

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MOPP Navn: 123 - Oddbjørn Hallan & 38 - Stian Sesseng

Motiverende lederskap i møte med endring

Dato: 21.05.23

Totalt antall sider: 143

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å finne ut hvordan ledere kan motivere sine medarbeidere i møte med endring. I dette arbeidet har vi tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan kan man som leder motivere sine medarbeidere i en endringsprosess, som nærpolitireformen?

Videre har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe å belyse problemstillingen. De tre forskningsspørsmålene baseres på oppgavens tre hovedkategorier *endringsprosess*, *ledelse* og *motivasjon*, og handler om hvilke faktorer innenfor hver av kategoriene som har betydning for medarbeiders motivasjon i endringsprosesser. For å svare på våre forskningsspørsmål og problemstilling har vi utført en kvalitativ forskning hvor vi benyttet et eksplorerende design gjennom et enkeltcasestudie basert på nærpolitireformen. Vår empiri er basert på dybdeintervjuer av seks informanter, hvorav tre ledere og tre medarbeidere i tre ulike politidistrikt som alle er strategisk utvalgt. I behandling av rådata fra intervjuene benyttet vi dataanalyseprogram som hjelp til å strukturere funnene etter koder eller kategorier.

Det finnes mengder av internasjonal litteratur og forskning innenfor våre tre hovedkategorier *endringsprosess*, *ledelse* og *motivasjon*. Derfor har vi begrenset teorien til utvalgte faktorer innenfor endringsprosess som har betydning for leders evne til å motivere. Ledelse avgrenses til mellomlederen i en organisasjon, mens motivasjon avgrenses til indre motivasjonsfaktorer, gjennom å utforske tre utvalgte motivasjonsteorier. Funnene viser at alle motivasjonsfaktorer innenfor våre kategorier har implikasjoner for hverandre og at de indre faktorene som årsak til motivasjon er av påfallende større betydning enn de ytre. Motivasjonsfaktorer som trekkes frem er opplevd autonomi, kompetanse, tilhørighet, samt behovet for anerkjennelse. Vi har funnet at ledelse er situasjonsbestemt i form av at mennesker motiveres av forskjellige faktorer og endringsprosesser er komplekse. Vi har funnet at én lederstil nødvendigvis ikke er bedre egnet enn en annen i forhold til *effektivitet*, mens vi på en annen side har vi funnet ut at en medarbeiderorientert lederstil er bedre egnet i forhold til *motivasjonen* til medarbeiderne. For å skape motivasjon bør ledere involvere medarbeiderne tidlig i prosessen for å etablere en forståelse for- og et eierskap til endringsprosessen. Samtidig finner vi at tidspress i endring påvirker lederens opplevde tilstedeværelse hos medarbeiderne. Lederen bør til slutt ha kjennskap til ulike endringsstrategier og hvordan kommunisere ut informasjon.

Abstract

The purpose of this thesis is to find out how leaders can motivate their employees in the face of change. We have based our research on the following main research question:

How can leaders motivate their employees in a process of change, such as the police reform?

Additionally we have formulated three research questions that will contribute insights into the problem. The three research questions are based on the thesis' three main categories of change processes, leadership and motivation, and focus on the factors within each category that are important for employees motivation during processes of change. To answer our research questions and issue, we've carried out a qualitative research using an exploratory design through a single-case study based on the police reform. Our empirical data is based on in-depth interviews with six informants, three leaders and three employees from three different police districts, all of strategically selection. When processing the data from the interviews we used data analysis software to help structure the findings according to codes or categories.

There is an abundance of international literature and research within our three main categories of change processes, leadership and motivation. Therefore we have narrowed down the theory of specific factors within the change process which is important for a manager's ability to motivate. Management is limited to middle management in an organization, while motivation is limited to internal motivational factors by exploring three selected motivational theories. The findings show that all motivational factors within our categories have implications for each other and that the internal factors as a cause for motivation are of significantly greater importance than the external ones. The motivational factors highlighted are perceived autonomy, competence, belongingness as well as the need for recognition. We have found that leadership is situational in the sense that people are motivated by different factors and change processes are complex. One leadership style is not necessarily better suited than another in terms of effectiveness, while on the other hand, it has been determined that an employee-oriented leadership style is better suited in terms of employee motivation. To create motivation, leaders should engage employees early in the process, enabling them to comprehend the change process and assume ownership of it. We also found that time pressure during change affects the leader's perceived presence among employees. Finally the leader should have knowledge of different change strategies and how to communicate information.

Forord

Med innlevering av denne masteroppgaven avslutter vi samtidig vår treårige deltidsutdanning i Beredskap- og kriseledelse ved Nord Universitet.

Selv om studiet for vår del har vært av den spesielle sorten med tanke på at vi ikke har hatt noen fysiske oppmøter i Bodø på grunn av covid-19, har det vært tre intensive og lærerike år, hvor vi har fått utfordret og videreutviklet oss selv. I tillegg har vi stiftet nye bekjenskaper, selv om rammen for studiet har vært noe annerledes enn det vi så for oss. Vi ønsker å takke vår veileder Natalia Andreassen for nyttige råd og veiledning underveis, alle dyktige forelesere og våre medstudenter som alle har bidratt til økt fagkunnskap og dypere personlig innsikt.

Det er ikke til å legge skjul på at arbeidet med masteroppgaven har bydd på sine utfordringer i en hektisk hverdag med familie- og småbarnsliv, i tillegg til fulltids turnusjobb. Vi er de første til å erkjenne at det til tider har vært utfordrende stunder med frustrasjon og hvor vår egen motivasjonen har blitt satt på prøve. Likevel har vi kommet oss igjennom det, og med god støtte i hverandre og familiene våre har vi tatt steg for steg. I tillegg har venner, kollegaer og arbeidsgiver vært støttende i arbeidet, noe som har motivert oss og vært avgjørende for å komme i mål.

En stor takk må også gis til alle våre informanter, og alle som har bidratt i arbeidet med masteroppgaven. Deres frivillighet og innsats har hjulpet oss stort og vært avgjørende i arbeidet med oppgaven.

God lesning!

Trondheim, 21.05.23

Oddbjørn Hallan og Stian Sesseng

Innholdsfortegnelse

.....	0
Sammendrag.....	i
Abstract.....	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figuroversikt	vii
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Vår forskning og problemstilling	3
1.3 Definisjoner, avgrensinger og presiseringer	4
1.4 Casebeskrivelse av nærpolitireformen	6
1.5 Oppgavens disposisjon.....	6
2.0 Teori	7
2.1 Endringsprosess	7
2.1.1 Organisasjonsendring og endringsledelse	7
2.1.2 Involvering	8
2.1.3 Motstand mot endring	9
2.1.4 Endringsstrategi.....	10
2.1.5 Kommunikasjon	13
2.1.6 Oppsummering endringsprosess.....	15
2.2 Ledelse.....	16
2.2.1 Lederskap	16
2.2.2 Lederatferd	18
2.2.3 Lederstil.....	20
2.2.4 Transformasjonsledelse vs. Transaksjonsledelse	22
2.2.5 Mellomlederen	24
2.2.6 Oppsummering ledelse	25
2.3 Motivasjon	25
2.3.1 Ytre motivasjon og indre motivasjon	26
2.3.2 Motivasjonsteorier.....	27
2.3.3 Autonomi.....	31
2.3.4 Kompetanse.....	32
2.3.5 Tilhørighet.....	34
2.3.6 Sammenhengen mellom motivasjon og ledelse.....	35
2.3.7 Oppsummering motivasjon	35

3.0 Metode.....	36
3.1 Prosessen for litteratursøk.....	36
3.2 Valg av forskningsmetode	37
3.3 Forskningsdesign og strategi.....	37
3.3.1 Valg av design.....	38
3.3.2 Enkeltcasedesign	39
3.3.3 Fasene i casedesign	40
3.4 Utvalg og rekruttering	42
3.5 Datainnsamling	44
3.5.1 Intervjuets struktur	44
3.5.2 Forberedelser, gjennomføring og behandling av intervjuet.....	45
3.5.3 Relasjon mellom forsker og informant.....	46
3.6 Databehandling og dataanalyse.....	46
3.6.1 Organisering og datareduksjon.....	47
3.6.2 Analysestrategi- og teknikk.....	48
3.7 Evaluering av forskningen	49
3.7.1 Reliabilitet	49
3.7.2 Intern validitet	50
3.7.3 Generaliserbarhet	51
3.7.4 Bekreftbarhet.....	52
3.7.5 Etske problemstillinger	52
4.0 Presentasjon av funn.....	53
4.1 Endringsprosess	55
4.1.1 Involvering	56
4.1.2 Motstand mot endring	59
4.1.3 Endringsstrategi.....	61
4.1.4 Kommunikasjon	64
4.1.5 Oppsummering endringsprosess.....	66
4.2 Ledelse.....	66
4.2.1 Lederrollen	67
4.2.2 Lederstil.....	69
4.2.3 Mellomlederen	70
4.2.4 Tillit.....	73
4.2.5 Oppsummering ledelse	74
4.3 Motivasjon	74
4.3.1 Indre og ytre motivasjon.....	75
4.3.2 Autonomi.....	76
4.3.3 Kompetanse.....	78
4.3.4 Tilhørighet.....	80
4.3.5 Anerkjennelse.....	82

4.2.5 Oppsummering motivasjon	83
5.0 Analyse og diskusjon.....	84
5.1 Forskningsspørsmål 1. Hvilke faktorer innenfor endringsprosesser bør en leder ha kjennskap til for å fremme motivasjon i en endringsprosess?	84
5.1.1 Involvering	84
5.1.2 Motstand mot endring	86
5.1.3 Endringsstrategi.....	89
5.1.4 Kommunikasjon	91
5.1.5 Oppsummering endringsprosess.....	93
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer innen ledelse har betydning for motivasjon i en endringsprosess?	94
5.2.1 Lederrollen	94
5.2.2 Lederstil.....	96
5.2.3 Mellomlederen	99
5.2.4 Tillit.....	101
5.2.5 Oppsummering ledelse	102
5.3 Forskningsspørsmål 3. Hvilke faktorer innenfor motivasjonsteorier har betydning for motivasjon hos medarbeideren i en endringsprosess?.....	103
5.3.1 Autonomi.....	103
5.3.2 Kompetanse.....	106
5.3.3 Tilhørighet.....	108
5.3.4 Anerkjennelse.....	109
5.3.5 Oppsummering motivasjon	110
6.0 Konklusjon.....	111
6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner	115
6.2 Forslag til videre forskning	117
6.3 Avslutning.....	118
Referanseliste.....	119
Vedlegg.....	124

Figuroversikt

Figur 1:	John Kotters åttetrinnsmodell	13
Figur 2:	Blake & Moutons «Ledergitteret»	20
Figur 3:	Maslows behovspyramide	27
Figur 4:	Herzberg sin modell for motivasjon og hygiene faktorer	29
Figur 5:	Ryan & Deci sin modell for autonom motivasjon	30
Figur 6:	Oversikt over informanter	43
Figur 7:	Oversikt over hovedkategorier og underkategorier fra NVivo	54
Figur 8:	Oversikt over kategorier innen endringsprosess fra NVivo	55
Figur 9:	Oversikt over kategorier innen ledelse fra NVivo	67
Figur 10:	Oversikt over kategorier innen motivasjon fra NVivo	74
Figur 11:	Forskningsmodell basert på våre funn	115

1.0 Innledning

Innledningsvis i denne oppgaven vil vi begrunne hvorfor vi mener vårt tema er interessant å forske på, gjennom faglige og praktiske tilnærminger. Vi starter med å begrunne og aktualisere de tema som forskningen konsentreres rundt før vi ender opp i presentasjon av oppgavens problemstilling. Videre redegjør vi for nødvendige definisjoner, avgrensninger og presiseringer for å kunne gå i dybden på vårt undersøkelsesfelt. Deretter vil vi gi en casebeskrivelse av forskningens bakteppe, før vi til slutt viser til oppgavens disposisjon.

1.1 Aktualisering

Offentlige organisasjoner har de siste årene blitt stilt større krav til effektivisering og endring (Johannessen, 2015), samt at endring skjer hyppigere og raskere enn tidligere basert på mange ulike faktorer som bidrar til endringspress. Derfor er endringshyppighet noe organisasjoner og ledere må lære seg å håndtere (Karp, 2018). For politiet sin del vil årene som kommer stille krav til betydelig utvikling og endring og det er nødvendig med kompetanse i endringsledelse og kontinuerlig forbedring og utvikling. Dette kommer frem i politiets ferskeste strategi og virksomhetsplaner, samt politiets kompetanse- og kunnskapsstrategi frem mot 2025. Blant utfordringer som vil prege politiet i årene som kommer er endring i den sikkerhetspolitiske situasjon i Europa, rask teknologisk utvikling, økt globalisering, økte digitale utfordringer og miljøkatastrofer. Resultater av dette er at både samfunnet og kriminalitetsbildet utvikles raskt og politiet har ikke klart å holde følge i stor nok grad. Politiet må derfor kontinuerlig endres og at endringstakten drives opp i raskere tempo (Politidirektoratet, 2021; 2023).

Omfattende endringsprosesser på dypstrukturnivå slik som nærpolitireformen og andre store endringsprosesser resulterer ofte i at flere mister sine posisjoner i organisasjonen, mister arbeidsplassen, blir omplassert og flyttet på. Andre blir oppgradert, får større ansvar, nye arbeidsoppgaver og på bakgrunn av alt dette snakkes det om "vinnere" og "tapere" og at forskjellene er tydelige. Slike endringer påvirker motivasjonen der man av naturlige årsaker finner stor motivasjon hos "vinnerne" som er utålmodige etter å komme i gang, mens det hos "taperne" er mindre motivasjon og større grad av skepsis (Filstad og Karp 2018, s. 10).

Motiverte ansatte har i dag blitt en betydelig verdi for organisasjoner og må forvaltes riktig. Dagens medarbeider omtales gjerne som kunnskapsarbeider og er blitt en viktig brikke for organisasjoner. Kunnskapsarbeideren kjennetegnes som sterkt indre motivert og føler seg i særdeleshet forpliktet til jobben og til å være *på* for jobben (Foss & Christensen, 2011). I en forskningsartikkel om motivasjon skriver Olafsen (2018, s. 54) at motivasjon er et sentralt tema i arbeids- og organisasjonspsykologien og av den grunn har både forskere og praktikere lenge vært opptatt av hva vi motiveres av, og hvordan, i jobbsammenheng. I dagens kunnskapssamfunn blir de ansatte sett på som en viktigere og viktigere del av organisasjonens ressurser og som en nøkkelressurs. Det er derfor essensielt å utvikle vår forståelse for hvordan ansatte motiveres til å yte sitt beste samtidig som de har det bra både fysisk og mentalt.

Motivasjonsteori forteller at sosiale kontekster som vi er en del av, herunder arbeidsplassen og endringsprosesser er avgjørende for vår motivasjon og hvor mye vi yter og trives på jobb (Ryan og Deci, 2017a). Forskning viser at ulike typer lederskap bidrar til å påvirke motivasjonen (Olafsen, 2018). I følge Deci et al., (2017) har ulike typer lederskap sterk påvirkning på hvorvidt de enten støtter eller underbygger de grunnleggende psykologiske behovene som fremmer ulike typer motivasjon. Vi mener derfor det er essensielt og nærliggende å se på betydningen lederskap har å si i forhold til å påvirke motivasjonen til de ansatte i møte med endring.

Som et eksempel viste en sluttevaluering av nærpolitireformen, utført av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ, 2022), at lederskap påvirker motivasjon hos medarbeiderne. Evalueringen påpekte blant annet hvordan lederskap gjennom en "top-down" form for styring fremfor ledelse påvirket motivasjonen hos medarbeiderne negativt. Liten grad av involvering og deltakelse i prosesser var med på å skape motstand mot endringen. Ifølge tillitsvalgte var det i gjennomføringen av reformen lite rom for lokal medvirkning og videreutvikling. Når virksomheter skal gjennomføre store organisasjonsendringer, er det sentralt å ha medarbeiderne med seg. Etter vår vurdering ville oppslutningen om reformen vært større hvis de ansatte hadde vært trukket mer med i utviklingen av reformen. Med dette vil vi argumentere for at det er helt grunnleggende for en leder og ha kunnskap om ulike mekanismer som fremkaller motivasjon hos medarbeiderne og anser det derfor temaer som motivasjon, ledelse og endringsprosesser som interessante i så måte.

1.2 Vår forskning og problemstilling

Det finnes allerede et bredt utvalg av forskning innenfor felt som ledelse, motivasjon og endring. Glasø (2008) skriver imidlertid at en klar mangel innen ledelsesforskningen er et snevert, eller ensidig fokus på lederens personlighet, stil og atferd, mens medarbeidernes perspektiv har kommet i bakgrunnen. Dette samsvarer med vårt inntrykk hvor vi finner overvekt innenfor lederperspektivet fra eksisterende forskningsoppgaver særlig innenfor kvalitative undersøkelser. I vår forskning ønsket vi derfor å inkludere medarbeidernes perspektiver ved å gjøre dybdeintervjuer av både ledere og medarbeidere. Vi mener dette vil tilføre forskningen en dypere forståelse og mer nyansert bilde av vår undersøkelsesfelt. Med informantenes perspektiver på motiverende lederskap i møte med endring, samt deres erfaringer og opplevelser fra en endringsprosess gjennom nærpolitireformen som case, endte vi opp med følgende problemstilling:

- Motiverende lederskap i møte med endring:

«Hvordan kan man som leder motivere sine medarbeidere i en endringsprosess, som nærpolitireformen?»

I arbeidet med å belyse problemstillingen basert på våre tre hovedkapitler utarbeidet tre forskningsspørsmål, for svare på vår problemstilling. Disse er som følger:

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke faktorer innenfor endringsprosesser bør en leder ha kjennskap til for å fremme motivasjon i en endringsprosess?*
- 2. Hvilke faktorer innen ledelse har betydning for motivasjon i en endringsprosess?*
- 3. Hvilke faktorer innenfor motivasjonsteori har betydning for medarbeiderens motivasjon i en endringsprosess?*

I arbeidet med masteroppgaven har vi bevisst unngått å forske på eget politidistrikt og bruke informanter fra samme organisasjon. Bakgrunnen for dette valget er ønsket om å unngå egne eller andre kjente sine oppfatninger av nærpolitireformen og la disse oppfatningene få påvirke oppgaven. Vi har selv vært med på endringen i eget distrikt, og ønsket ikke å bli farget av eget distrikt sine resultater. Med forbehold om at vi ikke har funnet og lest alle forskningsoppgaver på nærpolitireformen, har vi i ikke klart å finne tidligere forskning på nærpolitireformen hvor det er gjort kvalitative dybdeintervjuer i forskjellige politidistrikt. Vi valgte derfor å innhente datamateriale fra tre politidistrikt, med ulik geografisk plassering, men med tilnærmet lik størrelse, for å få et så nøytralt utgangspunkt som mulig. Videre har vi gjort et strategisk utvalg av informanter hvor vi først og fremst har rekruttert likt antall ledere som medarbeidere. Vi endte på intervju av tre ledere og tre medarbeidere fordelt på tre politidistrikt, hvorav en leder og en medarbeider i hvert distrikt. Videre er informantene utvalgt basert på en viss erfaring som var nødvendig knyttet til erfaring fra nærpolitireformen. Til slutt ble informantene utvalgt basert på om de kom fra et mindre tjenestested eller større tjenestested. Tanken med dette var erfaringer som tilsier at mindre tjenestesteder i stor grad opplevde nedbygging, mens de større tjenestestedene opplevde oppbygging. Erfaring viser at slike opplevelser vil kunne farge deres holdninger til nærpolitireformen, slik at vår forskning potensielt kunne blitt omtalt som ensidig negativ eller positiv dersom vi hadde ikke hadde tatt hensyn til en slik fordeling.

1.3 Definisjoner, avgrensinger og presiseringer

Det finnes mengder av litteratur innenfor endringsprosesser, ledelse og motivasjon. Under følger våre nødvendige avgrensninger for å kunne gå i dybden på vårt undersøkelsesfelt, samt tilpasse masteroppgavens omfang. Innenfor hovedkategori *endringsprosess* finnes mange sentrale faktorer vi anser som nyttig for en leder å ha kunnskaper om for å motivere medarbeiderne i møte med endring. Av naturlige årsaker kan vi ikke ta med alle og derfor har vi gjort et utvalg av faktorer som baseres på en kombinasjon av eksisterende internasjonal litteratur og forskning, samt vår egen empiri.

Innenfor hovedkategori *ledelse* vil oppgaven avgrenses til mellomlederne i en organisasjon. Dette på bakgrunn av at mellomlederne i en organisasjon ofte får noen av de viktigste og krevende oppgavene i forbindelse med organisasjonsendring. Mellomledernes posisjon vil

ofte være i en «skvis» mellom toppledelsen og medarbeiderne, som av ulike årsaker gjør mellomledernivået til et interessant objekt vår oppgave. Som mellomleder har man tett kontakt med medarbeiderne, og har en nøkkelrolle i å fange opp signaler som kan knyttes til medarbeidernes motivasjon og samtidig være formidlere av informasjon mellom topplederne og medarbeiderne. Med toppledelsen menes ansatte i Politidirektoratet og med medarbeidere menes politiansatte uten lederfunksjoner.

Innenfor hovedkategori *motivasjon* vil oppgaven først og fremst avgrenses til et utvalg av motivasjonsteorier som vi mener er egnet til å diskutere opp mot vår egen empiri. Videre avgrenses oppgaven til å gjelde indre faktorer som årsak til motivasjon. Dette ble for oss en naturlig avgrensning da vår empiri viste betydelig enighet i at det er de indre motivasjonsfaktorene som er av størst betydning når det kommer til årsak til motivasjon. Kun noen av informantene nevner få ytre motivasjonsfaktorer som viktig for dem. Også fra lederperspektivet er motivasjonsfaktorer basert på indre motivasjon av størst betydning når de ble spurt omkring deres evne og intensjoner til å motivere medarbeiderne sine. Oppgaven er også avgrenset til mellomledere som i utgangspunktet har begrenset med muligheter til å dyrke ytre faktorer for motivasjon, men desto større muligheter for å dyrke de indre faktorene for motivasjon. Det gjør også de indre faktorene til motivasjon mest aktuelle fremfor de ytre.

Vi vil presisere at vår oppgave har ikke til hensikt å være en studie av nærpolitireformen, men gitt vår bakgrunn, erfaring og tilgang til informanter ble nærpolitireformen et naturlig og en nødvendig case for valgt problemstilling. Nærpolitireformen er også nyttig ettersom den er fersk og fortsatt bidrar til endringer i politiet.

Basert på det vi så langt har presentert om vår forskning, vil vi komme med en presisering for leseren som kan være nyttig. Ettersom vår forskning dreier seg om faktorer en leder bør ha kjennskap til for å motivere, samt at forskningen baseres på en case, vil erfaringsbaserte beskrivelser fra våre informanter, naturlig nok presenteres gjennom to ulike tidsperspektiv eller innfallsvinkler. Der det ene perspektivet forklares gjennom hva som motiverer informantene (nåtid), vil den andre forklare hva som motiverte eller ikke motiverte informantene basert på deres erfaringer fra endringsprosessen de deltok i (fortid). Disse perspektivene vil derfor ha kryssende overganger basert på spørsmål og svar fra intervjuene.

1.4 Casebeskrivelse av nærpolitireformen

Nærpolitireformen er en av de største endringene av norsk politi i nyere tid. Det er en meget omfattende reform, betydelig mer alt om gripende enn tidligere former, og med ambisiøse mål om hva politiet skal være (Filstad & Karp, 2018). Målet med nærpolitireformen er i korte trekk å utvikle et kompetent, effektivt og tilstedeværende nærpoliti de befolkningen bor, som skal bli mer enhetlig i forhold til å levere likere polititjenester i hele landet. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljøer som er rustet til å møte kriminalitetsutfordringer. Målsetningene ble før gjennomføringen beskrevet som omfattende, ambisiøse og at de ville berøre og endre store deler av politiets virksomhet. For å nå reformens mål ble det iverksatt et sett med tiltak som ble organisert som egne nasjonale reformprosjekter, hvorav det mest styrende og omtalte var Prosjekt nye politidistrikter (PNP), som reduserte politidistriktene fra 27 til 12 politidistrikt. Dette resulterte i nedleggelse av mindre tjenestesteder og oppbygging av nye driftsenheter. Summen av dette ga omfattende endringer på strukturen i politiet og påvirket mange ansatte i stor grad. Endringen av politiet foregikk parallelt med politiets daglige drift og viktige gjøremål, noe som stilte store krav til endringskapasitet hos de ansatte og et særlig ansvar på ledere som måtte balansere dette (Politidirektoratet, 2017b).

1.5 Oppgavens disposisjon

I dette kapitlet har vi redegjort for oppgavens tema og problemstilling, samt avgrensinger og presiseringer. I neste kapittel vil vi gå nærmere inn på relevant teori, litteratur og tidligere forskning på området. I kapittel tre presenteres oppgavens metode og våre refleksjoner rundt metodiske valg. Videre i kapittel fire presenteres funn fra intervjuene med våre informanter. Deretter vil vi i kapittel fem drøfte våre funn fra empirien opp imot teori og tidligere forskning. I kapittel seks vil vi forsøke å besvare oppgavens problemstilling og gi en konklusjon. Avslutningsvis vil vi komme med våre refleksjoner omkring funn oppgaven har gitt oss knyttet til dens problemstilling. I tillegg vil vi komme med forslag til videre forskning.

2.0 Teori

Teorikapittelet vil i sin helhet utgjøre det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi vil her presentere relevant internasjonal litteratur og forskning fra lærebøker, fagfellevurderte artikler og forskningsartikler knyttet til vår forskning. Vi vil strukturere kapitlene i tråd med våre tre hovedkategorier *endringsprosess, ledelse og motivasjon*. Hver av hovedkategoriene vil igjen bestå av underkapitler som vil være gjenkjennbare utover i oppgaven.

2.1 Endringsprosess

I denne delen av teorikapittelet presenteres sentrale faktorer innenfor endringsprosesser som vi mener en endringsleder bør ha kunnskaper om for å settes i best mulig stand til å motivere medarbeidere i møte med endring. Våre utvalgte faktorer innenfor endringsprosess er basert på en bred gjennomgang av internasjonal litteratur og funn fra egen empiri som vi mener vil bidra til å belyse vår forskning. For å skape forståelse vil vi innledningsvis presentere noen trekk ved organisasjonsendring og endringsledelse før vi går over på våre utvalgte faktorer; *involvering, motstand mot endring, endringsstrategi, kommunikasjon*.

2.1.1 Organisasjonsendring og endringsledelse

Organisatorisk endring er ifølge Karp (2018) prosessen å bevege en organisasjon, dens arbeidsgrupper og individene som jobber der fra en tilstand til en annen. Det kan være endringer i struktur, kultur, verdier, arbeidsprosesser, systemer, samhandlingsmønstre, samt endring av individers kompetanse, holdninger og atferd. Endringsledelse beskrives som selve ledelsesutøvelsen av den organisatoriske endringen og er ikke en øvelse av et sett metoder, prosesser og verktøy som man blindt setter i gang med. Endringsledelse krever ledelse med et strategisk overblikk, timing, etiske refleksjoner og moralske vurderinger fra den enkelte leder (Karp 2018). Lederen trenger i tillegg kunnskap om fasene i en endringsprosess, ulike former for endring og forståelse for å bruke hensiktsmessige modeller for å forstå organisatoriske problemer (Martinsen 2015). Rent konkret må endringsledere gripe inn i folks rutinepregede og trygge hverdag og omgjøre denne til noe de skal ønske å forlate (Kirkhaug, 2022, s. 58).

2.1.2 Involvering

Sentralt i motivasjon for endring står evnen til å gi alle involverte i endringen en følelse av at de er medeiere i endringsprosessen. Den vanligste måten å oppnå dette på er å designe endringsprosessen og legge opp til en endringsstrategi slik at den preges av bred deltakelse, delegasjon av myndighet og mulighet for den enkelte til å påvirke retningen for endringen (Jacobsen 2018, s. 172). Medvirkning i planlegging, beslutningstaking og iverksetting er av avgjørende betydning for medarbeidernes holdning til forandring og følelsen av å ha bidratt til vellykket endring er med på å gi en eierfølelse til prosessen og det endelige resultatet (Irgens 2011, s. 43). Deltakelsen i endringen kan skape oppslutning på mange måter. For det første gir det å bli definert som deltager den enkelte en opplevelse av at man er med på å forme sin egen fremtid i organisasjonen. Dermed øker ofte følelsen av mestring, at man kan påvirke utviklingen, og at man dermed kan forhindre at de mest uheldige utslagene finner sted. For det andre har deltakelse en viktig symbolsk effekt knyttet til at den enkelte inkluderes i endringsprosessen, man opplever å ha kompetanse og innsikt som organisasjonen har bruk for. Og for det tredje virker deltakelse som en del av den "opptiningen" som er nødvendig for å få til endring. Gjennom deltakelse blir man satt til å jobbe med ukjente og usikre oppgaver, og slik eksponeres man direkte for hvordan endring virker (Jacobsen 2018, s. 172). I tillegg viser Irgens (2011, s. 43) til flere forskninger at det er en klar sammenheng mellom involvering og jobbtilfredshet, samt sammenheng mellom involvering og i hvor stor grad endringstiltakene har lyktes.

Motsatt effekt vil gjøre seg gjeldende ved opplevelse av manglende involvering, deltakelse og medvirkning i en endringsprosess fra et medarbeiderperspektiv. Dette kaller Irgens (2011) for *medvirkningshungre*, som vil kunne utvikle frustrasjon, stress og oppgitthet. Medarbeidere som føler seg tilsidesatt i prosessen vil også kunne finne hverandre og forsterke hverandres misnøye, og arbeidsmiljøet forsures. Hvis en slik utvikling skyter fart, vil i siste instans endringstiltakene kunne trues og langtidsvirkninger bli alvorlige. Karp (2018) belyser imidlertid noen av utfordringene med å involvere alle som berøres av endringene. For det første vil det være tidskrevende og involvere alle. For det andre kan ikke alle i organisasjonen være med i alle prosesser. Derfor vil det være hensiktsmessig å la representanter fra ulike grupper være med på planleggingen. Meyer og Stensaker (2011, 93) sier det i skandinaviske land er sterk tradisjon for at tillitsvalgte tar denne rollen og representerer ansattes interesser.

Øyum et al. (2006) som har forsket på "god lederpraksis i endringsprosesser" finner i sin forskning at involvering og medvirkning av medarbeiderne er det naturlige førstevalget av handlingsstrategi rettet mot å realisere de mål og krav endringsprosessen skal innfri. Fellesnevneren til alle endringsprosessene og lederpraksisene som ble studert av Øyum et al (2006) fant at bred medvirkning og involvering av de ansatte er den strategien lederne valgte for å skape eierskap, mestringsopplevelse og entusiasme blant de ansatte. Uten slik involvering ville endringene aldri gått så bra.

Filstad og Karp (2018 s. 10 og 19) underbygger forskningen over og sier det i alle endringer er avgjørende å skape mening om behov for endring dersom endringen skal la seg gjennomføre og at involvering har en stor betydning i dette. Opplevd involvering vil påvirke hvorvidt ansatte blir "bærere" av endringsprosjektet, bearbeider endringene, skaper mening om og ser for seg løsninger som må testes, videreutvikles eller endres. I deres forskningsprosjekt ble imidlertid medarbeidere i politiet spurt om opplevd involvering i etablering av Prosjekt nye politidistrikter (PNP), hvorpå over 90 % svarte at de ikke var involvert i PNP eller i pilotprosjekt. Altså var det i underkant av 10 % av de spurte politiansatte som hadde opplevd en form for involvering, noe som Filstad og Karp oppsummerer som mer negative tall enn i de fleste andre endringsprosesser.

2.1.3 Motstand mot endring

Motstand mot endring er velkjent og det sies stadig at folk ikke er endringsvillige. Som leder bør man ha kunnskap om hvordan man skal håndtere en slik motstand, da ledere som ikke tenker på potensiell motstand, fort vil erfare at ting ikke går som smurt (Hennestad & Revang, 2017). Organisatoriske og individuelle prosesser vil naturlig nok ha potensiale til å medføre støy, friksjon, uenigheter, diskusjoner, sterke reaksjoner og negativ oppmerksomhet.

Dette stiller ekstra krav til endringslederen i slike prosesser. For ledere er en organisatorisk endring noe av det vanskeligste de kan gjennomføre, og kan kalles ekstremsporten innen ledelsesutøvelse. For medarbeidere kan organisatorisk endring, hvis den er stor nok, oppleves som noe av det mest krevende, stressende og usikre de kan bli utsatt for på sin arbeidsplass (Karp 2018). Jo mer folks roller og ansvarsområder, måter å jobbe på, samhandlingsmønstre,

rutiner og ritualer, personlighet, identitet, verdier, prinsipper, maktbase, sosiale posisjon og kompetanse utfordres – desto større motstand mot endring (Karp 2018, s. 24).

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 378) har basert på forskning beskrevet tiltak man som mellomleder i vårt tilfelle, kan benytte for å håndtere motstand mot endring. For det *første* er det mange positive effekter ved å gå tidlig ut med informasjon og forklare hvorfor endringen er nødvendig, samt involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser. Dette kan redusere usikkerhet, avklare misforståelser og fremme oppslutning om endringene. For det *andre* bør mellomlederen være til stede på arbeidsplassene og bygge relasjoner og tillitt som gjør det lettere å akseptere endringene. For det *tredje* viser forskning at prosedural rettferdighet når tiltak skal gjennomføres, fremmer oppslutning om endringene. For det *fjerde* vil relasjonen mellom lederen og medarbeideren være av betydning. Mellomlederen kan i dette tilfelle støtte opp under behov og forventning hos medarbeideren som utsettes for endring og gjennom kommunikasjon fremme en erkjennelse av at man har sammenfallende interesser i at endringene blir vellykket.

Hennestad og Revang (2017) mener motstand mot endring ofte kommer av en overforenklet oppfatning av hva motstand er, og hva den skyldes. Motstand må ikke vurderes som noe entydig negativt, men snarere utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid. De trekker frem motstand mot endring som nødvendig energi for å drive organisasjonen fremover. De snakker om drivkrefter og motkrefter i endringsprosesser. Drivkreftene utgjør de som er for endringen, og motkreftene utgjør de som er imot, men like nødvendige er dem begge for å skape bevegelse i organisasjonen. Ofte omtales motkrefter og motstand i negative termer som: Er du ikke med, så er du imot! "De som ikke er med, får forlate teamet". Motstand blir med dette oppfattet som barrierer og vi hører sjeldnere at motstand oppfattes som at folk har en sunn skepsis og at medarbeiderne på gulvet og i fronten ser konkrete problemer ledelsen ikke ser fra sitt fugleperspektiv eller fordi den ga konstruktive retningsendringer.

2.1.4 Endringsstrategi

For å lykkes med endringer, trenger lederen kunnskaper om strategier og redskaper, både for å overvinne motstanden, men også for å gjennomføre endringene så effektivt og lite smertefullt som mulig (Kirkhaug, 2022). I litteraturen er det beskrevet ulike strategier for gjennomføring

av organisasjonsendringer. Fellestrekkene for strategiene virker å være at de skiller mellom hvorvidt endringsstrategien har en toppstyrt form for ledelse med organisasjonens mål, strukturer og resultater i fokus, eller om strategien i større grad ligger i å investere i medarbeiderne gjennom å inkludere, engasjere og støtte dem gjennom endringsprosessen. Valg av strategi er også avhengig av hva som skal endres, samt at ressurser, kompetanse, forventet motstand og andre utfordringer er faktorer som må tas hensyn til, og vil med andre ord være situasjonsbestemt (Stouten et al., 2018, referert i Kirkhaug, 2022).

Kirkhaug (2022) skiller mellom *toppstyrte* eller *medarbeiderstyrte* strategier når han forklarer valg av endringsstrategi. Toppstyrte endringer betyr at ledelsen i organisasjonen er initiativtaker til endringen og bestemmer hva som skal oppnås og hvordan endringen skal foregå. Fordelene som trekkes frem med en toppstyrt endring er at organisasjonens ledere har bedre oversikt over årsaker og effekter, mer kontroll over ressurser og ser i større grad sammenhengen enn det mellomledere og medarbeidere gjør. Ulempen med toppstyrt endring er at ledere mangler full oversikt, særlig omkring hva som rører seg nedover i organisasjonen og tilstrekkelig faglig dyp innsikt (Kirkhaug, 2022, s.51). Medarbeidere kan føle at en toppstyrt endring er en uvennlig og autoritær fremgangsmåte og derfor motsette seg endringen. Meyer og Stensaker (2011) sier et budskap som er trykt ned over hodet den ene dagen er krevende å spre entusiasme rundt den neste dagen. Dette underbygges av Jacobsen og Thorsvik (2019) som sier en "top-down"-endring er en strategi som i liten grad åpner for alternative synspunkter, deltakelse og innflytelse fra medarbeidere. Derfor vil strategien som de kaller diktatorisk endringsstrategi, høyst sannsynlig generere motstand, ikke nødvendigvis på grunn av innholdet i endringen, men fremgangsmåten.

Medarbeiderstyrte endringer betyr at medarbeiderne styrer mer av initiativet, foreslår endringer ut fra egne behov og synspunkt, samt at de blir involvert på et tidlig tidspunkt. Mange organisasjoner er avhengig av at medarbeiderne tar initiativ og selv gjennomfører endringer. En slik strategi for endring er derimot avhengig av organisasjonens åpenhet, demokrati og at ansatte føler tilhørighet og ansvarlighet for organisasjonen (Kirkhaug, 2022, s.52) Jacobsen & Thorsvik, (2019, s. 388) kaller en slik endringsstrategi for deltakende eller «bottom-up» og fremhever at man som leder legger til rette for utvikling av mekanismer som gjør at man lokalt i organisasjonen trekker handlingsimplikasjoner av læring i hverdagsarbeidet og gjør at ideer for innovasjon blir formidlet, vurdert og fulgt opp. Ulempen med en medarbeiderstyrt endring, vil være det motsatt av toppstyrt, nemlig at medarbeidere

ikke kjenner til organisasjonens langsiktige mål, plan og prioriteringer. I tillegg hevdes også at medarbeidere med kontroll over endringene lettere vil prioritere egne interesser som er til fordel for seg eller sin avdeling, fremfor organisasjonen som helhet (Kirkhaug, 2022).

En kombinasjon av disse to er ofte brukt i forbindelse med endring. Ved at toppledelsen initierer et behov for endring, samt beskriver behov for endringen, og deretter engasjerer medarbeiderne i planlegging og gjennomføring av endringen, skaper dette tilhørighet og eierskap (Kirkhaug, 2022). På denne måten får man utnyttet ledere sin strategiske innsikt, samt brukt medarbeidernes kompetanse. Lederne får eksempelvis kommet med formålet med endringen, mens medarbeiderne får innflytelse på hvordan endringen skal skje, og i noen grad på de konkrete løsningene (Kirkhaug, 2022, s. 54).

I en forskning på ledelse av nærpolitireformen, påpeker Filstad (2020) funn hvor nærpolitireformen på grunn av en toppstyrt ledelse i større grad ble dominert av styring fremfor ledelse. De toppstyrte beslutningene styrte endringsprosessene, mer enn ledet dem. Slik form for styring går på bekostning av gode endringsprosesser og det å skape mening om endring. Politilederne på alle nivåer fikk ikke i tilstrekkelig grad fungere som endringsledere med å ivareta medarbeidernes reaksjoner på endringene og å motivere dem for hvordan de skal endre praksis. Samtidig påpeker Filstad (2020) at slik styring på en annen side ikke nødvendigvis kan ses på som utelukkende negativ. Det kan ha vært nødvendig gitt endringens store omfang og at endringen skjer samtidig med daglig drift.

Innenfor endringsledelse er John Kotter (2012) en av de mest anerkjente teoretikerne som med bakgrunn i flere studier av organisasjoner i endring har utviklet en modell på åtte steg for å lykkes med endring. Hvorvidt Kotter sin modell kalles en endringsstrategi kan diskuteres. I det minste vil vi å argumentere for at fremgangsmåten med fordel kan brukes som et nødvendig supplement for en leder som skal planlegge og gjennomføre en endringsprosess. Kotter selv hevder endringer sjeldent forekommer uten utfordringer på veien og at modellen er til for å endre strategier, omstrukturere prosesser eller forbedre dens kvalitet. Kotter mener lederen først må skape forståelse for endringen. Samtidig må ressurspersoner benyttes for endringsagenter og overbevise organisasjonens medarbeidere om endringen. Deretter må visjoner om endringen, strategi formidles og hindringer fjernes. Det samme må systemer eller atferdsmønstre som kan hindre endringen. Som det fremgår av de åtte stegene er ikke motivasjon isolert sett nevnt som et eget steg, men inngår implisitt gjennom flere av stegene:

Steg 1: Etablere en følelse av at endringen er nødvendig og haster, gjennom å vise til potensielle kriser og vise muligheter med å endre.

Steg 2: Sett sammen en gruppe eller team med nok makt til å lede endringen og som er godt egnet til å veilede organisasjonen og som er egnet til å overbevise medarbeidere til å støtte endringen.

Steg 3: Utvikle en visjon for å hjelpe til å styre endringsarbeidet og en strategi for å oppnå visjonen.

