46
Feilkilder	47
Etiske problemstillinger.....	47
Drøfting	49
Funn.....	49
Kommunikasjon og informasjon.....	50
Motivering.....	57
Stay the same.....	58
Perspektiver.....	59
Politikk og makt	62
Motstand	68
Kultur og identitet	75
Meningsdannelse, meningsskaping og involvering.....	80
Endringsagenter og visjon	86
Visjon.....	90
Konklusjon.....	93
Forslag til tiltak ved FNB	96
Kritikk til oppgaven.....	98
Forslag til videre forskning.....	98
Litteraturliste.....	99
Vedlegg.....	102
Intervjuguide	102
Informert samtykke	104
John P. Kotter sine åtte steg (Accelerators) for endring.....	107

Abstract

In the line of leadership and management, organizational management and Human Resources the words “change” and “change management” have almost become notions or concepts that could, should or must be used in every situation. With these words follows often some sort of expectation or emotion. Through this thesis we have been so lucky as to get a look into the ongoing change process within the Norwegian Polices Department of national emergency response units (FNB) where four units will be relocated in a new Police Emergency Response Center which is being built outside Oslo. The four units will be moving into the Center 01.01.21. In this thesis, which circles around change management, we have tried to identify factors that promote and inhibit the controlled change process. Being the fact that this is an ongoing process our goal is to through this thesis come up with some considerations on how FNB should continue their change process towards their final goal.

To contribute to this our thesis’ topic is:

“Change management – What promotes and inhibits the merging of the specialist sections in the polices Department of emergency response units?”

This thesis is a qualitative study. We have used in-depth interviews as method for collecting data. The thesis is inspired by Grounded Theory and it is primarily to be seen as inductive. All of our findings are pointing in the direction that there is a common desire in FNB to contribute to a successful result regarding the merging. We find no evidence to which this will not succeed. However, we have findings on topics where we argue there is room for improvement. We identify that the senior management in FNB to little degree use any form of strategy for change management. They rather lead as they do during normal operations but add extra tasks to themselves regarding the change process. The employees at FNB seems to be motivated concerning the wanted end- state of the ongoing change. To exaggerate a little the employees is mostly concerned about “making things work” in the assignment they are set to do, rather than how the organizational map will look in the future. The resistance we find in or towards the process is primarily supportive to the organization and comes from a desire that things should be as good as they can possibly get.

The four units all seem protective of their own culture. The lack of a vision in FNB sees to that there are no unifying center that the four units can gather around. The management in FNB share a lot of information about the change process to the employees. However, there are no common information strategy amongst the management in FNB.

Sammendrag

I fagretninger innen blant annet ledelse, organisasjonsutvikling og HR har ordene «endring» og «endringsledelse» nærmest blitt begreper som kan/bør/skal brukes i enhver situasjon, og det følger en hel del forventninger og følelser med ordene i seg selv. Vi har gjennom denne oppgaven vært så heldige å få et innblikk i en pågående endringsprosess ved politiets Felles Nasjonale Beredskapsressurser (FNB), hvor fire seksjoner skal samlokaliseres ved et nytt beredskapssenter som er under oppføring på Taraldrud utenfor Oslo. De fire seksjonene skal ta senteret i bruk 01.01.21. Vi har i denne oppgaven som dreier seg om nettopp endringsledelse forsøkt å finne ut hva som *fremmer* og hva som *hemmer* en styrt endringsprosess. Siden prosessen det her handler om er pågående, er vårt mål at denne oppgaven skal kunne komme med noen betraktninger omkring hvordan FNB bør fortsette i sin ferd mot målet.

For å bidra til dette er oppgavens problemstilling formulert på følgende måte:

«Endringsledelse - Hva hemmer og fremmer samorganiseringen av politiets Felles Nasjonale Bistandsressurser?»

Oppgaven er en kvalitativ studie med dybdeintervjuer som metode for innhenting av data. Videre er den i noen grad bygget på en Grounded Theory tilnærming, og oppgaven er å anse som primært induktiv. Alle funn peker i retning av et felles ønske ved FNB om å bidra til et vellykket resultat, og vi finner ingen holdepunkter for at ikke dette til slutt vil lykkes. Vi finner likevel punkter hvor vi mener det er rom for forbedring. Vi ser at ledelsen ved FNB i liten grad benytter noen form for felles strategi for endringsledelse, men heller leder slik de gjør i normal drift med et tillegg av arbeidsoppgaver i forbindelse med endringsprosessen. De ansatte ved FNB fremstår som motiverte med tanke på endringens end- state. Satt litt på spissen fremstår de primært mer opptatte av «at ting skal virke» i oppdraget de er satt til å løse enn hvordan det fremtidige organisasjonskartet vil se ut. Den motstanden mot prosessen vi finner er primært støttende til organisasjonen, og springer ut fra et ønske om at ting skal bli best mulig. De fire seksjonene verner alle om sin egne kultur. Mangelen på en felles visjon ved FNB gjør at det ikke finnes en samlende «ting» de fire seksjonene kan samle seg bak. Det deles mye informasjon fra endringsprosessen til de ansatte, men det finnes ingen felles informasjonsstrategi ved FNB.

Forord

Denne masteroppgaven i endringsledelse markerer slutten på det som skulle ha vært tre års skolegang, men som vi klarte å klemme ned til 2,5 år. Det har tidvis kostet en del å være student ved siden av krevende jobber og familieliv, men når vi nå ser tilbake på de siste 2,5 årene så har definitivt gevinsten vært større enn kostnaden.

Samtidig som det skal bli godt å avslutte dette studiet, så er det også en smule vemodig. Dette betyr slutten på turene til Bodø med forelesninger, løpeturer i lysløypene rundt Mørkved, indisk mat med iskald rødvin til og en høyst varierende søvnkvalitet på hybelen ved Nord universitet.

Vi hadde ikke klart dette alene. Vi vil takke Tom Karp som har veiledet oss gjennom skrivingen av denne oppgaven. Vi har verdsatt din korte responstid på våre henvendelser, dine konkrete svar og din ærlighet. Vi retter en takk til avdelingsleder ved FNB, Ole Vidar Dahl, for å stille FNB til vår disposisjon.

Uten informanter hadde ikke denne oppgaven blitt noe av. Tusen takk for at dere har tatt dere tid til å dele refleksjoner rundt stort og smått i den pågående endringsprosessen ved FNB. Vi er privilegerte som har fått snakke med eliten av politiets styrker – både ledere og ansatte.

Takk til våre arbeidsgivere for fleksibilitet under studiet.

Til slutt en stor takk til Lina og Heidi for tålmodighet, forståelse og oppmuntrende ord i en periode hvor noen av våre prioriteringer kanskje ikke alltid passet til plan og behov.

Innledning

Bakgrunn og motivasjon

«Vi trente hardt, men hver gang vi begynte å få fram grupper som fungerte, skulle vi omorganiseres. Jeg lærte meg senere i livet at vi har en tendens til å møte enhver ny situasjon med en omorganisering, og dessuten hvilken fantastisk metode dette er til å skape en illusjon av framskritt, men det som egentlig oppnås er kaos, ineffektivitet og demoralisering»

Gaius Petronius (død 66 e.kr)

Sitatet ovenfor er gammelt, men fremdeles aktuelt. Endring er høyaktuelt i en globaliserte verden. Det gjøres endringer på mange arenaer og spesielt på de organisatoriske arenaer. Enkelte kan beskrive en oppfatning om at endring gjør ting bedre, nesten uavhengig av hvorfor man ønsker å endre noe. Dersom endring gjøres for endringens skyld og man opplever at «Generalens Tale» er årsaken, bør det muligens lyse noen varselamper (Karp, 2014)

Det pågår ofte – det er fristende å si alltid – en eller annen form for diskontinuerlig endring i det offentlige. Herunder kan nevnes Reform 94 i skoleverket, store endringer i Vegvesenet, omorganisering av Helseforetak, Opprettelse av POD og endringer i Forsvaret. Endringene skjer på grunn av eksterne og interne forhold. Av eksterne forhold kan det nevnes endring i etterspørsel og konkurranse, og endringer i finansielle og politiske premisser. Av interne forhold nevnes blant annet kompetanseutvikling, endrede behov for samarbeid, kommunikasjon og koordinering (Kirkhaug, 2015).

22. juli 2011 skapte et skille i måten nasjonen tenker beredskap på. Som et av svarene på dette har FNB blitt opprettet, og de fire reaktive seksjonene i FNB skal samlokaliseres på et nytt beredskapssenter. Prosessen fra beslutning om samlokalisering og dermed en sammenslåing av fire enheter, er en endringsprosess som vi ønsker å undersøke i vår oppgave. Vi ser prosessen som en diskontinuerlig endring i et spesialistmiljø.

Vår oppgave og problemstilling vil omhandle politiets spesialistavdelinger og de lederne som styrer disse avdelingene og seksjonene. Disse enhetene i politiet vil i noen grad ha et ønske

om å skjerme seg og sine kapasiteter for offentligheten, fordi man utfører en tjeneste som innehar kapasiteter som i sin natur ikke bør være kjent for allmenheten, og spesielt ikke for en motpart. Vår mulighet til å komme i forbindelse med disse miljøene springer delvis ut av at vi har personlig kjennskap til miljøene og kjenner personer og struktur, samt at vi har vært eksplisitte på at vi ikke skal, eller ønsker å omhandle temaer som berører metode eller kapasitet. Vi håper at vår oppgave kan gi et innsyn i hvordan de har vært, er, og skal drives endringsledelse for de omtalte enhetene. Vi har ikke klart å finne utstrakt forskning på endringsledelse i disse miljøene, og vi tror at nettopp enhetene sin spesialisering og sammensetning av selektert personell kan gi et interessant bilde på endringsledelse og beskrivelser vi finner i teorien. Vi mener det er viktig med kunnskap om dette fordi det er flere lignende miljøer man kan anta skal endres i fremtiden. Det faktum at politiet og FNB er inne i denne endringsprosessen nå, gjør at eventuelle interessante funn vi måtte gjøre vil kunne implementeres i prosessen som pågår.

Akademisk debatt

Endringsledelse har historisk sett, i forskertradisjon og akademisk litteratur, gjerne vært et sidekapittel eller en del av større prosjekter omkring endring. Dette er imidlertid ikke tilfellet i dag. I dag har endringsledelse fått plass på hovedscenen, og er et felt hvor det forskes og utfordres på mange arenaer (Karp, 2014).

Vi ønsker å undersøke flere dimensjoner av endringen. De temaene vi har valgt ut vil gjenspeiles i vårt teorikapittel, samt i analysedelen av oppgaven. Videre vil det også være interessant å se om vi vil finne bakenforliggende forklaringer på hvorfor det å drive endring i politiet kan oppleves vanskelig, og om disse vanskelighetene skyldes politiske, organisatoriske, personalmessige eller kulturelle forhold (Armacost, 2016).

Vi ønsker også å se på hvordan en sammenslåing av fire seksjoner, som alle har hver sin antatt sterke kultur, er håndtert. En hypotese, i kultur og identitet, kan være at man får en «oss mot dem» tankegang mellom de fire seksjonene som etterhvert skal jobbe tettere og tettere sammen (Fondrevay, 2018).

Problemstilling

Endringsledelse-

**Hva hemmer og fremmer samorganiseringen av
politiets Felles Nasjonale Bistandsressurser?**

Definisjoner

FNB

Politiets Felles Nasjonale Bistandsressurser. Består av Delta, KGF, EOD, HELI, DKP og Seksjon for organisert kriminalitet (DKP og Seksjon for org krim omfattes ikke i denne oppgaven). Deres primærvirke er spesielt krevende oppdrag hvor spesiell kompetanse er krevet. Det er i skrivende stund ikke avklart hva navnet på en samlet enhet vil bli. Vi velger å bruke FNB i vår oppgave.

Beredskapstroppen/Delta/BT

Politiets beredskapstropp. Beredskapstroppen er politiets nasjonale innsatsenhet mot terror og organisert og annen alvorlig kriminalitet. De har også bidrag til politiets førstelinjetjeneste i det daglige. Personellet i Delta gjennomgår krevende seleksjon for å gjøre tjeneste ved seksjonen.

KGF

Politiets Krise- og gisselforhandlertjeneste. KGF's primærvirke er forhandling i terror-, gissel- og kidnappings situasjoner. De håndterer i hverdagen også oppdrag innen konflikthåndtering og suicidalintervensjoner i politiets førstelinjetjeneste. Personellet ved KGF gjennomgår krevende seleksjon for å gjøre tjeneste ved seksjonen.

EOD

Engelsk forkortelse = Explosive Ordonance Disposal. EOD er politiets bombegruppe. EOD er delt i to, hvor den ene halvdel opererer med bombehunder, mens den andre delen er det som kalles manuellteknikere. Personellet i EOD gjennomgår krevende seleksjon for å gjøre tjeneste ved seksjonen.

HELI

Politiets helikoptertjeneste. Består av piloter hvorav noen har politiutdanning. I tillegg besettes helikopter med en systemoperatør. Alle disse systemoperatørene har politiutdanning. Personellet ved Heli gjennomgår krevende seleksjon for å gjøre tjeneste ved seksjonen.

(Politidirektoratet, 2011)

Politiets samfunnsoppdrag

Politielloven §1, andre avsnitt gir overordnet mål for politiets tjeneste:

«Politiets skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig» (LOV-1995-08-04-53, 1995).

Videre gir §2 i politiloven oversikt over de oppgaver som skal ivaretas av politiet. For de seksjonene vi har undersøkt er spesielt pkt. 1 og 4 relevante og gjengis i sin helhet:

«1. Beskytte person, eiendom og fellesgoder og verne om all lovlig virksomhet, opprettholde den offentlige orden og sikkerhet og enten alene eller sammen med andre myndigheter verne mot alt som truer den alminnelige tryggheten i samfunnet»

«4. Yte borgerne hjelp og tjenester i faresituasjoner, i lovbestemte tilfeller og ellers når forholdene tilsier at bistand er påkrevet og naturlig»

(LOV-1995-08-04-53, 1995)

FNB sin oppbygning

Politiets Felles Nasjonale Bistandsressurser er en avdeling som ligger under Oslo politidistrikt. Avdelingen styres av en leder og en NK (nestkommanderende). I avdelingen er det et antall seksjoner hvor EOD, HELI, BT og KGF utgjør fire av disse seksjonene. Det er disse fire seksjonene som i sin helhet skal samorganiseres/samløkaliseres på politiets beredskapssenter som er under oppføring på Taraldrud utenfor Oslo. Hver seksjon ledes av en seksjonsleder som igjen har et antall avsnittsledere under seg. De fire nevnte seksjonene har et nasjonalt bistandsansvar. Den enkelte seksjon kan yte bistand til andre distrikter enten alene, eller som en del av flere seksjoner ved FNB. Det er Oslo politidistrikt som dekker kostnadene ved den enkelte seksjon også ved bistand til andre politidistrikter.

(Politidirektoratet, 2011)

Teori

Vårt utvalg av teori

Vi har valgt ut en del teori som vi bruker i vår oppgave. Valgene er baserte på litt forskjellige grunnlag, men er i hovedsak valgt ut fordi vi kjenner stoffet fra tidligere eller har blitt kjent med det i løpet av studiet MBA. Vi har også hatt litteratur tidlig i oppgaveprosessen som vi har lagt til side, fordi de funn vi har gjort i innhenting av data ikke har korrespondert slik vi antok det ville, og på samme måte har ny (for oss) og tidligere «uoppdaget» litteratur kommet til som en følge av funn i datainnsamlingen.

Vi har forsøkt å bruke etablerte teorier og fagstoff som strekker seg tilbake til 80- og 90 tallet, og blandet dette med nyere faglitteratur og forskning med utgivelse helt frem til 2018 og 2019. Vi har lest mange artikler og vurdert mange bøker fra ulike kilder for å forsøke å skaffe oss et bredt bilde av det teoretiske landskapet innen endringsledelse. Alle disse er ikke tatt med i oppgaven, men vi har brukt et utvalg av dem for å klare å forankre våre synspunkter og vår forståelse av fagfeltet og de elementene vi har valgt å fokusere på.

Kotter er valgt ut som en viktig kilde av flere grunner, men teorien er mye omtalt i litteraturen omkring endringsledelse, og John P. Kotter omtales av mange som en slags mentor innen endringsfaget. Imidlertid har vi også opplevd at Kotter utfordres på sin teori og sin tilnærming, og dette har gjort det interessant å bruke Kotter inn i arbeidet vårt. Vi har forsøkt å se Kotter sin modell mot nyere forskning og kanskje mer moderne vinklinger på ledelse for å se endring eller motsetninger.

Det har vært viktig for oss å bruke teori omkring kultur, identitet og de menneskelige prosessene. Vi mener å ha et datagrunnlag som gir oss grunn til å drøfte disse elementene innen endringsledelse og personlig synes vi at temaene er spennende å se nærmere på. Vi har også en oppfatning av at mennesker og kultur er interessant teoretisk, men også for å praktisk kunne gjennomføre en endringsprosess.

Teori omkring makt, politikk og ledelse har vi i hovedsak funnet i flere av Tom Karp sine bøker. Her har vi funnet og brukt primærkilder for å dykke dypere inn i de ulike temaene. Bøkene til Karp har gitt oss litteratur som er skrevet helt opp til 2019 og har en praktisk tilnærming, slik vår oppgave også har hatt som mål å ha.

Struktureringsteori

Struktureringsteori er en retning innen organisasjonsteorien. Den skiller seg fra de mer rasjonelle modellene for organisering ved å hevde at atferd og prosesser er et resultat av sosialt konstruerte virkeligheter (Meyer & Rowan, 1977). Meyer og Rowan understreker at det må trekkes et skarpt skille mellom de formelle strukturene i en organisasjon og hvordan den faktiske jobben i organisasjonen utføres fra dag til dag. Etter hvert som nye og «uregulerte» metoder for å fungere i en organisasjon oppstår, vil organisasjonens formelle struktur søke å ta opp i seg disse «uregulerte» metodene. Videre kan en allerede regulert metode utvikle seg til noe nytt, og de formelle strukturene i organisasjonen vil da forsøke å tilpasse seg (å bli isomorf) med det nyutviklede (Meyer & Rowan, 1977). Slik kan man altså hevde at de ansattes atferd og utvikling påvirker en organisasjons formelle strukturer. I vår problemstilling og datainnhenting er dette aktuelt i forbindelse med både kobling av kulturer og i den grad disse skal danne en ny, felles kultur, men det kan også være interessant å se om lederne sitt bilde av kulturene er samsvarende med det vi får til svar fra medarbeiderne. Vi kan muligens se at det ikke alltid er samsvar mellom lederne sin oppfatning av behov og det reelle behovet, samt hvilken metode som er ønsket av organisasjonen.

ANT

En måte å forstå sosialt innhold på er ved hjelp av en organisasjons rutiner, ritualer og regler. Dette kan kalles en organisasjons sosiale struktur, og den er avhengig av at aktørene i organisasjonen reproducerer den (Karp, 2014). En struktur kan utvikle seg til et nettverk. ANT (aktør-nettverksteori) er en teori innen nettverksteoriene som beskriver hvordan aktører innen en bestemt størrelse handler og påvirker hverandre. En aktør i denne sammenheng er ikke nødvendigvis en som aktivt utfører en handling, men kan like gjerne være en entitet i et nettverk som en rekke andre aktører handler mot. Bruno Latour sammenligner det å være en aktør med et skuespill hvor en skuespiller står på scenen. Skuespillerens handlinger alene er ikke nok. Man trenger publikums reaksjoner, lyssetting, ansatte backstage og en sufflør. Alle disse påvirker og lar seg påvirke av hverandre (Latour, 2005). Forskerne innen ANT beskriver

at kunnskap er et produkt av eller en effekt av nettverket selv, og at entitetene i nettverket - mennesker, sosiale institusjoner, maskiner, teknologi mv. - står for prosessen (Law, 1992).

ANT kalles i utgangspunktet en teori, men er mer å forstå som en metode. Innen ANT er translasjon et sentralt konsept, og beskriver hvordan sentrale aktører forplikter seg til å vedlikeholde og utvikle et nettverk (Karp, 2014).

Vi har beskrevet en del om hvordan vi ser på kulturene ved de seksjonene vi har undersøkt. Vi har sågar definert dem som sterke kulturer på bakgrunn av en del elementer og forutsetninger som gjør at de oppfattes og beskrives som sterke. I dette ser vi bruk av artefakter, uskrevede regler og for så vidt uttalte regler og føringer. Vi identifiserer også at en felles opplæring og felles oppdragelse gjennom opptak og trening, gir en retning i at en etablert kultur inkorporeres hos den enkelte, og at dersom man ikke evner å følge opp dette, ikke nødvendigvis får innpass i kulturene og gruppene.

Politikk og maktteorier

Innen organisasjonsteorien kan man finne en retning som kalles politiske tilnærminger som står som en motsats til mer konsensuspregede teorier når det snakkes om endring. Innen teorien om politiske tilnærminger hevdes det at endring drives fremover av blant annet maktkamper og konflikter, og man finner studier som understøtter argumentet om at når det endres i organisasjoner, så øker omfanget av intern politikk (Buchanan & Badham, 2008, referert i Karp, 2014). Grunnen til at intern politikk øker under endring av organisasjoner er behovet for å «vinne» endringen. Man kan forenkle dette perspektivet ved å si at i en organisasjon så finner man noen som støtter endringen, og noen som er motstandere. Begge disse grupperingene bruker politikk i et slags maktspill for å påvirke eller stanse prosessen (Kapoutsis & Thanos, 2018). Man kan omtale de to størrelsene makt og politikk ved å si at makt er noe som ligger i organisasjonen, mens politikk er selve utøvelsen av makt (Huczynski, 2004).

I teorien så vel som i det virkelige organisasjonsliv forbindes ofte ord som «politikk» og «makt» med noe negativt. Likevel kan man finne studier som sier noe om at ansatte i

organisasjoner ser på politikk som både noe positivt og negativt (Landells & Albrecht, 2017). Videre kan man finne at de ansatte i en organisasjon som kun vil måles på prestasjon og kompetanse og ikke vil være med på «det politiske spillet» i lengden taper på dette (Landells & Albrecht, 2017). Vi kan finne videre støtte for at det å være konsensusorientert og altruistisk ikke alltid er det smarteste. Noen ganger må man ha en tøffere tilnærming, og man må «spille spillet» i organisasjonen (Huczynski, 2004).

Man kan se på politikk i organisasjoner som et spill som spilles nedenfra og opp, og det er her man ser politikk og makt som en driver for endring (Karp, 2014). Ved dette synet kan man se på maktstrukturer og maktkamper på mikronivå. Det handler om å posisjonere seg for å beholde det man har eller å komme til de nye godene som måtte skapes i en endring.

Vi har stilt spørsmål til våre informanter omkring makt, allianser, politikk og posisjonering. Vi opplever at det er krevende å få informasjon omkring disse temaene, noe som er forståelig da det berører områder som kan være personlige. Uansett så har vi forsøkt å drøfte noe omkring dette i drøftingskapittelet vårt på et noe generelt grunnlag, med noen antakelser fra datainnsamlingen.

Meningsdannelse

En kjent frase er at «Ord skaper virkelighet» (mulig utledet av filosofen Ludwig Wittgensteins «Ord er handlinger»). Når det kommer til meningsdannelse i organisasjoner kan man se på dette som at man i retrospekt forsøker å skape meningsfulle «bilder» på hva det er mennesker har foretatt seg. Weick beskriver det som en holdeplass på veien mot en organisasjons enighet om måten å gjøre ting på (Weick, 2009). Videre beskrives det som viktig at det settes ord på den flyten av hendelser som oppstår i en organisasjon, at det settes ord på hvordan selve organiseringen av organisasjonen finner sted samt at ord brukes som et medium for å skape ønsket atferd (Gioia et al., 1994, referert i Weick, 2009).

Meningsdannelse er en individuell prosess når det handler om å bruke egne mentale kart for å forsøke å forstå eller skape mening av en endring. Når vi diskuterer med andre, hører rykter, historier og sladder, er det sosiale prosesser som påvirker hvordan vi skaper mening av endringen (I. G. Stensaker, Falkenberg, & Grønhaug, 2004).

Det å drive meningsdannelse – å operasjonalisere det som en bevisst strategi – ser man oftest skje når en organisasjons faktiske tilstand ikke er sammenfallende med en organisasjons

forventede tilstand (Weick, 2009). Ved å bruke det som en bevisst strategi kan man også kalle dette for *meningsskaping*. Dette uttrykket stammer fra en undersøkelse gjennomført av Gioia og Chittipeddi (1991), av en endring ved et universitet hvor de fant utstrakte forsøk på å påvirke andres meningsdannelse – og de kalte dette for *sensemaking* (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Det å skape rom for meningsdannelse handler om å skape rom for at aktører i organisasjonen skal få mulighet til å skape mening og forståelse rundt en endring på både mikro- og makronivå i organisasjonen. Å skape slike arenaer for meningsdannelse vil derfor være med på å fremme en endring i en organisasjon. Som en leder som skal styre en endring er det viktig å ikke undervurdere hvor lang tid meningsdannelse i en organisasjon tar, og det er viktig å være klar over at det er vanskelig å styre meningsdannelse (I. G. Stensaker et al., 2004).

Organisasjonsteori

En definisjon på organisasjon er gjengitt i Karp, 2014: «Et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere et bestemt mål» (Etzioni referert i Karp, 2014)

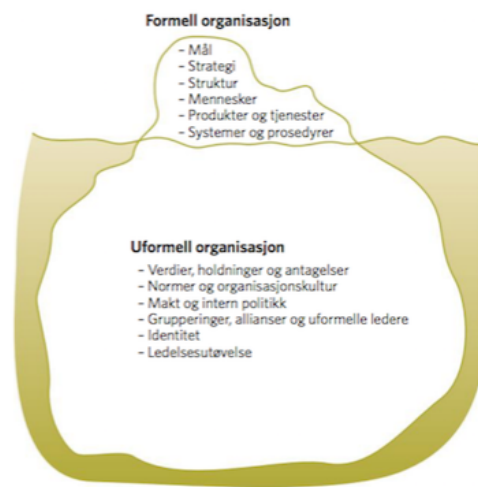
Definisjonen er praktisk og den beskriver organisasjonen FNB på en god måte. Alle enhetene vi beskriver i vår oppgave har tydelig definerte mål som i sin helhet kun oppnås ved at det sosiale systemet fungerer optimalt. Alle enhetene er med overlegg konstruerte på sin måte, og de er nøye studerte og planlagte for å fungere optimalt.

I en organisasjon hvor mennesker samhandler vil det også være en kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En definisjon av organisasjonskultur som er mye referert, er Edgar Schein sin definisjon:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etterhvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse

problemene» (Schein, 2010). Vi vil legge Schein sin definisjon til grunn når vi omtaler organisasjonskultur i denne oppgaven.

