

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE320E

Navn / kandidatnr.:

Sivert Grøntvedt - 17

Christoffer Stavøy - 46

---

Organisasjonskultur i møte med endringsprosess

---

Dato: 01.12.2019

Totalt antall sider: 142

## **Abstract**

Today's society is constantly evolving, in order for an organization to change, it should take measures to become more adaptable. In this thesis, we have researched the episodic change in the police force, called "Community Police Reform". It is an efficiency reform that, among other things, is to strengthen the specialist environment and to ensure the presence of local and competent police within communities. We decided early in the planning phase that we wanted to examine the concept of organizational culture and organizational change and came up with the following thesis question: "*How is the culture affected by an organizational change?*". Furthermore, we have looked at how leaders can create a good environment for organizational culture in a change process and why episodic changes occur. Throughout the research process, we have found that concepts such as change, organizational culture, leadership, structure and stability are central concepts that are important to consider within a change process.

Our research was conducted as a qualitative study, where an exploratory design was used through a single-case study. By collecting as much information as possible about a limited phenomenon, we have examined how change processes affect the organizational culture of the Trøndelag Police District. We have developed an interview guide for our in-depth interviews of five leaders in the Trøndelag Police District. After conducting the interviews, these were transcribed and using the NVivo computer program, we coded the raw data, which has simplified the analysis process. After this process, we left with a selected data material that formed the basis for the five main categories in our dissertation

Throughout the interviews, we gained insight into how the Community Police Reform has affected the organizational culture of various units in the Police District. We also attained perspective on what has caused episodic changes in the organization. We have also found that espoused values form the basis of organizational culture and appear to be very important in connection to the execution of tasks and development in within organization. In addition, these values are threatened by a lack of resources and an increased workload on individuals. Furthermore, we have discovered that organizational culture can increase the ability for continuous change.

In conclusion, organizational culture is affected in different ways within a change process which gives managers a particularly important role within the organizational culture. The variation in how the culture is affected is made evident in the context of the merging of units and the extent to which individuals and groups have been affected by the change process. We have found that a change of this extent cannot be made without considering the organizational culture in the planning process. Organizational culture can also increase the organizational ability to continuous change through good recruitment processes, good communication and feedback at all levels, among other things. Furthermore, we find that high work pressure and a short of staff may be related to the increase of new managerial positions that have been occupied by employees at the operation level, while there has not been an equal increase of staff at the operational level.

Through our empirical and existing theory of change and organizational culture, concepts like leadership, structure and stability are important within a change process. We, therefore, consider it important for future changes in the organization that the management is thoroughly familiar with the theory and strategy of organizational culture and change.

## Sammendrag

Dagens samfunn utvikler seg stadig og for at en organisasjon skal utvikle seg i takt med dette, bør organisasjonen gjøre tiltak som sørger for å tilpasse seg endringene. I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i en episodisk endring i politiet, herunder endringsprosessen Nærpolitireformen, en effektiviseringsreform som blant annet går ut på å forsterke fagmiljø og sikre tilstedeværelse av lokalt og kompetent nærpoliti der befolkningen bor. Vi bestemte oss tidlig i planleggingsfasen at vi ønsket å ta utgangspunkt i begrepene organisasjonskultur og endring i organisasjoner, og kom frem til følgende problemstilling: «*Hvordan påvirkes kulturen i en organisasjonsendring?*». Videre har vi sett på hvordan ledere kan skape gode rammer for organisasjonskulturen i en endring og hvorfor de episodiske endringene oppstår. Gjennom forskningsprosessen har vi erfart at begreper som endringer, organisasjonskultur, ledelse, struktur og stabilitet er sentrale begreper som er viktig å ta hensyn til i en endringsprosess.

Vår forskning ble gjennomført som en kvalitativ studie, hvor det ble benyttet et eksplorativt design gjennom en enkeltcasestudie. Ved å samle inn mest mulig informasjon om et avgrenset fenomen, har vi undersøkt hvordan endringsprosesser påvirker organisasjonskulturen i Trøndelag Politidistrikt. Vi utviklet en intervjuguide som var utgangspunkt for fem dybdeintervju av fem ledere i Trøndelag Politidistrikt. Etter å ha gjennomført intervjuene, ble disse transkribert og ved hjelp av dataprogrammet NVivo, kodet vi rådataene noe som har forenklet analyseprosessen. Etter denne prosessen satt vi igjen med et selektert datamateriale som dannet grunnlaget for de fem hovedkategoriene i vår avhandling: Endring, organisasjonskultur, lederskap, struktur og stabilitet. Disse kategoriene har dannet grunnlaget for videre drøfting og konklusjon i avhandlingen.

Gjennom intervjuene fikk vi innsikt i hvordan nærpolitireformen har påvirket organisasjonskulturen ved ulike enheter i politidistriktet. Vi har også fått et innblikk i hva som har forårsaket episodiske endringer i organisasjonen. Vi har blant annet funnet ut at felles verdier danner grunnlaget for organisasjonenes kultur og fremstår som meget viktig i forbindelse med gjennomføringen av arbeidsoppgaver og utvikling i organisasjonen, og at disse verdiene trues av blant annet ressursmangel og økt arbeidspress på enkeltindividet. Videre har vi avdekket at organisasjonskulturen kan øke evnen til kontinuerlig endring.

Vi ønsker å konkludere med at organisasjonskulturen påvirkes i varierende grad i en endringsprosess og at ledere har en spesielt viktig rolle for organisasjonskulturen. Variasjonen i hvordan kulturen påvirkes sees i sammenheng med sammenslåingen av enheter og i hvor stor grad individer og grupper har blitt berørt av endringsprosessen. Vi har erfart at en endring med et slikt omfang ikke kan gjennomføres uten å ta hensyn til organisasjonskulturen i planleggingen. Organisasjonskulturen kan også øke organisasjonens evne til kontinuerlig endring ved hjelp av blant annet gode rekrutteringsprosesser, god kommunikasjon og tilbakemeldinger på alle nivå. Videre finner vi at høyt arbeidspress og lav bemanning kan ha en sammenheng med en oppbemanning av lederfunksjoner som har blitt besatt av personer på medarbeidernivå, mens det på et medarbeidernivå ikke har vært en lik økning i ressurs.

Gjennom vår empiri og eksisterende teori innenfor endring og organisasjonskultur, er lederskap, struktur og stabilitet viktige begreper i en endringsprosess. Vi ser det derfor som viktig ved fremtidige endringer i organisasjonen at ledelsen setter seg nøye inn i teori og strategi om organisasjonskultur og endring.

## **Forord**

Denne masteroppgaven er vårt avsluttende resultat av vårt 3-årige studium, Master of Business Administration (MBA) i ledelse ved Nord Universitet. De siste tre årene har vært krevende for forfatterne som i tillegg til studiene har hatt fulltidsjobb, familie og andre utdanninger.

Vår oppgave tar for seg organisasjonskultur og endringsprosess i Trøndelag Politidistrikt. Ved å ha forsket på egen organisasjon, har vi fått en dypere innsikt i endringsprosessen og organisasjonskulturen i politidistriktet, samtidig som vi har fått belyst hvordan ledere kan skape gode rammer for en organisasjonskultur i en endring.

Vi har vært svært privilegerte som har hatt mange personer som har gitt oss inspirasjon og mulighet til å gjennomføre denne masteroppgaven. Takk til alle våre gode forelesere som har gitt oss mye god kunnskap underveis i studiet. En spesielt stor takk til Jan-Oddvar Sørnes som har gitt oss gode råd gjennom veiledningssamtalene, konstruktive tilbakemeldinger og motivasjon gjennom dette siste halvåret.

Vi vil også rette en takk til arbeidsgiver som har lagt til rette for at vi fikk delta på studiesamlinger og gitt oss mulighet til å fullføre dette studiet. Samtidig vil vi også takke våre informanter som har gitt et stort bidrag til forskningen, takk for givende samtaler og for deres åpenhet og ærlighet!

Tilslutt vil vi takke våre nærmeste som har vært forståelsesfull for våre prioriteringer gjennom disse årene. Sivert ønsker å rette en spesiell takk til Kristin for den inspirasjonen hun har gitt. Tusen takk for din støtte, tålmodighet og ærlighet. Uten deg hadde dette ikke gått! Christoffer ønsker å rette en spesiell takk til Pernille. Tusen takk for at du er den du er, din raushet, din klokhet og all den tid du har ofret for å hjelpe meg. Uten deg hadde dette ikke gått!

Trondheim, 1. desember, 2019

Sivert A.T. Grøntvedt og Christoffer Stavøy

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Sammendrag .....	iii
Forord .....	v
Innholdsfortegnelse .....	vi
Oversikt over figurer .....	viii
Begrepsavklaring .....	ix
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering .....	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.3 Avgrensninger .....	4
2.0 Teori .....	6
2.1 Organisatoriske endringer .....	6
2.1.1 Episodisk endring .....	7
2.1.2 Kontinuerlig endring .....	9
2.1.3 Organisasjonsformer .....	12
2.2 Organisasjonskultur .....	13
2.2.1 Strukturen i organisasjonskulturen .....	15
2.2.2 Kulturelle endringer og ledelse .....	16
2.2.3 Politikultur .....	19
2.3 Strukturell utvikling .....	20
2.3.1 Innovativ ledelse i et byråkrati .....	21
2.4 Oppsummering teori .....	22
3.0 Metode .....	24
3.1 Forskningsstrategi og design .....	24
3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg .....	26
3.2.1 Utvalgsstrategi .....	26
3.2.2 Datainnsamling .....	27
3.2.3 Gjennomføringen .....	28
3.2.4 Analyse av data .....	28
3.3 Validitet og reliabilitet .....	30
3.4 Kristisk refleksjon over valgt design og metode .....	31
3.5 Etske problemstillinger .....	32
3.6 Oppsummering metode .....	33
4.0 Presentasjon av funnene .....	34
4.1 Endring .....	35
4.1.1 Nærpolitireformen .....	36
4.1.2 Kommunikasjon .....	42
4.1.3 Episodisk endring .....	46
4.1.4 Kontinuerlig endring .....	50
4.1.5 Oppsummering endring .....	54
4.2 Organisasjonskultur .....	55
4.2.1 Verdier .....	57

4.2.2	Endring av kultur.....	66
4.2.3	Kultur i praksis .....	73
4.2.4	God kultur .....	76
4.2.5	Dårlig kultur .....	78
4.2.6	Oppsummering organisasjonskultur.....	80
4.3	Lederskap .....	80
4.3.1	Innflytelse.....	82
4.3.2	Skape inspirasjon.....	84
4.3.3	Ansvar .....	87
4.3.4	Tillit.....	89
4.3.5	Oppsummering lederskap.....	90
4.4	Struktur.....	91
4.4.1	Organisasjonsmål .....	92
4.4.2	Løs struktur .....	93
4.4.3	Flat struktur .....	95
4.4.4	Oppsummering struktur.....	96
4.5	Stabilitet .....	96
4.5.1	Oppsummering stabilitet .....	98
5.0	Drøfting og konklusjon .....	99
5.1	Endring .....	99
5.1.1	Oppsummering endring.....	104
5.2	Organisasjonskultur.....	104
5.2.1	Oppsummering organisasjonskultur.....	110
5.3	Lederskap .....	110
5.3.1	Oppsummering lederskap.....	114
5.4	Struktur.....	115
5.4.1	Oppsummering struktur.....	117
5.5	Stabilitet .....	117
5.5.1	Oppsummering stabilitet .....	119
5.6	Konklusjon .....	119
5.7	Praktiske implikasjoner .....	121
5.8	Teoretiske implikasjoner .....	122
5.9	Politiske anbefalinger .....	124
5.10	Videre forskning.....	124
5.11	Avslutning .....	125
	Litteraturliste .....	126
	Vedlegg .....	128
	Vedlegg 1 Orientering til intervjuobjekt .....	128
	Vedlegg 2 Tillatelse til forskning i Trøndelag PD .....	131



## Oversikt over figurer

Figur 1.1: Forskningsmodell .....	4
Figur 2.1: Strukturen i organisasjonskulturen (Bowes i Schein, 2017) .....	15
Figur 3.1: Oversikt over informantene .....	27
Figur 3.2: Oversikt over kodede referanser og noder.....	29
Figur 4.1: Oversikt over hoved- og underkategorier i datamateriale fra NVivo.....	34
Figur 4.2: Oversikt over underkategorier i hovedkategorien endring .....	36
Figur 4.3: Oversikt over underkategorier i hovedkategorien organisasjonskultur .....	56
Figur 4.4: Oversikt over underkategorier i hovedkategorien lederskap.....	81
Figur 4.5: Oversikt over underkategorier i hovedkategorien struktur.....	91
Figur 4.6: Oversikt over hovedkategorien stabilitet.....	96

## **Begrepsavklaring**

Medarbeidere:	Ansatte i Trøndelag politidistrikt, både sivile stillinger, jurister, polititjenestepersoner osv.
TPD:	Trøndelag politidistrikt
PPS:	Prosjekt Politiarbeid På Stedet
KUBA:	Kunnskapsbasert politipatrulje
FSI:	Felles Straffesaksinntak
IP:	Innsatspersonell i politiet. Fordelt på ulike nivå i forhold til kompetanse og antall treningstimer i året, der IP4 er nivået for den ordinære politipatruljen
Kilden:	Intranett til politiet
HMS:	Helse, miljø og sikkerhet
Aksjonsleder:	Delleder med ansvar for gjennomføringen av en aksjon som krever ledelse
Innsatsleder:	Politidistriktets øverste leder på taktisk nivå ved hendelser som krever koordinerende ledelse
GDE-leder:	Geografisk driftsenhetsleder, øverste leder innenfor hver av de tre driftsenheten i TPD
PBS:	Politiets beredskapssystem

## 1.0 Innledning

Nærpolitireformen er en pågående endringsprosess, der arbeidet med reformen har pågått siden de erfaringene som ble gjort i etterkant av terrorhendelsene i Oslo og på Utøya den 22. juli 2011. I 2015 ble reformen vedtatt i Stortinget og den fikk navnet Nærpolitireformen, da et av hovedmålene var å ha et nært og synlig politi. Reformen trådte i kraft 1. januar 2016. Kort fortalt skulle denne reformen innebære en rekke endringer ved politidistriktenes oppgaver, geografiske driftsenheters oppgaver og reduksjon i politiets oppgaver. En av de største endringene var blant annet sammenslåing av politidistriktene. Distriktene ble redusert fra 27 til 12 politidistrikter – herunder politidistriktsnivå og geografisk driftsenhetsnivå (Regjeringen, 2018). «Reformen skulle sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt nærpoliti, der befolkningen bor, og samtidig utvikle gode fagmiljøer som var rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer» (Regjeringen, 2018).

I rapporten for 22.juli-kommisjonen (NOU 2012:14) og den påfølgende politianalysen (NOU 2013:9) ble det rettet et syn mot svakheter innen kultur, ledelse og holdninger i politiet. Politianalysen viste også store svakheter innen IKT-området og en manglende helhetlig kompetanse. Selv om 22.juli-kommisjonen- og politianalysen sin rapport påpekte store svakheter innen organisasjonskultur og ledelse i politiet, var det få detaljer om hva dette egentlig dreide seg om. De strukturelle spørsmålene som eksempelvis reduksjon i politidistrikt hadde tilsynelatende et større fokus på å bli besvart, mens kultur og lederskap ikke ble fulgt opp i detaljer (Christensen, Lægreid, & Rykkja, 2016). Nyere forskning på nærpolitireformen viser at politiet mener de ikke får gjort en god jobb og at det er flere oppgaver de ikke får løst (Filstad & Karp, 2018). Det blir også pekt på at lederkulturen må endres og at det er et stort behov for bedre ressursutnyttelse. Evalueringsrapporten av nærpolitireformen (Difi 2019:1) understrekte viktigheten om at det må jobbes mot en felles kultur for kontinuerlig forbedring og utvikling, og at det i større grad burde være en felles kultur for hele organisasjonen der alle politidistriktene trekker i samme retning. Det ble påpekt et stort spenn i kultur mellom det administrative og operative nivået, der ledere er viktige kulturbærere og forbilder (Difi 2017:9). Med bakgrunn i nyere forskning og evalueringsrapportene, bestemte vi oss for å ta utgangspunkt i begrepene organisasjonskultur og endring, da dette er begreper som er svært relevante i organisasjoner som er i endring. Vi synes organisasjonskultur er svært interessant og vi ønsket å studere hvordan den har blitt påvirket gjennom nærpolitireformen. Vi gjorde noen interessante funn som går på hvordan endringen kan bli påvirket av organisasjonskulturen. Dette blir presentert gjennom noen av

funnene og vil bli tatt med i deler av drøftingen. Dette spørsmålet skaper en egen problemstilling og forskningsområde, slik at vi vil ikke gå i dybden annet enn det som blir presentert. Ved å ha en forforståelse som vi har fått gjennom anerkjent litteratur på området i forkant av intervjuene vi har gjennomført, vil dette kunne bidra til å besvare vår problemstilling. Vi håper dette vil videre kunne gi anbefalinger og tips til hvordan ledere kan håndtere organisasjonskultur i en endringsprosess på en best mulig måte.

### *1.1 Aktualisering*

Endringsprosesser og reformer er blitt et utbredt og velkjent fenomen blant offentlige og private organisasjoner de senere årene. Det har derfor vært et tema som har blitt forsket på av mange anerkjente forfattere og forskere. Vi ønsket å gå i dybden ved å se på organisasjonskulturen i en slik prosess, samtidig som vi ønsket å se nærmere på hvorfor slike endringer oppstår.

Vi har et inntrykk av at man i endringsprosesser ofte benytter flotte modeller for at organisasjonen skal utvikle seg og tilpasse seg helt knirkefritt de nye utfordringene i samfunnet. Vi opplever at det tas mindre hensyn til hvordan organisasjonskultur påvirkes. Kulturen har et dypt rotfeste i organisasjonen, og må derfor tas hensyn til i planlegging og iverksetting av en endringsprosess (Karp, 2014). I verste fall mener vi at et manglende fokus på organisasjonskultur vil kunne skape så stor negativitet for endringen i organisasjonen som rokker på stabiliteten og verdiene for de ansatte og omgivelsene, slik at man må iverksette krisetiltak i forsøk på å unngå potensielle og oppståtte kulturelle problemer.

Kulturelle reformer har blitt pekt på som en løsning av mange organisasjonsproblemer, deriblant overdrevet bruk av politivold i USA (Lorsch & McTague, 2016). Lorsch og McTague (2016) hevder at kulturelle problemer ikke er noe man trenger å fikse, da en kulturell endring er noe man vil få ved å sette inn nye strukturer og prosesser i sin organisasjonsmodell. Schein (2017) beskriver at organisasjonskultur har en stor effekt for å kunne løse problemer i en gruppe og for at organisasjonen skal kunne lykkes. Forskning viser at en god organisasjonskultur har en samlende og støttende effekt på de ansatte, samtidig som en dårlig organisasjonskultur vil kunne oppleves som splittende og negativ for gruppen

(Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2015). Dette vil ha en direkte knytning for hvordan organisasjonskulturen kan bli påvirket av en endringsprosess enten ved at gruppen er åpen for endring i en god organisasjonskultur eller ved at den virker hemmende for endringsprosessen i en dårlig organisasjonskultur.

## ***1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål***

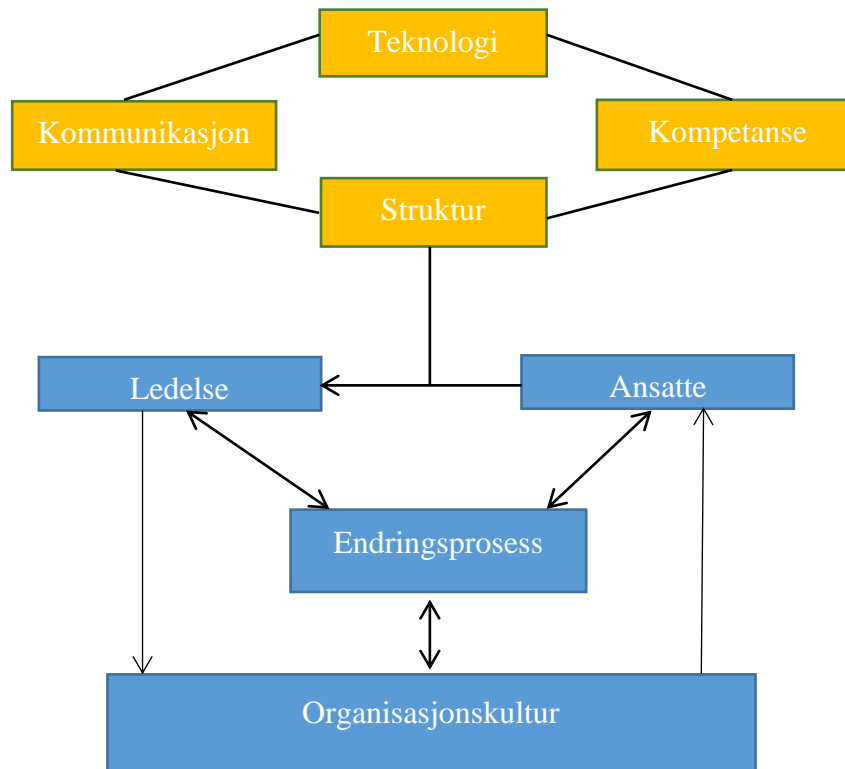
Ved oppstarten av denne oppgaven fant vi tidlig ut at vi ønsket å forske på temaet organisasjonskultur, og hva en endring i en organisasjon gjør med kulturen. Problemstillingen vi falt ned på er generell, noe som gjorde det mulig for oss å se på flere faktorer når det kommer til temaet organisasjonskultur sett opp imot en endring. På bakgrunn av dette kom vi frem til følgende problemstilling:

*«Hvordan påvirkes organisasjonskulturen i en organisasjonsendring?»*

For å avgrense problemstillingen utformet vi noen forskningsspørsmål som kunne bidra til å besvare problemstillingen:

- *Hvordan endrer kulturen seg som følge av nærpolitireformen?*
- *Hvorfor oppstår episodiske endringer?*
- *Hvordan kan ledere skape gode rammer for organisasjonskultur og organisasjonsutvikling i en endring?*

Gjennom forskningsspørsmålene ser man at begrepet endring går igjen, i tillegg til hvordan ledere kan bidra i en endring. Vi ønsket også å undersøke hvilke faktorer som fremtvinger episodiske endringer og hvorfor slike endringer gjentas i organisasjonen. Vi har utarbeidet en forskningsmodell som illustrerer og knytter vår problemstilling sammen med forskningsspørsmålene samtidig som den synliggjør sentrale begreper i oppgaven.



Figur 1.1: Forskningsmodell

Tanken med denne forskningsmodellen er at den skal illustrere at alle faktorene som nevnt er avhengig av og påvirker hverandre i en organisasjon. Som man ser knyttes alle elementene til hverandre og således vil alle elementene ha en påvirkning på hverandre.

### 1.3 Avgrensninger

I denne oppgaven har vi tatt flere valg og gjort noen avgrensninger med tanke på valg av informanter. Vi valgte og kun se på Trøndelag politidistrikt (TPD) i vårt forskningsarbeid. Årsaken til dette var flere, deriblant at vi hadde god forkunnskap om distriktet samtidig som at vi hadde bekjentskap som gjorde det lettere for å få tilgang på informanter. Vi har imidlertid valgt å se på ulike enheter i politidistriktet for å få størst mulig kunnskap om hvordan en endring har påvirket organisasjonskulturen i distriktet, og om det er noen forskjeller på hvordan denne har blitt påvirket på i forskjellige enheter. Informantene vi har benyttet oss av måtte ha vært ansatt i TPD i minst 5 år, da det ville gi oss best mulig innsikt i hvordan politidistriktets organisasjon var før endringsreformen som startet i 2016. Videre valgte vi å intervjuere ledere på ulike ledelsesnivåer. Årsaken til at vi valgte ledere som

informanter var at vi ønsket å forske på organisasjonskultur fra et ledelsesperspektiv, og for å belyse et av våre forskningsspørsmål som retter seg mot hvordan ledere kan skape gode rammer for organisasjonskultur og utvikling i en endring.

Vår oppfatning av forskningsoppgaven før oppstart var at mye av forskningen som foreligger angående nærpolitireformen handler om hvordan endringen har påvirket politiets virksomhet og publikums oppfattelse av politiet før og etter reformen. Vi ønsket derfor å undersøke nærmere hvordan disse endringene har påvirket selve kulturen innad i organisasjonen. På bakgrunn av rådata og koding av disse endte vi opp med følgende hovedkategorier: Endring, organisasjonskultur, lederskap, struktur og stabilitet. Det er disse som vil danne grunnlaget for drøftelsene i oppgaven.

Kapittel en presenterer innledningen med problemstilling, aktualisering og avgrensning av tema. Kapittel to inneholder det teoretiske rammeverket for oppgaven. Teorien er avgrenset til det vi anså som mest relevant i sammenheng med problemstillingen og våre forskningsspørsmål. Gjennom et av våre forskningsspørsmål ønsket vi å studere fenomenet om hva det er i organisasjonen som gjør at episodiske endringer oppstår. Endringsteori om hvordan endringer gjennomføres, eksempelvis teori fra Kotter og Lewin, vil derfor ikke være like aktuell i vår oppgave, da vi ser på faktorer som oppstår i forkant av en endringsprosess. Kapittel tre redegjør for metode, forskningsstrategi og design, datainnsamling og analyse. I kapittel fire presenteres våre funn. I kapittel fem er våre funn koblet opp mot teori og drøftet. Deretter presenteres konklusjonen som besvarer problemstillingen. Avslutningsvis går vi inn på oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner, våre politiske anbefalinger og gir en vurdering av relevant forskning som kan bygge videre på de resultatene vi har kommet frem til.