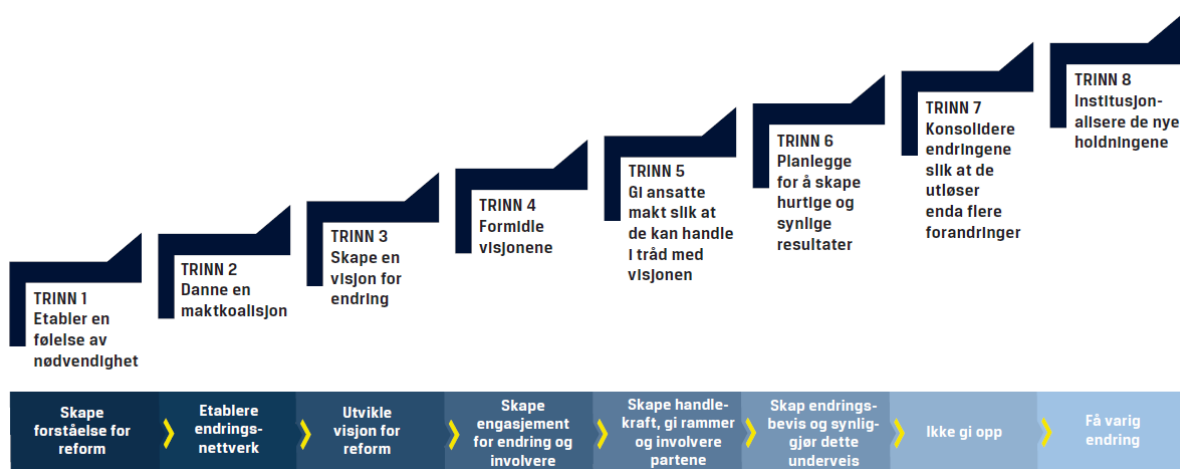
Steg 4: Stadig formidle visjonen og strategien slik at ansatte fortsetter å ha tro på endringen.

Steg 5: Endre systemer eller strukturer som undergraver endringsvisjonen og fjern barrierer slik at en bred mengde ansatte får mulighet til å handle i tråd med endringsvisjonen

Steg 6: Synliggjør kortsiktige resultater som går endringens vei og anerkjenne personer som gjorde resultatene mulig. Kortsiktige resultater har en motiverende effekt hos ansatte.

Steg 7: Konsolidere resultater og produsere til nye resultater. Bruk den økte troverdigheten til å endre systemer og strukturer i tråd med endringsprosessens mål.

Steg 8: Institusjonalisere ny kultur. Det vil si sørge for at endringen blir en del av den nye kulturen i organisasjonen.



Figur 1: John Kotters åttetrinnsmodell for å sikre en vellykket endringsprosess, sammenholdt med Politidirektoratets tolkning av hvert av trinnene (Politidirektoratet 2017a).

2.1.5 Kommunikasjon

Hvordan ledere kommuniserer og formidler informasjon til medarbeidere, synes å være av stor betydning for hvilken holdning medarbeiderne inntar til tiltak som blir forsøkt iverksatt i en endringsprosess. Lederne forventes å være formidlere av mål og retning i

endringsprosesser og når ledelsen planlegger endringer, øker medarbeidernes behov for informasjon (Irgens, 2011). Karp (2018) skriver mange undersøkelser støtter dette, men at funn også indikerer at kommunikasjon er et område mange organisasjoner og ledere sliter med i møte med endring.

Manglende informasjon i endringsprosess kaller Irgens (2011) for *informasjonsunderskudd* og beskriver det som en tilstand der medarbeideren mottar mindre informasjon enn vedkommende ønsker og forventer. Informasjonsunderskudd er ikke uvanlig i forbindelse med organisasjonsendringer og lengre perioder med informasjonsunderskudd vil kunne medføre lavere selvfølelse, forvirring og stressreaksjoner. Informasjonsunderskudd vil også kunne medføre situasjoner der medarbeiderne prøver å kompensere underskuddet ved å skape egen "informasjons-input" der rykter og klikkdannelser får utviklet seg og personer med felles oppfatning finner hverandre ved å utveksle bekreftelse på hverandres meninger.

Mellomlederen er den som skal oversette toppledelsens strategier til operativt arbeid og vil i en endringsprosess befinne seg i en vanskelig posisjon når det gjelder informasjonsbehandling. Det å oppleve behovet for mer informasjon er størst jo lengre ned i organisasjonens hierarki en kommer. Hvis ikke mellomlederen blir holdt løpende informert av toppledelsen, blir vedkommende lett skyteskive for sine underordnede (Irgens, 2011).

Selv om informasjonsunderskudd er svært vanlig i organisasjonsendringer er ikke løsningen å la informasjon strømme fritt. Utsettes medarbeideren for unødvendig mengde informasjon kan informasjonstilgangen være større enn den enkelte får prosessert. Utfordringen fra et lederperspektiv vil imidlertid være å tilpasse behovet og forventningene av informasjon som treffer hver enkelt. I en endringsprosess vil et viktig verktøy i så måte være å etablere en kommunikasjonsplattform som sikrer at adekvat og betimelig informasjon flyter effektivt gjennom alle ledd i organisasjonen (Irgens, 2011). Valg av kommunikasjonsplattform vil også avhenge av kompleksiteten i budskapet og mengden informasjon. Høy kompleksitet tilsier ansikt-til-ansikt -kommunikasjon, mens noe lavere kompleksitet og mengde kan gå gjennom elektronisk kommunikasjon (Karp, 2018, s. 197)

Å kommunisere ut informasjon handler imidlertid om mer enn mengden informasjon som formidles. Det handler også om hvordan man kommuniserer og involver medarbeiderne i å tolke, og forstå informasjonen. Øyum et al. (2016) som forsket på "god lederpraksis i

endringsprosesser" påpeker et annet aspekt ved mellomlederens informasjonsbehandling. Det er hvorvidt mellomlederen klarer å kommunisere informasjonen fra toppledelsen ut til medarbeiderne på et klart, tydelig og forståelig språk. At informasjonen er konkret og ikke på et høyt abstrakt nivå som er mer relatert til overordnede mål for endringen. Det er viktig at informasjonen fra mellomlederen bearbeides og oversettes til konkrete aspekter ved endringen som oppleves relevant for medarbeideren. På den måten kan informasjonen bidra til å etablere felles kunnskap om hvorfor og hvordan endringen gjennomføres. Dette får støtte fra Karp (2018) som sier at lederne må bruke begreper, størrelser og plener som medarbeiderne kjenner seg igjen i og i mindre grad referere til populære management-ord. En overfladisk tilnærming som dette vil ikke. Viktig er det også at kommunikasjonen går begge veier, slik at lederen også er like opptatt av å lytte til medarbeiderne som å informere og således integrerer innspillene som kommer inn i prosessen (Øyum et al., 2006).

2.1.6 Oppsummering endringsprosess

I denne delen av teorien har vi med utgangspunkt i eksisterende litteratur og tidligere forskning, presentert sentrale faktorer innenfor endringsprosess som vi mener en leder bør ha kunnskaper om for å kunne motivere medarbeidere i møte med endring. Faktorene vi har presentert og som senere vil bli diskutert er betydningen av å involvere medarbeidere i møte med endring, hvordan lederen kan håndtere eventuell motstand, hvordan kommunikasjon under endringsprosesser påvirker medarbeiderne og til slutt kunnskap omkring ulike endringsstrategier. Våre utvalgte faktorer er langt ifra uttømmende innenfor endringsprosess og valg av våre faktorer har gått på bekostning av andre faktorer som også ville tilført verdifull kunnskap. Likevel mener vi våre utvalgte faktorer gir et godt grunnlag til diskusjon opp mot egen empiri og til slutt diskuteres og svare ut forskningsspørsmål og problemstilling.

2.2 Ledelse

I dette kapitlet vil vi presentere ledelsesbegrepet, og sentrale temaer som lederskap, lederstil og lederatferd. Vi vil i hovedsak rette fokus på mellomlederen, da vi anser dette som mest relevant med henblikk på vår problemstilling. Innenfor ledelsesfeltet finnes det uante mengder teori og litteratur. Vi vil derfor begrense oss og legge vekt på temaer og teorier som vi mener er aktuelt for feltet endringsledelse og vår oppgave.

2.2.1 Lederskap

«Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it. - General Dwight Eisenhower»

Det finnes uante mengder med forskning innenfor ledelse og like mange definisjoner på ledelsesbegrepet som personer som har forsøkt å definere det. Det kan oppleves som forvirrende med alle de forskjellige benevnelsene på begreper innen ledelsesfeltet. Vi har valgt å definere alt som kan knyttes til ledelse, lederstil, lederatferd og lederroller innunder begrepet lederskap. Smith & Peterson (referert i Andersen 2011, s. 19) definerer ledelse følgende:

«Ledelse er den adferd som ett eller noen individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon utviser og som gjelder systematisk påvirkning på den andre med sikte på at gruppen eller organisasjonen skal løse sine oppgaver eller nå gitte mål»

Ifølge Borch og Andreassen (2020, s. 149) er ledelse «knyttet til arbeidsprosesser, og har fokus på hvordan en får personer og øvrige ressurser til å fungere sammen mot et mål». Felles for mange ledelsesdefinisjoner, er at de omhandler ett eller flere av elementene mål, måloppnåelse, struktur, mellommenneskelig prosess, og gruppe eller organisasjon (Andersen, 2011). Man kan si at ledelse inneholder tre grunnleggende komponenter; leder, oppgaver som skal løses og personer skal løse dem. Ledelse er et vidt begrep som handler om alt fra å nå et mål og ta beslutninger som påvirker både medarbeidere og veien mot målet. Ledelse er også

valg av metode å tilnærme seg andre mennesker på, og dreier seg med andre ord om påvirkning, kommunikasjon og måloppnåelse (Johannessen & Glomseth, 2015). Ledelse kan oppsummeres som summen av den rollen, atferden og stilen lederen utøver. Johnsen (referert i Johannessen & Glomseth, 2015) deler lederrollen inn i de tre dimensjonene målformuleringsprosessen, problemløsningsprosessen og kommunikasjonsprosessen.

Det kan være nyttig å skille administrasjon og ledelse. Administrasjon handler om kompleksitet, orden og kontroll, og må anses som viktige i store organisasjoner for å unngå kaotiske tilstander. Ledelse på sin side dreier seg om å takle utfordringer (Martinsen, 2015). Ifølge Kirkhaug (2015) er administrasjon de administrative oppgaver som en leder gjør, mens ledelse er den direkte kontakten og relasjonen lederen har med medarbeiderne sine. For å eksemplifisere dette i et militært perspektiv, klarer det militære seg godt i fredstid med administrasjon og god styring, i kombinasjon med godt lederskap. I krigstid derimot er det behov for kompetent ledelse på samtlige nivå. Med andre ord, kan man ikke administrere mennesker i kamp, de må ledes (Martinsen, 2015). På samme måte er det også behov for ledelse i møte med endring. Utfordringen og spørsmålet som da reiser seg er hvordan man som leder utøver ledelse, i form av lederstil og lederatferd. Politiet som organisasjon er politisk styrt. Politiske vedtak går igjennom hierarkiet i organisasjonen og ned til de lederne som skal omsette disse til praktisk polititjeneste. Dette medfører også at politiet ikke utelukkende kan ledes og styres ut ifra politifaglige vurderinger (Johannessen & Glomseth, 2015). Som leder er man da nødt til å balansere den politiske styringen med henblikk på faglige, politiske og økonomiske hensyn som kan være krevende. Nærpolitireformen er et resultat av et slikt politisk vedtak som startet en endringsprosess med enormt mange faktorer man som leder måtte hensynta.

Lederen er ansvarlig for å produsere resultater i forhold til organisasjonens mål. Til gjengjeld er det kun igjennom medarbeidernes arbeidsinnsats og målgruppens handlinger målet kan oppnås. Med andre ord, kan ingen leder nå organisasjonens mål alene. Blake og Moutons peker her på det som kan kalles lederskapets dilemma (Andersen, 2011). Ifølge Jacobsen (2019) defineres *lederskap* ofte som en *bevisst og målrettet påvirkning* av andre personer gjennom å legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon. Bloisi (2007) hevder at ledere som delegerer ansvar med sine medarbeidere sannsynligvis får den beste arbeidsinnsatsen.

Tradisjonelt sett har lederskap blitt definert i to hovedgrupper: *ledersentrert* og *atferds sentrert*. Ifølge Bass baserer førstnevnte seg på at ledere har bestemte trekk, i form av kapasiteter, ferdigheter og personlige egenskaper, som ikke-ledere har, og denne tilnærmingen sentralt frem til 1950-årene (2008, referert i Kirkhaug, 2015, s. 30). Innen atferdssentrert lederskap inkluderes ofte funksjoner ledere har, fortrinnsvis gjennom roller, som har vært dominerende siden 1950-tallet. I dette ligger fokuset på hva man skal oppnå lederskapet, og hvordan lederen opptrer overfor sine medarbeidere. Med denne tilnærmingen vektlegger man målrettet og bevisste påvirkninger av medarbeiderne, hvor det legges til rette for aktiviteter og relasjoner i organisasjonen.

2.2.2 Lederatferd

Lederatferd kan sies å være måten en leder opptrer på. Innenfor litteraturen har man tradisjonelt skilt mellom lederens handlinger og den egentlige lederatferden. Man kan med andre ord si at den som innehar en lederposisjon har en yrkesbasert atferd, en personlig adferd og en lederadferd (Andersen, 2011). Sagt på en annen måte har ledere med seg sine egne holdninger, tanker og handlinger inn i rollen som leder. Historisk sett har ofte fysikk, intellekt og personlighet vært gjenstand for studier knyttet til ledelse som personlighet, med andre ord ledersentrert. I senere tid har forskningen dreid inn på elementer som personlige egenskaper og ferdigheter (Andersen, 2011). Fra å tro at enkelte mennesker var fødte ledere, har fokuset dreid i retning av lederutvikling, og at man kan utvikle seg til å bli en god leder.

En lederrolle kan ifølge Jacobsen (2019, s. 107) defineres på to ulike måter. I det ene perspektivet «tas det utgangspunkt i et sett med forventninger til en person». Dette være seg formaliserte forventninger som en stillingsinstruks, eller mer generelle retningslinjer for organisasjonen, og de kan være uformelle forventninger til hvordan man skal opptre som leder som har vokst seg fram over tid. Forventningen vil i begge tilfeller være upersonlige, og være knyttet til posisjonen fremfor person. Det andre perspektivet har sitt utspring i hvordan «lederen faktisk utøver ledelse, hvordan man utøver rollen sin eller hva han eller hun gjør i rollen» (Jacobsen, 2019, s. 107). I en endringsprosess vil dette spille inn på den måten at man som leder har forventninger til seg selv som leder, både fra medarbeidere og øvrige ledere. Samtidig vil hva man som leder gjør, eller lederatferden på en eller annen måte påvirke i en

eller annen retning. I en endringsprosess er det nærliggende å tro at hvordan man opptrer som leder vil påvirke faktorer som blant annet motivasjonen til de ansatte.

Ifølge Bolman og Deal (2020) viser moderne trekkforskning at ledere, har en tendens til å være skarpere i hode, mer utadvendte og kreative, samt bedre til å «tenke utenfor boksen» sammenlignet med ikke-ledere. Videre fremheves at de har sterkere sosiale ferdigheter, og større behov for makt og prestasjoner. I tillegg er egenskaper som lidenskap, vilje og besluttsomhet hyppig nevnt. Andre kjennetegn er å evne å bygge relasjoner og vekke tillit. Sparks (et al., 2001) fremhever også tillit som et nøkkelord i for at en organisasjon skal fremstå som troverdig og nødvendigheten av å behandle medarbeiderne likt.

En studie kalt GLOBE-prosjektet som undersøkte over 17 000 mellomledere i 950 organisasjoner i 62 ulike land identifiserte seks ulike punkter på lederatferd i sin forskning (Bolman & Deal, s. 402). Prosjektet fant flere universelle ledertrekk, i tillegg til at enkelte karaktertrekk som ble foretrukket, i stor grad var avhengig av kultur.

1. *Den karismatiske lederen* går inn for å inspirere til oppslutning omkring en visjon. I tillegg vektlegges kjerneverdier og lederen setter høy standarder.
2. *Den team-orienterte lederen* verdsetter teamsamhørighet og felles mål. Samtidig appelleres det til stolthet, lojalitet og samarbeid.
3. *Den medvirkningsorienterte lederen* vektlegger delegering og likestilthet. Videre oppmuntres det til innspill i beslutningsprosessen.
4. *Den medmenneskelige lederen* er støttende, tålmodig, og har omtanke for andres velferd.
5. *Den autonome lederen* setter seg selv i sentrum, og er selvstendig og individualistisk
6. *Den beskyttelsesorientert lederen* vektlegger prosedyrer, status, trygghet og sikkerhet, og fokus på å «ikke miste» ansikt, både når det gjelder grupper og individer.

Som leder har man med seg et sett med forventninger inn i rollen, både som menneske og leder. Disse forventningene vil være forskjellige ut ifra hvem man har med å gjøre, men lederatferden man utviser vil kunne ha betydning for hvordan man blir oppfattet som leder. Dette igjen vil kunne ha betydning for hvordan man påvirker motivasjonen til sine medarbeidere, spesielt i en endringsprosess.

2.2.3 Lederstil

Lederstil kan sies å være summen av lederens atferd, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Tradisjonelt sett har man operert med to dimensjoner av lederstiler i nyere tid. Disse kan sies å være nært beslektet med ledersentrert og atferdssentrert lederskap som tidligere redegjort for. Den første er *relasjons- eller medarbeiderorientering*, som legger vekt på i hvor stor grad lederen tar hensyn til, bryr seg og relaterer seg til sine ansatte. Å være medarbeiderorientert er ifølge Øyum et.al. (2006) ikke det samme som å være en «menneskekjenner», men snarer en ferdighet som er utviklet gjennom tidligere erfaringer og refleksjon over disse. *Oppgave- eller produksjonsorientering* eller *mål- og resultatorientert* på sin side har fokus på i hvor stor grad lederen på samme måte prioriterer hensyn til oppgaven som skal løses. utfordringer for en leder knyttet til vår problemstilling vil være knyttet til å klare å motivere sine ansatte og samtidig oppnå de nødvendige resultater i en endringsprosess.

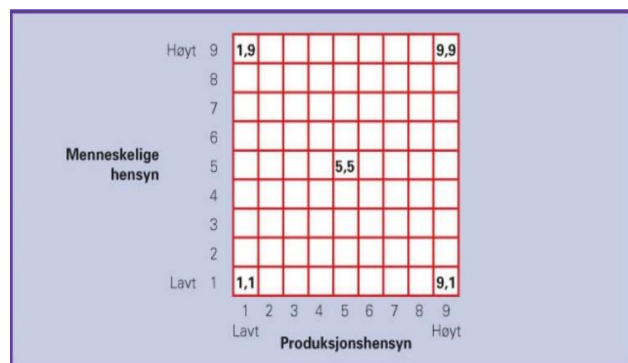
Dette tar oss videre til Blake og Moutons teori om ledergitteret. Teorien er ofte referert til nyere forskning, og baserer seg på at dette ledergitteret «utgjør en ramme for å forstå og utøve effektivt lederskap (Andersen, 2011, s.

70). Teoriens utgangspunkt er at det finnes to elementer innen all lederatderd: den ene er fokus på oppgaven som skal løses, og den andre med henblikk på mennesker i organisasjonen. I tillegg vil enkelte ledere legge vekt på begge elementer samtidig.

Med dette åpner de for at lederstiler kan lanseres som flater i et todimensjonalt

system (Andersen, 2011). Denne lederstilen kalles *situasjonsbestemt ledelse*.

Situasjonsbestemt ledelse (SBL) bygger på teorien om at lederen er i stand til å tilpasse lederstil og variere egen atferd på en måte som vil ha gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner. I motsetning til *mål-middel-modellen* som er bygget på samme forståelse, men SBL har en smalere forståelse av situasjonsbegrepet. Mål-middel-modellen fokuserer på hvilke trekk ved underordnede og deres situasjon lederen bør legge vekt på ved valg av lederstil (Martinsen, 2015). Dette være seg for eksempel en styrende, støttende eller deltakende lederstil, som vil avhenge av situasjon. Curtis (2002, s. 147) påpeker i sin



Figur 2: Ledergitteret av Blake og Mouton (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 416)

forskning at ledere med en stil ikke er vesentlig mer effektive enn ledere med noen annen stil. Han hevder at med dette som bakteppe må se forbi «bekymring for mennesker» og «bekymring for produksjon» som variabler å forklare hvorfor noen ledere er mer effektive til å lede sine ansatte enn andre.

Lipitt og White undersøkte i sin forskning de tre ulike lederstilene *autoritær*, *demokratisk* og «*laissez-faire*» eller på norsk «la-skure-ledelse» (Andersen, 2011). Resultatet av forskningen viste at den autoritære lederstilen førte til misnøye og uvennskap blant deltakerne, samt at individuell atferd ble forhindret til fordel for avhengighet. På en annen side leverte deltakerne i denne gruppen noe bedre resultat enn de andre gruppene. Den demokratiske lederstilen var den klart mest populære, men resultatet ble noe dårligere enn ved en autoritær lederstil. Samtidig resulterte det i motivasjon, vennlighet og samhørighet i denne gruppen. Den tredje gruppen som ble utsatt for «la-skure-ledelse» resulterte i mindre arbeid og dårligere resultat (Andersen, 2011). Konklusjonen i forskningen var at den demokratiske lederstilen var mest ideell i de fleste situasjoner, da denne dannet grobunn til økt effektivitet, og skapte større engasjement og sterkere motivasjon blant deltakerne.

Noen av de mest innflytelsesrike lederteoriene opp igjennom historien, har ofte sitt utspring i hva som er en effektiv lederstil, og at dette kan knyttes til trekk ved medarbeiderne (Jacobsen, 2019). Sett i lys av denne forståelsen står tre teoritradisjoner sentralt. Fred Fiedler mente at effektiv ledelse av avhengig av lederens situasjon. Ifølge hans teori kunne situasjonen defineres ut ifra tre forhold: lederens makt, hvor strukturert oppgaven var, og lederens forhold til medarbeiderne. Ifølge Fiedler var sistnevnte den viktigste faktoren, for så lenge forholdet til medarbeiderne var godt, kunne lederen fokusere på å få jobben gjort (Jacobsen, 2019). Unntaket var i situasjoner hvor strukturering av oppgaven var krevende i form av kompleksitet eller at lederens makt var begrenset. I slike situasjoner kreves tettere samarbeid mellom leder og medarbeidere, med andre ord en mer medarbeiderorientert lederstil.

Den andre sentrale teorien er utarbeidet av Hersey og Blanchard, og fremhever medarbeidernes modenhet. Overordnet kan man si at jo modnere medarbeiderne er, desto mer kan lederen overlate til medarbeiderne selv. Mer mål- og resultatorienterte lederstiler er bedre egnet til situasjoner med lav og middels modenhet. Forsknings viser på sin side at desto mer erfarne medarbeiderne er, jo mer effektiv kan man som leder gir de autonomi, med andre ord en mer delegerende lederstil (Jacobsen, 2019). Kritikken mot denne teorien er en viss

knapphet på forskning viet til dette området, men ifølge Meirovich & Gu (2015) er det økende empirisk bevis på gyldigheten av teorien.

LMX-teorien, eller leder-medarbeider-utveksling er den tredje sentrale teorien innenfor situasjonsbetinget ledelse. Som de to foregående er utgangspunktet at det i mange sammenhenger vil være relasjon mellom leder og medarbeider (Jacobsen, 2019). I motsetning til de to andre teoriene, legger denne LMX vekt på at ledelse er en relasjon begge parter aktivt kan påvirke (Jacobsen, 2019). Altså relasjonen preges av gjensidig utveksling, fremfor at lederen velger en lederstil basert på kjennetegn ved medarbeiderne. Formålet er å utvikle en såkalt høykvalitetsrelasjon, basert på tillit og respekt, og medarbeideren blir på denne måten like viktig som lederen i det å utøve ledelse.

Samtlige av disse tre teoriene er interessant med henblikk på hvordan man som leder opptrer i en endringsprosess med tanke på motivasjonen til de ansatte. Viktige faktorer fra de ulike teoriene kan være kompleksiteten i en endringsprosess og relasjonen mellom leder og medarbeider. Sentralt i de fleste teorier om ledelse og lederstiler står tillit. Uten tillit kan ikke en leder utøve annet enn makt i sin ledergjerning, for å påvirke sine ansatte, noe som ikke nødvendigvis er veldig fruktbart og skadelig for organisasjonen. Tillit kan forstås som et iboende element og en viktig byggestein i lederskap (Kirkhaug, 2015). Med andre ord er tillit i mange tilfeller avgjørende da det fungerer som limet mellom lederen og medarbeideren. Ifølge Kirkhaug (2015) er tillit noe en leder får, og ikke har, og vis-a-versa.

Som tidligere nevnt finnes det enormt mange definisjoner på og ulike lederstiler. Mange er like og kan være vanskelig å skille fra hverandre. I vår oppgave har vi valgt å se nærmere på lederstiler som vi anser som relevante i forhold til vår problemstilling, spesielt med henblikk på endringsprosess og motivasjon. Vi har derfor valgt å begrense oss til lederstilene *transformasjonsledelse* og *transaksjonsledelse*, da dette er anerkjente ledelsesteorier og svært relevant når behovet eller kravet for endring melder seg.

2.2.4 Transformasjonsledelse vs. Transaksjonsledelse

Transformasjonsledelse er ofte knyttet til fremragende ledereffektivitet, og faller inn under den medarbeiderorienterte lederstil. Sentralt i denne typen ledelse står lederens evne til å stimulere og utvikles sine ansattes interesser, og på den måten får ansatte til å se sine egne

interesser til beste for gruppen (Martinsen, 2015). Lederne skaper innen denne ledelsestypen bevissthet og aksept for gruppens overordnede og konkrete mål. Denne typen ledelse er også overførbart til «the big 5- teorien», og sammenfaller med teamorientering (Eid & Johnsen, 2014). Transformasjonsledere faller inn under medarbeiderorientert lederskap og kjennetegnes ved at de er karismatiske og inspirerende overfor sine medarbeidere. I tillegg til at de følelsesmessige behovene til hver enkelt ansatt hensyntas eller stimulerer de ansattes intellekt (Martinsen, 2015). Det er ikke lederskapet som skal forandres eller transformeres innen denne ledertypen, men de som blir eller skal ledes og organisasjonen. Braun (et al., 2013) har i sin forskning også funnet på at transformasjonsledelse øker arbeidstilfredsheten og prestasjoner, samt fremhever tillit mellom ansatte og ledelse. Transformasjonsledelse er i så måte godt egnet og nært knyttet til motivasjon, som vi kommer nærmere tilbake til.

Transaksjonsledelse baserer seg ifølge Martinsen (2015) på to faktorer. For det første består denne typen ledelse av å organisere, initiere og få gjennomført arbeidet. Dernest handler det om å ta hensyn til de ansatte og fokusere på å tilfredsstille medarbeiderne med belønninger som for eksempel lønn, avansement m.v. Denne typen ledelse kan sies å falle inn under den mål- og resultatorienterte lederstilen. I motsatt fall står straff eller trussel om straff. Dette bytteforholdet mellom belønning og straff fremhever transaksjonsledelse som et effektivt lederskap. I motsetning til transformasjonsledelse indikerer transaksjonsledelse at ledere er opptatt av å forvalte det bestående, og kan anses som med kortsiktig tenking (Kirkhaug, 2015). Det er også konseptuelt forskjellig fra transformasjonsledelse fordi det ikke baserer seg på sosio-emosjonelle interaksjoner eller verdier. Denne typen lederskap faller inn under begrepet oppgaveorientert ledelsesstil, hvor lederen er opptatt av at formelle avtaler som godtgjørelser mot en målbar innsats er sentral i relasjonen med medarbeiderne.

Transaksjonsledelse appellerer til de ansattes eller medarbeidernes fornuft og materielle interesser. Utfordringen med transaksjonsledelse er om lederen klarer å skape oppslutning ved hjelp av belønninger for å oppnå organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Et annet aspekt ved transaksjonsledelse som gjør seg gjeldende i en endringsprosess, er viktigheten av resultatovervåking. For å lykkes med transaksjonsledelse i forbindelse med endring, er det ifølge Antonakis & House (2013) viktig at lederen har et overblikk underveis i prosessen, og kan gi prestasjonsfremmende tilbakemeldinger underveis. Ifølge Antonakis & House (2013) peker i sin forskning på at transaksjonsledere som sørger for at sine ansatte presterer bra ved hjelp av instrumentelle virkemidler, vil ifølge dem, ha viktige motivasjonseffekter og vil bidra

til å forsterke de ansattes opplevde tro på selveffektivitet. Denne lederstilen gjør seg også gjeldende i en endringsprosess, da mennesker motiveres av ulike faktorer.

2.2.5 Mellomlederen

I en organisasjon kan man ofte grovt sett skille mellom toppledelsen, mellomlederen og førstelinjen, eller med andre ord medarbeiderne. Mellomlederen kan sies å være en som binder sammen organisasjonen eller virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå, og kan kalles et *organisatorisk nav* (Hope, 2015). Mens det strategiske nivået fokuserer på organisasjonens langsiktige mål, konsentrerer mellomlederne som befinner seg på det operasjonelle nivået om å få organisasjonen til å fungere i det daglige (Hope, 2015). Mellomlederen befinner seg et sted midt imellom disse langsiktige og kortsiktige fokusene. Jacobsen (2019) skriver at mellomlederen også står ovenfor andre forventninger enn toppledere, som igjen vil stå overfor forventninger enn førstelinjen. Strand (2007) beskriver dette som et dilemma ledere, da spesielt mellomledere kan stå ovenfor i forhold til *kollegial popularitet* versus *organisatorisk oppgaveløsning*. De må velge om de ønsker en profesjonskarriere eller en lederkarriere, og takle å stå i skvis mellom toppledelse og medarbeidere. Dette underbygges av Karp (2018), som påpeker viktigheten av det å balansere og forhandle roller som mellomleder. Han fremhever også mellomlederens evne til å være tilgjengelig som en av de viktigste suksessfaktorene, spesielt med henblikk på endringsprosesser. Dette støttes av Øyum (et al., 2006) som skriver at mellomlederen er forpliktet til å stole på både under- og overordnede, som nødvendiggjør at de har en tosidig lojalitet og tilhørighet. Et annet perspektiv er ifølge Hope (2015) knyttet til at kunnskapssamfunnet generer mer selvstendige, ambisiøse og flere medarbeidere med høye krav og forventninger, noe som gir mellom lederen andre og mer krevende oppgaver.

Mellomlederen skal iverksette strategiske retninger og beslutninger og omsette disse til forståelige termer som bidrar til at de strategiske beslutningene omsettes i daglige operasjoner. Ifølge Hope (2015) skal mellomlederen samtidig fange opp signaler fra det operasjonelle nivået i organisasjonen og formidle dette videre på en måte som passer inn i den strategiske dialogen med toppledelsen. Samtidig påpeker han viktigheten av at mellomledere kommuniserer med sine sideordnede i organisasjonen. I tillegg får mellomlederen en viktig rolle innenfor endringsprosesser. Ifølge Karp (2018) kan mellomledere da få rollen som

endringsagenter. Et spesielt viktig moment for mellomlederen som endringsagent, er at vedkommende evner å flagge lojalitet over endringen og evner å rollemodellere det nye i organisasjonen. Tidligere har det vært knyttet et negativt syn innen forskningslitteraturen på mellomlederrollen, som har sin grobunn i store omstillinger i vestlig industri, som medførte endring i organisasjonen og førte til en annen struktur enn tidligere. Dette medførte en overflødighet av mellomledere fra gammel struktur, som ikke passet inn i den nye. En konsekvens av dette var en betydelig reduksjon av antall mellomledere, noe som påvirket virksomheten i større grad enn først antatt i negativ forstand (Hope, 2015). Dette har ført til et mer positivt syn på mellomlederen i nyere tid, spesielt med tanke på endringsprosess. En rekke studier peker på nettopp det at mellomlederen er «hands-on» og «på» i det daglige og blir en vital aktør i en endringsprosess.

2.2.6 Oppsummering ledelse

I dette kapitlet har vi definert ledelsesbegrepet til å omhandle lederskap, lederstil og lederatferd. I tillegg har vi presentert hva ledelse innebærer, noe som kan oppsummeres i bevisste og målrettede handlinger for å utføre handlinger gjennom andre. Videre har vi presentert litteratur omkring lederatferd, og at denne kan knyttes til ulike faktorer som yrkesbasert- og personlig lederatferd. Deretter har vi sett nærmere på ulike lederstiler, med fokus på *medarbeiderorientert* og *mål/resultatorientert*. Avslutningsvis har vi aktualisert mellomlederrollen, og betydningen denne har i møte med endring.

2.3 Motivasjon

I dette kapitlet vil vi først presentere sentrale motivasjonsteorier og forskning om motivasjon i organisasjoner, som har til hensikt å forklare hvorfor og hvordan medarbeideren motiveres gjennom sitt arbeid. Videre vil vi presentere motivasjonsfaktorer basert på motivasjonsteorier og resultater fra våre funn som vi mener å ha betydning for motivasjon i en endringsprosess, og som man som leder kan ha fordeler av å være bevisst på knyttet til utøvelse av motiverende lederskap.

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) definerer motivasjonsbegrepet som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål». Martinsen (2015, s. 64) mener motivasjon og inspirasjon handler om å gi folk energi ved å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov for å oppnå noe, en følelse av å høre til, anerkjennelse, selvrespekt, en følelse av å ha kontroll over eget liv og evne til å leve opp til egne idealer. Slike følelser berører oss sterkt og vekker kraftig respons. Motivasjon i en endringsprosess er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 229) kort sagt hva som driver oss, hva som får oss til og yte og legge oss ekstra i selen, særlig når det oppstår uventede ting eller større forandringer. Motiverte ansatte vil i møte med endring være i større stand til å håndtere problemer på egen hånd, se etter løsninger og tenke innovativt som vil gagne organisasjonen.

2.3.1 Ytre motivasjon og indre motivasjon

Skillet mellom ytre og indre motivasjon har vist seg å være av stor betydning i forskning omkring hva organisasjoner kan gjøre for å skape motiverte medarbeidere. Ytre motivasjon representerer årsak til motivasjon som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven og kan omfatte belønning for utført arbeid, lønnsutvikling og karrieremuligheter. Indre motivasjon derimot knyttes til motivasjon for selve arbeidsoppgaven, at arbeidsoppgaven føles engasjerende, viktig og morsom å jobbe med. Empiriske studier tyder på at indre motivasjon har en betydelig sterkere positiv effekt enn ytre motivasjon både på arbeidsprestasjon, produktivitet og tilstedeværelse (Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 234). I følge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 130) er også den indre motivasjonen "sunnere" i den forstand at den går for "egen motor" og er mer stabil over tid. I tillegg antyder forskning vist til av Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 234) at for stor vekt på en type motivasjon - spesielt ytre motivasjon – kan fortrenge, dempe eller ta vekk den indre motivasjonen. I endringsprosesser vil i følge Jacobsen (2018, s. 171) de som har en indre motivasjon gjennom følelsesmessig tilknytning til endringen, delta mer konstruktivt og samarbeidende for å gjennomføre endringen enn de som er opptatt av ytre faktorer som belønninger. Ytre faktorer kan fort skape negative følelser om de enkelte sammenligner seg selv med hva de andre får, og et slikt fokus kan fort føre til svekket motivasjon, skepsis og motstand.

2.3.2 Motivasjonsteorier

Det siste århundre har motivasjonsteorier utviklet seg nærmest eksplosivt og forståelsen av hva som motiverer, er blitt temmelig omfangsrik og nyansert. Ikke minst har man i økende grad erkjent at motivasjon ikke bare er et spørsmål om hvor motivert man er, men også et spørsmål om hvordan man er motivert (Christensen og Foss, 2011). Hvilke motivasjonsfaktorer som kommer ut av motivasjonsteoriene er vanskelig å si. Det finnes atskillige paradigmer innenfor motivasjonsteorien, men det er imidlertid også en rekke fellestrekk ved paradigmene som peker ut sentrale motivasjonsfaktorer (Christensen & Foss, 2011). Også Kaufmann og Kaufmann (2015) peker på et kompleks av spørsmål med forskjellige svar når man skal forklare motivert atferd. I det følgende vil vi presentere et utvalg av motivasjonsteorier innenfor arbeidsmotivasjon som vi mener er egnet til å forklare vår problemstilling og senere danne grunnlag for diskusjon til våre funn.

Den første teorien som tok utgangspunkt i behovsteori og siktet mot å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system, ble utviklet av Abraham Maslow (Kaufmann &

Kaufmann, 2015), og er senere blitt en av de mest refererte og gjennomdiskuterte innenfor motivasjonsteori. Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov:

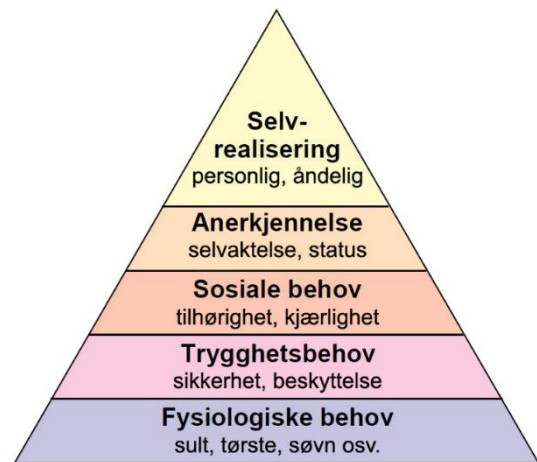
1) *fysiologiske behov* som er grunnleggende behov for overlevelse og tilpasning dreier seg om behov som næring, luft, søvn og husly. I arbeidslivet tenker vi her gjerne på lønnsbetingelser og arbeidstid. Vi må ha en

viss minimumslønn for å dekke våre

grunnleggende behov. 2) *sikkerhetsbehov* som handler om behov for trygghet i omgivelsene våre og omfatter både fysisk og følelsesmessig sikkerhet. Dette kan være trygghet for å få beholde jobben. 3) *sosiale behov* dreier seg om behovet for tilknytning til andre mennesker i form av gode venner og kolleger, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd.

Arbeidsplassen kan legge til rette for å tilfredsstille dette behovet gjennom gode

samarbeidsforhold på jobben eller anledninger for sosialt samvær. 4) *behov for anerkjennelse* dreier seg om behovet vårt for å prestere, utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre på jobben du har gjort, gjerne gjennom tilbakemeldinger både direkte eller gjennom



Figur 3: Illustrasjon av Maslows behovspyramide

kanaler hvor medarbeidere blir vitne til anerkjennelsen. 5) *behov for selvrealisering* handler om hvorvidt den enkelte medarbeider får utnyttet sine evner, egenskaper og kompetanse og dermed realisert sitt potensial (Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 232; Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 115). Maslow antar de fleste mennesker har behovene innbyrdes ordnet i et hierarki, hvor *fysiologiske behov* er nederst, og så følger de andre behovene i den rekkefølgen som beskrevet over, frem til *behov for selvrealisering* på toppen. (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 233) skriver at det viktigste behovsteoriene kan lære oss om forutsetninger for å motivere medarbeideren, kan sammenfattes i to punkter: 1) Personer motiveres til å handle når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Ulike mennesker kan ha ulike behov, som gjør at man ikke kan ta for gitt at alle medarbeidere motiveres av de samme forholdene. Mens noen motiveres av utsikt til bedre lønn og karrieremuligheter, kan andre motiveres av sosialt samhold eller tilbakemeldinger fra leder. 2) *Ytre belønning* som lønn, høyere stilling, status og karriere, tilfredsstiller behov på de lavere nivåene i behovspyramiden, mens *indre belønning* tilfredsstiller de høyere nivåer. Det kan være opplevelsen av deltakelse, gjøre noe godt og meningsfullt.