«Det organisatoriske isfjell» gir en visuell fremstilling av den formelle organisasjonsdefinisjonen og den uformelle organisasjonen som i stor grad inneholder organisasjonskulturen.



Figur 1 (Kilde: Karp, 2014)

Utsagnet «Culture eats strategy for breakfast», (tillagt Peter Drucker), sier noe om hvilken rolle og betydning den delen av isfjellet som er under overflaten spiller, og at kultur må hensynstas ved endring og utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det samme premisset kan vi finne igjen i Kotter sine «drivere for endring», der han forfekter bruken av endringsagenter og det å skape et miljø for endringen (Kotter, 2012).

Ledelse

For å kunne si noe om endringsledelse og de prosessene som inngår i det, må vi nødvendigvis kunne vite noe om hva ledelse er, og muligens hva god ledelse er. Det er vanskelig å peke på noen fullstendige og vel forankrede definisjoner på hva god ledelse er. Følgende sitat er tilforlatelig: “Leadership is the most studied and least understood topic of any in the social sciences” (Bennis & Nanus, 1985).

Det er lite eller mangelfull norsk forskning på norsk ledelse (Karp, 2019). Amerikansk ledelsesforskning er det mer av. Mye av forskningen og litteraturen omkring ledelse har en tilbøyelighet til «quick-fix» teorier eller helteforklaringer av ledelse og ledere. De lederne vi har snakket med i våre intervjuer, har ulik utdanning og ulike forutsetninger for å lede. Det er interessant at Tom Karp i sin bok skriver at det er liten samvariasjon mellom høyere utdanning innen ledelse og utøvelsen av godt lederskap (Karp, 2019). Karp fremholder også at det ikke er sikkert at lederen i seg selv ikke alltid er så viktig, men at det er viktig at noen tar ansvar og gir retning (Karp, 2019). Hvorvidt man er en god eller dårlig leder er et resultat av mange faktorer og vil ofte kunne være en subjektiv oppfatning. Det er også slik at forsøk innen ledelsesforskning på å finne svarene på god eller dårlig ledelse, gjerne kommer opp med ulike svar (Karp, 2019). Det er heller ikke slik at ledelse er en isolert gren som kan måles uten hensyn til omstendigheter og miljøet det utøves i (Alvesson, Blom, & Sveningsson, 2017). Nyere genforskning har pekt på at 50 % av hvem vi er som menneske er et resultat av arv (forskning av Robert Plomin, gjengitt i Karp, 2019). Det er også teorier omkring ledelse som sier at ledelse handler om å koble med sine medarbeidere og skape relasjoner for å utøve ledelse (Binney, Williams, & Wilke, 2012), videre handler det om å kjenne seg selv og vite hva som driver en og hva som holder en tilbake – beskrevet som sine «indre demoner» (Binney et al., 2012). Dette er relevant kunnskap om ledere for at de som settes i rollen som ledere kan utvikle seg og fokusere på å utvikle de egenskapene de kan gjøre noe med. Det behøver ikke å handle om å endre seg som leder, men å vite hvordan man er, og kjenne seg selv og sine styrker og svakheter (Karp, 2016, 2019).

«Gnothi Seauton» er et gresk sitat som oversettes til «Kjenn deg selv». Sitatet har flere mulig opphav, men Sokrates kanskje den mest kjente som er tillagt utsagnet. «Kjenn deg selv» kan intuitivt tolkes som vi har beskrevet over, men vi finner det interessant at en annen tolkning på datiden kunne være «Kjenn din plass» (Hughes, 2012). I vårt tilfelle er ikke disse ulike tolkningene så ulike i praktisk sammenheng. Det handler kanskje også om å kjenne sin plass for å være leder, kjenne til politikken, maktkampene og de barrierene som finnes for god ledelse. Dersom man som leder klarer å unngå eller overkomme noen av barrierene, være seg organisatoriske eller i oss selv, så kan dette være et skritt i riktig retning for å lykkes som leder (Karp, 2019).

Vi finner støtte i litteraturen for at det kan være formålstjenlig å skille mellom «management» og «leadership» (Alvesson et al., 2017; Kirkhaug, 2015). Management som best kan oversettes til «administrasjon» eller «administrering», mens «leadership» best oversettes til «lederskap» (egen oversetning). Den administrerende rollen handler om å håndtere organisasjonsstrukturen og ta kontroll på overordnede mål og resultater. Lederskap handler i stor grad om retning, veivalg, visjoner og å inspirere andre (Stashevsky & Burke, 2006). I praksis er det imidlertid vanskelig å skille disse to, da de ofte er gjensidig integrerte og avhengige av hverandre (Kirkhaug, 2015). En annen tilnærming er John P. Kotter sin innsigelse som sier at det å skille disse er viktig, fordi de fleste har en hierarkisk ulikhetsforklaring på de to begrepene. Kotter går så langt som å si at det å skille mellom de to er «crucial». Det er imidlertid ikke slik, hevder Kotter, at management er lederskap (Kotter, 2014), men det betyr ikke at det ikke er viktig, tvert imot beskriver Kotter at «chaos would reign» dersom management ikke er tilstede i en organisasjon (Kotter, 2014). Altså finner man en teori om at lederskapet sitt hovedmål om å tenke langsiktig, motivere og peke retning trenger en støtte av mennesker som organiserer, og er mer «hands-on» i det daglige virke.

Vi har indikasjoner i vårt datagrunnlag som kan tyde på at lederskapet ofte må vike for administrasjon og fagoppgaver/resultatoppnåelse. Det betyr ikke nødvendigvis at ledelse ikke utøves, men det reiser interessante spørsmål omkring hvorvidt ledelse er nødvendig eller ikke for å lykkes, og hvorvidt lederne utøver ledelse som i Kotter sin betydning «Leadership» eller om de bedriver management. Oppgavens fokus tillater oss ikke å gå nærmere inn på temaet, men vi merker oss den akademiske diskusjonen omkring temaet og de indikasjonen vi har funnet på at tid ikke alltid tillater lederskap.

Stabilitetsledelse i endring

Endring i organisasjoner er ofte påkrevd for å imøtekomme interne og eksterne krav og forventninger. Det er imidlertid gode grunner for å stoppe opp og være sikker på at endringen faktisk er nødvendig, før man iverksetter (Karp, 2014). En endring vil kunne føre til usikkerhet og uro og med dette føre til tap av effektivitet eller resultater dersom man ikke har godt nok grunnlag for å gjennomføre endringen. Stabilitet i organisasjoner er like viktig som behovet for endring (Karp, 2014). Vår problemstilling er rettet mot en endring som er

besluttet på politisk nivå og således i liten grad kan påvirkes av de som endringen berører. Det har fremkommet informasjon underveis i datainnsamlingen om at beslutningen om endringen i noen grad også kan ha vært initiert og støttet opp fra linjeorganisasjonen og de berørte partene, men dette vil ikke bli berørt ytterligere. Vår oppgave vil ikke inkludere det politiske og overordnede nivået for beslutning eller prosess.

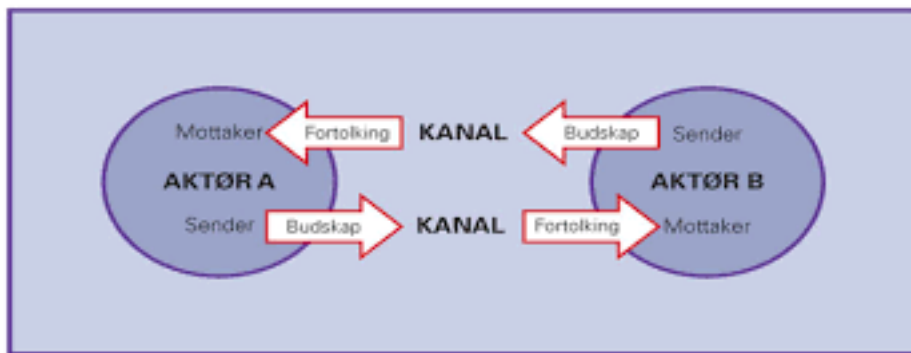
Burns hevder at det er grunnleggende å ha en balanse mellom endring og stabilitet, og at man må klare å akseptere at det er mulig å oppleve begge fasetter i en organisasjon, på samme tid for å lykkes med endringen (J. S. Burns, 2002), selv om endring og stabilitet er motsetninger i seg selv. For lederne i prosessen er dette et ultimatum, fordi de driver en tjeneste som er essensiell for nasjonen, og således vil kontinuitet være nødvendig og påkrevd. I neste rekke blir derfor stabiliteten og demping av usikkerheten viktig for å opprettholde kapasitet, troverdighet og lojalitet blant mannskapene.

For å oppnå den stabiliteten man behøver og det settes krav til, men fortsatt klare å endre, bør ledere klare å sette fokus på de elementene, kravene og forventningene som vil videreføres og forbli de samme etter endringen (Venus, Stam, & Knippenberg, 2018). Et fokus på hva som forblir, bidrar til at menneskene i organisasjonen lettere kan bli endringsagenter og bidra i prosessen, og det bidrar til den stabiliteten som også kreves i organisasjoner. Vi vil bruke noe av vår drøfting i oppgaven på perspektiver og hvordan en «stay the same» tankegang kan ha vært medvirkende som drahjelp i prosessen.

Forskning gjennomført ved NTNU har også funnet at tid ansikt til ansikt med medarbeidere i endringsprosesser, har positivt effekt. Det gir større mulighet for å kommunisere ting som er vanskelige og følelsesladde (gjengitt i Karp, 2019). I endringsprosesser vil det ofte være uro, bekymringer, utrygghet og mangel på stabilitet (Karp, 2014) som påvirker medarbeiderne som berøres av endringen, og grep som kan minimere dette vil kunne være med på å fremme god ledelse og gode endringsprosesser.

Kommunikasjon

En tradisjonell måte å definere kommunikasjon på er å si at «Kommunikasjon er den prosessen hvor personer eller grupper sender eller utveksler informasjon» (Spence, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). En vanlig måte å forklare dette på er ved å si at man har en sender, et budskap og en mottaker. I tillegg har man en kanal, altså måten budskapet blir overbragt på, og en fortolkning av budskapet.



Figur 2 (Kilde: Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Det å beherske kommunikasjon på en god måte kan gi den enkelte mange fortrinn. Blant annet er kommunikativ åpenhet med på å bygge relasjonell tillit mellom mennesker (Kirkhaug, 2015), og kommunikasjon kan være med på å endre holdninger (Adriaenssen, Adriaenssen, & Johannessen, 2017). For å beherske kommunikasjon ligger det til grunn å kunne beherske språket som et redskap. Det å beherske språket som redskap gir den enkelte mulighet til å blant annet overbevise andre gjennom bruk av retorikk. Retorikk består av talerens egenskaper – ETHOS – talerens evne til å forstå hvem man snakker til – PATHOS – og det objektive budskapet man ønsker å sende – LOGOS (Aristoteles, 2006).

Et formål med kommunikasjon i endringssammenheng er å skape et rasjonale for endring, en felles forståelse av fremtiden og hvordan den nye organisasjonen skal se ut. Likevel kan det å skape en felles forståelse for fremtiden være svært vanskelig på grunn av det enkelte menneskes iboende holdninger, antagelser, agendaer, mentale kart og interesser (Karp, 2014).

Man finner bred støtte i teorien for at kommunikasjon er viktig når det endres (Karp, 2014). Man kan gå så langt som å hevde at *kommunikasjon og endring i organisasjoner* er en fullstendig sammenflettet prosess, og at kommunikasjon er viktig for å akselerere, bremse eller endre retning i en endringsprosess (Lewis, 2000). Det å utvikle arenaer for kommunikasjon og å ha en bevisst kommunikasjonsstrategi kan bedre klimaet når man driver med organisasjonsendring (Karp, 2014).

Kommunikasjon og informasjon i en endring er nærmest absolutte krav for at endringen skal kunne finne sted. Det hevdes videre at det ikke nødvendigvis er mengden av kommunikasjon og informasjon som er viktigst, men kvaliteten på det som kommer fra ledelsen (Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer, 2007). Videre finner man at for mye informasjon kan være skadelig for organisasjonen. «Information overload» i en organisasjon kan føre til redusert produktivitet og ytelse, hindre læring og innovasjon og/eller, påvirke beslutningstakingen i organisasjonen (Jackson & Farzaneh, 2012). Vi vil diskutere kommunikasjon i vårt datamateriale, men vi vil også se hen til metoder for kommunikasjon og hvorvidt de ulike metodene er hensiktsmessige eller rapporteres som effektive fra mottakerne. Effektiv kommunikasjon må nødvendigvis distribueres på en tilstrekkelig effektiv måte.

For en ledelse i en organisasjon er det viktig å vite at det er begrenset hvor effektiv formell og planlagt kommunikasjon kan være. Informasjon gjennom uformelle kanaler som rykter og sladder på pauserommet er også viktig. Man bør derfor skape et klima for dialog, debatt og meningsutvekslinger i en organisasjon (Karp, 2014). Det å skulle skape et klima for sladder og rykter kan høres til dels lite produktivt ut, men det hevdes at det er nettopp menneskets evne til sladder gjennom lingvistiske egenskaper utviklet for rundt 70.000 år siden som setter oss i stand til å kunne samarbeide effektivt i store grupper (Harari, 2011). Vi har spurt våre intervjuobjekter om hvorvidt «pikett-praten¹» har hatt virkning og hvordan den står seg til den informasjonen som har kommet fra ledelsen, og vi vil analysere dette opp mot teorien beskrevet omkring kommunikasjon.

¹ Sjargong i politiet for den uformelle, sosiale praten som foregår på politiets pauserom

Sterk kultur og identitet

Problemstillingen vår fokuserer på en endring som kan sees som en organisasjonsutvikling og en organisasjonsendring. Endringen er politisk besluttet, og den kommer som en følge av mange ulike faktorer. Uavhengig av beslutningsgrunnlag så henger utvikling og endring tett sammen, og de to begrepene er en utvikling fra den generiske organisasjonsteorien (Karp, 2014). En billedgjøring på endring er en mørk sky på himmelen. Den fører ofte til at mennesker som kan bli påvirket av den mørke skyen gjerne tar forholdsregler og i ytterste konsekvens trekker seg unna (Dick, Ullrich, & Tissington, 2006). En endring på arbeidsplassen handler ikke bare om eller nødvendigvis om sikkerhet omkring jobbsituasjon eller økonomi for den enkelte. Det dreier seg om identitet, kultur og tilhørighet (Dick et al., 2006). Det er viktig for endringen og for de som skal lede endringen å se at den påvirker mennesker som helhet. Vi har i det følgende valgt å i noen grad, henviser til innsamlet data for å klare å etablere et godt teoretisk grunnlag omkring kultur og identitet i vår oppgave.

De som deltar i kulturene som er omfattet av vår oppgave, ser seg ikke kun som et individ, men som en del av et større «vi». Vi mener det er grunnlag for å hevde at i de miljøene vi har undersøkt, er følelsen av «vi» sterkere og har mer betydning enn i mange andre miljøer. Sosial identitetsteori sier at de sosiale gruppene vi deltar i er en betydelig del av vår selvfølelse eller vårt «selv». «Self-categorization theory» (SCT) (Whetten & Godfrey, 1998) sier noe om hvilke tilhørigheter som blir fremtredende i ulike situasjoner (Dick et al., 2006). SCT legger til grunn at mennesket identifiserer seg i større grad med likheter enn det gjør med elementer som differensierer med sitt eget «selv». De gruppene vi har undersøkt har høy grad av homogenitet i hvilke mennesker som er deltakere. Vi kan anta at gruppetilhørigheten og «vi»-følelsen er sterk. Spesielt fokuserer SCT på at tilhørigheten vil variere ut fra situasjoner og kontekst (Dick et al., 2006). En operatør kan antas å føle en sterk tilhørighet til sin gruppe i alle situasjoner som er jobbrelaterte, men at tilhørighet endres noe på fritiden. Imidlertid har vi indikasjoner på at deltakere i de undersøkte kulturene også opplever en sterk tilhørighet i kontekster som ikke er relaterte til den selv kategoriseringen som er knyttet til kulturen på seksjonen. Med tanke på den tiden og innsatsen som legges i arbeidshverdagen på disse seksjonene, er det mulig å hevde at arbeidskulturen gir identitet og struktur også utenfor arbeidshverdagen og således at identiteten ved seksjonen er med på å gi føringer for hvordan deltakerne i kulturen er og agerer også utenfor arbeidsplassen. Vi mener å kunne se en sterkere tilhørighet, og at det i stor grad kan betegnes som en sterk kultur.

Vår datainnsamling gir indikasjoner på at de som deltar i kulturene identifiserer seg med organisasjonen og målet for organisasjonen, også foran sitt eget «selv». De ønsker en endring som gjør at «de kommer til skudd». Med det så menes at endringen må være operasjonelt smart og ha et praktisk formål for å gjøre jobben bedre, raskere og tryggere. Det er et viktig poeng at denne tilhørigheten og kulturtilhørigheten kan gi motivasjon og lojalitet uten de individuelle incentivene man gjerne kan peke på, som økt lønn, stillinger etc (Dick et al., 2006). Det er ikke alltid stort rom for individuelt tilpassede goder i en stor, statlig organisasjon som politiet. En slik identifisering av seg selv i organisasjonen kan ha to mulige tilknytninger (Whetten & Godfrey, 1998), enten ved at individet finner samsvar med sine egne og organisasjonen sine verdier og mål (affinity), eller ved at individet tilpasser seg og adapterer måter å være på og snakke på (emulation) (Whetten & Godfrey, 1998)

En endringsprosess som dette vil kunne oppfattes som truende fordi det truer de sosiale grensene som er etablerte og dermed den identiteten den enkelte deltaker i kulturen har (Karp, 2014). For noen av deltakerne i de organisasjonene som vår oppgave omhandler, kan det være en mulighet for at trusselen kan oppleves som større i omfang fordi den rammer mer av «selvet» enn kun arbeidsidentifiseringen.

Utfordringer med sterk identitet

Den sterke tilhørigheten og identiteten vi beskriver i vår oppgave kan ha noen ulemper. Det pekes på at organisasjoner som fostrer og bygger oppunder en sterk identitet og tilhørighet kan ha problemer med å tilpasse seg endringer (Whetten & Godfrey, 1998) som kommer av eksogene kriser. Videre argumenteres det for at stor grad av homogenitet i en gruppe vil kunne føre til at man ikke klarer å forholde seg til eller tilpasse seg til de omkringliggende miljøene eller kravene (Whetten & Godfrey, 1998). En slik mentalitet kan også medføre en økt grad av stereotyping av utenforstående, og tilbøyelighet til å se ned på mennesker som ikke er en del av gruppen.

Uten sammenligning eller at vi har funn som tyder på en økt grad av stereotyping eller tendens til å se ned på mennesker utenfor egen organisasjon, så finner vi et sitat fra en informant treffende:

«Hvis du ikke er god så blir du vanskeligere akseptert i disse miljøene. Kanskje forventer disse spesialistmiljøene litt for mye av andre enkelte ganger».

Vi finner det mer nærliggende at sitatet peker på at de nettopp er bevisste sin egen sterke tilhørighet og de fallgruvene som vi har pekt på i dette avsnittet.

Kobling av kulturer

For å tydeliggjøre hva som kan påvirke koblingen av ulike kulturer, plasserer vi de fire seksjonene inn i Cartwright og Cooper sin arketype oversikt som er gjengitt i Karp, 2014 (Karp, 2014). Vi mener at vi kan plassere alle de aktuelle enhetene i samme arketype. De enhetene som blir forsket på i denne oppgaven er enheter vi kan plassere i «oppgaveorienterte kulturer». Det er sammensatt av til dels like typer mennesker, har lignende overordnet ansvar, det er derfor ikke overraskende at kulturene faller i samme kategori i en slik typologisering.

Oppgaveorienterte kulturer har stort fokus på å få jobben gjort og gode resultater. De bindes gjerne sammen gjennom et ønske om å prestere. Deltakerne har stor autonomi og det arbeides mot felles mål. Ekspertmakt står sterkt som maktbase (Karp, 2014).

Oversikten til Cartwright og Cooper sier at koblingen mellom kulturer som er like, kan være «potensielt positivt» (Karp, 2014). Likevel beskriver de at noen vil kunne oppleve tap av makt, og at det vil kunne forekomme eller oppleves kulturkollisjoner. Dette er to elementer vi har sett konturer av i våre undersøkelser.

Kotter

Kotter kan vanskelig utelates når vi snakker om endringsledelse. Han er ansett som en av de store og viktige bidragsyterne innen faget, og har med sin relativt oversiktlige åttetrinns modell klart å skape et tydelig og anvendelig rammeverk for endringsledelse. Vi vil blant annet bruke dette rammeverket for å drøfte og vurdere våre funn i oppgaven.

De åtte stegene² er i litteraturen beskrevet som opplistede aksjoner som skal utføres etter hverandre. Denne forståelsen av Kotter sin teori var gjeldende frem til Kotter selv undersøkte implementeringen av stegene i praksis. I «Leading change» (Kotter, 1995) beskriver Kotter at punktene bør gjøres stegvis for en vellykket implementering og endringsprosess, mens han senere modifierer sitt synspunkt i takt med det han beskriver som en endring i samfunnet.

En mer fremtidsrettet og moderne fremstilling av punktene kom Kotter frem til etter å ha undersøkt den faktiske implementeringen av disse stegene i organisasjoner. I 2012 kom den oppdaterte versjonen av stegene i «Accelerate!» (Kotter, 2012). Kotter påpeker at endringer skjer raskere enn de gjorde på nittitallet da modellen ble utviklet, men at vi som individer ikke nødvendigvis endrer oss like raskt og i takt med endringsprosessene.

Navet i Kotter sin oppdaterte modell er mulighetsrommet som oppstår og viktigheten av å utnytte dette og de initiativ som kommer. Det er muligheten og initiativene som skaper intern motivasjon og et klima for endring (Kotter, 2012). Han sier også at en endringsagent i større grad bør være mange ansatte som jobber sammen for å drive prosessen fremover (Kotter, 2014). Kotter beskriver i sin case-beskrivelse at bruken av senior-staff gjorde inntrykk og hadde effekt i stegene som handlet om å skape forståelse for den store muligheten og å skape forståelse for hvorfor endring er nødvendig (Kotter, 2014). Vi kan se paralleller til politimiljøet og eldstemannsprinsippet³ som står sterkt i politiet. Bruken av endringsagenter og hvem dette kan eller bør være.

Videre viser Kotter til at presentasjonen av en visjon ble ansett som verdifull blant de aller fleste 1. linjelederne i den nevnte casestudien. Visjonen var dristig, og hadde i seg konkrete elementer for å synliggjøre hvor man skulle, konkrete elementer for hva som måtte gjøres for å nå målet og den var koblet sammen med en stor mulighet som bedriften forsøkte å gripe gjennom endringen (Kotter, 2014).

² Punktene er utførlig beskrevet i vedlegg til oppgaven

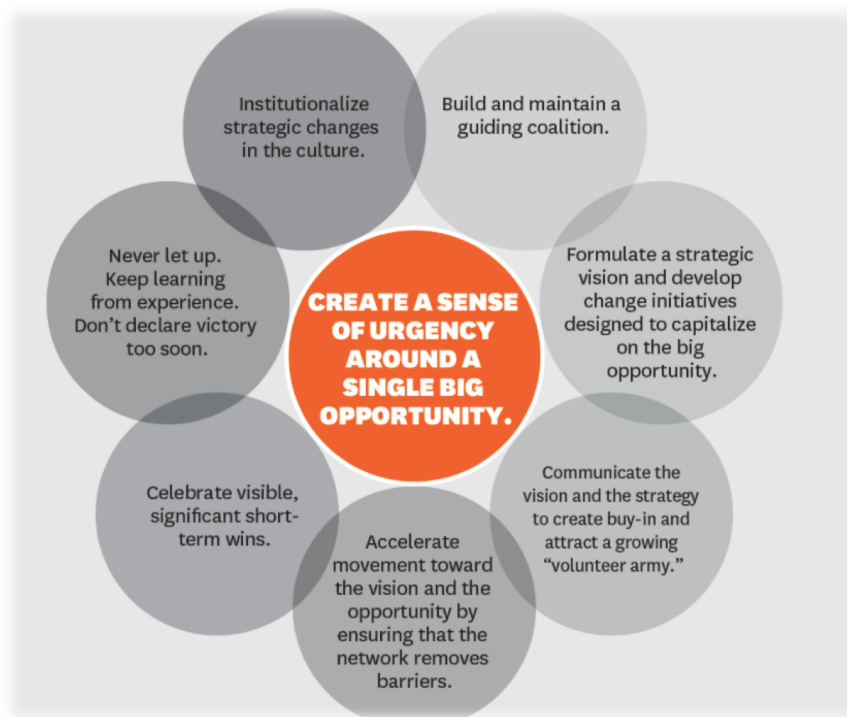
³ Prinsipp om at eldstemann i tjenesten tilstede i utgangspunktet er sjef, og har siste ord. I praksis utøves dette nyansert og tilpasset situasjon og oppdrag.

“When it comes to transformation of any significance inside an organization, the process demands that you motivate many people to play a leadership role in their domain”

Fra artikkelen “On Leading change: A conversation with John P. Kotter”

(Leadership, 1997)

Den oppdaterte modellen peker på at stegene ikke er en sekvensiell oppgave, men at de alle henger sammen og stadig må ivaretas og benyttes for å oppnå en vellykket endringsprosess. Kotter påpeker også at de nye stegene trenger en fleksibilitet, og kan bruke nettverk for å yte inn mot eksisterende hierarki i organisasjonen (Kotter, 2014)



Figur 3 (Kilde: Kotter, 2012)

Kritikk til Kotter

En modell har i sin måte å fremstille et tema på, en svakhet i at den ikke kan fange alle aspekter, nyanser og detaljer. Innsalget av ulike modeller og tilnærminger kan også problematiseres i generelle trekk, ved at skaperen av teoriene lager et bilde av at modellene

må følges slavisk og at en fravikelse ikke bare er mindre optimal (sub-optimal), men vil kunne ende i katastrofe⁴ (B. Burns, 1996).

Kotter sin modell er intet unntak, og tar i liten grad innover seg de menneskelige aspektene ved endringen. Vi kan vanskelig se at modellen kan implementeres i hvilken som helst organisasjon eller i hvilken som helst kultur. Dersom modellen eller rammeverket brukes uten kritisk sans eller tilpasses miljøet den skal implementeres i, kan den feile i å oppnå tiltenkt effekt, fordi vi mener den i for liten grad tar innover seg og beskriver at mennesker i organisasjonen er ulike, med ulike behov, ønsker og planer. Som vi vil beskrive senere i vår oppgave, så må en leder, og kanskje spesielt en leder som skal lede endring, ta hensyn til vi'et og jeg'et hos de menneskene og gruppene som blir berørte av endringen. Det bør også hensynstas hvor sterk eller svak kulturene er og kanskje vite noe om hvorfor de er som de er. Dette sier Kotter sitt rammeverk lite om, og vi vil argumentere for at dette er svært viktige bestanddeler i endringsledelse. Dette synspunktet finner vi også støtte for hos blant annet Peter Edward Sidorko (Sidorko, 2007) og Bernhard Burns (B. Burns, 1996)

Videre argumenterer Sidorko, for at det er mangelfullt at det ikke beskrives en måte å måle gevinster eller effekt av prosessen som Kotter beskriver. Sidorko sin artikkel om endring innen bibliotek tjenester, peker på at det vil være interessenter og «stakeholders» i en slik prosess som man er avhengig av å formidle gevinster eller effekten til. Dette være seg ledelse, et styre eller eiere. Sidorko peker også på viktigheten av denne type gevinstrealisering/synliggjøring overfor de som er påvirket av endringen (Sidorko, 2007). Kotter har imidlertid inntatt forhold til å feire «short-term wins» blant de som er påvirket.