## 2.0 Teori

Gjennom dette kapitlet vil vi belyse deler av teorien vi ønsker å se nærmere på. Noe av teorien vi presenterer er forskningsbasert og noe teori er fra observasjoner og anerkjente professorer som har studert et stort antall organisasjoner over mange år.

### 2.1 *Organisatoriske endringer*

Organisatoriske endringer kan utgjøre kraftige føringer på det som skjer i organisasjonen. Det kan ha stor innflytelse på arbeidsmiljø og kultur. For eksempel kan det påvirke hvordan arbeidet utføres, samarbeid mellom medarbeidere, koordinering, kommunikasjonen og hvilke og hvordan beslutninger fattes, og hvordan kundene eller brukerne betjenes (Kirkhaug, 2017). Organisatoriske endringer kan for medarbeidere oppfattes som dramatiske, fordi det kan eksempelvis medføre praktiske endringer som flytting av arbeidsplass og dermed behov for etablering av nytt arbeidsmiljø og felleskap. Det kan også berøre ansvar og endring av oppgaver, og kan dermed i tilfeller bety tap av status og trygghet. Organisatoriske endringer kan føre til store sosiale inngrep og påvirke kulturen i stor grad. Det kreves derfor av de som har ansvar for endringene en høy grad av klokskap og legitimitet, for å forebygge at organisasjonen ender opp som en organisasjon med misfornøyde og utrygge ansatte (Kirkhaug, 2017).

Weick (referert i Kirkhaug, 2017) forteller at organisasjoner som ønsker stabilitet ikke kan forbli uforandret, men må utvikles og fornyes. Det kan forstås ved at utviklingsprosesser hindrer at organisasjonen havner under et lavere nivå når det kommer til kvalitet og effektivitet. Han sammenligner organisasjonsutvikling med en vaktmesters fysiske vedlikeholds filosofi for bygget de har ansvar for. De kan ikke la det forfalle, så de pusser, maler, reparerer og sørger for at alt fungerer som det skal selv om det er gammelt. Det samme gjelder for en organisasjon med lang erfaring. Organisasjonsutvikling kan både føre til endringer og støtte opp under endringer (Kirkhaug, 2017). Karp (2014) viser til at de vanligste årsakene til at endringer ikke leverer, er at endringsprosessene er for tilfeldige og ustrukturerte; det gis ikke nok tid, rom, budsjett eller ressurser til å gå i dybden, samtidig som at de ikke involverer de ulike nivåene i organisasjonen i tilfredsstillende grad.



### 2.1.1 Episodisk endring

«Diskontinuerlige endringer forstås som episodiske, planlagte endringsinitiativ med et klart formål og intensjon, hvor hensikten er å tilpasse organisasjonene til skifter i omgivelsene» (Karp, 2014, s. 124). Initiativene til endring er av natur episodiske og prosessorienterte ved at det er et tiltak som særlig iverksettes når det er friksjon i organisasjonen. For at et episodisk endringsinitiativ blir igangsatt, krever det taktiske grep, intervensjoner og ledelsesutøvelse (Karp, 2014). Teknologi og endringer av nøkkelpersonell som innehar mye kompetanse er også faktorer som kan være avgjørende for å iverksettelse av endringen (Weick & Quinn, 1999). Episodiske endringer har en tendens til å være mer strategisk i sitt innhold. De er mer formelle og overveide enn en plutselig oppdukkende endring, samtidig som de oppstår mer sjeldent og har en langvarig prosess. De er også mer disruptive, fordi man søker etter å erstatte tidligere prosesser/oppgaver fremfor å endre de nåværende. Episodiske endringer iverksettes på et høyt nivå i organisasjonen. (Mintzberg & Westley, 1992).

Weick og Quinn (1999) påpeker tre prosesser som fremtvinger en episodisk endring.

*Treghet* i form av at organisasjonen mangler evnen til å endre seg i takt med omgivelsene – deriblant på grunn av de dype strukturene, kultur, teknologi, rutiner og toppledelse.

Organisasjonene kvitter seg med deres praksis, erfaring og struktur i forsøk på å oppnå suksess og vokser dermed mer uoppmerksomt til signaler som viser behovet for endring. De blir mer trangsynt og trege i tilpasning, mer ekstreme i prosessene og tar større risiko i et organisasjonsperspektiv (Miller referert i Weick & Quinn, 1999). Disse endringene forenkler organisasjonen ved å ofre tilpasningsevnen og øke tregheten som skaper spenning til å endre seg.

*Endringstriggere* kommer fra omgivelsene, kompetanse, ulike topplerer-karakterer, struktur og strategi (Huber et al referert i Weick & Quinn, 1999). Deres forskning viste at de nevnte triggerne hadde en direkte påvirkning på enten indre eller ytre endringer.

Den siste prosessen som fremtvinger episodiske endringer er gjennom *erstatninger*, enten gjennom oppgaver, programmer eller prosjekter (Weick & Quinn, 1999). Beer et al. viser gjennom sin forskning at det å erstatte en ting med noe annet sjeldent har særlig effekt (referert i Weick & Quinn, 1999). Problemet ligger i at man får en begrensning til enten/eller-tenkning og ved at beslutningsnivået ligger høyt og autoritært. Beslutninger av erstatninger gjøres av toppledelsen og denne formen for kontroll blir gjennomgående i hele

organisasjonen. Mellomledere blir handlingslammet, da de må gjøre det beste av et allerede innskrenket mandat angående erstatningene, noe som fører til en forverring av prestasjoner og skaper en ond sirkel (Weick & Quinn, 1999). Weick og Quinn (1999) beskriver at det er ingen ideell modell og teori for at en organisasjon skal fungere effektivt og suksessfullt gjennom en episodisk endring og dens verdier. Det er for mange variabler og det blir for komplekst til å kunne ha en generisk mal på slike endringsprosesser.

Det er viktig å skape en kultur for gjennomføring i organisasjonen. En del av det går ut på ansvarliggjøring, integritet, bemyndigelse, toleranse for feil og delegering. Det er også viktig å være til stede, følge opp og håndtere vanskelige situasjoner. Her står ledelseshandlinger sentralt for gjennomføringsevnen. Endring i virkelighetens verden omhandler kompleksitet, usikkerhet, hektisk tempo, prosesser som stadig utspiller seg. Typiske fenomener er motstand og organisatorisk friksjon ved en organisatorisk endringsprosess. Lederskap er derfor å ta ansvar, gripe inn og å kunne leve med motstand og vanskelige situasjoner. (Karp, 2014). Karp (2014) forklarer at ved gjennomføring av diskontinuerlig endringsprosjekter, er det viktig å skape et klima og en kultur for læring, dialog, feiling og meningsdannelse i organisasjonen. Det bør arbeides langsiktig for å inkludere enkeltindivider og utvikle en kultur for gjennomføring av strategier, planer og mål. Dersom noe skal prioriteres ved gjennomføring av diskontinuerlige endringer på en effektiv måte, er det anbefalt i tillegg til nevnte faktorer å fokusere på å operere med et sett av oppfølging- og styringsmekanismer for prosjekter og prosesser som settes i gang, og ta lederskap ved endringer i organisasjoner. Det vil si å ta ansvar når det er nødvendig, og takle vanskelige situasjoner som dukker opp (Karp, 2014). Måling og styring er allikevel ikke det som er det mest sentrale i en diskontinuerlig endring.

Det er flere ledelsesteorier som beskriver hvor viktig utøvelse av god ledelse er i en endring, men teoriene bærer preg av at de er utviklet for en idealverden der alt følger en bestemt oppskrift. Dersom en leder ikke tar innover seg kompleksiteten og usikkerheten av de prosessene som utspiller seg, vil man i større grad mislykkes (Karp, 2014). Ved bruk av egne erfaringer, kunnskap, verdier og personlighet vil en leder kunne skape sin egen vei til å lede i en endring. Det vil kreve at lederen i større grad viser lederskap gjennom situasjonsbetingete hendelser som handler om å ta ansvar og ta affære når andre mennesker trenger det. Endringsprosesser preges av makt, og gjennom å ha et tilpasningsdyktig og robust lederskap

vil lederen kunne oppnå tilstrekkelig makt ved å være dynamisk i en usikker hverdag for sine medarbeidere (Malsch & Gendron, 2012).

Lederen må også skape motivasjon og inspirasjon i en diskontinuerlig endring. Men motstand til endring kan oppstå selv ved bruk av tydelige mål, visjoner, støtte til medarbeidere og bemyndigelse. Motstand tilknyttet endringsprosesser settes i tre ulike dimensjoner (Karp, 2014). Den *kognitive* dimensjon ser på menneskets mening om og tro på endringen. Den *emosjonelle* omfatter reaksjonsmønstre som for eksempel fra glede, håp og optimisme - til frykt, sinne og fortvilelse. Den *intensjonelle* siden omhandler medarbeidere som enten støtter eller motarbeider endringen og dreier seg dermed om verdier, holdninger og faktiske handlinger. Ledelse går dermed ut på å håndtere friksjonen som har oppstått og respondere gjennom å lede i prosesser med motstand.

### **2.1.2 Kontinuerlig endring**

En kontinuerlig endring er i motsetning til en diskontinuerlig endring en prosess der organisasjonen tilpasser seg gradvis for å håndtere ytre og indre forhold som endres. Det krever at organisasjonen gjør viktige prosesser gjennom små grep med kontinuerlig tilpasning og adaptasjon ved å prøve, feile, improvisere og lære. Dette fører igjen til endringer i struktur og strategi (Karp, 2014). Endringene vil være tilnærmet konstante og langsiktige tilpasninger uten å ha noen klar slutttilstand (Weick & Quinn, 1999). Premissene for organisasjonen gir mer oppmerksomhet mot lærings- og utviklingsprosesser og dens fleksible organisasjonsform. Autoritet er i større grad knyttet til oppgavene fremfor posisjon og stillingstittel, og ettersom oppgaver endres kontinuerlig, vil også autoriteten flytte seg over til nye oppgaver. En kontinuerlig endring av organisasjonen blir derfor i større grad akseptert, da det er gjennomgående for premissene til organisasjonen (Weick & Quinn, 1999).

Orlikowski (1995) forklarer kontinuerlig endring som en serie av pågående tilpasninger og forandringer som bygger på tidligere versjoner og skaper nye. Det er ingen teknologisk uunngåelighet eller dramatisk diskontinuitet. Hver endring av praksis skaper et klima for nye åpninger, uforventede resultat, nye innovasjoner som igjen blir møtt med flere variasjoner. I

motsetning til en episodisk endring, er egenskaper som treghet, endringstriggere og erstatninger mindre fremtredende i en kontinuerlig endring (Weick & Quinn, 1999).

Endring kan defineres på ulike måter. Begrepet «kontinuerlig» blir et uttrykk for endringer som foregår hele tiden på et mikronivå i organisasjonen, blant annet gjennom småskalainitiativ fra ansatte. Strukturen tillater slike initiativ uten noen form for overordnet styring (Karp, 2014). Med tiden vil den aggregerte effekten av tiltakene resultere i at initiativene er bare noe som skjer i organisasjonen, som igjen fører til at den endrer seg. Et perspektiv for kontinuerlig endring er å gi mer stabilitet i organisasjonen. Gjennom å løsne opp i strukturer og kontrollrutiner, lar man endringene skje uten å tilføre styring – endringene kommer nedenfra og opp. Søkelyset rettes mot små steg og seirer fremfor de store og ambisiøse planene (Karp, 2014). Det må skapes en balanse mellom orden/kontroll og kaos ved å regulere spenningsforholdet gjennom tiltak innen kultur, struktur, strategi, styring og økonomi.

Ved å beherske balansegangen mellom orden og kaos, har organisasjonen en større sannsynlighet til å lykkes. Ambidekstri i organisasjonslitteratur handler om å ha en balanse mellom å forbedre eksisterende produkt samtidig som man utvikler nye (Tushman & O'Reilly, 2004). Initiativet må skapes gjennom en kultur og identitet som videre belønner og stimulerer til nye personlige initiativ. Forskningen viser at dynamikken i et spenningsfelt mellom orden og kaos ser ut til å ha suksess når den er i balanse (Karp, 2014).

Når rammevilkårene for en organisasjon styres av en balanse mellom orden og kaos, vil det kreves at ledelse og styring i en kontinuerlig endring tar andre former. Ledelse vil i større grad handle om å skape mening, løse opp og jobbe med *strategiske, strukturelle og kulturelle* tiltak (Karp, 2014).

Gjennom *strategiske tiltak* må man overvåke og analysere signaler fra omgivelsene for å kunne fornye at forretningsmodellen skal strekke seg mot å være ambidekstri. Ved å ha mønstre, rutiner og suksessformler i tillegg til å skape en forståelse for viktige verdier og atferd, dyrker man frem en omgivelsesfokuset organisasjonskultur og -struktur (Karp, 2014). Det er en hårfin balanse mellom nyskaping og kjernevirksomhet, da det innebærer risiko

både personlig og på organisatorisk nivå (Karp, 2014). Ved å forstyrre kjernevirksomheten, er det en fare for å pådra seg økonomiske tap. Med en god strategi reduserer man risikoen og gjennomfører nye ideer i småskaletesting slik at man minimaliserer kostnader ved en fiasko. For å unngå at nye ideer og initiativ blir drept gjennom skjev maktfordeling eller manglende ressurser, må det skapes struktur og forståelse i organisasjonen for å jobbe med dette – eksempelvis gjennom en prosjektorganisering (Karp, 2014).

*Strukturelle tiltak* i en kontinuerlig endring innebærer å ha en balanse mellom de rigide og løse strukturene, gode oppfølgingssystemer og risikohåndtering (Karp, 2014). Organisasjoner med suksess i kontinuerlig endring opererte med tydelige strukturelle rammer der ansvaret var klart, tydelige prioriteringer og god kommunikasjon på tvers av utviklingsprosjekter. Gode kommunikasjonslinjer mellom prosjekter, aktiviserer tankeprosesser hos flere og skaper et fellesskap med meninger, mål og felles tanker som kan lede til nye funn (Schein, 1993). Det var et klart definert mandat for prosjektene og det var en legitim maktbase. Samtidig var strukturen såpass løs, da det ga mindre krav til styring rapportering, organisering og fremdrift (Brown & Eisenhardt referert i Karp, 2014). På samme måte som en episodisk endring har mekanismer som følger opp endringer, må det også skapes et oppfølgingssystem som evaluerer de ulike aktivitetene. For å styre prosjekter og få besvart viktige spørsmål hva det gjelder ressurser, fremgang, risiko mm, trenger man et godt oppfølgingssystem som opprettholder balansen mellom løs og fast struktur. Slik får man målt resultatene og satt inn de riktige tiltakene der det er nødvendig.

*Kulturelle tiltak* som kan ha effekt i en kontinuerlig endring, er at medarbeidere stimuleres til en kultur som gir trygghet og mulighet til å vokse på sine egne premisser. Kulturen vil kunne oppleves som trygg for å prøve ut nye ting og at det er tillatt å feile. I dagens samfunn er det grunn til å tenke at mange føler et press til å prestere (Karp, 2014). Ved å skape en kultur for feiltoleranse og finne en balanse mellom å prestere og levere, gir det en god forutsetning for et klima til en kontinuerlig endring. En effektiv leder i en slik endring, er flink på å skape gode arenaer for å ha de viktige samtalene. Spørsmålene omhandler temaer som samhandling og hvordan den påvirkes, utvikling, verdiproduksjon og fremdrift (Karp, 2014). Det er uvisst hvor mye ledere kan styre og påvirke et slikt klima, men de bør oppsøke slike fora, både formelle og uformelle, og delta i samtalene, selv om lederen ikke har svarene som stilles. Man får mulighet til å stille gode spørsmål og påvirke organisasjonsklimaet gjennom de viktige og utfordrende samtalene. Kultur i en kontinuerlig endring er viktig da den knytter de utallige endringene sammen og gir avvikende handlinger legitimitet for å forbedre tilpasningsevnen

(Weick & Quinn, 1999). Slik blir de en del av normene og verdiene til organisasjonskulturen. Det aksepteres at det eksperimenteres og gjøres feil, fordi det er kultur for læring og utvikling. Det krever mye av en organisasjon og sine ledere for å skape et klima for kontinuerlig endring, men gode samhandlingsprosesser kan gi positive justeringer i organisasjonen med en ambisjon om å stadig forbedre seg (Karp, 2014).

### **2.1.3 Organisasjonsformer**

Organisasjonsformer er en viktig betingelse for at organisasjonsutvikling skal finne sted. De setter rammer og grenser for oppgaver og atferd, fordi det har stor innflytelse på kommunikasjonen og koordineringen, og dermed danner grunnlaget for ulike plattformer for makt og autoritet (Kirkhaug, 2017). Som organisasjonsformer, kan organisasjonskultur være både en betingelse og et mål for organisasjonsutvikling. Kulturen i en organisasjon er et uttrykk for hvordan en avdeling eller organisasjon lever. Kulturen fremstår som referanser for det som skjer og som selve grunnmuren i en organisasjon (Bang referert i Kirkhaug, 2017). Kulturen kan både være fasilitator og stopper for utviklingen av en organisasjon. En kultur som hindrer utvikling kan være preget av egoisme, konkurranse, splittelse og lukkethet. Slike tilstander vil ofte hindre informasjonsdeling. Dette er faktorer som er kritiske for organisasjonens utvikling. En kultur som bygger opp under utvikling kjennetegnes av et felleskap gjennom delte verdier. Eksempel på dette kan være ærlighet, respekt, omsorg og ansvar (Kirkhaug, 2017).

Hierarki er den organisasjonsformen som er mest utbredt. Hierarki er for mange ensbetydende med orden og autoritetsklarhet. En hierarkisk oppbygd organisasjon er delt vertikalt i flere nivåer og horisontalt i ulike fagavdelinger. Hierarkier setter gode betingelser for organisasjonsutvikling ved at tiltak som settes til verks i én avdeling ofte sprer seg til andre avdelinger gjennom etablerte samhandling- og kommunikasjonssystemer. Hierarkier kan også ha en tendens til å dyrke tradisjoner og rutiner, noe som kan fremstå som hindringer for organisasjonens utvikling (Kirkhaug, 2017). De mange nivåene i et hierarki fører til at det ofte er mange ledere, noe som innebærer at det ofte kan eksistere mange og ulike interesser i tillegg til ulike kulturer innad i organisasjonen. Weick (1979) hevder at hierarki også kan være løst kople. Tiltak som eksempelvis iverksettes i en avdeling, trenger ikke påvirke andre

avdelinger. Dersom det er avhengighet mellom ulike avdelinger kan dette derfor være problematisk.

Organisasjonens grad av byråkratisering, er også en av betingelsene for organisasjonens utvikling. Byråkratiseringen uttrykkes gjennom i hvilken grad organisasjonens arbeidsoperasjoner og funksjoner er styrt av regler og beskrivelser av rutiner. En organisasjon som er sterkt formalisert har ofte en høy byråkratiseringsgrad (Kirkhaug, 2017). Slike organisasjoner kan være meget motstandsdyktig mot utviklingsprosesser, fordi regler og rutiner ofte er koblet til sentrale bestemmelser, inngåtte avtaler og lovgiving.

Organisasjonsutvikling er dermed avhengig av at organisasjonsformen legger til rette for oversikt og orden, at den er tilpasset produksjonen og at den bidrar til at forhold om autoritet avklares. Konflikter, usikkerhet og kaos er faktorer som ikke legger til rette for organisasjonsutvikling. Slike faktorer vil føre til at de lederne som er ansatt i organisasjonen, vil oppleve situasjonen som stressende, samtidig som de ønsker å rydde opp og finne ut av ting. Det betinges også i utviklingsprosesser at organisasjonen er tett koblet, slik at tiltak som for eksempel settes i gang i en avdeling kommer frem til de øvrige avdelingene som er avhengig av hverandre. Byråkratiseringer bør heller ikke være for sterk og rigid ved at den låser medarbeidere og ledere til bestemte handlingsmønstre og som ikke lar seg påvirke (Kirkhaug, 2017).

## **2.2 Organisasjonskultur**

Kultur i en organisasjon er et komplekst og dypt fenomen som kan være vanskelig å forstå. Definisjonen på organisasjonskultur kan kjennetegnes ved at det er et eksplisitt fokus på tanker, opplevelser og meninger som er felles for flere personer i en gruppe i en bestemt sosial sammenheng. Det vektlegges at kultur blant annet består av et sett av meninger som mennesker i et felleskap har sammen og et mønster av felles oppfatninger og verdier i en gruppe som gir mening til medlemmene av gruppen og retningslinjer for hvordan enkeltpersoner bør opptre i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

En organisasjonskultur kan beskrives som at det handler om det store felleskapet der ens medlemmer har en felles ramme for forståelse og verdsetting, og at den uttrykker hva man står

for, sin identitet og misjon (Strand, 2007). Store virksomheter analyserer sin kultur og utarbeider uttrykk for å definere verdier, visjoner, retningslinjer for samarbeid og atferd innad og utad. Slik vil organisasjonen bli gjenkjennelig, og det vil styre medlemmene sin atferd (Strand, 2007). Uavhengig av hvilket strukturelt nivå man beskriver ordet kultur, kan det forklares som «et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 2017, s. 6).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) er hovedgrunnen til å fokusere på organisasjonskulturen innad i en organisasjon antakelsen om at det kan være en viktig faktor for å oppnå suksess. Flere studier har beskrevet og avdekket forskjellige typer kulturer i forskjellige organisasjoner, og det er funnet grunnlag for å påstå at organisasjoner med sterk kultur, som samler medarbeidere i felleskap og gir dem en opplevelse av tilhørighet kan være avgjørende for organisasjonens suksess. Flere studier har også antydnet at det er en klar sammenheng mellom en sterk kultur, og tilliten mellom ledere og ansatte, og de ansatte seg imellom (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Ordet kultur kan ha mange betydninger og gi oss mange assosiasjoner. Kultur i organisasjonssammenheng kan defineres gjennom ulike eksempler (Schein, 2017):

1. *Observerte regelmessigheter i atferd* - språk, tone og høflighet kan være eksempler på samhandling.
2. *Klima* – stemningen på den fysiske utformingen man omgås kunder eller eksterne kontakter.
3. *Verdier* – viktige verdier organisasjonen forfekter og man har som mål.
4. *Normer* – organisasjonens filosofi for hvordan man behandler hverandre, den standarden og verdiene som utvikler seg i grupper.
5. *Spilleregler* – implisitte og uskrevne regler for hvordan man skal forholde seg i organisasjonen, de «knepe» en nytilsatt må lære seg for å bli akseptert.
6. *Identitet* – hvordan organisasjonen ser på seg selv gjennom «hvem vi er», «hva er målet vårt» og «hvordan vi gjør ting».

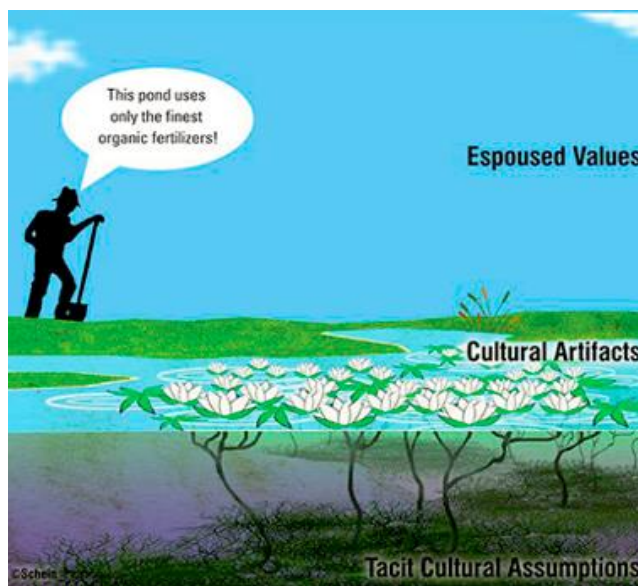


### 2.2.1 Strukturen i organisasjonskulturen

For å forklare hva som kjennetegner kulturen og praktiseringen av den kan tre kulturelle nivå benyttes. Herunder: artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Alle nivåene samspiller med hverandre, men det er klare skiller for innholdet i hvert nivå.

*Artefakter* er organisasjonskulturens mest synlige nivå. Artefakter er organisasjonens konstruerte fysiske og

sosiale miljø – i form at produkter, skrift og språk, kunst og observerbar atferd (Schein, 2017). Dette er artefakter som organisasjonens medlemmer nødvendigvis ikke er klar over er en del av ens kultur, men vil være identifiserbare for eksterne observatører.