Situasjonsteori forklarer som nevnt egenskaper ved selve jobbsituasjonen som er motiverende og hva som er demotiverende. Slike situasjonsteorier innenfor jobbsituasjonen blir i litteraturen også kalt for jobbkarakteristikamodeller. Frederick Herzberg har basert på forskning og intervjuer av hundrevis av arbeidere, utviklet en anerkjent teori som kalles Herzbergs tofaktorteori eller jobbkarakteristikka. Grunnprinsippet i denne motivasjonsteorien er sammenhengen mellom trivsel og motivasjon i jobbsituasjon. En medarbeider som trives på jobb, vil også være motivert og produktiv (Kaufmann & Kaufmann, 1998, 2015). I sin forskning fant Herzberg ut at faktorer som var årsak til trivsel, var andre enn de faktorer enn årsakene til mistrivsel. Begrepene trivsel og mistrivsel peker i dette tilfellet på to ulike dimensjoner, fremfor motsetninger, som igjen dannet grunnlaget hvor Herzberg skiller mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorer som Herzberg identifiserte som positive årsaker til trivsel er prestasjoner, anerkjennelse, involvering, ansvar, fremmelse og vekst. Hygienefaktorer på sin side, utøver ifølge Herzberg, sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser (Kaufmann & Kaufmann, 1998; 2015). De hygienefaktorene som ble hyppigst nevnt i Herzbergs forskning er politikk og administrasjon,

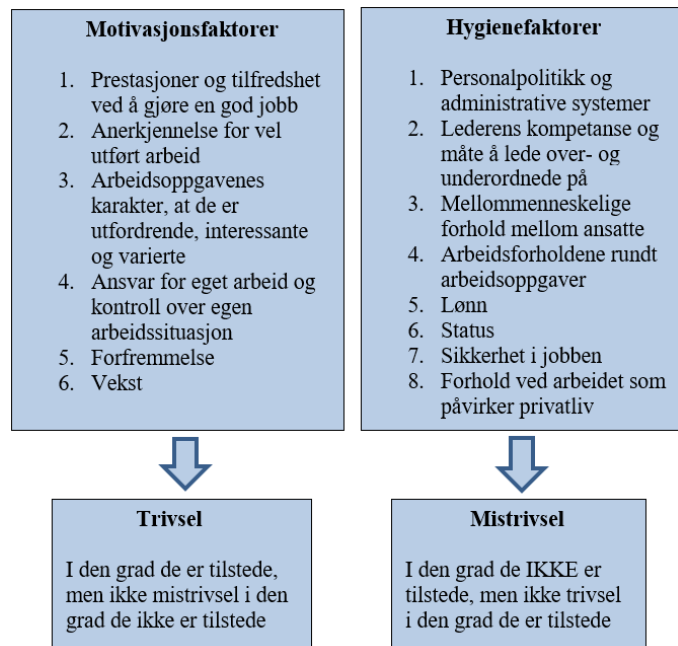
ledelse, arbeidsforhold, mellommenneskelige relasjoner, lønnsforhold og status, i tillegg til sikkerhet og privatliv.

Sentralt i Herzbergs motivasjonsteori står hans konklusjoner knyttet til de to grunnleggende dimensjonene av trivsel og mistrivsel (Kaufmann & Kaufmann, 1998 s. 65): 1. *Motivjonsfaktorene* skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. 2. *Hygienefaktorene* kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis trivsel om de er til stede.

Som et resultat av sin forskning lanserte Herzberg flere praktiske tiltak som var

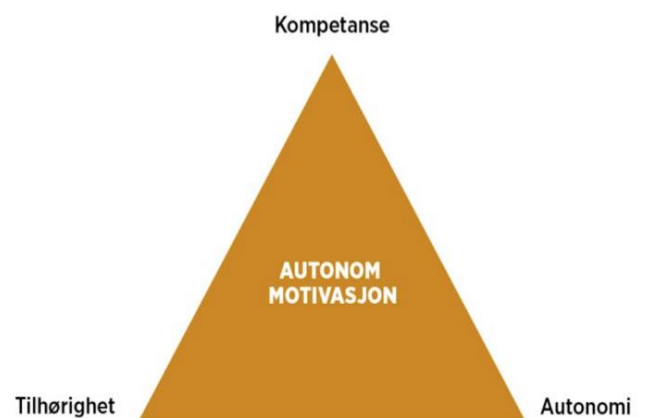
egnet til å fremme ytelse og motivasjon i arbeidslivet. Et av de mest sentrale virkemidlene han pekte på var å utfordre arbeidstakeren, eller med andre ord å stimulere medarbeideren til å utnytte sitt potensiale. Videre trekker Herzberg frem viktigheten av å erstatte repeterende og kjedelige arbeidsoppgaver med maskiner ved mulighet. På denne måten kan arbeidstakeren fokusere på de mer interessante aspektene ved jobbe. Neste virkemiddel i teorien er å utvide jobben med flere operasjoner og oppgaver, som igjen skaper større variasjon og mindre monotoni i arbeidet. (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Enkelte medarbeidere har også behov for selvstendighet i jobben, og i slike tilfeller kan det legges til rette for jobbutvidelse og jobbberikelse. Førstnevnte vil si at arbeidet organiseres i et større naturlig hele, mens jobbberikelse knyttes til selvstendighet og ansvarlighet (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Eksempler på slik jobbberikelse er å legge til rette for selvbestemmelse og valgmuligheter, slippe opp den direkte kontrollen over medarbeideren, gi økt personlig ansvar, og besørge at medarbeiderne får mulighet til å utvikle seg.



Figur 4: Herzbergs modell for motivasjons- og hygienefaktorer (egenprodusert)

Self-Determination Theory, oversatt til selvbestemmelsesteorien, er utviklet av teoretikerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan, og er en makroteori som utgjør rammeverket for flere miniteorier der alle baseres på en lang rekke empiriske studier omkring fenomener som påvirker menneskelig motivasjon (Deci et al, 2017; Ryan, 2009). Selvbestemmelsesteorien har fra dens opprinnelse utviklet seg fra forskning på indre og ytre motivasjoner og utvidet seg til å omfatte forskning på ulike livsdomener, deriblant motivasjonsforskning på arbeidsplassen og i andre typer organisasjoner (Deci et al, 2017; Olafsen, 2018). Selvbestemmelsesteorien er for det første opptatt av å forklare viktigheten av typer motivasjon og kvaliteten på motivasjon, fremfor mengde av motivasjon, som blir vektlagt hos flere andre motivasjonsteorier. I forlengelsen av typer og kvalitet på motivasjon skiller selvbestemmelsesteorien mellom å være *autonomt* motivert og *kontrollert* motivert. Autonom motivasjon knyttes til handlinger og atferd som resultat av en følelse av egen vilje og opplevelse av valg, mens kontrollert motivasjon er dens motsetning og knyttes til aktiviteter og atferd som er drevet av press til å måtte utføre en handling (Olafsen, 2018)



Figur 5: Tre psykologiske behov som fundament for vedvarende autonom motivasjon (Stone, Deci og Ryan, 2009, referert i Olafsen, 2018)

For det andre baseres selvbestemmelsesteorien på antakelsen om at mennesket har noen grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles for å skape motivasjon. De tre psykologiske behovene selvbestemmelsesteorien vektlegger i sammenheng med menneskelig motivasjon, utvikling og velvære er *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet*. Som vi ser av modellen predikerer selvbestemmelsesteorien at autonom motivasjon skapes gjennom at medarbeideren opplever å få tilfredsstillt behovet for autonomi, bruk av sin kompetanse og følelsen av tilhørighet i jobben. Selvbestemmelsesteorien antar det er faktorer i våre omgivelser som støtter eller hindrer menneskers motivasjon, ytelse og velvære gjennom tilfredsstillelse av disse tre grunnleggende psykologiske behovene (Ryan & Deci, 2017a; Olafsen, 2018). Det vil si at jo mer en opplever tilfredsstillelse av de tre behovene på arbeidsplassen, jo mer legges det til rette for utvikling av egenmotivert atferd og integrering av ytre motivasjoner, mens de faktorer på arbeidsplassen som forhindrer autonomi, kompetanse og tilhørighet er assosiert med dårligere motivasjon, ytelse og velvære (Ryan & Deci, 2017a). De tre behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan således ses på

som de psykologiske mekanismene som forklarer hvordan den sosiale konteksten vi er en del av på arbeidsplassen, gir retning til motivasjon og således er bestemmende for jobbatferd og helse (Olafsen, 2018).

Selvbestemmelsesteorien er aktuell i vår oppgave av flere grunner. Den er en motivasjonsteori som de siste årene har fått økende oppmerksomhet innen motivasjonsforskning i organisasjoner og kan være særdeles viktig i dette domenet (Olafsen, 2018, s. 55).

Selvbestemmelsesteorien tar opp sosiale kontekster som avgjørende for personers motivasjon, ytelse og personlig velvære på arbeidsplassen. En kontekst det her refereres til kan være arbeidsplassforhold (Ryan & Deci, 2017a) og eksempelvis en endringsprosess som vi har sett har betydning for flere faktorer ved medarbeiderens motivasjon og arbeidsplassforhold. Et annet eksempel på arbeidsplassforhold som kontekst er mellommenneskelige klima som involverer ulike typer lederskap som vår problemstilling også tar opp som betydning for motivasjon i møte med endring (Olafsen, 2018). I følge Deci et al., (2017) har ulike typer lederskap sterk påvirkning på hvorvidt de enten støtter eller underbygger de grunnleggende psykologiske behovene som fremmer ulike typer motivasjon. Det kan også være hvordan ulike typer lederskap støtter, anerkjenner medarbeideres perspektiver, gir meningsfull informasjon, tilbyr valg og oppmuntre til egenmotivert atferd (Olafsen, 2020). Videre er de grunnleggende behovene for opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet, alle motivasjonsfaktorer som korrelerer som funn av betydning i vår egen empiri.

2.3.3 Autonomi

Autonomi innebærer å handle med en følelse av vilje og å ha opplevelsen av valg (Gangné & Deci, 2005, s. 333). Innenfor selvbestemmelsesteorien definerer Ryan og Deci (2006) autonomi som betydningen av selvstyre eller det å styre over seg selv. Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon ved at man engasjerer seg i en aktivitet fordi det er interessant og det gjøres frivillig. I kontrast til autonomi innebærer det å være kontrollert, at man handler på bakgrunn av regulering utenfra eller krefter som oppleves som fremmede eller presserende. Et slikt tilfelle vil kunne skape følelsen av å måtte engasjere seg. Integrert ytre motivasjon kan også være autonom. Ikke ved at personen er direkte interessert eller engasjert i aktiviteten, men heller ved at aktiviteten har indirekte påvirkning på personlige mål (Gangné & Deci, 2005, s. 334; Ryan og Deci, 2006). Et eksempel på det er om man som leder

formidler en meningsfull begrunnelse for hvorfor en konkret aktivitet skal utføres, slik at medarbeideren kan forstå viktigheten av oppgaven og på den måten internalisere aktiviteten slik at den blir en del av deres eget verdisystem eller personlige mål (Olafsen, 2018).

Som leder er det ifølge forskning vist til flere gevinster ved å være autonomistøttende. Et autonomt lederskap vil i seg selv legge til rette for opplevelse av både autonomi, kompetanse og tilhørighet. Olafsen (2018, s. 58) påpeker at autonomistøttende ledelse ikke nødvendigvis handler om hvordan ledere skal motivere ansatte, men snarere om hvordan ledere kan skape et optimalt miljø der arbeidstakere kan motivere seg selv. Autonomistøtte handler om å kunne forstå og anerkjenne andres perspektiver, legge til rette for at andre har et handlingsrom med hensyn til å kunne ta selvstendige valg, eksempelvis hvordan ting skal gjøres, samt inkludere andre i beslutningsprosesser. Autonomistøtte innebærer også å støtte andres utforskning av nye ting og fremgangsmåter, samt å oppfordre andre til og ta initiativ (Olafsen, 2018, s. 58).

I en forskning vist til av Gagné et al (2000, referert i Deci et al, 2017) ble et kanadisk selskap som gjennomgikk en betydelig endringsprosess, vurdert på i hvilken grad lederne var autonomistøttende, både ved endringens oppstart og ved ett års arbeid. Autonom støtte var indikert ved at medarbeiderne oppfattet lederne som anerkjennende, tilbydde valgmuligheter og ga begrunnelse da medarbeiderne ble bedt om å gjøre ulike atferd. Forskingen indikerte at jo mer autonomistøttende lederne var fra start av, desto mer aksepterende ble medarbeiderne for endringene, også målt etter ett års tid. Olafsen (2018) viser også til en lang rekke forskning om autonom arbeidsmotivasjon og sammenheng med positiv arbeidsatferd, som eksempelvis økt arbeidsinnsats, forpliktelse til jobben, jobbprestasjoner og jobbtilfredshet. Autonome former for arbeidsmotivasjon har også blitt assosiert med bedre arbeidsrelatert helse. Samtidig har kontrollert arbeidsmotivasjon blitt knyttet til mer jobbstress, utbrenthet, svakere jobbprestasjoner og turnoverintensjoner, som er planer om å bytte jobb.

2.3.4 Kompetanse

For å kunne utnytte motivasjonen og skape verdier, må medarbeideren få muligheter til å bruke kompetansen sin. Kompetanse utgjør et potensial for å handle og prestere og nå mål. Dette potensialet må mobiliseres gjennom relevante muligheter, oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse og verdiskaping. God utnyttelse av kompetanse har åpenbare økonomiske

implikasjoner, både for enkeltmedarbeidere og for organisasjoner og på samfunnsnivå. Det er imidlertid ikke bare den faktiske og objektive bruken av kompetanse som har verdi. Derimot tyder forskning på at medarbeideres opplevelse av å få brukt kompetansen sin utgjør en selvstendig og viktig motivasjonsfaktor, uavhengig av i hvilken grad oppfatningen objektivt sett er korrekt (Lai, 2011).

Lai (2011) snakker om opplevd kompetansemobilisering når hun refererer til i hvilken grad medarbeideren selv opplever å få brukt sin kompetanse i jobben. Videre viser Lai (2011) til egen forskning som avdekker sterk sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon, hvor medarbeidere med høy opplevd kompetanse er sterkere indre motivert, har høyere trivsel, sterkere lojalitet til organisasjonen og redusert turnoverintensjon (Lai, 2011). For å skape opplevd kompetansemobilisering viser Lai (2011) til viktigheten av alle tre behovene i selvbestemmelsesteorien. For det første må medarbeider ha tro på egen kompetanse og ikke undervurdere den. For det andre er opplevd autonomi viktig ved at lederen tilrettelegger for bruk av kompetanse.

Som leder bør man kartlegge kompetanse som faktisk finnes i organisasjonen og dersom den finnes forsøke å styre medarbeiderens bruk av sin kompetanse i ønsket retning. Har medarbeideren kunnskaper, evner og personlighet for en arbeidsoppgave, vil man besitte en kompetanseopplevelse som vil føles motiverende (Martinsen, 2015). I en endringsprosess vil dette eksempelvis være at leder involverer rett kompetanse blant medarbeiderne på et område som vil få konsekvenser for endringen.

Filstad og Karp (2020; 2018, s. 11) viser til sin forskning på nærpolitireformen, der de finner mange stemmer som mener de ikke ble hørt under implementeringen av nærpolitireformen og at det ble satt i gang prosjekter og spesialenheter på områder de mener å ha god kompetanse på, uten å bli involvert. Det gjør også at kompetanse som er opparbeidet over lang tid ikke nødvendigvis kommer den nye organisasjonen til gode, samt at det virker demotiverende på medarbeidere som innehar kompetansen å ikke bli utnyttet eller verdsatt.

2.3.5 Tilhørighet

Opplevd tilhørighet er den tredje hovedfaktoren i selvbestemmelsesteorien, og reflekterer over en medarbeiders opplevelse av å være del av og identifisere seg med gruppe eller enhet (Gagne & Deci, 2005, referert i Lai, 2011). Ryan og Deci (2017b, s. 71) hevder vi siden spedbarnsalder er iboende avhengige av tilhørighet og trygghet i våre omgivelser og at vi i voksen alder også er avhengig av en følelse av trygghet og tilhørighet for å dyrke vår motivasjon. For å oppnå opplevd tilhørighet er det derfor både med en egnet strukturering av arbeidsoppgaver, slik at medarbeidere jobber sammen på en meningsfylt måte og i et støttende, inkluderende miljø. Her har lederen en viktig rolle for å dyrke opplevelsen av tilhørighet (Gagne & Deci, 2005, referert i Lai, 2011). Lai (2011) viser også til forskning omkring tilhørighet og en positiv sammenheng mellom støtte fra sine ledere og medarbeidere, samt at de føler de får brukt kompetansen sin.

Kirkhaug (2022) mener tilhørighet kan uttrykkes gjennom ulike tilknytningsformer som eksisterer mellom organisasjonen og de som jobber for den. I endringsprosesser vil ulike former for tilhørighet ha varierende betydning. Blant annet vil følelsesmessig tilhørighet og normativ tilhørighet være gunstige former for å lykkes i endring. Disse baseres på det å være indre motivert gjennom følelser av vilje, tilknytning og et kall. Medarbeideren vil i slike tilfeller ha sterke følelser for organisasjonen og vil gjerne bidra til at den forbedres og utvikles.

Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 120-121) mener organisasjonskulturen har betydning for sosialt fellesskap og hvorvidt medarbeideren føler tilhørighet til arbeidsplassen. Tilhørighet og fellesskap vil kunne redusere usikkerhet og utrygghet spesielt når organisasjonen endres. Man vil gjennom en sterk organisasjonskultur oppleve at «det er ikke bare meg, det er vi», -en opplevelse av sosialt fellesskap, identitet og organisasjonskultur som i seg selv vil virke motiverende.

2.3.6 Sammenhengen mellom motivasjon og ledelse

Nyere forskning har vist at opplevd transformasjonsledelse fremmer medarbeideres grunnleggende behovstilfredsstillelse og autonom arbeidsmotivasjon (Deci et al. 2017). Transformasjonsledelse blir av Deci et al. (2017) trukket frem som en understøttende lederstil for de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. En slik type lederstil vil anerkjenne medarbeidernes perspektiver, inkludere dem i problemløsning, tilby valg om hvordan ideer skal gjennomføres og således vil ledere lykkes med å legge til rette for medarbeidernes autonome motivasjon. Annen forskning har vist at transformasjonsledere selv krever grunnleggende behovstilfredsstillelse, slik at de ledere som får sine egne behov tilfredstilt er sannsynligvis mer transformerende i sin tilnærming (Deci et al. 2017).

2.3.7 Oppsummering motivasjon

I denne delen av teorien har vi presentert tre utvalgte motivasjonsteorier som med sine motivasjonsfaktorer etter vårt syn er godt egnet til å belyse vår problemstilling. Maslow og Herzberg sine teorier regnes som klassikere i innen organisasjonspsykologi, mens Deci og Ryans selvbestemmelsesteori er viet mye oppmerksomhet de siste tiårene. Alle trekker frem psykologiske behov som fremmer motivasjon og vi antar at tilfredsstillelse av disse assosieres med effektiv ytelse og velvære (Gagné & Deci, 2005, s. 343). Deci og Ryan (2017b, s. 75) foreslår blant annet at de grunnleggende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet må være tilfredsstillende assosiert med trivselsindikatorer som selvtillit og selvrealisering, - behov som utgjør Maslows høyest rangerte behov for motivasjon. Sammenhengen mellom motivasjonsteoriene er at de peker på flere av de samme faktorene knyttet til størst betydning for motivasjon i arbeidssammenheng. Vi kan si at Hertzberg viderefører og utfyller Maslows teori med vekt på situasjons- og jobbkarakteristikk som kan knyttes systematisk til de ulike behovene i motivasjonshierarkiet. Herzbergs motivasjonsfaktorer har nær tilknytning til behovene som ligger i øvre del av Maslows behovspyramide, som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Samtidig ser vi at Hertzbergs hygienefaktorer utgjør nedre del av behovene i Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Selvbestemmelsesteorien skiller seg imidlertid ut fra de andre motivasjonsteoriene da den ikke bare ser hva som motiverer, men også på kvaliteten av motivasjonen (Gagné & Deci,

2005). Alle de tre utvalgte motivasjonsteoriene presenterer de indre motivasjonsfaktorene som de mest avgjørende for å fremme motivasjon.

3.0 Metode

I dette kapitlet begrunnes og presenteres valgene vi har foretatt i forbindelse med forskningsmetoden. Metodekapittelet sin struktur har tatt utgangspunkt i vår prosjektskisse som var en eksamen i masterprogrammet våren 2022, men med et annet tema. Innholdet er bearbeidet i henhold til vår forskning på motiverende lederskap i møte med endring (e.g. Hallan & Sesseng, 2022). Vi vil innledningsvis vil vi se nærmere på hva forskningsmetode er, og de sentrale begrepene innenfor forskningsdesign. Deretter vil vi gå nærmere inn på datainnsamling og analysemetode, samt vurdere reliabiliteten og validiteten i undersøkelsen. Avslutningsvis presenteres etiske betraktninger knyttet til studien.

3.1 Prosessen for litteratursøk

Teorien i denne oppgaven er hentet fra vitenskapelige kilder som fagbøker og artikler i fagfelleverderte tidsskrifter. Vi har i hovedsak benyttet søkemotorer i databaser som Oria og Google Scholar i våre litteratursøk. I begynnelsen av arbeidet med masteroppgaven begynte vi med brede og enkle søk, da vi ikke hadde den konkrete problemstillingen klar. Søkeord vi benyttet var «ledelse», «motivasjon», «endring», «leadership», «motivation», «leading change» med flere. Som et resultat av disse søkene kom vi inn på tidligere masteroppgaver som delvis omhandlet vårt tema og vi fant internasjonal litteratur og forskning i form av lærebøker og fagfelleverderte artikler og forskningsrapporter. Vi utvidet da søkene til ulike kombinasjoner som «change+leadership», «motivational leadership», «motivational theories», «change management», «motiverende ledelse», «endring og motivasjon» med videre. I søkene fikk vi til sammen flere tusen treff, som gjorde at vi etter hvert begrenset søkene til fagfelleverderte artikler, lærebøker, årstall og forfattere.

3.2 Valg av forskningsmetode

Metode kan beskrives som det å følge en viss veg mot mål hvor man som forsker beskriver veien og redegjør for de valgene som er tatt underveis (Dalland, 2017, s. 54). I arbeidet med utvelgelse av metode, er det åpenbare svaret at valg av problemstilling er avgjørende for valg av metode (Johannessen et al., 2020). Tradisjonelt sett kan man skille mellom kvalitativ og kvantitativ. Kvalitativ metode tar sikte på å fange opp mening og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2017, s. 52). Valg av metode er avhengig av hva som skal undersøkes, hva som er den ideelle fremgangsmåten og hva som er praktisk gjennomførbart, både med tanke på hva som er økonomisk og tidsmessig realistisk, samt hva forskeren behersker (Johannessen et al., 2020; Dalland, 2017). I en masteroppgave som er begrenset innenfor våre rammer, vil det naturlig nok legges begrensinger på hvor bredt vi har mulighet til å gå, som igjen har innvirkning på valg av metode i oppgaven.

På bakgrunn av studiens formål, problemstilling og forskningsspørsmål har vi valgt en kvalitativ metode. Dette begrunnes med at kvalitativ metode egner seg godt til å besvare problemstillingen, ettersom «en viktig målsetting med kvalitative tilnæringer er at vi oppnår en forståelse av sosiale fenomener» (Thagaard, 2018, s. 11). Vår oppgave er en *empiribasert kvalitativ undersøkelse*, som kjennetegnes ved at data samles inn på initiativ fra forskeren (Johannessen et al., 2020), og kan være i form av observasjon, intervju eller dokumentanalyse. Vi har i vår forskning valgt å gjennomføre personlige dybdeintervju med informanter og begrunnes i at problemstillingen knytter seg til personlige erfaringer og psykologiske faktorer som motivasjon og lederatferd i møte med endring. Med dette som bakteppe mener vi at et kvalitativt design er godt egnet i vår oppgave.

3.3 Forskningsdesign og strategi

I forskning må det gjennomføres mange overveielser og valg, med henblikk på hvordan undersøkelsen og forskning skal gjennomføres. Det er derfor utarbeidet et forskningsdesign, som er en plan for hvordan vi skal besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Et forskningsdesign er en rettesnor i en plan for hvordan man ønsker å gå frem i forskningen, og hvilke avgjørelser og overveielser man tar i løpet av prosessen (Johannessen et al., 2020). Man bør tidlig stille seg spørsmålet hva som er formålet med studie, og hva man ønsker å

oppnå, da dette er avgjørende for valg av metode. Hvorfor undersøke og hva resultatet kan brukes til, er også sentrale spørsmål som er gode hjelpemidler for å finne ut om man er på rett vei i forhold til målet man har satt seg (Johannessen et al., 2020). Johannesen et al. (2020) skiller mellom tre ulike forskningsdesign; deskriptivt (beskrivende) design, kausalt (forklarende) design og eksplorerende (utforskende) design. På bakgrunn av oppgavens formål, som har vært å utforske hvilke faktorer som har betydning for leders evne til å motivere medarbeidere i møte med endring, valgte vi et eksplorerende design. Dette gir oss en utforskende tilnærming til vårt undersøkelsesfelt og mulighet til å regulere oss i forhold til at datainnsamlingen vil kunne påvirke retningen på oppgaven underveis, noe vi også erfarte. Fra før finnes noe forskning omkring tema i vår problemstilling, men ikke av et rikt omfang. Derfor fant vi det også hensiktsmessig å velge en eksplorerende tilnærming for å kunne utforske ulike sider.

Vi har valgt en abduktiv tilnærming, som vil si at vi som forskere starter oppgaven på et teoretisk ståsted, og oppgaven er således teoridrevet. Deretter vil dette kunne underbygges av empiriske funn, før vi igjen går tilbake og ser på teorien. I vår forskning har vi tatt utgangspunkt i ulike eksisterende motivasjonsteorier, ledelsesteorier og endringsteorier vi mener er relevante, og sammenliknet disse for å se om de stemmer overens med vår antakelse i form av empiri. Deretter har vi gått tilbake på det teoretiske rammeverket for å sammenligne med vår empiri. Således har vi gjennom arbeidet med oppgaven hatt en dialog med både teori og empiri, og har med dette brukt teori til å forstå empiri samt brukt empiri til å utvikle teori. I det følgende vil vi beskrive valg av design, hvordan enkeltcasedesign fungerer, samt enkeltcasedesignets faser.

3.3.1 Valg av design

Vi har valgt å undersøke problemstillingen gjennom et case-design. Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av case, valg av informanter, datainnsamling og kriterier for å analysere og tolke data. Vårt valg av casestudie som design begrunnes i at datainnsamlingen i betydelig grad baserer seg på informantenes meninger og beskrivelser omkring motiverende lederskap i møte med endring, som igjen er basert på deres erfaringer og opplevelser av nærpolitireformen. Med

nærpolitireformen som case gjør vi et dypdykk i endringsprosessen som hendelse, og politiet som organisasjon (Johannessen et al., 2020). Ettersom vår oppgave etterspør hvordan man som leder kan motivere medarbeidere i møte med endring, vurderte vi også et fenomenologisk design, som også kunne vært et aktuelt forskningsdesign til vår oppgave. Vi mener imidlertid at vår undersøkelse i så stor grad baseres på nærpolitireformen at valg av casedesign ble det mest nærliggende. Casedesign baseres også på en kontekst (Johannessen et al., 2020) som i dette tilfellet passer godt til en endringsprosess. Creswell & Poth (2018, referert i Thagaard, 2018) deler inn case-studier i tre kategorier; *instrumental*-, *Collective*- og *Intrinsic case studies*. For eksempel handler førstnevnte om å studere et fenomen, og enheten som studeres representerer det empiriske grunnlaget for å utvikle forståelse. Collective case studier innebærer å studere flere enheter for å forstå et fenomen. Vår oppgave vil kunne kalles en instrumental case-studie, da motiverende lederskap under endring kan forstås som et fenomen. Informasjonen er samlet inn gjennom dybdeintervjuer hvor vi begge har vært fysisk til stede i alle intervju. «Intervju er meget velegnet som metode for å få kjennskap til hvordan personer som intervjues, opplever og forstår seg selv og sine omgivelser» (Thagaard, 2018, s. 53).

3.3.2 Enkeltcasedesign

Et enkeltcasedesign er ifølge Johannessen et.al., (2020, s. 213) «hensiktsmessig hvis casen representerer et kritisk, ekstremt eller unikt tilfelle, og der casen kan avdekke viktige fenomener, hendelser eller situasjoner». Med en slik tilnærming ga det oss muligheten til å utforske motiverende lederatferd i møte med endring som fenomen fra flere sider, samt en forståelse av fenomenet og en fyldigere beskrivelse. I vår forskning har vi valgt å forske på både lederleddet og medarbeiderleddet. Dette har vi valgt å gjøre i tre ulike politidistrikt, i den hensikt å kunne avdekke viktige hendelser og situasjoner, og samtidig få fyldige beskrivelser og en bredere forståelse, som nettopp er styrken ved en enkeltcase design.

Ifølge litteraturen finnes det ikke en felles og klar forståelse av hva en case er. Felles for alle definisjoner er at case er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter eller analyseenheter (Johannessen et al., 2020). En analyseenhet defineres av Grønmo (referert i Johannessen et al., 2020 s. 214) som: «en sosial enhet eller det elementet i samfunnet som studiet tar utgangspunkt i. For å kunne fungere som en analyseenhet må slike elementer identifiseres og avgrenses på en entydig måte». Et viktig moment er at en analyseenhet ikke

nødvendigvis er det samme som datainnsamlingsenheten (Johannessen et al., 2016). I vår forskning valgte vi å intervju tre medarbeidere og tre ledere, fra tre ulike distrikt. Disse enkeltindividene vil utgjøre datainnsamlingsenheten, mens de til sammen utgjør analyseenheten. Måten analyseenheter defineres på, henger tett sammen med problemstillingens utforming (Johannessen et al., 2020). Vår analyseenhet ga oss forståelse av motiverende lederskap i møte med endring gjennom både et lederperspektiv, men også medarbeiderperspektiv. Dette ga oss en dypere forståelse og vi fikk fyldige beskrivelser av våre analyseenheter. Vi vurderte også om vi skulle ha flere eller færre informanter, men landet på at seks var tilstrekkelig. Ifølge Kathleen Eisenhardt (gjengtt i Johannessen et al., 2020) vil et sted mellom fire og ti caser være optimalt med tanke på å kunne vurdere hvorvidt funnene kan være gyldige utover utvalget og om resultatene kan overføres til liknende situasjoner.

3.3.3 Fasene i casedesign

«Målet med casestudier er å finne årsaks mekanismer ved hjelp av en eller flere caser utvikle teoretiske rammeverk, - antakelser, hypoteser og/eller empirisk baserte mellomnivåteorier» (Johannessen et al., 2020, s. 223). Med andre ord å bygge eller generere teori om et fenomen. Yin (2014, referert i Johannessen et al, 2020) peker på fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av casestudier: problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, logisk link mellom data og teoretiske antakelser og kriterier for å tolke funn.

Kvalitative casestudier kjennetegnes ofte med et problem som hentes fra praksis, gjerne av generell interesse (Johannessen et al., 2020). Videre stiller forskeren seg spesifikke spørsmål, som resulterer i en problemstilling, ofte ved hjelp av «hvordan» eller «hvorfor». I vårt tilfelle startet vi med tanker omkring nærpoltireformen, og vår kjennskap til hvordan dette hadde påvirket motivasjonen til medarbeidere i politiet. Dernest stilte vi oss spørsmål omkring hva som påvirket motivasjon, og hvordan ledelse kan påvirke denne. Med henblikk på den stadige endringen i verden og samfunnet for øvrig, fant vi det derfor også naturlig å se nærmere på de stadige kravene til endring som politietaten vil stå ovenfor i fremtiden. Teknologisk utvikling, krig og katastrofer er bare noen faktorer som gjør endringsledelse svært relevant i fremtiden. Underveis i arbeidet med masteroppgaven har vi ofte stilt oss selv kritiske spørsmål, og gjort tilpasninger og presiseringer i utarbeidelsen av problemstillingen.

Ifølge Yin (referert i Johannessen et al., 2020) er det forskerens antakelser som ligger til grunn for den videre undersøkelsen. På en annen side er det ikke slik at alle studier har teoretiske antakelser. I eksplorative studier bruker forskeren normalt ikke teoretiske antakelser, men studien har et klart formål. I vår forskning vurderte vi også utarbeidelse av ulike hypoteser for å svare på vår problemstilling. Med en slik tilnærming styrer slike antakelser oppmerksomheten mot hva som bør studeres i casestudien. Vi valgte derimot for å benytte tre forskningsspørsmål i arbeidet, som utviklet seg underveis. Ifølge Andersen (2013) gir casestudier ofte muligheten for utvikling av forskningsspørsmål og design underveis. Det er da viktig å fastholde forskningens grunnprinsipper. I arbeidet med forskningsspørsmålene lå hele tiden problemstillingen til grunn, og vi viet fokus til at disse skulle svare på og knyttes til denne og hverandre. Det er heller ingenting i veien for at forskningsspørsmål endres dramatisk eller omformuleres underveis, i lys av erfaringer forskeren gjør seg underveis (Andersen, 2013), noe vi også her erfarte.

Det tredje komponent i en casestudie er analyseenhetene. Antallet av disse henger sammen med problemstillingens utforming (Johannessen, et al., 2020). Viktige elementer knyttet til analyseenheter er utvalgsstrategi, antall informanter, rekruttering og tidsperspektiv, noe som vi kommer nærmere tilbake til i kapittel 3.3.

De to siste komponentene ifølge Yin (2014, referert i Johannessen, et al., 2020) er den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene og kriterier for å tolke funnene. Ifølge han er dataanalysen det vanskeligste og minst utviklede ved casestudier. Dataanalysen foregår parallelt med datainnsamlingen, noe som er likt for alle kvalitative studier (Baxter & Jack, 2008, referert i Johannessen et.al., 2020). Videre opererer Yin med fire generelle strategier for å analysere data: (1) analyse basert på analytiske antakelser, (2) å utvikle casebeskrivelser, (3) å bruke kvalitative og kvantitative data og (4) å utvikle troverdige rivaliserende forklaringer (referert i Johannessen et.al., 2020 s. 221). I arbeidet med vår oppgave vurderte vi en *beskrivende casestudie* hvor det kunne vært naturlig å beskrive politiet som organisasjon, personer eller grupper som informantene vil utgjøre og endring som prosess, og ved hjelp av utvikling av historier eller typologier for å svare på vår problemstilling. Vi fant det derimot mer treffende gå for en *analyse basert på teoretiske antakelser*. Med vår forkunnskap fra politiet vil dette fungere som et filter når vi analyserer datamaterialet som vil gi oss retning og struktur i analysen, selv om vi ikke har noen direkte hypoteser. Sentralt i dataanalyse er

nettopp det at analysen starter straks forskeren trer inn i forskningsfeltet. Vi fant også dette passende i og med at vi har en abduktiv tilnærming. Ved at vi i utarbeidelsen av forskningsspørsmål benyttet ord som hvilke, har dette hjulpet oss i analysearbeidet og gjort at vi kan konsentrere oss mer om noen data, samtidig som vi har kunnet seg bort fra andre.

3.4 Utvalg og rekruttering

Vi har bevisst valgt å unngå og forske på eget politidistrikt og bruke informanter fra samme organisasjon. Bakgrunnen for dette valget er ønsket om å unngå egne eller andre kjente sine oppfatninger av nærpolitireformen og la disse oppfatningene få påvirke oppgaven. Vi har selv vært med på endringen i eget distrikt, og ønsket ikke å bli farget av resultatene derfra. Vårt utvalg av informanter er basert på et strategisk utvalg. Det vil si at vi som forskere først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at vi skal få samlet nødvendig data. Deretter velge ut personer i denne målgruppen som vi ønsker skal delta i undersøkelsen (Johannesen et al., 2020). Vi fant tidlig ut at vi ønsket å se nærmere på flere politidistrikt (vedlegg 3), og vi søkte om tillatelse til å forske på Øst politidistrikt (vedlegg 6), Vest politidistrikt (vedlegg 5) og Nordland politidistrikt (vedlegg 4). Valg av politidistrikt baseres på likhet i størrelse og at de har gjennomgått store endringer som følge av nærpolitireformen. Hos de tre respektive politidistriktene ønsket vi også å intervju informanter på forskjellige tjenestesteder, med forskjellig størrelse for å unngå et ensidig fokus på oppbygging eller nedbygging som følge av nærpolitireformen. Vi hadde en tanke for ensidige negative eller positive resultater i våre funn dersom vi hentet data fra kun ett politidistrikt eller et ensartet utvalg informanter hvor eksempelvis alle kom fra et lensmannskontor som var lagt ned. Vi har sett i gjennomgang og sammenlikning av funnene at vår antakelse i stor grad var riktig. For eksempel var det i ett av politidistriktene lite motstand mot endring, mens det i et annet var splittet oppfatning om nærpolitireformen var positivt eller negativt, basert på deres opplevelser av oppbygging eller nedbygging av gammelt tjenestested. Samtidig kan det selvfølgelig være tilfeldigheter ut ifra de to personene vi intervjuet i hvert av distriktene og deres subjektive meninger.

Videre overveide vi hvem vi skulle intervju og hvor mange. Valget falt på å gjennomføre intervju med en medarbeider og en leder med mellomlederfunksjon i hvert distrikt. I stedet for å bare velge lederleddet, fant vi det essensielt og også inkludere medarbeidere i forskningen, da disse er sentral i vår problemstilling. Samtidig pekes det på manglende forskning på

medarbeiderperspektivet omkring ledelse og vi har heller ikke funnet oppgaver hvor medarbeiderperspektivet er tatt med i kvalitative undersøkelser av nærpolitireformen. Gruppen på seks informanter kan kalles *nøkkelinformanter*, fordi de kjennetegnes ved at de har mye kunnskap om et *fenomen* (Johannessen et al., 2020). Hva gjelder antall informanter, bør man i studentoppgaver ifølge Thagaard begrense seg til færre en ti intervjuer, noe som gjør seg gjeldende for vår masteroppgave (2009, referert i Johannessen, et.al., 2020). Samtidig pekes det på at det i kvalitative studier ikke bør være flere informanter enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser. På bakgrunn av dette ble utvalgsstørrelsen begrenset til å bestå av seks informanter, samtidig som vi var forberedt på at vi kanskje ble nødt til å øke utvalget for å nå et «datametningspunkt».

Informant	Organisasjon	Erfaring	Stilling	Lengde	Antall sider
Informant A	Politiet	Over 30 år	Leder	70 min	20 sider
Informant B	Politiet	Over 10 år	Medarbeider	54 min	13 sider
Informant C	Politiet	Over 30 år	Medarbeider	56 min	16 sider
Informant D	Politiet	Over 30 år	Leder	40 min	11 sider
Informant E	Politiet	Over 20 år	Leder	80 min	8 sider
Informant F	Politiet	Over 15 år	Medarbeider	50 min	11 sider

Figur 6: Oversikt over informantene, deres bakgrunn og informasjon om intervju (egenprodusert)

Det kan også være en svakhet å kun gjøre intervjuer av erfarne politiansatte når vi etterspør hvordan man som leder kan motivere medarbeiderne i møte med endring. Som vist til motiveres vi av ulike ting og man kan jo anta at alder og erfaring vil ha stor betydning for dette. Vi startet forskningsprosessen med å sende søknad til Politidirektoratet (vedlegg 1) om å få tillatelse til å gjennomføre intervjuer av ansatte og forskning på politidistriktene knyttet til taushetsplikt. Siden vi ikke undersøkte taushetsbelagt informasjon, ble dette godkjent. Videre søkte vi til Norsk senter for forskningsdata (NSD) om tillatelse til å utføre forskningen (vedlegg 2) før vi deretter søkte til de tre politidistriktene. Etter at nødvendig dokumentasjon var oversendt, samtykket samtlige til vi kunne iverksette datainnsamlingen. Politidistriktene var også behjelpelig med å finne informanter som samsvarte med våre kriterier, som for eksempel erfaring, stilling og størrelse på tjenestested.

Et vanskelig spørsmål er å vite når man har nok intervjuer, i en kvalitativ forskningsoppgave. Det snakkes om et *datametningstidspunkt*, eller med andre ord, når vil det ikke lengre kommer nye opplysninger. En gylden regel er at det bør gjennomføres intervjuer så lenge det kommer informasjon (Johannessen et al, 2020). Etter hvert som vi gjennomførte intervjuene, så vi etter hvert at mye av dataene vi fikk var lik eller hadde mange fellestrekk. Et betimelig spørsmål da ble, hva ville det gitt oss å intervju flere. Samtidig ga hvert intervju såpass mye data, at for å kunne gå i dybden og få en god analyse av det, fant vi det naturlig med henblikk på omfanget av vår forskning at seks informanter var tilstrekkelig.

3.5 Datainnsamling

Vår datainnsamling i denne oppgaven er fra dybdeintervjuer med informantene og ble gjennomført i utgangen av 2022. Dybdeintervjuer er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitative studier. Det vil si at våre data baseres på innhold i svarene fra informantene (Johannessen et al. 2020). Kvalitative intervjuer beskrives også til å være en samtale med en struktur og et formål, og det egner seg godt når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015, referert i Johannessen et al., 2020). I det følgende vil vi beskrive valgt struktur på intervjuene, hvordan vi gjorde våre forberedelser, gjennomføring og behandling av intervjuet, før vi også belyser relasjonen mellom oss og informantene

3.5.1 Intervjuets struktur

Struktur på intervjuet vil påvirke resultater datainnsamlingen vil få. Man skiller mellom *strukturerte* eller *ustrukturerte* intervju. Våre intervju befinner seg mellom strukturerte og ustrukturerte intervju. Vår form for intervju vil med dette kalles et semi-strukturert intervju, som er et delvis strukturert intervju basert på intervjuguide (Johannessen et al. 2020 s. 108). Fordelene med semi-strukturerte intervjuer er at det gir god balanse mellom standardisering og fleksibilitet som gjør at intervjusettingen har en mer uformell atmosfære, som potensielt gjør det enklere for informanten å dele personlige og følelsesstyrte refleksjoner (Johannessen et al., 2020) En slik tilnærming ga oss også anledning til å kunne tilpasse oss hver informant

for å spille dem god. Dette gjorde seg gjeldende ved at de hadde ulik erfaring, ulike stillinger og jobbet ved forskjellige tjenestesteder i ulike politidistrikt. Samtidig har semi-strukturerte intervjuer svakheter som bør veies opp med momenter fra strukturerte intervju. Det kan eksempelvis være en viss likhet i struktur og hvilke tema og spørsmål som tas opp. For at vi skulle få nok relevant data, fant vi det nødvendig å ha en intervjuguide som utgangspunkt. Vi utarbeidet to ulike intervjuguider (vedlegg 8 og 9), et for de med lederfunksjon og et for medarbeiderne. Selve intervjuet forløp i hovedsak etter intensjonen om en samtale hvor informanten fikk fortelle selv innenfor de tre temaene endringsprosess, ledelse og motivasjon. Likevel var det avgjørende for oss å ha spørsmål innenfor de ulike kategoriene, for å sørge for at vi fikk tilstrekkelig data på det vi mente var viktig for å kunne svare på vår problemstilling.