Ledelse er i seg selv viktig i en endring, og må tas hensyn til for å oppnå suksess i endring. Kotter sin modell peker i liten grad på ledelse i sin modell. Tre lederegenskaper eller erfaringer som kan være med å gi slik suksess er lederskap basert på erfaring og erfaring med

⁴ En beskrivende observasjon på teoriskaperne sitt fokus på egen fortrefelighet, finnes på siste side (s.207) i Kotter sin bok XLR8- Accelerate fra 2014: «70% of change leaders fail. Join the elite 30% who succeed», som er en invitasjon til å delta på program med Kotter sitt rammeverk som underlag.

å mislykkes, lederskap som ser menneskene og bruker «sunn fornuft» og lederskap som er dynamisk og tilpasningsdyktig (Sidorko, 2007).

Makt

Makt er en viktig bestanddel i ledelse og endringsledelse. Det finnes mange definisjoner på hva makt er, men en generisk beskrivelse er at makt er evnen til å få noe til å skje (Engelstad, 2005). Eller det argumenteres for at makt er å få andre til gjøre ting de ellers ikke ville ha gjort, eller hindre andre i å gjøre akkurat det de selv vil (Karp, 2014). Disse to definisjonene er en slags operasjonalisering av begrepet makt. For å nyansere dette ytterligere kan man si at «Hvordan makt defineres er i seg selv et maktspørsmål» (Hernes, 1975).

Det kan hevdes at dersom man knytter begrepet til en handling eller struktur, så vil man miste sentrale aspekter ved maktforhold og maktbruk (Sørhaug, 1996). Videre hevder Sørhaug (1996) at det er en paradoksal spenning mellom makt og tillit når det kommer til enhver form for organisering. Han hevder også at det å drive ledelse innebærer at man har en makt og myndighet til å bestemme over unntaket eller det ikke-regulerte.

Det å besitte makt i kraft av en posisjon i en formell struktur er ikke ensbetydende med at alle på samme nivå føler at de har en like stor grad av makt eller mulighet for innflytelse. Den følelsen den enkelte har av makt kan påvirkes av kompliserte uformelle strukturer som er nærmest umulige å kontrollere (Seip, Løchen, & Albrektsen, 1978). Selv ikke det å ha en svært høy formell posisjon trenger å skape en subjektiv følelse av makt. Per Korsvold Blidensol var Administrerende direktør for Norsk Jernverk fra 1967 til 1981. Han uttalte i et intervju (Blidensol, 1970) blant annet: «Hvis De visste hvor lite jeg egentlig bestemmer her i selskapet! Det er i virkeligheten meget få avgjørelser man kan ta på fritt grunnlag i en stor bedrift». Uttalelsen viser at mye av makten er bundet opp i strukturer i store bedrifter, og den viser videre at følelsen av makt og avmakt, til tross for høy formell posisjon, kan være høyst subjektiv (Seip et al., 1978)

Man kan ikke ha makt uten tillit (Sørhaug, 1996), eller man kan ikke ha makt uten en form for avhengighet. Der noen besitter noe som noen andre vil ha, skapes det et avhengighetsforhold.

Dette igjen skaper grobunn for makt og også for maktmisbruk (Karp, 2014). Det at makt ikke står seg alene forklares også med at maktforskjeller i mellommenneskelige relasjoner trenger å rettferdiggjøres over tid (Weber, referert i Karp, 2014). Det hevdes at maktbruk trenger en legitimitet, og at denne legitimiteten skapes i grupper hvor man kommer til en form for enighet om at maktbruken er rettferdig (Karp, 2014). Våre undersøkte seksjoner har et akseptert hierarki og en fordelt posisjonsmakt, som følger av politiets sin overordnede organisering og behov for en kultur som kan være ordrebasert. Det betyr ikke nødvendigvis at ledelsesmakten er akseptert. Vi finner imidlertid indikasjoner på at ekspertmakten er utbredt og i stor grad akseptert. Som vi vil presentere, så har noen av de lederne vi har snakket med kommet fra bunnen av organisasjonen, og dermed har de en legitimitet som eksperter etter år med erfaring og beviselig gode fagkunnskaper. Ekspertmakten kjennetegnes ved at den foreligger som et resultat av en unik innsikt i de oppgavene som skal løses og at man ikke uten videre kan tilegne seg denne innsikten eller evne til å løse problemene man står ovenfor (Kirkhaug, 2015). Vi har også eksempler i vårt datagrunnlag på ledere som ikke innehar den fag-ekspertkompetansen som er beskrevet over. Forskning har imidlertid vist at unik lederkompetanse også kan gi ekspertmakt, så det er ikke utelukkende fagkompetanse som gir makt (Kirkhaug, 2015). Det er også et relevant poeng for oss at spesialistmiljøer gjerne opererer med en situasjonsbasert ekspertmakt, det vil si at den som har best forutsetning for å løse utfordringen tar kommando og makt (Kirkhaug, 2015)

Det er også relevant å ta med at det ikke utelukkende er ledere som sitter med makt. HIP (High Influential Person) (Alvesson et al., 2017) er mennesker med stor mulighet til å påvirke i en organisasjon. Det hevdes at en HIP kan ha mer innflytelse i en organisasjon enn en leder faktisk har, og det kan således antas at en HIP kan få gjennom sin vilje på tross av at hun kan ha meningsmotstandere på horisontalt nivå i organisasjonen. Dette kan kvalifisere til å være en form for makt. En HIP får sin innflytelse ved for eksempel å være arbeidsom, sett opp til og respektert (Alvesson et al., 2017). Vi trekker paralleller fra HIP og teorier om makt til bruken av endringsagenter som Kotter omhandler i sine punkter for endring.

Motstand mot endring

Når man snakker om endring i organisasjoner, snakker man ofte om at dette møtes med en form for motstand. Man kan finne dekning for dette i litteraturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013), og spesielt er dette gjeldende når en endring følges av en ny endring. Dette får en

kumulativ effekt av stress og frustrasjon som er med på å øke den aktuelle motstanden mot den nye endringen (Herold, Fedor, & Caldwell, 2007). Akkurat det siste punktet er spesielt aktuelt for en av seksjonene ved FNB, men dette vil bli omtalt under drøftingskapittelet.

Årsakene til at motstand oppstår blir av Jacobsen satt opp i 10 punkter (Jacobsen, 1998). Årsakene han beskriver handler i det store om individet, og spenner mellom årsaker av formell karakter, som for eksempel endrede arbeidsoppgaver, lengre reisevei til arbeidsstedet og dobbelt arbeid i endringsperioden, til årsaker av mer uformell karakter, som usikkerhet rundt brudd av sosiale bånd, forskyvning av makt, og endring av symbolsk orden. Et siste punkt Jacobsen nevner er at eksterne aktører til en organisasjon ikke ønsker endring, men stabilitet. Et aktuelt eksempel kan være motstand i en bygd mot nedleggelsen av et lensmannskontor.

Avsnittet over er et eksempel fra teorien på årsaker til motstand man kan oppleve i en endring. Det er enkelt å finne flere eksempler. Kotter og Schlesinger lister opp fire punkter til hvorfor motstand oppstår. Disse årsakene/punktene dreier seg i hovedsak om personlig tap, manglende tillit, og mangelfull forståelse for hvorfor endringen gjennomføres (Kotter & Schlesinger, 1979). De samme to hevder videre at ikke alle i en organisasjon vil reagere med motstand på en endring, men alle vil ha en eller annen form for følelsesmessig reaksjon. Og uansett hvor positiv, rasjonell eller nødvendig en endring er, så vil noen i organisasjonen reagere med motstand.

Vi finner videre støtte for at endring skaper reaksjoner og følelser hos mennesker i en organisasjon. Det er ikke uvanlig at reaksjonen er motstand, men den kan også være å aktivt bidra til endringen, promotere den, resignasjon eller handlingslammelse (I. Stensaker, Meyer, Falkenberg, & Haueng, 2002).

Man kan finne påstander i litteraturen om at ledere som skal gjennomføre endringer er klare over at de vil møte motstand. Likevel velger de å la være å analysere hvem som vil yte motstand og hvorfor de vil yte motstand. I stedet baserer ledere sin strategi på tidligere erfaringer, stereotypier og fordommer (Kotter & Schlesinger, 1979).

Når det gjelder det å forsøke å analysere seg frem til hvem som vil yte motstand i forkant av en endring, kan dette syntas som en vanskelig øvelse. Spesielt med tanke på at man kan oppleve at til og med de individene som tjener på en endring og som har sammenfallende «ønsker» med endringen, kan ende opp med å yte motstand (Kotter & Schlesinger, 1979) og (Oreg, 2003). Den samme Oreg som er referert til her har også utarbeidet en test som kan måle motstand i en organisasjon på individnivå. Testen kan således også brukes til å kartlegge sannsynligheten for hvorvidt enkeltindivider vil yte motstand i en fremtidig endring. Denne testen kartlegger forskjellige personlighetstrekk som disponerer den enkelte til å yte motstand mot endring (Oreg, 2003) Sånn sett kan det nok virke fristende å kun ansette mennesker i en organisasjon som er disponerte for villighet til endring, men vi kan nok anta at man da vil gå glipp av andre egenskaper man har bruk for i en organisasjon.

Det er viktig å understreke at man i teorien ikke ser på motstand som entydig negativt. Det er hvordan motstanden tar form som er mest avgjørende med tanke på hva slags konsekvenser den får. Det hevdes at mange ledere som skal drive en endring kan bli for kompetitive, for opptatt av å ha rett, at kritiske røster mot en endring ikke lyttes til i det hele tatt. Motstand mot endring bør sees på som feedback til prosessen. Dette kan være med på å drive prosessen fremover og påvirke prosessen i positiv retning ved at man blir oppmerksom på flere aspekter man kanskje tidligere ikke hadde sett (Ford & Ford, 2009).

Det finnes tre dimensjoner av motstand: kognitiv, emosjonell og intensjonell (Piderit, 2000). Den kognitive motstanden tar for seg menneskers mening om og tro på endringen. Den emosjonelle motstanden tar for seg reaksjonsmønsteret i et følelsesmessig perspektiv, fra håp og optimisme i den ene enden av skalaen, til sinne og fortvilelse i den andre. Den intensjonelle motstanden tar for seg den enkeltes verdier, holdninger og faktiske handlinger.

En annen måte å kategorisere motstand på blir beskrevet av Ashforth og Mael som beskriver sannsynlige mønstre for motstand (Ashforth og Mael, 1998, referert i Karp, 2014).

- *Målrettet motstand* brukes mot en klar trussel og når de som yter motstand mener de kan sette makt bak kravene

- *Diffus motstand* er av mer generell art. Den foregår i det skjulte, og er gjerne motivert av symbolske årsaker
- *Støttende motstand* har gjerne organisasjonens interesser som begrunnelse
- *Opposisjonell motstand* har sin årsak i den enkeltes egeninteresse
- *Autorisert motstand* er motstand synliggjort i legitime handlinger innenfor organisasjonens verdier og normer, som for eksempel lovlig streik, å sende formelle klager eller å uttrykke misnøye til sin overordnede
- *Uautorisert motstand* er handlinger som bryter med lover, regler, normer eller verdier som for eksempel mobbing, trusler, ulovlig streik og lignende.

Det føles naturlig å avslutte teoridelen om motstand med noen taktiske tiltak man kan sette i verk for å forsøke å minimalisere motstanden (Kotter & Schlesinger, 1979):

- *Opplæring* kan benyttes for at ansatte skal lære om behovet for endringen. I tillegg kan man rette oppmerksomheten mot det man kan miste dersom man ikke endrer i stedet for det man kan vinne ved å endre. En annen måte å drive opplæring på kan være å gi ansatte mulighet til å være involverte i planleggingen av endringer, noe som gjør de ansatte mer positive til å endre sine arbeidsmetoder (Coch og French referert i Karp, 2014). En slik involvering skaper eierskap og en større aksept for endring (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011).
- *Støtte* til ansatte kan være et effektivt tiltak for å redusere motstand. Støtte kan komme i form av utdanning og opplæring, eller enda mer grunnleggende, å gi følelsesmessig støtte ved å lytte til hva som beveger seg i ansatte av frykt, angst og utrygghet. Bruk av seremonier og ritualer kan gjøre at ansatte i større grad glemmer det som var og begynner å se fremover.
- *Forhandlinger* tidlig i prosessen om hvordan endringsvillig atferd skal belønnes, kan være med å minske motstand. Belønningene kan være av økonomisk art, karrieremessig art eller emosjonelle stimuli.
- *Manipulasjon* er et tiltak av mer tvilsom karakter, og består blant annet av å minske motstand ved å gi ut informasjon som er pyntet på eller å gi ansatte nye roller, posisjoner eller karrieremessige fordeler uten at de nødvendigvis er kvalifiserte til det.

- *Maktbruk* gjennom å holde igjen informasjon eller goder kan minske motstand. Ledere kan også true og la motstand få negative konsekvenser for den enkelte ansatte.

Metode

Design

Forskningsdesignet skal være en plan for veien som skal gå fra problemstillingen til de konklusjonene vi finner på slutten av oppgaven. Et sentralt kriterium å avgjøre er tidsaspektet ved undersøkelsene. I vårt tilfelle er det snakk om intervjuer som gjøres på ett tidspunkt i prosessen og således vil gi et tverrsnitt, altså en tverrsnittsundersøkelse. Så er det noen nyanser i dette, gjennom at vi har flere intervjuobjekter over noe tid, som kan gi avvik dersom det har vært endringer i prosessen i mellomtiden.

Med vårt forskningsdesign vil vi forsøke å knytte empiriske funn til problemstillingen vår, og på den måten finne svarene til problemstillingen. Vårt forskningsdesign vil kvalifisere til kvalitativ og utforskende/eksplorativ.

Et eksplorativt design kan deles inn i to tilnærminger – intensivt og ekstensivt. En ekstensiv tilnærming betyr at man ønsker å se på mange ulike tilfeller av et fenomen for deretter å kunne generalisere de funnene man gjør. En intensiv tilnærming betyr at man ønsker å se på noen få tilfeller av et fenomen, men at man ønsker å utforske og gå mer i dybden på tilfellene.

Vi ønsker i vår oppgave å gå i dybden ved å se på utøvd ledelse ved samlokaliseringen/endingen av FNB. Dette designet er derfor å anse som intensivt, noe som også samsvarer med problemstillingen vår som kan sies å være utforskende. Det er vanlig å velge et intensivt design når man har en utforskende problemstilling for å kunne gå i dybden.

Vi har valgt å fokusere på hvordan en konkret endringsprosess gjennomføres i en konkret virksomhet – politiet/FNB, og hvordan denne prosessen ledes for å skape et best mulig resultat. På grunn av dette mener vi at vi bør ha et eksplorativt design (Marshall & Rossman, 2006).

Forskningsstrategi

I det følgende skisserer vi den forskningsmetoden vi har valgt for vår studie. Vi har latt oss inspirere av Grounded Theory tilnærming og ønsker å bruke elementer fra dette i en case

study. Vår case study vil kvalifisere til det som kalles en *enkeltcasestudie* da vi skal forske på ledelse i én organisasjon. Vår enkeltcasestudie vil videre bestå av *flere analyseenheter* (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011).

Vi har gjennomført 8 intervjuer med seksjonsledere og medarbeidere ved FNB.

Senere kapitler vil også ta for seg de svakhetene vi mener å se i metodebruken vår. Hva kan påvirke oss og hvilke bias må vi ta høyde for og forsøke å eliminere i arbeidet med datainnsamling.

Prosesen

Sammendrag av forskningsprosessen

Forberedelse →	Datainnsamling →	Dataanalyse →	Rapportering →
-Idé/tema	-Valg av metode	-Datareduksjon	-Skriftlig
-Problemstilling	-Utvelgelse av	-Analyse og	rapportering
-Litteratur-	informanter/	tolkning	-Presentasjon/
gjennomgang	respondenter	-Kvalitetssikring	formidling
-Formål	-Datainnsamling		
-Forskningsdesign			

Figur 7 (Kilde: (Johannessen et al., 2011))

Forskningsprosessen omtales i litteraturen til å gå over fire faser (Johannessen et al., 2011):

1. Forberedelse
2. Datainnsamling
3. Dataanalyse
4. Rapportering

Vi har funnet et område som vi ønsker mer kunnskap om. Vi har senere i denne oppgaven skrevet om hvordan vi har gjennomført fase 2 – datainnsamling. Vi har anvendt NVivo til fase 3 – dataanalyse. Fase 4 – rapportering – masteroppgave i MBA i ledelse ved Nord Universitet.

Grounded Theory

Som vi har vært inne på tidligere så kan noen tilnærminger til forskning gi bias som man bør være bevisst på. Grounded theory er kritisk til forskning som skal ta utgangspunkt i teori og tidligere kjent teori (Johannessen et al., 2011). Grounded Theory baserer seg på at man gjør innsamling og analyse parallelt. Denne måten å forske på, skal gi prosessene og forskerne et noe mer åpent sinn og justere det videre arbeidet etter som data fremkommer. Utfordringen blir at man også må ta høyde for at en problemstilling vil måtte kunne endres, dersom det fremkommer «avvikende» informasjon og data gjennom innhenting. Grounded theory benytter teori og tidligere forskning som bakgrunn og belegg, men teorien sier at man skal likestille dette med det som fremkommer gjennom egen forskning (Johannessen et al., 2011).

Vi har forsøkt å utvikle en problemstilling som gir åpning for endringen slik at det har gitt oss mulighet til å følge opp de funnene vi måtte finne som ikke nødvendigvis passer inn i den opprinnelige problemstillingen.

De fem fasene som beskrives i litteraturen (Johannessen et al., 2011) om Grounded theory er relevante å beskrive for vårt tilfelle og hvordan vi har gjennomført oppgaven. Metoden Grounded Theory er relevant for oss, selv om vi ikke ender med Grounded Theory som resultat. Vi håper å ha klart å holde en effektiv avstand mellom teorien og det som kommer av vår forskning underveis (Johannessen et al., 2011)

Den første fasen er undersøkelse og består i å avgrense og definere problemstillingen. Vi må også velge første informant (Johannessen et al., 2011). Vi har avgrenset oss til endringsledelse og forholdt oss til den endringen som vi har beskrevet for de Nasjonale bistandsressurser. Vi har spesifikt forsket på hvilke måter mellomlederne har bevisst brukt teknikker innen endringsledelse, eller om de har benyttet noen av de teknikkene som teorien omhandler. Vi har også undersøkt om de metodene som er benyttet er oppfattet på samme måte av mottakere. Vi har intervjuet både ledere for bistandsressursene og medarbeider på de ulike enhetene.

Fase to er datainnsamlingen. Det ble laget en systematisk datainnsamling med tilhørende notater som ble gjort underveis (Johannessen et al., 2011). Iflg Strauss og Corbin skal fase tre og fire gjøres parallelt med fase to (Johannessen et al., 2011). Fase tre er beskrevet som organisering av data og fase fire er dataanalyse.

Vi har brukt intervjuer for å innhente data til oppgaven vår. Vi begynte med to intervjuer som vi transkriberte og vurderte før vi gikk videre med resterende intervjuer. Etter transkribering kodet vi intervjuene.

I teorien beskrives det tre steg i koding, åpen koding, koding langs handlingsaksen og selektiv koding (Johannessen et al., 2011). Den første delen av kodingen er åpen koding. Vi har brukt NVivo for å bryte intervjuene ned og få kategorisert de ulike fenomenene som har fremkommet i intervjuene/prosessen. Det kan være utfordrende å gjenkjenne nøkkelelement i intervjuene, men vi har begge deltatt på intervjuene. Nøkkelinformasjonen som kategoriseres må si noe om hvilke, om noen, elementer fra endringsledelsesteorien som er implementerte i prosessen, eller om det er mangler som har skapt utfordringer. Den åpne kodingen skal hjelpe oss med å definere egenskapene og verdiene til de områdene som skal studeres. Vi vil fokusere på endringsledelse og de ulike prosessene vi antar at er til stede eller antar at ikke er tilstede. Fase to er koding langs handlingsaksen. Den åpne kodingen gav oss forbindelser og sammenhenger mellom de ulike kategoriene. Vi har forhåpentligvis evnet å finne sammenhenger mellom de ulike kategoriene. Deretter har vi forsøkt å finne materiale som understøtter disse sammenhengene. Utfra dette har vi forsøkt å finne underkategorier. Den siste fasen er den selektive kodingen som medfører at vi ser etter sammenhenger som sammenfletter de dataene vi har fremskaffet med de teoriene vi ønsker å undersøke mot. Denne fasen har vært med på å utvikle og endre intervjuguiden vår.

Koding har vært viktig for oss for å analysere intervjuene. Det har vært viktig å ta hensyn til de tidligere omtalte biasene som kan medføre blant annet subjektivitet og «confirmation bias». Vi har forsøkt å være bevisste på å holde et åpent sinn. Vi har fokusert på at nye elementer kan tilkomme underveis og holdt mulighetene for det åpne. Når vi koder skal vi oppfylle to aspekter. Det interne aspektet skal sørge for at det vi koder er meningsfylt for de

spørsmålene vi har stilt og stiller i oppgaven. Den eksterne faktoren tilsier at kodene må være meningsfulle for hverandre (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

Datainnsamlingsteknikk og utvalg

I det følgende vil vi redegjøre for hvordan vi har samlet inn data og hvorfor vi har valgt å gjøre det på den måten vi beskriver.

Kvalitativ metode – Intervju

Vi har valgt et tema og en case som krever dybdeforståelse og innsikt. Vi har valgt å holde antallet intervju relativt lavt, åtte stykker, og metoden med dybdeintervju er godt egnet for å få svar av høy kvalitet. Utfordringen vår vil kunne bli å klare å trekke generelle trender av svarene (Johannessen et al., 2011).

For at vi skal klare å gjennomføre gode og riktige intervjuer har vi funnet noen punkter vi mener er viktige for oss å være bevisste på (Johannessen et al., 2011). Vi må stille gode spørsmål, men også evne å tolke svarene. Her mener vi å ha en fordel fordi vi kjenner fagfeltet fra tidligere og lettere kan relatere oss til og forstå språkbruk og kulturbegreper. Utfordringen er at vi ikke må la våre tidligere erfaringer farge de svarene vi får.

Vi må lytte og la intervjuobjektet snakke ferdig og uten påvirkning fra oss. Dette punktet rendyrker kommentaren til forrige punkt for oss. Ikke la våre tanker, erfaringer og meninger påvirke.

I stort så har det vært ekstra viktig for oss å stille med «blanke ark» i den grad vi klarer det, slik at vi ikke blir påvirket av oss selv i tolkningen eller utførelsen av intervjuene. Vi har erfaring fra et annet nivå i organisasjonen, og dette vil ha betydning for at vår erfaring kanskje ikke er relevant og/eller riktig i denne sammenheng.

Informanter/ intervjuobjekter

Som vi tidligere har beskrevet, så har vi forsøkt å holde antall intervjuer på et relativt lavt nivå, men høyt nok til at vi mener at svarene vil gi oss gode nok svar og bred nok oversikt over spørsmålene vi stiller. Vi har også måttet ta hensyn til den tiden vi har hatt til disposisjon, og dette har satt noen begrensninger på hvor bredt vi kan gå.

Vi har valgt ut intervjuobjekter utfra stilling og posisjon i endringsprosessen, altså en såkalt strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2011). Vi mener å kjenne organisasjonen godt nok til at vi kan vurdere hvem som kan gi relevante og gode svar. Medarbeiderne vi har intervjuet er et utvalg basert på typiske tilfeller for å plukke ut intervjuobjekter (Johannessen et al., 2011).

Intervjuobjekter

Vår forskning er drevet fremover av empiriske funn som vi har satt opp mot den teorien som vi kjenner omkring endringsledelse. Dette betyr at utvalg av intervjuobjekter har vært viktig for å få nok svar, og svar som kan være nyttige i denne prosessen.

Vi har valgt å intervju de fire lederne ved FNB. Disse har god oversikt over mannskapene sine og hvordan de arbeider og fungerer. Videre har de sittet tett på endringsprosessen og vært endringsagenter for den endringen som skal gjennomføres. Det er ikke mulig å vite hvorvidt de har vært gode eller mindre gode endringsagenter (Karp, 2014).

Videre har vi intervjuet fire medarbeidere fra enhetene. Disse har gitt oss et bilde på hvordan endringen og metodene for endringsledelsen har truffet i linjen og de som berøres av endringen. Vi vil beskrive hvordan vi har valgt ut de ulike intervjuobjektene.

Valg av informanter

Vi har brukt strategisk utvelgelse av de vi skal intervju på ledernivå. Selve beslutningen om at endringen skal iverksettes er tatt på politisk nivå og således vil det ikke være kritisk eller prioritert for oss å se på selve beslutningen eller beslutningsprosessen. Vi har ønsket å intervju de som har en påvirkning på hvordan prosessen gjennomføres og hvilke verktøy og strategier som eventuelt er implementerte i endringsprosessen. Kriteriene for valg av

intervjuobjektene har altså vært at objektene er i posisjon for gjennomføringen og/eller påvirket av endringen.

Informantene våre kan deles i de to hovedkategoriene: ledere og medarbeidere.

Hvem er lederne

Lederne vi har intervjuet er alle menn og seksjonsledere for hver sin seksjon. Alle har arbeidet i politiet i over femten år, og tre av fire har erfaring fra tjeneste ved Beredskapstroppen. Alle informantene har utdanning og/eller kursing innen ledelse. Flere har formell lederutdanning, og alle har deltatt på lederutviklingsprogram i regi av Oslo politidistrikt. Alle har bred erfaring med ledelse på taktisk nivå og ledelse av mannskaper i skarp innsats. Det er varierende hvor mye erfaring de ulike har fra lederskap på det nivået de nå er på. De er valgt ut til intervju på bakgrunn av sin stilling.