Figur 2.1: Strukturen i organisasjonskulturen (Bowes i Schein, 2017)

Det andre nivået er organisasjonens *verdier*. Ens personlige verdier vil alltid gjenspeile all kulturell læring i en organisasjon. Noen verdier oppstår for eksempel der en ny problemstilling som en gruppe må løse og den første løsningen vil kunne betraktes som en verdi (Schein, 2017). Dersom løsningen virker, vil verdien gradvis gjennomgå en kognitiv transformasjon slik at den går fra en oppfatning til en antakelse. En slik transformasjonsprosess vil kun finne sted dersom løsningen fortsetter å virke. Tidligere usikkerhet vil erstattes av verdien som var gjenstand for debatt og innsigelser. Ofte har organisasjoner et sett med verdier som blir inkorporert i en ideologi eller filosofi som skal virke som styring- og retningslinjer, fordi man ønsker at alle bør innrette seg etter den verdien. Dette er uavhengig om den verdien faktisk har en effekt og erfaring på å forberede bedriftens yteevne i sine omgivelser. Dersom verdiene som predikeres i organisasjonen ikke har noe grunnlag i tidligere kulturell læring, kan de bli sett på som «forfektede verdier». Forfektede verdier kan predikere hva folk vil si i en del situasjoner, men ikke så mye hva man faktisk kommer til å gjøre (Schein, 2017). Med andre ord så kan en organisasjon si at den

verdsetter kompetanse høyt, samtidig som realiteten i organisasjonen er en helt annen. Hvis de forfektede verdiene stemmer overens med realiteten, kan det derimot bringe gruppen og organisasjonen sammen og gi en følelse av identitet og en viktig misjon, fordi verdiene kommer til uttrykk av bedriftens filosofi.

Det tredje nivået er de *grunnleggende underliggende antakelsene*. Det som tidligere var en løsning på et problem, basert på en anelse eller en verdi blir etter hvert tatt for gitt og den blir behandlet som en realitet (Schein, 2017). I motsetning til det antropologer (Kluckhohn & Strodtbeck referert i Schein, 2017) kaller «dominerende verdiorienteringer» som gjenspeiler den foretrukne løsningen blant flere alternativer, er de grunnleggende antakelsene så sterke i en gruppe at de er tatt for gitt og medlemmene vil ha vanskeligheter med å tenke seg andre alternativer. De grunnleggende underliggende antakelsene er de som forteller hvordan gruppemedlemmene skal oppfatte, tenke og føle omkring ting – det er de implisitte antakelsene som styrer ens atferd. Det kan være krevende å diskutere, revurdere og endre grunnleggende antakelser, fordi de i utgangspunktet er udiskuterbare og uangripelige (Schein, 2017). Et gitt scenario kan være at det er viktig å opprettholde gode forhold og stolthet ved å sørge for at ens leder ikke taper ansikt. Den kulturelle tradisjonen er så viktig at den underordnede ikke tør å motsi sin leder som kommer med løsning på et gitt problem, selv om den underordnede vet at det er feil. For å unngå å bringe lederen i forlegenhet, velger man å holde munn og vise støtte til beslutningen. Den underordnede kommer i et uløselig dilemma når det viser seg at resultatet på problemet var mangelfullt. De grunnleggende underliggende antakelsene blir så sterke at det holder verdiene og artifaktene sammen (Schein, 2017).

### **2.2.2 Kulturelle endringer og ledelse**

Hvorvidt kulturelle endringer er ønskelig eller ikke bestemmes ut ifra ulike interessenters perspektiv. For eksempel kan de være forskjell mellom lederskapets, medarbeidernes eller kundenes oppfattelse av kulturen. En kultur som er ønsket av alle partene, er en sterk kultur som gir minst grunnlag for endringer, med mindre en slik kultur er uønsket. (Kirkhaug, 2017). En sterk og uønsket kultur vil kreve store og styrte endringer i form av blant annet utskiftning av verdier og organisatoriske endringer, som medfører en sosial omgruppering. En slik omgruppering vil ofte være nødvendig fordi personer og grupper er bærere av disse verdiene. Denne utskiftningen skjer ofte i flere faser. Eksisterende uønskede verdier bør først svekkes.

Enten gjennom straff for hver gang disse kommer til uttrykk eller at de får lite eller ingen oppmerksomhet. En operasjonaliseringsprosess bør deretter oppstartes, og innebærer en tilpasning, utforming og konkretisering av verdiene til oppgavene som de ulike avdelingene innehar. Videre følger en implementeringsprosess som går ut på at hele organisasjonen må følge de gjeldende verdiene. Til slutt bør de nye verdiene gis oppmerksomhet, settes i rutine og det bør gis belønning når de praktiseres. I situasjoner hvor kulturen er svak og uønsket kreves det også endringer. Dersom situasjonen ikke er kritisk, kan endringene gjennomføres mindre drastisk og over tid (Kirkhaug, 2017). Kultur skapes ofte gjennom ukontrollerbare prosesser som skapes over lang tid. Det gjør at kultur også er vanskelig å endre, fordi endringene av medarbeiderne kan oppleves som et overgrep fra ledelsen på noe som er personlig og intimt og skapt av dem selv. Det er derfor viktig at endringer i tillegg omfatter grupper og individer (Kirkhaug, 2017).

I en forandring som en styrt prosess, antas det av teoretikere at det finnes krefter som ledelsen eller endringsagenter har mulighet til å kontrollere og krefter de ikke kan kontrollere. Endringsagenter som mellomledere vil ha en betydelig rolle på hva som kan kontrolleres, da de kommer tettest på den operasjonelle hverdagen. Samtidig som de må evne til å motivere og være positive blant medarbeidere når ting er vanskelige, blir de også utsatt for krysspress fra toppledere når organisasjonen forandres. Viktig suksessfaktor ser ut til å være at de klarer å være demokratiske og relasjonelt orienterte i sin ledelsesutøvelse (Karp, 2014).

En leder som bruker verdier bevisst gjennom sitt lederskap vil være i stand til å ta ut mer arbeidskraft i form av innsats, samarbeid og kreativitet, enn gjennom formaliserte arbeidsavtaler og regler (Kirkhaug, 2015). Da regler i en organisasjon kan oppfattes som et påbud, vil verdier oppleves som overbevisninger ettersom lederen påvirker medarbeideren i en spesiell retning som trenger inn i ens livsverden. Verdiene er et verktøy som vil fungere som en støtte og de vil utfylle de egenskapene reglene er tiltenkt i en organisasjon (Kirkhaug, 2015). Gjennom verdibasert ledelse orienterer man medarbeiderne mot bestemte holdninger og atferder, og dermed skaper relasjonell tillit. Det er en forutsetning at det foreligger institusjonell tillit, da medarbeideren må ha trygghet og stabilitet i organisasjonen og stole fullt på at lederen vil deres beste (Kirkhaug, 2015). Lederen vil i en verdibasert ledelse eksempelvis kunne sikre at medarbeideren støtter opp om mål og visjoner gjennom verdier

som lojalitet, mens det å følge regler og instruksjoner vil dekke av verdier som ansvarlighet og selvstendighet.

I en moden organisasjon vil kulturen kunne utvikle sine egenskaper til å bli sterk og samlende, slik at det er kulturen som bestemmer hva som kan ansees som «ledelse», hvilken oppførsel som bør belønnes og ikke, og hvordan makt og autoritet skal fordeles. Dersom kulturen ikke har fokusert på tilpasning, vil organisasjonen enten ikke overleve eller man vil måtte foreta endringer i kulturen, noe som fører til brudd med den gamle kulturen (Schein, 2017). Lederen må kunne diagnostisere kulturen nøyaktig for å se hvilke deler som er veltilpasset og hva som kan være hindringer til fremtidige endringer og tilpasninger. Schein (2017) beskriver noen prosesser som kan bidra til å lede endring:

1. *Oppfatning og innsikt i egen organisasjon* anses som grunnlaget for å kunne gjennomføre en endring. For å endre, må lederen ha en innsikt i kulturen og organisasjonen på en objektiv måte. Ved å være objektiv, vil lederen se svakhetene og hindringene for en endringsprosess og styrkene i kulturen som kan bidra i prosessen. Det bør være en læringsorientert kultur for å være proaktiv i fremtidige problemer.
2. *Motivasjon og evner* viser viktigheten i at ledere har oppriktig tro på sine medarbeidere og at de kan og vil lære dersom de blir gitt ressursene som trengs. For å kunne forandre på deler av kulturen, må man starte en «oppmykning» i organisasjonen ved å fortelle at ting ikke er som de skal være på en måte som ikke skaper oppbrudd. Det vil være viktig å være tydelig på at man setter interessen for organisasjonen fremfor sin egen. Det sender signaler utad på lederen sitt engasjement og forpliktelse ovenfor gruppen som kan styrke sin rolle som endringsagent.
3. *Emosjonell styrke*. Lederen må ha nødvendig emosjonell balanse til å tro på at endringsmiljøet kan bli ledet. Man må ha evne til å opptre støttende i en overgangsfase, da lederen kan fort bli en skyteskive for aggresjon og kritikk. Jo mer turbulent slike faser er, jo større er behovet for at ledelsen viser at det faktisk er nødvendig med en endring og at den er ønskelig og mulig. Ledelsens engasjement og forpliktelse viser at de bryr seg om det beste for organisasjonen.  
Et viktig argument for suksess i en slik endring, ser man gjennom hvordan suksessfulle organisasjoner har klart og beholdt sin kjernevirksomhet samtidig som de

har utviklet og bygd en ny og tilpasningsdyktig virksomhet (Tushman & O'Reilly, 2004).

4. *Evne til å ha kulturelt mangfold.* Schein (2017) beskriver at jo mer turbulent et endringsmiljø er, jo større er sannsynligheten for å oppnå flere ulike kulturelle ressurser som kan benyttes til ulike tiltak. Det stimuleres derfor til at ulike grupper skal ha ulike subkulturer, da disse kan bli svært ønskelige for læring og innovasjon. Det er derimot en viktig oppgave til lederen og ikke la subkulturene få styre på egenhånd, men at de må knyttes til organisasjonens verdier og at man har en god krysskulturell kommunikasjon mellom subkulturene.
5. *Evne til å tenke systematisk.* For å forstå en kompleks verden sin påvirkning av organisasjonen, vil lederens analytiske evner innenfor flere organisatoriske områder bli viktigere. Endringer er komplekse krefter der enkle, lineære forklaringsmodeller på organisasjonsteori blir i større grad påvirket av uvanlige årsaker. Lederen må derfor ikke bare lede en endring, men også lytte til gruppen for å få større innsikt i de kulturelle dilemmaene som måtte oppstå.
6. *Visjonens dybde* består i at ledelsen må kunne stå på utsiden av sin egen kultur, mens man samtidig lever på innsiden av den. For at målene, symbolene og antakelsene faktisk skal kunne løse nøkkelproblemer for en gruppe, må lederen skaffe seg den nødvendige dybde i kulturen for å se hva som passer best til de kulturelle antakelsene. Visjonens dybde blir lederen sin evne til å være oppmerksom på de kulturelle faktorene basert på en oppfatning av det som foregår, og dermed klarer ledelsen å knytte sine bestrebelser til de riktige tingene. Det er viktig å være analytisk over intern kultur for å best mulig forstå hvordan den er bygd opp og hvordan den utvikler seg, fordi den forklarer mekanismene som foregår på gruppe- og organisasjonsnivå.

### **2.2.3 Politikultur**

Politikultur defineres som de dynamiske og komplekse organisasjonsprosessene som utgjør den hverdagslige praksisen som foregår i politiorganisasjonen (Johannessen, 2013). Politiets kultur og praksis er måter å tenke, handle, snakke og utøve arbeid på i politiet. Det veksles mellom forståelsen av praksiser som omtales som byråkratisk praksis, operativ praksis, akademisk praksis og fagforeningspraksis. Praksisene følger til en viss grad formelle organisatoriske mønstre, og refereres eksempelvis til som Politidirektoratet, politidistrikt, Politihøgskolen eller Politiets Fellesforbund (Johannessen, 2013).

Johannessen (2013) omtaler at praksiser handler generelt om det mennesker gjør. Videre anser han at «det foreligger fire grunnleggende fenomener som er knyttet til det sosiale, handlende mennesket, og som følgelig opprettholdes og uttrykkes i politiorganisasjonen og enhver annen organisasjonspraksis» (Johannessen, 2013, s. 30). Fenomenene Johannessen snakker om er identitet, makt, moraletikk og kommunikasjon. En kan tenke seg at politifolk og andre sosialiseres på ulike måter og at de blir dratt inn i handlingsmønstre hvor de overnevnte fenomenene er grunnleggende. Johannessen (2013) omtaler disse fenomenene som paradoksale. Med dette mener han at fenomenene kan eller alltid er motsetningsfylte på en og samme gang.

Johannessen (2013) uttaler at han har erfaring med at politifolk har stilt spørsmål til deler av sin praksis. For noen er de organisatoriske handlingsmønstrene så viktig at det kan bli vanskelig å gjøre noen forandringer, altså gjøre ting på en annen måte enn det man er vant til eller slik man har gjort det før. «Forandring er med andre ord noe som kan være særdeles vanskelig å få til i politiorganisasjonen» (Johannessen, 2013, s. 32).

Politiorganisasjonen er en del av et samfunn som stadig utvikler seg og det er stor forskjell på hvordan det norske samfunnet er i dag enn for bare ti til tjue år tilbake. At et samfunn endrer seg medfører også utfordringer for politiorganisasjonen i Norge (Johannessen, 2013). Utfordringen for politiorganisasjonen er at det er i ferd med å bli usikkerhet rundt hva det vil si å være politi og hva politiet skal bidra til. Samtidig er det et spørsmål om hvem og hva politiet skal være lojale mot. På bakgrunn av dette kan en si at politifolks lojalitet blir utfordret ved at den blir strekket og presset av de krav befolkningen krever, politiske krav, fagforeningens krav og de krav de ulike operative enhetene har (Johannessen, 2013). Johannessen sier at «det er en konfliktfylt kulturell kamp som dreier seg om politifolks tenkning og handlemåter» (Johannessen, 2013, s. 33).

### **2.3 Strukturell utvikling**

Hamel (2012) benytter begrepet organisasjon fremfor institusjon, ettersom ordet institusjon implisitt betyr mye struktur og hierarkisk fordeling av makt og autoritet.

Først og fremst vil forskjellige interesser undergrave institusjonens konkurranse i markedet. Ved å ha en institusjon med mange regler og betingelser, vil den bli mindre fleksibel og mottagelig for endringer (Hamel, 2012). Gjennom medarbeidere som er lite engasjert og har liten tiltro til institusjonen, får de ikke utnyttet sitt fulle talent. Dette fører til at institusjonen konsekvent blir mindre innovativ og mindre tilpasningsdyktige. Hamel (2012) forteller at man fortjener bedre: Man fortjener å tilhøre et felles arbeidssamfunn. Usikkerheten i markedet kan ikke sette restriksjoner på utvikling.

Det tar oss inn på 7 sentrale prinsipper over hvordan organisasjoner bør bygges (Hamel, 2012):

- Desentraliser der det er mulighet
- Legge vekt på *fellesskapet* og ikke *hierarkiet*
- Sørge for gjennomsiktighet i beslutningstaking
- Ansvarliggjøre ledere gjennom å lede
- Legge til rette for belønning gjennom bidrag, og ikke ved å gi makt eller posisjon
- La medarbeidere få evaluere hverandre fra øverste til laveste nivå
- Øke omfanget av selvbestemmelse i organisasjonen.

Hamel (2012) forklarer at det er umulig for en organisasjon å være tilpasningsdyktig, innovativ og vinnende ved at makten renner fra toppen og ned. Ved å ha en ideologi om å ha en struktur der man gir makt til svært få personer og fjerne makten fra resten, vil man ikke være rustet for fremtidens utvikling. Samtidig må organisasjonen ha en sterk disiplin for å «overleve» i det lange løp ved å ha en form for kontroll (Hamel, 2012).

### **2.3.1 Innovativ ledelse i et byråkrati**

Innovasjon har en unik evne til å skape store og langvarige endringer som er fordelaktige for en organisasjon. Ledelsesinnovasjon er alt som påvirker hvordan ledelse utføres og tydelig justerer organisatoriske former i hensikt å utvikle organisasjonens mål. Hamel (2007) har undersøkt over hundre innovative selskap som har gjort store gjennombrudd innen ledelse. En uunngåelig hovedkonklusjon er at store fremskritt i ledelsesutøvelse ofte fører til betydelige endringer i markedsposisjon og langvarige fordeler for organisasjonen.

Den operasjonelle innovasjonen fokuserer på hvordan selskapets utvikler sine prosesser, som anskaffelser, markedsføring, ordreoppfyllelse og kundeservice. Hamel (2007) ser på hvordan ledelse i et selskap kan bli innovativ gjennom dagligdagse oppgaver som strategisk planlegging, prosjekter, økonomistyring, ansettelsesprosesser, internkommunikasjon og kompetanseøkning. For å skape innovasjon, må man gjøre innovasjon til alle ansatte sin jobb hver eneste dag og skape et engasjerende arbeidsmiljø som inspirerer de ansatte til å yte og gi det aller beste av seg selv (Hamel, 2007).

Hierarkiet fungerer veldig bra for å samle innsats og koordinere aktivitetene når mange personer er involvert med svært ulike roller og oppgaver. Hierarkiet er derimot ikke så bra når det gjelder å mobilisere innsatsen hos medarbeidere i å være innovativ, fremtidsskapende og inspirerende for utvikling (Hamel, 2007). Det å være en del av et fellesskap hos medarbeidere gir en større effekt for å mobilisere innsatsen for utvikling enn en følelse av å tilhøre et byråkrati. I et byråkrati er man ansatt for å fylle en konkret rolle og oppgave som en faktor i produksjonen. I et fellesskap tilbyr man sin arbeidskraft frivillig, og får tilbake en mulighet til å gjøre en forskjell og utvikle sitt talent innenfor et felles mål. Mens man i et byråkrati har lojalitet oppover i hierarkiet, vil man i et fellesskap ha dedikasjon og forpliktelser basert på ens tilhørighet til gruppens oppgaver og mål. Tilsyn og kontroll foregår gjennom flere ledernivåer gjennom instruksjoner og regler i et byråkrati. I et fellesskap foregår denne kontrollen gjennom etterlevelse av normer, verdier og vurdering av egne kollegaer tilknyttet gruppen og organisasjonen (Hamel, 2007). Dette gjør at mennesker i et fellesskap heller er knyttet til organisasjonen på et emosjonelt nivå og får sin belønning og indre motivasjon gjennom dette fremfor andre goder som ytre motivasjonsfaktorer.

#### **2.4 Oppsummering teori**

I dette kapitlet har vi presentert det teoretiske rammeverket for forskningen vår innenfor de sentrale temaene som omhandler vårt forskningsområde om nærpolitireformen. Vi har delt teorien inn i kapitler om organisatoriske endringer, organisasjonskultur og strukturell utvikling. Selv om disse tre kapitlene presenteres frittstående, er de likevel uatskillelig sammenkoblet i hverandre og danner det teoretiske grunnlaget for det fenomenet vi forsker på. Rudi Kirkhaug (2017) beskriver at de organisatoriske endringene som skjer i organisasjonen kan utgjøre kraftige føringer, der det har stor innflytelse på arbeidsmiljø og



kultur. Han hevder at de som har ansvar for endringene må en høy grad av klokskap og legitimitet, for å forebygge at organisasjonen ender opp som en organisasjon med misfornøyde og utrygge ansatte. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til at det er funnet grunnlag for å påstå at organisasjoner med sterk kultur, som samler medarbeidere i felleskap og gir dem en opplevelse av tilhørighet, kan være avgjørende for organisasjonens suksess. Karp (2014) påpeker mellomlederne sin betydelige rolle som endringsagent, ettersom det er de som kommer tettest på den operasjonelle hverdagen samtidig som de må være demokratiske og relasjonelt orienterte i sin ledelsesutøvelse.

Før vi presenterer funnene våre, ønsker vi å gi et innblikk i metodevalg og beskrivelse av dataanalysen for denne oppgaven.

### 3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi ta for oss de metodiske valgene vi har gjennomført som er bakgrunnen for vårt forskningsdesign, datainnsamling og analyse av resultatene i vår oppgave. Kapitlet vil også ta for seg hvordan datainnsamlingen ble utformet gjennom intervjuguiden og hvordan selve undersøkelsen ble utført. Videre vil vi se på redegjørelse knyttet til oppgavens validitet og reliabilitet, sammen med øvrige refleksjoner.

#### 3.1 *Forskningsstrategi og design*

Før gjennomføring av et forskningsprosjekt, er en god planleggingsfase viktig for å identifisere de metodene som skal brukes for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålet. Forskningsdesign knytter seg til «hva, hvem og hvordan» undersøkelsen skal utføres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Gjennom planlegging av forskningsstrategi og design tar man stilling til undersøkelsens formål og hva denne skal bidra med (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Ved å studere samfunnsvitenskapelige problemstillinger, undersøker man et komplekst fenomen. Mennesker har ulike meninger og oppfatninger som endres kontinuerlig. Det kreves at forskeren kan benytte et mangfold av framgangsmåter og metoder ettersom forskeren er en deltaker i samfunnet, og ikke en tilskuer til det han studerer (Skjervheim referert i Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Det er vanlig å skille mellom to typer metoder ved framgangsmåten i forskningen: Kvantitativ og kvalitativ metode. En kvantitativ tilnærming av vår problemstilling ville ha fokusert på å få fram en mengde av forekomsten som kan tallfestes og analyseres statistisk. Et eksempel ville vært at «40 av 100 bedrifter i offentlig sektor opplever at deres organisasjonskultur hindrer en stabil og kontinuerlig endring. Til sammenligning svarer 10 av 100 bedrifter i privat sektor at deres organisasjonskultur hindrer en stabil og kontinuerlig endring.»

Vårt forskningsspørsmål er knyttet til undersøkelse rundt dybden av et fenomen gjennom å fokusere på analytiske beskrivelser. En kvalitativ tilnærming vil hjelpe oss til å få en større og dypere forståelse av forskningsspørsmålet. Metoden vil videre egne seg godt i de tilfellene det finnes lite forskning på området, varierende empiriske funn og der det stilles krav til åpenhet og fleksibilitet (Thagaard, 2009). Vi har kommet frem til følgende problemstilling: «*Hvordan påvirkes organisasjonskulturen i en organisasjonsendring?*».

«En kvalitativ metode er kjennetegnet av nettopp fraværet av én analytisk hovedretning» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 86). En kvalitativ tilnærming vil kunne gjennomføres på mange forskjellige måter. Dette gjør transparens i undersøkelsene til et viktig krav gjennom rapporteringen av forskningsresultatene, fordi forskjellige emner utforskes forskjellig. Vi kjenner lite til om hvordan barrierene i en organisasjon har en påvirkning på utviklingen og om det er en sammenheng med diskontinuerlige endringer gjennom store endringsreformer og prosjekter. Det ble naturlig å velge et eksplorativt design, som ga oss mulighet til å utforske nye områder. Det eksplorative designet baserer seg på at man har ingen hypoteser som skal testes ut, men forskerne får en fleksibilitet til å se på nye forhold som kommer frem gjennom prosessen (Thagaard, 2009). Vår personlige erfaring og grunnkunnskap om organisasjonen ga oss en god innsikt i forskningsområdet, da begge forskerne jobber i organisasjonen. Vi valgte derfor et induktivt design der vi samlet inn data, med hensikt om å finne generelle trekk som kunne omgjøres til teorier eller generelle begreper (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Vår studie ble gjennomført som et casesdesign. Caseundersøkelser kan forklares ved at forskeren samler mest mulig informasjon/data som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vår dimensjon er et enkeltcasestudie. Vi ønsket å gå i dybden på hvordan utviklingen av organisasjonen har blitt preget av barrierer som blant annet manglende ledelse, kommunikasjon, kompetanseheving, organisasjonskultur og teknologiutvikling. Ved å benytte et enkeltcasestudie avgrenset vi oss i tid ved å se på organisasjonen sin siste endringsreform som startet i januar 2016 – *Nærpolitireformen*, og som fremdeles pågår mens vi skriver denne oppgaven. Ved å ha god innsikt i arbeidsmetoder, dokumenter og øvrige observasjoner i organisasjonen som benyttes i casestudiet, fikk vi innhentet informasjon fra flere ulike datakilder. Kildene er tid- og stedsavhengig og det benyttes kvalitative tilnærminger som observasjon og intervjuer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Ved å ha benyttet oss av flere analyseenheter, gav det oss et større perspektiv og informasjon gjennom å forske på dette enkeltcasestudiet. Casestudiet som en omfattende endringsreform kan være et komplekst tema, der man ikke bare kan se på organisasjonen som helhet, men også benytte ulike avdelinger, enheter, divisjoner og individer som analyseenheter.

### **3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg**

Et enkeltcasestudie har en konkret avgrensning i tid. Oppgaven ser på den siste endringsreformen til Politiet som casestudie. I vår oppgave har vi bare undersøkt et utsnitt av virkeligheten for å kunne gå i dybden og forstå hvordan virkeligheten oppfattes av utvalget. Ettersom endringsreformen i vårt casestudie pågår mens oppgaven skrives, vil det være ingen eller liten utfordring knyttet til glemselskurven opp mot respondentene.