3.5.2 Forberedelser, gjennomføring og behandling av intervjuet

Ved utarbeidelse av intervjuguidene tok vi utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi knyttet spørsmålene opp mot relevant litteratur som inngikk i oppgavens teorikapittel. Ifølge Dalland (2010) påvirkes gjennomføringen av intervjuet av flere forhold som blant annet tid til rådighet, intervjusetting og relasjon mellom oss som forskere og intervjuobjektet. Slike faktorer for påvirkning i all den tid vi er i kontakt med informanten, fra start til slutt. I forkant av hvert intervju tok vi kontakt med alle informantene som var rekruttert. Vi informerte dem om oss selv og studiet, og arbeidet med masteroppgaven. I tillegg fikk samtlige et informasjonsskriv (vedlegg 7) om deltakelse i vår forskning på e-post i forkant av første møte. Vi ønsket å møte alle informantene personlig, og reiste deretter rundt til de ulike tjenestestedene i hvert politidistrikt. Dette for å få et personlig preg, og samtidig få et mer nøyaktig bilde av informanten, samt fange opp observasjoner vi ellers ikke ville fått. Vi hadde hele tiden et bevisst forhold til hvordan vi formidlet informasjon, hvordan vi stilte spørsmål og på vår egen rolle som forsker. Behandlingen av datamaterialet startet ved møte med informantene, og intervjuene ble tatt opp på lyd, samt det ble gjort notater underveis.

3.5.3 Relasjon mellom forsker og informant

Sentralt i en forskning står relasjonen mellom oss som forskere og våre informanter knyttet til kvaliteten på datainnsamlingen. Innledningsvis var det være viktig for oss og forklare om forskningsprosjektet vårt, samt informere om at forskningen er søkt om på forhånd i henhold til retningslinjer fra NSD (Johannessen et al., 2020). Samtidig gjorde vi informantene ettertrykkelig kjent med at deltakelsen var frivillig blant informantene og at de når som helst kunne trekke seg fra forskningen. Informantene signerte i forkant av intervjuet en samtykkeerklæring. Ved at vi gjennomførte intervjuene ansikt til ansikt, var vi bevisst på at dette kunne påvirke relasjonen til informanten. Teorien sier kjemien i intervjuet mellom oss som forskere og informanten vil kunne påvirke datainnsamlingen (Johannessen et al., 2020). Dette var forhold vi var bevisst på og forsøkte derfor som et utgangspunkt å opptre så likt som mulig overfor alle informantene, samtidig som vi tilpasset oss etter behov. Vi opplevde ulikheter hos informantene som personer, som gjorde det nødvendig og naturlig og tilpasse oss. Sentralt i semi-strukturerte intervjuer er også hvorvidt all informasjon som kommer frem kan benyttes som datagrunnlag (Johannessen et al., 2020). Dette var en erfaring vi gjorde oss da samtalen i intervjuene tok forskjellige retninger, og ikke all informasjon var relevant for forskningen. I utvelgelsen av informanter valgte vi bevisst tre politidistrikter vi ikke har noen kjennskap til. Det samme gjaldt kjennskap til informantene. Vi mener disse valgene ga oss informasjon som var mest mulig nøytral, og at ingen relasjon til informantene fikk påvirke svarene i noen retning.

3.6 Databehandling og dataanalyse

Etter at datainnsamlingen var gjennomført satt vi igjen med flere timer lydopptak fra intervjuene med informantene som vi videre transkriberte ordrett i egne dokument. Dokumentene ble kategorisert fra informant A – F. Ifølge Johannesen et al. (2020) kan det være en overveldende følelse å stå overfor et omfattende tekstmateriale. Det kan være utfordrende og få oversikt over informasjonen i materialet og vite hvor man skal begynne analysen. Arbeidet med analyse av data har to hensikter. Det første forskeren bør gjøre er å organisere data og så gradvis gå over til analysearbeidet (Johannessen et al. 2020, s.157). Noe av det mest krevende med bearbeidelsen av innsamlet datamateriale var transkriberingen. I dette arbeidet benyttet vi transkriberingsprogrammet i Word, som ga oss tidsstempler for

hvert sitat. En del av utfordringen var knyttet til dialekter, noe som gjorde det nødvendig å kvalitetssikre at det som ble sagt i intervjuene ble korrekt transkribert og etterpå korrigeret. For å organisere og kode datamaterialet brukte vi dataanalyseprogrammet Nvivo som videre var til god hjelp med det påfølgende analysearbeidet. Vi kommer nærmere tilbake til dette.

3.6.1 Organisering og datareduksjon

Organisering av data skjer ved at forskeren reduserer, systematiserer og ordner datamaterialet, med hensikt å legge til rette for analysen (Johannessen et al. 2020, s. 157). Jennifer Mason (2018, referert i Johannessen et al. 2020 s. 157) skiller i hovedsak på tre måter å organisere det kvalitative datamaterialet på, hvorav den første måten er en *tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data*. Den andre måten er en *kontekstuell dataorganisering* og den tredje metoden er *bruk av diagrammer og tabeller*. Vi har i vår forskning valgt å benytte den tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data, for å kunne kategorisere fellestrekk fra utsagn som våre informanter har kommet med i sine beskrivelser av elementer knyttet til ledelse, motivasjon og endringsprosess. Med en slik tilnærming ga det oss muligheten til å kategorisere datamaterialet med utgangspunkt i problemstillingen og intervjuguiden, hvor kategorier og enkeltspørsmål ga oss spesifikk data. En svakhet innenfor kategorisering kan imidlertid være at vi risikerer å sitte igjen med for brede kategorier, eller at våre forhåndsdefinerte kategorier forhindrer ny kunnskap i å komme frem (Johannessen et al. 2020). Underveis i datareduksjonen måtte vi også tilpasse de ulike kategoriene, etter hva vi hadde fått inn av datamateriale. Vi endte opp med de tre hovedkategoriene *endringsprosess*, *ledelse* og *motivasjon*. I forlengelsen av kategoriseringen benyttet vi oss av koding, for og igjen lage underkategorier med sentrale funn dra datamaterialet. Koding er verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon, som eksempelvis uttrykk, begreper, ord og ordsammensetninger som går igjen i datamaterialet (Johannessen et al. 2020).

I arbeidet med å kode våre innsamlede data benyttet vi dataprogrammet NVivo i arbeidet med å bryte ned relevante rådata inn i kategorier, også kalt koding. Underveis i arbeidet så vi også behovet for å endre og tilpasse de ulike underkategoriene. Dette hjelpemiddelet var til stor nytte for oss, for å kunne organisere og kategorisere materialet fra datainnsamlingen inn i de ulike kategoriene og underkategoriene.

I arbeidet med organiseringen av data og datareduksjon, har det betydning om hvordan man leser datamaterialet. I vår organisering av datamaterialet har vi valgt å lese data *tolkende*. Ved å lese data fra informanten tolkende er det et forsøk på å forstå hvordan informanten tolker og forstår det fenomenet som forskeren studerer, i dette tilfelle ledelse i møte med endring (Johannssen et al. 2020). Ettersom vi er ute etter hvordan man som leder kan motivere sine ansatte i en endringsprosess, satt vi igjen med datamateriale basert på informantenes tanker, kunnskap og erfaring rundt de tre hovedkategoriene endringsprosess, ledelse og motivasjon. Ved å lese data tolkende er vi ikke så opptatt av hva som sies ordrett, men mer av hva som ligger bak (Johannssen et al. 2020). I våre intervjuer var det få av informantene som ikke benyttet direkte uttrykk som for eksempel autonomi, kompetanse, tilhørighet og anerkjennelse. Men med deres egne ord og uttrykk har vi kunnet tolket og plassere deres utsagn i våre kategorier og underkategorier.

3.6.2 Analysestrategi- og teknikk

Analysearbeidet skal hjelpe oss til å finne ut av hva intervjuet har å fortelle. I analysen tolker vi meningen med informantenes sitater gjennom å forklare innholdet eller betydningen av noe. Videre er det viktig å få frem innholdet på en mest mulig saklig måte. I vårt arbeid med analysearbeidet tolket vi i innholdet i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene. En slik tolkning ga oss bredde i forståelsen av hva som kunne være relevant og resulterte i flere noder i NVivo som systematisk ble inndelt i hovedkategoriene endringsprosess, ledelse og motivasjon, men deres underkapitler som ble dannet underveis basert på innhold i funnene. Selv om vi opplevde god hjelp med både organisering og analysearbeidet gjennom Nvivo påpeker Yin (referert i Johannssen et al. 2020, s. 220) at dataanalysen imidlertid det minst utviklede og vanskeligste aspektet ved casestudier som vår oppgave er, og det finnes ingen standardiserte metoder for dette formålet.

Som vist til har vi valgt en abduktiv tilnærming, som er å hente teori ut fra data fra casen. Derfor vil analysen være en dynamisk prosess som veksler mellom induksjon og deduksjon. Dette gjorde vi ved at vi først undersøkte fenomenet motiverende ledelse i møte med endring. Deretter hentet vi empiri fra våre intervjuer før vi igjen så på teorien (induksjon). Videre gikk vi fra fra teorien tilbake til empiri igjen for å verifisere våre funn (deduksjon), (Johannssen et al. 2020).

3.7 Evaluering av forskningen

I dette kapittelet vil vi evaluere kvaliteten på vår egen forskningsprosess gjennom å synliggjøre styrker og svakheter. Evalueringen deles inn i underkapitlene *reliabilitet*, som knyttes til pålitelighet i forskningen, *intern validitet*, som knyttes til troverdigheten av forskningen, *generaliserbarhet*, som sier noe om hvorvidt forskningen er overførbar til andre forskninger, og til slutt *bekreftbarhet*, som knyttes til vår objektivitet i forskerrollen.

3.7.1 Reliabilitet

«Reliabilitet sier noe om forskningens pålitelighet og knytter seg til hvor nøyaktig undersøkelsens data er, hvilke data som brukes, hvordan data er samlet inn og hvordan den er bearbeidet» (Johannessen et al. 2020, s. 27). For å styrke reliabiliteten til vår forskning er derfor et av målene med metodekapittelet å gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele prosessen fra start til slutt, samt begrunne alle valgene vi har tatt. Vi vil også belyse styrker og svakheter ved forskningen. Under følger noen eksempler på hvordan vi tenker reliabiliteten kan påvirke vår forskning.

I en kvalitativ forskningsoppgave med intervjuer, er det ifølge Johannessen et al. (2020) ofte samtalen som styrer datainnsamlingen. Derfor vil det kunne ligge feilkilder i kommunikasjonsprosessen mellom oss og informanten. For det første bør problemstillingen operasjonaliseres også for informanten, slik at vedkommende forstår hva vi legger i begreper og hva vi ønsker å forske på. Forut for intervjuene sendte vi ut informasjonsskriv og tok oss god tid innledningsvis i intervjuet med å forklare informanten om forskningen vår. Likevel er det ingen garanti for at informantene sitter med samme opplevelse som oss omkring hva vi vil forske på. For det andre kan det ligge feilkilder i kommunikasjon med informanten, særlig da det i vårt tilfelle var sprikende dialekter. Vi forsøkte etter beste evne å være påpasselige med å forvise oss om at informanten hadde forstått spørsmålet vårt, og motsatt. Videre om svaret tolket riktig og meningsinnholdet presentert riktig. Slike feilkilder vil potensielt kunne redusere reliabiliteten på oppgaven. For det tredje møter alle mennesker verden med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten som vi, svært ofte ubevisst, bruker til å tolke det som skjer rundt oss. Denne forforståelsen er helt nødvendig for å forstå

virkeligheten. Derfor vil data som vi velger å bruke i forskningen, ikke uavhengige av våre forhåndsoppfatninger (Johannessen et al. 2020, s. 26).

3.7.2 Intern validitet

Innenfor validitet skiller man gjerne mellom intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet handler om troverdighet og gyldighet og om innsamlet data innsamlet er relevante for problemstillingen (Dallan, 2017 s. 60). Videre handler det om våre fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med forskningen og representerer virkeligheten (Johannessen et al. 2020, s. 250). Hva gjelder våre informanter, så er disse rekruttert basert på et utvalg som vist til i underkapittel 3.3, og som etter vårt syn og intensjon setter dem i stand til å gi svar i henhold til relevans for oppgaven. I forhold til settingen for intervjuet har vi begge deltatt med en fordeling av roller som har hjulpet oss og holde riktig kurs i forhold til disposisjon for intervjuet og undersøkelsesfelt. En utfordring er imidlertid om intervjuenes semi-strukturerte form, som i tillegg til å gi fordeler, også kan ha bidratt til at samtalene ubevisst ble ledet vekk og bidratt til negativ retning i forhold til problemstillingen og hatt utslag på datainnsamlingen.

Alle intervju ble også tatt opp på lyd for å sikre at informasjon som kommer frem ikke går tapt, at intervjuene ble etterprøvbare og var til stor hjelp for korrekt tolking under transkribering, mye på grunn av dialektutfordringen. Informantene ble forklart hensikten med og behandlingen av lydopptaket og hvordan disse umiddelbart ble kryptert på lydopptaker (smarttelefon) i tråd med Tjenester for Sensitive Data (TSD) og lagret i Nettskjema med innlogging gjennom forskerens BankID.

«En annen måte å styrke troverdigheten når man snakker om intern validitet vil være å tilbakeføre resultatene til informanten for å få bekreftet resultatene» (Johannessen et al. 2020, s. 251). Etter endt transkribering sendte vi transkribert utgave av intervju til hver enkelt av informantene, der de ble gitt muligheten til å lese gjennom intervjuene og bekreftet resultatene, eventuelt komme med korrigeringer, kommentarer eller tilføyelser. Informantene ble gitt en rimelig svarfrist og ingen av informantene ville korrigere noe av innholdet.

3.7.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet forteller oss om overførbarhet fra vår forskning til liknende forskning. Johannessen et al. (2020, s. 250-251) sier «overførbarhet dreier seg om hvorvidt man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres». Siden vår forskning innebærer dybdeintervju med datainnsamling fra et utvalg informanter med visse fellestrekk, tenderer vår forskning til å være kontekstuel unik. Dette stiller krav til gode beskrivelser fra oss som forskere for at andre kan bedømme om våre resultater kan overføres til andre forskninger (Guba og Lincoln 1994, referert i Johannessen et al. 2020).

Vår intensjon med forskningen har fra begynnelsen med valg av tema og problemstilling vært og ikke begrense oss til en forskning som er så definert og avgrenset at den kun vil gi teoretiske og praktiske implikasjoner for politiet som organisasjon. Nærpolitireformen ble som beskrevet, en naturlig case for oss å ta utgangspunkt i, men gjennom å belyse hvordan man som leder kan motivere sine medarbeidere i en endringsprosess, er vår intensjon at forskningen også vil kunne være overførbar til lignende caser.

Hvorvidt vår forskning kan overføres til andre liknende forskningsprosjekt, vil bero på tolkning. Først og fremst vil man kunne argumentere for en svakhet i forhold til overførbarhet hva gjelder kontekst. Vår forskning er for det første avgrenset til mellomledere og deres påvirkningskraft på sine medarbeidere. I tillegg forsker vi på en til dels hektisk beredskapsorganisasjon som tvinges til å sjonglere endringsprosess med daglig drift. Til slutt avgrenses forskningen til kun å fokusere på faktorer som årsak til indre motivasjon. Man kan derfor si at oppgaven har svakheter hva gjelder grad av overførbarhet utenfor disse avgrensningene og konteksten. Samtidig vil vi argumentere for en styrke i forhold til overførbarhet ved at store endringsprosesser også skjer i andre organisasjoner som utfordres av at endringen skjer i takt med nødvendig drift. Vi vil i tillegg anta at også der vil motiverende mellomledere ha betydning for medarbeidere.

3.7.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet sier noe om å være objektiv, saklig eller upartisk i forskerrollen (Dallan, 2017). Som forskere vil vi og skal vi, bringe med oss et unikt perspektiv inn i forskningen, men samtidig er det viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke av våre subjektive holdninger (Johannessen et al. 2020, s. 253). Derfor er det viktig for oss å være ærlige og synliggjøre overfor andre som skal lese oppgaven i hvilken grad vår subjektivitet kan påvirke forskningen. Vi erkjenner at datautvalget vi sitter igjen med kan påvirkes av at den er passert gjennom vår personlighet. Vi har selv vært involvert i større og mindre endringsprosesser i politiet, hvorav vår deltakelse i implementeringen av nærpolitireformen er den største. Dette har gitt oss erfaringer og betraktninger omkring en leder sin evne til å motivere medarbeidere i møte med endring, noe som derfor vil kunne påvirke forskningen. Samtidig vil vi i tillegg til vår egen empiri knytte denne til teoretisk materiale som finnes innenfor forskningsfeltet fra tidligere. Med dette kan vi belyse om vår fortolkning støttes av eksisterende litteratur og forskning, noe som vil si oss noe om bekreftbarheten.

3.7.5 Ethiske problemstillinger

Etikk innenfor forskning dreier seg om forholdet mellom oss som forskere og at vi har visse hensyn å ta overfor mennesker vi bruker i forskningen (Johannessen et al., 2020). Man vil kunne stå ovenfor etiske dilemmaer, spesielt innenfor området samfunnsforskning som vår oppgave faller inn under. Innenfor forskningsetikk finnes retningslinjer man som forsker må forholde seg til (Johannessen et al., 2020). *1) informantens rett til selvbestemmelse, 2) forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og 3) forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannessen et al., 2020, s. 45).

Måten vi forholdte oss til hensyn 1) på, var at vi forklarte informantene frivilligheten ved å delta i forskningsprosjektet og at hvis de velger å delta, kunne de når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Av hensyn 2) ble informantene forklart at all behandling av opplysninger omkring dem er konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De ble forklart at all informasjon som er egnet til å identifisere dem, vil bli anonymisert, herunder behandling og lagring av lydopptak før de slettes. De ble ettertrykkelig gjort kjent med at de ikke er fritatt taushetsplikt fra politiet. De ble samtidig

informert om tilfeller hvor vi likevel opplever at de som intervjuobjekt, under et svar, beveger seg inn på taushetsbelagt informasjon, så vil dette i så fall bli klippet bort og ikke tatt med i empirien. Av hensyn 3) har vi hatt et bevisst forhold til følelser omkring nærpolitireformen og hvilke konsekvenser den har hatt for de involverte. Vi opplevde derimot ikke dette som en utfordring under datainnsamlingen.

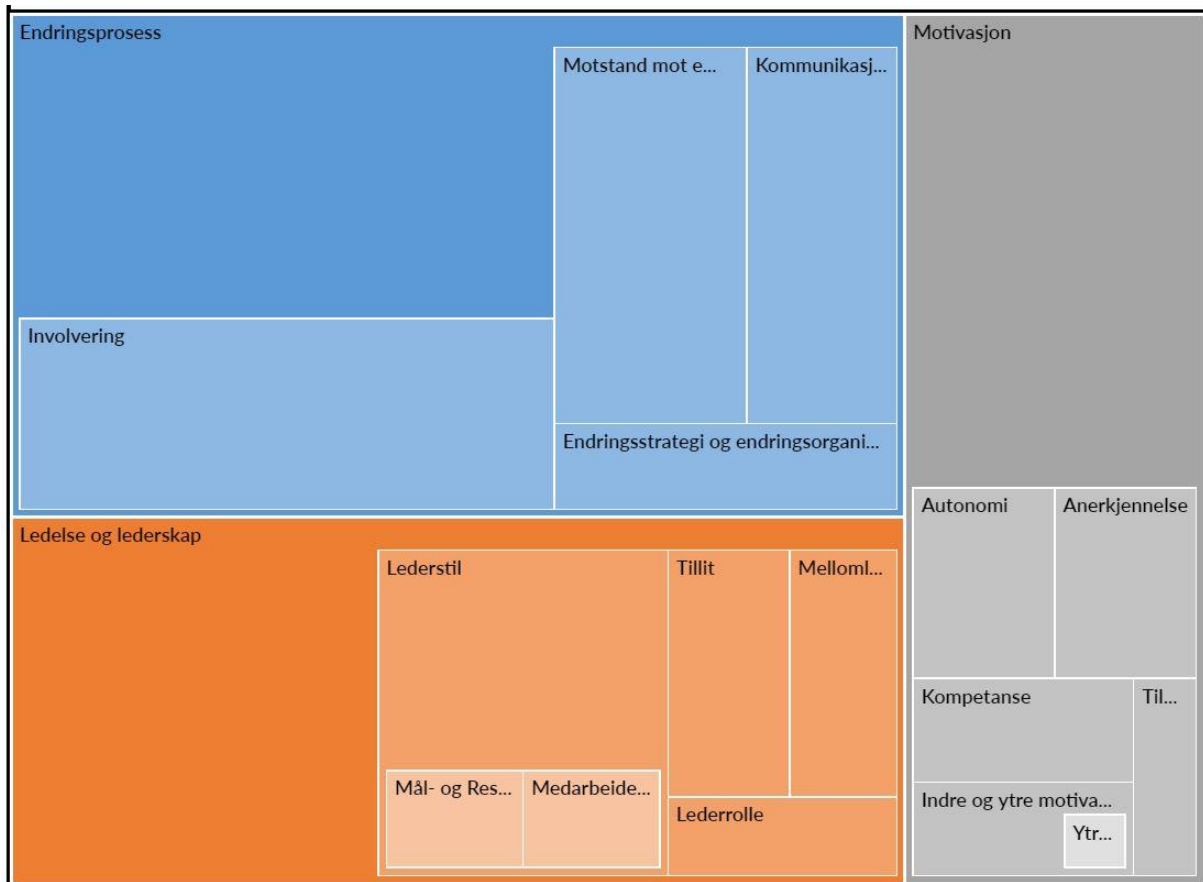
4.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet tar vi for oss funnene fra de seks intervjuene fra lederne og medarbeiderne i de tre ulike politidistriktene som danner vårt empiriske grunnlag. Prosessen for innhenting og analyse av rådata fra intervjuene er tidligere redegjort for i metodekapittelet. Etter å ha gjennomført ordrett transkribering av intervjuene, satte vi igjen med mengder av datamateriale som vi systematisk har analysert. I dette arbeidet har vi brukt dataanalyseverktøyet NVivo. Ved hjelp av NVivo har vi tolket og identifisert innhold fra intervjuene som ble organisert i kategorier og underkategorier, også kalt *noder* i Nvivo. Kategoriene er i hovedsak organisert i henhold til våre tre hovedkategorier *endringsprosess*, *ledelse* og *motivasjon* med tilhørende underkategorier som er gjenkjennbar i oppgavens øvrige struktur. Innhold fra følgende tre hovedkategorier med tilhørende underkategorier vil bli presentert som våre funn:

1. Endringsprosess
 - a. Involvering
 - b. Motstand mot endring
 - c. Endringsstrategi
 - d. Kommunikasjon

2. Ledelse
 - a. Lederrollen
 - b. Lederstil
 - c. Mellomlederen
 - d. Tillit

3. Motivasjon
 - a. Indre og ytre motivasjon
 - b. Autonomi
 - c. Kompetanse
 - d. Tilhørighet
 - e. Anerkjennelse



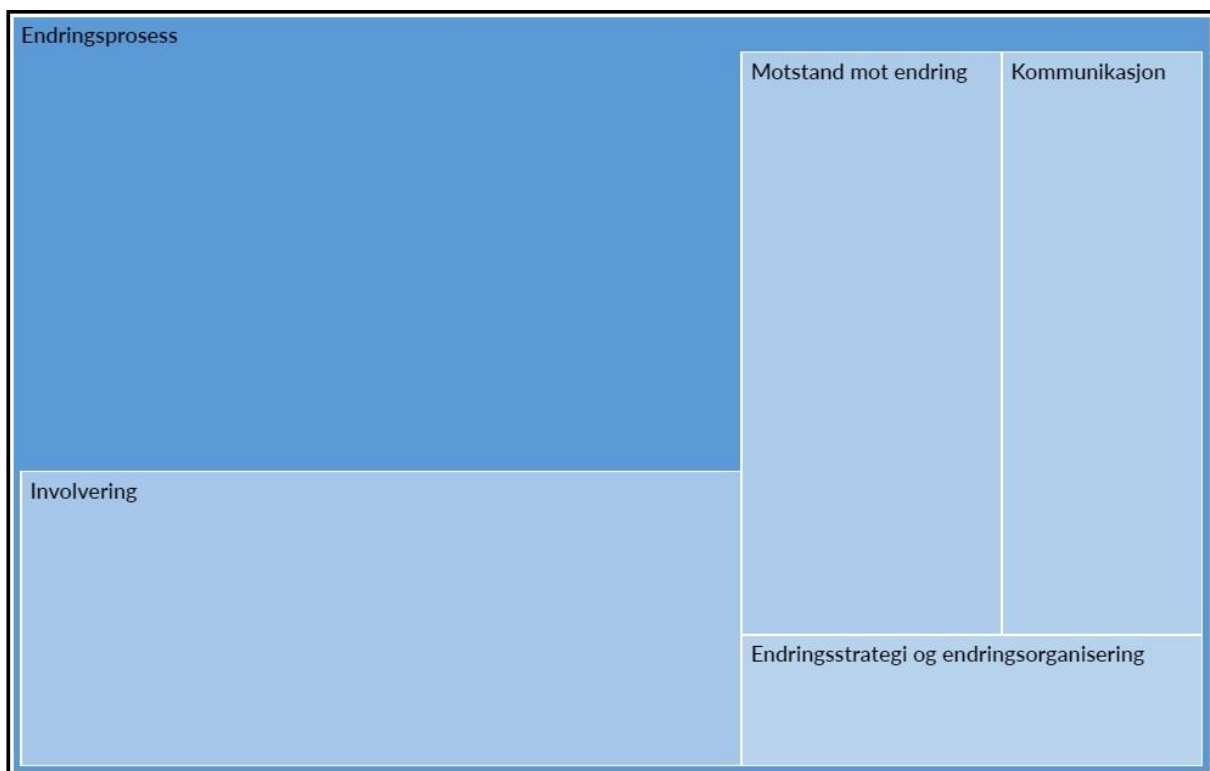
Figur 7: Oversikt over hovedkategorier og underkategorier fra NVivo.

Modellen fra Nvivo illustrerer inndelingen av alle våre definerte kategorier og underkategorier. Bakgrunn for valg av hovedkategoriene baseres på innholdet i problemstillingen: «*hvordan kan man som leder motivere sine medarbeidere i en endringsprosess, som nærpolitireformen?*», samt de tre forskningsspørsmålene som knytter seg til motiverende faktorer innenfor *endringsprosess, ledelse og motivasjon*. Valg av underkategorier baseres på motivasjonsfaktorer som vi belyste i teorikapittelet og innholdet som ble analysert fra intervjuene gjennom svar og sitater fra informantene omkring motivasjonsfaktorer som har betydning for dem i arbeid og møte med endring. Selv om

innholdet fra intervjuene ble tolket i lys av oppgavens tema, problemstilling og forskningsspørsmål, identifiserte vi også innhold som dannet underkategorier vi ikke hadde forutsett. I tillegg er noe av innholdet fra intervjuene aktuelle innenfor flere av de ulike kategoriene og derfor nevnt i flere enn en kategori. Samtidig vil dette også belyse hvordan de tre hovedkategoriene knyttes sammen i et større bilde, og på den måten har betydning for hverandre. I det følgende vil vi presentere funn ved å gå i dybden på hver av kategoriene. De definerte underkategoriene fra Nvivo og analysearbeidet som ikke inngår som eget underkapittel videre i presentasjonen vil likevel nevnes implisitt gjennom presentasjonen.

4.1 Endringsprosess

I dette kapitlet presenteres vi funn fra intervjuene med informantene knyttet til endringsprosess. Funnene er igjen inndelt i underkategorier i Nvivo får å systematisere dem. Underkategoriene baseres på motivasjonsfaktorer som både litteraturen og våre funn trekker frem av betydning for å motivere medarbeideren i arbeid og endring. Følgende underkapitler er plukket ut under endringsprosess: *involvering*, *motstand mot endring*, *endringsstrategi*, *kommunikasjon*.



Figur 8: Oversikt over kategorier innen endringsprosess, fra NVivo

4.1.1 Involvering

Involvering i endringsprosessen står sentralt for motivasjon til de involverte og er avgjørende for deres forståelse og eierskap til endringen, samt følelsen av å bidra. Informant D (leder) som bidro til å lede endringsprosessen i eget distrikt, sier hen hadde bevisste tanker rundt involvering og medvirkning helt fra starten av og var opptatt av at medarbeiderne skulle etablere eierskap til endringen. Hen beskriver hvilken tilnærming hen hadde for å involvere medarbeiderne i initialfasen av nærpolitireformen:

(...) det var rett og slett utfordre dem på hva de kan komme med av innspill til hvordan vi kan endre dette, i stedet for at jeg skal prøve å se i krystallkula tenke at det som jeg kommer på er rett. Det handler om å få innspill til å få de motivert til å være med på den prosessen. Og da får de et eierskap til det som gjør at det er lettere å drive fram på alle nivå».

Hen beskriver tidlig inkludering av de tillitsvalgte og vernetjenesten som en valgt strategi som var avgjørende i forhold til å skape et godt klima:

"Jeg håper at jeg viste jeg var oppriktig interessert i innspill ifra den siden, slik at vi var åpne og ærlige med hverandre og tenkte at det her må vi jobbe sammen om. Jeg var tydelig på at jeg blir ikke noe bedre leder enn det jeg blir ut i fra de tilbakemeldingene jeg får. Og jeg hilste velkommen til alle innspill. Selv om vi ikke nødvendigvis var enig i alle, så fikk de i gang en tankeprosess som gjorde at vi kunne komme et steg videre og kanskje gjøre endringer underveis".

Involvering av tillitsvalgte er en strategi som også informant E (leder) ville lagt vekt på ved en ny endringsprosess. Hen beskriver en utfordring å få involvert alle medarbeiderne i en endringsprosess. Som et tiltak i møte med en slik utfordring peker hen på tillitsvalgte, sammen med mellomlederne som medarbeidernes representanter og en av nøkkelpersonene å knytte til seg tidlig i prosessen:

«(...) Jeg klarer ikke helt å si hvordan man skal få ta med alle ansatte, men i hvert fall få med nøkkelpersonene og deres makt (...) og på listen over hvem som må involveres,

så er det å involvere tillitsvalgte for å lete etter gode løsninger med forankring og diskusjon.

Informant D (leder) beskriver videre en vellykket strategi med å legge ledermøtene til de ulike lokasjonene i distriktet. På den måten fikk informanten og ledergruppen hen satt i anledning til å treffe alle medarbeiderne og motsatt, noe som hadde som formål å virke inkluderende.

"(...) og jeg var veldig bevisst på når vi etablerte i ledergruppen, så la vi alle våre ledermøter konsekvent til alle stasjonene rundt omkring. Vi hadde også konsekvent våre dialogmøter med tillitsvalgte og vernetjenesten på alle stasjonene rundt omkring og runderte på en slik måte at vi la grunnlag for de ansatte som var på jobb til å kunne møte oss og komme med sine innspill, frustrasjoner og så videre. På dette fikk vi positive tilbakemeldinger hele veien. Det tok masse tid, men var helt nødvendig og avgjørende i forhold til å vise at vi var oppriktig interessert i hva de ansatte var opptatt av".

Enkelte av våre informanter beskrev utfordringer som befant seg i relasjoner mellomledere og medarbeidere. Informant B beskriver på spørsmål om sin opplevelse med å bidra til endringen, at hen ikke kjente på en åpenhet for å dele sine meninger med enkelte av sine ledere:

«Det var noen detaljer eller ting man kunne spille inn, men det var ikke sånn kjempe åpenhet for det. Det er jo i forhold til åpenhet kanskje; at hvis man sier for eksempel at døra mi står alltid åpen, her kan hvem som helst, når som helst komme. Men så er det ikke slik i praksis».

Informant A (leder) svarer at innspill fra sine medarbeidere alltid er velkomne når hen blir spurt om hvordan hen som leder behandler innspill fra medarbeiderne. Eneste krav er at innspillene inneholder en løsning og ikke bare en klage. Hen sier videre at det heller ikke er noe prestisje for hen som leder og ikke selv finne den beste løsningen. Hen forklarer:

«(...) er alltid åpen for medarbeidere med forslag og innspill, så lenge de ikke bare klager, men kommer med en god løsning. Da er det som jeg pleier å si, hvis du mener noen ting eller hvis du står i døra her og klager for å si det sånn, da er det det verste jeg

vet. -Men hvis du står i døra og klager og samtidig har en god løsning, da klapper jeg deg inn. Jeg er veldig ute etter folk som mener om noe om jobben sin. Det utrolig mye flinke folk til å komme med innspill og tanker om hvordan vi løser ting. Om den yngste tilsatte spør ledergruppen om dette er så smart da? Og man går en runde til og finner ut at oi, det hen sa var jo mye smartere, så ligger det ikke noe prestisje i det».

Informant D beskriver det samme som informant A og mener en slik åpenhet skal være til stede og har sammenheng med en nødvendig trygghet og tillitt:

«Hvis de da har et saklig argument og flere har et saklig argument som gjør at vi må gjøre noen endringer på det, så dette med trygghet og tillit avgjørende for den lederrollen som jeg vil stå for».

Involvering har også som vi har vist til, en hensikt med å bidra til å gi en bedre forståelse for endring. Flere av informantene beskriver betydningen involvering har for etablering av den nødvendige forståelse for endringen og at man gjennom å involvere medarbeiderne tidlig i prosessen vil kunne ta vekk skepsis, motstand og utrygghet og således fjerne barrierer for veien videre. Informant F beskriver:

«Jeg tenker jo at det å ta seg tid til å faktisk ha en god prosess, involvering. Sørg for å etablere en grunnleggende forståelse for hvorfor vi skal endre oss og igjen gjennom det skape motivasjon. Og så forhåpentligvis kanskje kunne involvere og være med å utarbeide hva endringen skal være og hva vi skal bli for noe det. Det har jeg jo mye mer troen på enn at vi liksom får beskjed at dette er det dere skal endre dere til».

I forlengelsen av dette beskriver informant F opplevelsen av at den topptunge styringen og fraværet av involvering resulterte i at ikke alle involverte i endringen faktisk fikk den grunnleggende forståelsen for hvorfor endringen skjer:

«(...) og jeg tror man hoppet litt over eller fikk ikke med seg de nivåene som faktisk skulle endre, så de skjønnte ikke hva man skulle endre eller hvor man skulle endre seg til da».

4.1.2 Motstand mot endring

Motstand mot endring er som vist til, et velkjent fenomen som oppstår når endringen røkter ved egenskaper med jobben som har betydning for den enkelte ansatte. Nærpolitireformen inneholdt endringer som hadde varierende betydning for den enkelte, på en skala fra tilnærmet ingen endring til det å miste arbeidsplassen sin på det stedet man bor.

Informant E (leder) kom fra stilling som lensmann på et mindre tjenestested og var med det en av politiansatte som mistet sitt arbeidssted som følge av endringene som lå i nærpolitireformen. Hen var derfor selv var motstander mot endringen. Hen beskriver hvilke utfordringer dette hadde i form av å være en lojal leder oppover i systemet og samtidig en motiverende leder overfor sine medarbeidere:

«Jeg hadde behov for å si hardt i fra i ledermøter at jeg var skeptisk, men det var jo egentlig ikke noe diskusjon om vi skulle gjøre dette her eller ikke. Det var bare på en måte, ja, ordreledelse og "gjennomfør". Tid til å diskutere andre løsninger var det egentlig ikke. Så det ble jo som en lojal leder må, at du må gjennomføre det som ble besluttet. Så jeg tror nok at jeg i starten ikke opplevdes som noen god leder som ga motivasjon til å få med meg ansatte. Jeg var nok vel så mye talerør for motstanden».

Informanten E beskriver videre hvordan hen med tiden, gjennom å ha en sentral og deltakende rolle i endringsprosessen til slutt snudde og ble positiv til endringen:

«(...) men som leder i ledermøter fikk jeg jo mer forklaring omkring hensikt og formål og skjønnte etter hvert at det ligger også noe bra i dette. Så i den prosessen så endret jeg meg nok selv i forhold til å tenke at dette kan jo bli kjempebra folkens. Vi må gjennom noe nå som koster litt, men i enden kan jo dette bli bra. Så på et tidspunkt snudde jeg nok fra å være negativ til å tenke at dette kan bli bra».

Informant A (leder) befant seg i tilsvarende situasjon som informant E, som lensmann på et mindre tjenestested som straks ble historie og sammenslått med tjenestested i nabokommunen. Hen beskriver også sin motstand mot endringen og boikott av innledende ledermøter omkring endringsprosessen. Videre handlet det også for hen om å innse de

faktiske forhold, legge motstand til side og gå sammen om den nye veien når innholdet i endringen ble endelig vedtatt. Hen beskriver:

«Da må du gå "all in" og innse at slik ble det. Og unngå den "hva var det jeg sa" hver gang ting dukker opp som man ikke synes er bra. Man er sin egen lykkes smed, og du bestemmer selv hvordan du vil ha det uansett hvordan settingen er».

Dette tankesettet får støtte av informant F (medarbeider) som opplevde et vendepunkt fra negativitet til positivitet og vektlegger verdien av å ha kolleger som evner å se det samme:

«Hvis du da omgås folk som er positive og som ser løsninger istedenfor begrensninger og utfordringer så var det egentlig avgjørende. (...) jeg hadde medarbeidere og folk rundt meg som gjorde det beste ut av situasjonen og som ikke gravde seg ned i gammel drit egentlig og satt og pratet om hvordan ting var før og at verden var bedre før. At de fokuserte på jobben og oppgavene egentlig, gjorde at det det bidro til motivasjon».

Informant F mener motstand i møte med endring alltid vil finne sted og at man derfor heller bør se på hvorfor den oppstår. Hen sitter med en opplevelse av at politiet som organisasjon for det første har mye å endre for å holde følge med teknologi- og samfunnsutviklingen og de nye typene kriminalitet det fører med seg. For det andre etterlyser hen også her en økt forståelse i hele organisasjonen for at politiet trenger å endre seg kontinuerlig:

«(...) Så en annen vesentlig ting som jeg tenker at vi har en tendens av i politiet. -Det er at nye oppgaver skal løses med tilførsel av ressurser og det er jeg også litt usikker på om trenger å være sant. Jeg tror det handler litt om å få etablert en forståelse for de tingene som vi snakket om nå. Vi har kanskje skjønt, eller jeg har skjønt, at vi er nødt til å endre oss hele tiden, men jeg er ikke sikker på om har man gjort en jobb med å få hele organisasjonen til å skjønne det og hva betyr det for organisasjonen vår. For det er først når du kanskje får gjort det at du får med deg folk, og at du kanskje kan få ned litt mer motstand mot endring som ligger i folk».

Samtidig som noen av informantene beskriver egen motstand eller en opplevd motstand mot blant sine kolleger, da nærpolitireformen trådte inn, er andre av informantene av en annen oppfatning. Informant D (leder) på sin side opplevde ikke nevneverdig motstand og beskriver:

«Jeg vil nesten være tilbøyelig til å si nei, på grunn av at jeg tror de fleste opplevde at dette her var på en måte forutbestemt, og de innså at det lå en del positive ting i forhold til dette her. Jeg tror også vi fikk mindre motstand av at vi brukte såpass mye tid på å være rundt omkring. Så i den grad det var motstand, så var det vel kanskje enkeltpersoner som følte seg lite tatt hånd om i prosessen, og det var ganske tidlig i forbindelse med omstillingsavtaler og følte at de rykket to steg tilbake igjen».

Informant B beskriver betraktninger hen har gjort seg basert på en opplevelse av mindre motstand mot endring sammenlignet med tidligere reformer og større endringer. Hen mener det kan skyldes en annen type politifolk som kommer ut av Politihøgskolen i dag enn tidligere og beskriver disse som enklere å få med seg på endringer.

«Det er en annen type politifolk som kommer ut fra politihøgskolen i dag og det har endret seg veldig tenker jeg. De er kanskje mer åpne, og jeg tror de er enklere å endre. Hvorfor? Det vet jeg ikke, men jeg tror vi var mer trauste og vanskeligere før».

4.1.3 Endringsstrategi

Endringsstrategi handler om hvilken plan og strategi man tar med seg inn i endringsprosessen. I vår oppgave har vi tatt utgangspunkt i hvorvidt endringsstrategien er toppstyrt eller om man velger en strategi som i større grad involverer medarbeiderne.