Hvem er medarbeiderne

Alle de vi har intervjuet er menn og kommer fra hver sin seksjon. De er alle utdannet fra Politihøgskolen og har mange års (over ti) erfaring fra operativ polititjeneste. Det er ulikt hvilke fagområder den enkelte har vært innom eller spesialisert seg på gjennom karrieren. De er nå spesialutdannet innen sine respektive fagfelt. Felles for dem er at de er selekterte til sin nåværende tjeneste gjennom krevende fysiske og psykiske opptaksprosesser. Det er ulik type selektering ved de ulike seksjonene og det er ulik vektning av fysisk og psykisk/mental testing, men grad av vektning er ikke relevant for vår oppgave. De er valgt ut til intervju på bakgrunn av vår kjennskap til dem fra tidligere, og tilgjengelighet for intervjuer. De er også valgt ut på bakgrunn av vår oppfatning av hver enkelt som høyt motivert og kompetent i sin rolle.

Intervjuer

Ved å bruke intervjuer kan man få en fyldig beskrivelse av det temaet man vil undersøke. I vårt tilfelle legger vi til grunn at intervjuer har gitt oss et helhetlig bilde av hvordan endringsprosessen har vært gjennomført i politiet og spesielt blant de nasjonale bistandsressursene. I litteraturen beskrives et intervju som en samtale med struktur og et bestemt formål. Det er intervjueren som styrer samtalen og dermed er strukturen i samtalen

bestemt av intervjueren. Vi ønsker ved hjelp av intervjuene å få innblikk i hvilke, om noen, handlinger kan knyttes opp mot teori innen fagområdet endringsledelse (Johannessen et al., 2011)

De vi har intervjuet har i varierende grad hatt et bevisst forhold til endringsledelse som teori og det har tidvis vært utfordrende å få relevant informasjon uten å grave litt dypere, og stille riktige spørsmål omkring temaet. Vår tilnærming er altså basert på at vi ikke vet hva vi vil få av svar. Vi valgte å bruke semi-strukturerte intervju, da dette gav oss spillerom til å skape en uformell og avslappet atmosfære under intervjuene, og det er et håp at det har gitt oss en bred tilnærming for å fange så mye informasjon som mulig. Strukturen gir oss anledning til å la informanten hoppe fra tema til tema uten at vi må holde en retning og rekkefølge (Johannessen et al., 2011).

Intervjuguide

En intervjuguide skal være en veiviser for hvordan vi ønsker å gjennomføre intervjuene og besørge at vi gir de samme spørsmålene til de ulike intervjuobjektene.

Første del av guiden er en kort presentasjon av oss som skal skrive oppgaven, og hva som er bakgrunnen for at vi har valgt det temaet vi har. Videre har vi beskrevet hva formålet vårt er og hva dette skal brukes til. Deretter har vi forklart at intervjuobjektet kan avbryte og trekke seg fra intervjuet når som helst (Johannessen et al., 2011). For at vi skulle klare å sette det riktige sporet for intervjuet og klare å skape noen assosiasjoner som kunne være med på å lede intervjuet i riktig retning, så er de første spørsmålene i guiden enkle og relaterte til teori og fakta. I litteraturen finner vi støtte for at en slik tilnærming kan være av betydning for resten av intervjuet (Johannessen et al., 2011). Vi har deretter stilt noen hovedspørsmål for å sette i gang med hoveddelen av intervjuene. Disse fokuserer på intervjuobjektet sin oppfatning og historie omkring temaene. Dette har gitt oss den informasjonen som er mest relevant for vår problemstilling og underproblemstillinger. Vi har unngått for kompliserte og sensitive spørsmål (Johannessen et al., 2011).

Vi har vært opptatte av å avslutte intervjuene på en god måte. Dette innebærer at intervjuobjektene må gis en mulighet til å kommentere og eventuelt komme med tilleggsopplysninger. I tillegg til at dette gir objektene en mulighet til å få følelse av kontroll, gir det oss en fin mulighet til å korrigere for informasjon vi kan ha gått glipp av (Johannessen et al., 2011). Vi tror vi har klart dette på en god måte.

Behandling av data

Datalagring og behandling av den dataen som fremkommer i prosjektet vil bli forklart og det forsikres anonymitet, men det må også påregnes at dersom utvalget av informanter er lite, vil det være mulig å identifisere hvem som har vært intervjuet for de som sitter nærme organisasjonen. Dette er synliggjort og avklart i forkant av intervjuene for å unngå misforståelser eller misnøye i ettertid. Vi har også valgt å anonymisere alle intervjuobjektene. Gitt utvalgets begrensede mengde, har vi også tilstrebet å unngå sammenhenger som lett gjør en identifisering mulig. Det finnes forskningsetiske retningslinjer som vi har fulgt i vår oppgave. Disse retningslinjene er utarbeidet av Den nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn:

- Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
- Forskerens ansvar for å unngå skade

(Nerdrum, referert i Johannessen et al., 2011)

Det mest aktuelle punktet for å oss å understreke overfor våre informanter, er deres rett til å trekke seg og sine uttalelser på ethvert tidspunkt i vår forskning. Vi vil ikke identifisere noen av våre informanter ved navn, og vi er utelukkende interesserte i deres yrkesprofesjonelle liv. Når det kommer til punktet om å unngå skade er dette i vårt tilfelle være lite aktuelt med tanke på våre informanter. Det vi derimot har et svært bevisst forhold til, er at vi ikke skal avsløre FNB's metoder eller kapasiteter, da dette vil kunne skade politiets beredskapsinnsats i eventuelle fremtidige kriser.

Vi har søkt Norsk senter for forskningsdata AS om godkjenning for behandling av personopplysninger.

Gjennomføring av dataanalysen

Under arbeidet med analysen av data innsamlet gjennom intervjuene har vi laget «kodingsregler» for å gjøre materialet enklere å analysere. Vi har transkribert intervjuene for deretter å kode disse etter reglene vi har. Vi har på denne måten klart å finne fellesnevnerne i intervjuene og hente ut funn. Dette beskrives i teorien som å bryte ned data og konseptualisere og kategorisere dem (Buchanan & Bryman, 2009).

Reliabilitet og validitet

I teorien blir *reliabilitet* beskrevet eller oversatt til *pålitelighet*. Reliabilitet handler om datas pålitelighet. Dette knytter seg til hvordan data er samlet inn, hvor nøyaktige data man har, hvilke data som faktisk brukes og hvordan man bearbeider aktuelle data. For å teste reliabilitet kan man for eksempel gjøre samme undersøkelse på samme gruppe med noe tid imellom. Er resultatet likt er reliabiliteten høy. Dette kalles «test-retest reliabilitet» (Johannessen et al., 2011). Denne måten å kontrollere reliabilitet på fremstår som lite aktuell i vår oppgave. Derimot er det som kalles «interreliabilitet», hvor flere forskere undersøker samme fenomen, mer aktuelt for oss. Dersom disse forskerne kommer frem til samme resultat, er reliabiliteten høy (Johannessen et al., 2011).

Det vil være vanskelig å teste reliabiliteten på vår oppgave fordi det vil være vanskelig å få tilgang på samme informasjon og informanter som vi har. Likevel drives mye av forskningen på ledelse på en kvalitativ og induktiv design – slik som vår. En del av våre funn vil derfor kunne være sammenfallende med allerede eksisterende forskning på området, og vil i så måte kunne være med på å skape interreliabilitet. Vi ønsker å være så tydelige og gjennomsiktige som mulig om vår metode, slik at det i størst mulig grad skal være mulig å etterprøve våre funn.

Validitet beskrives i teorien som hvor stor relevans innsamlede data har i forhold til virkeligheten eller i forhold til fenomenet man ønsker å studere (Johannessen et al., 2011). Et

eksempel på lav validitet (eller relevans), vil være å måle folks livskvalitet utelukkende basert på fravær av sykdom. Mange mennesker kan være helt friske, men likevel ha en dårlig livskvalitet.

Refleksjon over egen rolle som forsker

Vi er to som har skrevet og utført denne forskningen. Dette gir oss noen utfordringer hva gjelder hvor vi står rent vitenskapelig og faglig, men vi har over tid lært at vi er relativt like i vår tilnærming. Vi har begge operativ bakgrunn fra forsvar og politi. Dette betyr også at vi delvis har lik utdanning. Imidlertid har vi ulike erfaringer med ledelse og ledere da vi har operert i ulike avdelinger og tjenestesteder.

Faglig så har vi fulgt samme utdanningsløp i MBA og har samarbeidet tett i de fagene hvor dette har vært påkrevd. Dette har ført til at vi er ganske omforent om hvordan vi ser på utøvelse av ledelse i teorien. Dette er forhold vi har lagt til grunn når vi har bestemt oss for problemstilling og retning i forskningen vår. Det kan gi oss noen fordeler, men konformiteten kan være en utfordring, dersom vi ikke er bevisste på å utfordre oss selv og vårt tankegods.

Tilnærmingen til forskning på ledelse mener vi må baseres på en subjektiv tilnærming. Det er få eller ingen fasiter, og mye er individuelle tilpasninger som bør gjøres for å oppnå et godt lederskap. Det er også et stort element av følgerskap i ledelse som vi mener betyr mye for hvordan ledelse best kan utøves, dette innebærer også subjektiv tilnærming og faktorer som kan være vanskelige å styre og tilnærmet umulig å studere objektivt.

Kritisk refleksjon over valg av design og metode

Metodologi eller metode handler om å etablere prosedyrer og teknikker for finne mest mulig relevant og pålitelig informasjon og kunnskap om samfunnet og den spesifikke delen vi ønsker å forske på (Johannessen et al., 2011). Den kvalitative metoden har i vårt tilfelle gjort at vi rekker over færre individer i gruppene, enn vi ville gjort med en kvantitativ tilnærming. Vi vil således få et begrenset innsyn i hva som er den generelle oppfatning av de elementene vi berører. Videre kan mangelen på toppleder involvering i studien, gjøre at vi ikke har fått med oss de intensjoner som kan ha vært kommunisert. Den induktive tilnærmingen vi har valgt gir mulighet for at vi selv kan velge ut de emner som vi ser som relevante og

interessante, sammenstilt med en vurdering av informasjonstilfanget. Dette kan være med på å styre forskningen i en retning.

Kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapelig metode skiller vi først mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2011). Vi stod en stund mellom valget å bruke kvalitativ eller kvantitativ metode i vår forskning. Den kvantitative metoden bruker og analyserer data fra en gitt mengde data som setter oss i stand til å uttrykke funn numerisk.

Den kvalitative metoden er i det store norske leksikon definert slik:

«Kvalitativ forskning, eller ipsativ forskning, er forskningsmetoder som vektlegger forståelse og analyse av sammenhenger i en prosess hos den enkelte fremfor opptelling av fenomener eller kjennetegn ved en gruppe individer».

Vi har valgt å benytte den kvalitative metoden.

For å bruke den kvalitative metoden har vi forsøkt å identifisere erfaringene som lederne har fra prosessen de er inne i. Vi har forsøkt å identifisere hva de har erfart under planlegging og den foreløpige gjennomføringen. Det har vært viktig for oss å identifisere de immaterielle faktorene i prosessen (Mack, Woodsong, Macqueen, Guest, & Namey, 2005).

Immaterielle faktorer som vi har sett som aktuelle er de oppfatninger og verdier som menneskene i prosessen har og har hatt. Det vil også gjelde de ansatte som utsettes for prosessen. For å finne svar på våre spørsmål argumenterer vi for at den kvalitative tilnærmingen har gitt oss best innsikt i disse faktorene, som vanskelig kan fremstilles med tall.

Case

Casestudier blir ofte omtalt som svake fordi de funn man eventuelt gjør, ikke kan generaliseres. Dette kan i vårt tilfelle bety at de funn vi har gjort, ikke nødvendigvis kan

overføres direkte til en annen prosess av lignende karakter (Yin, 2018). Grunnen til dette er at alle endringer i alle organisasjoner i noen grad vil være forskjellige. Dette kan avhenge av organisasjonens struktur, kulturelle forhold, stedlige forhold og selvfølgelig det faktum at når det er snakk om utøvd ledelse som det er snakk om i vår oppgave, så dreier dette seg om forskjellige ledere. Likevel mener vi at det er stor sannsynlighet for at enkelte av våre funn vil kunne ha verdi for andre lignende organisasjoner som eventuelt skal gjennom lignende endringsprosesser.

Tilnærming

Fra teori til empiri er en annen betegnelse på deduktiv tilnærming, og er en av to metodiske tilnærminger som er aktuelle i en forskningsoppgave. Ved å benytte en deduktiv tilnærming vil man ofte forsøke å bekrefte eller avkrefte en hypotese. Altså har man på forhånd gjort seg opp en mening om hvordan området man forsker på ser ut. Dette vil kunne medføre at man får en noe snever tilnærming og ikke forholder seg til all den informasjonen man faktisk får tak i. Det kan argumenteres for at tilnærmingen gjør at forskeren kun ser det man antar skal dukke opp. På den måten kritiseres også tilnærmingen for å kunne bli subjektiv, og at forskningsprosessen således også blir subjektiv. Det er også fremholdt kritikk mot tilnærmingen fordi man kan anta at forskeren selv må ha en oversikt over fagfeltet man skal forske på (Johannessen et al., 2011).

Den andre tilnærmingen kalles induktiv metode. Ved å benytte denne tilnærmingen vil forskeren ikke ha en forutinntatthet (ikke bevisst iallfall), om hva vedkommende vil finne av svar og data. Man har et mer åpent sinn til hva som måtte komme. Metoden åpner for at forskeren i større grad kan få med større deler av den informasjonen som måtte dukke opp i for eksempel intervjuer. Etter innsamling vil forskeren kategorisere og analysere de data som er fremkommet (Johannessen et al., 2011). Vi argumenterer for at ved å bruke induktiv metode, vil vi i mindre grad forsøke å presse svarene vi får inn i en modell eller teori, og på den måten bli farget i våre konklusjoner.

Vår forskning har ikke valgt ut en hypotese eller teori som skal testes. Vi har en åpen tilnærming til hva lederne har gjort og hva de planlegger å gjøre. Vi har dermed valgt en induktiv tilnærming i vårt arbeid.

Feilkilder

Det finnes flere mulige feilkilder når man driver kvalitativ forskning. Man må i stor grad stole på den informasjonen de enkelte informantene gir, selv om man vet at informasjonen man får kan inneholde bevisste feil eller tilbakeholdelser. Motivet for dette kan være så enkelt som at informantene ønsker å fremstå i bedre lys enn de kanskje egentlig skulle.

Videre kan det være vanskelig å unngå å stille ledende spørsmål når man forstår at man er «på sporet» av noe som vil kunne gjøre forskningen litt mer tiltrekkende, eller hvis man forventer et visst svar av informantene (Jonas, Schulz-Hardt, Frey, & Thelen, 2001).

Vi ser det som en fordel at vi er to som sammen driver denne forskningen. Vi har sammen kunnet diskutere om funnene vi har gjort er tolket på en korrekt måte, og vi har vekslet på å spille djevelens advokat. For å ytterligere minimere feilkilder har vi laget en intervjuguide med åpne spørsmål. Vi har også justert intervjuguiden underveis i innsamlingen av data for å optimalisere denne, etter hvert som vi har sett hva som har fungerer bra og mindre bra.

Etiske problemstillinger

I teorien omtales harde og myke data, og hard og myk virkelighet (Johannessen et al., 2011). Kort fortalt, og noe forenklet, kan man si at harde data kan registreres ved hjelp av tall, mens myke data oftest foreligger i form av tekst, lyd, video eller lignende. Skillet mellom harde og myke data fremstår relativt enkelt å forstå. Skillet mellom den harde og myke virkelighet kan derimot være noe vanskeligere å gripe. Den harde virkeligheten kan beskrives som enkel å observere og registrere – for eksempel en persons alder, eller at 23. juni feires sankthansaften. Den myke virkeligheten kan være langt vanskeligere å registrere. Denne virkeligheten handler i større grad om å forsøke å forstå og registrere for eksempel hvilke motiver som ligger bak enkeltmenneskers handlinger, eller hvordan mennesker tolker sin egen situasjon i en virkelighet.

I vår oppgave har nettopp den myke virkeligheten vist seg spesielt interessant å undersøke. Vi er så heldige at vi har tilgang til et spesialistmiljø. Samtlige ansatte ved FNB er selektert personell. Vi kan derfor anta at menneskene vi finner der, på et eller annet nivå er av en noe

annen støpning enn en gjennomsnittlig norsk borger. Det å klare å peke på hvilke egenskaper disse operatørene har og hva som gjør det spesielt å lede nettopp disse menneskene gjennom en endringsprosess, er en metodisk stor utfordring. Dette miljøet er tradisjonelt sett preget av hemmelighold av både formell og uformell art. Den formelle arten er enkel å forklare gjennom lover og forskrifter, mens det uformelle hemmeligholdet i større grad antagelig handler om å skape en sterk teamfølelse og å bygge en legende om egen seksjon og menneskene der. Det å få lederne til å snakke om denne myke virkeligheten, for eksempel motivene bak valgene de tar, har tidvis vært en utfordrende oppgave, men velvilje fra intervjuobjektene har vært over forventning.

Det er i denne sammenheng og med disse utfordringene i bakhodet at vi under intervjuer har vært bevisste noen etiske retningslinjer. For å skape mest mulig trygge rammer for intervjuobjektene, spesielt på ledernivå, er det understreket at intervjuobjektene til enhver tid kan trekke sitt samtykke til å være med i våre undersøkelser. Videre har det også vært kommunisert at intervjuobjektene kan trekke tilbake utsagn de har kommet med etter at intervjuer er avsluttet, dersom de for eksempel har følt at de har dummet seg ut under intervjuet (Johannessen et al., 2011). Våre intervjuobjekter er ikke blitt bedt om å dele opplysninger fra sitt privatliv, så dette punktet under etikk er av mindre interesse for oss. Ved å drive forskning innenfor FNBs rammer, hviler det et ansvar på oss som forskere å ikke spre informasjon som kan være skadelig for politiets innsats når det gjelder antiterror eller annen alvorlig kriminalitet. Dersom intervjuobjektene våre for eksempel begynner å snakke om FNB sine metoder eller kapasiteter ser vi for oss at vi lar vedkommende snakke ferdig, men at vi i samråd med intervjuobjektet redigerer bort informasjonen etter at intervjuet er avsluttet.

Drøfting

Funn

I vår datainnsamling har vi funnet noen elementer som vi på forhånd forventet å finne, og vi har noen funn som ikke var forventet.

I stort mener vi at funnene indikerer at lederne ved seksjonene har et innblikk i hva en del av teorien sier om endringsledelse og hva som i hovedtrekk er hensiktsmessig å tenke på. Dette gjelder spesielt behovet for kommunikasjon og informasjonsdeling, samt at man involverer de berørte i en endringsprosess. Videre har lederne gitt uttrykk for at det er lite friksjon i prosessen og at de ikke opplever noen stor motstand. De peker også på et godt samarbeid på ledernivå og en omforent tanke om hva som skal til for å lykkes. Alle lederne fremhever at de er privilegerte som har medarbeidere som er høyt motiverte og pragmatiske. Vi tolker funnene dit at dette faktum er medvirkende til at lederne ikke ser et stort behov for å drive endringsledelse per se, men at de heller driver ledelse slik de pleier. Lederne peker på at endringsprosessen genererer andre arbeidsoppgaver for dem som ledere for å håndtere selve prosessen. Det er ulikt fokus på medarbeiderne og deres behov i prosessen. Vi har beskrevet teori i denne oppgaven, som peker på viktigheten av nettopp et fokus på disse behovene.

Fordi det er ulikt utdanningsnivå på de ulike lederne, så får vi ulike funn hva gjelder innsikt og forståelse for endring i organisasjoner, men vi mener å se at det ikke nødvendigvis er korrelasjon mellom utdanningsnivå og gjennomførte endringsgrep. Med det så mener vi at det er divergens mellom hvilke tiltak som lederne forteller at de har igangsatt og hvilke tiltak som vi blir fortalt at har hatt faktisk eller ønsket effekt hos medarbeiderne.

Hos medarbeiderne har vi funn som viser at det er samsvar mellom ledernes forventning til høy motivasjon, kompetanse og pragmatisme og de egenskapene vi opplever at medarbeiderne faktisk har. Det er større ulikheter mellom medarbeiderne enn hva vi fant hos lederne i hvordan de ser på endringsprosessen. Enkelte medarbeidere gir uttrykk for liten interesse eller ønske om involvering, utover det rent praktiske og det som treffer eget spesialområde. Dette må imidlertid ikke misforstås som manglende interesse for å lykkes med endringen, men heller et skarpt og tydelig fokusområde for egne arbeidsoppgaver. Andre

medarbeidere har et større ønske om involvering og deltakelse, og har opplevd dette i varierende grad.

Alle funn peker i retning av et ønske om å bidra til en vellykket prosess, men det er ulik oppfatning av hvorvidt ledelsen av prosessen har lyktes med informasjonsflyt, kommunikasjon, involvering og ivaretagelse av individene som berøres. Det er imidlertid vanskelig å konkludere på en del av disse områdene fordi prosessen ikke er ferdig, og vi kan ikke konkludere med hva som faktisk er utført eller hva som blir resultatet av for eksempel mangelfull involvering eller mangelfull ivaretagelse av kultur og identitet når enhetene faktisk er samlet.

Kommunikasjon og informasjon

«Det er det vi vet vi vet, det er det vi vet vi ikke vet og det er det vi ikke vet at vi ikke vet» (Rumsfeld, 2002).

For mennesker er det å vite hva som skal skje i fremtiden, det være seg i løpet av de neste sekundene eller i løpet av de neste årene, nærmest en forutsetning for å slippe å bekymre seg. Det finnes selvfølgelig individuelle forskjeller, men de fleste mennesker liker forutsigbarhet bedre enn det motsatte (Mohr & Wolfram, 2010). I endringen som nå gjennomføres ved FNB er det et behov for de ansatte å vite hva som kommer. Hvordan kommuniseres informasjon i denne prosessen? Er det nok, for lite eller for mye informasjon som deles, og bruker man egnede kanaler?

I vårt datagrunnlag finner vi støtte for at det deles informasjon fra ledelsen ved FNB ned til de ansatte. De fire lederne vi har intervjuet har i stor grad lik tilnærming og holdning til det å dele informasjon og på hvilken måte dette gjøres.

Lederne benytter seg av flere kanaler for deling av informasjon. Flere av informantene forteller at de benytter seg av en filstruktur hvor alle ansatte ved egen seksjon har tilgang. Der legges det ut dokumenter fortløpende som antas å kunne ha verdi for de ansatte. En av lederne

legger ut informasjon på fast basis fra ukentlige møter som ledergruppen ved aktuell seksjon har. Informasjon vedrørende endringen kommuniseres også via epost. Dette er eksempler på det man i teorien kaller asynkrone kanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Informasjonen som deles på denne måten er i liten grad å anse som rik informasjon. I teorien finner man støtte for at det er gunstig å benytte seg av rik informasjon i situasjoner hvor det er knyttet til usikkerhet rundt budskapet som skal gis, som for eksempel i en endringsprosess (Dennis, Fuller, & Valacich, 2008).

Alle de fire lederne har faste møter med sine ansatte. Det er lagt opp slik at de holder samme møte med samme innhold to ganger for å kunne treffe samtlige ansatte. Dette på grunn av turnus, beredskap, pågående oppdrag med videre. Hyppigheten på disse møtene, hvor lederne tar sikte på å gi informasjon til de ansatte ansikt til ansikt, er forskjellig fra seksjon til seksjon (fra ukentlig til en gang hver andre måned) på grunn av antall ansatte og forskjellig turnus ved den enkelte seksjon, men felles er altså at samtlige ledere har slike møter. Det er ikke vårt inntrykk at disse møtene er spesielt opprettet for å dele informasjon om endringen som pågår, men at dette er en allerede eksisterende plattform ved den enkelte seksjon. Likevel er det tydelig at den benyttes som en kanal for å dele informasjon om den pågående endringen.

Det at lederne ved FNB har et såpass bevisst forhold som vi opplever at de har når det kommer til å dele informasjon, ser vi på som noe som fremmer den pågående endringsprosessen. Likevel er det grunn til å stille spørsmål ved hvilken effekt de forskjellige kanalene for informasjonsdeling har. Ved å benytte seg av det som kalles asynkrone kanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2013), altså der det ikke er noen sammenheng mellom når informasjonen blir tilgjengelig/sendt og når mottakeren faktisk får informasjonen, risikerer man at ikke alle ved FNB sitter på samme informasjon til samme tid. Eksempler på slike kanaler er mail eller dokumenter i en filstruktur. Det kan i beste fall dreie seg om at ikke alle har samme informasjon til samme tid, men det kan også dreie seg om at enkelte ikke tar til seg informasjonen i det hele tatt. En av våre informanter uttalte følgende:

«En ting er jo hva du får servert på et sølvfat, en annen ting er jo hva du søker. Så jeg vil jo anta det at hvis jeg hadde vært interessert, for å si det rett ut, så hadde jeg klart å få tak i det jeg ønsket å vite noe om»

Informasjonsbehovet til vedkommende informant opplevdes for oss som ganske lite. Likevel refererte samme informant til et møte mellom de ansatte og ledelsen ved aktuelle seksjon hvor det hadde blitt besluttet at det skulle spres informasjon om prosessen. Det var altså i dette ene møtet at vedkommende informant hadde fått noen som helst informasjon om prosessen. Et slikt møte, ansikt til ansikt, var altså det som skulle til for å formidle informasjon til vedkommende. Dersom vi legger til grunn at denne informanten ikke er alene om å ha et så lavt informasjonsbehov, og dersom ledelsen ved FNB ønsker å informere vedkommende og dennes like om viktige ting, så bør informasjonen serveres på et sølvfat – for å bruke informantens eget uttrykk.

Vår tolkning av hva informanten mente med sølvfat var typisk at ledelsen holdt et møte hvor det ble gitt rik informasjon om prosessen – i motsetning til mail eller dokumenter som man selv må oppsøke og som gjerne inneholder mindre rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og (Dennis et al., 2008).

Det at ikke alle i organisasjonen har lik informasjon om prosessen som pågår, uavhengig om den enkelte har tilgang til informasjonen eller ikke, kan være med på å hemme endringsprosessen i FNB. Det kan for eksempel skapes ulike mentale kart og forventninger hos den enkelte av hva fremtiden vil bringe, og dette vil trolig ikke samsvare med virkeligheten eller de faktiske planene. Hvis man legger til grunn det man ser i teorien, at individer i utgangspunktet har forskjellige mentale kart, agendaer og holdninger med videre (Karp, 2014), vil det at ikke alle har lik informasjon om prosessen kunne være med på å forsterke den individuelle forskjellen mellom de ansattes forventninger til prosessen.