#### **3.2.1 Utvalgsstrategi**

Analyseenheten for det strategiske utvalget som gjøres, dreide seg om mindre grupper av mennesker innenfor de ulike enhetene i TPD. Hvem og hvor mange informanter som ble valgt, var avhengig av hvordan vi fikk belyst forskningsspørsmålene våre, både i forhold til innhold og mengde. Vi valgte derfor informanter som kunne belyse vår forskning på en god måte. Slik vil utvalget i kvalitative undersøkelser ikke nødvendigvis være representativ, men mest hensiktsmessig (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Videre måtte informantene ha vært ansatt i TPD i minst 5 år, for å ha best mulig innsikt til hvordan politidistriktets organisasjon også var før endringsreformen som startet i 2016. Antallet informanter representerer det vi mener har gitt oss tilstrekkelig informasjon for å besvare vår problemstilling. Vi valgte 5 informanter fra ulike ledelsesnivå. Vi har valgt å skille de gjennom overordnet ledelsesnivå uten å beskrive hvilken enhet de tilhører, på bakgrunn av anonymiseringen. All data som ble lagret skriftlig ble anonymisert slik at enkeltpersoner ikke kan identifiseres. På denne måten var det ikke behov for å melde undersøkelsen til personvernombudet for forskning eller Datatilsynet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Informantene fikk tildelt fiktive navn fra intervjuprosessen for å skille de i denne oppgaven, for å unngå personidentifiserende data og for å gi leseren en nærere relasjon til innholdet i oppgaven. Samtidig har vi anonymisert hendelser og beskrivelser gjennom funnene, slik at personer og enheter ikke er gjenkjennbar. Vi har avgrenset toppledere ned til rang som politiinspektør, jf. gradsystemet til politiet.

Figur 3.1 gir oversikt over informantene. Alle informantene hadde grunnutdanning gjennom den tidligere Politiskolen (nåværende Politihøgskolen). Vi ønsket ikke å sortere informantene med videreutdanning, for å unngå eventuell personidentifiserende data.

<b>Informant</b>	<b>Utdanning</b>	<b>Organisasjon</b>	<b>Stilling</b>	<b>Lengde</b>	<b>Antall sider</b>
<b>Arne</b>	Politiskolen	TPD	Mellomleder	1:24:07	12
<b>Hilde</b>	Politiskolen	TPD	Toppleder	1:47:40	15
<b>Erling</b>	Politiskolen	TPD	Mellomleder	2:10:07	14
<b>Daniel</b>	Politiskolen	TPD	Mellomleder	1:22:55	13
<b>Tone</b>	Politiskolen	TPD	Toppleder	2:00:49	18

*Figur 3.1: Oversikt over informantene*

### **3.2.2 Datainnsamling**

I denne oppgaven har vi fokusert på kvalitative intervju som innsamlingsmetode. Den innsamlingsteknikken vi brukte mest i vår oppgave, var gjennom enkeltintervju. På et strategisk nivå valgte vi å se på informanter som hadde god innsikt gjennom sin rolle i organisasjonen og gjennom arbeidserfaring. Den taktiske vurderingen vi foretok satte ingen hindring på kjønn eller alder, men et krav var at man enten hadde en stilling eller funksjon som hadde innsikt til fenomenet vi forsker på.

Vi startet innsamlingsprosessen ved først å søke om tillatelse (vedlegg 2) til å gjennomføre intervju av ansatte i TPD til Politimester Moe. Små detaljer har endret seg underveis i prosessen, men de var ubetydelig i forhold til rammene for søknaden. Vi fortsatte deretter med å kontakte de utvalgte informantene der vi informerte om oppgavens formål og ønske om deres deltagelse til intervju for vår oppgaven. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene på en nøytral arena for å unngå at informantene skulle bli påvirket på noen måte og at de skulle føle seg trygge og avslappet, men vi opplevde at ingen av informantene hadde noe i mot å gjennomføre intervjuene på eget arbeidssted. Vi innledet intervjuene med en kort presentasjon av oss, åpnet for spørsmål om de tilsendte dokumentene, hvordan anonymiseringen foregikk og deres rett til å trekke seg. I tillegg forberedte vi oss på hvordan vi skulle håndtere intervjuprosessen gjennom Johannessen et al. (2011) sine forberedelser for at intervjuet skulle oppfattes som profesjonelt.

### **3.2.3 Gjennomføringen**

Intervjuene ble gjennomført som et semistrukturert intervju (vedlegg 1). Den ble utarbeidet ved å identifisere sentrale deltemaer opp i mot vårt forskningsspørsmål, der vi videre laget en systematisk liste over generelle spørsmål som inngikk i hvert tema. Vi ønsket å dele intervjuet i to gjennom de to hovedtemaene vi forsker på; kultur og endring. Et slikt intervju følger en overordnet intervjuguide som et utgangspunkt, mens man kan varieres med tema, spørsmål og rekkefølge avhengig av informasjonen som kommer. Slik kunne vi som forskere bevege oss mer fritt i intervjuguiden og lot informanten forklare seg fritt rundt hvert tema (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Hensikten var å oppmuntre informanten til å komme med mer informasjon rundt hvert tema ved å forklare seg så fritt som mulig uten at forskeren la føringer ved spørsmålsstillingen. Slik ville vi kunne gå i dybden og få dekket de forskjellige temaene, som ga oss en god balanse mellom struktur/standarisering og fleksibilitet. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, da vi så på dette som den mest hensiktsmessige metoden sett opp i mot fordeler og ulemper ved å gjennomføre et intervju. For å ha en notoritet på dataene som ble innhentet, ble disse skrevet ned elektronisk for å kunne foreta en bedre tolking og analyse av de i ettertid. Vi brukte digital diktafon for opptak av intervjuene, hvor vi senere benyttet lydfilene for ordrett transkribering. I tillegg ble det tatt notater underveis for hvert intervju. Ved å benytte dybdeintervju, fokuserte vi på en informant av gangen for å skape god relasjon og trygghet til informanten for å få best mulig data.

### **3.2.4 Analyse av data**

Johannesen et al. (2011) beskriver at datamaterialet må systematiseres, før man begynner på analyse og fortolkning. Oppgaven har et induktivt design der man samler inn data med hensikt om å finne generelle trekk som kan omgjøres til teorier eller generelle begreper (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi hadde på forhånd satt av rimelig tid til selve dataanalyseprosessen, da vi var forberedt på at dette ville være en langvarig og viktig prosess. Transkribering av 5 intervju var en prosess som var tidkrevende. Vi transkriberte intervjuene ordrett etter hvert intervju, slik at vi hadde god kontinuitet i behandlingen av data ved å ha det ferskt i minne og for å spare tid.

Figur 3.2 viser knyttede referanser og noder til hvert intervjuobjekt. Da det er noe variasjon i antall kodete referanser fra høy til lav, skyldes det at på de objektene der det var lavt antall

referanser, ble større deler av teksten kodet inn. Tabellen gir derfor kun en overordnet oversikt over referanser og noder, og ikke hvordan de er benyttet i denne oppgaven.

<b>Informant</b>	<b>Antall kodede referanser</b>	<b>Antall noder knyttet</b>
<b>Arne</b>	177	35
<b>Hilde</b>	181	37
<b>Erling</b>	55	22
<b>Daniel</b>	271	34
<b>Tone</b>	168	41

*Figur 3.2: Oversikt over kodede referanser og noder*

For å analysere en så stor mengde data, var vi avhengig av å benytte et godt dataprogram for kategorisering, organisering og analyse av innsamlede data. NVivo er dataprogrammet vi benyttet for å bryte ned relevante data inn i kategorier, også kalt koding. Hensikten var derfor å få organisert og systematisert datamaterialet for å så analysere og tolke våre funn. I vår oppgave organiserte vi datamaterialet ved å bruke en tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data. Vi indekserte datamengden ved å sette merkelapper på setninger eller avsnitt. For å kunne analysere den mengden data vi hadde innhentet, måtte vi som forskere dele inn materialet i meningsfulle og relevante tema, også kalt noder. Videre kategoriserte vi disse i ulike grupper som omhandlet deltemaer vi hadde identifisert på bakgrunn av forskningsspørsmålet. Dersom flere informanter hadde fellestrekk i besvarelsen av et konkret spørsmål, kategoriserte vi disse inn under samme gruppe, mens de som avvakte fra fellesstrekkene gikk inn i en annen gruppe, men allikevel innenfor samme hovedkategori. Slik ble det mulig å studere avvike fra fellesstrekkene på en dypere måte for å se på hva årsakene til avviket skyldes.

Dataen ble deretter lest på en fortolkende måte. Det betyr at vi som forskere forsøker å vise hva vi tror dataen betyr og hva vi kan slutte fra den. En fortolkende lesning får oss til å forstå normer som er fremtredende i informantens miljø og hvilke diskurser vedkommende påvirkes av (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Fokuset lå bak det som skrives, ikke bokstavelig hvordan det skrives. Gjennom å lese data fortolkende, ville vi forstå informantenes fortolkning av det fenomenet vi forsker på. Etter en nøysom prosess med koding i flere underkategorier, kom vi frem til flere likhetstrekk fordelt på 5 hovedkategorier og 48 underkategorier. Disse vil vi presentere i neste kapittel der vi redegjør for vår empiri. Vi

har hatt stor hjelp av å bruke NVivo for å systematisere, kode og analysere den mengden rådata vi har innhentet. Selv om det har vært en lang prosess, har det spart oss for vesentlig mye tid sammenlignet med en manuell behandling av data.

### **3.3 Validitet og reliabilitet**

Validitet er vanligvis brukt under undersøkelser for å sikre at vi måler det vi tror vi måler og om en metode undersøker det som er hensikten. For å sikre validitet kan en gjennomføre en vedvarende observasjon. Det gjøres ved å bruke nok tid til å bli kjent med feltet og bygge opp tillit. Metodetriangulering kan også benyttes og vil si at det brukes ulike metoder, som for eksempel intervju og observasjon samtidig (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I analysen vi har gjennomført, har vi i oppsettet og gjennomføringen av undersøkelsen tatt dette i betraktning. Siden vi i vår oppgave ønsket å undersøke hvordan kulturen påvirkes i en organisasjonsendring, har vi benyttet oss av kvalitative intervjuer uten svaralternativer, men spørsmål som åpnet for en «naturlig» samtale slik at intervjuobjektene følte seg trygge til å svare ærlig. Dette kunne selvfølgelig føre til en større variasjon på svarene, men det kunne allikevel føre til at flere i større grad åpnet seg og svarte ærlig, noe som var hovedmålet for å besvare problemstillingen best mulig. I tillegg til å stille spørsmål, benyttet vi oss av observasjon under intervjuene for å sikre best mulig validitet. For å svare på forskningsspørsmålet valgte vi å fokusere på myke data som tekst og lyd. Dette valgte vi fordi spørsmålet omhandler noe så abstrakt som organisasjonskultur, og vi tror derfor at resultatet på denne måten ville gi mest mulig relevant data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Reliabilitet betegnes i forskning som datas pålitelighet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Siden vi som nevnt skal undersøke et ganske abstrakt fenomen og vi ønsker å fremkalle flest mulig ærlige svar, vil svarene som blir gitt i stor grad basere seg på subjektive meninger, og er i den grad pålitelig bare dersom vi går ut ifra at informantene svarer ærlig. Reliabilitet i kvalitativ forskning anses ikke som like hensiktsmessig, fordi slike undersøkelser ofte gir subjektive data hvor samtalen styrer datainnsamlingen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Reliabilitet er derfor mer egnet for kvantitativ forskning. Ved



å ha vært tydelig og transparent på alle stegene i forskningsprosessen, har vi også økt troverdigheten til funnene. Når det kommer til spørsmål knyttet til reliabilitet må vi som nevnt gå ut ifra at intervjuobjektene svarer så ærlig som mulig, men også at deres svar og meninger ikke nødvendigvis tegner et bilde av hvordan virkeligheten er. Vi har derfor valgt å forme spørsmålene slik at vi får så individualiserte svar som mulig.

### **3.4 *Kristisk refleksjon over valgt design og metode***

I vårt forskningsprosjekt har vi valgt kvalitativ metode for å undersøke et fenomen innad i vår organisasjon. Flere faktorer som tidligere er nevnt legges til grunn for valget av metode. Med et kritisk blikk rettet mot valg av metode, viser det seg at kvalitative data sammenlignet med kvantitative preges av mindre strukturering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

En faktor ved kvalitativ metode er at man kan oppleve at man må endre innsamlingsteknikk, fordi man ikke får tak i de dataene man ønsket gjennom metodene man har tatt utgangspunkt i. Det kan også være at man underveis må utvikle nye teoretiske begreper fordi det kan være vanskelig å tolke informasjonene og observasjonene fra intervjuene om til data som kan benyttes. Dette fører igjen til at den dataen man har fått, leder til endring av hypoteser og teorier (Wadel referert i Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi vurderte også om vi skulle gjøre intervjuobjektene kjent med hvordan teorien definerer noen av begrepene som blir omtalt i denne oppgaven, noe som kunne ha bidratt til en gjensidig begrepsavklaring. Ettersom vi ønsket å oppnå en mest mulig subjektiv uttalelse knyttet til begrepene og legge minst mulig føringer for dybdeintervjuet, unnlot vi å gjennomføre en begrepsavklaring i forkant.

Ved analyse av kvalitative data stilles det ofte større krav til fortolkning. Det er her en klar sammenheng mellom det vi skal fortolke, konteksten det fortolkes i og vår egen forforståelse. I vårt valg av metode kan dette tildels være en utfordring, da vår kjennskap til egen organisasjon kan være med å påvirke denne fortolkningen ved at vi er forutinntatt om egen forståelse av temaet det forskes på. Ved bruk av observasjon som innsamlingsmetode, der fortolkningen omhandler forståelse av kontekst og setting, kan det også preges av at vi som forskere kan ha ulik oppfattelse av situasjoner.

Kvantitativ metode som alternativ metode kan også være hensiktsmessig i forbindelse med å studere sammenhengen mellom fenomener. Det ser allikevel ut til at kvalitativ metode kan gi en bedre innsikt i sosiale fenomener og lettere samle opp data på et mer subjektivt- og

menneskelig plan, eksempelvis gjennom meninger og oppfatninger. Et alternativ som stadig praktiseres i forskning kan være å kombinere kvalitative og kvantitative metoder. Dette kalles metodetriangulering og kan gjøre det lettere å se et fenomen fra flere perspektiver (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Ved å for eksempel kombinere kvalitativ og kvantitativ datainnsamling kan en teste om ulike tilnærminger fører til samme konklusjoner og det kan være med på å styrke tilliten til resultatene. Eventuelle avvik mellom resultatene kan være med på å skape nye tolkninger, teorier og lettere forklare bakgrunnene for de aktuelle forskningsspørsmålene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I følge Yin (referert i Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011) er et kriterium for å tolke funnene i undersøkelsen å sammenligne de med allerede eksisterende forskning på området. Det kan skape utfordringer i vårt forskningsprosjekt, fordi mangel på tidligere forskning og funn på feltet kan føre til at sammenligningen av våre funn i større grad baserer seg på våre subjektive oppfatning og teorier fra i forkant av prosjektet. Et annet moment med casestudier er at det ikke er mulig å generalisere resultatene og det stilles krav til at man innehar god informasjon om feltet ved valg av case (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

### **3.5 *Etiske problemstillinger***

Som for all annen virksomhet i samfunnet, finner vi i forskningen også ulike regler og retningslinjer som en i arbeidet med forskning må ta hensyn til. Etiske problemstillinger kan oppstå dersom forskningen direkte berører mennesker (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Vi må ta i betraktning at ved forskning på dette feltet er stor sannsynlighet for at informantene som deltar i forskningen i stor grad innehar sterke meninger og følelser rundt temaet. Spesielt da organisasjonen som forskes på er på nåværende tidspunkt i en pågående endring. Det kan derfor være at vi som forskere må «beskytte» dem mot å dele for mye eller å bli for følelsesmessig engasjert i temaet. Dette kan også være en utfordring ved undersøkelsesmetoden vi har valgt, som foregår mer som et samtaleintervju. En måte vi la godt til rette for dette, var ved å være bevisst over dette i designet av undersøkelsen. Før selve intervjuet la vi til rette ved å informere informantene godt om hvilke retningslinjer de hadde, hvordan selve undersøkelsen ville bli gjennomført, og hva det er vi ønsket å få svar på. Det er også en del retningslinjer vi som forskere må forholde oss til i et slikt forskningsprosjekt.

Særlig er det tre typer hensyn vi må ta i betraktning: Retten til selvbestemmelse og autonomi, respekten for privatlivets fred og at det kan fremkomme informasjon som innad i organisasjonen kan være av en konfidensiell karakter. Disse hensyn var blitt avklart i forkant av datainnsamlingen.

### **3.6 Oppsummering metode**

I kapitlet om metode har vi gjort rede for vårt valg av vår kvalitative fremgangsmåte for oppgaven. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming med et eksplorativt design, der vi videre har benyttet induktiv dataanalyse ved å samle inn data med hensikt om å finne generelle trekk som kan omgjøres til teori eller generelle begreper. Det eksplorative designet er gjort gjennom en enkeltcasestudie ved å samle inn mest mulig informasjon om et avgrenset fenomen. Alle informantene vi spurte, stilte til intervju og vi benyttet oss av 5 ledere i TPD til datainnsamlingen. Det resulterte i 72 transkriberte sider fra intervjuprosessen. Etter transkribering, startet vi med å systematisere all rådataen gjennom programmet NVivo. Vi var forberedt på at dette ville ta tid og at det var en viktig prosess. Vi fikk etterhvert kodet om dataen til 5 hovedkategorier med 48 underkategorier. I forhold til oppgavens validitet og reliabilitet, har vi hele tiden forsøkt å være kritisk til vårt eget forskningsarbeid og bevisst i forhold til vår rolle som forskere som undersøker et fenomen i egen organisasjon og dermed kan være farget av egne erfaringer. Vi har gjennom hele prosessen med datainnsamling vurdert informantene vi har benyttet som pålitelige med tanke på dataen vi har fått presentert, samtidig som at vi har vært bevisste over at det er et smalt og spisset utvalg i forhold til et stort politidistrikt. Vi har også økt reliabiliteten gjennom bruk av diktafon i intervjuene. I forhold til de forskningsetiske retningslinjene, har vi sørget for å informere informantene våre godt om anonymitet, forskningsområdet vårt og rammene for intervjuet, samtidig som at de alltid ville ha mulighet til å kunne trekke sin deltakelse fra oppgaven.

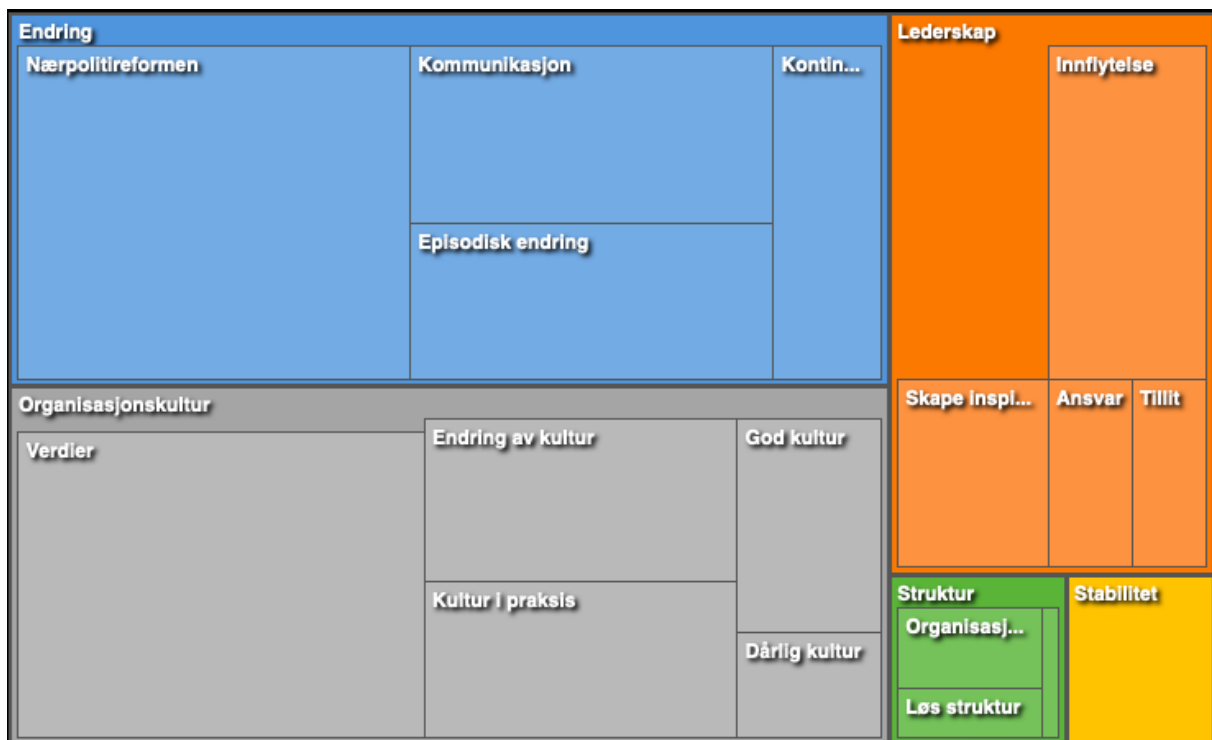
Vi har nå gjort en kort oppsummering av de viktigste momentene i kapitlet om metode. I neste kapittel vil vi presentere funnene vi har gjort gjennom de semi-strukturerte dybdeintervjuene.

## 4.0 Presentasjon av funnene

Prosessen med å hente inn og analysere den mengden rådata gjennom våre intervju, har vi beskrevet i metodekapitlet. Etter å ha transkribert intervjuene som vi har gjennomført ordrett, har vi kodet datasettet og identifisert de mest relevante sitatene opp imot problemstillingen som angår temaene endringsprosesser, organisasjonskultur og lederskap. Vi har også vært åpne for andre temaer. Vi har gjennom bruk av programmet NVivo systematisk analysert datamaterialet gjennom noder i programmet og har kommet frem til 5 hovedkategorier. Ut ifra forarbeidet med problemstilling, hovedtema og intervjuguide har disse 5 hovedkategoriene utpekt seg som relevante for å påpeke funn i studien.

De 5 hovedkategoriene vi kom frem til vises i figur 4.1:

1. Endring
2. Organisasjonskultur
3. Lederskap
4. Struktur
5. Stabilitet



Figur 4.1: Oversikt over hoved- og underkategorier i datamateriale fra NVivo

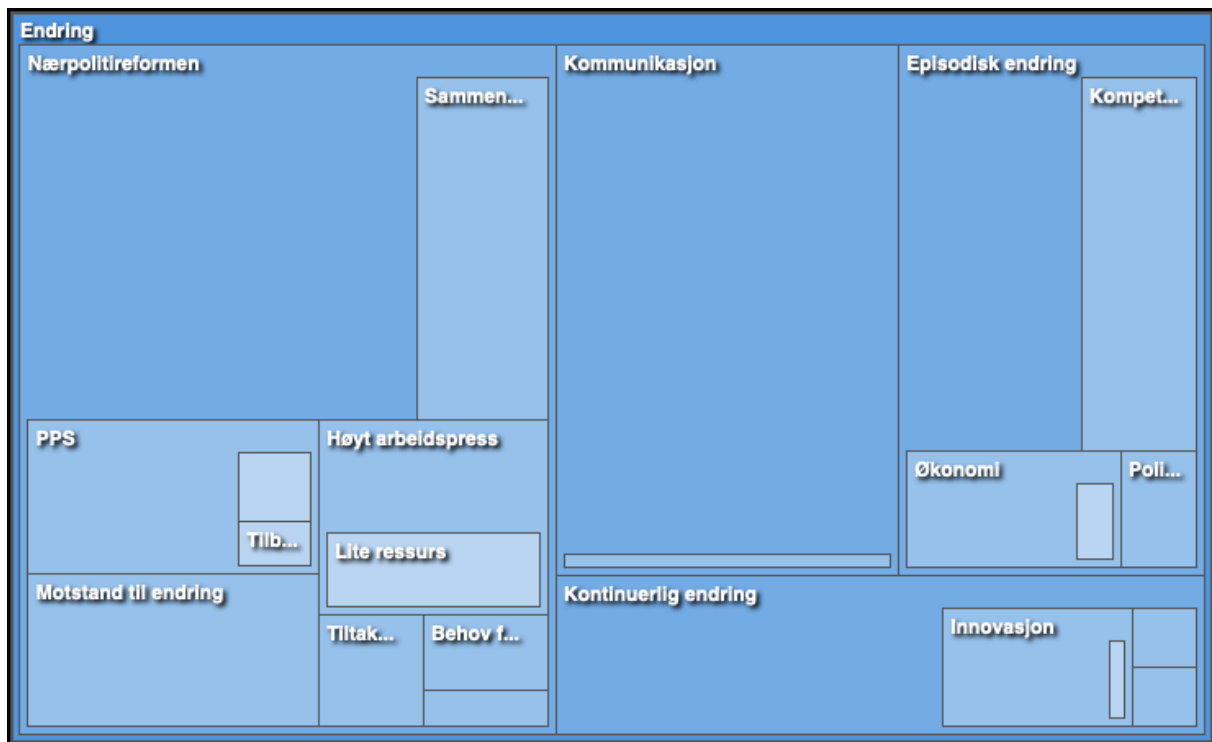
Problemstillingen tar opp temaet om kultur og endring i en organisasjon, slik at disse ble naturlige kategorier i analysen ettersom spørsmålene fra intervjuet dreiet seg inn på disse temaene. Lederskap ble også en sentral kategori, da vi ønsket å studere viktigheten av lederens rolle innenfor organisasjonskultur og endring. Lederskap har en sentral rolle når vi studerer organisasjoner og knyttes direkte til de øvrige kategoriene. Samtidig så var utvalget av informanter mellomledere og toppledere i TPD, noe som ga god data om dette temaet. Struktur og stabilitet ble to mindre kategorier, men vel så viktig da vi ser at funnene vi har gjort gjennom datamaterialet i andre kategorier er like relevante på tvers av hverandre. De kunne også ha blitt plassert under hovedkategorien endring, men vi ønsket allikevel å skille de ut til egne kategorier ettersom situasjonene kan knyttes innenfor flere kategorier. Øvrige funn som blir presentert i de ulike kategoriene, vil også kunne knyttes til andre kategorier enn der de er oppført. Vi ser de er sentrale elementer som på bakgrunn av teori, empiri og funn fra intervju gjør at de fortjener sin plass som hovedkategori. Ettersom hovedkategoriene belyser problemstillingen om kultur i en organisasjonsendring, er det vanskelig å sette tydelige grenser mellom de ulike kategoriene. På en annen måte vil kategoriernes relevans ovenfor hverandre synliggjøre at de er sammenvevd i et større bilde og dermed har en sammenheng i oppgaven.