Flere av informantene omtalte nærpolitireformen som en topptung endringsprosess med en "top-down" form for ledelse som ikke appellerte til involvering blant medarbeidere. Informant F (medarbeider) beskriver en opplevelse av forhåndsbestemte tiltak med korte tidsfrister som skulle iverksettes hvor de færreste hadde en reell medbestemmelsesrett. På spørsmål om hen følte seg inkludert i prosessen, beskriver hen sin opplevelse slik:

«Nei, jeg følte meg ikke så veldig inkludert egentlig. Det var en ganske sånn toppstyrt prosess hvor opplevelsen min var at det var noen få personer som bestemte hvordan ting skulle bli. Det er mulig at det var en arena for involvering, men jeg satt ikke igjen med en opplevelse av at det var en sånn reell mulighet til å få kommet frem med det. Det var hvert fall ikke en sånn kreativ prosess, det var det ikke». Og det var som jeg sier, at tid var en faktor her, så det var veldig sånn "tichte" frister for når ting skulle leveres og ferdigstilles. Så (...) mulig det gjorde at man ikke tok seg tida, men det var liten grad av involvering. Det hadde vært godt for meg å få lov til og kommet med noen perspektiver, men det var ikke en prosess hvor, slik som jeg husker det, som var åpen for det egentlig".

Informant B (medarbeider) beskriver liknende opplevelse forhold til topptung styring og kjente på at det ikke var enkelt å komme med innspill i prosessen:

«Nei.. det var ikke sånn superenkelt, det var ikke det. Det var mer sånn at det her er vedtatt og sånn blir det. Vi skal bare følge en "flow" framover, og så må man bare henge på lasset».

Også informant A (leder) som ble engasjert i strukturgruppe tidlig i prosessen etter vedtakelsen av nærpolitireformen sier hen opplevde det som vanskelig å påvirke en toppstyrt ledelse. Selv om hen satt i strukturgruppe påpekte hen at prosessen minte om en skinnprosess, fordi ting kom ferdig servert fra toppledelsen allerede i første møte, og til tross for flere møter og forslag, så endte de på det forslaget som lederen for gruppa la fram helt i starten. Hen beskriver:

«Vi var vel i alt på ti møter, så vi var jo masse ute på dette her. Så når du da ender opp med fasiten som er lagt fram før lunsj første dag, så skal du ha litt tunge argumenter for å overbevise meg om annet enn at det var et spill».

Informant D (leder), som til tross for at hen selv bidro i ledelsen av endringsprosessen i eget distrikt, beskrev også prosessen som topptung styring og hvordan hen opplevde dette:

«Det fungerer som regel dårlig og bare komme sånn topptungt inn og si at det er sånn det må bli uten innspill til å se på løsninger og gi flere eierskap til endringen».

Dette støttes av informant E (leder), som også trekker inn mangel på eierskap som et problem med toppstyrte endringer hvor man selv ikke har fått anledning til å mene noe om innholdet:

«Det er det som er litt av problemet med slike veldig toppstyrte endringer. (...) Det er ganske spesielt og få en hel bok om rammer og retningslinjer og beskjed om at dette skal gjennomføres, og så har man ikke et eierforhold til det som står der».

Samtidig som informantene var av samme oppfatning om toppstyrt endring, hadde informant C også opplevelser som talte for en viss grad av involvering og mulighet for å gjøre lokale tilpasninger. Hen beskrev det siste politimesteren sa slik:

«Nå er det opp til dere å sette dette ut i live og gjøre lokale tilpasninger, slik at man kan differensiere i forhold til realiteter og behov».

Utover å forklare hvorvidt endringsstrategien gir rom for deltakelse blant de involverte, forklarer også endringsstrategien om hvordan en velger å gå frem, noe som også vil påvirke forståelsen for endringene. Dette ble beskrevet av flere av våre informanter, deriblant informant F som sier:

“Jeg tenker jo at hvis man har en forståelse for endring, så er det det første og det viktigste. En måte å gjøre det på er jo at ledere går og forteller at samfunnet endrer seg, så vi må også endre oss. Men en bedre måte å gjøre det på, det vil jo være å få medarbeiderne til å selv se og anerkjenne at samfunnet endrer seg”.

Informant D støtter informant F sin påstand og beskriver:

“Vi må sette oss inn i og ha en begrunnelse for hvorfor. Hvorfor det kreves en endring. Rett og slett å komme med noen eksempler på hvorfor ting ikke kan fortsette sånn som det gjør, at her må vi gjøre noe små endringer”.

Informant F mener imidlertid at en slik forståelse for eller følelse av behov for endring ikke ble etablert så godt som den med fordel burde i implementeringen av nærpolitireformen og at dette kan ha påvirket veien videre og involvertes holdning til endringen. Hen beskriver:

“Jeg tenker kanskje at ting gikk veldig fort og at man ikke hadde fått etablert en tilstrekkelig forståelse hos hverken medarbeidere eller lederne tror jeg rundt både hvorfor vi skulle endre og hva vi skulle endre oss til. Og det tenker jeg er grunnleggende i en sånn endringsprosess”.

I tillegg til å gi medarbeiderne en forståelse for hvorfor man bør endre beskriver informant E (leder) også viktigheten av at man selv som leder tror på endringen og ser behovet for endring om man skal klare å overbevise andre:

“Om man som leder skal gjennomføre en endring og ikke tror på det selv, ikke selv kan stå rakrygget i det og tro på at dette blir bedre, så er det den første feilen du kan gjøre. Man må først og fremst forstå det og ville det selv, og så kan du begynne lenger ned og gjøre litt av den samme prosessen”.

Som et ledd i strategi for endring beskriver også Kotter (2012) suksess med å formidle en visjon for endringen og gjenta denne for medarbeiderne underveis i gjennomføringen av endringen. Informant E trakk frem en visjon som hen ble presentert av sin leder ved forrige store endring i politiet, nettopp for å skape motivasjon:

“(...) en god leder er en god historieforteller: “for 10 år siden holdt vi på slik, nå holder vi på slik om 3-4 år. Ja, det kan bli en tøff vei og gå med mange kamper og tunge ting og stå i for en periode, men hvis vi ser forbi det, så ser det slik ut i mitt hode”. Dette tror jeg er viktig for motivasjon, og klare å løfte blikket og se forbi de første utfordringene som dukker opp”.

4.1.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon i en endringsprosess refererer til *hvordan* informasjon når ut- og *mengden* av informasjon som når ut til medarbeiderne. I denne sammenheng har lederne en sentral rolle som talerør gjennom leddene i organisasjonen.

På spørsmål om hvorvidt medarbeiderne blant våre informanter opplevde mengden og tilgjengeligheten av informasjon under innføringen av nærpolitireformen, svarer blant annet informant B (medarbeider) at hen sitter med en delt opplevelse. På den ene siden følte informanten seg inkludert i prosessen gjennom informasjon omkring hva som skulle skje og når. På den andre siden beskrev informanten informasjonsunderskudd fra ledermøtene og mangel på et bedre system for å formidle informasjonen:

"(...) det var kanskje mer den informasjonen videre fra de møtene og nedover som på en måte glapp litt synes jeg da. Man har jo etterlyst referat fra for eksempel ledermøter. Og det har man jo etterlyst både før og etter reformen, at det er liksom informasjonen videre ut som er litt vanskelig å få. Du må ha et annet fora der man kan dele den informasjonen som kanskje er viktig at ting blir tatt opp i. Så det har vi jo holdt på med i ganske lang tid, å finne på en måte få ut riktig informasjon til alle".

En bedre kommunikasjonsplattform for deling av informasjon under innføringen av nærpolitireformen ble også etterlyst av informant F. Hen refererte til bruk av e-poster og "Kilden", som er politiets datasystem for forskjellige interne nyheter, informasjon og kunngjøringer. Informanten mente dette kunne vært løst på en annen måte:

«Kommunikasjon i det her er jo også helt vesentlig. Det ble jo brukt Kilden, kanskje som en sånn kommunikasjonsplattform, og så tror man at folk skal gå inn og lese og forstå på Kilden. Men det tenker jeg at burde vært gjort på en helt annen måte».

Informant A (leder) beskriver også på generelt grunnlag, et inntrykk av informasjonsunderskudd blant sine medarbeidere, noe som kan underbygge et manglende system for mer effektiv informasjonsdeling:

«For det vi ser er at det hele tiden er mangel på informasjon. Folk føler på mangelfull informasjon og mener at det skjer ting på mitt nivå og over meg som de ikke får informasjon om».

I tillegg til en mer effektiv kommunikasjonsplattform savnet informant F en mer tydelig og troverdig måte lederne kommuniserte utad på omkring endringene som skulle skje. Som tidligere presentert så vi hvordan flere av informantene beskrev endringsprosessen som

toppstyrt og med liten grad av involvering. Informant F mener dette også ble synlig gjennom kommunikasjonen. Hen beskriver ledere som kommuniserte med ferdigskrevet innhold fra Politidirektoratet, uten personlig eller lokalt tilpasset språk, noe hen synes utfordret troverdigheten av innholdet og som kanskje ikke overbeviser sitt publikum. Hen beskriver følgende:

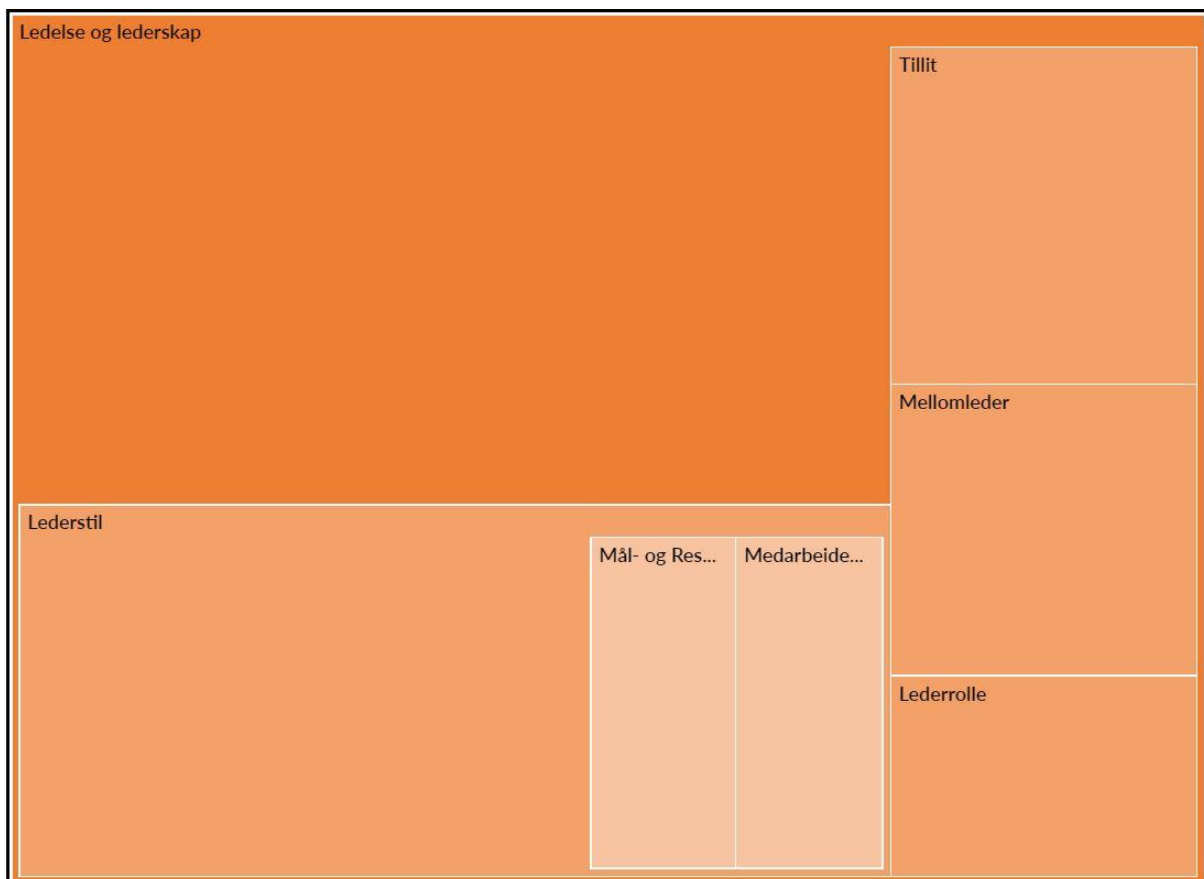
«Inn imellom så fikk man jo noen sånne drypp av informasjon, men ofte så var det litt sånn innlærte fraser som ledere kom med. Litt sånn innlærte fraser som de hadde fått fra POD (Politidirektoratet) og som liksom hadde gått nedover hele linja. Det var også monolog».

4.1.5 Oppsummering endringsprosess

I dette underkapittelet har vi presentert våre hovedfunn fra intervjuene med våre informanter omkring endringsprosess. Funnene viser hvordan inkludering, motstand mot endring, endringsstrategier og kommunikasjon på hver sine måter bidrar til hvorvidt medarbeiderne er motiverte eller ikke. Funnene viser delte opplevelser omkring involvering i prosessene og at dette har betydning for blant annet eierskap til endringen og drive den fremover. Funn omkring motstand viser også delte opplevelser og grad av motstand knyttet av flere av informantene til forståelse for endringsbehovet. Informantene peker særlig på ledernes evne til å involvere medarbeiderne tidlig i prosessen som viktig for å lykkes. Funnene peker videre på nærpoltireformen som en opplevd toppstyrt prosess og således en feilslått strategi for å skape motivasjon. Funn omkring kommunikasjon viser viktigheten av hvordan lederne kommuniserer for å overbevise medarbeiderne, skape troverdighet og tillitt.

4.2 Ledelse

I dette kapittelet presenteres funn fra intervjuene med informantene knyttet til ledelse. Funnene er igjen inndelt i underkategorier i Nvivo får å systematisere dem. Underkategoriene kommer av faktorer som både litteraturen og våre funn trekker frem av betydning for å motivere medarbeideren i arbeid og endring. Følgende underkategorier er plukket ut under ledelse: *lederrollen, lederstil, mellomleder, tillit*



Figur 9: Oversikt over kategorier innen ledelse, fra NVivo

4.2.1 Lederrollen

Av informantene var det generelt en bred enighet i hva som beskriver en god leder og hvordan denne bør være. Informant A (leder) fremhevet tilstedeværelse som en viktig faktor for hen som leder:

«Så det er liksom det å være tett på, men samtidig bruker linja og. Å være der og å vise at det betyr noe for meg det den tilsatte gjør da. Hvis du skjønner hva jeg mener. Det synes jeg er vanskelig å få tid til bestandig».

Dette underbygges også av informant E (leder):

«Med alle gode formål for å være en god leder, så er min personlige mening at man i sum bruker altfor mye tid som leder til administrasjonen og formelle ting,

rapportering, regninger og økonomi. Alt som havner i den administrative sekken. Det går på bekostning av tiden til å være en synlig og aktiv leder. Det å være aktiv leder handler om å være til stede, påvirke, snakke litt etter løsninger, følge opp kanskje enkeltsaker, hendelser, evaluere og så alle de tingene som i mitt hode handler om ledelse og sette retning og styre det man vil ha det hverdagen».

Informant E trekker også fram tillit og ærlighet som viktig for hen i utøvelse av lederrollen:

«Det har ganske mye å si hvordan du fronter ting som leder og er du en leder med tillit hos de ansatte så vil du enklere å få de med på denne utviklingen».

Informant D (leder) mener også det å ha nok tid til alt og alle er en utfordring som leder:

«Utfordringer størst er vel å ha tid nok til alt og ha tid nok til alle. En får vel aldri tid nok til alle, men i alle fall har tid nok til de viktigste tingene». Hen trekker også fram tillit, tydelighet og kommunikasjon som viktige evner som leder.

«At jeg er lyttende. At jeg er tydelig. At jeg ikke har noe skjult agenda. At jeg er faktisk interessert i hvordan mine medarbeidere har det mener jeg er viktig»

Blant medarbeiderne ble egenskaper som blant annet inkluderende, lyttende, åpenhet og til stede trukket fram for hva en god leder burde ha. Informant C (medarbeider) sa:

«Du må være en god lytter. Du skal du ha ambisjoner, men du må samtidig evne å sette grenser».

Informant B (medarbeider) svarte på spørsmål om hva som kjennetegner en god leder:

«Nei, vi kan jo dele opp selve ordet. Le, del og se. Som leder, så må du jo se dine ansatte eller kolleger. Du bestemmer jo selv hvordan lederstil du ønsker, hvem du er som person».

Informant F (medarbeider) mente også at personlige egenskaper var viktig:

«Nei, men altså man kommer jo ikke helt utenom litt sånn personlige egenskaper til en leder også. Folk er jo forskjellige, og det er jo noen som har en egen egenskap og noe som bor i dem, som gjør at de enklere får folk med seg enn andre».

Informant F mente også:

«Altså, en god leder for meg, det er nå en for det første en leder som er til stede og som er nær medarbeiderne. Det trenger ikke å bety fysisk nærhet med den opplevd tilstedeværelse og nærhet. Også tenker jeg at involvering, det er jo å legge til rette for at medarbeiderne innenfor noen rammer skal kunne påvirke sin egen arbeidshverdag og sin egen jobbutførelse».

4.2.2 Lederstil

I forhold til lederstil beskrev informant A (leder) utfordringer som leder knyttet til det å skulle forene to kulturer da to tjenestesteder hvor hen jobbet skulle sammenslås. Hen selv kom fra et lederstyrt arbeidsmiljø med en mål- og resultatorientert lederstil, som skulle forenes med et mer medarbeiderorientert.

«Jeg er veldig sånn resultatfokusert, ikke resultat for resultatets skyld, men det skal på en måte leveres noe i andre enden, altså for de innbyggerne. Jeg er nok veldig direkte. Kaller en spade for en spade. Og så stemmer det nok litt som undersøkelsene som sier at de ansatte der jeg jobber føler at jeg er en leder rett og slett altså. Tar del i prosessen. Så kan jeg nok være litt sånn krevende»

Informant D (leder) heller mer mot en medarbeiderorientert lederstil:

«Jeg ønsker ikke å gå inn og detaljstyre på noen som helst måte. Det hadde vært totalt demotiverende for dem».

Informant E (leder) har ingen bevisst strategi på det, men mener at noe av det viktigste som leder er å se, lytte og anerkjenne det medarbeiderne gjør og effekten av det:

«Gi ros og tilbakemeldinger. Det tror jeg jeg er ganske grei på. Være til stede og diskutere med de som jeg har med å gjøre. Jeg gir anerkjennelse og påpeker når ting går bra, det gjør jeg. Jeg er veldig glad i handlingsrom og autonomi. Jeg prøver å forklare hvor vi skal, dette er målet og hvordan du gjør det er litt opp til den funksjonen som gjør jobben, men det er dette jeg vil vi skal oppnå. Så jeg er veldig glad i autonomi og handlingsrom».

Informant F (medarbeider) er klar på at hen har mest sans for en medarbeiderorientert lederstil:

«Jeg har jo vært borti lederne som kommer og forteller at du skal gjøre sånn. Dette er oppgaven din. Du skal løse den. Og det tenker jeg ikke er en veldig sånn fruktbar form for ledelse. Men gi rammene og intensjon slik at medarbeiderne selv skal løse det innenfor fordi rammene, det tenker jeg er bra».

Informant C (medarbeider) på sin side mener også det mest effektive lederstilen for sin egen motivasjon er medarbeiderorientert, og frihet under ansvar. På en annen side har hen inntrykk av at enkelte, og spesielt de yngre betjentene ønsker en mer detaljstyrt ledelse som har kommet fram i enkelte medarbeiderundersøkelser.

«Men om detaljstyring er en god ledelsesform i politiet. Det er jeg usikker på».

Informant B (medarbeider) sa at det gis uttrykk for at det skal være medarbeiderorientert og mulighet for å komme med innspill, men at dette ikke er realiteten:

«Her kan hvem som helst når som helst komme, men så er det ikke slik i praksis. Vi har nå hatt våre ting her, så ja. Jeg tror ikke alle på en måte kan si at det er så høy takhøyde i det her huset. Det er jo folk som har prøv å si ifra om ting som da plutselig har blitt sideforflyttet eller varslet om».

4.2.3 Mellomlederen

Mellomlederen kan som tidligere redegjort for kalles «organisasjonens nav» og er en nøkkelperson i en organisasjon, både i det daglige og under endring. I dette underkapittelet vil

vi se nærmere på betydningen av mellomlederen har for informantene i det daglige og knyttet til en endringsprosess som nærpolitireformen.

Informant A (leder) beskriver dagens situasjon ved bruk av mellomledere, som en måte å bruke organisasjonen. Hen jobbet tidligere som lensmann og var tidligere vant til å ha alt av ansvar alene, til nå og ha mange ulike avsnittsledere under seg som hadde overtatt mange av hens tidligere oppgaver, herunder personalansvar. Noe av det hen påpeker som sin største utfordring er nettopp det å slippe taket og gi sine underordnede rom.

«Det er ikke vits i ha avsnittsledere, hvis de ikke får noen fullmakter eller handlingsrom».

Informant E (mellomleder) mener mellomlederen er kjempeviktig:

«Men de er jo i en spagat mellom de forventningene ovenfra og de forventningene under ifra. Du må på en måte få de under til å nærme seg de forventningene som er og forankrer målsettingene og intensjonene som ligger i dette. Og det er jo krevende særlig når det er stor motstand. Så det å stå i den der mellomlederrollen. Selv om initiativet til endring ikke er ditt eget, det kommer fra noen andre, så må du fronte endringen skal du lykkes, ha troen selv på det du snakker om og bruke tid på å formidle at dette er en lur vei å gå».

Både informant B og C (medarbeidere) mener på sin side at det har blitt i overkant mange mellomlederledd.

«Jeg tror nok mange lurer på hva alle mellomlederne gjør, spesielt her på huset, når de ikke forteller noe. Vi har jo hoppet fra person til person, og de sier de skal være tilgjengelig uten at de er det. Hvis man etterspør informasjon så tar det lang tid å få svar» forteller informant B.

«Men disse mellomlederne er jo også forskjellige typer, alt etter hvor de er i karrieren» forteller informant C.

Informant F (medarbeider) forteller:

«Jeg tenker at mellomlederne og de nærmeste personalledere er helt avgjørende, for det er de som er til stede på den mer uformelle arenaen, så det som skjer i de litt mer sånn større møteforaene, hvor du får inn en enhetsleder eller en seksjonsleder, er det noen som sier noe mer sånn overordnet. Så for å kunne bryte det overordnede litt ned til forståelig språk for medarbeiderne, og setter kanskje i en sånn kontekst som de skjønner, så tenker jeg jo at mellomlederen er helt avgjørende. En som er til stede som jeg sier i lunsjen og i de her uformelle samtalene og møtene og alt det som skjer ellers».

I forbindelse med endringsprosess påpeker flere av informantene viktigheten av mellomlederen. Informant C (medarbeider) beskriver:

«I endringsprosessen, så var det kanskje det var fordi da ble jo sånn lensmannen da, ble jo han talerøret. Han blir jo kanalen din videre ut, så og du må jobbe tjenestevei. Og det funket.»

Informant E (medarbeider) ser nytten av bruken av mellomledere i endringsprosesser:

«En måte å håndtere det på, tenker jeg handler litt om å identifisere nøkkelpersoner og uformelle ledere. Prøve å jobbe litt med deres utgangspunkt og holdninger. Litt av utfordringen er ofte at du blir så opptatt av eget fagfelt, får litt skylapper og dette er høyre og venstre begrensning. Mens som leder så blir du over tid tvunget til å se en helhet, at hvis jeg gjør dette, så får det konsekvenser for det og de, hva skal vi prioritere og hva kan vi leve med som "godt nok". Det ser ikke alltid den enkelte ansatte eller den enkelte grupperingen.»

Informant F (medarbeider) mener det er viktig at mellomlederen selv har troen på behovet for endring og endringsprosessen. Samtidig må de være åpne og tilgjengelige for innspill:

«Og hvis de på en måte ikke har skjønt tegningen og hvor det er vi skal, og hvorfor vi skal dit og hvordan skal vi komme dit? Så har jo ikke de anledning til å gå inn og kanskje gi noen inputs og kanskje korrigere en eller annen oppfatning, eller et stilt

spørsmål til det som blir sagt. Det gjelder å ha den røde tråden for de som er nært de ute, det er jo superviktig».

4.2.4 Tillit

Tillit er viktig i forholdet mellom leder og medarbeider. Samtlige informanter fremhevet tillit som en essensiell faktor mellom medarbeider og leder. Informant E (leder) sa:

«Jeg går bevisst litt rundt i gangene, selv om kanskje ikke politimester er så fornøyd med det, men det gjør jeg for å ta vare på den opparbeidede tillitten, være synlig og til stede, snakke med enkeltpersoner og små grupperinger. Det tror jeg er ganske viktig».

Hen trekker også frem viktigheten av å ha opparbeidet tillit i forbindelse med en endringsprosess. Denne tilliten må man tjene opp i forkant og over tid. Informant E beskriver:

«Du bruker jo litt av din, som leder, opparbeidet tillit. Det er ikke alltid bare sånn når du skal gjøre noen endringer, at du liksom kan faglig argumentere for at dette blir bra. Det har ganske mye å si hvordan du fronter ting som leder og er du en leder med tillit hos de ansatte, så vil du enklere å få de med på denne utviklingen eller endringen. I mitt hode bruker litt av det du har opparbeidet over tid som leder, for å få til endring og for å få folk med deg og ha en tro på det du som leder fronter»

Informant F (medarbeider) påpekte også faren hvor fort tillit kan brytes ned. Hens erfaring fra reformen som endringsprosess var at enkelte ledere kom og fremla et allerede innlært budskap, som ble gjentatt i det uendelige.

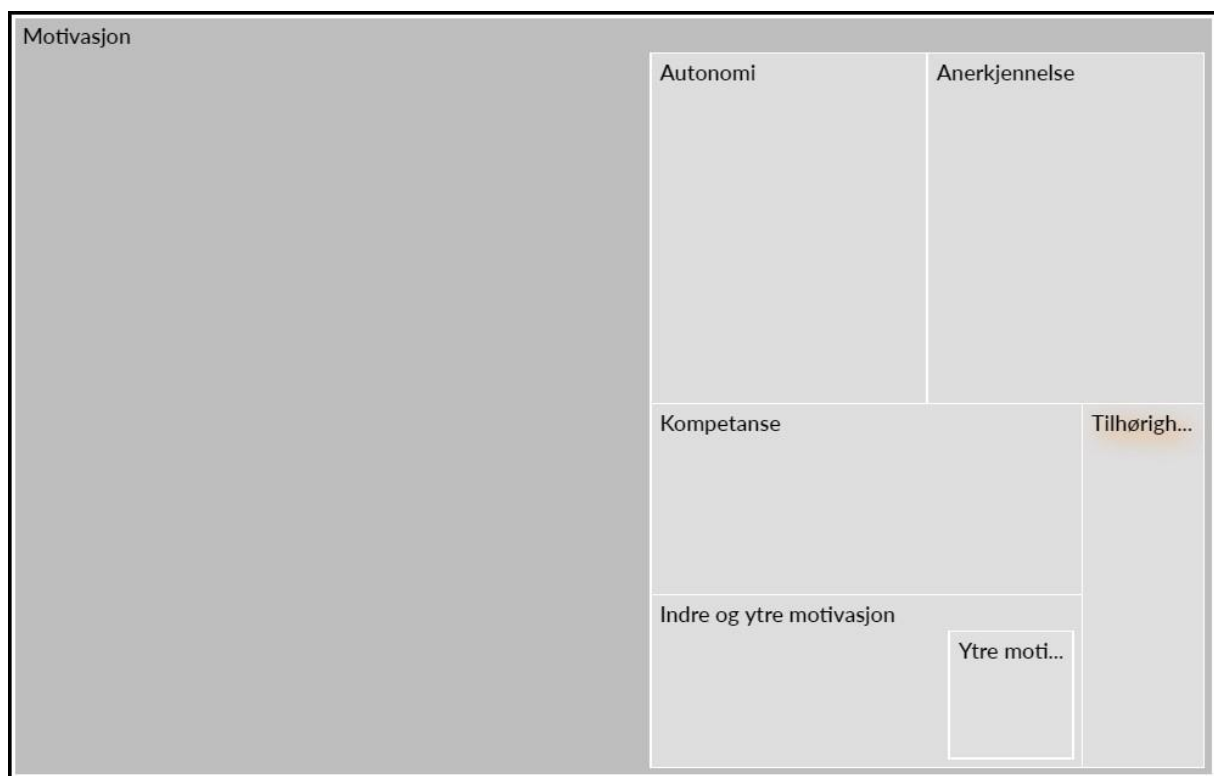
«Og det var nesten sånn innimellom at det det var noen som satt og noterte på telefonen sin underveis, fordi at den samme personen sa de samme ordene gang på gang og de som noterte ned lurte på hvor mange ganger han klarer å si et ord da som man brukte og som ble gjentatt. Helt ukritisk. Sånn at jeg tenker at i den prosessen der så for noen ledere, så tror jeg at man nesten brøt ned en tillit, så det hvert fall ikke egnet til å bygge opp tillit måten det her tidvis ble gjort på».

4.2.5 Oppsummering ledelse

I dette underkapittelet har vi presentert våre hovedfunn fra intervjuene med våre informanter omkring ledelse. Vi har funnet at tilstedeværelse, åpenhet og tillit er sentrale faktorer i relasjoner mellom leder og medarbeider, samt at personlige egenskaper også spiller inn. Våre funn belyser mellomlederens nøkkelrolle i endringsprosesser og vi har presentert funn omkring ulike lederstiler og hvordan disse kan ha påvirkning på motivasjon for de ansatte.

4.3 Motivasjon

I dette kapitlet presenterer vi funn fra intervjuene med informantene knyttet til motivasjon. Våre funn fra motivasjon er igjen inndelt i underkategorier i Nvivo for å systematisere dem. Underkategoriene er inndelt i motivasjonsfaktorer som både motivasjonsteorien og våre funn trekker frem av betydning for å motivere medarbeideren i arbeidssammenheng og endringsprosess. Følgende underkategorier er plukket ut til motivasjon: *autonomi*, *kompetanse*, *tilhørighet*, *anerkjennelse*



Figur 10: Oversikt over kategorier innen motivasjon, fra NVivo

4.3.1 Indre og ytre motivasjon

Skillet mellom ytre og indre motivasjon har vist seg å være av stor betydning i forskning omkring organisasjoners muligheter for å skape motiverte medarbeidere. Dette skillet viste seg å være av vesentlig betydning også i våre funn. Så stor betydning at kun de færreste av våre informanter nevnte ytre faktorer som årsak til motivasjon i arbeidssammenheng generelt og under endring spesielt.

Av ytre motivasjon beskriver informant C (medarbeider) avansement mulighetene som følge av endringene i nærpolitireformen som motiverende. Mens de tidligere hadde en mer generalistrolle på informantens tjenestested, ga det motivasjon at det har utviklet seg til å bli nye typer stillinger og fagmiljø. Hen endte opp med å få en ny stilling:

«Og så synes jeg det var litt spennende. Både i forhold til faget og i forhold til lønn og alt mulig».

Informant F (medarbeider) sier hen var ikke så opptatt av lønn og oppgradering av stilling for å bli motivert i den nye jobben hen fikk som følge av endringen. Samtidig som informanten fremhever de indre faktorene som årsak til motivasjon, beskriver hen også en viss motivasjon av de ytre faktorene:

«Stilling, lønn, anseelse ja, det er jo selvfølgelig litt kult og spennende, og jeg var jo den yngste seksjonsleder på politistasjonen noen gang. Men det er veldig sånn forbigående. Det var kult og tøft i begynnelsen, men det som driver meg videre, det er jo egentlig det andre tingene. Det er jo ikke lønnen som gjorde at jeg hadde lyst til å gjøre en god jobb. Det det handler jo egentlig litt om ærekjærhet for min egen del, at jeg hadde lyst til å få til noe, hadde lyst til å lykkes, og det er jo noe som kommer mer innenfra enn utenfra. Men sammen med en viss ytre anerkjennelse. Jeg drives jo av det også. At andre synes at jeg er flink, så har jeg jo lyst til å fortsette å være flink og gjerne bli enda flinkere».

Av indre faktorer som årsak til motivasjon hos informantene og som kom frem gjennom våre intervjuer, så vil disse bli videre presentert i egne underkategorier.

4.3.2 Autonomi

Autonomi handler om den enkelte medarbeider sin følelse av handlingsrom til å ta egne valg og styre over seg selv innenfor en gitt oppgave. For lederen vil det være å legge til rette for dette handlingsrommet. Blant våre informanter var det hos medarbeiderne viktig for motivasjonen å kunne påvirke egen arbeidshverdag og ha ledere som legger til rette for valgfrihet innenfor den definerte tjenesteutøvelsen. Informant C (medarbeider) beskriver sin opplevelse:

«Jeg føler frihet. Kontrollere ting selv. Under ansvar sant. Og det er noe som passer meg veldig godt».

Informant F (medarbeider) beskriver også autonomi og frihet innenfor gitte rammer som essensielt for sin motivasjon og i tillegg ha ledere som samtidig er til stede og anerkjenner arbeidet. Informant F sier opplevd grad av autonomi fra sin leder, for hen ble avgjørende for å stå i sin nye stilling under endringsprosessen og implementeringen av nærpolitireformen, da hen ble leder for en av de nyopprettede seksjonene i politidistriktet:

«I den jobben som jeg hoppet inn som seksjonsleder fikk jeg jo veldig stor grad av autonomi og anerkjennelse egentlig. Jeg fikk i stor grad lov til å definere, altså innenfor de ressursene man hadde, hvordan vi skulle løse ting (...). Så det å få lov til å selv være med å påvirke, være med å utvikle, selv om rammene var superkrevende, så var det autonomi, sammen med tilstedeværelse og anerkjennelse, som egentlig gjorde at det gikk».

Av lederne blant våre informanter oppga alle tre å ha et bevisst forhold til autonomt lederskap for å motivere sine medarbeidere og ingen av dem ville beskrive seg selv som kontrollerende i form av hva medarbeidere gjorde i daglig drift, verken generelt eller i endringsprosess spesielt. Informant E (leder) beskriver hvordan hen gjennom en intensjonsbasert form for ledelse i kombinasjon med autonomt lederskap får frem sitt budskap og samtidig gir medarbeiderne følelse av valgfrihet:

«Jeg er veldig glad i handlingsrom og autonomi. Jeg prøver å forklare hvor vi skal, dette er målet og hvordan du gjør det er litt opp til den funksjonen som gjør jobben,

men det er dette jeg vil vi skal oppnå. Så jeg er veldig glad i autonomi og handlingsrom».

Informant D (leder) beskriver autonomi som frihet under ansvar og mener det beror på en nødvendig tillitt mellom leder og medarbeider. Informanten har i tillegg selv som medarbeider positive erfaringer med autonomt lederskap som hen tar med si i sin form for ledelse:

«(...) og jeg tenker at det handler om å gi folk ansvar. De blir motivert av ansvar, og jeg har ingen behov for å gå rundt å kontrollere ting på noe som helst måte. Jeg har alltid hatt ledere som har hatt tillit til at jeg har gjort det beste ut i fra de forutsetningene jeg hadde. Og sånn ønsker jeg å ha det i min driftsenhet.

I forlengelse av tillitt legger informant D videre vekt på autonomt lederskap og dens fordeler med både prosesser og sluttresultater. Hen viser til at man som leder kanskje ikke selv sitter på riktig avgjørelse til enhver tid og at det kan være sunt og gi medarbeidere med bedre forutsetninger for å ta riktig avgjørelse enkelte oppgaver:

«De tar jo beslutninger som jeg nødvendigvis ikke ville tatt, men da er jeg trygg på at de sitter på både kunnskap og beslutningsgrunnlag som gjør at de har tatt alle beslutninger som de har gjort, og det er jeg happy med. Jeg ønsker ikke å gå inn og detaljstyre på noen som helst måte. Det hadde vært totalt demotiverende for dem. (...) Så det er ikke sikkert at de alltid vil gjøre sånn som jeg har bestemt, men det er kanskje like lurt».

Informant A (leder) beskriver at endringene som følge av nærpolitireformen, med ny stilling, ny stasjon og ny struktur for hen har endret litt bruken av autonomi i hverdagen. Som tidligere lensmann har hen måttet slippe grepet i forhold til hva hen skulle styre med tett på og ikke. Hen forklarer at hen i dag bruker linjeledelsen mer innenfor autonomt lederskap og trekker frem mellomledere i form av avsnittsledere og seksjonsledere som tilretteleggere for autonomi hos medarbeiderne ytterst i organisasjonen:

«Det er jo de som må gi rom til de ansatte og jeg er ikke nede og på en måte styrer hvordan patruljene skal fungere, etterforskning skal gjøres eller prosjekter ivaretas på

daglig basis. Men i ledergruppen er det noen tanker om det og hva organisasjonen og stasjonen her skal drive med.».

Samtidig som autonomi har vist seg å ha betydning for motivasjonen hos våre informanter har også flere av informantene vist til at man er forskjellig og motiveres av ulike faktorer, herunder også graden av autonomi. For informant C (medarbeider) som ble motivert av frihet under ansvar og mulighet for selvstyre, opplevde hen samtidig at varierende arbeidserfaring kan påvirke behovet for autonomi i jobbutførelsen. I likhet med informant B (medarbeider) som tidligere i presentasjon av motstand mot endring, beskrev en ny type politifolk fra politihøgskolen, antyder informant C det samme:

«Jeg har inntrykk av at de unge i dag, kanskje ønsker å bli styrt mer enn det jeg og min generasjon ønsker (...) at det har vært tilbakemeldinger på det i medarbeiderundersøkelse og slike ting. (...) De vil bli fortalt hva de skal gjøre og til hvilken tid».

4.3.3 Kompetanse

Som vist til handler kompetanse om opplevelsen medarbeideren har omkring bruk av sin kompetanse i jobben og at medarbeidere med høy opplevd kompetanse er mer motiverte. Hvorvidt medarbeiderne blant våre informanter opplever bruk av sin kompetanse og hvorvidt de mener de fikk brukt den under innføringen av nærpolitireformen må ses i sammenheng med graden av involvering som vi presenterte under endring.

Flere av informantene opplevde endringsprosessen som toppstyrt, at endringer plutselig ble vedtatt og de skulle tas til følge. Både informant B (medarbeider) og F (medarbeider) hadde innspill, basert på deres kompetanse, som de ønsket å ta opp, uten at de følte det eksisterte et reelt fora å ta opp disse tingene før endringer plutselig var vedtatt. Både i arbeid generelt og i møte med endring beskriver informant F en motiverende opplevelse av å få brukt sin kompetanse gjennom deltakelse på denne måten:

«Det som motiverer meg i arbeid, det er å skape noe og det å få til noe. Det kan være et resultat, men det trenger ikke å være et resultat heller. Det kan også være å legge til rette for en god prosess, eller være med i en god prosess, det motiverer meg».

Informant D (leder) som leder flere driftsenheter er opptatt av å bruke riktig kompetanse på rett sted og i den gitte sammenhengen, og gjerne i form av lokalkunnskap. Hen eksemplifiserer dette ved at hen overfor sine medarbeidere uttrykker at det ikke er hen som er leder her og der når hen er på besøk hos sine driftsenheter. Hen beskriver det slik:

«Det er de som sitter på kompetanse og kunnskapen og detaljkunnskap om deres distrikt. Det er de som kan gjøre de beste beslutningene, og hvis det er noe i tvil om hvordan en skal gjøre det, eller at de ønsker råd hos meg eller de andre ledergruppene, så tar vi det. Men det er de som har det desidert beste beslutningsgrunnlaget for å fatte de klokeste og beste beslutningene».

Informant D beskriver også viktigheten av egen kompetanse i møte med sine medarbeidere og mener medarbeiderne kan motiveres av å ha en leder som i alle fall kan litt om deres virke:

«Det handler vel om at de ser at du faktisk kan litt om hva de holder på med. Være interessert i det de holder på med. Og faktisk kunne kommunisere litt med de om det. Og så handler det også om å legge seg litt flat av og til tenker jeg, og løfte fram folk som kan noe».

Endringene som følge av nærpolitireformen førte til at flere ansatte i politiet fikk nyopprettede lederstillinger, noe som skjedde samtlige medarbeidere blant våre informanter. Noen av dem hadde fungert i en liknende stilling forut for nærpolitireformen, men ikke nødvendigvis like formalisert, omfattende og organisatorisk plassert som stillingen de gikk inn i. I tillegg var stillingene nyopprettet, som gjorde at man ikke helt visste hva man gikk til. Informant B (medarbeider) beskriver hvordan hen savnet tilrettelegging for den nødvendige kompetansen for å gå inn i stillingen hen fikk:

«Da jeg fikk den stillingen som avsnittsleder var det jo ikke noe fokus på om jeg hadde de lederkunnskapene du trenger for å fungere som leder, eller om det er noe du

ønsker kurs og etterutdanning i (...). Og det er jo sagt i ettertid at alle som fikk lederrolle har fått kompetanseheving, men det kjenner jeg meg ikke igjen i, i hele tatt. For jeg etterspurte også ting da jeg satt i den stillingen. Jeg fikk flere og flere arbeidsoppgaver, men kanskje man skulle fått litt opplæring i det, slik at man ikke stiller helt på bar bakke før man går inn. (...) og det er jo svart ut at alle mellomlederne har fått kompetanseheving, men det stemmer ikke».