En av informantene uttalte:

«Jeg ser også at man aldri klarer å gi nok informasjon. Det er en reell utfordring og noe som jeg prøver å ha i bakhodet hele tiden»

Uttalelsen støttes av en annen informant:

«... informasjonsbehovet er utømmelig, det er helt enormt»

Disse uttalelsene står i en viss grad i kontrast til informanten over som har et ganske lite informasjonsbehov. Her er det viktig å understreke at det vil finnes svært ulike personlige behov hos den enkelte. Vårt inntrykk er at det deles store mengder informasjon om endringsprosessen ved FNB gjennom forskjellige kanaler. Likevel kan det synes å være grunn til å stille spørsmål ved om all informasjonen har ønsket effekt i organisasjonen. Selv om informasjonen er tilgjengelig er det tydelig at ikke alle benytter seg av den. Det kan være flere årsaker til at tilgjengelig informasjon ikke blir benyttet. Det er for eksempel ikke sikkert at alle vet at informasjonen ligger der den gjør, det kan være liten interesse for informasjonen eller kanalen informasjonen deles i fremstår som lite attraktiv.

Det bør være i lederne ved FNB sin interesse å dele informasjon om endringsprosessen på en måte som fanger flest mulig av de menneskene som endringen påvirker. Det å legge ut et dokument langt ned i en filstruktur er nok ikke alltid like fristende for en ansatt å bruke tid på. Det at informasjonen legges i et dokument kan gjøre at mange vil tenke at informasjonen ikke er viktig nok til at avsenderen finner det verdt å bruke tid på å dele den ansikt til ansikt.

En informant forteller:

«Dersom de (mannskapene) skal få all mail vi får, så blir det total «overload». Det gir null effekt, kun frustrasjon».

Dette viser at ikke alt av informasjon i prosessen deles ukritisk, og man finner støtte til informantens uttalelse i teorien under tema «*information overload*», hvor det sies at for mye informasjon kan skape blant annet frustrasjon og ineffektivitet (Jackson & Farzaneh, 2012). Det å ikke ukritisk dele all informasjon må sies å kunne være med på å fremme endringsprosessen. Det er ingen informasjon i datagrunnlaget vårt som tilsier at organisasjonen lider under for mye informasjon. Det vi derimot kan se, er at ikke all den informasjonen som er tilgjengelig er den informasjonen de ansatte egentlig trenger eller ønsker.

Hvor mye tid ledelsen ved FNB bruker på å gjøre informasjon tilgjengelig vet vi ikke noe om. Likevel kan vi anta at det er noe tid som går med til å skrive dokumenter og gjøre disse tilgjengelige enten i en filstruktur eller i en mail. Ettersom det virker til å være liten interesse

blant flere ansatte når det kommer til å oppsøke informasjon på egenhånd kan man stille spørsmål ved om det er noen særlig vits i å bruke tid på å produsere den slags informasjon for så å gjøre den tilgjengelig.

En informant svarte følgende på spørsmål om hva slags informasjon vedkommende hadde fått:

«Jeg tror intensjonen har vært god for å prøve å informere. Samtidig så er det jo mye som skjer som man ikke nødvendigvis har helt oversikten på. De har vært flinke til å gå igjennom prosjektet, bygningsmasse, hva som skjer og sånne ting»

Ut fra det denne informanten sier, og noe som også er vårt generelle inntrykk gjennom intervjuene, er at det har vært gitt mye informasjon om bygningsmasse og lokaliteter underveis i prosessen. I informantens uttalelse kommer det videre frem at det er en del ting det ikke gis informasjon om, og at det kan skyldes at ingen vet hvordan tingenes tilstand kommer til å bli i fremtiden. Det at det er mangelfull informasjon på noen områder kan føre til frustrasjon og usikkerhet i organisasjonen, noe som kan hemme endringsprosessen.

Dette understøttes av følgende utsagn fra intervjuene:

«Jeg tror kanskje mye av det går litt på at man rett og slett ikke vet alt selv. Altså, ledelsen og FNB ikke vet alt om hvordan ting blir»

Med bakgrunn i disse uttalelsene kan det virke som om det er begrenset villighet i ledelsen til å snakke om emner hvor man ikke har klare svar. Dette kan også være med på å skape usikkerhet i organisasjonen. I litteraturen sies det at det bør deles rik informasjon i situasjoner med usikkerhet (Dennis et al., 2008). Man kan i ytterste fall få en reaksjon hvor man opplever at de ansatte får inntrykk av at noe holdes skjult av en grunn som ingen skal få vite. Dette vil kunne være hemmende for en endringsprosess. Medisinen mot slike «konspirasjonsteorier» i dette tilfellet vil være å sette tydelige ord på årsaken til at det ikke gis informasjon på de enkelte områdene som eventuelt blir etterspurt.

I teorien finner man at det under en endringsprosess er mye informasjon som deles gjennom uformelle kanaler i form av sladder og rykter. Det sies at det bør skapes arenaer for meningsutveksling, debatt og dialog av mer uformell karakter fordi det er begrenset hvor stor effekt man kan ha av formell informasjon (Karp, 2014). En av informantene sa følgende om temaet:

«Det jeg har vært klar på er at jeg mener det ligger et stort ansvar på de ansatte også. De må prate på tvers av de fire enhetene og finne gode forslag til for eksempel arbeidstidsordninger»

Uttalelsen kommer fra en av lederne ved FNB, og det er tydelig at det oppfordres til mer uformell kontakt mellom de ansatte på seksjonene. Det har også blitt oppfordret fra en leder om at de ansatte «besøker» andre seksjoner for å bli bedre kjent. Tilsvaret på dette kom fra en ansatt som sa at vedkommende ville finne det litt rart å plutselig skulle troppe opp på en annen seksjon uten annet mål og mening enn å invitere seg selv på besøk for å bli bedre kjent.

Informant:

«... man gir informasjon til noen. Erfaringen min er at folk prater litt på tvers, så får man et greit bilde uansett»

Utsagnet over viser videre at det er en forståelse og aksept ved FNB om at folk snakker sammen på tvers av seksjonene, og at dette er med på å skape et enhetlig bilde av hva som foregår i organisasjonen. Det å anerkjenne de mer uformelle kanalene for informasjon i FNB er med på å fremme endringsarbeidet. Det kan hevdes at lederne bør ta enda mer regi over de uformelle kanalene ved å gå tydeligere og mer samlet ut og oppfordre til å møtes på uformelle arenaer.

Kotter (Kotter, 2014) snakker i sin modell for endring om å kommunisere med et forståelig språk hvor organisasjonen er på vei. Dette handler for Kotter primært om å kommunisere ut en visjon og overordnede strategier. Vi ser fra vårt datagrunnlag at det er en stor vilje blant lederne i FNB å kommunisere ut det de kan av informasjon. Likevel fremstår

kommunikasjonen og informasjonen som deles som delvis lite koordinert og lite selektert.

Dette underbygges av påstanden fra en av informantene:

«Men jeg syntes vi burde vært flinkere til å gi ensartet informasjon til alle så alle har samme forståelse. Det syntes jeg er en utfordring»

Det å ha en felles kommunikasjonsstrategi som er det Kotter snakker om, vil kunne være med på å fremme endringsprosessen ved FNB ytterligere. Et annet moment som fremkommer fra flere av informantene er at de er usikre på hvor de har informasjonen sin fra. Det blandes mellom formell informasjon fra ledelsen, uformell informasjon som rykter og sladder og ting som fremkommer i media. Det ligger en stor nedside ved det å ikke ha kontroll over informasjonen i en endringsprosess. Selv om en av informantene oppfordres til prat på tvers av seksjonene så alle skal få et likt bilde, er det viktig at ikke denne uformelle praten overtar for det som er informasjon gitt fra ledelsen. Uformell prat kan resultere i nettopp den problematikken at ingen egentlig vet hvor de har fått informasjonen sin fra. Videre kan man få en slags «hviskelek»-effekt, hvor det som egentlig var et enkelt budskap har fått en helt ny betydning etter at det har blitt gjenfortalt noen få ganger.

Informant:

«Det er jo en liten sånn ... kanskje en liten suppe av mange ting»

Vi mener dette tyder på for lite «spisset» informasjon fra ledelsen ved FNB, og dette er med på å hemme endringen. Dette er også et kjent fenomen fra teorien, hvor det skrives at det ikke er mengden informasjon, men kvaliteten på det som kommer fra ledelsen som er viktig (Allen et al., 2007).

Delkonklusjon kommunikasjon og informasjon

Det gjøres et stort og godt stykke informasjonsarbeid av ledelsen ved FNB. Det å gjøre informasjon tilgjengelig skaper transparens i prosessen, som kan være med å forhindre for mye spekulasjon rundt bruk av makt og politikk i organisasjonen. Likevel er det viktig for

ledelsen ved FNB å være klar over at selv om informasjonen er tilgjengelig er det ikke sikkert at den blir brukt.

Det at ledelsen ved FNB har en bevisst holdning til informasjonsdeling er med på å fremme endringsprosessen. Vi mener det også er spesielt fremmende at det fra ledelsen anerkjennes behov for uformelle arenaer hvor ansatte kan dele informasjon. Vi skulle likevel gjerne sett et mer konkret initiativ fra ledelsen for å skape disse arenaene for å utnytte denne muligheten bedre.

Vi finner mangel på en felles informasjonsstrategi ved FNB, og vi mener at dette kan være med på å hemme prosessen. En mer enhetlig og lik deling av informasjon med høy kvalitet vil kunne være med å fremme endringen i større grad enn det potensialet som er tatt ut. Å lage felles informasjonspakker som presenteres med lokale tilpasninger til omtrent felles tider ville kunne ha fremmet endringen i større grad.

Motivering

Kotter har i sin modell flere aksjoner som vil påvirke motivasjonen til de involverte i endringen. Kotter tar også for seg oppstarten av en endring, den vil ikke vi berøre i denne oppgaven da dette er politisk besluttet. Vi har imidlertid omtalt beslutningsprosessen noe i avsnittet omkring meningsdannelse.

I prosessen med å samle inn data og gjøre intervjuene, har vi blitt gjort oppmerksomme på elementer i endringsprosessen og i ledelsessammenheng som vi ikke hadde på agendaen før vi gikk i gang. Vår induktive tilnærming har gitt oss noen temaer som vi mener er relevante å ta med i vår oppgave.

Vi vil i det følgende ta for oss elementer som henger noe sammen med hverandre, men som også kan stå hver for seg i en endringsprosess.

Stay the same

Som vi har tatt for oss i teoridelen av oppgaven så kan det være et godt virkemiddel å sette fokus på de tingene som vil forbli som før etter en endring. I en endring vil ustabilitet og utrygghet kunne påvirke de berørte på en negativ måte og et fokus på stabilitet og hva som skal bestå kan dempe noe av dette. Dette samsvarer også godt med SCT (Whetten & Godfrey, 1998) vi har omtalt i forbindelse med kultur og identitet, og at man kan anta at de ansatte føler en sterk tilknytning til den kulturen og seksjonen de selv er i og at endring kan true dette.

Under dette temaet ser vi også at lederne og de ansatte skiller mellom den operasjonelle endringen og en kobling av kulturer. Til det operasjonelle har mange en tilnærming som nettopp følger prinsippet om at ting skal videreføres, slik disse to sitatene fra informanter sier:

«Vårt oppdrag vil være uforandret etter flyttingen, vi skal gjøre det vi gjør i dag»

«Jeg ser ikke, det er ikke en endringsprosess som jeg ser som noen endringsprosess med de utfordringene som en virkelig endringsprosess utgjør. Det er ikke en endring, det er bare et nytt sted og fortsette»

Vi oppfatter at våre informanter er tydelig på at oppdraget⁵ og evnene til å løse dette består og skal bestå. Dette er i samsvar med våre funn i litteraturen på behovet for stabilitet og en «stay the same»-tanke (Venus et al., 2018). FNB er helt avhengig av operative kapasiteter uavhengig av endringer. Dette står tydelig for alle vi har vært i kontakt med. Dette er elementer som fremmer endringsprosessen. Det er enighet om overordnet oppdrag, og hvor fokuset ligger og skal ligge.

Et dekkende utsagn fra informant kan være:

«... og bli det som er målet som jo er komplimentere, gjensidig forsterkende... »

⁵ Utføre arbeidet som ressursene er satt til å gjøre for Norge

Motsatsen til en slik tankegang er hvorvidt det operasjonelle bildet faktisk blir som tidligere eller ikke når man skal samlokalisere og koble de fire seksjonene. Det vil vi ikke kunne svare på i denne oppgaven, men vi har fått svar som peker på at dette er et tema.

Vi stilte spørsmål til en informant, om han opplever at medarbeiderne hans vet hvor de er på vei hen, eller om det fortsatt er en pågående prosess å forstå. Til det svarer han:

«Det syntes jeg er vanskelig å svare på. Jeg tror ikke at modningen fullt ut er gjort»

Vi mener å se at det er en omforent tanke blant lederne omkring det operasjonelle og taktiske virket, men vi har ikke funnet data som gir oss grunnlag for å mene at det er besluttet og synliggjort for alle involverte. Vi registrerer at det er usikkerhet blant de vi har snakket med omkring hvordan det faktisk skal være med tanke på organisering, beslutningstaking og ledelse etter endringen. Dette kan hemme en endringsprosess ved at det er usikkerhet om hva som kan forventes av resultat når man er på plass på Taraldrud.

Mye av usikkerheten omkring disse tingene forklares av mange informanter med at det er usikkerhet knyttet til budsjett, overordnet styring (politisk nivå) og til dels lange beslutningsprosesser. Uavhengig av årsak, så mener vi å se at mangelen på avklaringer kan hemme prosessen og potensielt øke motstanden til endringen.

Perspektiver

Politiet sin omorganisering under PNP⁶ har vært et hyppig omtalt tema under våre intervjuer. Det er informantene som har tatt frem disse perspektivene og understreket virkning og viktighet av dem.

Et beskrivende utdrag fra ett av intervjuene er:

«Svar: Vi er luksussoldater.

Spørsmål: Har du inntrykk av at folk ved seksjonen er bevisste på det?

⁶ Politiets Nærpoliti Reform

Svar: Å, ja!»

Et annet eksempel:

«Folk har skjønt at å være med i FNB er den mest heldige plassen i politiet. Vi har alt av utstyr og nytt hus. Alle andre i politiet krangler om kulepenner. Det er god motivasjon»

Mange peker på hvilken situasjon de er i som jobber ved FNB. De fremhever tilgang på utstyr, trening og kompetanse. Alle vi har intervjuet har vært eksplisitte på at de ser seg selv som «heldige» og at eventuelle fartsdumper i endringen de står i nå, i mange tilfeller ikke er store nok til at de kan tillate seg å være misfornøyde. De omtaler at de i det store bildet er privilegerte, og at de ser kollegaer som «krangler om kulepenner» og sliter med gammelt og slitt utstyr.

En av de faktorene vi har funnet i vår data, som vi mener kan være den sterkeste for å fremme endringen, er bruken/bevisstheten omkring perspektiver. Ikke bare fordi den fjerner eventuell misnøye og potensiell motstand, men fordi vi opplever at de involverte genuint ser seg selv som privilegerte i sammenligning med andre som ikke har eller får de samme fordelene som FNB. Dette kan bidra til at man både på individ- og organisasjonsnivå får en opplevelse av å være unik ved at man får muligheter som andre ikke kan få. Dette igjen er med på å øke den enkeltes entusiasme i organisasjonen (Adriaenssen et al., 2017).

Informanter:

«Vi er på vei mot noe som er veldig bra, så det er jo en sånn positiv «halo⁷» rundt hele pakka»

«Men det jeg ser som jeg prøver å være bevisst på, er at om man tilhører FNB i disse dager, sammenlignet med politiet forøvrig, som har vært gjennom en omfattende reform. Så bør vi gå

⁷ Halo – engelsk for «Glorie»

veldig stille i gangene og si hva det koster, nye helikopter for noen hundre millioner, båter etc.»

Vi finner imidlertid ingen overordnet plan eller kommunikasjonsstrategi om bevisst bruk av dette under endringen. Vi oppfatter at dette er tanker som de enkeltpersonene vi har snakket med har og som det snakkes om rundt lunsjen og i miljøet. Vi mener å se at denne oppfatningen er så vidt sterk og forankret, at en ledelsesinngripen eller involvering ikke nødvendigvis ville hatt noen fremmede effekt, men at en involvering kunne sikret at man etablerte en forståelse hos alle som er berørte og ikke som vi oppfatter situasjonen nå, at det er en oppfatning som styres og spres over lunsjbordet. Vi mener at en mer bevisst bruk av endringsagenter eller koalisjoner som Kotter (Kotter, 2014) peker på, kunne bidratt positivt i endringsprosessen når det kommer til bevissthet omkring perspektiver.

Delkonklusjon Motivering

De berørte i endringsprosessen er svært motiverte i sitt arbeid og har en høy kompetanse. Det fremstår som at lederne i prosessen er godt kjent med hvilken mentalitet og motivasjon som eksisterer i seksjonene. Dette fremmer endringsprosessen. Det fremmer også prosessen at ledere og medarbeidere har et omforent bilde omkring sin egen posisjon i en forøvrig endringsutsatt politietat. Vi mener at det faktum at medarbeiderne er høyt motiverte i sitt daglige virke, kan medføre at lederne i endringen ikke i stor nok grad ser behovet for å motivere og styre endringen i en motiverende retning. Vi mener det er viktig å se motivasjon i/for endringen som separat fra den daglige høye motivasjonen for å utføre arbeidet. Lederne er bevisste en del av motivasjonsfaktorene, men de bruker dem ikke aktivt nok, eller fremsnakker dem ikke aktivt nok, og dette kan hemme endringen dersom utfordringene blir større og motivasjonen i endringen blir lavere.

Politikk og makt

«There is nothing either good or bad, but thinking makes it so» (Shakespeare, 1601)

Størrelsene politikk og makt i arbeids- og organisasjonslivet assosieres ofte med noe negativt. Dette gjør at det ofte kan være vanskelig å få mennesker til å snakke om det uten å legge bånd på seg. I teorien – så vel som i sitatet fra Shakespeare – finner vi at politikk og makt ikke har noe negativt fortegn, men at de fremstår som nøytrale størrelser som kan observeres og benyttes av de som måtte trenge eller ønske det. Vi vet også at når det endres i organisasjoner så øker omfanget av intern politikk (Buchanan & Badham, 2008, referert i Karp, 2014).

Vi spurte under intervjuene samtlige av informantene våre om makt, påvirkning og posisjonering. En informant uttalte:

«... i FNB mottaksprosjektet⁸ og strategien så har det vært et tema - makt. Det kan tyde på at noen ønsket å få mer makt over andre, ja»

Vi kan tolke ut fra dette at makt har vært et konkret tema som det har vært snakket åpent om i prosessen. Videre sier informantene at noen har forsøkt å få mer makt over andre. Dette kan tyde på en slags skjult maktbruk eller politikk fra den som forsøkte å skaffe seg makt over andre. Når man snakker om maktbruk finner man i teorien at den kan deles i to; åpen og skjult (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Informanten moderer likevel uttalelsen noe etter å ha tenkt seg litt om:

«... til tider i prosessen så kan man føle at noen har en tanke, det være seg POD, det være seg internt i FNB, også blir det ikke sånn som man trodde konspirasjonen skulle tilsi»

Det at man tillegger andre aktører i en organisasjon hensikter man egentlig ikke er sikker på at de har, er nok ikke et ukjent fenomen. Ut over det som er nevnt over finner vi ingen holdepunkter i datagrunnlaget vårt for å si at det har vært noen forsøk på påvirkning av endringsprosessen gjennom noen form for skjult bruk av makt. Det er ikke dermed sagt at det

⁸ «Mottaksprosjektet» er eget prosjekt i forbindelse med selve flyttingen til Taraldrud

ikke har vært slike forsøk, men vi har i så tilfelle ikke klart å avdekke dem med vår metodebruk.

Det vi finner mer av i datagrunnlaget vårt er den maktbruken som man kan betegne som åpen. Dette kommer til syne gjennom blant annet de forskjellige størrelsene på seksjonene ved FNB. En av informantene uttaler følgende:

«Det er jo også en asymmetri i dette. XX (anonymisering av seksjon) er veldig store. XX har fått utvidet. Har egentlig skreddersydd en organisasjon. Andre enheter har vært mindre, og har hverken hatt stab- eller støttefunksjoner som har kunnet støtte dem. Og den asymmetrien gir seg jo også utslag når man møtes og man skal diskutere en ny organisasjon»

Vi ser her at informanten tillegger en seksjons størrelse og allerede eksisterende system en egen «vekt» som kan tas med inn i diskusjoner om den nye organisasjonen. Det å komme fra en betydelig mindre seksjon og skulle hevde sin rett kan nok føles vanskelig eller i verste fall fånyttet i møte med noen som er større og har mer etablerte systemer. Likevel kommer det i datagrunnlaget også frem at det ikke nødvendigvis er enklest å være størst:

«Jeg tror det har gått mest utover de som er størst, for de må gi mest. De har mest på plass fra før, så de må dele mest. Og de føler kanskje at de taper mest. På den annen side vil nok de minste føle at de har minst å si»

Informanten setter presise ord på fordeler og ulemper ved å være størst og minst i en endringsprosess. De største har mest å si og mest å slå i bordet med. Det kan sees på som en form for maktbruk å bruke størrelser og etablerte systemer til å få gjennom sin vilje med. Den ene parten har noe som de andre trenger en del av. I teorien omtales dette som et slags avhengighetsforhold, og slike forhold kan skape grobunn for makt og maktmisbruk (Karp, 2014). Likevel er det å være størst i denne sammenhengen forbundet med å måtte dele eller ofre mest. Sett utenfra kan dette se ut som en sunn balanse, og det kan litt humoristisk omtales som et godt kompromiss – hvor alle er litt misfornøyde.

Informant fra en seksjon forteller:

«Vi er store og vi er tunge, og vi har masse ressurspersoner som er flinke på fagområdet sitt. Så det er den asymmetrien som ligger i organisasjonen. Vi er XX ganger større enn neste enhet. Og det gjør jo at jeg bestemte meg tidlig for å være eksplisitt. Si hva jeg mener. Jeg sa det i egen organisasjon, til lederen min og sideveis. Nettopp for ikke å komme i den forhandlingsposisjonen for fort»

Slik vi tolker uttalelsen har Informanten tatt et høyst bevisst valg med tanke på det å si tydelig hva vedkommende ønsker på vegne av sin seksjon og i endringsprosessen. Vi kan legge til grunn at valget er tatt nettopp for å unngå mistanker om skjult spill eller forsøk på å påvirke prosessen da dette kan være hemmende. Informanten begrunner sitt valg med at han ønsker å slippe å havne i en «forhandlingsposisjon» for fort. Vi kan tolke det som at informanten ikke ønsker å måtte bruke tid på å forsvare sine «skjulte motiver» fremfor å bli hørt på sine argumenter. Det at informanten er så tydelig på hva vedkommende kommer til å jobbe for, kan i kraft av at han leder den største seksjonen sees på som et forsøk på å presse gjennom sine ønsker. Dette kan isolert sett være både hemmende og fremmende for prosessen. Det kan være hemmende dersom det resulterer i at man blir lite lydhør for andres ønsker eller behov fordi man selv allerede har bestemt seg for hvordan man vil ha det, og det kan være fremmende fordi man kan unngå lange diskusjoner over lang tid som bremser opp hele sammenslåingen.

I datagrunnlaget vårt fremkommer det med tydelighet at det langt fra har vært enighet på ledernivå gjennom hele prosessen. Flere vi intervjuet beskriver et samarbeidsklima hvor det har vært «friske diskusjoner» og «drakamper» i forskjellige saker. Dette gir en tydelig indikasjon på at det ikke nødvendigvis er slik at lederen for den største seksjonen har fått gjennom sitt syn uten at det har blitt protestert. Dette kan tyde på manglende legitimitet i maktbruken mellom de fire seksjonslederne, hvor ikke en av dem får lov til å bestemme over de andre. En slik mangel på legitimitet kan tyde på at forsøk på åpen maktbruk ikke har blitt ansett som rettfærdig. Vi finner støtte for dette i teorien som sier at maktbruk må anses som rettfærdig før den blir legitimert (Karp, 2014).

På spørsmål omkring dannelsen av allianser i endringsprosessen svarer en av informantene:

«Allianser er feil ord. Det er ikke allianser, men grupperinger med felles formål. Men vi hadde ingen felles klubb, bare at man hadde ulike meninger ...»

En annen sier:

«Om det ikke har vært bevisste allianser ..., men hvis man er veldig uenig med noen så søker man seg jo kanskje sammen med andre med samme synet. Man tilpasser kanskje argumentene sine litt i forhold til å hvordan bli sterkest mulig mot den siste parten som da skal bekjempes her»

Spesielt den siste uttalelsen viser at det har vært en vilje blant aktørene i prosessen til å virkelig kjempe for sitt syn på hvordan ting skal bli. Både gjennom å tilpasse argumenter og gjennom det å omtale den aktøren som har et divergerende syn som noen som skal «bekjempes». Generelt sett i våre data finner vi flere indikasjoner på at det er rom for lederne ved FNB å fremme sitt syn på endringsprosessen og at det er innenfor «spillereglene» å stå hardt på sitt. Et slikt endringsklima blant lederne ved FNB er med på å fremme endringen. Det at det er lite skjult maktbruk ved FNB, men heller mer åpen bruk av makt, beskrives av en informant når vi spør om det har vært noen skjulte agendaer som har kommet til syne i prosessen:

«Nei, det føler jeg ikke. Tvert imot føler jeg at det er veldig transparent»

Det at informanten beskriver prosessen som transparent, ser vi som et resultat av at det er rom for å si sin mening. Videre finner vi uttalelser som også beskriver et forhandlingsklima hvor det handler om å gi og ta, noe som nyanserer bildet av en endringsprosess med steile fronter:

«Hvis man vinner en liten kamp, så er det sikkert tilfredsstillende der og da, men det hjelper jo lite hvis det igjen gjør at du taper de neste 10 kampene»

Det at man klarer å kombinere det å være eksplisitt i sine ønsker og behov, samtidig som man er villig til å inngå kompromisser, er fremmede for prosessen.