Videre vil vi presentere hver hovedkategori med en kort presentasjon av de tilhørende underkategorier. Enkelte underkategoriene er også brutt ned enda et nivå, men vi vil presentere de viktige funnene samlet innenfor hver hovedkategori. Vi vil presentere empirien gjennom sitater fra informantene og vår analyse. Datamaterialet som blir presentert er omfattende, men også viktig for å kunne gå i dybden på vårt forskningsområde. I drøftingen vil vi gå mer konseptuelt og konkret til verks. Hovedkategoriene blir deretter oppsummert, hvor våre funn blir videre vist i drøftingen i kapittel fem.

#### **4.1 Endring**

I dette kapitlet presenteres underkategoriene vi har samlet under endring. Vi vil se hvordan nærpolitireformen har påvirket organisasjonen, hvilke tiltak gjennom episodiske og kontinuerlige endringer som kan bidra til å utvikle organisasjonen og hvordan kommunikasjonslinjene er avgjørende i en endringsprosess.

Ved å presentere figur 4.2 får man en oversikt over hovedkategorien endring med sine tilhørende underkategorier.



Figur 4.2: Oversikt over underkategorier i hovedkategorien endring

Som figuren viser, kom vi frem til flere underkategorier etter koding med tilhørende underkategorier. Disse vil ikke bli beskrevet i detalj, men vi vil presentere utdrag for å vise dybden i innhentet datamateriale. Underkategoriene i figur 4.2 er listet opp etter størrelse fra stor til liten:

- Nærpolitireformen
- Kommunikasjon
- Episodisk endring
- Kontinuerlig endring

#### 4.1.1 Nærpolitireformen

Nærpolitireformen er tidligere definert som den endringsprosessen som foregår i politiet og som denne studien tar for seg som case. I denne underkategorien har vi blant annet sett på funn som angår høyt arbeidspress, motstand til endring og sammenslåing, samtidig som man har sett flere funn om prosjekt Politiarbeid På Stedet (PPS). Underkategorien er godt belyst av informantene og man ser likhetstrekk i flere funn, samtidig som man ser individuelle variasjoner i enkelte funn.

Gjennom nærpolitireformen har lensmannskontorer og politistasjoner blitt slått sammen og flere ser viktigheten i et tettere samhold på tvers av enhetene. Daniel forteller at han synes det er spennende hvordan sammenslåingen foregår, da man skaper en ny pott av kultur som smeltes sammen.

*«...vi er flere enheter som er slått i sammen til en større enhet og det har jo og en betydning for kultur, fordi man får mange forskjellige kulturer fra de ulike tjenestedene som blir dratt inn til en enhet der man får mange ulike elementer inn under et og samme tak som skal jobbe sammen.» (Daniel)*

Arne ser også fordelene med å bli større enheter etter å ha blitt slått sammen. Ved å fjerne de tidligere grensene, ser han at de oftere får bistand fra andre enheter, man er mer sammensveiset og vet mer hva som skjer i de andres områder og jobber mer mot samme mål. Han opplever også at patruljene fra andre enheter også er med på å hjelpe hverandre i straffesaker og oppdrag.

*«Før var det slik at du ikke skulle over grensa til «nabo-lensmannen», da måtte du jo ringe han. Det var liksom slik: «hvorfor er du i teigen min?» (Arne)*

Arne forteller at behovet for en endring var til stede når nærpolitireformen ble iverksatt og setter det i kontrast til det som skjedde på 22.juli i 2011 på Utøya og Oslo. Han beskriver det som den dagen da politiet ikke fant hverandre og at politiet ikke var rustet for å håndtere store hendelser som skjedde i samfunnet. På operasjonssentralen i Trondheim mottok de telefoner fra personer på Utøya:

*«På samtalen så hørte man skuddene i bakgrunnen. Videre hørte man at det ble sagt fra en på operasjonssentralen til en annen patrulje at «dere må hente fylla i parken». Han på operasjonssentralen skjønnte ikke alvorligheten i det egentlig.» (Arne)*

Daniel forteller at politiet var akterut på kriminalitet og man fant ut at man hadde stått stille for lenge.

Hilde beskriver behovet for endring gjennom samfunnsoppdraget til politiet: Man må bli bedre og man må henge med i tiden.

*«Målet her er jo egentlig at politiet skal bli mer effektiv, vi skal drive mer forebyggende og vi skal på en måte henge med i utviklingen. Derfor så tror jeg at det fortsatt blir endringer på oss.»* (Hilde)

Tone peker på faktorer innenfor teknologi, der politiet ikke har klart å utvikle seg godt nok. Det gjelder ikke bare kriminalitet på nett, men også *«... digitalisering av ulike oppgaver som burde vært på plass, men blir forsinket som igjen skaper byråkrati»* (Tone)

Her ser vi at informantene har ulike syn på hvorfor det var et behov for endring i organisasjonen. Det disse funnene har i likhetstrekk, er at det dreier seg om at organisasjonen må utvikle seg for fremtiden og tilpasse seg for endringer.

Hilde forteller at media viser stor interesse for å finne ut om politiet ikke er med noen steder etter nærpolitireformen. Hun beskriver en hverdag ut ifra oppdragsstatistikken der politiet server langt flere oppdrag enn for 5 år siden, og det med færre ressurser ute. Med et stadig høyere press fra Politidirektoratet ut ifra det man blir målt i og de forventninger som stilles, så forteller Hilde at det blir et slags krysspress. Hun beskriver en hverdag med høyt arbeidspress for sine medarbeidere.

Tone ser en utfordring når man skal jobbe med mange nye arbeidsmetoder hvis folk skal komme seg inn i det og bli komfortabel. Man må samtidig gjøre de gamle oppgavene, da det ikke er noen automatikk i at de blir erstattet.

*«Dette gjør jo at du får dobbelt så mye å gjøre i en periode, og hvis denne perioden varer veldig lenge blir folk utålmodig.»* (Tone).

Hun drar fram en hendelse der en innsatsleder i et annet distrikt stod frem i media og fortalte om kollegaer som kjente et enormt arbeidspress der folk gråt på jobben. Tone forteller at slike utspill og reaksjoner kan være knyttet til lite ressurser og høyt arbeidspress.



Arne beskriver en hverdag der de ikke gir medarbeiderne god nok tid til å gjøre en god nok jobb. *«Arbeidsoppgavene blir så mange at man føler at man aldri får gjort en god nok jobb på hvert enkelt oppdrag, og det er ikke bra.»* (Arne)

Tone forteller at det påvirker kulturen og setter stabiliteten i veldig stor bevegelse. Det er en realitet der man har for store arbeidsoppgaver og arbeidsmengde i forhold til antall personer man er. *«... folk sitter med en opplevelse av at yteevnen er tøyd langt nok allerede, så jeg tror i større grad nå at det er viktig å senke litt ambisjonsnivået fremover og med det også ta tilbake litt verdien med at man kommer på jobb og at man er litt åpen i forhold til det.»* (Tone)

Arne opplever også en viss form for motstand til endringsprosessen. Det er spesielt i forhold til sentraliseringen hvor lensmannskontor blir nedlagt og medarbeidere får annen jobb. Arne forteller at han opplever at man er i motstand når man hører om noe nytt. Vi tolker det Arne forklarer at det nødvendigvis ikke gjelder motstand til nye tanker, men at når det skjer noe nytt så vil man sette mye i bevegelse og fremtiden kan bli usikker.

Hilde forklarer at det vil være naturlig med motstand til en endring. *«... det gjør noe med min arbeidssituasjon og da begynner dem og røre på verdiene mine, kulturen min.»* (Hilde)  
Samtidig ser hun at folk flest er positive til endringer frem til de er rundt 30 år. De unge beskriver hun som mer endringsvillig og lyst til å lære noe nytt, mens de eldre foretrekker mer det som er trygt og godt, og da tror hun at man blir litt skeptisk til endring.

Informantene viser likheter i funnene der vi ser at motstand til endring kan oppstå når det rokkes om i stabiliteten ved enheten gjennom kulturelle elementer.

Daniel forteller om episoder fra da han jobbet ved en enhet i TPD der han opplevde medarbeidere som var frustrert og skeptiske til endringen. Han forteller at noen ble berørt av endringen i større grad enn andre.

*«Når det var skrevet noe negativt om politireformen, så hengte de det opp på kjøkkenet. Men jeg lot de bare holde på, det var deres måte å få ut frustrasjon. Når de hengte opp noe, så*

*drev ikke jeg og tok det ned igjen, det hadde jo blitt helt feil. Men heller snakk om det, diskuter det også får man landet den.» (Daniel)*

Her ser vi et interessant funn som gir en litt annen vinkling opp mot vår problemstilling. Daniel presenterer et funn som kan tyde på at endringen kan bli påvirket av organisasjonskulturen, og ikke motsatt slik vår problemstillingen undersøker.

Daniel forteller at han var opptatt av å la de få utrykke seg på sin måte, samtidig som han forsøkte og forsiktig hinte til at vi gjør dette for at det skal bli bedre. Det var viktig for Daniel å vise forståelse for skepsisen og frustrasjonen, og heller fokusere på det positive i endringen i det daglige. Han ser en utfordring med endring i en allerede etablert kultur der det tidligere ikke har vært aksept for å utvikle seg.

*«Politiet har stått veldig stille og sånn har vi hatt det her og sånn skal vi alltid ha det. Så det er vel en del kulturelementer som jobber rundt omkring som ikke er helt åpent for det her. Og der tenker jeg og på ledere som er godt oppi årene som er en del av en allerede etablert kultur om sånn det alltid har vært - motstand på ledernivå som ikke ser det innovative og de fordelene som mye av det vi holder på med nå.» (Daniel)*

Tone forteller at hun opplevde en massiv motstand og mange ulike reaksjoner når de skulle slå sammen en større avdeling som tidligere lå i det gamle Nord-Trøndelag politidistrikt og Sør-Trøndelag politidistrikt over til én avdeling i det nye TPD. Når motstanden ble veldig kraftig, kalte hun inn til møte for å snakke ut om det. Deretter hadde hun oppfølgingsmøter for å ivareta personene på en best mulig måte.

*«Det som jeg tenker er viktig er at man bruker vernetjenesten på en god måte, og at man er veldig tydelig på budskapet sitt, altså det handler om å velge seg fem hovedbudskap da. 3- 5 hovedbudskap og uansett hvilke spørsmål du får så sier du det samme hver gang, for da er det det du kjennetegnes ved. Hvis du intuitivt skulle svare på alle kontekster motstanden kommer i så blir du bare en vingle-Per på en måte.» (Tone)*

Hilde ser en økt kompetanse på den gjennomsnittlige patruljen innenfor etterforskning knyttet til innkomne oppdrag, sammenlignet med 15 år siden.

*«Jeg tror at PPS har vært med og løftet det. Så det er jo en kulturendring som har kommet som noe positivt da.» (Hilde)*

Daniel påpeker spesielt at det har skjedd gjennom PPS og tilbakemeldingsmøtene. Han beskriver at det har blitt en kultur for å gi tilbakemelding. En endring i kultur ved å gi tilbakemelding gjennom PPS, vil også kunne gi endring i kultur innenfor andre områder. Han ser det i en sammenheng med at det begynner å utvikle seg en kulturell aksept for å få til en kontinuerlig endring der han jobber.

*«Organisasjonen har endret seg ved at det er verdsatt at det skal produseres. Og at folk som leverer blir sett opp til. Man kunne jo ha jobbet i 10 år og skrevet rapporter uten å høre noe som helst, og da går man i samme tralten hele tiden. Men når du sitter på disse tilbakemeldingsmøtene der man omtrent river i stykker anmeldelsene til folk, setningsoppbygging, avsnitt, trekker fram gode anmeldelser som er skrevet, viser fram dem, så blir vi jo bedre – det er det ingen tvil om.» (Daniel)*

Erling beskriver en av de nye arbeidsmetodene KUBA som akkurat det samme som man har gjort tidligere. Tidligere jobbet man med problemorientert politiarbeid (POP) og det handlet om det samme, forteller Erling. Han beskriver POP som at de skulle identifisere et problem, prioritere, sette inn tiltak, og deretter evaluere.

*«Og så kom det plutselig ovenfra at man ikke kunne kalle en seksjon noe som begynte med ordet problem, fordi det var negativt. KUBA er egentlig akkurat det samme, bare at det nå heter kunnskapsbasert politiarbeid, det skifter bare litt navn. Det er litt mer moderne med en teknologisk app man kan forenkle jobbingen på. Men i bunn og grunn så er det det samme vi holder på med, år etter år. Det står jo i den gamle politiinstruksen om at politiet skal forebygge og det er akkurat det samme.» (Erling)*

#### *4.1.1.1 Oppsummering nærpolitireformen*

Vi ser gjennom funnene i nærpolitireformen at sammenslåingen av flere enheter ikke var utelukkende negativ – også når det gjelder sammenslåing av ulike kulturer. Informantene påpeker at sammenslåingen av enkelte enheter har endret kulturen ved at det har gitt et større samarbeid. Videre så mener informantene at det var et klart behov for å gjennomføre

nærpolitireformen, særlig grunnet etterslep i teknologi. Her ser vi at funnene fra de ulike informantene samsvarer i stor grad og det forteller oss at informantene har dannet seg like refleksjoner om sammenslåingsprosessene og behovet for en endring. En sammenslåingsprosess viser her at det nødvendigvis ikke påvirker kulturen negativt. Vi ser den blir utfordret ved at det stilles økte forventninger av medarbeidere. Informantene påpeker at reformen har påvirket kulturen og stabiliteten i organisasjonen gjennom høyt arbeidspress der man på generelt grunnlag har for mange oppgaver og for få til å gjennomføre de. Motstand til endring beskrives av informantene ved at reformen endrer på din arbeidssituasjon og dermed rører ved ens verdier og kultur, som skaper en usikker fremtid. En informant beskriver et interessant funn der man ser en utfordring med å endre seg i en allerede etablert kultur der det tidligere ikke har vært aksept for å utvikle seg. Disse kulturelementene beskrives ved at de har forplantet seg fra medarbeidernivå opp til ledernivå der man ikke ser fordelene av å være innovativ og utvikle seg. Flere informanter drar frem prosjektet PPS som har vært med på å endre kulturen i politiet gjennom å ha en tilbakemeldingskultur innenfor etterforskningsfeltet. Dette har skapt en kulturell aksept der man også har blitt flinkere til å evaluere seg innenfor andre områder. Funnene forteller oss at informantene har ulike oppfatninger over hvordan nærpolitireformen påvirker organisasjonen, men man ser at det er likhetstrekk på tvers av de ulike funnene. I neste kapittel vil vi se nærmere på funn gjennom kommunikasjon i endringsprosessen.

#### **4.1.2 Kommunikasjon**

Hvorvidt nærpolitireformen har blitt kommunisert ut på en god måte, forklarer informantene at de har en varierende oppfatning innad i organisasjonen. Hilde forteller at det kommer an på fra hvilket ståsted man står i. Hilde ser også en utfordring i forhold til hvor mye informasjon som skal kommuniseres ut for at det skal være godt nok.

*«Det er jo fort at det blir for mye informasjon på for mange steder. Vi som ledere har jo en plikt til å informere og involvere, men jeg ser jo at det har gått fort i svingene så involveringen har nok ikke vært like bra alle steder.» (Hilde)*

Erling opplever at kommunikasjonen om nærpolitireformen har vært mangelfull til de som har blitt berørt.

*«Jeg har et inntrykk av at kommunikasjonen mellom ledelsen og oss i hele denne reformen har foregått på mail eller henvisninger til et eller annet på Kilden (Intranett). Det har vært veldig lite møter der ledelsen har stått rakrygget og sagt at sånn og sånn er det og sånn og sånn blir det.» (Erling)*

Daniel har selv blitt berørt av reformen og forteller at han synes at de berørte enkeltindividene har blitt godt inkludert i prosessen gjennom allmøter, mail og annet.

*«Vi har hatt samtaler en til en, vi har hatt fellessamlinger, jeg har ikke hørt noen ansatte som har sagt at dette har gått for fort og over ens hode til å kunne henge med. Ingen jeg har hørt som har sagt det. Så jeg føler prosessen har vært god.» (Daniel)*

Daniel forteller at han tror kommunikasjonslinjer har vært tenkt på, men at det blir for mye informasjon som går ut gjennom uendelig mange mail og Kilden slik at folk ikke orker å bry seg lengre.

*«Det er mye bedre om stasjonssjefen kommer inn og snakker med folk og kommer inn på paroler og sier at det er dette vi vil etterleve. Her skal vi gjøre det sånn, her hos oss skal vi ha det sånn og jobbe mot det. Det blir mye flytende informasjon som må bli mye tydeligere.» (Daniel)*

Tone skulle ønske de hadde hatt mer tid til å snakke med hver enkelt gjennom reformen for å ivareta de berørte på en bedre måte. Hun forteller at man samtidig måtte stole på at lederne faktisk bidro til at informasjonen nådde ut.

*«Jeg tror i veldig stor grad at veldig mye informasjon aldri nådde ut slik de var tiltenkt, også tror jeg samtidig at viktig informasjon nådde ut. ... det vil jo alltid være noen som tenker at man fikk jo aldri noe informasjon. Jeg er sikker på at man egentlig ikke forstod hvordan dette personalløpet virket heller, eller hvordan det var ment å virke.» (Tone)*

Her ser vi i funnene at kommunikasjonslinjene og informasjonen som gikk ut i organisasjonen avhengte av ens ståsted og at vi derfor ser noen ulikheter fra informantene. Det vi ser likhetstrekk av gjennom funnene, er at kommunikasjonslinjene kunne hatt et større fokus enn gjennom digital informasjon som intranett og e-post.

Arne beskriver en usikkerhet i all informasjon tilknyttet reformen.

*«Jeg føler jo at de ansatte ikke har fått god nok informasjon på hva reformen gikk ut på, og det går nok på at ... en ting det går på er i hvert fall at jeg ikke kunne det nok selv, og det skal jeg være ærlig på. Det har blitt for voldsomt egentlig, og det har også blitt brukt fine ord og vendinger og hva betyr egentlig det? Jeg tror at hvis man skulle ha fått med seg alt og vært god nok tror jeg vi måtte ha lest oss bort» (Arne)*

Daniel forklarer at uklare mål kan ha en sammenheng med at vi er for dårlige til å evaluere oss. Da man tidligere hadde et større fokus på tall, oppklaring og straffesaker, har man det ikke lengre ifølge Daniel. Man hadde også mer oversikt om man kunne kjøpe inn noe på enheten eller ikke.

*«Det vi dro opp, jobbet mot, litt konkurranse på enhetene om hvem som hadde best oppklaring og nå hører man ingenting om det. Vi hører ingenting om økonomi.» (Daniel)*

Samtidig ser Daniel en trend som går på kommunikasjon utad etter ledermøter der det diskuteres strategi i tiltaksmøtene og man har vært uenig. Daniel forteller at det er veldig viktig at det er rom for å være uenig i slike møter, men påpeker at da skal man diskutere seg ferdig i møtet slik at alle er enige og omforent utad. Han forteller at det er mest synlig på mellomledernivå. Det er viktig at mellomlederne etterlever det sine ledere har besluttet som satsningsområde.

*«Se for deg et anarki hvis man skal ha 6 forskjellige mellomledere som skal gjøre 6 forskjellige ting. Man undergraver jo organisasjonen og lederne sine. Så det sier seg selv at det ikke går an. Men det finnes en del mellomledere som går med det begrepet «nei det er noe ledelsen har bestemt, så det er bare noe vi må gjøre». Finnes mange sånne.» (Daniel)*

Vi ble noe overrasket over dette funnet, da det kan tyde på at mellomledere ikke er helhetsorientert og samstemt etter møter der det settes felles strategi og satsningsområde, og kan knyttet direkte til mellomledernes lojalitet i hierarkiet.

Vi ser likheter fra det Daniel sier med det Hilde forteller om manglende informasjonsflyt og kommunikasjon. Hun forteller at man ikke tenker nok helhetlig og at man setter gruppen sin fremfor samfunnsoppdraget.

*«Det blir litt sånn: nå klarer vi å løse en stor sak på neste vakt, så gjør vi det ikke sant? Også gir man ikke noen opplysninger videre, for dette er på en måte mitt. Da tenker man jo ikke helhetlig nok da. Det er jo først og fremst lederne som må være bevisst over dette, og det er jo noe politimesteren har vært veldig tydelig på, det sier han på alle ledermøtene. Han sier at han forventer at vi ledere samarbeider om problemstillingene. Ja og da må jo bare dette renne nedover!» (Hilde)*

Tone ser viktigheten med en helhetsforståelse hva det gjelder kommunikasjon i møter med politimesterens ledergruppe. Når det fordeles en allerede knapp økonomi, må det prioriteres hva man skal bruke penger på og ikke, noe som kan skape mye diskusjon og uenigheter. Tone forteller det er viktig at informasjonen man går ut med kvalitetssikres, slik at det blir mest mulig stabilt og minst mulig bekymring for de som gjør en jobb.

*«Hvis en leder sier en ting og en leder sier noe annet på to forskjellige plasser, så er man helt sikker på at på et eller annet tidspunkt så treffes disse to budskapene. Og det skaper uro, uforutsigbarhet, «hva skjer nå?» og så blir ledelsen idiotforklart fordi de vet ikke hvordan det er å jobbe her eller der. Og det er riktig. Også er det alltid sånn da at det er vanskelig å komme ut med nok informasjon, fordi det kan aldri bli nok informasjon. Den store utfordringen når man jobber med kultur er at hvis man ikke er presis på budskapet, så blir det sånn at alle har meninger om den informasjonen man har. Og er det trangt, så fortolker man informasjon som man ikke har.» (Tone)*

#### [4.1.2.1 Oppsummering kommunikasjon](#)

Informantene påpeker at de gjennom endringsprosessen har fått mye informasjon på en slik måte at de ikke har klart å henge med. Informasjonen som har kommet ut, viser seg å være mye gjennom e-post og intranett. Det vil naturligvis være variasjoner ut ifra hvilket ståsted man hadde i forhold til hvor berørt man ble av reformen. Her ser vi at informantene har tilsynelatende lik oppfatning, til tross for at noen mener det har vært for mye informasjon, mens andre mener det har vært godt nok i forhold til det som var nødvendig. Kommunikasjon

har ulik form, og man ser at det å få tildelt skriftlig informasjon kan tolkes på en slik måte at det kan bli for mye å sette seg inn i dersom man skal klare å henge med i alt som deles.

En informant beskriver også at medarbeidere kanskje ikke hadde god nok forståelse over hvordan personalløpet foregikk og hvor mye det ville berøre ens stilling. Videre ser man at det har vært manglende kommunikasjon når det gjelder mål og helhetlig styring, og noen av informantene opplever manglende strategi for hva som skal prioriteres i TPD. Et funn som var interessant, var hvordan mellomledere ikke alltid er samstemte på kommunikasjon utad etter å ha vært uenig i et strategiske ledermøter på enhetsnivå. En informant beskriver at det finnes mange slike mellomledere og at man undergraver organisasjonen og sine ledere. Dette funnet er uten tvil uheldig for organisasjonen, og det kan sees opp imot hvor lojaliteten til mellomlederne ligger mest, i tillegg til den utfordringen det er å være mellomleder. Det kan tolkes dithen at flere mellomledere ikke er like bevisst over helhetstanken som er det beste for enheten eller organisasjonen.

I neste kapittel vil vi presentere de viktigste funnene våre knyttet opp mot episodisk endring.

### ***4.1.3 Episodisk endring***

Nærpolitireformen defineres som en episodisk endring. Gjennom dette underkapittelet vil vi se hva som skyldes de episodiske endringene og hvordan det påvirker organisasjonen.

Arne beskriver politiet som en organisasjon som er tungrodd og ikke enkel å snu om.

*«Vi er jo egentlig dressert til at vi skal klare alt selv. Vi skal håndtere alt, og da er det litt sånn ... det blir slike gedigne store reformer til enhver tid. Jeg tror at det kan bli litt sånn litt krasj og litt vanskelig for å få oss med egentlig.» (Arne)*

Hilde mener den episodiske endringen blir igangsatt fordi vi ikke henger med i samfunnsutviklingen. Hun ser også på faktorer som at egne kollegaer ikke innehar god nok kompetanse til å takle nye utfordringer. Hun viser til at vi ikke er flinke nok på å fange opp nasjonale og internasjonale trender tidsnok.