4.3.4 Tilhørighet

Tilhørighet reflekterer over medarbeiderens opplevelse av å være en del av og identifisere seg med en gruppe eller enhet, og at vi trenger å kjenne tilhørighet og tryggheten i våre omgivelser for å dyrke vår motivasjon – noe som utfordrer oss i møte med endring.

For informant B er tilhørighet gjennom et godt arbeidsmiljø, trygghet og støtte blant medarbeidere det første hen svarer, på spørsmål om hva som ligger i motivasjonen på jobb:

«Det er jo et godt arbeidsmiljø. Det er at du blir kjent med arbeidskollegaene dine på en god måte. At takhøyde for å ta opp ting, (...) at man diskuterer rundt arbeidsoppgaver, (...) at man har noen man kan diskutere med hvis det skulle være spesielle ting, eventuelt få bistand til. At det på en måte lav terskel for på en måte si i fra hvis det er arbeidsoppgaver man ikke rekker over. At man kan på en måte får litt luft og får litt hjelp fra andre. Ja.. at man har det bra generelt på jobb».

Tilhørighet er vist til å ha en positiv sammenheng mellom støtte fra leder og oppleve bruk av kompetanse. Under presentasjonene av autonomi og anerkjennelse så vi hvordan informant F (medarbeider) opplevde en sterk støtte fra sin leder og hvordan hen beskrev betydningen av denne. En slik støtte ble for hen den nødvendige følelsen av tilhørighet og trygghet for å stå i sin nye stilling. Under presentasjon av kompetanse så vi også at informant F ble motivert av å få brukt sin kompetanse gjennom å skape resultater og få bidra til en god prosess. Videre trekker hen frem aspekter ved dette som også fremmer opplevelse av tilhørighet og samhold:

«Det som også motiverer meg, er jo å gjøre ting og få til ting sammen med andre. Det er jo fint å få til ting alene, men det artigste er jo hvis man klarer å utnytte hverandre sine kvaliteter, altså få til ting sammen og lykkes sammen».

Informant B beskriver også samhold som viktig for opplevd tilhørighet. Hen beskriver tilhørighet som spesielt viktig i møte med endring, gjennom å kjenne at man ikke står alene, men at man sammen jobber mot et felles mål og sammen står i utfordrende tider med endringsprosess sammen med daglig drift:

«(...) jobbe sammen mot felles mål - det tenker jeg jo kanskje er den største motivasjonen, at man får med alle på laget, og at man ser litt fram i tid og hvordan det kan bli. At man kan nevne det midt i det verste, at det skal ikke være sånn her for alltid».

For informant B blir i tillegg kultur en viktig faktor knyttet til tilhørighet på arbeidsplassen i forbindelse med endringer. Hen snakker om tilhørighet og kultur ved sammenslåing av to ulike driftsenheter som gjør ting annerledes, jobber under andre strukturer og det stiller krav til å fornye seg. Informanten opplevde mye snakk om å forene kulturene i forkant av sammenslåingen:

«Vi fikk innprentet ganske ofte at kulturen på (*navn politistasjon*) var det slik og så skulle de komme hit hos oss på (*navn politistasjon*) og her er det en annen kultur. Vi hadde jo fagdager der det ble presisert dette med samhold, at vi måtte samarbeide og ta i mot de som kom fra (*navn politistasjon*) og at de skulle føle seg velkommen».

Informant B beskriver overgangen som mer vellykket enn flere antydte på forhånd, men at det likevel er rom for forbedring. Hen sier man med fordel kunne vært enda bedre i arbeidet med å forene kulturene. I den sammenheng ansvarliggjører informantene lederne og sier:

«Man skal ikke legge alt ansvar over på lederne, med det er jo et lederansvar at alle ansatte skal trives på jobb og ha et godt arbeidsmiljø. Så jeg tror nok man kunne hatt, ikke nødvendigvis fagdager, men gjort ting både på jobb eller dratt ut og gjennom det

sosiale der blitt bedre kjent, som igjen kunne gjort overgangen litt bedre». Hen mener en av primær oppgavene for å lykkes med endring er at: "(...) man må bli kjent med alle og at alle får rom til å bli kjent med alle».

4.3.5 Anerkjennelse

Det å få anerkjennelse for jobben man har gjort handler om å føle seg sett av ledere og medarbeidere, gjerne gjennom positive tilbakemeldinger. Flere av våre informanter snakket om viktigheten av å bli gitt anerkjennelse og få tilbakemeldinger for sitt arbeid når de ble spurt om hva som motiverer dem på jobb. Informant F (medarbeider) beskriver at hen i hvert fall innimellom trenger å bli sett av sin leder og bli anerkjent for jobben hen gjør:

«Jeg kan ikke sitte på et kontor og produsere noe uten at noen ser meg. Så det å bli sett tenker jeg er helt grunnleggende, og derfor trenger vi ledere som gjør det».

I en endringsprosess bestående av usikkerhet, nye strukturer, utprøvinger og tilpasninger vil anerkjennelse og tilbakemeldinger kunne være enda viktigere. For informant F som forklarte at hen som følge av endringene gikk fra å være medarbeider til å bli kastet inn i en seksjonslederstilling, ble anerkjennelse fra sin leder, sammen med grad av autonomi som vi presenterte tidligere, veldig viktig for hen:

«(...) og jeg følte jevnlig at jeg ble sett av den lederen som jeg da hadde, ble anerkjent og fikk kontinuerlig tilbakemeldinger, fra den lederen. Og det tenker jeg var helt avgjørende for at jeg skulle stå i den jobben som jeg stod i da. Så hvis jeg hadde hatt en leder som jeg ikke opplevde var nær og tilstedeværende, så hadde jeg helt sikkert ikke kommet til å fortsette i den jobben».

Her ser vi at informant F mener anerkjennelse for hen var av så stor betydning at det kan ha vært utslagsgivende for å stå i jobben eller ikke. Hen forteller videre om betydningen av

anerkjennelse opp mot mestring av arbeidsoppgavene og lysten til å fortsette i stillingen:

«(...) altså, sånn personlig, så har jeg nok alltid vært en sånn person som har vært veldig pliktoppfyllende og så har jeg jo, hvis jeg har fått anerkjennelse for den jobben jeg har gjort, kunnet dratt strikken ganske langt da. Så det jeg sier er at når jeg da fikk anerkjennelse og jeg følte en viss mestring på ting fortløpende, så gjorde det at jeg fikk mer lyst til å få til dette enda bedre».

Av lederne blant informantene beskriver informant E at hen ikke har noen bevisst strategi på hvordan hen utfører sitt lederskap, men fremhever viktigheten av å være til stede for sine medarbeidere og vise at de blir sett og anerkjent:

«Jeg er meg selv, jeg er ærlig. Men kanskje den viktigste effekten av dette er å se, lytte og ta innover meg tingene som mellomlederne og ansatte gjør. Gi ros og tilbakemeldinger. Det tror jeg jeg er ganske grei på. Være til stede og diskutere med de som jeg har med å gjøre. Jeg gir anerkjennelse og påpeker når ting går bra».

4.2.5 Oppsummering motivasjon

I dette underkapittelet har vi presentert våre hovedfunn fra intervjuene med våre informanter omkring motivasjon. Funnet viser en bred enighet om at de indre motivasjonsfaktorene er av større betydning enn de ytre faktorene. Funnet viste videre at motivasjonsfaktorene autonomi, kompetanse, tilhørighet og anerkjennelse er sentrale faktorer til motivasjon i både arbeid og endring. Videre finner vi hvordan motivasjonsfaktorene gjensidig påvirkes av hverandre gjennom at tilfredsstillelse av en motivasjonsfaktor viser trekk fra andre motivasjonsfaktorer. Funnet viser også viktigheten av en leder som legger forholdene til rette for tilfredsstillelse av behovene gjennom en autonom form for ledelse. Til slutt gjorde vi funn om at behovet for autonomi kan ha sammenheng med alder og erfaring og at de uerfarne gjerne ønsker en med styrt form for ledelse.

5.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil vi presentere våre empiriske funn fra intervjuene og drøfte dette opp imot relevant litteratur innenfor våre hovedkapitler endringsprosess, ledelse og motivasjon, som redegjort for i teorikapitlet. Formålet med kapittelet er å svare på vår problemstilling om *hvordan man som leder kan motivere sine medarbeidere i en endringsprosess som nærpolitireformen*. Dette vil vi gjøre ved og først besvare våre tre forskningsspørsmål. Vi har valgt å beholde samme struktur som i de tidligere kapitlene, det vil si samme overskriftene som representerer de samme underkategoriene i hvert kapittel.

5.1 Forskningsspørsmål 1. Hvilke faktorer innenfor endringsprosesser bør en leder ha kjennskap til for å fremme motivasjon i en endringsprosess?

For å svare på forskningsspørsmålet, vil vi belyse utvalgte faktorer innenfor endringsprosesser som vi basert på teori og vår egen empiri har funnet at en leder bør ha kunnskaper om- og som er av betydning for hvorvidt man som leder lykkes i å motivere medarbeiderne i møte med endring. Våre utvalgte faktorer som danner underkapitlene under endringsprosess er involvering, motstand mot endring, endringsstrategi og kommunikasjon.

5.1.1 Involvering

Sentralt i motivasjon for endring står evnen til å gi alle involverte i endringen en følelse av at de er medeiere i endringsprosessen. For å få til dette må medarbeidere involveres gjennom at de gis myndighet og mulighet for å påvirke retningen for endringen (Jacobsen 2018, s. 172). På denne måten vil holdning til endring og følelsen av å ha bidratt til vellykket endring gi en eierskapsfølelse til prosessen og det endelige resultatet (Irgens 2011, s. 43). Også Filstad og Karp (2018 s. 10 og 19) som har forsket på resultatene av nærpolitireformen, mener det i alle endringer er avgjørende å skape mening om behov for endring dersom endringen skal la seg gjennomføre og at involvering har en stor betydning i dette. I deres forskning fra 2018 fant de at så lite som under 10 % av de spurte politiansatte så langt, følte seg involvert i nærpolitireformen. Filstad og Karp (2018) sier dette er kritiske tall da opplevd involvering vil påvirke hvorvidt ansatte blir "bærere" av endringsprosjektet, bearbeider endringene, skaper mening om og ser for seg løsninger som må testes, videreutvikles eller endres.

Av vår egen empiri har vi ingen tall og vise til, men skal vi tolke informantenes beskrivelser, vil det i følge vår empiri gi et noe nyansert bilde og ikke gi like "dyster" statistikk. Blant flere av informantene var nettopp eierskap til endringen beskrevet som viktig for dem. Spesielt lederne blant våre informanter beskrev hvordan de målrettet jobbet med dette. En av lederne blant informantene sa hen fra starten av endringsprosessen var opptatt av å etablere eierskap gjennom å involvere medarbeiderne og «rett og slett utfordre dem på hva de kom med av innspill til hvordan vi kan endre dette». Informanten mente dette var en mye bedre fremgangsmåte enn at hen selv skulle se inn i krystallkula og tenke ut de rette endringene. Informanten sa det handler «om å få innspill, få de motivert til å være med på prosessen, og da får de et eierskap til det som gjør at det er lettere å drive fram på alle nivå».

Samme informant beskrev også en vellykket strategi med å legge ledermøtene til de ulike lokasjonene i distriktet. På den måten fikk informanten og ledergruppen hen satt i anledning til å treffe alle medarbeiderne og motsatt, noe som hadde som formål å virke inkluderende. På denne måten uttrykker informanten at de «la grunnlag for de ansatte som var på jobb til å kunne møte oss og komme med sine innspill, frustrasjoner og så videre. På dette fikk vi positive tilbakemeldinger hele veien. Det tok masse tid, men var helt nødvendig og avgjørende i forhold til å vise at vi var oppriktig interessert i hva de ansatte var opptatt av».

Hos medarbeiderne blant informantene beskrev disse delte opplevelser omkring eierskap til endringen. Den ene beskrev hvordan hen i sin nye stilling, i stor grad fikk lov til å definere hvordan de skulle løse ting, være med å påvirke og utvikle. En slik opplevelse av å forme sin egen fremtid i organisasjonen vil i tråd med teorien øke eierskapet til endringen og kjenne på opplevelse av både autonomi, tilhørighet og bruk av sin kompetanse – som er faktorer vi kommer tilbake til i kapittel 5.3 om motivasjon. Den andre medarbeideren av informantene beskrev på en annen side opplevelse av å ikke involveres i flere deler av prosessen. Hen beskrev blant annet manglende åpenhet for å si sin mening, manglende informasjon fra ledermøter og fravær av opplevd kompetansemobilisering. Slike opplevelser vil i følge Irgens (2011) føre til medvirkningshunger fremfor eierskap til endringen, som igjen gir grobunn for å utvikle frustrasjon, stress og oppgitthet.

Selv om det er bred enighet blant informantene og støtte i teorien om at involvering og opplevd eierskap til endringsprosessen har positiv oppslutning, er det på en annen side en

utfordrende oppgave å involvere alle. For det første vil ikke alle bli enig, man ikke kan gjøre alle til lags ved å gå for hver enkelt sin løsning. Når hundrevis og kanskje tusenvis av ansatte har en mening om hvordan organisasjonen skal se ut til slutt, sier det seg selv at det er en umulig oppgave. Dette ble beskrevet som en utfordring av to av lederne blant informantene. Den ene beskrev hvordan hen «hilste velkommen til alle innspill», var åpen for forslag, og selv om hen var uenig og det kanskje ikke ble slik medarbeideren ønsket, så fikk vedkommende i det minste en mulighet til å komme med sin idè. En slik tilnærming vil i følge Jacobsen og Thorsvik (2019) være en deltakende strategi, som kan gjøre at medarbeideren ikke nødvendigvis blir fornøyd med innholdet i endringen, men kanskje tilfredsstilt på fremgangsmåten.

Karp (2018) skriver at selv om ikke alle i organisasjonen kan være med i alle prosesser, kan det være hensiktsmessig å la representanter fra ulike grupper være med på planleggingen og således kunne bidra til fordel for egen gruppe. Her hadde begge lederne blant informantene som syntes det var utfordrende å involvere alle en felles strategi. De hadde begge bevisste tanker omkring involvering av tillitsvalgte og vernetjenesten. Den ene av informantene uttrykte at hen «ikke klarer helt å si hvordan man skal ta med alle ansatte, men i hvert fall få med nøkkelpersonene og deres makt, (...) involvere tillitsvalgte for å lete etter gode løsninger med forankring og diskusjon». Den andre informanten beskrev tidlig involvering av tillitsvalgte og vernetjenesten da hen var «oppriktig interessert i innspill ifra den siden». En annen faktor som alle tre lederne blant våre informanter tar opp når man gjennomfører endring kombinert med daglig drift, er tid. Alle tre sier tid går på bekostning av alle gode formål med å være en god leder og mener alt for mye av den tiden går med til administrative oppgaver på kontoret, fremfor synlighet og tilstedeværelse overfor sine medarbeidere.

5.1.2 Motstand mot endring

Motstand mot endring er et velkjent fenomen når organisasjoner driver omfattende endringer og mange vil nok hevde at det ligger naturlig i oss mennesker og ikke være særlig endringsvillige, men søker heller mot det kjente. Årsaker til motstand mot endring kan være mange, og jo mer en rokker ved ansattes roller og ansvarsområder, måter å jobbe på, rutiner, makt, sosiale posisjon, samhandlingsmønstre og kompetanse utfordres – desto større motstand mot endring (Karp 2018, s. 24). Som leder bør man derfor ha kunnskap om hvordan man skal

håndtere slik motstand, da ledere som ikke tenker på potensiell motstand, fort vil erfare at ting ikke går som smurt (Hennestad og Revang, 2017). En av informantene mener motstand i møte med endring alltid vil finne sted og at man derfor heller bør se på *hvorfor* den oppstår.

Informanten sier hen tror det heller handler om å få etablert en generell forståelse i politiet for at man har behov for å endre seg. Det å etablere en forståelse for endring er et av våre empiriske funn som går igjen hos flere av informantene når de beskriver håndtering av motstand og veien mot å motivere til endring. Flere av informantene beskriver betydningen involvering har for etablering av den nødvendige forståelse for endringen: «(...) ta seg tid til å faktisk ha en god prosess, involvere og være med å utarbeide hva endringen skal være, (...) etablere grunnleggende forståelse for hvorfor vi skal endre og gjennom det skape motivasjon».

Disse funnene samsvarer med hva Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 378) anbefaler mellomlederen som skal håndtere motstand mot endring. De viser basert på forskning til flere positive effekter ved å gå tidlig ut med informasjon og forklare hvorfor endringen er nødvendig, samt involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser. Slike tiltak kan redusere usikkerhet, avklare misforståelser og fremme oppslutning om endringene. Også i Kotter (2012) sin modell for suksesskriterier knyttet til endring, samt i politiets egen plan for endringsledelse (Politidirektoratet, 2017a, s.13) spesifiseres lederens rolle med å skape forståelse og motivasjon hos medarbeiderne om hvorfor endringen er nødvendig, samt støtte medarbeiderne gjennom endringsprosessen.

I forlengelse av forståelse for endring beskriver to av lederne blant informantene hvordan de gikk fra å være negativ til positiv rundt reformen. Begge informantene mistet sin jobb da deres tjenestested ble lagt ned som følge av endringene. De forklarte hvordan de var aktive motstandere mot endringen med både boikott av innledende ledermøter og hvordan de «sa hardt i fra på ledermøter» hvor skeptisk de var til endringen. Den ene informanten beskrev at hen som følge av dette «nok ikke opplevdes som noen god leder som ga motivasjon til å få med de ansatte», og var «vel så mye talerør for motstanden». Videre forklarte den ene av informantene hvordan hen med tiden, gjennom å ha en sentral og deltakende rolle i endringsprosessen til slutt snudde og ble positiv til endringen: «(...) jeg fikk jo mer forklaring omkring hensikt og formål og skjønnte etter hvert at det ligger også noe bra i dette. Så jeg endret meg nok selv til å tenke at dette kan jo bli kjempebra. Vi må gjennom noe nå som koster litt, men i enden kan jo dette bli bra». Også den andre av lederinformantene som var

motstander snudde på et tidspunkt og innså at «man er sin egen lykkes smed, du må gå "all in" og innse at slik ble det». Den tredje lederinformanten beskrev også det at «om du som leder skal gjennomføre en endring og ikke tror på det selv, ikke selv kan stå rakrygget i det og tro på at dette blir bedre, så er det den første feilen du kan gjøre». Basert på disse beskrivelsene er det nærliggende å tolke lederinformantenes involvering i prosessen i form av ledermøter som avgjørende for at de til slutt etablerte en forståelse for endringen og legde motstand til side. Dette illustrerer viktigheten av å involvere motstandere mot endring gjennom deltakelse, innflytelse og diskusjoner. Slik skapes etablert forståelse og videre oppslutning om- og eierskap til endringen.

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 378) trekker også frem mellomlederens tilstedeværelse som avgjørende for håndtering av motstand. Om mellomlederen er til stede på arbeidsplassene og bygger relasjoner og tillitt, vil det gjøre det lettere å akseptere endringene. En av lederinformantene beskrev i motsetning til de to andre lederinformantene lite opplevd motstand. Noe av grunnen til dette tillegger informanten ledergruppen, som hen var en del av, sin prioriterte strategi om «å bruke såpass mye tid på å være rundt omkring». Så i den grad informanten opplevde motstand sier hen at det var snakk om enkeltpersoner som følte seg lite tatt hånd om i prosessen.

Et siste funn knyttet til etablering av forståelse for endring er informantenes beskrivelser omkring sammenhengen mellom endringsstrategi og en opplevd topptung prosess som nærpolitireformen er vist til å være (Filstad & Karp 2018; DFØ 2022). Teorien viser at en toppstyrt endring mister elementer av kontakt med medarbeiderne, noe som kan resultere i at ikke alle involverte i endringen får den grunnleggende forståelsen for endringsbehovet. En av informantene beskrev det slik: «(...) jeg tror man hoppet litt over eller fikk ikke med seg de nivåene som faktisk skulle endre, så de skjønnte ikke hva man skulle endre eller hvor man skulle endre seg til».

Selv om motstand mot endring så langt er presentert som noe som bør ryddes av veien, vil man på en annen side kunne si at dette er et noe snevert og forenklet syn på motstand. Ifølge Hennestad & Revang (2017) kan motstand mot endring utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid. De trekker frem motstand mot endring som nødvendig energi for bevegelse i organisasjonen og drive organisasjonen fremover. De mener videre at motstand bør tolkes som en sunn skepsis og eksemplifiserer dette med at medarbeiderne på gulvet og i fronten kan

gi et mer nyansert bilde. Medarbeiderne kan se konkrete problemer ledelsen ikke ser fra sitt fugleperspektiv, samt at medarbeidernes sunne skepsis kan gi konstruktive retningsendringer.

5.1.3 Endringsstrategi

Så langt i analysen har vi belyst betydningen av hvordan ledere av endringsprosesser, med ulike virkemidler, bør etterstrebe og skape en forståelse for endringsbehovet, samt et eierskap til endringsprosessen. Helt konkret har vi belyst hvordan en opplevd toppstyrt endring som nærpolitireformen påvirker medarbeidernes forståelse av endringen negativt med liten grad av deltakelse og involvering. Hvordan lederne mobiliserer forståelse og eierskap vil i stor grad bero på strategi for gjennomføringen. Med dette vil vi argumentere for at en leder som skal kunne motivere sine medarbeidere bør ha kunnskap om ulike endringsstrategier og hvordan håndtere ulike strategier for å fremme motivasjon. Vår empiri viste at samtlige av våre informanter, både medarbeidere og ledere var av den oppfatning at nærpolitireformen bar preg av å være en topptung endringsprosess med en toppstyrt form for ledelse og som i liten grad inviterte til involvering blant medarbeidere. En av informantene beskriver en opplevelse av forhåndsbestemte tiltak med korte tidsfrister som skulle iverksettes og hvor de færreste hadde en reell medbestemmelsesrett. En annen informant sier en topptung inntreden ikke gjør det enkelt å komme med innspill og beskrev at «endringene bare ble vedtatt og man måtte henge på lasset». En tredje informant beskrev sin involvering i ledermøter for en «skinnprosess» hvor forslag til lokale tilpasninger ikke ble hørt og at «topplederen hadde bestemt seg allerede før første lunsj i det første av mange møter». Slike opplevelser vil i liten grad åpne opp for medarbeidernes synspunkter og innflytelse (Jakobsen & Thorsvik, 2019) og strider i mot vår øvrige empiri hva gjelder informantenes beskrivelser omkring årsaker til motivasjon. Funnene om topptung ledelse skaper imidlertid ikke ubemerkede nyanser fra tidligere omtale omkring nærpolitireformen og finner støtte i blant annet av DFØ (2022) sin sluttevaluering av nærpolitireformen. De konkluderte i sin evaluering med lite rom for lokal medvirkning og videreutvikling av distriktet og at oppslutningen om reformen og motivasjonen kunne vært større hvis medarbeiderne hadde vært trukket mer med i utviklingen av reformen.

I lys av funnene over tolker vi en felles oppfatning blant både lederne og medarbeidere av våre informanter, om at endringsprosessen var drevet av en toppstyrt form for ledelse. Fra medarbeidernes perspektiv vil slike fravær av deltakelse, involvering, opplevd autonomi, bruk

av kompetanse og følelse av tilhørighet i følge våre øvrige funn i forskningen skape demotiverte medarbeidere som i liten grad vil slutte seg til endringen (Jacobsen 2018; Irgens, 2011). Som leder, og mellomleder i dette tilfellet, vil det by på utfordringer når de sitter på slike opplevelser og samtidig er pliktet til å være lojal oppover i systemet. Den ene informanten beskrev hvordan hen opplevde endringen som «ordreledelse og gjennomfør» og at «tid til å diskutere andre løsninger» var forbi. Hen forklarte hvordan en slik strategi stridet i mot hens interesser på den ene siden, men på den andre siden var hen forpliktet til å være en lojal leder og gjennomføre det hen i utgangspunktet var i mot. Dette får støtte hos Meyer og Stensaker (2011) som sier en mellomleder kan finne det krevende og få endringene trykt ned over hodet den ene dagen og skal spre entusiasme, motivasjon og selge budskapet neste dag. Som mellomleder vil man befinne seg i en skvis mellom toppledelse og medarbeidere, noe som vil sette den tosidige lojalitet og tilhørighet både opp- og ned i organisasjonen på prøve (Strand, 2012; Øyum et al, 2006). Samtidig som mellomlederne befinner seg i en posisjon der de skal iverksette og gjennomføre beslutninger fra toppledelsen, skal de på samme tid fange opp signaler og tilbakemeldinger fra medarbeiderne og bringe disse tilbake til toppledelsen (Hope, 2015).

Som beskrevet i teorikapittelet har en toppstyrt strategi og en medarbeiderstyrt strategi både fordeler og ulemper. Derfor er en kombinasjon av disse to, i følge Kirkhaug (2022) ofte brukt i forbindelse med endring. I nærpolitireformens tilfelle hvor prosessen blir beskrevet som toppstyrt, vil mellomleders rolle i så måte være å involvere elementer fra en medarbeiderstyrt strategi. På den måten vil man fremdeles kunne utnytte fordelene med toppledelsens strategiske innsikt og overordnede mål, samtidig som medarbeiderne gis anledning til delta med sin kompetanse med å se på alternative løsninger og lokale tilpasninger (Kirkhaug, 2022).

Om en leder selv initierer en endringsstrategi eller om vedkommende må ta utgangspunkt i en allerede initiert strategi som i nærpolitireformens tilfelle, så argumenterte vi i teorikapittelet med forslag til supplerende elementer for strategien. Ved å implementere noen av Kotter (2012) sine åtte steg for å oppnå suksess med endring, vil disse kunne være en fremgangsmåte eller forslag til innhold i strategien for lederen som gjennomfører endringen. Hvordan man som leder kan motivere sine medarbeidere nevnes implisitt i flere av stegene i modellen. For det første hevder Kotter man må skape eierskap til endringen, som vi allerede har vist til. Videre hevder Kotter at man bør etablere et endringsteam som vil lede organisasjonen

gjennom prosessen og som evner å overbevise medarbeiderne om behovet for endring. I denne rollen vil mellomlederens rolle i seg spille en nøkkelrolle. I tillegg kan man gjøre som to av våre informanter, involvere tillitsvalgte i «nøkkelroller og bruke deres makt (...) for å se etter de gode løsningene». I det neste mener Kotter man må utvikle en visjon for endringen som har til hensikt å motivere ansatte til å stå i endringen. En av informantene beskrev en visjon som hen selv fikk høre ved tidligere endring. Visjonen var å erkjenne at endringen «kan bli en tøff vei og gå, med mange kamper og stå i for en periode, men hvis man ser forbi det, så ser det slik ut i mitt hode». De neste stegene i Kotter sin modell handler om å hindre motstand, synliggjøre motiverende resultater og skape en ny kultur.

5.1.4 Kommunikasjon

I endringsprosesser øker medarbeidernes behov for informasjon og det er lederne som forventes å være formidlere av mål og retning. Hvordan ledere kommuniserer og formidler informasjon til medarbeidere, synes å være av stor betydning for hvilken holdning medarbeiderne inntar til tiltak som blir forsøkt iverksatt i en endringsprosess (Irgens, 2011). Altså er det ikke bare *mengden* informasjon som vil ha betydning, men også *hvordan* innholdet formidles. Karp (2018) skriver mange undersøkelser støtter dette, men at funn også indikerer at kommunikasjon er et område mange organisasjoner og ledere sliter med i møte med endring.

Våre funn indikerte at de fleste av informantene til en viss grad var tilfredsstillt på mengden av informasjon som ble delt under gjennomføring av nærpolitireformen, men at de likevel hadde delte opplevelser på noen punkter. To av informantene, både leder og medarbeider, trakk frem manglende informasjon fra ledelsesmøter omkring nærpolitireformen. Medarbeideren beskriver at «informasjon og referater fra ledermøtene og nedover i organisasjonen glapp», noe også lederen hadde en delt oppfatning om. Lederen beskriver: «det vi ser er at det hele tiden er mangel på informasjon. Folk føler på mangelfull informasjon og mener at det skjer ting på mitt nivå og over meg som de ikke får informasjon om». Slik informasjonsunderskudd er i følge (Irgens, 2011) ikke uvanlig i forbindelse med endringsprosesser, men er uheldig om de får vedvare. For medarbeiderne vil det kunne føre til lavere selvfølelse, forvirring og skape avstand til endringen og i noen tilfeller kompensere underskuddet med rykter og usannheter.

Imidlertid vil det for en leder være vanskelig å tilpasse alle sitt behov for informasjon da behovet vil variere hos de involverte.

I forlengelsen av dette fant vi behovet for en velfungerende kommunikasjonsplattform når man driver endring og informasjon skal flyte effektivt gjennom leddene i organisasjonen. En kommunikasjonsplattform som sikrer adekvat og betimelig informasjonsflyt vil være et godt verktøy under endring (Irgens, 2011). Flere av informantene opplevde dette som et problem. Den ene informanten sa «du må ha et annet fora der man kan dele informasjonen som er viktig, (...) noe vi har holdt på med i ganske lang tid. En annen av informantene refererte til at bruk av e-post og kommunikasjon gjennom "Kilden" (politiets intranett) ikke fungerte etter intensjon og mente «dette kunne vært løst på en annen måte». Karp (2018, s. 197) presiserer at valg av kommunikasjonsplattform også må avhenge av kompleksiteten i budskapet og mengden av informasjon. Som leder må man vurdere om formidling skal tas elektronisk eller om det beste vil være ansikt-til-ansikt.

Å kommunisere ut informasjon handler imidlertid om mer enn mengden informasjon som formidles. Vi har i våre funn, med støtte fra annen litteratur og forskning funnet at det har vel så mye betydning *hvordan* man som leder, og særlig mellomleder, kommuniserer informasjonen. I tillegg er det viktig å involvere medarbeiderne i å tolke og forstå informasjonen. Mellomlederen er i mange endringsprosesser talerøret mellom toppledelsen og medarbeiderne og har en viktig rolle i å formidle informasjon på et språk de forstår, som også vil ha betydning for hvorvidt de "kjøper" informasjonen eller ikke. En av våre informanter trekker inn mangel på troverdighet og tillitt i informasjonen og viste til ledere hen fikk informasjon fra under implementeringen av nærpolitireformen. Informanten viste til et ferdigskrevet språk med innlærte fraser og budskap fra ledelsen, som «hadde gått nedover hele linja», som ble gjentatt i det uendelige og kanskje ikke var egnet til å overbevise sitt publikum. Informanten beskriver innholdet som så gjennomsløkte fraser fra Politidirektoratet (POD) at det til slutt grenset til det komiske «da noen satt og noterte på mobiltelefonen underveis hvor mange ganger lederen klarte å gjengi de samme ordene». I følge Karp (2018, s. 188) vil dette, i tillegg til mengde informasjon, være en utfordring. - Selv om informasjonen er delt, vil et lite tilpasset og forståelig språk ha betydning for medarbeiderens evne til å absorbere og forstå innholdet av informasjonen. Lederne må bruke begreper og størrelser som medarbeiderne kjenner seg igjen i og i mindre grad referere til populære management-ord.

Dette funnet støttes også av forskning gjort av Øyum et al. (2006) på "god lederpraksis i endringsprosess". De ansvarliggjører mellomlederen og vedkommende sin evne til å bearbeide innhold fra toppladelsen ut til medarbeiderne på et tydelig og forståelig språk. At informasjonen er konkret, oppleves relevant og ikke på et høyt abstrakt nivå som er mer relatert til overordnede mål for endringen. De mener at informasjonen således også kan bidra til å etablere felles kunnskap om hvordan og hvorfor endringen gjennomføres.

Informanten som savnet tillitt og troverdighet i formidling av informasjon, savnet også en dialog og beskrev kommunikasjon av innhold som en monolog fra lederne. En annen av informantene som er leder, er imidlertid av en annen oppfatning. Hen trekker frem kommunikasjon som en viktig evne som leder og i det legger hen «at jeg er lyttende, at jeg er tydelig, at jeg ikke har noen skjult agenda og at jeg faktisk er interessert». Øyum et al. (2006) sier kommunikasjon i slike settinger er best tjent med å gå begge veier og i det ligger det at leder også er like opptatt av å lytte som å informere og således integreres innspillene som kommer inn i prosessen.

5.1.5 Oppsummering endringsprosess

I dette kapitlet har vi drøftet våre funn fra intervjuene opp imot teorikapittelet omkring endringsprosess. Først presenterte vi forskningsspørsmål 1, og gjennom diskusjon har vi forsøkt å svare på spørsmålet. Funnene fra intervjuene samsvarer i stor grad med teorien ved at motiverte medarbeidere skapes gjennom tidlig involvering i endringsprosessen. Tidlig involvering skaper et nødvendig eierskap til endringen og bidrar til forståelse for endringsbehovet, som igjen er egnet til å håndtere motstand. Funn viser delte opplevelser omkring dette blant informantene ved implementering av nærpolitireformen og nesten alle peker på en toppstyrt endringsstrategi som årsak. Informantene beskriver en toppstyrt endringsstrategi som lite motiverende og utfordrer lederens rolle og lojalitet. Omkring kommunikasjon legger teorien i stor grad vekt på riktig mengde av informasjon i endringer. I tillegg peker våre funn vel så mye på måten eller hvordan lederen kommuniserer. I dette ligger lederens evne til å oversette toppladelsens språk til forståelig og relevant informasjon for de medarbeiderne det gjelder.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer innen ledelse har betydning for motivasjon i en endringsprosess?

For å svare på dette forskningsspørsmålet, vil vi belyse faktorer innenfor ledelse som vi gjennom teori og egen empiri har funnet er av betydning for hvordan man som leder opptrer i møte med medarbeiderne for å fremme motivasjon. Faktorene vi belyser og som utgjør våre underkapitler ved dette forskningsspørsmålet er hvordan man utøver lederrollen, lederens lederstil, mellomlederen sin rolle og tillit.

5.2.1 Lederrollen

En god leder kan sies å være en som behersker ulike utfordringer som rollen medfører. Som leder har man ansvar for å drive organisasjonen fremover, og i en endringsprosess blir dette ekstra viktig. Man må håndtere elementer som press og føringer fra toppledelsen, samtidig som man skal håndtere og ivareta sine ansatte. Noe av essensen i lederskap er å evne ved og igjennom bevisste og målrettet påvirkning av sine medarbeidere å få gjennomført de ønskede endringer. Skillet mellom ledelse og administrasjon gjør seg også gjeldende i en endringsprosess. Det at ingen leder kan nå organisasjonens mål alene, er lederskapets dilemma ifølge Blake og Mouton (Andersen, 2011). Hvordan man opptrer som leder vil være en viktig faktor, da spesielt hvilken lederatferd man utøver.

Som mennesker har vi med oss egne holdninger, tanker og handlinger inn i ulike roller (Andersen, 2011). Ledere er intet unntak og man kan si at man har med seg en personlig, en yrkesbasert og en lederatferd inn i lederrollen. I nyere tid har forskning på ledelsesfeltet dreid seg fra å tro at folk var fødte ledere, i retning av lederutvikling og at man kan utvikle seg til å bli en god leder. Av våre informanter med lederfunksjoner var det relativt bredt spekter på hva de hadde av lederutdanning, men felles for dem alle var at de gått gradene i hierarkiet og hadde i en eller annen form tatt videreutdanning innen ledelse i ulik grad. Er det da gitt at enhver kan utvikle seg til å bli en god leder?

Våre funn i intervjuene med flere av medarbeiderne trekker derimot fram at personlige egenskaper spiller en rolle på om man er en god leder og hvordan man håndterer lederrollen. Som en av informantene uttalte: «Folk er jo forskjellige, og det er jo noen som har en egen

egenskap og noe som bor i dem, som gjør at de enklere får folk med seg enn andre». En annen trekker frem dette med at enkelte har lettere for å bygge tillit enn andre. Denne forståelsen av trekk ved lederrollen kan sammenlignes med den *karismatiske lederstilen* fra GLOBE-studien, som kjennetegnes ved at lederen inspirerer til oppslutning omkring en visjon. Dette underbygges av Bolman & Deal (2020) som viser til at lederen har tendens til å være skarpere i hode, mer utadvendte og kreative, samt bedre til å «tenke utenfor boksen» sammenlignet med ikke-ledere. Videre fremheves at de har sterkere sosiale ferdigheter, og større behov for makt og prestasjoner. En annen av informantene uttalte også at lederen selv velger lederstil og hvem en er som person i jobben. Med en slik forståelse underbygger våre undersøkelser teorien om at personlige egenskaper har en viss betydning for hvordan man utøver lederrollen. Samtidig ser det ut til at lederen også ved valg av lederstiler er en viktig faktor. Selv om lederutvikling også er en viktig del av det å bli en god leder.

I våre undersøkelser trekkes også faktorer som tilstedeværelse, tillit, involvering og kommunikasjon frem som stikkord i hva som definerer en god utøvelse av lederrollen. Egenskaper som å evne å bygge relasjoner og vekke tillit er viktige egenskaper i utøvelse av lederrollen (Bolman & Deal, 2020). For å bygge relasjoner er kommunikasjon og tilstedeværelse sentralt. Dette trekkes også fram av majoriteten av våre informanter, både blant medarbeiderne og lederne. I de tre ulike distriktene i vår studie, var det store forskjeller i oppbyggingen og utformingen av distriktet. Lederne har nødvendigvis ikke bare ansvar for et tjenestested, men ofte flere. Det er fysisk umulig å være på alle disse tilstrekkelig og til enhver tid. Hvordan kan man da utfordringer knyttet til tilstedeværelse?

Selv om samtlige informanter trekker fram tilstedeværelse, og at en god leder er til stede og ser sine ansatte, trekkes det også fram at dette ikke behøver å bety fysisk nærhet. Som en av informantene uttaler er det den opplevde nærheten og tilstedeværelsen som virkelig betyr noe. En av lederne trekker også fram at å være lyttende og vise interesse i medarbeiderne sine som viktig i sin utøvelse av lederrollen. Med en slik tilnærming er det nærliggende å påstå at opplevd tilstedeværelse er viktigere enn den fysiske. Med å kommunisere godt, og samtidig involvere sine ansatte i hva som skjer og hvorfor det skjer, vil dette i henhold til våre funn kunne ha positive effekter på motivasjon og jobbtilfredsheten til de ansatte.

På en annen side trekkes det frem av samtlige ledere at tid er den største utfordringen i sin utøvelse av lederrollen. I en endringsprosess vil ofte tid være en variabel man som leder ikke

rår over. Som en av lederne trekker fram går det bort alt for mye tid i administrasjon på bekostning av hvor mye hen ønsker å være til stede for sine ansatte. Mens administrasjon egner seg i «fredstid», er det behov for ledelse i en endringsprosess (Martinsen, 2015). En annen av lederne sa at all administrasjon i forbindelse med innføringen av nærpolitireformen går på bekostning av «tiden til å være en synlig og aktiv leder». Er det da sånn at enhver endringsprosess må tildeles mer tid? Ifølge Øyum (et.al., 2006) er den gode lederen tidssmart. Funn i deres forskning viser at gode ledere klarer å finne tid, innenfor knappe tidsrammer. De fremhever at en god leder er god på å forvalte tid og fremstår som effektiv i tidsbruken. Ved å evne å disponere tiden skaper forutsigbarhet i potensielt ustabile omgivelser. Dette gir synergi effekter i forhold til at medarbeidernes opplevelse av å ha kontroll over situasjonen. Sett i lys av våre funn later det til at selv om lederne opplever en tidsklemme, er det ikke nødvendigvis den opplevde tilstedeværelsen som er avgjørende for medarbeidernes opplevelse. Ved å være tidssmart og ved bruk av involvering vil man kunne fremstå som en synlig leder til tross for at man ikke klarer å være til stede så mye som man ønsker.

5.2.2 Lederstil

Som leder har man som tidligere redegjort for med seg ulike holdninger inn i lederrollen. På samme måte har man også ulike forventninger med seg til seg som person, og et sett med forventninger til seg for hvordan man utøver lederrollen (Jacobsen, 2019). Førstnevnte kan være forventninger i form av en stillingsinstruks eller mer uformelle forventninger til hvordan man skal opptre som leder, og er i hovedsak knyttet til posisjonen fremfor person, mens sistnevnte er knyttet til hvordan man som leder faktisk utøver ledelse.

Hersey og Blancards teori knyttet til medarbeidernes modenhet, er nært knyttet til tillit, autonomi og selvbestemmelse, som er viktige faktorer i forhold til motivasjon (Jacobsen, 2019). Samtlige av medarbeiderne i vår oppgave hadde relativt lang erfaring, og ønsket i størst mulig grad å jobbe selvstendig og vektla autonomi som viktig i sin arbeidshverdag og i forbindelse med en endringsprosess. Med en slik gruppe medarbeidere, er det nærliggende å anta at de scorer høyt på modenhetsskalaen. På en annen side opplyste en av informantene at enkelte, og spesielt de yngre medarbeiderne ønsket en mer detaljstyrt ledelse. Dette hadde kommet fram i medarbeiderundersøkelser, noe som er interessant i forhold til denne teorien. Med denne forståelsen er det nærliggende å tro at medarbeidernes modenhet, i form erfaring

kan ha noe å si for hvilken lederstil som er best egnet. På en annen side hadde det mest optimale vær og fått svar på dette fra en førstehåndskilde, og med et utvalg av informanter med eksempelvis kortere erfaring. Svakheten med Hersey og Blanchards teori er i hovedsak nettopp det at det er knapphet med forskning viet til dette området. Derimot har Meirovich & Gu (2015) i sin forskning vist at det er økende empirisk bevis på gyldigheten av teorien.