For å avslutte kapittelet om makt ønsker vi å se kort på sammensettingen av den ledergruppen ved FNB som vi har intervjuet. Grunnen til dette er at flere informanter har sagt noe om nettopp dette. Av de fire seksjonslederne ved FNB vi har intervjuet, har tre av dem bakgrunn fra BT. En informant forteller:

«Det er jo litt av utfordringen, vil jeg si, med FNB, at det er mange ledere som har Deltabakgrunn generelt, og kjenner sitt eget område best»

En annen informant beskriver en skepsis blant de ansatte ved sin seksjon:

«Det er altså de som sitter- kall det BT-kulturen som alle lederne som sitter i det systemet nå har. Jeg tror at alle avdelingene har nå, eller de seksjonene som det heter nå, har en leder som har sin bakgrunn i beredskapstroppen. Og det vet jeg har vært en skepsis i forhold til hvor sterke blir de? Hvor mye er det de styrer og deres visjoner og deres arbeidssituasjon vil styre»

Vedkommende informanter problematiserer her at mange ledere har samme bakgrunn fra BT – en seksjon med en sterk kultur. Dette kan føre til at man får et smalere «idé-grunnlag» i den pågående endringsprosessen. Dette i seg selv kan være hemmende. De aktuelle lederne anser dette som lite problematisk, og trekker heller frem det at de har felles bakgrunn som en av årsakene til at de klarer å ha en så åpen og transparent måte å jobbe på. De tre aktuelle lederne har alle en ganske omfattende formell lederkompetanse gjennom både Forsvarets Høgskole, Politihøgskolen og gjennom sivile utdanningsinstitusjoner, så det er ingen grunn til å tro at de ikke er kvalifiserte til jobbene sine som seksjonsledere ved FNB. Det som fremstår mer interessant er hvordan de har fått denne formelle kompetansen. Hvem er det som har prioritert å sende akkurat disse på forskjellige lederutdanninger? Den fjerde seksjonslederen vi har intervjuet ved FNB har nærmest ingen formell lederkompetanse, til tross for at han forteller at han har søkt om dette tidligere. En informant sier følgende om hvem som bør bekle forskjellige roller i det fremtidige FNB:

«For min del så håper jeg bare at rett person, hvis du snakker om hvem som skal bekle hvilke roller nå i starten, at det er rett person, og hvis det viser seg at det er fem fra bombe (EOD) som er det, så er det dét»

Vedkommende informant er tydelig på at det ikke skal være hvor du kommer fra som bør avgjøre hvem som bør få forskjellige stillinger, men heller at det er det rette mennesket med de rette egenskapene. Uttalelsene over kommer fra informanter fra tre forskjellige seksjoner, og vi mener derfor at selv om det objektivt sett ikke skaper noen problemer med en homogen ledergruppe ved FNB, så ligger det en skepsis til det blant mange av de ansatte. At det ligger en skepsis og usikkerhet blant mange ansatte ved FNB når det gjelder ledergruppens sammensetting kan være hemmende for endringsprosessen. Man kan risikere at ansatte tillegger beslutninger tatt av ledelsen et annet grunnlag enn det som egentlig er fakta. Ledelsen risikerer også å måtte begynne å bruke tid på å forklare alle beslutningsprosesser for de ansatte for å unngå spekulasjoner om for eksempel nepotisme.

Vi kan legge til grunn at det å jobbe ved BT gir en generell fordel når det kommer til å få mulighet til kompetanseheving blant annet gjennom lederutdanning. Det er helt klart fremmede for endringsprosessen at det finnes ledere med slik kompetanse ved FNB. Videre kan det også påstås at det i Oslo PD, hvor FNB sorterer under, er et politisk system som fordeler kompetanse til ansatte ved BT fremfor andre. Det kan være gode grunner til dette, men man risikerer etter hvert en ledergruppe både ved FNB og ved Oslo PD som kan bli veldig homogen. Man kan finne støtte i teorien på at heterogene lederteam kan vise til bedre resultater enn homogene lederteam blant annet gjennom at mangfold fører til bedre belyste saker og mer rasjonelle avgjørelser (Certo, Lester, Dalton, & Dalton, 2006).

Delkonklusjon politikk og makt

Vi finner svært lite i vårt datagrunnlag som tilsier at det har vært brukt noen form for skjult makt eller skjulte agendaer i endringsprosessen ved FNB. Derimot finner vi bruk av åpen makt i form av størrelser på seksjonene, bruk av etablerte systemer og grupperinger som argumenterer mot hverandre. Denne typen maktbruk i denne sammenheng fremstår som fremmede for endringen fordi det skaper transparens, og fordi det er rom for å tale sin sak og fremme sine behov.

Ledergruppen ved FNB sin sammensetting sees på med en viss skepsis av flere ansatte. Dette til tross for at ledergruppen selv fremhever felles bakgrunn som en fremmede del av prosessen. Ledergruppens sammensetting kan derfor beskrives som både hemmende og

fremmende for prosessen. Det er viktig å understreke at vi *ikke* har noen holdepunkter for å si at den enkelte leder i ledergruppen ved FNB ikke gjør en god nok jobb eller ikke er kvalifisert til stillingen.

Motstand

«Kom arbeidslyst og treng deg på – her skal du motstand finne» (Kjell Aukrust/Solan Gundersen, Flåklypa Grand Prix).

Sitatet over kan nok ikke sies å være gjeldende for FNB. Det er ikke dermed sagt at det ikke finnes motstand i den pågående endringsprosessen. Mye av den motstanden vi mener å kunne finne er basert på usikkerhet rundt den enkeltes fremtidige hverdag, og hva slags inngripen jobben skal ha på privatlivet.

Informanter:

«Mye går jo på tjenestelister og at det er viktig for folk, for det er det som ... For min del, da, at jeg kommer hjem og presterer hjemme. Og at man rett og slett får hverdagen til å gå opp».

«Det går mer på den livssituasjonen, for hver enkelt vil jo ha sin egen turnus».

Uttalelsene ovenfor er beskrivende eksempler fra to av våre informanter på motstand som springer ut fra egeninteresser, og kan jfr. teorien kategoriseres som opposisjonell motstand (Ashforth & Mael, 1998, referert i Karp, 2014). På bakgrunn av uttalelsen om at «hver enkelt vil jo ha sin egen turnus» kan vi legge til grunn at informantene ikke er alene om å bruke energi på å tenke på tjenestelister og privatliv. Vi finner videre i vårt datamateriale uttalelser om at når det gjelder tjenestelister, så er dette en prosess som ennå ikke er påbegynt.

Vi ser at temaet tjenestelister i kombinasjon med reisevei til nytt arbeidssted er et tema som åpenbart blir diskutert blant de ansatte ved FNB, og som for flere skaper bekymring om egen fremtid ved FNB. Vi har eksempler fra vårt datagrunnlag om til dels betydelig økt reisevei til

nytt arbeidssted for enkelte. Dette, i tillegg til uvisshet omkring mulighet for overnatting på beredskapssenteret, skaper ytterligere usikkerhet. Informanten som er sitert øverst i dette kapitlet fortalte også om kolleger som hadde snakket om å søke seg bort fra FNB dersom tjenestelistene ikke ble betydelig endret fra dagens tjenestelister. Dette hadde også å gjøre med lengre reisevei til nytt arbeidssted i kombinasjon med forpliktelser i privatlivet.

Disse bekymringene fra flere ansatte settes i kontrast til uttalelsen fra en av lederne ved FNB:

«Når det gjelder den biten om å komme inn i senteret ser ikke jeg det som noen stor endring. Vi skal bare flytte til et annet sted».

Uttalelsen var til vedkommende sitt forsvar ikke i konkret sammenheng med reisevei eller arbeidstider, men en mer generisk uttalelse om endringsprosessen. Likevel mener vi at dette kan sees på som en noe manglende innsikt i de implikasjoner det å bytte arbeidssted kan ha for den enkelte.

Uavhengig av hva som er årsaken til at tjenestelistene ved FNB ikke er klarlagt per nå, er det åpenbart noe som skaper usikkerhet og bekymring for flere i organisasjonen. Vi har ikke noe grunnlag for å si noe om hvordan denne usikkerheten eller bekymringen kommer til uttrykk utover at det åpenbart snakkes om. Vi kan likevel legge til grunn at manglende fremtidige tjenestelister brenner energi hos flere i FNB, og dette hemmer endringsprosessen.

Vi spurte en av våre informanter om det hadde blitt iverksatt noen tiltak fra ledelsen ved FNB eller fra noen andre i prosessen for å møte denne bekymringen som er uttalt over:

«Det er ikke slått i hjel på noen måte, da. Man har i hvert fall latt diskusjonen gå»

Ut fra informantens uttalelse kan man anta at ledelsen, eller i det minste enkelte ledere, er klar over bekymringen. Det kan synes som om det hverken er forsøkt å imøtegå de ansatte på dette temaet, ei heller har det blitt slått ned på dette på noe vis. Man har latt diskusjonen gå, noe som kan være fremmende for prosessen.

Tematikken over dreier seg i all hovedsak om det man i teorien kaller opposisjonell motstand, som har sin årsak i egeninteresser. Til forskjell fra den opposisjonelle motstanden finner vi også tegn i vårt datagrunnlag på det man kan kalle en støttende og en diffus motstand (Ashforth og Mael, 1998, referert i Karp, 2014).

Informant:

«Det er klart, det er jo noen sånne mer eller mindre seriøse slengkommentarer, som at man har sett for seg at man skal ha senteret for seg selv i utgangspunktet og man skal inn dit, så skal alle inn dit, skal hele Norge inn dit?»

Informanten viser til at det uttrykkes frustrasjon rundt hvem som til syvende og sist skal ha tilgang til det nye beredskapssenteret på Taraldrud. Det er ukjent for oss om frustrasjonen dreier seg rundt hvilke seksjoner som skal flytte sammen der, eller om det er knyttet til driften ved senteret hvor det blant annet har vært snakk om at samtlige IP3⁹ personell fra hele Norge skal ha to dagers trening hvert år på senteret. Det er uvisst for oss om dette er en realitet eller et rykte i FNB, men det spiller mindre rolle. Det knyttes uansett en frustrasjon til dette.

Man kan si at dette er en form for støttende motstand til prosessen, fordi de som kommer med disse uttalelsene kan ha egen seksjon eller FNBs beste i tankene. Hvem er tjent med et beredskapssenter hvor kapasiteten på treningsfasilitetene er sprengt allerede fra første dag? Motstanden kan også sees på i en mer symbolsk sammenheng. Uttalelsen kan være et uttrykk for at noe som er unikt for en seksjon eller for FNB (det unike kan lett tenkes å være en form for status) skal vannes ut ved at alle får tilgang til det samme stedet. Dersom FNB som organisasjon mister det de selv måtte anse som unikt kan være med på å redusere den generelle entusiasmen i organisasjonen (Adriaenssen et al., 2017).

Uavhengig av om slike uttalelser gjelder for en seksjon eller for FNB som helhet anser vi det som hemmende for endringsprosessen. Dersom en seksjon mener å ha mer rett på beredskapssenteret enn de andre seksjonene som skal inn dit kan dette skape mer friksjon

⁹ Innsatspersonell kategori 3 – UEH utdannet mannskap

blant seksjonene enn ønskelig. En av kjerneutfordringene for en organisasjons interne forhold vil blant annet være å utvikle et felles språk, og også fordele makt og status (Schein, 2010). Det vil også være hemmende i forbindelse med å skape en felles kultur ved FNB, noe som igjen vil vanskeliggjøre målsettingen om at seksjonene skal bli «komplementære og gjensidig forsterkende», som er et uttrykk som har blitt brukt av en annen informant.

Dersom uttalelsene informanten henviser til dreier seg om politietaten utenfor FNB, vil dette i mindre grad hemme endringsprosessen, og kan i ytterste konsekvens være med på å styrke samholdet internt i FNB ved at man har noe felles som man verner om og som andre ønsker en del av. Som tidligere nevnt er følelsen de ansatte i en organisasjon har av å være unike med på å øke entusiasme (Adriaenssen et al., 2017). Selv om styrket samhold kan være fremmende for endringsprosessen, er det ikke sikkert at det er ønskelig med en slik måte å skape «fellesskap» på.

En av lederne vi intervjuet beskriver arbeidsprosessen han benytter ved sin seksjon:

«Vi har hatt diskusjonen, de har fått lov til å kommunisere uenigheten, nå har vi tatt beslutningen. Nå går vi videre. Det er sånn vi prøver å jobbe, men så er det ikke alltid vi lykkes, men sånn prøver vi å jobbe»

Sitatet er hentet ut fra en lengre del av intervjuet som omhandlet hvilken motstand informanten opplevde i prosessen og hvordan han håndterte dette. Vår vurdering av beskrivelsen til informanten handler mye om å tørre å ta avgjørelser uavhengig av om avgjørelsene er populære eller ikke. En slik prosess hvor alle har fått mulighet til å komme med innspill og å kommunisere sin uenighet før en avgjørelse blir tatt er fremmende for endringsprosessen. I teorien finner man at slik involvering skaper eierskap og en større aksept for endringen (Oreg et al., 2011). Videre er det fremmende for endringsprosessen at den aktuelle lederen tør å ta en avgjørelse og så gå videre uten tap av tid. I litteraturen beskrives dette som å tørre/klare å stå i motstanden (Karp, 2014).

Det at informanten beskriver at man ikke alltid lykkes med den beskrevne prosessen kan tyde på at det innimellom kan være vanskelig å gi slipp på enkelte saker. Det kan være at informanten selv eller de som i utgangspunktet kommuniserte uenighet er så lite fornøyd med resultatet av en avgjørelse at man får omkamper på enkelte saker. Det at man kan få omkamper på enkelte saker ser vi på som et positivt tegn så lenge det handler om få saker i prosessen. Omkamper kan tyde på at parter i en uenighet er villige til å endre sitt eget syn og kompromisse med andre. Dette igjen indikerer at den aktuelle lederen er trygg nok i sin utøvelse av ledelse at han «tør» å tape noen kamper. Det motsatte av dette blir i teorien omtalt som at en leder er for kompetitiv til å ta inn over seg andres uenighet (Ford & Ford, 2009). At ledere ved FNB er lydhøre for uenighet er fremmede for endringsprosessen. Dersom omkamper er mer regelen enn unntaket vil dette være svært hemmende for prosessen, men det er ingenting i vårt datagrunnlag som indikerer dette.

Samme informant forteller også at det på hans seksjon de siste årene har vært en stor intern organisasjonsendring, og han beskriver at flere på hans seksjon på bakgrunn av dette er noe skeptiske til nok en endring. Informanten beskriver at den forrige endringen er avsluttet med en evaluering, og konklusjonen er at den forrige endringen i det store har fungert etter intensjonen. Det at det nå skal endres igjen gjør at flere er redde for at man skal «helle babyen ut med badevannet» (informantens ord). Videre blir vi fortalt:

«Og særlig fordi at de folka som blir rammet av den nye endringen har allerede stått i ganske stor endring. Og de føler vel at når de kan på en måte si at vi har evaluert og funnet ut at dette er bra - hva skjer nå? Skal vi tukle med det nå?»

Det at informanten beskriver en viss skepsis blant flere på hans seksjon mot nok en endring er sammenfallende med teorien på området om motstand som sier at en endring som følger en tidligere endring akkumulerer stress og usikkerhet (Herold et al., 2007). Den motstanden informanten beskriver fremstår for oss som en form for støttende motstand, hvor skeptikernes bekymring handler om organisasjonens beste og ikke deres personlige utsikter for tap eller gevinst (Ashforth og Mael, 1998, referert i Karp, 2014). Det at en stor endring følger en

tidligere endring er i dette tilfellet med på å øke motstanden mot FNBs samorganisering og hemmer således prosessen.

Det hersker liten tvil om at FNB er en spesiell organisasjon i kraft av sitt primærvirke. En av informantene våre beskriver en organisasjon med helt spesielle behov for å kunne løse samfunnsoppdraget best mulig. Det å få forståelse for disse spesielle behovene når det gjelder organisasjonsutvikling i endringsprosessen har vist seg vanskelig, og vedkommende informant beskriver en krevende situasjon knyttet til dette:

«At det skal være like nivåer og det skal være likhet i forhold til at noe av organisasjonen vår skal kunne speile en Osloorganisasjon og en politiorganisasjon. Det har kanskje vært der formelle krav møter virkelighetens behov syntes jeg har vært krevende».

Samme informant sier også:

«Og der tror jeg nok at en mer sann operasjonsprofesjonen møter den byråkratiske profesjonen et sted, som gjør at det blir vanskelig å forklare noen ganger hvorfor dette ikke vil virke eller hvorfor det vil virke»

Informanten beskriver at han har møtt en form for motstand oppover i byråkratiet når det gjelder hvordan FNB bør organiseres, og det kan virke som om den virkeligheten informanten opplever er vanskelig å beskrive godt nok for å skape en forståelse for spesielle behov knyttet til organiseringen av FNB. Informanten beskriver her at han møter motstand mot å få drive prosessen i den retningen han ønsker. I dette tilfellet vil man nok kunne oppleve at den aktuelle delen av byråkratiet antagelig også opplever at de møter motstand i informanten mot sin måte å drive prosessen på. Uavhengig av dette er manglende forståelse og manglende «språk» mellom byråkrati og profesjon noe som kan hemme prosessen. Det er likevel ikke sikkert at dette kan klassifiseres som motstand mot prosessen, men mer en mangel på evner eller mulighet til å se prosessen på lik måte. I teorien beskriver Karp (2014) «Tesor om endring i organisasjoner», hvor blant annet vanskelighetene med å endre komplekse prosesser

i organisasjoner tas opp. Her beskrives blant annet manglende rom og mulighet for å gå i dybden av organisasjonen og drive endring som et typisk problem (Karp, 2014), og det kan ligne på de problemene vår informant står ovenfor i møtet med byråkratiet.

Delkonklusjon motstand

At det finnes motstand i og rundt de fire seksjonene ved FNB som skal flyttes sammen er det liten tvil om. Mye av motstanden vi finner er det man kan kalle støttende motstand, altså der man har organisasjonens beste i tankene. Vi finner også at mye av denne typen motstand blir håndtert ved at meninger kommer opp og frem i lyset, og det blir til dels snakket åpent om dette. Motstand i denne sammenhengen er antageligvis noe hemmende på prosessen, fordi prosessen tidvis blir bremset opp og holdt igjen. Likevel virker det på oss som om håndteringen av denne typen motstand er med på å fremme prosessen, og motstanden blir hensyntatt i den grad det er mulig gjennom påvirkning av det fremtidige resultatet av samorganiseringen.

En annen type motstand som blir omtalt av flere informanter, er bekymringer den enkelte har i forbindelse med arbeidstider. Beredskapssenteret skal lokaliseres langt fra der de fire seksjonene i dag har sitt daglige virke, og det er svært begrenset med kollektivtilbud for å komme seg til og fra senteret. Det hersker liten tvil om at dette hemmer prosessen ved at flere er mer opptatte av seg og sitt i stedet for å være med å dra lasset i ønsket retning. Ideelt sett burde det vært avklart på et tidligere stadium i prosessen hvordan den enkeltes hverdag blir seende ut, og mangelen på denne avklaringen er med på å hemme prosessen.

Kultur og identitet

Kulturene på de fire seksjonene er like når vi forsøker å typologisere dem som vi tidligere har beskrevet. De faller alle inn i det som i teorien blir typologisert som «oppgaveorienterte kulturer» (Cartwright og Cooper, referert i Karp, 2014). Likevel har de alle sine særegenheter og egenarter som er dyrket fram mer eller mindre bevisst, og det er en ulik grad av sterk kultur tilstede. Sammenfallende for alle er at de som er med i kulturene har vært gjennom en seleksjonsprosess og er utvalgt og pekt på som «gode nok» til å få være med. Dette gjelder ikke bare faglig, men også personlighet og de sosiale elementene som kulturene er avhengige av teller inn. Vi mener å se at kombinasjonen av felles skjebne i seleksjon og historie, koblet med en høy grad av faglig kompetanse, gir den sterke kulturen som vi vil se nærmere på i dette avsnittet. Vi vil videre se på hvordan en kobling eller delvis kobling av kulturen og identiteten har vært, og hvordan man ser for seg at den blir og hvordan det kan hemme eller fremme sammenslåingen.

En av våre informanter ordla seg på følgende måte da vi spurte om hva vedkommende trodde om sammenslåing av seksjonen:

«Jeg vet ikke når sist det ble gjort noe i den størrelsesorden innenfor sammenlignbare etater, hvor du skal knøvle, spisse spesialiserte folk sammen en plass, og hva som skjedde sist der, det er ganske interessant, sosialt eksperiment»

Utsagnet ble uttalt med en humoristisk undertone, men peker likevel på en slags elefant i rommet, nemlig – dette er noe større enn at man får nye lokaler, annen reisevei og endrede arbeidsavtaler. Dette handler om mennesker og vi-følelsen i sterke kulturer.

En informant uttalte:

«Det å snakke om likhet er ikke det samme som et likhetstegn. Behovene og rollene våre er forskjellige, og det er det viktig å dyrke»

Det virker til å ligge en anerkjennelse hos alle om at det er sterke kulturer og at man har respekt for at disse har sine særegenheter som skal få bestå. Det er en fremmede faktor for en

kobling at alle de involverte er fra samme type miljø, og at de uttaler at de ser behovet for bevaring og foredling av de ulike kulturene.

Det fremstår som litt ulikt hvordan representanter fra seksjonene ser og vektlegger sin egen kultur. Enkelte seksjoner har et sterkere forhold til kulturen og vi-følelsen i kulturen. Noen informanter er mer eksplisitte på at kulturen er en identitet, og at denne identiteten må og skal bevares. Andre har et mer profesjonelt forhold til kulturen, at den er knyttet mot fag og faglig dyktighet. En forenkling av oppfattelsen, men dog, er at noen av avdelingene ser mer av toppen på det organisatoriske isfjellet, mens andre vektlegger mer de delene som er under vann.

Informant omkring kultur og identitet:

«... miljøer som er sterkt drevet av motivasjon for faget»

Annen uttalelse som støtter synet, på spørsmål om stolthet og kultur:

«Ja, absolutt. Det er jo et fagområde som vi har eneråde på, eller, på i Norge»

En informant uttalte på spørsmål omkring knytning til kultur og identitet:

«Den er jo sterk, det er ikke noe å lure på det, det er som folk tror det er. Den er sterk og den ønsker man å holde på. Man er nok lite endringsvillige på en del områder der»

Et annet konkret og definitivt svar på om det var elementer innen kultur og identitet som ikke kunne røres ved var:

«Ja, det vil jeg absolutt si»

I lys av den divergensen som vi oppfatter, kan det hemme koblingen dersom lederne av enhetene ikke tar på alvor viktigheten av å se kulturens kraft og kulturen og identiteten som

helhet i de ulike seksjonene. Det kan også hemme koblingen dersom den kulturen som ikke har et så sterkt forhold, mister deler av sin kultur fordi man «overkjøres» eller inkorporeres i en annen kultur uten at man gjør et bevisst valg på det. Med bakgrunn i at flere informanter trekker frem viktigheten av at man er ulike og har sine egne kulturer, så vil en slik ikke-villet endring på sikt kunne hemme sammenslåingen. Den beste løsningen finner man muligens i teorien. Her omtales dette som «differensieringsperspektivet», og beskrives ved at en organisasjon har en felles kultur som ligger over flere likeverdige subkulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Sammenslåing av kulturene har potensiale for å oppfattes truende, fordi man kan oppleve at makt og posisjon settes i fare. Innen kultur ser vi av våre data at dette også er gjeldende:

«Man har bygd en kultur over en generasjon. En kultur der er folk blir sett på som å være veldig, veldig bra politifolk. Og så er man kanskje redd for at ved å vanne ut den kulturen, så blir man ikke så attraktiv, på en måte»

Ett annet beskrivende utsagn var:

«Skal vi bli mer like? Hva skjer hvis vi slipper inn for mange andre utenfra? Hva skjer med kulturen? Den angsten vil være der, og den kan vi ikke beslutte oss ut fra».

I datamaterialet finner vi indikasjoner på at det vil kunne være en hemmende faktor at enheter med høy status og etablert høy posisjon føler at disse elementene devalueres eller endres i for stor grad. Det kan virke som at bekymringen er at dette skal være en «top-down» endring som påtvinges. En informant utalte i forbindelse med dette at:

«Der tror jeg tiden kan være til hjelp. At man ser nytteverdien. At man ser at XX (anonymisering av seksjon) er ganske like oss, men så har de noen spissfindigheter som de må lov til å ha»

Bruk av tid og forståelse for at kulturendring tar tid, kan være en fremmede faktor for sammenslåingen. Dem vi har intervjuet er enige om at kulturene skal bevares, men at det må

skapes en felleskultur. Det er vårt inntrykk at noen av informantene mener at dette «arbeidet» må gjøres når man kommer til Taraldrud, og kan «begynne å virke» der.

Det gjenspeiles i følgende utsagn:

«Ja, fire ulike seksjoner og kulturelle ståsted. De har sine egne kulturer som nå¹⁰ skal smelte sammen»

Selv om det virker til å være noen som mener at man ikke skal begynne den store kulturjobben før man er fysisk på Taraldrud, så er det enkelte eksempler på at man jobber for å knytte bånd og forståelse mellom de aktuelle seksjonene, og at man har gjort dette en stund. Vi mener det er fremmede for prosessen å starte kulturarbeidet tidlig og bevisst for å ha best mulig grunnlag når man faktisk skal bo på nytt beredskapssenter.

Mannskaper blir oppfordret til å «besøke» de andre seksjonene for å bli bedre kjent. Mange av mannskapene ved seksjonene kjenner hverandre fra før og har vært gjensidig avhengige av hverandre i oppdragsløsning. Men det pekes i vårt materiale på at møter mellom mannskaper fra de ulike seksjonene i større grad nå, også fokuserer på at man blir kjent utover oppdragsløsningen. Man forsøker å bli kjent med ansiktene og menneskene. Dette samsvarer godt med helheten av teorien vi har benyttet, om at det er hele mennesket som må sees i sammenheng med kultur. Vi anser det som fremmede for endringen at mannskapene, i tillegg til taktisk samvirke, møtes og blir kjent.

En av våre informanter uttalte om å være på Taraldrud:

«Jeg vet ikke hvordan det fysisk kommer til å bli når jeg kommer inn døren på morgenen, hvem jeg kommer til å se og hvor man oppholder seg mellom slagene. Det er jeg litt spent på selv, egentlig»

¹⁰ informanten sitt «nå» er når det er etablert på Taraldrud

Denne type tanker antas å være normale og sunne i en endring, uten at vi skal eller kan vurdere det psykologiske aspektet ved dette. Men det er klart for oss at en prosess med å bli kjent før man skal flytte til Taraldrud, kan være fremmende for prosessen, fordi man kan ta ned noe av den uroen som er omkring hvem man skal «leve» sammen med og hvordan de er.

I forbindelse med disse oppfordringene til å besøke andre seksjoner, så fikk vi data på at det kunne være kontraproduktivt med tilfeldige oppdukkende «besøk». Det ble oppfattet som en uting dersom det plutselig dukket opp noen som ikke hadde «avtale» eller konkret ærend. Det beskrives som forstyrrende. Det er vår klare oppfatning at lederne kan fremme prosessen ved å lage klart og avstemt innhold og tider for besøk og invitasjoner, slik at det avsettes tid og kapasitet til dette. Så kan vi finne argumenter for at denne prosessen ikke må bli for tilrettelagt og kunstig, da det er deltakerne i sammenslåingen som best kjenner behovet.