*«Det er jo engang sånn at Trøndelag politidistrikt eller politiet i Norge ikke bare er for Norge, det er jo internasjonalt fordi det er jo åpne grenser og vi må jo også håndtere resten av verden, og da er det fremtvunget at vi må henge med.» (Hilde)*

Daniel mener at en av årsakene til de episodiske endringene i politiet skyldes manglende krav til produksjon og manglende kompetanse på toppledere i politiet.

*«Her er det ingen krav til produksjon. Du kan jo bare møte på jobb. Vi er ikke tvunget, ansatte føler ikke de er tvunget til å drive med en sånn kontinuerlig endring. En topplederjobb en annen plass ville jo ha hatt 200 søkere med headhuntere og full spiker, og fått gode ledere som er fremoverlent og ser på kontinuerlig endringsprosesser, som er i forkant og er utdannet i det her. Her har vi folk som har tatt noen sånne kurs og vært leder og søkt sammen med to andre i en topplederstilling i staten, det er jo altfor dårlig.» (Daniel)*

Tone påpeker at det ikke er så enkelt å drive med endringer i statlige organisasjoner, da man har et stillingsvern som står så sterkt. Hun mener at endringskapasiteten er innskrenket, da det meste er lovregulert og alt må forhandles, så hun er sikker på at det kommer flere episodiske endringer. Man kan ikke uten videre implementere ny teknologi i organisasjonen, fordi det må behandles på politisk nivå.

*«Det dette skyldes er at alt dette er politiske prosesser, budsjettene er ettårig, så virksomhetsplanene er ment å være fler årlig. Målesystemet henger ikke sammen med ny arbeidsmetodikk. Folket blir utålmodig og skaffer seg annen utdanning og begynner andre plasser, det er veldig store overskrifter det. Jeg tror ikke at endringskapasiteten er i takt med det som til enhver tid er det politiske besluttede rammen for politiet da, det går ikke fort nok og det ser du jo også i det politiske spillet som pågår i valgkampen nå.» (Tone)*

Her ser vi ulikheter i funnene på hva de mener er årsaken til at episodiske endringer oppstår. Vi ser allikevel noen likhetstrekk der kompetanse og samfunnsutvikling henger tett sammen ved at man må ha kompetanse for å kunne bidra til å utvikle organisasjonen.

Arne ser en fordel med episodiske endringer gjennom at det røsker opp i alt i organisasjonen med en gang.

*«Jeg er hvert fall skrudd sammen slik at hvis man for eksempel får beskjed om at dette kontoret skal legges ned, dere må flytte alle sammen, så da får du beskjed om det med en gang og slipper denne langpiningen. Hvis du mister arbeidsoppgaver, mister ressurser, og at du bare blir sittende igjen alene på et kontor så dreper dette motivasjonen din. Jeg tenker at det er bedre å få det hurtig over egentlig» (Arne)*

Hilde mener også at det er en fordel at det skjer slike endringer i organisasjonen, fordi det synliggjør at vi faktisk utvikler oss. Samtidig er hun redd at en slik endringsprosess kan gå for fort.

*«Fordelen er jo at det også skjer noe da. Vi har jo hatt en historie på at det at det blir påpekt at det skjer jo ingenting. En sånn ting er med på å fremtvinge at vi må gjøre noe, og det er jo en fordel at vi må gjøre noe. Vi må gjøre noe for at vi skal bli bedre. Ulempene kan være at det går for fort. Nå må vi bare gjøre noe liksom, og det går for fort så man unnlater en god involvering kanskje. Jeg tror det er viktig å avdekke sårbarheter hvis man begynner og endre. Hvis det går for fort så kan det være skummelt.» (Hilde)*

Daniel ser fordelene ved at endringen gjør ofte vondt der og da, og så er det ferdig. Han mener at den ikke gjør vondt i fem år. Den gjør dritvondt der og da, men så er du ferdig. Samtidig tror han ordet endring oppfattes ulikt av de enkelte individer.

*«Det blir jo mer stabilt når du får gjort det fort og brutalt og komme i gang med en gang i stedet for å pine ut prosessen. Jeg mener det er et positivt ladet ord. Endring: JA, hva kan vi få til nå? Også er det sånn at mange tenker at endring; nei, det skal vi ikke ha. Vi skal gjøre det som vi har hatt det bestandig. Trygt og godt. Det er skummelt å gjøre ting annerledes. Også må man som leder være flink til å fokusere på gevinsten av dette her, fordi det er jo en grunn til at vi vil endre oss.» (Daniel)*

Tone mener ulempene er større enn fordelene i en episodisk endring. Hun påpeker at fordelene er at man får reorganisert og får på plass nye og viktige funksjoner som er mer i takt med samfunnets krav til politiet. Hun mener virkemidlene fortsatt blir gamle og da blir det krevende å ta ut fordelene. Hun sikter til at man heller ikke har noen virkemidler til å

tvangsflytte noen i en slik endringsprosess, samtidig som hun påpeker til at det er en dårlig handling i utgangspunktet å tvinge noen.

*«Ettersom man ikke har verktøyene for å ta ut potensialet i episodiske endringer, vil gamle besluttede spilleregler slå inn som stillingsvern, flytting, funksjoner, lønn og man kan ikke tilby ekstra lønnspakker. Du får jo slike overgangsordninger, men disse varer jo bare i veldig kort tid.» (Tone)*

Tone forteller at måten hun opplever nærpolitireformen, er at det er en måte for staten for å få bedre kontroll på sitt eget politi gjennom mye strengere styring og regulering enn man tidligere har hatt.

*«Man har sentralisert for å få kontroll, og kritikk blir møtt med taushet, fordi at man på en måte tvinges til at det skal være slik, du hadde ikke nesten ikke eget handlingsrom i forhold til hvor mye, hvor stort eller hvor mange nivåer eller funksjoner det skulle være i de nye distriktene. Det var på en måte politisk bestemt at slik blir det, alt avhengig av størrelsen på distriktet.» (Tone).*

#### *4.1.3.1 Oppsummering episodisk endring*

De episodiske endringene som har skjedd i politiet, har oppstått av ulike årsaker.

Informantene mener at nærpolitireformen skyldes at organisasjonen ikke har klart å henge med i samfunnsutviklingen, der det har oppstått nye internasjonale og grenseskridende kriminalitet, samtidig som at kriminalitetsbildet også har utviklet seg. En informant mener det også mangler kompetanse i politiet til å takle de nye utfordringene. En annen informant ser på politiets manglende krav til produksjon og forventninger til mannskapet som en av årsakene til episodiske endringer. Ledelseskompentanse blir også pekt på som mangelfullt, da en informant mener det mangler utdanning på det å være endringsorientert. Funnene om samfunnsutvikling og kompetanse kan ha en sammenheng med hverandre. Manglende kompetanse blant medarbeidere kan for eksempel ha en sammenheng med å være oppdatert på kriminalitet som utvikles i takt med at samfunnet endres. Et interessant funn var at en informant mente at stillingsvernet og det at organisasjonen er så lovregulert og politisk styrt, setter store begrensninger på endringskapasiteten. Vi ser også at det var delte syn på fordelene og ulempene med å ha en episodisk endring. Gjennom funnene ser vi at informantene har ulik

oppfatning på hva som gjør at politiet endrer seg episodisk. I neste kapittel skal vi se på funnene våre knyttet til kontinuerlig endring.

#### **4.1.4 Kontinuerlig endring**

Arne mener at det er viktig for politiet som organisasjon å satse på kompetanseheving for å være bedre rustet til en kontinuerlig endring. Arne opplever at vi er blitt litt bedre på noen ting, men at man må bygge opp alle i organisasjonen så man klarer de jobbene som de er satt til å gjøre, både i forhold til ressurser og kompetanse. Han viser til tidligere struktur i organisasjonen der det var noen få som hadde enorm kompetanse på alt.

*«Det hjelper ikke om en er kurset på ti forskjellige ting, han klarer bare en ting om gangen. Vi må spre kompetansen utover, det er jo da vi blir sterkere og bedre.» (Arne)*

I underkapittelet om episodisk endring ser vi at Daniel mener at man kommer for kort til kompetanse på dagens ledere i politiet.

*«Det er alt for lite søkere og det er alt for dårlige ledere til å drive med kontinuerlig endring, også ser vi at samfunnet seiler forbi oss.» (Daniel)*

Arne påpeker videre at politiet har vært dårlige til å evaluere seg selv. Han forteller at prosjekter og reformer som iverksettes trenger en bedre evaluering, også en stund etter det har satt seg.

Hilde mener evaluering er en viktig faktor for å endre seg kontinuerlig i politiet. Hun opplever at politiet må forbedre evalueringen og ta den på alvor, da hennes erfaring er at man tar med seg lite tilbake. Hilde forklarer at man må evaluere om hva man skal ta med seg videre og hva man skal skrinlegge. Dette må sees i sammenheng med resten av samfunnet.

*«Det er jo alltid noen trender som dukker opp. Er det sånn at vi skal hive oss på og motvirke denne trenden? Hva må vi forårsake for å motvirke denne trenden? Vi må analysere og se om dette er noe som går over av seg selv eller sette inn tiltak. Det å henge med i samfunnsutviklingen er viktig. Vi er litt på hælene i politiet.» (Hilde)*

Her ser vi likheter i informantenes beskrivelser over hvordan man kan tilpasse seg kontinuerlig endring. Evaluering vil være en faktor som i større grad styres av organisasjonskulturen.

Tone mener at det er krevende for politiet å endre seg kontinuerlig, fordi det er en veldig hierarkisk organisasjon. Hun forteller at i politiet så har man kommando/kontroll-systemet som møter kravet til nytenkning, teknologi osv. Hun viser til at politiet er bygd opp etter kommando/kontroll-systemet for å kunne håndtere alvorlige hendelser der man er helt avhengig av at oppgavene utføres etter det systemet.

*«Jeg tror hvis du skal få til det så må du hvert fall ha en forankring og et engasjement fra toppledelsen som tilsier at her får vi til begge deler og så må man passe på at man ikke utfordrer kommando/kontroll-systemet. Man kan ikke drive med prosesser samtidig som kommando/kontroll-systemet. Men nå er vi en organisasjon som både skal være prosessorientert, ny teknologi, ny kunnskap, og vi skal også ivareta det gamle kommando/kontroll systemet.»* (Tone)

Tone eksemplifiserer hvor komplisert og utfordrende kommando/kontroll-systemet kan være i en endringsprosess. Hun forteller om at aksjonsledere fikk fremforhandlet en høyere grad enn de tidligere hadde, uten at man tenkte over hvilken betydning det hadde for ordreinstruksen. Hun påpeker at de fortjente en bedre lønn enn tidligere. Utfordringen er at det stilles et betydelig høyere ansvar til aksjonslederen enn det som kanskje først var tenkt, noe som kan bli en utfordring i Spesialenheten for politisaker dersom man ikke har fått god opplæring.

*«Når man legger inn en førstebetjents grad på en aksjonsleder som ikke ligger i politiets beredskapssystem fra før, og i tillegg ikke tar hensyn til ordreinstruksen så har den personen plutselig ordremyndighet og ansvar som han ikke er opplært til i forhold til arbeidsmiljøloven og håndtering av væpnede oppdrag. Dette er det flere eksempler på i reformen. Man har ikke tatt vare på ordresystemet eller endret det i takt med kravet til endring og utvikling. Det er et arbeidsgiveransvar og det ligger hos GDE-lederen, tjenesteenhetslederen eller tjenestestedslederen, så alle disse nivåene her er ikke samstemt med ordrehierarkiet eller distinksjonene.»* (Tone)

Hilde forteller at hun opplever at det har blitt en bedre kultur for læring og utvikling. Hun mener at der man i distriktet tidligere glemte helhetstanken og lederne var heller mer opptatt av å få til gode resultat og kultur på sin egen lille enhet, har man nå fått en større forståelse for det hele bildet og redusert de tydelige geografiske grensene som tidligere fantes.

*«Organiseringen vår har vært ganske satt. Heimdal jobbet med sine problemer, Stjørdal jobbet med sine problemer, altså det er bare et steinkast fra Stjørdal og til Heimdal, og dem har bare jobbet med hver sitt. Det er jo ingen av de kriminelle som har slike grenser, men vi har hatt det slik i ganske mange år altså. Ser jo litt på datakriminalitet og, der er det ikke noen grenser.»* (Hilde)

Daniel mener politiet har modnet seg ved å skape en bedre kultur for kontinuerlig endring og viser til tilbakemeldingsmøtene som gjennomføres gjennom PPS. Han mener det begynner å bli kulturelt akseptabelt å få til en kontinuerlig endring, det er da sånne prosesser begynner å virke inn.

*«I PPS har jo elementer som evaluering både på arbeid og ansatte stått sentralt, og skal vi komme videre for å få en kontinuerlig endring, så er vi nødt til å evaluere oss hele tiden. Det må være å ha fokus på evaluering og fokus på å bli bedre.»* (Daniel)

Her ser vi at PPS, som var en arbeidsmetode som ble innlemmet i Nærpolitireformen skaper tydelige endringer i organisasjonskulturen gjennom evaluering og at dette også kan gi effekt innenfor andre områder.

Tone mener at ressursene man har til rådighet setter begrensninger for de innovative grepene som gjøres. Hun påpeker at det mange gode ideer og de ideene som er gratis, får nesten alltid gjennomslag. Hun mener det handler om penger, fordi offentlige budsjetter ikke har overskudd.

*«Det er samfunnsøkonomien som på en måte teller. I det offentlige budsjettet skal du svare for hver og en krone, og det betyr at du skal ikke tjene penger på tildelte midler i offentlig budsjetter. Der skal du bare ha god målbeskrivelse for hver krone, men i markedsøkonomien skal du helst få til 2 kroner av 1 krone.»* (Tone)

Hilde mener det er litt rom for å gjøre små innovative grep gjennom prøving, feiling, improvisasjon og læring, men at organisasjonen blir hindret på grunn av ressursmangelen man har. Hun opplever at det er flere medarbeidere som kommer med gode tanker og tenker fremover, men da man i tillegg er så hendelsesstyrt så hjelper det ikke at lederen er positiv til slike forslag. Man får ikke prioritert det for ressursen er så mager og det kommer først.

*«Det er litt sånn at hvis lederne sier nei litt for mange ganger, så slutter jo medarbeiderne og tenke kreative tanker og tenke nytt. Det er liksom det å finne en balansegang, men samtidig så kan vi jo ikke hive oss på alt heller. Har de nye ideer, så må vi hvert fall stoppe og høre på det. Vi har jo det her dronegreiene for eksempel, det tar jo litt tid, men det tar vi sjansen på fordi det kan gi oss så mye. Så man må vurdere det ene opp mot det andre, men jeg tror at hvis vi hadde hatt mer ressurser så hadde vi gjort det mer, men det er jo denne valgets kvaler noen ganger.» (Hilde)*

Tone viser til et lite innovativt prosjekt TPD er med på som med ny teknologi gjennom VR-briller<sup>1</sup> blir benyttet som reell skytesimulator. TPD har brukt forholdsvis lite penger på dette. Ingen organ innenfor egen organisasjon ville være med på finansieringen, men de ønsket å få delta uten kostnader.

*«Man kan jo si det sånn at innovative løsninger vil alle være med på, men ingen vil investere før dem ser om produktet er godt nok. Man får ikke til å drive små innovative grep med mindre man ikke er villig til å ta en risiko og investere penger som nødvendigvis ikke kan måles i straffesak, responstid, aksesstid eller antall årsverk, eller saksbehandlingstid.» (Tone)*

Tone påpeker også en annen utfordring der man skal overføre prosjektstyring inn i linjeledelse. Hun opplever det som en problemstilling i det å endre seg kontinuerlig.

*«Hvorfor skal jeg gjøre det? Jeg har jo ikke vært med på dette her jeg!? Skal DU bestemme hvordan jeg skal gjøre det, fordi DU mener at det er bra?» (Tone)*

<sup>1</sup> Virtual Reality

#### *4.1.4.1 Oppsummering kontinuerlig endring*

Gjennom hovedfunnene i kontinuerlig endring, har vi fokusert på å presentere de tilpasningene informantene mener organisasjonen bør forbedre for å skape et miljø for kontinuerlig endring. Vi ser fellestrekk og likheter i funnene fra informantene. De er positive til en kontinuerlig endring, men påpeker en del utfordringer.

En av informantene påpeker at kompetansen i organisasjonen må forbedres innenfor det å endre seg kontinuerlig, både på medarbeidernivå og helt opp til øverste ledelse i organisasjonen. For at det skal bli gjennomførbart, må det også settes av ressurser til det. Vi ser at informanten opplever dette å sette av ressurser for å øke kompetanse innenfor kontinuerlig endring som en utfordring, ettersom informantene opplever en hverdag med flere oppgaver og færre personer til å utføre oppgavene.

Videre påpekes det at man må bli bedre på evaluering. Informantene viser til en bedre kultur for evaluering og man har blitt bedre innenfor noen områder, deriblant gjennom PPS, men organisasjonen har fremdeles en vei å gå. Vi ser at funnene våre i stor grad samsvarer med hverandre om at organisasjonen har forbedret seg noe på evaluering.

Et interessant funn var det informanten påpekte om utfordringer med hierarkiet og kommando/kontroll-systemet når man skal drive med prosessarbeid. Informanten påpeker at det er mulig å drive med kontinuerlig endringsprosesser, men det kan ikke utfordre kommando/kontroll-systemet. Innovasjon i politiet begrenses gjennom manglende ressurser og mangelfull økonomi. Informantene viser til at det er mange gode ideer, men organisasjonen og politidistriktene må være villig til å ta risikoen.

#### **4.1.5 Oppsummering endring**

Gjennom hovedkategorien har vi fått et innblikk i endringer som har vært i de ulike enhetene ved TPD. Vi har sett gjennom kapittelet at lederne har gjort gode refleksjoner over de ulike endringsprosessene vi har undersøkt. Vi har fått se at lederne mener at sammenslåingen i nærpoltireformen har gitt et bedre samarbeid på tvers av enhetene og en mer helhetsorientert organisasjon. Reformen har påvirket kultur og stabilitet, der man har fått flere oppgaver og færre ressurser. Informantene har påpekt at det har vært dårlige kommunikasjonslinjer angående reformen, samtidig som at inntrykket deres er at de som har blitt direkte berørt av endringen har fått nødvendig informasjon. Videre har informantene vist til ledere som ikke alltid er samstemt på kommunikasjon utad etter å ha vært uenig i strategiske ledermøter på



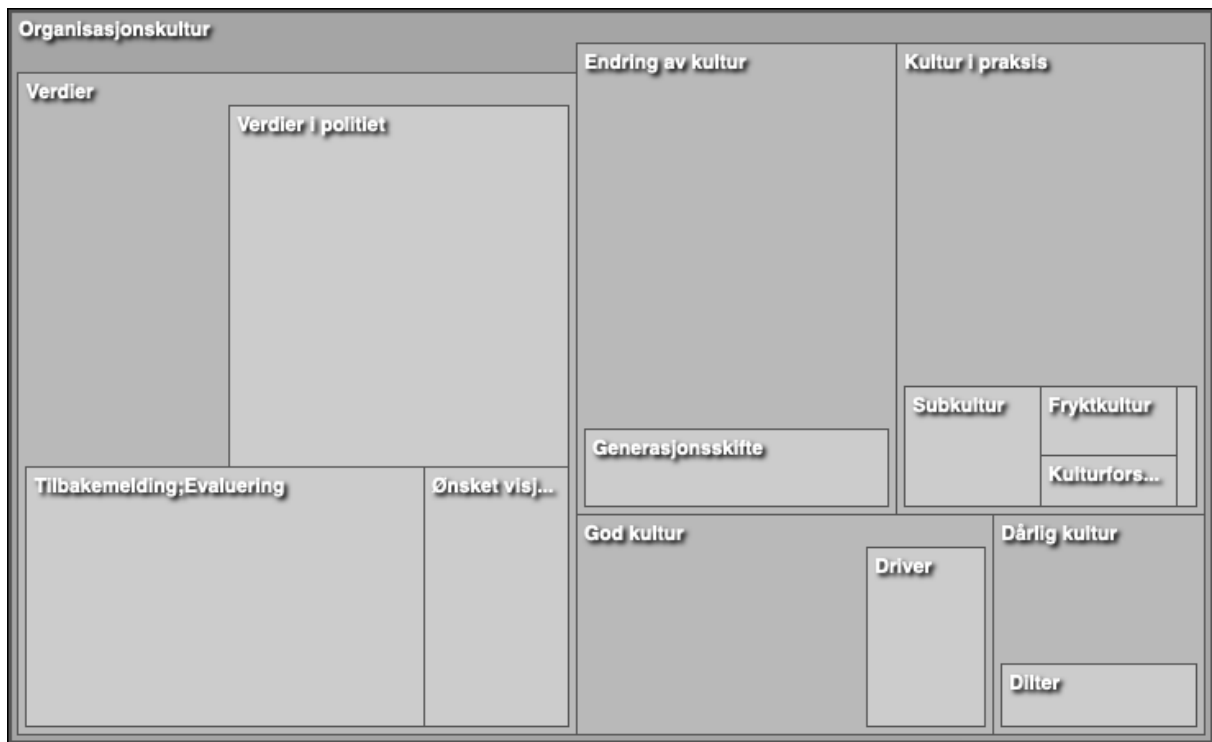
enhetsnivå, som gjør at man undergraver organisasjonen og sine ledere. Informantene har pekt på faktorer som mangelfull teknologi, fraværende produksjonskrav, manglende ledelseskompetanse og organisasjonskultur til at politiet må gå gjennom episodiske endring.

Videre har vi sett at informantene forteller om mye gode og innovative ideer i politiet, men det begrenses ved å ha manglende ressurser, liten risikovillighet og for dårlig økonomi. For å forbedre organisasjonen for en kontinuerlig endring, påpeker informantene at man må bli bedre på kompetanse og ta evaluering på alvor, ved å skape en bedre kultur for det. Samtidig pekes det på utfordringer til å drive innovasjon i en slik lovregulert og hierarkisk organisasjon, da kommando/kontroll-systemet står veldig sterkt i organisasjonen.

#### **4.2 Organisasjonskultur**

I dette kapitlet presenteres underkategoriene vi har samlet under organisasjonskultur. Her defineres informantenes opplevelse av hvilken og hvordan kulturen på de enkeltes arbeidssted praktiseres, hvilke verdier organisasjonen består av, om de ansatte føler en tilhørighet til disse verdiene og om politidistriktet har en visjon som styrer organisasjonen. Informantenes svar på hva de legger i begrepet organisasjonskultur vil bli presentert. Funnene vil videre i dette kapitlet basere seg på informantenes oppfatning og beskrivelse av begrepet. Videre har vi i denne underkategorien blant annet sett på funn som angår fryktkultur, subkultur, endring av kultur og tilbakemeldingskultur/evalueringskultur i politiet. Underkategoriene er godt belyst av informantene og man ser likhetstrekk i flere funn, samtidig som man ser individuelle variasjoner i enkelte funn.

Ved å presentere figur 4.3 får man en oversikt over hovedkategorien organisasjonskultur med sine tilhørende underkategorier.



Figur 4.3: Oversikt over underkategorier i hovedkategorien organisasjonskultur

Som figuren viser, så kom vi frem til flere underkategorier etter koding med tilhørende underkategorier. Disse vil ikke bli beskrevet i detalj, men vi vil presentere utdrag for å vise dybden i innhentet datamateriale. Underkategoriene i figur 4.3 er listet opp etter størrelse fra stor til liten:

- Verdier
- Endring av kultur
- Kultur i praksis
- God kultur
- Dårlig kultur

Det fremkommer her en felles forståelse av at begrepet organisasjonskultur innebærer de forhold som praktiseres i organisasjonen. Hilde uttaler eksempelvis at kultur er: «*Sånn gjør vi det hos oss.*»

Flere av informantene beskriver også at organisasjonskultur i den aktuelle organisasjonen handler om de strukturer og instruksjoner som foreligger på arbeidsplassen og at kulturen er ledende for i hvilken grad man trives eller ei på arbeidsplassen. Erling uttaler at

organisasjonskultur er noe som sitter i veggene fra før av, og ikke er noe man endrer på dagen. Det kommer tydelig frem at samtlige av informantene ser på organisasjonskultur som en viktig faktor i arbeidslivet og at det har mye å si for hvordan arbeidet utføres.

*«Isolert sett er kultur hvordan vi reagerer og responderer.» (Tone)*

#### **4.2.1 Verdier**

Funnene viser at det er en gjennomgående enighet blant informantene når det kommer til hva som er de viktigste verdiene til politiet, som er at politiet jobber for folket. Arne uttaler blant annet: *«Verdiene som jeg setter høyt er kvalitet og måten vi er til for folket, vi er ikke til for oss selv.»*

*«Politimesteren fokuserer veldig på helhetsstyrken. Det er bygd ganske kraftige enheter og de fungerer på en måte som en sylinder. Det er veldig fokus på helhetstanken og service til publikum.» (Hilde)*

*«Vi kan redde liv på denne enheten også, og det er viktig at vi bevisstgjør de ansatte på det, ikke bare at jeg skal få gode tall, men vi gjør det for folket sin del.» (Hilde)*

Det fremkommer at informantene føler en tilhørighet til verdiene som er i organisasjonen. Erling uttaler blant annet: *«Jeg er stolt av å være politi, det er sånn jeg ønsker å fremstå. Alt det verdigrunnlaget en politimann skal ha er jeg fryktelig stolt over og identifiserer meg voldsomt med det. Den lovlydigheten, kall det type vennligheten man møter folket med, det gjør meg stolt. Det gjør meg stolt å se unge politifolk som gjør gode oppdragsløsninger, det får meg til å tenke på politifamilien. Vi er flinke til å passe på hverandre, verne hverandre og de verdier vi står for, menneskesynet ja.»*

Hilde forteller at hun føler en tilhørighet til verdiene i organisasjonen. Hun legger til at man prøver å ta vare på alle som er knyttet til denne enheten, at man skal jobbe for en felles håndtering. Hun legger også til at de på enheten hennes har felles verdier.