I vår oppgave uttalte en av lederne blant informantene at hen selv var resultatorientert i lederstilen. Samtidig trakk hen frem at man heller ikke kom unna det menneskelige perspektivet, som å se sine ansatte. Informanten uttalte at hvis hen bare skulle være resultatorientert, mister man veldig mye. Dette er også sammenlignbart med *LMX-teorien*, som vektlegger relasjonen mellom leder og medarbeider. I denne teorien vektlegges en gjensidig relasjon mellom medarbeider og leder, og at denne relasjonen er noe begge parter aktivt kan påvirke. Dette har flere likhetstrekk med Fred Fiedlers teori, som peker på lederens forhold til sine medarbeidere som den viktigste faktoren. Unntaket for dette er tilfeller hvor oppgaven er svært kompleks, noe som de fleste endringsprosesser vil være. Informanten her hadde kanskje den mest krevende jobben av informantene med lederfunksjon vi hadde med i vår forskning. Nærpolitireformen medførte store endringer som omorganiseringer, sentralisering, sammenslåinger, nye kulturer og omrokkinger blant ansatte. I slike tilfeller peker Fiedler på at det kreves et tettere samarbeid mellom ledere og medarbeidere, eller en mer medarbeiderorientert lederstil.

Av intervjuene vi gjennomførte trekker majoriteten av både medarbeiderne og ledere fram en medarbeiderorientert lederstil som foretrukket med tanke på motivasjon i en endringsprosess. Som en av lederne i våre intervjuer sa «(...) jeg ønsker ikke å gå inn og detaljstyre på noen som helst måte. Det hadde vært totalt demotiverende for dem». Faktorer som trekkes frem var autonomi og handlingsrom. Som en av informantene med lederfunksjon uttalte: «(...) jeg prøver å forklare hvor vi skal, dette er målet og hvordan du gjør det er litt opp til den funksjonen som gjør jobben, men det er dette jeg vil vi skal oppnå. Være til stede og diskutere med de som jeg har med å gjøre». En slik karismatisk og inspirerende form for ledelse står sentralt i *transformasjonsledelse*. Braun (et.al., 2013) peker i sin forskning på at denne lederstilen øker arbeidstilfredsheten og prestasjoner, samt bygger tillit imellom leder og ansatte. Funnene i våre intervjuer med informantene med medarbeiderbakgrunn underbygger at dette som viktige faktorer som skaper motivasjon i en endringsprosess. En av medarbeiderne mente at autoritær lederstil var en lite fruktbar form for ledelse, «men gi

rammene og intensjon slik at medarbeiderne selv skal løse det innenfor fordi rammene, det tenker jeg er bra».

Informanten som i større grad praktiserte en mål- og resultatorientert lederstil, beskrev hvordan hen ved hjelp av et fellesprosjekt for en ny lokasjon, og hvordan hen benyttet det som en motivasjonsfaktor blant de ansatte. Ved å skape et felles mål og involvere medarbeiderne i prosessen, ønsket hen å skape en felles motivasjon i endringsprosessen. *Transaksjonsledelse* som lederstil appellerer til de ansattes fornuft og interesser, og er en ansett som en effektiv lederstil i en endringsprosess. Dette underbygges av Antonakis & House (2013), som i sin forskning har funnet at transaksjonsledere ved hjelp av instrumentelle virkemidler, som igjen vil fungere som viktige motivasjonseffekter og samtidig forsterke de ansattes tro på selveffektivitet. Et sentralt poeng her er at alle motiveres ulikt, og av ulike faktorer. Som leder i en endringsprosess vil det være krav til effektivitet, noe som kan gjøre det krevende i møte med menneskelige hensyn hos sine medarbeidere. De to elementene i Blake og Moutons teori om ledergitteret, som åpner for at lederstiler kan forstås som et todimensjonalt system, hvor det i hvilken grad menneskelige hensyn på den ene siden og oppgaven som skal løses på den andre, vektlegges i utøvelsen av lederstil. Ifølge samtlige av informantene med lederfunksjon, uttalte at nærpolitireformen var overveldende. Det var mye som skulle skje til enhver tid, med korte tidsfrister. Kravene til endringer og omstillinger, gikk på bekostning av å være tilgjengelig for sine medarbeidere. En av informantene uttalte også at det generelt er blitt mer krevende å være leder med de ekstra arbeidsoppgaver de blir pålagt. Dette gjenspeilet seg også i svarene fra medarbeiderne. De hadde forståelse for at lederne hadde mye å gjøre, som ofte gikk på bekostning av det relasjonelle i forholdet mellom medarbeider og leder. Med en slik forståelse er det dette Karp (2018) skriver om i forhold til endringsledelse når han sikter til at *change management*, vektlegges for mye i forhold til *change leadership*. Den relasjonelle og direkte påvirkningen forsvinner til fordel for de administrative og styringsmessige perspektivene. På en annen side hevder Curtis (2002) i sin forskning at denne forståelsen av bekymring for henholdsvis «produksjon» og «mennesker», ikke er tilstrekkelige variabler for å forklare hvorfor noen ledere er mer effektive enn andre. Ifølge hans funn er ikke ledere med en spesifikk lederstil, mer effektiv enn andre.

I lys av våre funn er det altså ikke en ubetinget sannhet i at én type lederstil kan sies å være mer egnet enn en annen knyttet til *effektivitet*. På en annen side peker våre funn på at én type lederstil kan være mer egnet enn andre knyttet til *motivasjon*. En medarbeiderorientert

lederstil, som transformasjonsledelse, blir av Deci et al. (2017) trukket frem som en understøttende lederstil for de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet som alle er faktorer til motivasjon. Samtidig som transformasjonsledelse ser ut til å være mer egnet til å fremme motivasjon kan man heller ikke utelukke at transaksjonsledelse også være en aktuell lederstil, avhengig av hva de ansatte motiveres av.

5.2.3 Mellomlederen

Mellomlederen fremheves som en nøkkelperson i en organisasjon, som befinner seg mellom toppledelsen og førstelinjen, og som ofte har ansvaret for den daglige driften. Samtidig skal mellomlederen iverksette og gjennomføre beslutninger fra strategisk nivå, og på samme tid fange opp signaler og tilbakemeldinger fra medarbeiderne og bringe disse tilbake til toppledelsen. Dette underbygges av våre funn, hvor det er bred enighet om at mellomlederen har en viktig funksjon i det daglige, men spesielt i endringsprosesser.

Blant lederne som selv er mellomledere, peker samtlige på at de er avhengige av å ha mellomledere under seg. Med alle de oppgaver som melder seg i det daglige og spesielt i forbindelse med endring, underbygger våre funn viktigheten av mellomlederne. Ifølge Karp (2018) er nettopp mellomlederens evne til å være tilgjengelig en viktig suksessfaktor. Av medarbeiderne trekkes dette frem i form av at de anser mellomlederne som helt avgjørende. Det er de som treffer medarbeiderne i det daglige, og vet «hvor skoen trykker». Dette er det Hope (2015) trekker frem som å være «hands on» og «på». Ifølge informantene er det blant medarbeiderne viktig å møte lederen på de uformelle arenaene i det daglige. En av informantene pekte på at hens mellomleder under innføringen av nærpolitireformen fungerte som deres talerør, og som kanalen oppover og sideveis i systemet, og at dette fungerte bra for vedkommende. Med denne forståelsen vil mellomlederen også fange opp viktige signaler og kjenne sine medarbeidere og således ha en bedre forutsetning for å vite hva som og hvordan man kan motivere dem.

I våre intervjuer med medarbeiderne påpekes viktigheten av å gjøre budskapet forståelig. Mens toppledelsen kommer med beslutninger og et språk som «går over hodet» på den enkelte trekker en av informantene fram: «(...) for å kunne bryte det overordnede litt ned til forståelig språk for medarbeiderne, og setter kanskje i en sånn kontekst som de skjønner, så

tenker jeg jo at mellomlederen er helt avgjørende». En av lederne i våre intervjuer uttalte at mellomlederen for hen er svært viktig i en endringsprosess, fordi gapet av oppgaver var så stort, og det blir lett og få skylapper for eget fagfelt.

I møte med endring er det ifølge Karp (2018) viktig at mellomlederen utviser lojalitet og er gode rollemodeller. Dette underbygges også i våre intervjuer, hvor en av medarbeiderne påpekte viktigheten av mellomlederen selv har troen på behovet for endring. Samtidig står mellomlederne i en skvis av forventninger fra toppledelse og medarbeidere. Selv om mellomlederen får en viktig rolle i endringsprosessen og fanger opp tilbakemeldinger og signaler fra førstelinjen, er ikke det ensbetydende med at vedkommende får gjort så mye med det. Men som en av våre informanter uttalte, virker det å være viktigere at det er mulighet for å gi inputs og eventuelt får korrigert informasjon, eller rett og slett få stilt spørsmål, selv om det ikke nødvendigvis er mulig å gjøre noe med. Ved at mellomlederen har den røde tråden og kan forklare for sine medarbeidere hva som skal skje og hvorfor, samt flagge lojalitet, later det til å være viktige faktorer ifølge våre funn.

En endringsprosess setter mellomlederen under et voldsomt press. Mellomlederen må håndtere den kritiske balansen mellom endring og kontinuitet (Hope, 2015). Dette underbygges av våre funn, hvor en av informantene blant annet trekker fram: «(...) *de er jo i en spagat mellom de forventningene ovenfra og de forventningene under ifra*». Strand (2012) kaller dette dilemmaet *kollegial popularitet* versus *organisatorisk oppgaveløsning*. Et eksempel på dette fra våre intervjuer var et av politidistriktene hvor alle ressurser og funksjoner ble delt likt mellom alle tjenestesteder. Dette ble av en av våre informanter oppfattet som defensivt med tanke på hens forståelse intensjonen med nærpolitireformen, fremfor å bygge opp fagmiljø og fordele ressurser etter oppdragsmengde og demografi. En slik tilnærming kan knyttes til den ene av kategoriene fra GLOBE-studiet, som den *medvirkningsorienterte lederen*, som vektlegger delegering og likestilthet. Som leder risikerer å bli upopulær blant enkelte, da det er en krevende oppgave å gjøre alle til lags.

Et viktig moment er at avgjørelser lederne tar, har faglig legitimitet (Strand, 2012).

Lederrollen må skapes gjennom gjerninger og i forhandling med de berørte. Et annet aspekt er at medarbeiderne blir stadig mer ambisiøse, selvstendige med høye krav og forventinger, som stiller mer krav til mellomlederen. På en annen side er det nettopp denne tosidige lojaliteten og tilhørigheten man som mellomleder innehar mellom førstelinjen og toppledelsen. Med

dette som bakgrunn, vil det være nærliggende å tro at en mer aktiv bruk av mellomlederen i prosessen kunne vært med og skapt forståelse for avgjørelsen, samt gitt mulighet for medarbeiderne og komme med tilbakemeldinger.

Våre funn tyder også på en oppfattelse blant medarbeiderne at det er en overflødighet av mellomledere. I tillegg pekes det på at mellomlederne også er forskjellige typer, alt etter hvor de er i karrieren. Noen nærmer seg pensjonsalder og «sitter i en stilling i påvente av å kunne gå av». Hyppige utskiftninger, og spørsmål om hva alle mellomlederne egentlig driver med er gjentakende i våre intervjuer. En av informantene med lederfunksjon påpekte også den store forskjellen etter reformen, ved at hen som lensmann tidligere hadde ansvar for stort sett alt. Mens nå hadde hen fire mellomledere under seg, i en rolle hen selv utøvet samtlige tidligere.

På den ene siden er det forståelig å tro at enkelte mellomlederstillinger kan fremstå som overflødig, og at flere på tampen av sin yrkeskarriere er plassert inn i rollen i påvente av pensjon. På den andre siden er det flere likhetstrekk med endringsprosesser fra organisasjoner i vestlig industri på 80- og 90-tallet, med tanke på endring av struktur og organisasjon. Flere mellomledere fra gammel struktur, passet ikke inn i den nye. Til tross for en kraftig reduksjon av antall mellomledere, ga ikke dette positivt utslag på virksomheten, snarere tvert imot (Hope, 2015). På en annen side kan det være at mellomledere fra den gamle strukturen ikke passet inn i den nye organisasjonen. Med dette som bakteppe er det nærliggende å tro at kommunikasjon og legitimering av rollen som mellomleder er essensielt.

5.2.4 Tillit

Sentralt i forholdet mellom ledere og medarbeidere står tillit. For at en organisasjon skal fremstå som troverdig, peker Sparks (et.al., 2001) i sin forskning på nødvendigheten av å behandle alle medarbeiderne likt. Dette vil i seg selv kunne være en krevende og til dels umulig oppgave, da endringen nødvendigvis ikke vil forløpe seg likt for alle. Som en av medarbeiderne i vår oppgave uttalte, ble det misnøye blant enkelte som ikke fikk en av de nye stillingene som kom som et resultat av nærpolitireformen. Med mange søkere og kun to stillinger, sier det seg selv av ikke alle kan få, på tross av lang erfaring og mye kompetanse. På en annen side er det nærliggende å tro at så lenge man har lik mulighet til å ytre seg og at alle får den samme informasjonen, vil følelsen av å bli behandlet likt være vel så viktig sett i

lys av motivasjonsfaktorer vi har funnet i vår empiri som involvering, kommunikasjon og autonomi. Som en annen av medarbeiderne uttalte: at på tross av ledelsens uttalte takhøyde og «mulighet for å komme med innspill, at dette ikke er realiteten: Her kan hvem som helst når som helst komme, men så er det ikke slik i praksis». Slikt bryter ned tillit, som er viktig i en endringsprosess.

Fra et lederperspektiv er tillit en viktig byggestein og forstås som et iboende element. Tillit er noe man får igjennom rollen man utøver, og ikke har uten videre (Kirkhaug, 2015). En av informantene uttalte at i en endringsprosess bruker man av den tilliten man har opparbeidet seg i fredstid, eller i forkant av en endringsprosess. Måten hen gjorde dette på var å gå litt rundt i gangene og ha de uformelle møtene og praten i det daglige. Tillit var noe samtlige av informantene trakk frem som essensielt i forholdet mellom leder og medarbeider, spesielt i forbindelse med en endringsprosess. Dette står også sentralt i Fred Fiedlers teori om lederstil, som peker på at så lenge forholdet til medarbeiderne er godt, kunne lederen fokusere på å få jobben gjort (Jacobsen, 2019). En av informantene pekte på en annen side hvor fort tillit kan brytes ned. I distriktet hvor vedkommende informant arbeidet erfarte hen at det kom ledere med et allerede innlært budskap fra toppledelsen, som ble gjentatt i det uendelige og hadde en slik mangel på troverdighet at det var egnet til å svekke tillitten.

5.2.5 Oppsummering ledelse

I dette kapitlet har vi drøftet våre funn fra intervjuene opp imot teorikapittelet omkring endringsprosess. Først presenterte vi forskningsspørsmål 1, og gjennom diskusjon har vi forsøkt å svare på spørsmålet. Blant funn fra intervjuene pekes det på personlige trekk hos lederen og at dette påvirker motivasjon. Dette til tross for at fokuset i dag i større grad peker i retning av at ledere kan utvikles og utdannes. Videre har vi funnet ut at den ene lederstilen ikke nødvendigvis er mer effektiv enn den andre. Derimot har vi funnet at en medarbeiderorientert lederstil har en større positiv effekt på motivasjonen. Vi har også funnet at mellomlederen har en viktig rolle i en endringsprosess, og er i en unik posisjon i organisasjonen. Videre har vi trukket frem tillit som en viktig faktor, som må fortjenes og forvaltes da det er svært viktig i en endringsprosess, og lett kan brytes ned.

5.3 Forsknings spørsmål 3. Hvilke faktorer innenfor motivasjonsteorier har betydning for motivasjon hos medarbeideren i en endringsprosess?

For å svare på forsknings spørsmålet, vil vi belyse utvalgte faktorer innenfor relevante motivasjonsteorier som presentert tidligere. Alle faktorene som belyses er indre motivasjonsfaktorer som sammenholdt med motivasjonsteoriene kom frem av betydning i vår egen empiri. Motivasjonsfaktorene som trekkes frem er opplevelsen av autonomi, kompetanse, tilhørighet og anerkjennelse.

5.3.1 Autonomi

Autonomi handler om den enkelte medarbeider sin følelse av handlingsrom til å ta egne valg og innebærer selvstyre innenfor en gitt arbeidsoppgave. For lederen vil det være å legge til rette for dette handlingsrommet (Ryan & Deci, 2006; Gangné og Deci, 2005, s. 333). Innenfor politiet er det tradisjon for direkte ledelse og muntlige overleveringsformer i både styring og faglig tilnærming (Politidirektoratet, 2017), noe som isolert sett ikke harmonerer med opplevelse av autonomi og selvstyre. Likevel mener vi autonomi og opplevelse av selvstyre, i aller høyeste grad eksisterer også i politiet. Hos våre informanter beskriver samtlige et forhold til autonomi i sammenheng med hva som motiverer dem. De beskriver at de både opplever og setter pris på autonomi i hverdagen, gjennom å styre over eget arbeid, men også styre over prioriteringer, mål og retning for sitt arbeid. Som en av informantene beskriver så «føler hen frihet til å kontrollere ting selv, under ansvar», mens en annen beskriver «frihet innenfor gitte rammer som essensielt for sin motivasjon».

Våre informanter sine beskrivelser omkring opplevd autonomi i møte med endring har i stor grad sammenheng med øvrige faktorer til motivasjon som så langt er diskutert og som lederen kan bruke som virkemidler for å motivere medarbeiderne. Om lederne inkluderer medarbeiderne i ulike deler av prosessen vil det gi medarbeideren mulighet til å påvirke endringen og gi opplevelser av valg og selvstyre. Måten lederen kommuniserer omkring endringene kan gi medarbeideren muligheter til å uttrykke seg og opplevelsen av å påvirke egen arbeidssituasjon. Opplever man derimot å bli kontrollert og at man handler på bakgrunn av regulering utenfra eller krefter som kjennes presserende vil det være det motsatte av autonomi (Gangné & Deci, 2005, s. 334; Ryan & Deci, 2006). Som vist til viser både vår egen forskning og annen forskning (Filstad, 2020) at nærpolitireformen i stor grad ble preget av

toppstyrte beslutninger og styring fremfor ledelse. Flere av våre informanter beskriver på bakgrunn av dette manglende involvering i deler av prosessen og fravær av muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon. Innenfor kommunikasjon pekte våre funn på monolog fremfor dialog i informasjonsmøter, samt mangel på en velfungerende kommunikasjonsplattform til å uttrykke seg. Slike opplevelser vil være egnet til å svekke graden av selvbestemmelse og den enkeltes følelse av valg over eget arbeid. Våre funn viser derfor delte opplevelser blant informantene omkring autonomi og autonomistøttende ledelse.

Ettersom endringsprosesser ofte fører til omstruktureringer vil mange oppleve å havne i annen stilling enn man hadde tidligere. For en av våre informanter som havnet ny stilling, beskrev informanten hvordan hen ble motivert gjennom leders evne til å legge til rette for autonomi. I stedet for at informanten fikk en stillingsinstruks og ordre om å sette i gang, fikk informanten i stor grad lov til å selv definere, påvirke og utvikle stillingen. For informanten ga dette mening ettersom hen skulle sitte i stillingen, samt hadde kompetanse på fagfeltet fra tidligere. En slik form for ledelse vil for det første være autonomistøttende gjennom at informantens leder viser tillitt og legger til rette for et handlingsrom med hensyn til selvstendige valg om hvordan ting skal gjøres (Olafsen 2018). For det andre vil lederen ved å slippe opp den direkte kontrollen legge til rette for involvering, personlig ansvar og muligheter til vekst og utvikling, noe som Herzberg beskriver som årsaker til trivsel, ytelse og motivasjon på jobb og tilfredsstillende et behov selvstendighet i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 1998). En av lederne blant våre informanter beskriver også hvordan autonomi henger sammen med kompetanse ved å bruke riktig kompetanse på riktig sted da man som leder kanskje ikke selv sitter med de beste forutsetningene for riktig avgjørelse til enhver tid.

Samtlige av lederne blant våre informanter beskriver alle tre å ha et bevisst forhold til autonomt lederskap for å motivere sine medarbeidere og ingen av dem ville beskrive seg selv som kontrollerende. Den ene lederen snakker om hvordan hen forklarer målet for arbeidet, hvor man skal ende opp og at veien dit «er litt opp til den funksjonen som gjør jobben». Den andre informanten sier hen gjennom jobben som leder har meninger om hvordan organisasjonen jobber og hva politistasjonen skal drive med, samtidig som det «handler om å gi rom til den ansatte og være tilstede å styre hvordan de fungerer, gjør oppgaver eller ivaretar oppgaver på daglig basis». Den siste lederinformanten knytter autonomi til både tillitt og ansvar, at medarbeiderne blir motivert av ansvar og det vil fungere mot sin hensikt å gå rundt og kontrollere dem. I følge Deci et al. (2017) har ulike typer lederskap sterk påvirkning på

hvorvidt de enten støtter eller hindrer faktorer som fremmer ulike typer motivasjon. Vi oppfatter alle disse beskrivelsene som både autonomistøttende, karismatiske, inspirerende og motiverende i måter å utøve ledelse på, og som alle står sentralt i hva som beskriver en medarbeiderorientert lederstil, eller transformasjonsledelse som vi har vist til tidligere og hvordan en slik lederstil understøtter behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Ulike typer lederskap kan også dreie seg om hvorvidt de støtter og anerkjenner medarbeideres perspektiver, tilbyr valg og oppmuntrer til egenmotivert atferd (Olafsen, 2020). Noe vi oppfatter ligger i alle våre tre lederinformanter sine beskrivelser om hvordan de tenker omkring autonomt lederskap. Videre påpeker Olafsen (2018, s. 58) at autonomistøttende ledelse ikke nødvendigvis handler om *hvordan* ledere skal motivere ansatte, men snarere om hvordan ledere kan skape et *optimalt miljø* der arbeidstakere kan motivere seg selv.

Autonomistøttende ledelse har også gjennom forskning vist til at jo mer autonomistøttende lederne er gjennom å anerkjenne, tilby valgmuligheter, samt gi begrunnelse for hvorfor en oppgave skal utføres, jo mer aksepterende ble medarbeiderne for endringen, også målt etter ett års tid (Gagné et al 2000, referert i Deci et al, 2017). En slik sammenlikning har ikke vi hatt mulighet til i vår forskning, men kunne vært et interessant eksperiment om man har forsket på to ulike grupper i samme organisasjon, med ulik for form autonomistøttende ledelse fra endringsprosessens start.

Blant våre funn omkring opplevelse av autonomi fant også at behovet for autonomi kan ha sammenheng med alder og erfaring. Selv om behovet for autonomi ser ut til å være av stor betydning for motivasjon hos alle våre informanter, uttalte noen en av informantene at de opplevde nyutdannede politi som en ny type medarbeider enn de mer erfarne. En av informantene beskrev egne opplevelser og refererte samtidig til medarbeiderundersøkelser som tilsa at de yngre og mindre erfarne ønsket en mer styrt og kontrollert form for arbeidshverdag der de ble fortalt hva de skulle gjøre og til hvilken tid. Hva dette skyldes var informanten usikker på, men ville anta at forskjellen hadde noe med alder å gjøre. Som vist til sier teorien at ulike mennesker kan ha ulike behov, som gjør at man ikke kan ta for gitt at alle medarbeidere motiveres av de samme forholdene (Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 233). Videre sier teorien at for å utløse motivasjon i en jobb som byr på store utfordringer og krever mye selvstendighet, må medarbeideren ha den nødvendige kompetansen (Kaufmann & Kaufmann,

2015, s. 144) – noe man som nyutdannet politi ikke nødvendigvis alltid har i alle situasjoner. I lys av dette tolker vi det slik at selv om våre informanter, som tatt i betraktning er erfarne ledere og medarbeidere, motiveres av autonomt lederskap, så har alder, erfaring og deres kompetanse en betydning man som leder må ta høyde for når hun eller han ønsker å legge til rette for autonomi.

5.3.2 Kompetanse

Kompetanse handler om opplevelsen medarbeideren har omkring bruk av sin kompetanse i jobben, noe Lai (2011) kaller for kompetansemobilisering og viser til at medarbeidere med høy opplevd kompetanse er mer motiverte. For å mobilisere motivasjon må man som leder gi medarbeideren relevante muligheter, oppgaver og utfordringer som tilfredsstiller bruk av kompetansen (Lai, 2011). Slike muligheter, oppgaver og utfordringer er faktorer i omgivelsene våre som i følge selvbestemmelsesteorien fremmer både motivasjon, ytelse og det å være fornøyd på jobb (Ryan & Deci, 2017a; Olafsen, 2018).

Også her må medarbeiderne blant våre informanter sin opplevelse omkring bruk av sin kompetanse i gjennomføringen av nærpolitireformen ses i sammenheng med andre motivasjonsfaktorer. Som vist til opplevde flere av informantene endringsprosessen som toppstyrt, hvor endringer plutselig ble vedtatt og de skulle tas til følge. Hos to av medarbeiderne blant våre informanter beskrev disse opplevelser av å ikke få utnyttet sin kompetanse. De beskrev hvordan de hadde innspill basert på deres kompetanse og som de ønsket å ta opp, uten at de følte det eksisterte reelle muligheter å ta opp disse tingene før endringer plutselig var vedtatt og satt i verk. Slike opplevelser er i følge alle våre utvalgte motivasjonsteorier virke demotiverende. Slike opplevelser vil i følge selvbestemmelsesteorien være assosiert med dårligere motivasjon, ytelse og velvære (Ryan & Deci, 2017a), man vil ifølge Herzberg (Kaufmann & Kaufmann, 1998) hindre medarbeideren å stimulere sitt potensiale og følge Maslow hindre selvrealisering gjennom bruk av kompetanse som er det øverste elementet i behovshierarkiet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Funn av manglende kompetansemobilisering ved gjennomføringen av nærpolitireformen finner blant annet støtte i andre forskninger gjort på nærpolitireformen. Både i forskning gjort av Filstad og Karp (2018) og Filstad (2020) ble det vist til opplevelser hvor mange

politiansatte ikke opplevde å få brukt sin kompetanse og erfaring som de tok med seg inn i endringsprosessen. De opplevde at kompetansen ikke ble utnyttet eller verdsatt og flere stilte seg uforstående til hvorfor man ikke bygger videre på det de allerede har gode erfaringer med.

Ifølge Martinsen (2015) bør lederen kartlegge kompetanse som faktisk finnes i organisasjonen og dersom den finnes involvere rett kompetanse blant medarbeiderne på et område som vil få konsekvenser for endringen. Lai (2011) viser gjennom sin forskning til positive sammenhenger mellom støtte fra leder og en leder sin evne til å utnytte kompetansen som bor i medarbeiderne for å fremme opplevelse av tilhørighet. Mens våre medarbeidere beskrev mangler av kompetansemobilisering, beskrev en av lederne blant våre informanter på en annen siden hvordan hen aktivt jobbet med å mobilisere kompetanse hos sine medarbeidere. Informanten forklarte hvordan hen var opptatt av å lytte til medarbeiderne for å bruke riktig kompetanse innenfor riktig område, og gjerne i form av lokalkunnskap. Informanten viste til medarbeidernes kunnskap og kompetanse og forklarte at «(...) det er de som har det desidert beste beslutningsgrunnlaget for å fatte de klokeste og beste beslutningene». Hen forklarte videre at man som leder må erkjenne medarbeidernes kompetanse og at det handler om å «legge seg litt flat av og til, og løfte fram folk som kan noe». Med bakgrunn i denne beskrivelsen vil vi hevde at informanten i kraft av rollen som leder legger til rette for en kjede av motivasjonsfaktorer som belyses i vår forskning. Hen viser tillit til sine medarbeidere og legger til rette for autonomi ved å la medarbeiderne bestemme over egen arbeidssituasjon. Samtidig vil involvering og deltakelse etablere eierskap til endringen, man skaper en følelse av at man sitter på kompetanse som organisasjonen har bruk for, og som igjen skaper en følelse av både anerkjennelse og tilhørighet (Jacobsen 2018, s. 172).

Som vist til har flere faktorer betydning for relasjonelle forhold mellom leder og medarbeider. Hvordan man utøver sitt lederskap har betydning for tillitt og hvordan man som leder kommuniserer har betydning for troverdighet i informasjon. Lederen blant våre informanter som over viste til sin tilnærming til å utnytte kompetanse blant medarbeiderne viste også til hvordan hen mener medarbeiderne motiveres av å ha en leder som i alle fall innehar noe kunnskap og kompetanse på medarbeidernes fagfelt og at «det handler om at de ser at du faktisk kan litt om hva de holder på med, være interessert, og faktisk kunne kommunisere litt med de om det».

5.3.3 Tilhørighet

Hvorvidt medarbeider kjenner tilhørighet til organisasjonen har sterk sammenheng med øvrige motivasjonsfaktorer som så langt er diskutert. Vi ser at medarbeideren gjennom involvering i endringer skaper følelse av at man sitter på kompetanse som organisasjonen har bruk for, noe som igjen skaper en følelse av å bli anerkjent og en følelse av tilhørighet til organisasjonen. Tilhørighet blir i Maslow sin behovspyramide kategorisert som en indre faktor til motivasjon og beskriver hvordan mennesket har behov for tilknytning til kolleger og tilhørighet i sosiale grupper (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I selvbestemmelsesteorien beskrives tilhørighet som medarbeiderens opplevelse av å være del av og identifisere seg med gruppe eller enhet (Gagne & Deci, 2005, referert i Lai, 2011).

En opplevd tilhørighet og følelse av trygghet i våre omgivelser er iboende behov som Ryan og Deci (2017b, s. 71) hevder vi siden spedbarnsalder er avhengige av og som vi også i voksen alder er avhengige av å få tilfredsstilt for å dyrke motivasjon. Hvilke forhold som tilfredsstiller vår opplevelse av tilhørighet på jobb vil derimot variere. En av informantene beskrev forhold omkring tilhørighet som den største betydning for motivasjonen på jobb. Hen trakk frem betydningen av et godt arbeidsmiljø, med trygghet, støtte og samhold blant kolleger gjennom «(...) å bli kjent med arbeidskollegaene på en god måte, at det er takhøyde for å ta opp ting, diskutere rundt arbeidsoppgaver og at det er lav terskel for å be om hjelp». Videre beskrev informanten dette som spesielt viktig i møte endring og kjenne at man ikke står alene, men «(...) jobbe sammen mot et felles mål, se frem i tid og nevne midt i det verste at det ikke vil være slik for alltid». I teorien samsvarer dette med hva Ryan og Deci (2017a, s. 71) sier om opplevd tilhørighet gjennom at arbeidsoppgaver bør struktureres på en slik måte at medarbeidere får jobbe sammen på en meningsfull måte og i et støttende, inkluderende miljø. Også for en av de andre informantene ble tilhørigheten definert gjennom samhold og mestring av arbeidsoppgaver sammen med kolleger. Hen sier det er fint å skape ting alene, «(...) men det artigste er å klare å utnytte hverandres kvaliteter og lykkes sammen». Med bakgrunn i disse funnene ser det ut til at samhold blant kolleger er viktig for informantene og at et slikt behov for samhold styrkes når endringer skjer. I arbeidet med å legge til rette for et slikt samhold skriver Gagne og Deci (2005, referert i Lai, 2011) at mye ansvar ligger hos lederen som gjennom strukturering av arbeidet kan legge til rette for tilfredsstillelse av dette behovet. På en annen side ser vi at dersom slike beskrivelser av tilhørighet og samhold kan anses som mellommenneskelige forhold mellom medarbeiderne, noe vi tolker det som, er

dette funnet er noe motstridende i forhold til Herzberg sin tofaktorteori som sier mellommenneskelige forhold mellom medarbeidere ikke nødvendigvis anses som en motivasjonsfaktor. Hertzberg kaller de imidlertid for en hygienefaktor som vil si at Hertzberg mener de mellommenneskelige relasjonene skaper mistrivsel dersom de ikke er tilstede, men heller ikke trivsel i den grad de er til stede (Kaufmann .

Vi har også funnet at tilhørighet til organisasjonen skapes gjennom organisasjonskulturen og at denne kan utfordres i møte med endring når ansatte flyttes og nye strukturer etableres. I dette finner vi støtte hos Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 120-121) som mener organisasjonskulturen har betydning for sosialt fellesskap og hvorvidt medarbeideren føler tilhørighet til arbeidsplassen. En av informantene beskrev hvordan de jobbet med å forene to ulike kulturer da de ble sammenslått og hvordan ledelsen fokuserte på samhold og tilhørighet, gjennom å formane til samarbeid og at «vi måtte ta godt i mot de som kom fra (navn politistasjon) og sørge for at de følte seg velkommen». Måten informanten beskriver deres holdning til organisasjonskultur og tilhørighet vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 120-121) kunne redusere usikkerhet og utrygghet de "nye ansatte" fra den andre politistasjonen eventuelt måtte kjenne på. Gjennom en sterk organisasjonskultur vil medarbeiderne oppleve at «det er ikke bare meg, det er vi», -en opplevelse av sosialt fellesskap, identitet og organisasjonskultur som i seg selv vil virke motiverende. Informanten som beskrev sammenslåtte kulturer og dens betydning for tilhørighet opplevde imidlertid at overgangen ble mer vellykket enn flere antydte på forhånd. På en annen side opplevde informanten at arbeidet kunne vært enda bedre dersom man ble gitt flere anledninger til å bli bedre kjent og adresserer dette som et lederansvar i forhold til ansattes trivsel på jobb.

5.3.4 Anerkjennelse

Behovet for anerkjennelse utgjør høyt rangerte motivasjonsfaktorer hos både Herzberg og Maslow sine motivasjonsteorier og refererer til behovet for å prestere, utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra ledere og medarbeidere på jobben man har gjort, gjerne gjennom positive tilbakemeldinger både direkte eller via andre eller i et fora hvor flere blir vitne til anerkjennelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Flere av informantene trekker frem anerkjennelse og tilbakemeldinger for sitt arbeid når de ble spurt om hva som motiverer dem på jobb. En av informantene beskriver at anerkjennelse for hen handler om hvorvidt man blir

sett. Informanten sier hen i hvert fall inn i mellom trenger anerkjennelse for jobben man gjør og at hen «ikke kan sitte på et kontor og produsere uten at noen ser meg». Informanten sier også at anerkjennelsen gir en mestringsfølelse, som er i tråd med Maslows beskrivelse av å prestere og utvikle selvspekt. I tillegg sier informanten at en slik anerkjennelse også kan bidra til «at jeg kan dra strikken ganske langt». I endringsprosesser bestående av usikkerhet, nye strukturer, utprøvinger og tilpasninger vil anerkjennelse og tilbakemeldinger kunne være enda viktigere for medarbeiderne, og for ledere og organisasjonen vil det kunne være svært nyttig med medarbeidere som er villige til å strekke strikken.

Samme informant som over, beskriver hvordan hen opplevde sin leder som nær og tilstedeværende i en periode preget av mye usikkerhet og løse strukturer da hen selv ble leder og fikk ansvar med både funksjonsrettet ledelse og personalledelse. Informanten sier hen «helt sikkert ikke hadde kommet til å fortsette i den jobben» dersom lederen ikke hadde vært så støttende, anerkjennende og gitt kontinuerlige tilbakemeldinger» da det sto på som verst. Vår oppfatning er derfor at en leder i møte med endring bør tilstrebe å være tilstede og tett på medarbeiderne for å motivere dem. En av lederne blant informantene beskriver aspekter ved anerkjennelse som «kanskje den viktigste effekten» av et godt lederskap, gjennom «å se, lytte og ta innover meg de tingene medarbeiderne gjør (...) gi ros, tilbakemeldinger og anerkjennelse når ting går bra». På en annen side en annen side kan disse gode formålene være utfordrende å få til når informantene med lederfunksjon samtidig opplever at altfor for mye av den tiden går med til med administrative gjøremål, som går ut over både synlighet og tilstedeværelse overfor sine medarbeidere.

5.3.5 Oppsummering motivasjon

I dette kapitlet har vi diskutert våre funn fra intervjuene opp imot teorikapittelet omkring motivasjonsteorier. Først presenterte vi forskningsspørsmål 1, og gjennom diskusjon har vi forsøkt å svare på spørsmålet. Med bakgrunn i informantenes beskrivelser er vi av en oppfatning at teori og funn fra egen forskning samsvarer i forhold til at våre omgivelser fremmer eller hindre medarbeidere i å bli motiverte, gjennom hvorvidt de får tilfredsstillende behovene for autonomi, kompetanse, tilhørighet og anerkjennelse. Endringsprosesser skaper omgivelser som setter en slik tilfredsstillende på prøve og vi finner det avgjørende at en leder legger til rette for et handlingsrom dersom behovene skal tilfredsstillende. Funnene viser

hvordan ledere som legger til rette for autonomi både inkluderer medarbeideren og anerkjenner medarbeiderens kompetanse slik at vedkommende opplever tilhørighet til organisasjonen. Med dette vil vi hevde at motivasjonsfaktorene er gjensidig avhengige av hverandre for å skape motiverte medarbeidere gjennom at den ene motivasjonsfaktoren har implikasjoner for den andre.

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi redegjøre for resultatet i vår forskning basert på våre funn som vi har diskutert opp imot teorien i forrige kapittel og følgelig svare på vår problemstilling: *Hvordan kan man som leder motivere sine medarbeidere i en endringsprosess, som nærpolitireformen.* Vi vil svare på problemstillingen ved og ta for oss de tre forskningsspørsmålene som til slutt ender i en konklusjon som svar på vår problemstilling..

Det første vi spurte om var *hvilke faktorer innenfor endringsprosesser bør en leder ha kjennskap til for å fremme motivasjon i en endringsprosess?* Funn fra intervjuene viser at en leders evne til å involvere medarbeiderne tidlig i en endringsprosess er av stor betydning for hvorvidt medarbeiderne etablerer eierskap til endringen. Et slik eierskap vil oppleves motiverende, engasjerende, og bidra til at medarbeideren driver endringen fremover. Opplevelse av involvering skjer gjennom at leder er tilgjengelig, åpen og hilser innspill velkommen. Det er ikke nødvendigvis gjennomslag for sin mening, men en arena for innspill som kan gi følelse å være involvert. Likeså kan involvering av grupper som tillitsvalgte være et alternativ. Videre viser funn at alle former for involvering, inkludering, deltakelse og medvirkning implisitt nevnes i de våre øvrige faktorer til motivasjon. Man må involveres for å få ned motstand, kommunisere, oppleve autonomi, kompetanse, tilhørighet og anerkjennelse.

Et annet funn viser til at lederen så tidlig som mulig bør etablere en forståelse for hvorfor endringen er nødvendig. Dette gjør lederen gjennom å forklare endringsbehovet, samt involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser. Flere av informantene påpeker dette funnet og mener økt forståelse for endringen vil kunne bidra til å snu eventuell motstand mot endring til motivasjon. Funn fra intervjuene viser hvordan informantene med lederbakgrunn gikk fra å være motstandere til å bli drivere av endringen gjennom at de i motsetning til medarbeiderne ble inkludert i prosessene. Hvordan lederne mobiliserer forståelse og eierskap vil i stor grad

bero på strategi for gjennomføring av endring. Vi har gjennom forskningen erfart at nærpolitireformen i stor grad bærer preg av å ha hatt en toppstyrt endringsstrategi, der det pekes på styring fremfor ledelse av endringsprosessen. Dette funnet har gitt oss en forståelse av at mellomlederne har blitt satt i en krevende posisjon i forhold til tosidig lojalitet opp og ned i organisasjonen. I lys av dette kan man stille spørsmål ved en mellomleders realistiske påvirkningskraft i all den tid medarbeiderne opplever at endringer kommer trykt ned over hodet gjennom styring fra toppen. Vi vil likevel hevde at man som leder og mellomleder i vårt tilfelle er avhengig av kjennskap til ulike faktorer til motivasjon dersom hun eller han skal lykkes i rollen som både mellomleder, endringsagent og talerør mellom leddene i organisasjonen. Med dette har vi funnet at mellomlederen innehar en nøkkelrolle som må legitimeres både i organisasjonen og i endringsprosessen.

I motsetning til litteraturen som legger mye vekt på mengden informasjon i en endringsprosess, peker imidlertid våre funn mer på hvordan man kommuniserer fremfor mengde informasjon. Et av funnene viser til at mellomlederen bør formidle informasjon på et tilpasset språk som medarbeiderne forstår og kan relatere seg til, fremfor ferdigskrevne fraser eller populære "managementord" direkte sitert fra toppledelsen. Slik informasjon er verken egnet til å "selges inn" hos medarbeiderne eller skape troverdighet og tillitt. Det andre funnet knyttes til hvilke kanaler informasjon formidles gjennom, hvorpå flere av informantene synliggjør viktigheten av en kommunikasjonsplattform som fungerer. I tillegg må kommunikasjon foregå begge veier og ikke som monolog fra ledelsen. Hvis lederen er like opptatt av å lytte som å informere, vil det ha en motiverende effekt.