Kotter (Kotter, 2014) sitt punkt om å planlegge for og sette fokus på seire underveis og tidlige gevinster i en endringsprosess, kan understøtte dette å bruke tid og krefter på å bli kjent. Vi fikk fortalt historier om praktiske ting som hadde blitt løst som en følge av at personell ved seksjonene hadde møtt hverandre og utvekslet erfaringer og behov. Seksjonene er gjensidig avhengige av hverandre i oppdragsløsning og kan derfor ha meninger og tanker om hvordan de andre seksjonene for eksempel gjør ting, eller hvilken type utstyr de har eller burde ha, herunder opplæring som kanskje en av de fire seksjonen kan bidra med. Vi mener å se grunnlag for at lederne ved seksjonene i større grad kan ta tak i de gode historiene omkring informasjonsdeling, og løfte disse og bruke dem som gode eksempler, samt belønne dem som faktisk klarer å skape disse seirene. Dette kan i sin tur, ifølge Kotter, være med på å drive og forbedre endringsprosessen (Kotter, 2014).

Det er en omforent tanke om at det å slå sammen de fire seksjonene er riktig. Endringen fremmer muligheten til å nå målet for seksjonene, som er å gjøre jobben sin best mulig. Alle våre informanter fremstår som målorienterte og opptatte av å være i posisjon for å få gjort jobben sin best mulig. Kulturen og identiteten er viktig for alle, men den er viktigere for noen av dem vi har snakket med enn andre. Dette innebærer, slik vi ser det, en ubalanse i hvor stort fokus dette har. Vi mener derfor å se at det er viktig for lederne i prosessen å se hva kulturen

er og betyr, og ikke demontere den til et spørsmål om ære eller makt. Det kan godt være elementer av makt og posisjoneringskamp i dette, men vi mener å forstå utfra vår datainnsamling at kulturens betydning og påvirkning er viktigst og bør veie tyngst.

Delkonklusjon kultur og identitet

Vi mener at det gjøres mye bra i FNB-seksjonene fra ledernivå. Lederne omtaler at de har selvstendige, interesserte og lojale medarbeidere som «tenker selv». I dette oppfatter vi at de utfordringene vi har pekt på i dette temaet, handler det fra lederhold om tilrettelegging og tilstrekkelig lederfokus på utfordringene. Vi oppfatter at menneskene i kulturene er så reflekterte og har såpass likt «målfokus» at de vil klare den mellommenneskelige jobben for å oppnå det målet som alle virker omforent om, men at dette kan fremmes og hemmes dersom ledelsen legger til rette for eller ikke legger til rette for.

En utstrakt mening ved FNB er at det er viktig at de fire seksjonene får lov til å fortsette å være forskjellige og ha sine særegenheter selv om de skal jobbe tettere sammen etter sammenslåingen. Ingen ønsker å tvinges eller assimileres inn i en ny kultur. Likevel er det en forståelse for at de fire seksjonene antagelig kommer til å skape en felles kultur sammen i tiden frem mot og etter innflytting på beredskapssenteret. Denne overliggende, felles kulturen er ennå ikke fullstendig etablert, og vi savner i vårt datamateriale initiativ fra lederne til å forsøke å forme og styre dette i en ønsket retning.

Meningsdannelse, meningsskaping og involvering

«Du må vite hvor du kommer fra for å vite hvor du skal» - ukjent

Uttrykket over er av ukjent opphav, men er brukt i mange forskjellige varianter i populærkulturen. Uttrykket er beskrivende for hvordan meningsdannelse i organisasjoner utvikler seg. Det å forsøke å skape en mening, både for seg selv og sammen med andre, i det som kan fremstå som et noe kaotisk organisasjonsliv, kan være en prøvelse. Det handler om å forsøke å forstå hva som har vært, hva som er, og hva som skal bli. Det er også slik at den enkeltes meningsdannelse ikke skjer i et vakuum. Man blir påvirket av egne kolleger og ledere som har sine egne agendaer.

Meningsdannelse skjer ifølge teorien blant annet ved at den enkelte forsøker å skape seg en formening om hva som tidligere har skjedd og påvirket organisasjonen, og hva som gjør at organisasjonen er der den er i dag (I. G. Stensaker et al., 2004). Vi spurte våre informanter om hva som var årsaken til at FNB skulle samlokaliseres:

«Årsaken er nok Utøya, kort og godt»

Dette synet støttes av en annen informant:

«Altså, hovedårsaken tror jeg er 22.juli»

En annen informant har et noe mer historisk perspektiv:

«... hovedtanken var at Heli skulle samlokaliseres med BT. Til tross for at det lå mye synergi i det, så vil jeg si at utgangspunktet var et arealbehov. Og en politisk intensjon om at Heli skulle ligge i Oslo. Det er sånn det begynte»

Samme informant fortsetter:

«Så kom endringsprogrammet i Oslo som begynte å snakke mye varmere om synergitanke knyttet til de metodene som var nasjonale. Da oppstod behovet for - hva skal jeg si - koordinering av felles innsats i felles i operasjoner, og dette møter da et prosjekt som går med tanke på relokalisering»

Det at det er forskjellig forståelse for hvorfor en endring finner sted, kan være med på å hemme endringsprosessen. I dette tilfellet har nok de forskjellige synene en mindre betydning. Det kan bero på noe så enkelt som at ikke alle kjenner til den historiske prosessen som begynte mange år før terroraksjonen 22. juli. Til tross for at noen trekker frem det historiske perspektivet, så er det stor enighet blant informantene – også blant dem som kjenner til forhistorien – om at terroraksjonen 22. juli i regjeringskvartalet og på Utøya har hatt en viss effekt, og kan sees på som en drivende årsak til samlokaliseringen av FNB. At det er en så vid, felles mening i organisasjonen om årsaken til endringen er å anse som fremmede for endringsprosessen. Vi finner støtte for dette i teorien hvor det pekes på at en felles oppfatning

i organisasjonen av hvorfor ting skjer er gunstig når det kommer til endring (I. G. Stensaker et al., 2004).

Som vi har vært inne på tidligere gir flere informanter uttrykk for at de føler seg heldige med sin plassering i politiets organisasjon, og at dette er en felles mening i FNB. Vi har drøftet dette noe mer utvidet i avsnittet «Motivering». Det foreligger en felles mening i organisasjonen FNB hvor man føler seg heldig for å jobbe der man gjør. Dette anser vi som fremmede for endringen ved FNB, fordi både ledelsen og ansatte antagelig er villige til å gi noe tilbake som en slags «takk for at vi har gode rammebetingelser» i motsetning til en marginalisert seksjon.

Man finner også støtte i teorien for at man må skape forståelse i organisasjonen for at endring er nødvendig (Kotter, 2014), og en av informantene våre uttalte i den forbindelse dette:

«Når det gjelder den tingen spesifikt så er det jeg har lagt mest vekt på at hvis - Kotter sin teori om å skape en forståelse om at endringen er et behov før den skjer, da går en endring veldig mye enklere, enn om du bare trer ned en endring»

En annen informant setter på eget initiativ noen ord på sine tanker rundt 22. juli og hva som kan forbedres ved å samlokalisere FNB:

«... man så store gap og mye utfordringer. Da hadde man jo ressurser tilgjengelig som man ikke benyttet seg av, og det var vel ikke noe veldig bra organisering i forhold til å tenke helhetlig, i forhold til det konseptet man prøver å gå igjennom. Og så har man vel sett det i oppdrag sånn i etterkant av det, at man ser jo gevinsten av - jeg tror alle på FNB ser gevinsten av samlokaliseringen, men grunnen til at det skjer, det tror jeg er 22. juli. Det har gått lang tid, men at det er det som ligger til grunn».

Uttalelsen over peker på at det var et behov for en endring, selv om det behovet ikke nødvendigvis kom til syne gjennom en ledelsesstyrt endringsstrategi. Dette støtter opp uttalelsen til informanten som snakket om Kotters første steg i en endring – å skape en følelse i organisasjonen av at det haster å endre, og at dette er viktig for ikke å gå glipp av en god

mulighet (Kotter, 2014). Dette bygger videre under det vi allerede har påpekt, nemlig at det ligger en felles mening i FNB om hva som er årsaken til endringen, og at endringen er nødvendig.

22. juli kan sees på som den mest meningsdannende hendelsen i FNB i forbindelse med endringsprosessen. Til tross for at det ligger en historie lenger tilbake i tid - forut for 22. juli - om «hvem, hva og hvor» når det gjelder samlokaliseringen av FNB, så er det en «felles organisatorisk kunnskap» som sier at 22. juli er den største årsaken til endringen.

Videre forteller informanten at alle på FNB gjennom oppdragsbasert erfaring ser gevinsten av samlokaliseringen. Denne informanten er ikke den eneste som snakker om en slik gevinst. Flere informanter snakker om «økt effekt i målet» og «synergi» i det å være samlokalisert. En informant snakker om hva FNB skal bli:

«Og bli det som er målet, som jo er komplementære, gjensidig forsterkende»

Det at FNB har en så omforent mening om effekt av samlokalisering, fremmer den pågående endringsprosessen. Uttalelsen over inneholder mange gode tanker og intensjoner, men er noe svevende og bør nok i større grad operasjonaliseres. Vi finner også i datagrunnlaget vårt at det pågår diskusjoner og påvirkning om hva FNB skal bli:

«Vi har hatt alle former for innspill. Både over kaffen, i formelle skriv og i mailer og alle de tingene der. Så det er klart det har vært motstand. Særlig det som går på hva FNB skal være»

Vi kan lese mellom linjene i uttalelsen at ikke alle er helt enige om hva FNB skal bli til slutt, eller at det foreligger en form for usikkerhet om hva som blir det endelige resultatet. Likevel viser dette at det er gitt rom for å komme med sine tanker og innspill på flere arenaer i organisasjonen. Det å skape et slikt klima for meningsdannelse i en endring hvor det er mulig å forsøke å påvirke og å bli hørt, er fremmede for endringen. I teorien om meningsdannelse kan man finne at disse handlingene kalles forhandlinger. Disse forhandlingene skjer ofte sent i prosessen, fordi det er først da de fleste aktørene i organisasjonen forstår hvordan endringen skal operasjonaliseres og konkretiseres (I. G. Stensaker et al., 2004). Man kan anta at dersom

det ikke hadde vært et slikt klima som beskrevet over, så ville den nevnte motstanden ha tatt en større og mer uforutsigbar form, noe som ville ha hemmet prosessen.

Vi ser i teorien at det som leder er viktig å være klar over at meningsdannelse i en organisasjon kan ta lang tid. Det er også viktig å være klar over som leder av en endringsprosess at det å styre meningsdannelse kan være svært vanskelig (I. G. Stensaker et al., 2004). En av seksjonslederne vi intervjuet uttalte følgende:

«Jeg tror at endring er modning. Jeg tror at når de får informasjon i august, så kan det hende at de ser løsningen i oktober»

Vi ser her at det er forståelse i FNB for at det er behov for modning av informasjon, og at dette kan ta tid. I sitatet blir tiden til modning av informasjon angitt som to måneder. Dette var et muntlig eksempel, og vårt klare inntrykk var at det ikke var tiden som var angitt som var poenget, men at det ble gitt nødvendig tid. Vi kan her se på uttrykket «modning av informasjon» som tiden det tar fra den enkelte mottar informasjonen, til det har blitt skapt en individuell og organisatorisk mening om emnet.

En utfordring når det kommer til meningsdannelse ved FNB pr i dag er at de fire seksjonene er fysisk adskilt. Det er derfor begrenset med sosial interaksjon i hverdagen mellom de fleste i organisasjonen. Samlokaliseringen av FNB på Taraldrud vil åpenbart bøte på dette problemet, men enn så lenge kan man risikere at det kan danne seg organisatoriske «sannheter» gjennom meningsdannelse ved den enkelte seksjon. Dette kan skje til tross for at meningsdannelsen skjer på bakgrunn av lik informasjon. I all enkelhet handler dette om at vi her snakker om mennesker i en endring, og disse har forskjellige mentale kart, forventninger, håp og ønsker for seg selv og organisasjonen (Karp, 2014). Siden påvirkningen under meningsdannelse vil være størst mellom de ansatte på egen seksjon, risikerer man altså en forskjellig utvikling av meninger og forståelse. Vi finner i teorien at for å få til endring og koordinert handling må det være en felles forståelse for endringene som skal gjennomføres. Mangel på dette kan hemme den pågående endringsprosessen.

I forbindelse med meningsdannelsen ved FNB, finner vi følgende uttalelse:

«Jeg føler det er mer fokus på hvor- Altså, hvilken kapasitet vi får når vi blir samlokalisert. Mer fremtidsrettet enn historisk, egentlig, er litt min opplevelse»

Når man snakker om meningsdannelse i en organisasjon, så handler dette ikke bare om nåtid og fremtid. Det handler også om det som har vært. Informanten over snakker om at fokuset ved FNB er mer fremtidsrettet enn historisk. Å anerkjenne jobben som tidligere er gjort for å gi det som en gang har vært av betydning for den enkelte, kan være en viktig del av meningsdannelsen. Dersom ansatte ved FNB opplever at det gjennom endringsprosessen blir satt en strek over den jobben som tidligere er gjort, og at den nærmest blir sett på som verdiløs, kan dette skape frustrasjon og motstand i organisasjonen. Dette fordi det bryter med den tidligere opplevelsen de enkelte hadde av at jobben de gjorde var betydningsfull og viktig. Hvis alt fokus rettes forover mot alt som skal bli så mye bedre, kan enkelte oppleve at fortiden ikke lenger teller. Dette kan være med på å hemme en endringsprosess.

Vi ser i vårt datagrunnlag at det er forsøkt å drive med en slags strategisk påvirkning av meningsdannelse ved FNB:

«Avdelingsleder har highlightet det å fremsnakke de fire seksjonene, fremfor å sparke bein på hverandre»

Vi ser her at avdelingslederen har understreket at det er ønskelig med en viss form for omtale av seksjonene internt ved FNB. Dette fremstår som et ledd i å forsøke å skape godt samhold ved FNB. Dette er neppe noe avdelingslederen ved FNB er alene om å forvente eller ønske av organisasjonen sin. Likevel kan det sees på som å drive med meningsskaping internt i egen organisasjon, som vil være med på å fremme endring.

Delkonklusjon kultur og identitet

Det at det foreligger en så stor enighet i FNB om at 22. juli er den største årsaken til hvorfor endringen finner sted er fremmede for prosessen. Dette er uavhengig av om det objektivt sett

er «riktig» eller ikke. Det er den felles opplevelsen av at 22. juli var av stor betydning for samorganiseringen som her er fremmende.

Videre finner vi en felles enighet ved FNB om at de som jobber der er heldig stilt i forhold til sammenlignbare seksjoner i politiet for øvrig. Vi har i denne oppgaven ikke sett på rammene for å drive FNB sett opp mot øvrige politiavdelinger. Likevel kan vi konkludere med at det som fremstår som en felles enighet - nemlig at man føler seg nærmest privilegert ved å jobbe ved FNB - er fremmende for prosessen.

Vårt generelle inntrykk når det gjelder meningsdannelse ved FNB er at det gis tid og rom for at tanker om meninger kan luftes og modnes. Dette er i seg selv fremmende for prosessen.

Det som fremstår som mest hemmende er at de fire seksjonene i dag ikke er samlokalisert med den faren at meningsdannelsen ved de enkelte seksjoner kan skape forskjellige opplevelser av virkeligheten.

Endringsagenter og visjon

Involvering av den enkelte i organisasjonen kan ta ulik form og farge, og vi har også funnet grunnlag for å påstå dette i vårt datagrunnlag. Endringsagenter er ikke nødvendigvis en konstant form eller størrelse, og vi har ikke funnet grunnlag for at det er blitt brukt bevisst. Altså kan vi ikke se at vi har funn som viser at lederne ved FNB aktivt og bevisst har brukt endringsagenter for å fremme endringen. Det vi imidlertid finner, er at det er brukt enkeltpersoner til å fronte eller dra fagområder eller lignende fremover, men for oss fremstår dette som et valg for å sikre fagkompetanse i ulike prosesser, og ikke et bevisst prosessvalg for å fremme endringen per se.

Vi har også forsøkt å finne ut om hvorvidt det foreligger en visjon for endringen. Vi finner støtte i litteraturen (Kotter, 2014) for at en visjon kan være fremmende for endring og være et samlende felles mål. Det samme behovet pekes på i litteraturen om at mennesket kan ha et

behov for å følge eller forholde seg til noe som er større enn oss selv, og at dette kan være ledelse og/eller ledere (Karp, 2019).

Et utsagn vi fikk fra en av våre informanter er felles for det flere av informantene fortalte oss da vi spurte dem om involvering i prosessen:

«Så jeg tipper det er sånn-Ok, har dette her noen effekt for meg i praksis? Nei, kanskje ikke. Ok, da fokuserer jeg på de andre tingene. Jeg er sånn, og jeg tror det er svar på vegne av ganske mange»

Vårt klare inntrykk er at overordnet, så er innstillingen at man er oppgavefokusert og ønsker seg involvering dersom det får en direkte påvirkning på eget virke. Det fremkommer også under intervjuene at det har vært et eksternt konsulentselskap som har ledet prosessen med bygging og innredning av beredskapssenteret på Taraldrud. Her har vi fått data på at det har vært god involvering av fagressurser fra seksjonene:

«... og da har det vært informasjonsmøte også med Metier¹¹, så har vi hatt egne folk i prosjektet som på en måte har kommet med sin versjon av det, som da ikke er en del av ledelse, men som er rett og slett fagpersoner som går inn som konsulenter for konsulentene, da»

Eksterne konsulenter omtales i litteraturen som en type endringsagenter som ikke har den formelle makten eller posisjonsmakten som interne ledere har, men er prosessdrivere eller har en form for ekspertkompetanse som gir dem gjennomslagskraft (Karp, 2014). Disse konsulentene beskrives som lydhøre og involverende i prosessen. Også her finner vi støtte i våre data for at det fokuseres på informasjon og påvirkning på de elementene som treffer praktiske og operasjonelle gjøremål, det nevnes størrelse på skap, plassering av treningsfasiliteter, beskaffenhet på disse etc. Disse endringsagentene kan sies å fremme prosessen, spesielt fordi de omtales positivt av våre informanter.

¹¹ Konsulentselskap

Flere av våre informanter har også pekt på nytten av å se byggingen og beredskapssenteret fysisk underveis og at den type involvering har vært svært positiv:

«... en statusoppdatering, hvordan man ligger an, og de tingene der, det er viktig og det synes jeg man har vært flinke til. Det er ikke lenge siden vi var på en omvisning på senteret og tuslet rundt der ...»

Denne type involvering faller godt sammen med de uttalelsene vi har fått fra alle våre informanter, om at det å se senteret og den fysiske fremgangen har gjort mye med innstillingen og fokuset til de som er berørte av prosessen. Vi har funnet data på at dette er av positiv karakter og at det bidrar positivt til endringsprosessen. Vi mener å kunne se at for de informantene som har lang fartstid, kan dette henge sammen med at de ser at det endelig skjer noe og at arbeidet materialiseres. De som har vært med fra idéstadiet og gjennom politiske og interne omkamper, omtaler byggingen som en drøm som går i oppfyllelse.

Vi har funnet data på at medarbeidere føler at de er involvert i prosessen når det gjelder de fysiske elementene og de praktiske påvirkningene som endringen har. Imidlertid har vi ikke klare funn eller indikasjoner på at ledelsen har involvert de ansatte i endringsprosessen utover det faglige og praktiske. Det utelukker ikke at det faktisk gjøres eller gjort, men vi kan altså ikke peke på den type funn. Det vi har funnet i forbindelse med involvering, utover faginvolvering, som innvirker på prosessen forøvrig er blant annet følgende utsagn:

«... og det er klart at å ha et allmannamøte hvor man sier at, «hvis dere har noen innvendinger så kom med det.» Og du sitter rundt et bord og ser at- ja, men- du stusser litt, men du har ikke peiling på bakgrunnen for at de har valgt det i stedet for det. Da blir det vanskelig å rekke opp hånden og trekke i håndbrekket»

«Ikke som jeg kan si her og nå, at det er pekt på noe konkret, men at man har vel hatt en sånn runde hvor man har fått mulighet til å kunne komme med noen innspill som går på treningsdager, og at man har fått diskutert og snakket rundt det. Men ikke sånn at du er med og bistår i et prosjekt, type, det har jeg ikke inntrykk av»

«Det med at de har kalt det en inkluderende prosess, at det er viktig for dem at det er en inkluderende prosess. Jeg tror de har blandet litt inkluderende og informerende, for å si det sånn. For en inkluderende prosess, da skal man jo kunne komme inn såpass tidlig at man kan være med å påvirke litt, da. Men, i informerende, da holdes du bare informert med hva som skjer, og det har vi faktisk snakket om, så skal vi nærmest signere protokoller og ting og tang, på noe vi egentlig ikke har vært med på å ...»

Disse tre sitatene er betegnende for de funn vi har. Vårt utvalg av informanter har ikke pekt på noe konkret. Dette gjelder alle informantene, både ledere og medarbeidere. Vi har fått konkret fra to ledere at de har involvert mannskap i prosjekt eller lignende, men de arbeidsoppgavene er altså av en operasjonell art og har et klart fagtilsnitt, slik vi kan bedømme det.

De uttalelsene vi har fått, gir oss grunn til å påpeke at selv om de involverte har en operasjonell tankegang og i utgangspunktet har høyest fokus på nettopp det, så har det vært for lite og for upresis informasjon i prosessen. Det er vanskelig å være sikker på hvor mye som skyldes ledernes evne til å informere eller mangel på slik som er grunnen, eller om det er den enkeltes medarbeiders interesse for å søke informasjon. Et viktig spørsmål å avklare vil være om det er tilstrekkelig tilrettelagt for spredning av informasjon og om informasjonen er presis og konkret nok. Det er vår oppfatning at forhold omkring psykososiale forhold, ansvarsforhold, praktisk tilrettelegging etc. bør informeres omkring, selv om de ansatte i liten grad gir eksplisitt uttrykk for dette. Det kan være utfordrende å erkjenne at dette er et fokusområde for den enkelte. Kanskje er det spesielt utfordrende å bekjentgjøre denne type fokus i organisasjoner som har sterke kulturer og er lite preget av myke verdier. Vi oppfatter at det er ansett som positivt å ha et operasjonelt fokus og at fokus på administrative eller organisatoriske endringer eller premisser oppfattes som unødig «støy». Dette kan sannsynligvis være en fornuftig tilnærming for å oppnå tilstrekkelig kvalitet og kapabilitet i et arbeid som krever svært høy kompetanse og svært høy motivasjon for å utføre oppdraget, men det bør også legges til rette for diskusjoner og arenaer for å ha meningsutveksling og drøftinger omkring alle elementer i en slik endringsprosess. Vi mener det kan hemme prosessen at det ikke hensynstas tilstrekkelig at det ikke bare er det organisatoriske eller fysiske som endres.

Vi mener å kunne se at det fremmer endringsprosessen å involvere de berørte medarbeiderne i fagsporet. Dette gir eieforhold og man vil se fysisk fremgang, og det gir påvirkningsmulighet på det som betyr mye for mange i dette miljøet. Dersom vi holder fast ved først sitat i dette emnet, så vil det å kunne påvirke de fysiske betingelsene og få ting som de fungerer best, være det viktigste for mange av de som er ansatt ved FNB.

Vi ser at dersom medarbeiderne opplever at de innspill og meninger de spiller inn, ikke tas til følge eller avvises på et saklig eller fornuftig grunnlag, vil dette kunne hemme endringsprosessen. Se også vårt tema om kommunikasjon som er relevant for dette.

Visjon

I Kotter sin modell for endring kan vi finne støtte for å ha og bruke en visjon for felles retning og for å motivere (Kotter, 2014). Dette synspunktet understøttes også av annen relevant ledelseslitteratur. Underforstått må visjonen være laget for å gjøre det overnevnte. Videre beskriver Kotter et behov for å kommunisere, spre og befeste visjonen i organisasjonen (Kotter, 2014).

På våre spørsmål omkring visjon og visjonsarbeid har vi fått følgende svar på om informantene kjenner til eller har hørt om en felles visjon for endringen som de står i:

«Jeg vet at det foreligger noe»

«Seksjonen har sine egne visjoner og vi har sittet sammen, men det er ikke publisert en felles visjon»

«... man har jo prøvd å jobbe frem en felles visjon. Felles FNB visjon, den er vel litt på vent, men skissen var vel en ganske tydelig retning av der vi allerede er»

«Ja. Det har jo vært satt i gang et visjonsarbeid»

«Ja. Det har vært et visjonsarbeid, faktisk. Med å finne en felles visjon. Sist jeg hørte om det var det ikke helt 100 prosent landet enda, men man hadde kommet veldig langt ...»

Vi mener å kunne si at de vi har snakket med er enige om at en visjon kunne vært formålstjenlig og bidratt positivt til endringsprosessen. Våre informanter er i stort samsvarende med Kotter sin påstand om at en visjon kan gi felles mål og motivere til endringen mot et felles slutt punkt. På det grunnlaget kan vi si at det visjonsarbeidet som er utført, kan ha hatt en samlende effekt på de lederne som har deltatt i arbeidet. Imidlertid oppfatter vi at visjonsarbeidet er lagt vekk, iallfall midlertidig. Vi har ikke fått vite noe om de konkrete årsakene til at arbeidet ikke fortsatt drives, men vi tolker uttalelser fra våre informanter dithen at det har skapt vanskeligheter å enes om noe felles. Vi viser til vårt avsnitt om kultur og identitet for drøftinger som kan være relevante.

En av lederne ved FNB uttalte følgende om visjon:

«Men man skal jo ikke avlive kulturene på de fire seksjonene. Man må skape en felles kultur i tillegg. Og det arbeidet gikk ut på at man tok verdiene på de fire inn i potten, så plukket man ut det som var felles, og som kjennetegnet oss i fellesskap»

Det kan ha hemmet endringsprosessen at man ikke har hatt en visjon for endringen tydelig og klar tidlig. Det er vanskelig å peke på konkrete gevinster eller tap i dette, men vi kan, både teoretisk og ut fra hva informantene har fortalt oss, legge til grunn at en felles visjon og arbeidet med en slik kunne fremmet prosessen og hatt en positiv effekt.

Vi støtter vår konklusjon også på følgende uttalelse fra en leder ved FNB:

«Jeg har ment at det burde vært gjort tidligere. Det kunne vært «åja, det er det vi skal styre mot»

Delkonklusjon endringsagenter og visjon

Det burde i større grad vært bevisst bruk av endringsagenter også for selve endringen, ikke bare det operasjonelle og taktiske fokuset. Vi mener dette kan bidra til høyere forståelse og mer riktig situasjonsforståelse blant de berørte.

Et visjonsarbeid kunne vært bidragsytende til å sette overordnet retning, og man kunne muligens ha dratt nytte av slikt arbeid for å tidlig sette fokus på samordning, kultur og tilpasning. Hvorfor arbeidet med en felles visjon har stanset opp er for oss ukjent utover at det blir fortalt at han som hadde ansvaret for dette sluttet å jobbe ved FNB. Dette er over et år siden, og vår antagelse er derfor at visjonsarbeidet har vist seg vanskeligere enn først antatt på grunn av frykt for å miste noe av den bærende og særegne kulturen den enkelte seksjon har. Man vet fra teorien at en visjon kan være til stor hjelp i tider for ting endres, og mangel på en felles visjon ved FNB er derfor hemmende for endringsprosessen.