Tone forteller at alt man gjør i organisasjonen er lovpålagt og at man således får eierskap til de verdiene som utvikler seg i den kulturen man faktisk jobber i.

Hvert enkelt individ har sine personlige verdier knyttet til det arbeidet de gjør, men det fremkommer at det foreligger et felles verdigrunnlag som er utarbeidet allerede i utdanningen. Informantene hevder også at disse verdiene vektlegges i arbeidslivet, og en forteller blant annet at det allerede i rekrutteringsfasen legges vekt på disse verdiene. Vi tolker disse felles verdiene ut ifra utsagnene til å være en dominant del av kulturen i den gitte organisasjonen. Politiets organisering og oppgaver i samfunnet kan se ut til å legge gode føringer for hvilke verdier som finnes både på individ- og kollektivt nivå. For eksempel er lovlydighet og ærlighet to av verdiene som felles praktiseres i organisasjonen. Allikevel kommer det frem at disse verdiene som jevnt over ser ut til å stå ganske sterkt, trues av mangel på ressurser og utfordringer knyttet til retningslinjer og prioriteringsbestemmelser fra høyere nivå i organisasjonen.

*«Jeg tenker at i utgangspunktet så skulle vi ha klart og oppklart alle sakene, men det klarer vi jo ikke. Også det at vi burde ha klart å følge opp alle som ringer til politiet, dette er noe vi ikke klarer, men vi burde hvert fall fortelle dem hvorfor vi ikke klarer det. Patruljen skal heller ikke ta støyten for dette. Da må jeg som leder stå for støyten, og fortelle dem hvorfor og hvordan vi prioriterer. Det skal ikke være slik at hver enkelt skal tenke slik at hvorfor klarte jeg ikke det og det. Jeg ønsker å yte all den servicen vi skal, men vi må være ærlige på at vi ikke klarer det, og hvorfor vi ikke klarer det, også må vi prøve og jobbe mot det.» (Arne)*

Tone forteller at hvis man ser bort fra situasjonen distriktet er i nå med tanke på nærpolitireformen så tenker hun at det å benytte verdier som retningslinjer i stor grad handler om å gi personer anerkjennelse av den kunnskapen dem har tilegnet seg gjennom erfaring og det dem faktisk kan som formalkompetanse.

*«Man må gi arbeidsoppgaver som handler om både arbeidsgiver og arbeidstakerfokusert sånn at hvis jeg skal ta leder til leder, at man lærer seg arbeidsmiljøloven og HMS, og at man forstår prinsippene for arbeidslivet. Det vil gjøre at man i større grad klarer å holde seg til*

*hele verdigrunnlaget, enn bare deler av det. For hele verdigrunnlaget handler om treenigheten mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og vernetjenesten.» (Tone)*

Arne forteller at man må være tydelige på hva som er det mest prioriterte, og at alle sammen må jobbe med de prioriterte arbeidsoppgavene.

*«At vi alle er med på samme vei og styrer skuta sammen, dette har noe med verdier å gjøre. Dette kan bidra med å gjøre at ikke alle er ute og spriker i alle retninger. Det er greit med en skipper.» (Arne)*

Arne påpeker at det har vært tendenser til oppgitthet blant de ansatte på ting som vi skal avsette folk til å gjøre fordi det blir mye på hver enkelt. Han trekker her frem dem som skal lede tilbakemeldingsmøtene på PPS, som var et av resultatene av nærpolitireformen.

*«Vi skulle jo avsette folk til å gjennomføre disse PPS-møtene siden det var ei 50% stilling. Vi har jo ikke klart det godt nok, for dem som skulle gjøre dette blir jo dynget ned med alt annet arbeid. Dette kommer i tillegg til alt annet du har fra før.» (Arne)*

Erling synes ikke at det kommer verdier fra høyere hold som fungerer som styrings og retningslinjer. Han legger til at man fremdeles gaper over for mye. *«Jeg tror det er mange oppgaver vi har i dag som vi holder på med som spiser så mye tid som vi egentlig ikke trenger å holde på med, så ved å kutte ned dette, får vi mer tid til blant annet KUBA. For eksempel at ressursen som er i beredskap skal brukes til å forkynne dokument, både sivile og straffesaker. Dette er noe enhver sivil person kunne ha gjort.» (Erling)*

Daniel føler at han har en tilhørighet til verdiene i organisasjonen ved at han deltar på tiltaksmøter og etterlever det som er besluttet skal satses på i disse tiltaksmøtene, og at han kan benytte disse gjennom sitt lederskap. Daniel forteller at verdier som styrings og retningslinjer benyttes i veldig liten grad på enheten han jobber på.

*«Jeg føler jeg har stor innflytelse på hva det er vi skal prioritere gjennom at det er jeg som setter opp tjenesten, det er jeg som bestemmer hvordan patruljeoppsettet skal være, hvor vi skal være og hva vi skal jobbe med. Det er jo viktig at det er lederne som bestemmer og at vi som mellomledere etterlever det.» (Daniel)*

Hilde forteller at hun føler en tilhørighet til verdiene i organisasjonen og legger til at hun kan benytte verdiene gjennom sitt lederskap ved å drive i en retning ut ifra de føringene man får.

Informantene gir uttrykk for at TPD ikke har en felles visjon. Flere av informantene nevner et annet distrikt som eksempel på at det er utarbeidet en visjon. Det kan tolkes som at informantene har en felles opplevelse av at det i distriktet er behov for å lage en visjon som alle kan stille seg bak.

*«Jeg tenker at det er smart å ha en visjon som alle kan stille seg bak. Det må være en visjon som kommer nedenfra, at alle sammen får være med å føle at dem står bak visjonen.»* (Arne)

Videre forteller Arne at han ikke tror at dette med visjoner i TPD kommer fra bunnen av, men at det kommer i et skriv. Han uttaler: *«man får jo ikke noe eierforhold til det, man leser det så går det rett ut igjen.»*

Erling påpeker at det per dags dato ikke foreligger en visjon i politidistriktet, men at for noen år tilbake var det noe som het politimesterens fire strategiske føringer.

*«De var gjennomsyret i hele organisasjonen, og at du kunne spørre enhver politibetjent eller politistudent om hva som var politimesterens fire strategiske føringer, og samtlige kunne svare på dette.»* (Erling)

Erling forteller også at han føler at toppledelsen var mye mer på «ballen» før og så mer hva den enkelte gjorde. Han føler imidlertid at det i dag har blitt større avstand til toppledelsen.

Daniel mener at organisasjonen trenger gode og langvarige visjoner som strekker seg over år. Han mener at vi har alt for kortsiktige målsetninger i politiet. Han forteller at han savner å ha en sann «slogan» som står rundt omkring som alle ser når man åpner døra inn til stasjonen og på bilene, i Oslo hadde de det.

*«På jobb for en trygg hovedstad, og at dette stod overalt. Man må ha flere visjoner, tanker frem i tid- hvor skal vi om 5 og 10 år, og ikke ut neste måned eller kvartal.»* (Daniel)

Videre beskriver han at det er slik politiet er bygd opp, og man vet jo ingenting om for eksempel budsjett. I februar får man budsjettet og man vet jo ingenting om hva som er forutsigbart frem i tid. Han legger til at slik har det alltid vært.

*«Det er vanskelig å tenke langsiktig når budsjettene kommer som julekvelden på kjerringa.»*

(Daniel)

Samtidig som det foreligger en felles oppfatning om at distriktet har et behov for en felles visjon, uttaler noen også at de tror en slik bestemmelse vil kunne skape uro og uryddighet, og at det i utgangspunktet foreligger bestemmelser «ovenfra» som organisasjonen skal jobbe ut ifra.

*«Vi har jo disse prinsippene med modig, helhetsorientert osv. Dette er jo på en måte grunnprinsippene da, men jeg synes jo kanskje at distriktet burde ha hatt en egen litt ekstra visjon, men samtidig kommer det så mange føringer fra sentralt at jeg tror det blir for mye, og at det blir litt for kaotisk og rotete. Den er jo ganske vid den som har kommet fra sentralt da. Ellers så er det jo på en måte oppgavene vi har fra politiloven da, forebygge og det er jo på en måte det som er mantraene bak alt sammen.»* (Hilde)

Tone legger til at man har jo alle de overordnede dokumentene som er forankret og førende som skal være i visjonen som er styrt i politiloven, så spørsmålet er jo hvor visjonær man skal være.

Våre antagelser var at det ikke forelå en felles visjon i politidistriktet, og vi er overrasket over at det det ikke har blitt utarbeidet en felles visjon etter sammenslåingen av to politidistrikter.

Felles for intervjuobjektene er at evaluerings-/tilbakemeldingskulturen i organisasjonen er for dårlig. Arne forteller at man ikke er flinke nok til å gi tilbakemeldinger til de ansatte, og når dette blir gjort så blir det ofte gjort i plenum. Videre forteller han at man ikke er konkrete nok i de tilbakemeldingen som blir gitt og at eksempler på en tilbakemelding kan være «*godt jobbet*». Han mener at man må bli flinkere å gi konkrete tilbakemeldinger til hver enkelt på

hva som er bra slik at de ansatte kan få en mulighet til å utvikle seg. Arne forteller at dette er noe som skal prioriteres fremover.

*«Det blir overskygget av alt annet som faller i fanget på deg som også må gjøres, og at disse arbeidsoppgavene som oftest går foran oppfølgingen av hver enkelt.» (Arne)*

Videre trekker Arne frem at en av gevinstene med reformen var at man skulle utvikle seg i etterforskningsfaget og at man skulle løfte kompetansen her, blant annet gjennom tilbakemeldinger. Arne legger til at man nok har vært bedre på å gi tilbakemeldinger ute i det operative på oppdrag og slikt, men at han føler at tilbakemeldingene på etterforskningsarbeid har vært for overfladisk.

*«Dette er synd for dette skulle jo være en av gevinstene med reformen.» (Arne)*

Hilde forteller at hennes erfaring er at man tar med seg veldig lite erfaring tilbake når det har vært en hendelse og at man må bli flinkere til å evaluere. Hun legger til at vi må se dette opp imot samfunnet, og viktigheten av å henge med i samfunnsutviklingen

*«Vi er litt på hælene i politiet. Hva skal vi ta med oss videre, og hva skal vi skrinlegge.» (Hilde).*

Daniel forteller at vi var bedre på å evaluere oss før. Vi er på riktig vei med tilbakemelding i etaten, og med dette nevner han tilbakemeldingsmøtene som kom som et resultat av nærpolitireformen. Han legger til at før var det mer fokus på tall, oppklaring av straffesaker og hvilke saker de ulike enhetene dro opp og jobbet mot. Han forteller også at det var litt mer konkurranse på enhetene om hvem som hadde best oppklaring.

*«Nå hører man ingenting om det. Jeg synes det er fantastisk med tilbakemeldingsmøtene, i disse møtene blir du tvunget til å gi tilbakemeldinger.» (Daniel)*

Daniel legger til at når han ledet disse møtene så plukket han ut folk som ikke selv hadde vært på oppdragene som skulle evaluere og så fikk han disse til å gi en tilbakemelding på hva som bra og dårlig med den aktuelle anmeldelsen. Disse tilbakemeldingsmøtene har imidlertid blitt satt på vent, men han håper at man kommer i gang med disse igjen.



Arne sin opplevelse er at organisasjonen ikke har vært gode nok til å evaluere de tidligere reformene som har vært i politiet. Han stiller spørsmålsteget til hva vi egentlig har lært av disse reformene som har blitt gjennomført og gir uttrykk for at man også i nærpolitireformen kan gjøre de samme tabbene som har blitt gjort gjennom de tidligere reformene.

Tone forteller at utfordringen i politiet er at man ikke har bestemt seg for hvilken metode man skal bruke for evaluering. Hun mener at hvis man skal evaluere for feiling og læring så må man først og fremst velge en metode for hvordan dette skal utføres.

Selv om det fremkommer at man ikke er god på evaluering i politiet i den daglige driften, ser vi at når den operative styrken har vært på for eksempel traumatiske hendelser, blir det gjennomført en debrief<sup>2</sup> av mannskapet som har deltatt på slike hendelser. Det er en gjennomgående enighet blant informantene at man er generelt for dårlig på tilbakemeldinger i etaten.

Arne forteller at det er viktig å stille opp for mannskapet sitt hvis de har vært ute i noen krevende oppdrag. Han tror at dette gjør noe med både kulturen og de som jobber ute at lederne ser dem og vet hva de blir utsatt for gjennom arbeidshverdagen.

*«Hvis mannskapet har vært deltatt i slike oppdrag så tenker jeg at det er viktig at man som leder kommer dit for dem uavhengig om det er natt eller dag for å støtte dem.» (Arne)*

*«Vi må henge med når det er hendelser og det er viktig å være med på debrief.» (Hilde)*

Tone forteller at man ofte gjennomfører førsteinntrykk samlinger/debrief'er og at man evaluerer ut ifra dette på ulike oppdrag. Videre stiller hun spørsmål til hvor kompetente vedkommende som drifter disse samtalen er.

<sup>2</sup> Samtale og gjennomgang av en hendelse

*«Hvis det er 20 stykker som har vært på dette oppdraget her da, den ene sier at han var redd, mens den andre sitter borti hjørnet og sier at det gikk greit for han. Sier dem det eller sier dem det ikke? Man har ikke mulighet til å hente ut de svarene der.» (Tone)*

Felles for informantene er at de alle forteller at de opplever at det er takhøyde for at de ansatte kan komme med positive så vel som konstruktive tilbakemeldinger til lederne på de ulike enhetene. Arne forteller at det er viktig at de ansatte kan få komme med tilbakemeldinger hvis de er noe de eksempelvis er misfornøyde med.

*«Det er viktig at de ansatte får lov til å blåse ut litt.» (Arne)*

Hilde forteller at det for hun er viktig at de ansatte kommer med tilbakemeldinger til henne som leder hvis det skulle være noe. Hun legger til at det første hun gjør når det kommer nyansatte er at hun forteller dem at døren hennes alltid er åpen og skulle det være noe så ønsker hun at de ansatte forteller henne det.

*«Får jeg ikke tak i hva problemet er så får jeg liksom ikke gjort noe med det, sånn er det jo.» (Hilde)*

Daniel forteller at det er litt med måten man er på som leder som gjør om man kan skape takhøyde for at de ansatte føler at de kan komme med tilbakemeldinger til lederne sine.

*«Enten kan du skape denne takhøyden og skjønne at hvis man skaper en tilbakemeldingskultur som leder, så blir man en bedre leder selv, eller så kan du kvele all form for tilbakemelding ved å si hold kjeften din, hvis du ikke oppfører deg så får du ingen kurs osv.» (Daniel)*

Videre forteller Daniel at han tror på det med tilbakemeldinger og at det er en viktig faktor. Han starter medarbeidersamtalene med å si at de skal få lov til å si det de vil til han, og han bruker å utfordre de ansatte ved å si at de skal si tre negative ting om han som leder.

*«Da tvinger du dem til og si tre negative ting, klarer man å ha god takhøyde på dette, så er jeg overbevist på at man blir en bedre leder selv.» (Daniel)*

Årsaken til at Daniel gjør det på denne måten er at det ikke er mange ledere som får høre nettopp dette av sine ansatte, fordi det har vært sånn at man ikke skal gi tilbakemeldinger til lederne, men at det er lederne som skal gi tilbakemeldinger til sine ansatte.

*«Klarer vi å åpne for en gjensidighet, så blir vi jo bedre alle sammen.»* (Daniel)

Tone forteller at selv om det er takhøyde for at de ansatte kan komme med tilbakemeldinger til lederne sine så er så er det ikke bestandig at alle har lyst å si hva de mener.

*«Jeg bruker å si det som at 1/3 sier alltid meningene sine, så har du en 1/3 som aldri sier meningene sine, så har man en 1/3 som sier at det spiller ingen rolle om det er sånn eller sånn.»* (Tone)

Videre foreller hun at for å få til en god tilbakemeldingskultur fra ansatte så må man legge til grunn menneskelige faktorer som betyr noe for folk og at dette i stor grad handler om å være åpen om de ulike problemstillingene og la folk få slippe til. Hun forteller at hun bruker å dele ut oppgaver og gir den enkelte det hele og fulle ansvaret og at disse i ettertid kommer og presenterer løsninger på oppgavene for henne.

*«Det handler om å gi ansvar og myndighet til andre, da tror jeg man kan få til en bedre tilbakemeldingskultur, men det vil jo være slik som med folk at det er like mange meninger som tilbakemeldinger og det vil aldri bli perfekt. Spørsmålet er jo hva som er godt nok.»*  
(Tone)

Tone trekker frem at hun ikke har tro på regler som at man ikke får ta ut velferdspermisjon og slike ting. Man må legge til rette for de ansatte.

*«Også kommer det liksom fra noen, jeg har behov for hjemmekontor i morgen, og jeg bare nei, nei, du har ikke behov for det. Man må bort fra det der altså. Det er kjempeviktig at man ikke har det sånn. Man må gi slipp på kontrollen, det er ikke farlig, bare litt ekkelt de første gangene.»* (Tone)

#### *4.2.1.1 Oppsummering verdier*

På bakgrunn av det informantene fortalte fremgår det at ansatte har en tilhørighet til verdiene i organisasjonen og hvilke verdier som er de viktigste, herunder service til publikum. Årsaker til at ansatte føler tilhørighet til verdiene er blant annet at alt man foretar seg i det daglige er knyttet til lover og regler, og at verdigrunnet i stor grad er formet allerede i utdanningen. Videre fremgår det at de felles verdiene som er i organisasjonen trues av organisasjonens mangel på ressurser og store repertoar av arbeidsoppgaver. Flere av funnene viser til mangelfull fremstilling av felles verdier som kommer fra øvre hold som kan benyttes som retningslinjer for de ansatte i organisasjonen. En av informantene fortalte at hun kan benytte organisasjonens verdier gjennom sitt lederskap. Det fremgår at det er en felles oppfatning blant informantene om at TPD mangler en felles visjon og at dette er noe man skulle ha hatt. En av informantene stilte spørsmålsteget til hvor visjonær man skal være og trekker frem at dette kan føre til uryddighet og uro. Det fremgår at organisasjonen ikke er god nok på evaluering og her trekkes evaluering i etterforskningsøyemed særlig frem. På den andre siden fremgår det at den operative evalueringen er mer prioritert. Funn viser også at det er mangel på kommunikasjon og tilbakemeldinger mellom ansatte og ledelsen på flere av enhetene. Videre trekkes det frem at organisasjonen var bedre på evaluering før. Det fremgår også at organisasjonen ikke har vært flinke nok til å evaluere tidligere reformer i etaten, og at man således ikke har tatt lærdom av disse. På bakgrunn av uttalelser fra informantene fremgår det at det er en samstemt enighet blant informantene knyttet til å dele tilbakemeldinger med lederne på de ulike enhetene. Det fremgår også en enighet blant informantene at det er viktig at ansatte opplever at det er rom for at de kan komme med tilbakemeldinger til sine ledere. Informantene har i stor grad samsvarende meninger knyttet til verdier i organisasjonen og viktigheten av kommunikasjon, tilbakemeldinger og evaluering innad i organisasjonen. Funn knyttet til behov for en felles visjon samsvarer i mindre grad. Vår tolkning er at dette skyldes ulik oppfatning at hva de ulike informantene legger i begrepet visjon, og utsagnet fra en av informantene om at en slik visjon kan skape uro og utrygghet.

#### **4.2.2 Endring av kultur**

Gjennom intervjuene fremkom det at det tidligere har vært kulturendringer i organisasjonen, og at det også har vært endringer i kulturen som følge av nærpolitireformen. I dette underkapittelet vil vi se på i hvilken grad denne endringen har påvirket organisasjonen og hva som er årsaken til endringene.

Arne forteller at han tidligere har opplevd kulturendringer, men at han er usikker på hva som faktisk skyldtes denne endringen. Han opplevde at før han kom til den enheten han er på nå så hadde dem store utfordringer i arbeidsmiljøet. Arne føler imidlertid at dette har blitt veldig bra nå.

*«Nå føler jeg at vi drar lasset i lag. Før var det slik at det var mange som ikke brydde seg om hva lederen sa eller gjorde. Det var nok også mye uro, og jeg vet at de hadde noen runder med HMS.»* (Arne)

Videre forteller Arne at å jobbe med kulturendringer ikke er noe «quickfix», men at man må jobbe med og ha fokus på dette over tid. For å gjøre dette må man være åpen og ærlig, og behandle folk på den rette måten. Videre forteller han at det er mange faktorer som har spilt inn her, og at det også har kommet inn nye folk og at noen har sluttet.

*«Folk er jo forskjellige, den ene må du kanskje styre mer enn en annen, og noen andre må du snakke til på en annen måte enn til en annen, det er jo slik det er. Det er viktig å få folk til å gå samme vei, det har hvert fall gjort at resultatet her på enheten har blitt bedre på kvalitet og på arbeidsmiljø.»* (Arne)

Hilde forteller at kulturen har endret seg som følge av nærpolitireformen og henviser til Innsatsleder-organiseringen. Hun fortalte at disse i utgangspunktet var en profesjon på Sentrum politistasjon i Trondheim. Det har nå blitt flere innsatsledere og disse har blitt spredd rundt i distriktet. Videre fortalte hun at dette har ført til at man ikke har klart å ivareta faget innsatsledelse like godt.

*«Dem får jo så mange andre oppgaver de skal holde på med i tillegg, dem skal bl.a. drive med personalledelse. Dem skal drive med mer nå enn når de var profesjon. Vi har mistet noe og vi har fått noe.»* (Hilde)

Hilde trekker frem et eksempel fra før reformen: *«Når det var en stor hendelse i et distrikt og det kom innsatsledere fra Sentrum så var dem ikke så happy for det, for dem hadde jo voksne folk selv. Litt sånn kulturkonflikt var det jo.»* (Hilde)

Hilde forteller at det også har vært en kulturendring i nyere tid på den enheten hun nå jobber på. Dette gikk ut på et sikkerhetstiltak. Endringen ble i innledningsfasen møtt med kritikk fra medarbeiderne på grunn av at de ikke så behovet for denne endringen. Hun forteller at for å få forståelse for denne endringen så valgte hun å benytte en fagperson som forklarte de ansatte om viktigheten for denne endringen. Hilde hadde fortalt til medarbeiderne at hun som leder skulle legge til rette for denne endringen og at dette ikke skulle innføres over natten, men på en periode over tre måneder.

*«Jeg har ikke fått negative tilbakemeldinger på dette i ettertid, folk har jo til og med kommet bort til meg og sagt at de er fornøyde med den nye løsningen. I tillegg til dette har det blitt mer sosialt på jobb, så det har jo kommet noe godt ut av denne endringen, og sånn sett blitt en kulturendring her.»* (Hilde)

Erling forteller om en kulturendring ved en enhet han tidligere jobbet på der folk gikk rundt og baksnakket hverandre. På denne seksjonen var det et generasjonsskifte blant lederne, noen var unge og det var flere gamle der. Det var type spydigheter om at han der gjør ikke mye, dette ble til slutt en sjargong som ble negativ og som igjen kunnen tendere opp mot mobbing

*«Det var mye grums internt, man baksnakket hverandre og man var rett og slett ikke snille med hverandre. De man skulle tro hadde mest fornuft og erfaring, var kanskje de som var verst til å baksnakke folk.»* (Erling)

Han forteller at det var en leder som en dag satte ned foten for dette. Det ble tatt opp og det ble brukt tid på problemområdet, og det ble etterhvert endret. Dette skulle imidlertid vise seg å være en lang prosess og det ble nærmest beordret at det ble tatt opp fra bunn til topp på den aktuelle seksjonen. Bevisstgjøringen med å være snill med hverandre følte han ble bedre over tid, det ble en endring og det ble positivitet på arbeidsplassen, men han legger til at da hadde det nok allerede gått for langt før det ble tatt tak i.

*«Det var åpne krangler, nesten håndgemeng ... det var ikke det da, men i enkelte møter der det var snakk om å gjøre endringer på et fagområde så ble det slengt karakteristikk over bordet gjennom uenigheter i høylytte krangler og det var ikke måte på. Det har jo skjedd så mye de siste årene med metoo, hvordan man behandler hverandre, hvordan man omtaler minoriteter og seksuell legning.»* (Erling)

I en sammenslåingsprosess er det flere kulturer som skal møtes under samme tak. Daniel forteller at han ikke opplevde sammenslåingen som en kulturkrasj ved sin enhet. Han tror det skyldes at man jobbet tett med andre enheter fra før og møtte de andre på IP-trening og møter. Det han derimot lå merke til, var at personer som ikke passet inn i den nye kulturen som var preget av forventninger til produksjon, søkte seg bort.