Det andre vi spurte om var *hvilke faktorer innen ledelse har betydning for motivasjon i en endringsprosess?* Nyere ledelsesteorier har de siste årene rettet fokus mot lederutvikling, og at man kan utdannes, trenes og formes inn i lederrollen. Vi har i vår forskning gjort funn som likevel peker på at i utøvelsen av lederrollen har også personlige egenskaper noe å si. Som leder har man med seg en yrkesbasert lederatferd og en personlig atferd. I vår empiri har flere av informantene pekt på at gode ledere har noe iboende som gjør det lettere for dem å få folk med seg. I så måte kan dette trekkes paralleller til den *karismatiske* lederen. Dette bygger tillit, som igjen har positiv effekt på motivasjonen hos medarbeiderne.

Videre har vi funnet ut at tilstedeværelse virker å være en viktig faktor for medarbeiderne, spesielt i en endringsprosess. Samtidig trekker våre informanter med lederbakgrunn frem *tid*,

som noe av den største utfordringen for dem som leder. Samtlige ønsker å være mer til stede for sine medarbeidere, men stadig flere oppgaver i det daglige, og spesielt i forbindelse med endring opptar mye av tiden som kunne vært brukt på blant annet tilstedeværelse. Samtidig viser forskning at gode ledere er tidssmarte, og at de evner å finne tid og disponerer den godt. I vår forskning har vi også gjort funn som peker på at tilstedeværelse ikke er ensbetydende med *fysisk* tilstedeværelse, snarere tvert imot er den *opplevde* tilstedeværelsen minst like viktig. Klarer man som leder å disponere tiden i en hektisk endringsprosess og opptre på en måte som gjør at medarbeiderne opplever tilstedeværelse, som for eksempel via kommunikasjon, tilbakemeldinger og anerkjennelser, er vår oppfatning at dette vil kunne ha god effekt på deres motivasjon.

Vi har gjort funn som peker på at ledelse er situasjonsbestemt i form av at mennesker motiveres av forskjellige faktorer og endringsprosesser er komplekse. Vi har vist til at erfarne kan motiveres av andre faktorer enn nyutdannede og at andre faktorer i endringsprosesser også påvirker hva som motiverer. Vi har funnet ut at én lederstil nødvendigvis ikke er bedre egnet enn en annen når det kommer til *effektivitet*. På en annen side har vi funnet ut at en medarbeiderorientert lederstil er bedre egnet i forhold til *motivasjonen* til medarbeiderne. Våre funn peker på at transformasjonsledelse er bedre egnet i en endringsprosess fordi den fremmer de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, samt at den fremmer sentrale faktorer som involvering og kommunikasjon, som alle skaper motivasjon blant våre informanter.

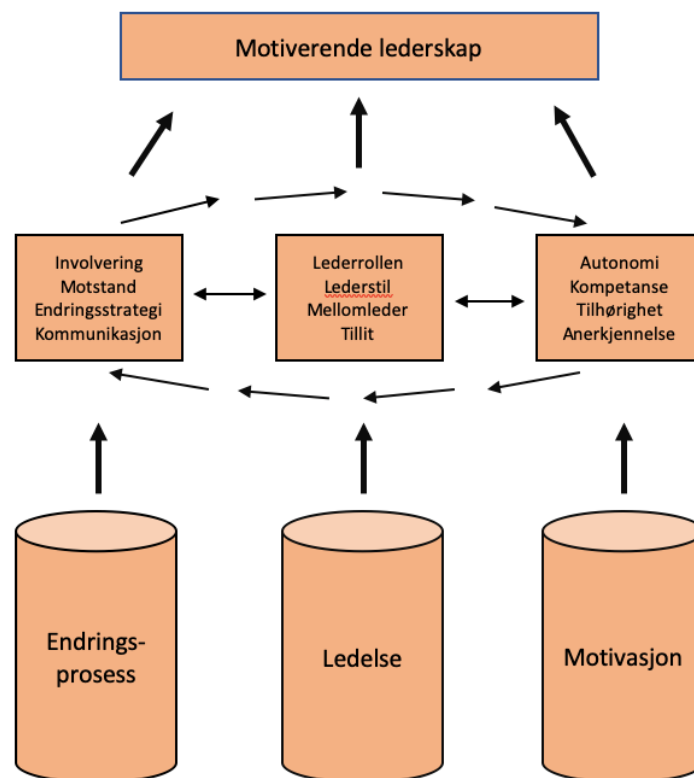
Det tredje og siste vi spurte om var *hvilke faktorer innenfor motivasjonsteorier har betydning for motivasjon hos medarbeideren i en endringsprosess?* Fra motivasjonsteorier har vi blant annet funnet at motivasjonsfaktorene autonomi, kompetanse, tilhørighet og anerkjennelse er sentrale faktorer til motivasjon i både arbeid og endring. Videre har vi funnet at der man ser tilfredsstillelse fra en motivasjonsfaktor, ser man trekk fra en annen. På den måten kan vi si at motivasjonsfaktorene er gjensidig avhengig av hverandre for å tilfredsstilles og at dersom en av dem tilfredsstilles vil det kunne ha implikasjoner for tilfredsstillelse av andre behov. Likeså er de avhengige av faktorer innenfor endringsprosess som involvering og kommunikasjon for å tilfredsstilles. Funn fra intervjuene viser blant annet at manglende involvering resulterer i fravær av selvbestemmelse og kompetansemobilisering, fravær av

informasjon og kommunikasjon vil svekke følelsen av tilhørighet, mens fravær av opplevd tilstedeværelse fra leder gjennom støtte og tilbakemeldinger vil svekke følelsen av anerkjennelse. Motivasjonsfaktorene er også avhengig av en leder som legger til rette for tilfredsstillende av behovene gjennom å være autonomistøttende, karismatisk, inspirerende og motiverende i måter å utøve ledelse, som alle står sentralt i hva som beskriver en medarbeiderorientert lederstil som transformasjonsledelse.

Våre funn viser at de informantene som opplevde autonomi hadde en leder som viste dem tillitt og la til rette for et handlingsrom som fungerte motiverende. Den autonome opplevelsen skaper en følelse av "frihet under ansvar" som gjør at medarbeideren får brukt kompetansen sin og som igjen har positiv sammenheng med både tilhørighet og anerkjennelse. I motsatt fall fant vi informanter som opplevde at kompetanse og erfaring som de tok med seg inn i endringsprosessen ikke ble utnyttet og verdsatt, noe som ifølge alle våre motivasjonsteorier vil virke demotiverende. Vi gjorde også et interessant funn om at behovet for autonomi kan ha sammenheng med alder og erfaring. Ifølge noen av informantene setter de erfarne pris på autonomi og selvstyre, mens yngre nyutdannede gjerne ønsker en mer styrt og kontrollert form for ledelse. På dette funnet kan vi imidlertid ikke konkludere all den tid vi ikke har empiri fra den ene gruppen det her er snakk om. Omkring tilhørighet viser funn at samhold blant kolleger er viktig for motivasjon, men at samholdet utfordres i møte med endring når faktorer i våre omgivelser hindrer motivasjon, ytelse og velvære gjennom tilfredsstillende av tilhørighet. Når nye kulturer skal forenes, man opplever usikkerhet, utrygghet og løse strukturer, finner vi at en leder har et ansvar for å legge til rette for samhold gjennom strukturering av arbeidet og på den måten tilrettelegge for tilhørighet og motivasjon.

Oppsummert er det vår konklusjon at mellomlederen med sin posisjon i organisasjonen har en nøkkelrolle i å motivere medarbeidere i møte med endring. Vi finner at lederen kan motivere medarbeidere i møte med endring gjennom en medarbeiderorientert lederstil og at lederen uavhengig av endringsstrategi, bør inkludere medarbeiderne tidlig i prosessen for å etablere eierskap til- og forståelse for endringen. Med dette vil medarbeiderne oppleve handlingsrom til å få tilfredsstillende behovene for autonomi gjennom valg og selvstyre, kompetanse gjennom å utnytte sine ferdigheter og tilhørighet gjennom en følelse av at organisasjonen har bruk for dem. Lederen vil med dette vise at hun eller han ser og anerkjenner medarbeiderne. Videre kan lederen motivere medarbeiderne gjennom å tilpasse endringsstrategier til medarbeiderne

og kommunisere informasjon om endringen på en troverdig og tillitsskapende måte. Basert på disse funnene har vi utarbeidet en forskningsmodell som illustrerer hvordan faktorer innenfor våre tre hovedkategorier fremmer et motiverende lederskap. Videre har modellen til hensikt å illustrere hvordan faktorene innenfor hver kategori har implikasjoner for hverandre for å tilfredsstilles og resultere i motiverende lederskap.



Figur 11: Illustrasjon av funn fra forskningen

6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Oppgavens formål har vært å undersøke hvordan man som leder kan motivere sine medarbeidere i møte med endring. Ut fra våre funn og svar på problemstillingen er det vår oppfatning at forskningen samsvarer med eksisterende litteratur, samtidig som vi vil hevde at vår forskning bidrar med nyanser som kan ha både teoretisk og praktisk nytteverdi. Av teoretiske implikasjoner som kan bidra til et mer nyansert bilde av forskning og litteratur vil vi trekke frem hvordan graden av involvering ser ut til å gi en kjede av positive effekter på de øvrige motivasjonsfaktorene. Vår oppfatning er at involvering som faktor til motivasjon bør

ha en mer sentral plass i teorien enn i dag, hvor vi opplever å finne den mer implisitt enn eksplisitt i teori omkring endringsprosesser og motivasjon. Tross mye fokus på lederutdanning og lederutvikling har våre funn vist at også personlige egenskaper ved lederen spiller en sentral rolle i å motivere medarbeidere. Teori viser til at lederens tilstedeværelse er viktig for medarbeiderne. Våre funn viser til at det ikke trenger å være fysisk tilstedeværelse, men snarere opplevd tilstedeværelse er nok gjennom blant annet tilbakemeldinger, anerkjennelse og følelsen av å bli sett.

Eksisterende litteratur innen ledelsesforskning generelt har vi vist til mangler på medarbeidernes perspektiver på ledelse (Glasø, 2008). De siste årene er det forsket mye på politiet og med forbehold om at vi ikke har lest alt av eksisterende forskningsoppgaver på ledelse i politiet, finner vi samsvar i påstanden over. Vi finner imidlertid at medarbeiderperspektivet i kvantitative undersøkelser er ivaretatt gjennom spørreundersøkelser i politiet, men et underrepresentert utvalg av medarbeiderperspektiv på ledelse gjennom kvalitative tilnæringer som dybdeintervju. Således mener vi vår forskning bidrar til en dypere forståelse og mer nyansert bilde av vårt undersøkelsesfelt.

Siden nærpolitireformen intrådte er det skrevet flere forskningsoppgaver om nærpolitireformen, eller med nærpolitireformen som case for å finne ut av et fenomen. I eksisterende forskningsoppgaver på nærpolitireformen har vi til gode å finne kvalitativ forskning gjennom dybdeintervjuer som tar høyde for informantenes opplevde oppbygging eller nedbygging både i rekruttering av informanter, samt gjennom innhenting av datamateriale fra ulike politidistrikt. Også her må vi ta forbehold om at vi ikke har lest all eksisterende forskning, men mener et slikt hensyn til datagrunnlaget gjør at vår oppgave kan være et bidrag til forskning.

Av praktiske implikasjoner vil oppgaven i første omgang kunne være nyttig for ledere i politiet ettersom den baseres på funn fra informanter i politiet og bakteppe for funnene omhandler nærpolitireformen. Politiet anerkjenner at de ikke har klart å holde følge med dagens utvikling og at politiet som organisasjon derfor kommer til å stå overfor en mengde krav til utvikling og endring i årene fremover (Politiets virksomhetsstrategi 2023-2025). Derfor mener vi at vår oppgave vil ha praktisk nytte for ledere, og spesielt mellomledere i politiet som i årene som kommer kan bli møtt av demotiverte medarbeidere som følge av endringene. Det er skrevet mye om motivasjonsteori og de siste årene om hva som motiverer i

arbeidssammenheng. Med vår sammensetning av faktorer innenfor både endringsprosess, ledelse og motivasjon, vil oppgaven potensielt gi en mellomleder verdifull kunnskap om mekanismer som påvirker motivasjonen til medarbeidere.

Omkring motivasjon støtter vår forskning internasjonal litteratur gjennom funn som viser at indre faktorer som årsak til motivasjon er av større betydning enn ytre faktorer. Det som likevel kan bidra til et mer nyansert bilde er hvor tydelig dette skillet viste seg å være i funn fra våre informanter. Med en semi-strukturert intervjuguide hvor en løs struktur styrte samtalen fremkom innholdet i datainnsamlingen uten nevneverdig påvirkning fra oss, var det de indre motivasjonsfaktorene som var av betydning for informantene og kun de færreste nevnte ytre faktorer som årsak til motivasjon. Med dette tolker vi at politiansatte er sterkt drevet av indre motivasjon, som kan være et nyttig funn for ledere i politiet og kanskje mest i møte med endring.

6.2 Forslag til videre forskning

I en forskning med samme tematikk som vår kunne det vært interessant å se på en lignende oppgave i større skala. Ved å ta et større antall informanter i hvert distrikt, og involvert et bredere utvalg av informanter i alder og erfaring kunne man sett nærmere på om dette har implikasjoner for funnene. I forlengelsen av dette har vi gjennom forskningsprosessen lurt på hvilke resultater en tilsvarende forskning med en kvantitativ undersøkelse, ville gitt oss.

Det kunne også vært interessant og gjennomført en tilsvarende forskning som vår, på forskjellige driftsenheter i forskjellige politidistrikt, men i motsetning til oss sammenlignet funnene med hverandre. Et konkret eksempel kan være å sammenligne informanter som har opplevd oppbygging eller nedbygging av tjenestested som følge av nærpolitireformen. Forskjeller i deres syn på nærpolitireformen og opplevelse av motiverende lederskap var en antakelse vi tok hensyn til da vi gjorde strategisk utvalg av våre informanter.

Videre hadde det vært interessant og utført en likende forskning i en annen organisasjon som også har opplevd omfattende endring og sett på hvordan ledere har motivert sine medarbeidere. Konkrete eksempler kan være fylkes- og kommunesammenslåinger som foregikk i samme tidsperiode som nærpolitireformen, eller innføringen av

«Helseplattformen», som er dagsaktuell og som er mye omtalt med negativt fortegn og motstand blant sykehusansatte.

Som vi har vært inne på har vi bevisst måttet utelate motivasjonsfaktorer som også ville bidratt til kunnskap hos en leder i forhold til å motivere medarbeidere i møte med endring. Det kunne derfor vært interessant og tatt utgangspunkt i andre motivasjonsfaktorer og sammenlikne funnene. Et konkret eksempel på en modell som tar for seg motivasjonsfaktorer er TURPAS-modellen, som innehar en sammensetning av andre motivasjonsfaktorer enn oss.

6.3 Avslutning

Med dette setter vi punktum for masterstudien som har vært en sentral del av livene våre de siste tre årene. Selv om studiet til tider vært tidkrevende, har det vært både interessant og lærerikt hele veien. Samarbeidet mellom oss har fungert godt og vi har utfyllt hverandre på en måte som har gjort at fremdriften og stemningen har vært upåklagelig. Vi har klart å være strukturert i arbeidet med masteroppgaven, ved å sette oss egne tidsfrister, noe som har vært avgjørende for å komme i mål i en ellers hektisk hverdag med full turnusjobb og familieliv. Vi sitter igjen med erfaringer, læringsutbytte og med en personlig og faglig utvikling vi ikke ville vært foruten.

Referanseliste

- Andersen, J.A. (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforlaget AS.
- Antonakis, J. & House, R. J. (2013). *Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory*. The leadership Quarterly. Hentet fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984314000290>
- Bloisi, W. (2007). *An Introduction to Human Resource Management*. London Metropolitan University, UK. Hentet fra: [https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=hMovEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bloisi,+W.+\(2007\).+An+Introduction+to+Human+Resource+Management.+Berks+hire:+McGrawHill+Education.&ots=3g3zVbC1_R&sig=Rw9nyrkMJkWmx4e-2cUDhhcNoUM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=hMovEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bloisi,+W.+(2007).+An+Introduction+to+Human+Resource+Management.+Berks+hire:+McGrawHill+Education.&ots=3g3zVbC1_R&sig=Rw9nyrkMJkWmx4e-2cUDhhcNoUM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Borch, O. J & Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og Kriseledelse*. Fagbokforlaget.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler* (6. utg.) Gyldendal Norsk Forlag AS
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). *Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust*. The Leadership Quarterly. Hentet fra: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984312001075?fr=RR-7&ref=pdf_download&rr=7bde2ba06a09b4f4
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. Link: https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/283123/Magma%2b1103_41-48.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Curtis, B.M. (2002). *Analysis of the Blake/Mouton Leadership styles and their relationship to effective coaching behaviors*. Pepperdine University. Hentet fra: <https://www.proquest.com/openview/cb6746b39985dd141cc951791bc894d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Dalland, O. (2010). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utgave. Gyldendal Akademisk.

- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*: Gyldendal Akademisk Norsk Forlag AS. 6. utgave. Oslo.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43. Link: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/03/2017_DeciOlafsenRyan_annurev-orgpsych.pdf
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). (2022). DFØ-rapport 2022:6 Evaluering av nærpolitireformen – en vurdering av resultater og effekter. Link: <https://dfo.no/rapporter/sluttrapport-effektevaluering-av-naerpolitireformen>
- Eid, J. & Johnsen, B.H. (2014). *Operativ psykologi*. 2. utg., 4. opplag. Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2020). Politiledelse og ledelse av nærpolitireformen: Forskning, diskusjoner og refleksjoner. Link: <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/handle/11250/2653842>
- Filstad, C., Karp, T. (2018). Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen. Link: <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/handle/11250/2581487>
- Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 2005, Vol.26, s. 331-362. Link: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nord.no/doi/pdfdirect/10.1002/job.322>
- Glasø, L. (2008). *Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen*. Tidsskrift for Norsk Psykologiforening. Hentet fra: https://www.teamwork.no/pdf/det_emosjonelle_samspillet_i_leder-medarbeider-relasjonen.pdf
- Hallan, O., Sesseng, S. (2022). Eksamensoppgave: Prosjektskisse for forskningsprosjekt. (upublisert eksamensoppgave i MET5003, 16.05.2022)
- Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring. Fra plan til praksis*. (3. utg.) Universitetsforlaget
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Karp, T. (2018). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. 1. utg., 2. opplag. Cappelen Damm Akademisk
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (2. Utg.) Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kirkhaug, R. (2022). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget AS
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Universitetsforlaget AS.
- Kirkhaug, R. (2022). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. 2. utgave. Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business Review press.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 3 (2011), 49-55. Link: <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/strategisk-kompetanseplanlegging/artikkel-linda-lai.pdf>
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.) Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, A, Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.). Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, S. O. & Glomseth, R. (2015). *Politiledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Meirovich, G. & Gu, J. (2015). *Empirical and Theoretical Validity of Hersey-Blanchard's Contingency Model*. Salem State University, USA. Hentet fra: https://www.researchgate.net/profile/Gavriel-Meirovich-2/publication/284178161_Empirical_and_theoretical_validity_of_Hersey-Blanchard's_contingency_model_a_critical_analysis/links/564e1eb108ae1ef9296c5885/Empirical-and-theoretical-validity-of-Hersey-Blanchards-contingency-model-a-critical-analysis.pdf
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.

- Olafsen, A. H. (2018) Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*. 2:2018, s. 54-61. Link: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2019/06/2018_Olafsen_MAGMA.pdf
- Olafsen, A. H., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and its relation to organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Link: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2021/05/2020_OlafsenDeci_SDTandOrganizations.pdf
- Politidirektoratet. (2017a). Plan for endringsledelse 2017.
- Politidirektoratet. (2017b). Rammer og retningslinjer. Link: https://www.parat.com/dm_documents/Rammer_og_retningslinjer_for_etablering_av_nye_politidistrikter_VERSJON_1.2_9IVAM.pdf
- Politidirektoratet. (2021). Politiets kompetanse- og kunnskapsstrategi 2021-2025. Link: <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/hr/politiets-kompetanse-og-kunnskapsstrategi.pdf>
- Politidirektoratet. (2023). Politiets virksomhetsstrategi 2023-2025. Link: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/politiets-virksomhetsstrategi-2023-2025.pdf>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). *Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?* Blackwell Publishing Inc. Link: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nord.no/doi/pdfdirect/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017a). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017b). Self-determination theory. *Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Link: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Ryan, R. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, 84 (822), 848. Link: https://www.welldev.org.uk/wed-new/network/research-review/Review_1_Ryan.pdf
- Sparks, K., Faragher, B & Cooper, C. (2001) Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Hentet fra: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317901167497>

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg, 5. opplag) Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. 5. utgave.
Vigmostad & Bjørke AS.

Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. A. & Skarhold, K. (2006). *God
ledelsespraksis i endringsprosesser*. TemaNord. Nordisk Ministerråd.

Vedlegg

Vedlegg 1: Søknad og svar fra Politidirektoratet

Oddbjørn Hallan <oddbjorn.hall@gmail.com>
to politidirektoratet

Mon, Aug 29, 2022, 1:55PM ☆ ↶ ⋮

[Spørsmål i forbindelse med Masteroppgave](#)

Vi har i tidligere oppgaver sett at det i forskningsarbeid kan bli stilt spørsmål omkring taushetsplikt. Dette gjelder spesielt i forskning på politiet. Vi lurte derfor på om dette er noe vi må søke om i vår masteroppgave.

Om oss:

Jeg og Stan Sesseng er begge i dag ansatt i Trøndelag politidistrikt. Vi begynte på Master i beredskap og kriseledelse ved Nord Universitet høsten 2020. I den anledning skal vi nå i gang med masteroppgaven som skal være ferdig våren 2023. Vår oppgave vil omhandle lederens evne til å motivere sine ansatte i en endringsprosess som nærpoltireformen. Vi tenker i dette arbeidet å gjøre en kvalitativ studie av både ledere og ansatte i tre forskjellige distrikt.

Av distrikt vi har vurdert å se nærmere på er Øst, Vest og Nordland. I oppgaven vår vil det være intervjuobjektene subjektive opplevelser om endringsprosessen, uten å gå inn på taushetsbelagt informasjon som er sentralt og viktig for vår forskning. Sentrale stikkord vil være motivasjon, endringsledelse, endringsprosesser, kommunikasjon m.v.

Vi vil gjøre politiets ansatte som vi skal intervjuer uttrykkelig kjent med at de ikke er løst fra taushetsplikten. Samtidig er dette basert på samtykke og anonymitet.

Hva tenker dere om dette? Er dette noe som må godkjennes fra dere eller det tilstrekkelig å kontakte de respektive politidistrikt?

Mvh

Oddbjørn Ørdal Hallan
95817325



Oddbjørn Hallan Politidirektoratet

Deres referanse: Vår referanse: Dato:
22/161338 - 2 01.09.2022

Tilbakemelding vedrørende spørsmål i forbindelse med masteroppgave

Vi viser til din henvendelse 29. august 2022. I henvendelsen stiller dere spørsmål om det er behov for søknad og godkjenning fra politidirektoratet for å gjennomføre intervjuer med tjenestepersoner i ulike distrikt i forbindelse med deres masteroppgave tilknyttet utdanningsløpet Master i beredskap og kriseledelse ved Nord Universitet.

Dere skriver at oppgaven vil omhandle lederes evne til å motivere sine ansatte i en endringsprosess som nærpoltireformen, og at det vil være intervjuobjektene subjektive opplevelser om endringsprosessen som vil være gjenstand for oppgaven. Dere skriver videre at det ikke vil være behov for å gå inn på taushetsbelagt informasjon.

I og med at oppgaven ikke vil berøre taushetspliktig informasjon, er det ikke behov for å sende en søknad til Politidirektoratet etter politiregisterloven § 33. Dere må da rette henvendelsen til politimesteren i de politidistriktene som dere ønsker å innhente informasjon fra og det blir disse som må ta stilling til forespørselen, blant annet ut fra kapasitetshensyn.

Vi forutsetter at dere på forhånd tydelig gjør intervjuobjektene i politiet og deres leder oppmerksomme på at de ikke er løst fra sin taushetsplikt. Dette gir dem en særlig foranledning til å iakttas sin taushetsplikt etter politiregisterloven § 23 andre ledd (som også gjelder politiinterne opplysninger) ved en eventuell gjennomføring av intervjuene.

Innhenting av personlig informasjon (som er taushetspliktig alene av denne grunn) fra respondenter i politiet, forutsetter heller ikke noen søknad til Politidirektoratet. Denne innhenting må baseres på samtykke fra den/de det gjelder.

Vi ønsker dere lykke til videre med oppgaven og studiene.

Politidirektoratet

Post: Postboks 2090 Vikta, 0125 Oslo Tlf: (+47) 23 36 41 00 Org. nr: 982531950
E-post: politidirektoratet@politiet.no www.politiet.no

Med hilsen

Anna Charlotte Amdal Neumayer **Kristin Munthe-Kaas**
Seniorrådgiver Rådgiver

Vedlegg 2: Godkjent søknad fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave MOPP 2022/2023](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
137887	Standard	20.10.2022

Prosjekttittel
Masteroppgave MOPP 2022/2023

Behandlingsansvarlig institusjon
Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig
Natalia Andreassen

Student
Oddbjørn Hallan

Prosjektperiode
01.11.2022 - 20.06.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Rettslig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 20.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.06.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

TAUSHETSPLIKT

Deltagere i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere enkeltsaker eller avsløre taushetsbelagt informasjon.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke

behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Lene Chr. M. Brandt

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3: Søknad til politidistriktene

SØKNAD OM TILLATELSE TIL DATAINNSAMLING FOR MASTEROPPGAVE - XXX POLITIDISTRIKT

Innledning

Vi er inne i vårt siste av tre studieår ved Nord universitet. Vi tar en master i Beredskap og kriseledelse som er på 90 studiepoeng. Masteroppgaven skal leveres våren 2023 og vil sette et punktum for vår utdanning. Vår bakgrunn er at vi er politiutdannet og uteksaminert fra Politihøgskolen i 2013. Vi er begge ansatt i Trøndelag politidistrikt, seksjon Forebyggende og patrulje, henholdsvis i Trondheim og Verdal.

I forbindelse med datainnsamling til vår forskning søker vi med dette om tillatelse til å gjøre intervjuer av ansatte i XXX politidistrikt.

Masteroppgaven

Vi skal se på tema endringsledelse i lys av nærpolitireformen, med tema og avgrensning rettet mot en leder sin evne til å motivere ansatte i en endringsprosess. Vår motivasjon for å se på lederens evne til å motivere ansatte i en endringsprosess baseres på en kombinasjon av egne erfaringer, nysgjerrighet på lederrollen i en slik prosess, samt forslag fra eksisterende forskning om å undersøke ansattes opplevelser av lederne i en slik prosess.

Datainnsamling

Vi vil gjennom en kvalitativ undersøkelse intervjuer både ledere og ansatte i tre ulike politidistrikt. Valg av politidistrikt baseres på geografisk beliggenhet, størrelse, omorganiseringer under reformen og innhold som vi mener kan bidra til å belyse vår oppgave. Vi ser for oss å intervjuer inntil 9 ansatte fordelt på politidistriktene, hvorav halvparten vil være ledere og den andre halvparten ansatte uten lederoppgaver. Datainnsamlingen er planlagt innhentet innen utgangen av året 2022. Vi vil i utvalg av intervjuobjekt vurdere deres rolle i omorganiseringen i forhold til opplevd oppbygging eller nedbygging som følge av endringene. Videre er det ingen krav til kjønn, etnisitet, stilling eller erfaring.

Taushetsplikt

Det er intervjuobjektene subjektive opplevelser fra endringsprosessen som vil være gjenstand for oppgaven. Det vil derfor ikke bli aktuelt å gå inn på taushetsbelagt informasjon. Vi vil være tydelige og oppmerksom på overfor våre informanter at de ikke er løst fra taushetsplikten. Vi har på forhånd forhørt oss om dette med Politidirektoratet (se vedlegg).

All informasjon rundt intervjuobjektene, som er egnet til å identifisere dem, vil bli anonymisert. Selve intervjuet vil bli tatt opp på lyd og kun brukt som støtte til kvalitet og transkribering, før de slettes. Det vil kun være undertegnede som har tilgang til lydopptak før de slettes.

Eventuelle spørsmål kan rettes til en av oss, eller til vår veileder og studieprogramansvarlig Natalia Andreassen: natalia.andreassen@nord.no eller Tlf. 0047 75517138

Mvh,
Oddbjørn Hallan og Stian Sesseng

Vedlegg 4: Svar fra Nordland politidistrikt

Emne: VS: Søknad om tillatelse til forskning

Hei Stian!

Jeg har vurdert søknaden, og gir herved tillatelse til at dere kan intervju ansatte i Nordland pd i tråd med søknaden.

Vi får snakkes nærmere om hvem som kan være aktuelle intervjukandidater. Det enkleste er nok at dere kommer med et behov, så kan vi - som kjenner organisasjonen - finne relevante kandidater til dere.

Vi kan evt ta et tlf-møte der vi avtaler dette nærmere.

Mvh

Heidi Klokstad
Politimester

Nordland politidistrikt

Telefon: 75 54 58 00
E-post: heidi.klokstad@politiet.no
www.politi.no

Vedlegg 5: Svar fra Vest politidistrikt

Fra: Alette Fagerbakke <alette.fagerbakke@politiet.no>

Sendt: onsdag 26. oktober 2022 13:58

Til: Stian Sesseng <Stian.Sesseng@politiet.no>

Emne: Vedr søknad om tillatelse til forskning

Hei Stian,

Det vises til søknad om tillatelse til datainnsamling i forbindelse med masteroppgave, samt etterfølgende telefonsamtale.

Det bekreftes herved at søknad innvilges, de formelle krav anses oppfylt da datainnsamlingen antas å ha en nytteverdi også for politidistriktet.

Aktuell driftsenhetsleder ved GDE Hordaland er [REDACTED]. For prosess for gjennomføring og bruk av ressurser underveis, kan [REDACTED] kontaktes.

Lykke til med forskningen.

Mvh

Alette Fagerbakke
Politioverbetjent - spesialist
Seksjon for HR
Vest politidistrikt

Telefon: [REDACTED]
E-post: [REDACTED]
www.politi.no

Vedlegg 6: Svar fra Øst politidistrikt

Fra: Eva Rotegård <eva.rotegard@politiet.no>

Sendt: mandag 7. november 2022 14:44

Til: Stian Sesseng <Stian.Sesseng@politiet.no>

Emne: SV: Vedr søknad om å forske på politiet i Øst

Hei!

Da har jeg skrevet vedtak og sendt deg via postjournalssystemet. Jeg har oppgitt navn på leder som er positiv til intervju. Jeg har ikke fått svar på medarbeider, men foreslår at du hører med lederen om han har en aktuell hos seg. Ta kontakt dersom dere ikke får dette til.

Jeg glemte å skrive at det var uke 47, så ta kontakt med leder så snart du får vedtaket.

Lykke til med masteren!

Mvh
Eva Rotegård

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Ledelse og motivasjon av medarbeidere ved en endringsprosess”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *belyse hvordan man som leder kan motivere sine ansatte i en endringsprosess*. Dette dokumentet gir deg som intervjuobjekt informasjon om prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Om oss

Vi, Oddbjørn Hallan og Stian Sesseng, er inne i siste av tre studieår ved Handelshøgskolen - Nord universitet, hvor vi tar en master i Beredskap og kriseledelse. Vår veileder under oppgaveskrivingen er Natalia Andreassen, som er ansatt ved Nord universitet og som også er studieansvarlig for masterprogrammet. Vi er uteksaminert fra Politihøgskolen i 2013 og har jobbet i ulike politidistrikt siden den gang. Vi er i dag ansatt i Trøndelag politidistrikt, seksjon Forebyggende og patrulje, henholdsvis i Verdal og Trondheim.

Formål

Forskningsprosjektet ser på tema endringsledelse i lys av nærpolitireformen. En organisatorisk endringsprosess, som nærpolitireformen resulterer i omfattende endringer som får konsekvenser for mange. I slike endringer oppstår ofte støy, friksjon og motstand mot endringen hos individer og grupper av ulike årsaker. Som leder ved en slik endring er bevisstgjøring rundt ivaretagelse av medarbeiderne, samt bevisstgjøring rundt suksesskriterier for måloppnåelse av endringen avgjørende. I den anledning har vi som formål med vårt forskningsprosjekt å belyse *hvordan man som leder kan motivere ansatte i en endringsprosess, slik som nærpolitireformen*. Aktuelle tema vi vil ta opp er endringsledelse, ledelse/lederskap og motivasjon. Problemstilling og forskningsspørsmål vi søker belyst vil skje gjennom en kvalitativ forskning.

Datainnsamling og utvalg

Datainnsamling til forskningsprosjektet gjennomføres som en kvalitativ undersøkelse der vi gjør intervjuer av ansatte i politiet - både ledere og medarbeidere. Vi vil intervju inntil 9 personer fordelt på tre ulike politidistrikt. Utvalg av politidistrikt er basert på geografisk beliggenhet, størrelse og struktur som følge av nærpolitireformen som vi mener bidrar til å belyse oppgaven. Utvalg av intervjuobjekt er basert på rolle under endringsprosessen. Vi er ute etter perspektiv på ledelsesutførelse både fra lederen- og medarbeiderens ståsted. Videre har vi i utvalg av intervjuobjekt tatt hensyn til opplevd oppbygging eller nedbygging av sin arbeidsplass som følge av endringene.

Vi vil presisere at vi ikke er ute etter å ta noen eller se etter feil hos noen. Det er intervjuobjektet sine subjektive opplevelser, meninger og erfaringer fra nærpolitireformen, omkring tema endringsledelse, ledelse/lederskap og motivasjon som er gjenstand for oppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Som intervjuobjekt innebærer deltakelsen å svare på spørsmål fra intervjuguiden omkring tema som nevnt over. Intervjuet vil vare i ca 60 minutter. Intervjuguiden er semi-strukturert, som vil si at du som intervjuobjekt får anledning til å svare på alle tema vi ønsker besvart, men ikke nødvendigvis i en bestemt rekkefølge.

Det er frivillig å delta

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

Taushetsplikt

Som nevnt er det intervjuobjektet sine subjektive opplevelser, meninger og erfaringer fra nærpolitireformen som er gjenstand for oppgaven. Det vil derfor ikke bli aktuelt å gå inn på taushetsbelagt informasjon. Vi vil være tydelige og oppmerksom på overfor intervjuobjektene at de ikke er løst fra taushetsplikten. Vi har på forhånd forhørt oss med Politidirektoratet (se vedlegg) omkring retningslinjer for dette. Skulle vi likevel oppleve at et intervjuobjekt, under et svar, beveger seg inn på taushetsbelagt informasjon, vil dette i så fall bli klippet bort og ikke tatt med i datagrunnlaget.

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. All informasjon rundt intervjuobjektene, som er egnet til å identifisere dem, vil bli anonymisert. Selve intervjuet vil bli tatt opp på lyd og videre behandlet i et analyseverktøy som støtte til å organisere og analysere datamaterialet, før de slettes. Det vil kun være undertegnede som har tilgang til lydopptak før de slettes.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes senest mai 2023. Alle lydopptak og notater fra intervju som omhandler intervjuobjekt vil bli slettet senest innen utgang mai 2023

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) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Eventuelle spørsmål kan rettes til en av oss, eller til vår veileder og studieprogramansvarlig Natalia Andreassen: natalia.andreassen@nord.no eller Tlf. 0047 75517138
- Personvernombudet ved Nord universitet: Toril Irene Kringen, som kan kontaktes på personvernombud@nord.no
- Prosjektansvarlige for dette forskningsprosjektet: Oddbjørn Hallan, epost: oddbjorn_1610@hotmail.com , Tlf: 95817325 eller Stian Sesseng, epost: ssesseng@hotmail.com , Tlf: 40883533.

Hvis du har spørsmål om Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller NSD personverntjenester (10–12): +47 53 21 15 00

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig
(Oddbjørn Hallan)*

*Prosjektansvarlig
(Stian Sesseng)*

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Ledelse og motivering av ansatte i en endringsprosess", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker med dette til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i løpet av, og ikke senere enn mai 2023.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 8: Intervjuguide ledere

Intervjuguide - ledere

Semi strukturert

Presentasjon

- Forskerne
- Studiet

Bakgrunn for intervjuet

- Masteroppaven
- Samtykke
- Spørsmål og avklaringer

Bakgrunnsspørsmål:

Hvor lenge har du jobbet i politiet?

Hvilken stilling har du i dag?

Hvilken stilling hadde du før?

Hvor lenge har du jobbet som leder?

Jobber du ved en stor, mellomstor eller liten stasjon? (Stor: mer enn 80 ansatte, mellomstor: mer enn 30 ansatte, liten: under 30 ansatte?)

Din opplevelse av nærpolitireformen da den ble vedtatt/innført kontra i dag?

Endringsprosess

Hvilken innvirkning har nærpolitireformen hatt på jobben du har/hadde for deg?

Hva opplevde du som var bra? Hva kunne vært gjort annerledes?

Hva mener du skal til for å lykkes med en endringsprosess?

Hva tenker du om politiet og endringsprosesser? (*type endringer, episodiske, kontinuerlig*)

Hvilke erfaringer vil du trekke frem som leder i en endringsprosess? (*opplevelse av suksesskriterier, opplevelse av utfordringer?*)

I hvilken grad følte du at du selv var inkludert i implementeringen av reformen? (*åpenhet, tillitt, kommunikasjon, medvirkning/inkludering*)

Har du som leder opplevd motstand mot endring? Hvordan håndterer du som leder i så fall motstand mot endring? (*strategier og redskaper*)

Hvordan bygger du endringsvilje hos dine medarbeidere?

Ledelse:

Beskriv deg selv som leder, lederskap og lederadferd.

Hvordan vil du beskrive en god leder?

Hva er det mest motiverende med å være leder?

Hvilke utfordringer anser du som størst ved å være leder generelt?

Hvordan opplevde du det å lede i en endringsprosess? (*hensyn til medarbeideres behov, emosjonelle reaksjoner*) Da kontra nå?

Hvor viktig er åpenhet, kommunikasjon, tillit og involvering/medvirkning for deg som leder?

Har du gjort deg noen erfaringer fra tidligere endringer, som påvirker måten du opptrer som leder i dag?

Motivasjon:

Hva motiverer deg i jobben som leder?

Er det forskjeller fra før du ble leder?

Hva tenker du som leder skal til for å motivere medarbeidere?

Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere? (*tilhørighet, anerkjennesle, autonomi (valgfrihet, kontroll)*).

Hva gjør du som leder for å motivere i en endringsprosess? (*utnytte kompetanse, åpenhet, kommunikasjon, tillitt, ansvar, medvirkning/inkludering*)

Hvordan tror du lederstilen din påvirker motivasjonen til dine medarbeidere?

Da kontra nå?

Avslutning:

Er det noe du vil legge til, noe vi ikke har snakket om som du anser som viktig i denne sammenheng?

Vedlegg 9: Intervjuguide medarbeidere

Intervjuguide - ansatte

Semi strukturert

Presentasjon

- Forskerne
- Studiet

Bakgrunn for intervjuet

- Masteroppaven
- Samtykke
- Spørsmål og avklaringer

Bakgrunnsspørsmål – informanten

Hvor lenge har du jobbet i politiet?

Hvilken stilling har du i dag?

Hvilken stilling hadde du før?

Jobber du ved en stor, mellomstor eller liten stasjon? (Stor: mer enn 80 ansatte, mellomstor: mer enn 30 ansatte, liten: under 30 ansatte?)

Din opplevelse av nærpolitireformen da den ble vedtatt/innført kontra i dag?

Endringsprosess

Hvilken innvirkning har nærpolitireformen hatt på jobben du har/hadde for deg?

Hva opplevde du som var bra? Hva kunne vært gjort annerledes?

Hva mener du skal til for å lykkes med en endringsprosess?

Hva tenker du om politiet og endringsprosesser? (*type endringer, episodiske, kontinuerlig*)

I hvilken grad følte du at du var inkludert i implementeringen av reformen? (*åpenhet, tillitt, kommunikasjon, medvirkning/inkludering*)

Har du opplevd motstand mot endring? Hvordan?

Ledelse

Hvordan vil du beskrive en god leder?

Hvilken type lederskap mener du er viktig i en endringsprosess?

Hvordan opplevde du ledelsen under innføringen av reformen?

Hvor viktig er kommunikasjon, tillit og involvering fra ledelsen for deg som medarbeider?

I hvilken grad anser du mellomlederen som viktig for deg? Og hvordan?

Hva er viktig ved en god leder for deg?

Hva er den største utfordringen du ser for ledelsen per i dag og i tiden fremover?

Motivasjon

Hvilken påvirkning har nærpolitireformen hatt på motivasjonen din?

Hva har din leder gjort for å motivere deg i endringsprosessen? Da kontra nå? (*tilhørighet, anerkjennesle, autonomi (valgfrihet, kontroll), tillit, medvirkning/inkludering, kommunikasjon*).

I hvor stor grad har din leder betydning for motivasjon?

Hva motiverer deg i arbeidssammenheng og i en endringsprosess?

Avslutning:

Er det noe du vil legge til, noe vi ikke har snakket om som du anser som viktig i denne sammenheng?