Konklusjon

Når vi nå skal sammenfatte funnene i denne oppgaven og svare på: «Endringsledelse - *Hva hemmer og fremmer samorganiseringen av politiets Felles Nasjonale Beredskapsressurser?*», så er det utvilsomt mange faktorer på både individ- og organisasjonsnivå som spiller inn. Vi finner i vårt datagrunnlag at det gjøres et stort stykke arbeid blant seksjonslederne ved FNB for å få samorganiseringen av FNB til å bli vellykket.

Under nærmest hver overskrift i drøftingene våre kan vi konkludere med at det gjøres arbeid som i større eller mindre grad fremmer prosessen. Noen av de elementene som allerede fremmer prosessen kan det likevel gjøres bedre eller mer av, slik at det fremmer prosessen mer eller eventuelt hemmer prosessen mindre. Vi mener å ha funnet mangler på enkelte områder innen endringsledelsesarbeidet.

Vi har i det følgende forsøkt å samle trådene fra teori og drøfting i denne oppgaven for å konkludere på de områdene hvor vi mener vi har størst grunnlag for å svare på oppgavens problemstilling.

Kultur og visjon

Det er ingen tvil om at det ved FNB finnes fire sterke kulturer i hver sin seksjon. Noen av kulturene fremstår som sterkere enn andre på bakgrunn av hvor lenge seksjonene har eksistert, hva slags felles historie som ligger der og sammensettingen av ansatte ved seksjonene. Det å skulle slå sammen fire sterke «individualister» krever fleksibilitet blant samtlige av de involverte. I vår oppgave fremkommer det i liten grad en bevisst holdning blant lederne til det å skulle samorganisere fire sterke kulturer. Alle lederne er bevisste de sterke kulturene, men til tross for dette gjøres det lite konkret ledelsesstyrt arbeid rundt temaet. Det finnes ingen felles visjon for hva FNB skal bli etter innflytting på beredskapssenteret. Samorganiseringen vil nok nå sitt mål uavhengig av en visjon, men ledelsen ved FNB mister et mulighetsvindu til å bevisst styre mot en ønsket slutttilstand. I stedet har man, slik vi oppfatter det, i stor grad valgt å skyve dette foran seg. Vi antar at det vil vokse frem en felles, avdelingskultur ved FNB, uavhengig av om det er forsøkt å legge til rette for en slik kulturdannelse eller ikke.

Hva som er den konkrete årsaken til at det ikke blir tatt tak i dette arbeidet har vi ikke fått svar på i vårt datamateriale. Det eneste som er sagt, er at den som hadde ansvaret for å utarbeide en visjon sluttet ved FNB. Vi mener å kunne se konturene av en proteksjonistisk holdning når det kommer til å verne om eksisterende kultur ved seksjonene, og vi kan ane at grunnen til manglende ledelse, som angår kultur og visjon, er at temaet berører følelser som er dypt forankret hos den enkelte leder og ansatt, og at en endring utenfra truer noe som fremstår som unikt og sårbart. Hvis vi legger dette til grunn vil det sammenfalle godt med teori på området som dreier seg om endring i sterke kulturer.

Et annet aspekt som er verdt å merke seg ved den manglende styringen mot en felles, avdelingskultur, er at i slike sterke kulturer som vi ser på seksjonsnivå ved FNB, vil mest sannsynlig mange ansatte knytte sin egen personlige identitet med sin rolle på sitt arbeidssted. Ved å rokke ved identiteten til disse på arbeidsstedet, berører man også ved dem som privatpersoner.

Ved å ta tak i jobben med å skape en felles, avdelingskultur ved FNB, kunne man betrygget sine ansatte, med at det nye ikke erstatter det gamle. Det kommer i tillegg.

Vi finner mangelen på en visjon og mangelen på utvikling av en felles kultur som hemmende for prosessen.

Kommunikasjon og informasjon

I vår oppgave finner vi at det drives et utstrakt arbeid blant lederne ved FNB for å informere sine mannskaper om fremdriften i endringsprosessen. Dette gjøres gjennom det vi kan kalle formelle kanaler hvor lederne kontrollerer hvilken informasjon som deles, hvordan den deles og når den deles. De fire seksjonslederne har hver sine måter å holde mannskapene sine oppdatert på som er tilpasset de interne forholdene på den enkelte seksjon. Gevinsten i å dele mye av informasjonen fra endringen til mannskapene gjør at prosessen oppleves mer transparent noe som antagelig fører til mindre/færre mistanker om et «spill bak kulissene» og som igjen reduserer motstand mot prosessen.

Videre ser vi at lederne ved FNB tillater menneskene å ha diskusjoner og meningsutvekslinger av mer uformell art på forskjellige arenaer. Dette gjelder også mellom ansatte på tvers av seksjonene, noe som er med på å skape et felles bilde av endringen blant de ansatte. Det er også lov for menneskene å komme med innspill og forsøke å påvirke prosessen uten at dette blir sett på som noe negativt eller slått ned på. Gevinsten i dette er at informasjonen da går begge veier, og ledelsen ved FNB får på den måten tatt temperaturen på organisasjonen.

Den viljen lederne har til å dele informasjon er fremmede for prosessen.

At lederne ved FNB anerkjenner behovet for uformelle arenaer hvor ansatte kan dele informasjon er fremmede for prosessen.

Til tross for stor vilje blant lederne til å dele informasjon finner vi ingen bevisst informasjonsstrategi ved FNB. Dette gjør at man risikerer at hver seksjon får tilgang på forskjellig informasjon, eller at det som i utgangspunktet var lik informasjon får forskjellig koloritt tilført av de forskjellige seksjonslederne. Det å alene satse på at disse eventuelle forskjellene fanges opp på de uformelle arenaene for informasjonsdeling blant de ansatte blir et sjansespill.

Videre finner vi at mye informasjon som kommer fra lederne deles gjennom lite attraktive kanaler som gjør at informasjonen ikke når frem. Eksempler på dette kan være skrevne dokumenter eller møtereferater som ligger lagret på dataområder med felles tilgang hvor en eventuell mottaker aktivt må oppsøke informasjonen.

Mangel på en felles informasjonsstrategi ved FNB og valg av lite attraktive kanaler å dele informasjon på er med på å hemme prosessen.

Motstand

Gjennom datainnsamlingen vår har vi forsøkt å kartlegge om det finnes noen form for motstand mot den pågående prosessen. Vi finner ikke veldig mange konkrete eksempler på motstand i våre data. Dette til tross for at flere av informantene på ledernivå beskriver at de har møtt sin del motstand.

Mye av den motstanden vi finner er det man kan kalle støttende motstand, altså der man har organisasjonens beste i tankene. Det at vi finner mest av denne typen motstand, springer nok ut fra det faktum at det ved FNB stort sett jobber pragmatikere med et stort fokus på oppdraget man er satt til å løse. For de fleste er det ikke så viktig hvordan ting ser ut, bare det virker. Mye av denne typen motstand blir håndtert ved at meninger kommer opp og frem i lyset, og det blir snakket åpent om det. Vi finner eksempler i vårt datagrunnlag på hvordan prosessen fra idé til beslutning fungerer i enkeltsaker ved FNB, hvor en leder løfter frem en idé, det åpnes for å komme med innspill og uenigheter, innspill og uenigheter blir bekreftet mottatt og tatt med i beregningen før en beslutning fattes og man går videre. I tillegg til den beskrevne prosessuelle tilnærmingen finner vi flere eksempler på at ansatte er tatt med på og får fatte avgjørelser innen fagspesifikke områder.

Den beskrevne arbeidsprosessen over, samt direkte medbestemmelse på fagnivå mener vi er to årsaker til at man ikke finner mer motstand i prosessen enn det man faktisk gjør.

Beslutningsprosesser og medbestemmelse på fagnivå er med på å begrense motstand, og dette fremmer prosessen.

Forslag til tiltak ved FNB

I det følgende vil vi komme med forslag til to konkrete tiltak vi mener vil være med på å ytterligere fremme endringsprosessen ved FNB. Disse tiltakene er hentet ut fra konklusjonen i oppgaven, og vi vil redegjøre helt kort for disse.

Styrt arbeid mot en felles kultur

Det å skape et uttalt og felles mål gjennom en visjon vil kunne gjøre det enklere for alle å vite hva det er man ønsker at et fremtidig FNB skal bli. På den måten vil alle kunne innrette sine daglige gjøremål i stort og smått mot nettopp dette. Dette vil ha en samlende effekt. Videre vil for eksempel utarbeidelsen av et felles enhetssymbol, det som i teorien blir omtalt som artefakt, være noe annet som virker samlende. Det er ikke vår mening at de allerede eksisterende kulturene på seksjonene skal erstattes. Ei heller bør nåværende enhetssymboler legges vekk. Kultur og enhetssymboler bør bevares på den enkelte seksjon. Vi anbefaler å styre mot/utvikle en enhetskultur som skal komme som et tillegg til det allerede eksisterende. Denne overliggende enhetskulturen vil uansett utvikles ved at de fire seksjonene blir samlokalisert og begynner et tettere samarbeid. Nå er muligheten til å direkte kunne påvirke hvordan man ønsker en slik kultur skal være.

Felles informasjonsstrategi

En større grad av overordnet kontroll på hva som er viktig å dele og hvordan dette skal eller bør deles med organisasjonen, kan ha en effekt på hva som mottas av informasjon, og hvordan den blir mottatt. Man vil i større grad vite hva kunnskapsnivået i organisasjonen er omkring endringsprosessen. Dette vil kunne ha positiv effekt for medarbeiderne som i større grad klarer å ta til seg *relevant* informasjon og det vil kunne hindre noe av eventuell motstand som måtte oppstå, især den som måtte være basert på omtrentligheter eller misforståelser. For lederne ville dette også kunne gi et godt bidrag til å avstemme hva som er viktig og hva som antas å være støy. Det kan tenkes at denne type informasjonsfiltrering burde vært drøftet i relevante fora. Så burde man ha tilgjengeliggjort all informasjon på et sted, som de med spesiell interesse kan oppsøke og lese.

Kritikk til oppgaven

Vi har forsøkt å gjøre en så grundig og god jobb som omstendigheter, kapasitet og tid har tillatt. I en slik oppgave vil det imidlertid alltid være svakheter og vi har identifisert tre overordnede elementer som vi kan se at kan være gjenstand for kritikk.

Vi er begge utdannet politi og har jobbet i etaten i flere år. André jobber i politiet i dag. Vi ser at dette kan ha påvirket oss i noen grad, ved at vi har noen forutinntattheter og legger egen erfaring til grunn. Vi har forsøkt å være dette bevisst og unngå problemet, men må erkjenne at vi har følt på problemstillingen underveis.

De intervjuene vi har gjennomført har gitt oss mye data og vi har fått mange meninger og god innsikt. Det er likevel slik at vi i etterkant kan se at et høyere antall intervjuer hadde kunnet gitt oss et bredere og kanskje bedre grunnlag for å konkludere med høyere styrke og sikkerhet. Vi ser også at vi kunne hatt fordel av å gjennomføre en del intervjuer og bearbeidet disse ferdig for deretter å endre intervjuguide i henhold til de manglene vi har avdekket under analyse av datagrunnlaget. En kvalitativ undersøkelse som supplement til den kvalitative metoden, kunne også gitt oss et bredere bilde av situasjonen ved FNB.

Det har vært et klart og bevisst valg fra vår side å fullføre studiet på to og et halvt år. Oppgaven kan ha lidd noe under tidspress og vi ser at tilfanget og grundigheten av teorien er noe vi gjerne skulle hatt enda mer tid til å sette oss inn i og hatt tid til å være noe mer undersøkende og utforskende i all den litteraturen som finnes der ute på fagfeltet.

Forslag til videre forskning

Vi mener det kan være en interessant studie å se på denne prosessen, når den er ferdigstilt og enhetene har virket på samme geografiske sted i en periode. Spesielt med tanke på kultur, samarbeid og identitet. En studie av sammenlignbare enheter i for eksempel forsvaret eller i utlandet, kan gi innsikt som vil kunne bringe mer klarhet i hvorvidt for eksempel kultur og identitet spiller en viktig rolle ved disse enhetene.

Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Adriaenssen, D., & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien - positiv psykologi og positivt lederskap*: Vigmostad og Bjørke.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2).
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership - organising in an imperfect world*: SAGE.
- Aristoteles. (2006). *Retorikk* (T. Eide, Trans.): Vidarforlaget.
- Armacost, B. (2016). The Organizational Reasons Police Departments Don't Change. *HBR*.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders - Strategies for taking charge*: Harper&Row publishers.
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living leadership - A practical guide for ordinary heroes* (3 ed.). Great Britain: Pearson Education Limited.
- Blidensol, P. K. (1970, 4. februar, 1970). *Aftenposten*.
- Buchanan, D., & Bryman, A. (2009). *The SAGE handbook of Organizational research Methods*: Sage Publications Ltd.
- Burns, B. (1996). No such thing as . . . a 'one best way' to manage organisational change. *Management Decision*, 34/10, 11-18.
- Burns, J. S. (2002). Chaos theory and leadership studies: Exploring uncharted seas. *Journal of leadership and organizational studies*, 9(2).
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Management Studies*, 43(4).
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: a Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3).
- Dick, R. v., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a merger. *British Journal of management*, 17, 69-79.
- Engelstad, F. (2005). *Hva er makt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fondrevay, J. J. (2018). After a Merger, Don't Let «us vs. Them» Thinking Ruin the Company. *HBR*.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, April 2009.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6).
- Harari, Y. N. (2011). *Sapiens* (L. Stokseth, Trans.): Bazar Forlag AS.
- Hernes, G. (1975). *Makt og avmakt*: Universitetsforlaget.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4).
- Huczynski, A. (2004). *Influencing Within Organizations* (2 ed.): Routledge.
- Hughes, B. (2012). *The Hemlock Cup : Socrates, Athens and the Search for the Good Life*. UK: Vintage.

- Jackson, T. W., & Farzaneh, P. (2012). Theory-based model of factors affecting information overload. *International Journal of Information Management*, 32(6).
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma - econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 ed.): Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tuft, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-Administrative fag*: Abstrakt forlag A/S.
- Jonas, E., Schulz-Hardt, S., Frey, D., & Thelen, N. (2001). Confirmation bias in sequential information search after preliminary decisions. *Journal of personality and social psychology*, 80(4).
- Kapoutsis, I., & Thanos, I. C. (2018). Politics in organizations: Lessons, challenges and future directions. *European Management Journal*, 36(5).
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv - Om selvledelse*: Cappelen Damm.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse - Hva leder gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap - Person og funksjon*. Norge: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *HBR*.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! *HBR*.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster Moving World*: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for Change. *Gjengitt i HBR August 2008*.
- Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2017). The positives and negatives of organizational politics: A qualitative study. *Journal of Business and Psychology*, 32(1).
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network - Theory*: Oxford University Press, Inc.
- Law, J. (1992). Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity. *Systems Practice*, 5(4).
- Leadership, S. a. (1997). On leading change: A conversation with John P. Kotter. *Strategy and leadership*, 25(1), 18-23.
- Lewis, L. K. (2000). «Blindsided by that one» and «I saw that one coming»: the relative anticipation and occurrence of communication problems and other problems in implementer's hindsight. *Journal of Applied Communication Research*, 28(1).
- LOV-1995-08-04-53. (1995). *Lov om politiet*. Oslo: Lovdata.
- Mack, N., Woodsong, C., Macqueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*: USAID/Family Health International.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing Qualitative Research* (4 ed.): Thousand Oaks: Sage Publication.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Control. *American Journal of Sociology*, 83(2).
- Mohr, G., & Wolfram, H.-J. (2010). Stress Among Managers: The Importance of Dynamic Tasks, Predictability, and Social Support in Unpredictable Times. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2).
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4).

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipient's Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4).
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of management*, 25(4).
- Politidirektoratet. (2011). *Politiets Beredskapssystem Del 1*. POD-publikasjon.
- Rumsfeld, C. D. (Producer). (2002). Known knowns. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=REWeBzGuzCc>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods For Business Students* (4 ed.): Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.): Jossey Bass.
- Seip, J. A., Løchen, Y., & Albrektsen, B. H. (1978). *Hva er makt? Søkelys på studiet av makt og Maktutredningen*: Universitetsforlaget.
- Shakespeare, W. (1601). Hamlet.
- Sidorko, P. E. (2007). Transforming library and higher education support services: can change models help? *Emerald*, 29(4/5), 307-318.
- Stashevsky, S., & Burke, R. J. (2006). Leadership in organizations. 27.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3).
- Stensaker, I. G., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2004). Iverksetting av endring: Fra mange meninger til koordinert handling. *Magma - econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse - makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Venus, M., Stam, D., & Knippenberg, D. V. (2018). To Get People to Embrace Change, Emphasize What Will Stay the Same. *HBR*.
- Weick, K. E. (2009). *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization* (Vol. 2): John Wiley & Sons, Incorporated.
- Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (1998). *Identity in organizations*: Sage publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications - Design and Methods* (6 ed.): SAGE Publication inc.

Vedlegg

Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

INNLEDNING

- Presentere oss selv og prosjektet
- Forventet tidsbruk på intervjuet – 45 min - 1time
- Intervjuene har som formål å skaffe til veie informasjon om ledelsen av endringsprosessen ved FNB.
- Gjennomgå samtykkeerklæring
- Gjennomgå anonymisering og databehandling
- Avklare at vi ikke ønsker å snakke om sikkerhetsgradert informasjon, og at respondenten fritt kan velge å la være å svare på spørsmål av enhver art, herunder også å trekke seg fra hele intervjuet når som helst.

INNLEDENDE SPØRSMÅL

1. Fortell om dine arbeidsoppgaver og rolle
2. Hvor lenge har du jobbet ved XXX

3. Hva mener du er årsaken til at beslutningen ble tatt om å samlokalisere FNB?
4. Hva har blitt kommunisert om hvorfor man skal samlokaliseres?
5. Hvordan har du fått informasjon til nå i prosessen?
6. Fortelle om hvordan du har opplevd samlokaliseringsprosessen frem til nå?
7. Hva opplever du er målet med endringen?
8. Fortell om hva slags krav du opplever blir stilt til deg i denne prosessen fra leder og kolleger?
9. Hvordan opplever du generelt sett forventningene til samlokaliseringen? Fra kolleger og leder?
10. Kjenner du til om noen ansatte ved FNB har fått spesielt ansvar ifm prosessen? Hvis ja, fortell.

11. Hva mener du som ansatt at lederne (seksjon- og avdelingsledere) bør fokusere på i denne prosessen? Hvilke forventninger har du til lederen din i prosessen?
12. *Hva opplever du har vært fokuset til din leder i denne prosessen?*
13. Har du opplevd noen form for skepsis mot prosessen til nå? Hvis ja, på hvilken måte og i hvilket omfang har skepsisen artet seg?
14. Hvordan har denne skepsisen/misnøyen blitt kommunisert og håndtert?
15. Opplever du at det har vært noen form for endring av positiv art i organisasjonen som følge av den pågående prosessen frem til nå?
16. Hvordan har lederen din motivert dere til å bli med i prosessen?
17. Opplever du at du og dine kolleger vet hvor dere er på vei?
18. Kjenner du til noen felles visjon?
19. Dersom nei, på spm 18, hadde det vært en ide å hatt en visjon eller overordnet retning?
20. Makt – Kan du si noe om hvordan du har opplevd at XXX har jobbet for å posisjonere seg i forhold til de andre seksjonene ved FNB?
21. Kan du fortelle litt om enhetskulturen ved XXX?
22. Kan du fortelle noe om hvordan ulike/like kulturer ved de forskjellige lederne/seksjonene har påvirket prosessen?
23. Hvordan ser du for deg den fremtidige kulturen ved FNB? Blir den helt felles eller blir den som i dag?
24. Hvordan tror du at en sammensmelting av de fire kulturene vil gå? Hva vil være bra og hva kan bli vanskelig?
25. Agendaer – har du opplevd at noen av de involverte har hatt skjulte og/eller personlige agendaer? Eventuelt hvordan har dette påvirket prosessen? Interne og/eller eksterne. Kjenner du til om noen har forsøkt å påvirke spesifikke deler av prosessen for å skaffe seg noen form for fordeler?
26. Allianser – kjenner du til om det har vært grupperinger eller lignende i denne prosessen som har jobbet mot felles mål, i tilfelle ja, hvordan har dette påvirket prosessen?
27. Motstand – kan du si noe om motstanden mot prosessen? Hvordan har en ev motstand artet seg og hvordan har du forholdt deg til denne? Hvordan blir uenighet/misnøye håndtert ved din enhet? Av leder? Mellom ansatte?
28. Hvilke spørsmål er det som opptar deg personlig/andre på enheten?
29. Er det noe ellers i forbindelse med denne prosessen du ønsker å fortelle om?

Vil du delta i masteroppgaven

«Endringsledelse i politiet»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å skrive en masteroppgave om endringsledelse i politiet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med masterstudium MBA i ledelse ved Nord universitet skal vi skrive en masteroppgave om endringsledelse i politiet. Den konkrete endringen vi ønsker å ta for oss er samlokaliseringen av FNB.

Problemstillingen vår dreier seg rundt den praktiske ledelsen utført av politiledere i denne endringen.

Hvem er ansvarlig for masteroppgaven?

Nord universitet er ansvarlig for masteroppgaven. Masteroppgaven skrives av Geir Lerhol og André Rojahn Oland. Veileder er Prof Tom Karp.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å snakke med deg fordi du er ansatt ved en av seksjonene som skal samlokaliseres ved FNB. Avdelingsleder Ole Vidar Dahl har godkjent at vi tar kontakt med ansatte ved FNB for å spørre om du ønsker å delta på et intervju.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta på et intervju vil dette intervjuet ta ca 60 minutter å gjennomføre. Intervjuet vil bli tatt opp på lyd for deretter å bli transkribert. Du vil ikke bli identifisert ved spesifikke utsagn eller lignende i det ferdige produktet. Dersom vi siterer deg direkte vil du bli generisk omtalt som «ansatt ved FNB» eller lignende.

Dersom det senere i utarbeidelsen av masteroppgaven skulle vise seg at vi ønsker ytterligere eller mer utfyllende opplysninger av deg, vil vi be om dette ved å ta kontakt med deg på mail og enten sende deg spørsmål pr mail, eller be om et nytt intervju. Du står fritt til å velge å avslå dette. Se for øvrig neste punkt.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun Geir Lerhol, André Rojahn Oland og ev Tom Karp som vil ha tilgang til lydfiler fra intervjuet og transkripsjon av dette.
- Lydfiler og transkripsjon vil bli lagret på et sikret nettområde som kontrolleres av Nord Universitet med filnavn som ikke vil inneholde navnet ditt. Nettområdet er passordbeskyttet. Vi ber heller ikke om navnet ditt under intervjuet når opptaket pågår.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.12.19, og sensur av oppgaven vil antagelig falle før jul 2019. Så fort oppgaven er bestått vil alle lydopptak og transkripsjoner bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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 Nord universitet 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:

- Nord universitet ved Prof Tom Karp, tlf 958 18 911 eller mail: tom.karp@kristiania.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, mail: personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prof Tom Karp
Prosjektansvarlig

André Rojahn Oland
Student

Geir Lerhol
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «endringsledelse i politiet», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. Desember 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

John P. Kotter sine åtte steg (Accelerators) for endring

1. Skap et inntrykk av at endringen haster

Dette punktet handler om å skape en felles forståelse av at den planlagte endringen haster å gjennomføre. Dette kan være på bakgrunn av allerede oppståtte kriser, for å forebygge fremtidige kriser eller for å kunne dra nytte av muligheter som vil oppstå ved en endring. Kotter påpeker viktigheten av forankring hos toppledelsen. En god felles forståelse vil kunne bidra til at flere blir endringsagenter i prosessen.

2. Skap en koalisjon til å dra «endringslasset»

Her handler det om at en leder må knytte til seg en gruppe mennesker i organisasjonen som blir motivert til å være med å dra organisasjonen i retning av den ønskede endringen. Disse menneskene er gjerne formelle ledere på forskjellige nivåer eller andre med makt. Det er viktig at deltakelse er frivillig for å oppnå best resultater.

3. Skap en visjon

Kotter omtaler det å lage en visjon som viktig fordi det er med på å skape en overordnet retning for organisasjonen. I tillegg muliggjør det å lage strategier underveis i endringen for å jobbe mot visjonen. Det kan være med på å skape en mer konkret følelse av hvor organisasjonen er på vei.

4. Kommuniser visjonen

Benytt enhver anledning til å kommunisere ut den nye visjonen til organisasjonen. Bruk enhver form for plattform og kommunikasjonsform for å få budskapet over. Videre må man bruke den tidligere nevnte «endringskoalisjonen» i punkt to til å gå foran som gode eksempler ved å vide ny og ønsket atferd. Visjonen må kommuniseres på en forståelig måte slik at mottakerne forstår og adopterer den.

5. Skap mulighet for alle til å jobbe mot visjonen

Under dette punktet beskriver Kotter hva som kan være til hinder for at flere og flere i organisasjonen kan jobbe mot den nye visjonen. Det kan være hindringer av administrativ

art eller rett og slett at mennesker ser begrensninger i stedet for muligheter. Likevel er det aller største hinderet ledere som undergraver endringen. Dette vil kunne velte hele den ønskede endringen dersom det ikke tas tak i den enkelte leder. Kotter understreker at det er viktig å behandle disse menneskene med respekt og forståelse for å få de til å endre kurs. Opplæring og trening kan være hjelpemidler.

6. Planlegg for og skap små seire underveis

I teorien blir dette omtalt som å skape synlige resultater på forbedring. Her kan man som leder legge opp strategier som skaper disse synlige forbedringene. Videre kan man i denne fasen begynne å belønne mennesker i organisasjonen som bidrar til å skape ønsket endring. Dette vil bidra til prosessen og det vil kunne bidra til å holde endringsprosesstrykket oppe.

7. Befeste endringene – og fortsette endringen

Etterhvert som endringen skrider frem i organisasjonen vil nye strukturer og måter å jobbe på feste seg. Dette vil gi endringen økt «troverdighet». Denne troverdigheten bør brukes til å endre systemer, strukturer og policy som står i veien for eller ikke passer inn i den nye visjonen. I denne fasen kan man også ansette, videreutvikle eller forfremme ansatte som kan være med på å implementere den nye visjonen. I tillegg kan man fylle endringsprosessen med mer drivstoff ved for eksempel å skape nye prosjekter, temaer eller ved å bruke endringsagenter.

8. Institusjonalisere de nye metodene

Denne fasen handler om å synliggjøre de gjennomførte endringene og knytte disse aktivt sammen med den positive utviklingen i organisasjonen. Her skal man også sikre nødvendig stabilt lederskap i den endrede organisasjonen. Man må sørge for å de ansatte ser den klare sammenhengen mellom tiltakene/endingen og de positive resultatene.