*«Jeg føler at gruppen har blitt mer ensartet og stabil tror jeg, fordi de som er representanter av en kultur som kanskje blir litt underlegen til det vi får til nå, søker seg bort og det blir litt mer en homogen gruppe når man får implementert den kulturen vi ønsker å ha. Litt mer ensartet gruppe.»* (Daniel)

Dette var et overraskende funn, fordi vår forforståelse om sammenslåingsprosesser var at det ofte oppstod kulturkrasj da man slo sammen enheter med forskjellige organisasjonskulturer.

Tone forteller at historier i seg selv påvirker fellesskapet, uavhengig av hva historien er. Det er viktig at man forteller den til seg selv og om seg selv. Hvis man gjør noe feil eller at noen kommer til skade i tjenesten så er det viktig at man varsler fra om dette med en gang, selv om det kan være pinlig eller og av og til kan noen ha fått vondt av det. Ikke ta ansvar for feilen ved og bare si at det var dumt av deg og la det bli med det, da blir det utrygt for begge parter og så går den ene parten ut av døren og lurere på hva skjer nå. Hun legger til at det er viktig å bruke tid og prate med folk å høre hvordan man skal endre dette, så må man diskutere seg frem til om dette er en god måte og gjøre det på for at man skal få til en endring. Man kan jo si at i seg selv så vil ikke det endre fellesskapet, men garantien for at man forteller at man har gjort noe feil uten at det nødvendigvis gir store konsekvenser, den historien blir fortalt videre. *«Disse gode historiene endrer fellesskapet.»* (Tone)

Tone påpeker at det også er viktig å fortelle om historier om når noen gjør det bra i jobben sin. *«Vi nordmenn vi er litt beskjeden og tilbakeholden, vi liker å være god, men vi skal ikke skryte av oss selv, men det er ikke alt som er skryt. Det handler om måten man sier ting på.»* (Tone)

Tone forteller at kulturen er i en endring som følge av nærpolitireformen. Det er mange som har blitt innplassert i nye stillinger, og for noen så har dette vært en større omstilling enn for

andre, og at noen nesten ikke har merket noe av det. I tillegg har man fått innført et nytt lederelement.

*«Det skulle jo ikke være så mange ledelsesnivåer, det skulle jo være motsatt, men det er det ikke. Det kom inn et ledelsesnivå til, og det påvirker hvordan arbeidsoppgavene blir utført ved at dette er enheten min og dette er mine arbeidsoppgaver» (Tone)*

Hun forteller at en reform i seg selv som er så stor som denne reformen, fort vil ta 10-15 år for den setter seg, også har det blitt uttalt at det meste skal være på plass innen en 5 års periode. Forskning viser at det vil det ikke, det vil ta mange år, hevder Tone. Hun påpeker at det som regel kommer en reform hvert 10 år, fordi man mener at man endrer seg for sakte i takt til reformens beskrivelser. I tillegg til reformen så har man hatt endringer på pass, etterforskning PPS, og disse endringene var i utgangspunktet ikke ment skulle være med på denne reformen. Slike store ting som ikke var ment skulle hovedelementer i nærpolitireformen har påvirket rammer og retningslinjer for reformen.

Tone kommer også med et annet eksempel på at nærpolitireformen har satt kulturen i bevegelse.

*«Vi har aldri før hatt flere stevninger i retten mellom fagforening og arbeidsgiver som går på arbeidstid, reisetid og stillingskoder. Det skaper jo et klima der man er litt mer skulende, det blir flere telefoner, flere møter, det gjør kulturen i bevegelse og til slutt så blir det litt hvem er sammen med hvem, hvem gjør hva? Også er det sånn med reformen når det er så lite ressurser, så begynner man å holde igjen informasjon. For jeg skal i alle fall ikke si han skal slutte om 6 måneder, for han vil jeg ikke få erstattet. Da finner man på løsninger innad i enheten som gjør at du klarer å holde ressursen, og det er helt naturlig at det blir sånn, det er menneskelige faktorer. Så fra og være åpen og dele ressursene sine mye friere slik man gjorde før reformen, ved at det blir lettere og komme seg mellom avdelingene og få til nye ting, så krympes det i større grad nå. Det slår jo i hjel slike effektmålsbeskrivelser av reformen. Den påvirker kulturen og setter stabiliteten i veldig stor bevegelse, så det må vi jobbe med.» (Tone)*



Arne forteller at ved å få inn nye og gjerne yngre medarbeidere så kan dette være med på å endre kulturen på en arbeidsplass. Han legger til at på hans enhet er det en blanding mellom gammelt og ung samt en blanding mellom kjønn.

*«Jeg tror at dette er veldig sunt for da kommer det nye ideer frem. Det er lettere å få disse til å gro. Kommer du alene inn får du beskjed om å roe deg ned, dette er noe jeg tror kan være det verste på en arbeidsplass.»* (Arne)

Daniel forteller at det har vært et generasjonsskifte ved den enheten han jobber på. Han forteller litt om den tidligere kulturen som har vært her og hvilke personer som var med på å forme denne kulturen. Han påpeker at det fotfestet denne gamle kulturen hadde fått, var det sterke personligheter som hadde stått for.

*«I den ene etasjen av bygget var det fylt av gamle gubber som bare så på klokken og ventet på at de skulle hjem.»* (Daniel)

Arne på sin side forteller om at hvis man har hatt personer i en organisasjon som har tatt veldig stor plass så kan man forsøke å minske denne plassen til vedkommende.

*«Han kan fortsatt være der og det fungerer bedre, fordi det gir mer rom for alle. Jeg tenker at hvis du har 11 stykker, så er det 11 stykker du må forholde deg til. Det du gjør med den ene er ikke sikkert du kan gjøre med den andre. Det er jo slikt med barn også. Man kan ikke behandle alle på den samme måten, det funker ikke sånn.»* (Arne)

Daniel forteller om eksempelet med generasjonsskiftet som har vært på hans enhet etter sammenslåingen som følge av nærpolitireformen, hvor flere kontorer har blitt slått sammen til en stor enhet.

*«Jeg har jo jobbet i mye forskjellige kulturer, men det er vel her jeg har opplevd den største endringen ved at man har fått inn mange nye unge drivere som det er veldig artig å jobbe sammen med.»* (Daniel)

Han påpeker at som følge av denne sammenslåingen har blitt en endring av kulturen og at har blitt mer fokus på produksjon enn det var før.

*«Jeg tror vel at overvekten av en fruktbar kultur driver sikkert mange vekk fra stasjonen for de som er tilhenger av den gamle kulturen. Jeg tror de søker seg bort, det passer seg ikke å være her lengre, de er ikke som meg de andre som jobber her. Det er sikkert dumt, men jeg tenker at hvis kulturen baserer seg på de verdiene ledelsen har satt seg som mål og tiltak, og vi klarer å ha en kultur som er med å drive disse videre, ja da må vedkommende bare søke seg bort altså. Det er synd, men sant!» (Daniel)*

Det fremgår av funnene at et generasjonsskifte også er en faktor som ser ut til å ha påvirket kulturen uten innflytelse av endringsprosessen. Årsaken til at bare to av informantene nevner dette kan være at det på enkelte av enhetene har vært et større generasjonsskifte sammenlignet med andre enheter.

Daniel påpeker at de som tidligere har vært medlemmer av den gamle kulturen nå får en mulighet til å løfte seg, fordi at man kan synes at det er artig å få til noe som andre folk gjør, og på denne måten kan man bli en del av denne kulturen. Hvis man derimot ikke føler seg som en del av denne nye kulturen kan man føle seg unormal. Daniel trekker frem viktigheten av å fokusere på de som produserer og gi de andre som ikke gjør det et «spark bak».

*«For det som er normalt hos oss er at vi skal gjøre det, så får de heller føle seg unormal.» (Daniel)*

Hilde forteller også at man har hatt en kulturendring som går på være bevisst på hva en sier om og til hverandre.

*«Vi snakker ikke negativt om andre og andre enheter. Man sier for eksempel ikke at de som jobber på den og den avdelingen har så lite og gjøre osv. Vi kan godt tenke det, men jeg vil ikke høre snakk om det. Jeg er sikker på at dem har mye å gjøre som vi ikke vet om engang.» (Hilde)*

#### *4.2.2.1 Oppsummering endring av kultur*

Som følge av nærpolitireformen har flere enheter i organisasjonen blitt slått sammen. Det fremgår også at som følge av reformen så har det oppstått et generasjonsskifte, herunder ved sammenslåinger av enheter og gjennom nyansettelser av yngre medarbeidere. Det stilles

høyere krav for å levere fremtidens oppgaver i organisasjonen. Det er også økte forventninger til produksjon, en kultur som tidvis kan være så sterk at folk søker seg vekk fra enheten hvis de ikke passer inn den nye kulturen. En av informantene fortalte at han ikke har opplevd en kulturkrasj som følge av sammenslåingen, men at det har påvirket kulturen og satt stabiliteten i bevegelse. Det fremkommer også at en type negativ kultur som på noen av enheten har fått dominert de seneste årene har blitt utfordret både av sammenslåingen av enheter, gjennom at ulike kulturer har møttes, men også gjennom samfunnsendringer og offentlige uttalelser i media. Her trekkes «metoo-kampanjen» inn som et eksempel.

Våre funn viser at informantene har ulik opplevelse og oppfatning av hvordan nærpolitireformen har påvirket deres jobbhverdag og arbeidsforhold. Ut ifra uttalelsene kan årsakene til dette eksempelvis være at det hersker store forskjeller på i hvilken grad de ulike informantene fra de ulike enhetene har blitt berørt av endringen. Noen enheter har blitt slått sammen med andre enheter som har ført til at ansatte måtte ha flyttet arbeidssted, mens det på den andre siden har vært ansatte som ikke har jobbet ved enheter som har blitt slått sammen og således ikke måtte ha byttet arbeidssted.

### **4.2.3 Kultur i praksis**

Gjennom intervjuene var det flere av objektene som snakket om ulike kulturer de har vært vitne til og opplevd tidligere og hvordan de har det på sin nåværende arbeidsplass. I dette kapittelet vil det bli presentert ulike typer kulturer som fremkom gjennom intervjuene.

Arne beskriver en kultur på sitt tjenestested der de ansatte er gode på samarbeid når det er store saker med mange arbeidsoppgaver. Han trekker frem et konkret eksempel på en sak hvor samarbeidet fungerte veldig bra, de ansatte hadde noe felles å jobbe mot og arbeidsmoralen var høy. Hvis man har grunnlaget i bunn med at folk er fornøyd og at dem ønsker å få gode resultater, er man villige til å strekke seg langt for å nå disse målene.

*«Da fungerer det egentlig best. Folk kan jobbe døgnet rundt hvis de ovennevnte faktorene er tilstede.» (Arne)*

Hilde forteller at hennes enhet har bygget et godt team slik at folk skal glede seg til å komme på jobb. Det er viktig at det å være på jobb skal gi de ansatte noe og at skuta går fortere om

man jobber sammen. Det er viktig at alle ansatte er en bidragsyter. De ansatte bruker å ha møter der de ser på ulike løsninger og hvordan ting kunne ha vært gjort annerledes. Her begynner man å snakke om en prestasjonskultur, noe hun tror kan være med på å bidra til trivsel og at dem således får en form for profesjon. I tillegg er det viktig at arbeidsvilkårene må være tilstede for at man skulle kunne bygge en god kultur. Det har imidlertid ikke alltid vært slik på denne enheten.

*«Sykefraværet på denne arbeidsplassen er ganske lavt, og det tenker jeg er en indikasjon på at folk vil være på jobb. På 80- og 90-tallet var det slik at dem som ikke ønsket å være ute ble putt inn her, det var liksom en oppsamlingsplass. I dag er det blitt annerledes her, nå har det blitt en slags fagfunksjon» (Hilde)*

Daniel forteller at han har jobbet i mange forskjellige kulturer.

*«I sentrum i Oslo var man omtrent eldst på divisjonen etter tre år. Det var bare sånne fuglehunder som spølte overalt og skulle bare ut å ha biljakt hele tiden, det var ingen som satt inne. På en spesialavdeling var det en produksjon ut av en annen verden. Hvis man ikke hadde 10 informanter om gangen som man jobbet med, så ble man nesten sett ned på. Det var en produksjonskultur jeg aldri har opplevd maken til, folk hadde jo aldri fri.» (Daniel)*

Tone forteller at alle fagområder og alle nivåer har sine kulturer. Hun opplever jevnt over at folk går på jobb og at folk går på jobb i riktig tid. Hun legger til at folk jobber mer enn det de på mange områder kanskje tar seg betalt for også.

*«Velger man polityrket så blir det ofte en livsstil. Jobber man turnus så kan det være vanskelig å ha et sosialt liv med andre enn kollegaene sine, samtidig som det er tryggere å være sosiale med kollegaene sine fordi møter man andre private, så er det helt utrolig hva folk kan komme til å si og spørre en politiperson om.» (Tone)*

Arne forteller at det er viktig å ha et system som fanger opp hvis det skulle forekomme misnøye på en arbeidsplass. Dette kan for eksempel være at du som leder har døren åpen, slik at medarbeidere lettere kan føle at de kan komme og ta opp ting med deg hvis det skulle være noe eller at medarbeidere har noen andre kontaktpersoner de kan ta opp slike ting med. Arne beskriver at ved å ha et slikt system, så kan man få lagt noen «baller døde». Han legger til at

det verste er at dersom du som leder sitter på toppen og ikke vet hva som foregår og tror at alt er som det skal, så får du ikke vite om disse problemene.

*«Det er viktig å ha et system som fanger opp misnøye, enten et fagforbund eller en leder. Hvis slike ting ikke blir fanget opp kan dette føre til at det får en grobunn og i verste fall danne en subkultur.» (Arne)*

Hilde forteller at det på enheten foreligger ulike subkulturer. Hun trekker frem at hun særlig merker dette blant lederne. Eksempelvis forteller hun om en som fremstår optimistisk og fremoverlent i møte med utfordringer og sammenligner han med en annen leder som i større grad ser problemene i stedet for løsninger. Hun påpeker at disse lederne har en merkbar påvirkning på sine ansatte da kan merke at teamet til den lederen som ser problemer er mer problemorientert enn løsningsorientert.

Erling forteller om en kulturell gruppering i organisasjonen, men påpeker at han ikke ser på dette som en subkultur. Allikevel beskriver han at det i situasjoner hvor ansatte med lik stilling samles, oppstår det grupperinger som et resultat av reformen da den tidligere har vært todelt før sammenslåingen. Eksempelvis forteller han at bare den ene delen av gruppen uttaler seg mens den andre delen er stille når det kommer til spørsmål som er knyttet direkte til den type fagoppgaver de innehar. Den delen av gruppen som stiller spørsmål, er den delen som sitter på mest erfaring og kompetanse.

Daniel snakker om at det er viktig å ha en kulturforsterker ved en enhet. Han beskriver dette som en person med en sterk personlighet, en som har den rette kulturen og «driven» med tanke på ønsket produksjonsevne.

*«Et eksempel på dette er (tjenesteperson 1 anonymisert) som tar mye plass i gruppen. Folk ser opp til han, han er en veldig sterk personlighet. Og når en sterk personlighet klarer å få kombinert den driven som (tjenesteperson 2 anonymisert) har, da snakker man om kulturforsterker og da er det veldig spennende prosesser som foregår.» (Daniel)*

Daniel påpeker imidlertid at man ikke kan ha for mange slike ved en enhet, og at hvis det er en sterk personlighet, men har en uønsket produksjonsevne så kan dette gi veldig negativt utslag på kulturen.

#### *4.2.3.1 Oppsummering kultur i praksis*

Det fremgår at alle fagområder og nivåer i organisasjonen har ulike kulturer til tross for at de tilhører samme organisasjon. En av informantene forteller om en type kultur enheten har der de ansatte holder møter hvor de diskuterer hvordan ting kunne ha vært gjort annerledes og hevder at dette bygger opp under en type prestasjonskultur. På bakgrunn av utsagn fra flere av informantene fremgår det at kulturen i etaten har endret seg gjennom årene. En av informantene fortalte at hun tror at alle i organisasjonen har noe til felles når det kommer til kulturen og trekker eksempelvis frem at mange ansatte jobber stort sett mer enn det de får betalt for, og at yrket for veldig mange blir en livsstil. En av informantene fortalte at det er store forskjeller blant lederne og hvordan de opptrer i møte med utfordringer, og at dette i stor grad kan påvirke medarbeiderne, deres holdninger og kulturen innad på arbeidsplassen. Det fremgår fra en av informantene at en kulturforsterker er en viktig faktor på en arbeidsplass, og beskriver en slik person som en med sterk personlighet og den «rette» kulturen.

Det kommer i dette underkapitlet frem, at alle informantene i mindre grad har samsvarende beskrivelser av kulturen. Dette kan gjennom funnene forklares ved at informantene som nevnt tilhører ulike enheter, og dermed også i det daglige oppholder seg på ulike arbeidsteder og sammen med ulike mennesker. Ulike lederstillinger kan også ha en innvirkning på de ulike svarene blant informantene.

#### **4.2.4 God kultur**

Hilde forteller at det er viktig å ha en god kultur på et arbeidssted. For henne er god kultur det at folk gleder seg til å gå på jobb, møte kollegaene sine, gjøre et godt teamarbeid sammen og få til gode resultater. Hun legger til at hvis man får alle medarbeiderne sine med på å tenke en slik tanke så er man med på å utvikle en god kultur.

Erling forteller at en del av kulturen i organisasjonen handler om at de ansatte er gode til å ta vare på hverandre, bearbeide hendelser og ha forståelse for de ulike oppgavene de enkelte har.

Daniel beskriver en god kultur som en kultur som drar produksjonen videre og skaper et godt miljø med fornøyde ansatte. Han trekker frem at for å skape en god kultur må man ha fokus på hvordan man oppfører seg som leder og vite hva man skal gi ris og ros for.

Tone beskriver at kulturen i organisasjonen er veldig innrettet og at det nesten foreligger en indre justis ved at man kontrollerer hverandre. Hun forteller også at hun ikke opplever at det er noen slemme mennesker i organisasjonen og at de ikke tåler det dersom det er det. Da mister man tilliten med en gang. Hun forklarer at alt er lovregulert i en instruks, regel eller lov, slik at man automatisk får tilbakemelding dersom man går utenfor denne. I organisasjonen blir man selektert fra starten av og formet der man havner.

*«Det er viktigere å ha noen drivere som er nysgjerrige på ting som kan være med på å drive resten av gjengen.» (Tone)*

*«Jeg er opptatt av produksjon, at man skal stå på når man er på jobb, man skal ha en drivkraft og drive for å bli bedre. Da er det artig å gå på jobb når man er der for å dra lasset sammen.» (Daniel)*

Erling forteller at det er mange som han beskriver som gode drivere som er vant til å få holde på for seg selv, og da kan det bli litt utenfor kontroll. Hån påpeker her at man da kan begynne å bevege seg mot noe som er farlig, og man kan miste kontrollen. Det er derfor viktig å stille spørsmål og sjekke hva folk holder på med, og ikke la det være frislipp. Det er god kultur.

*«Vi kan begynne å bevege oss mot noe som er farlig, bare se på Eirik Jenssen saken, uten sammenligning for øvrig, da mister man noe, den kontrollbiten.» (Erling)*

#### *4.2.4.1 Oppsummering god kultur*

God kultur ble av informantene beskrevet som at det handler om at ansatte skal glede seg til å gå på jobb om dagene, at det er viktig at man tar vare på hverandre og at man samarbeider og får gode resultater. En av informantene uttalte at hvis man som leder skal skape en god kultur så må man ha fokus på hvordan man ter seg og vite hvordan man skal kommunisere med sine

ansatte. Et viktig funn er det som en av de andre informantene forteller om at det i organisasjonen nesten foreligger en indre justis ved at de kontrollerer hverandre, noe som kan være med på å legge føringer for kulturen. Det fremgår at de ansatte i organisasjonen har blitt selektert fra starten, og at man således blir formet inn i kulturen på et tidlig stadium. «Driverere» blir også trukket frem som en viktig faktor for å skape en god kultur på et arbeidsted. Årsaken til at slike kan skape en god kultur er at de kan få med seg andre ansatte i riktig retning. På en annen side er det viktig å følge med på hva ansatte holder på med, og ikke la de som er «driverere» få helt frie tøyler, da dette kan føre til at man mister kontrollen. Her ser vi at informantene i stor grad har samme oppfatning av hva som definerer en god kultur.

#### **4.2.5 Dårlig kultur**

Erling forteller at han ikke liker holdningene som er på en enhet. Han legger til at han synes det blir for lite kommunikasjon rundt slik problematikk på denne enheten. Erling legger til at det er enklere å snakke negativt om de som er over oss. Han forklarer dette med at det er nok ikke bestandig like stor forståelse for hva som blir tredd nedover ørene på oss ifra de som er over oss, noe han tror skyldes mangel på kommunikasjon. Erling betegner seg selv som en av fotfolket selv om han fungerer som mellomleder på sin enhet.

*«Jeg kommer til et nytt tjenestested der jeg merker en annen holdning, det er en tøffere tone, det kvesses litt kniver verbalt, det kastes litt i hytt og gevær, noe jeg har prøvd å ta tak i og sagt ifra til ledelsen om at de må ta i et tak, og begynne å sette ned/lage noen halvårsmøter eller noe sånt slik at man møter alle sammen.» (Erling)*

Videre kommer Erling med et eksempel på et problem som han har erfart flere ganger når det kommer til å få utlevert utstyr ved en avdeling.

*«Kanskje en del unge tjenestemenn og kanskje spesielt kvinner som skal gå til avdelingen for å be om noe utstyr også får dem bare tilbake et nei. Jeg har mange ganger vært oppe på avdelingen og sagt at den personen skal ha det der for å kunne utføre jobben sin. Dere er et stabselement som skal sørge for at vi har best mulig forutsetninger for at vi skal kunne utføre jobben ute. Du sitter ikke og gnir på en verdiløs gjenstand for at den unge politibetjenten om du lurte på om han trenger det eller ikke. Hvis jeg har sendt opp vedkommende for å be om det, så skal han ha det.» (Erling)*



Daniel forteller at det finnes mellomledere som sier «*Nei det er noe ledelsen har bestemt, så det er bare noe vi må gjøre*». Han stiller spørsmålstegn til hvor motiverende det er å ha en mellomleder som dette, og når det ikke er noe han selv er enig i en gang.

Daniel legger til at man ikke bare kan møte opp på jobb og kun ta de oppdragene som leses opp over sambandet, han mener man bør være mer frem i skoen, tjenestepersonene må følge med på hva som rører seg ute og at man således fanger opp trender på et tidlig stadium. På denne måten kan man unngå etterslepet som ofte oppstår. Han forteller at man fortsatt har en del folk som er fornøyde med å sette seg i bilen, høre på sambandet og ta de oppdragene som kommer. Disse får man rett og slett ikke gjort noe med.

Tone forteller at dårlige kulturer er viktige for henne, spesielt nå sammenlignet med før. Hun forklarer det med at de differensierer og at dersom du skal oppnå kontinuerlig endring, må du ha utfordringer i kulturen. Videre sier hun at dersom du skal endre deg når ting er trygt og stabilt, må det gjøre litt vondt for at du skal ha lyst til å endre deg.

*«Så må det gjøre litt vondt for å ha lyst til å endre seg, faen det der skal jeg ikke gjøre en gang til. Jeg tror det er vanskelig med all teori som finnes om kultur, så er det vanskelig å si at det er dårlig og det er godt, fordi det vil være personavhengig og hvilke personer som er tilstede i den gitte situasjonen.»* (Tone)

#### *4.2.5.1 Oppsummering dårlig kultur*

Informantene kommer med flere konkrete eksempler og historier knyttet til forholdene på arbeidsplassen deres, som de omtaler som dårlig kultur. Holdningene til enkelte på en enhet kan være for negative og mener at det er noe som bør tas tak i av ledelsen. En informant forteller at mellomledere begrunner beslutninger med at det er noe som ledelsen over dem har bestemt. Det kommer også frem at en type ukultur som hersker på noen av enhetene der en del tjenestepersoner er fornøyde med å bare ta tak i de arbeidsoppgavene som kommer i fanget på politiet. Informanten mener at det ikke holder og at disse arbeiderne i større grad bør ta ansvar selv. En av informantene uttaler at dårlige kulturer er viktige for henne, fordi hun mener utfordringer er nødvendig dersom man skal oppnå kontinuerlig endring. Våre funn viser at informantene i mindre grad har samsvarende oppfatninger og opplevelser av hva som

defineres som dårlig kultur. Det ser allikevel ut til at informantenes holdninger til ledelsens rolle gjennom organisasjonskultur i større grad samsvarer med hverandre, ved at det er en enighet om at man som leder i de fleste tilfeller kan legge føringer for kulturen.

#### **4.2.6 Oppsummering organisasjonskultur**

Gjennom hovedkategorien organisasjonskultur har vi fått erfart at de ansatte føler en tilhørighet til verdiene som foreligger i organisasjonen og at en av de viktigste verdiene er å hjelpe publikum. Videre fremgår det at tilhørighet til verdiene også skyldes lover og regler, og at verdigrunnet i stor grad er formet allerede i utdanningen. Det foreligger også informasjon om at organisasjonens felles verdier trues av mangel på ressurs og høyt arbeidspress på den enkelte. Det fremgår av informantene at TPD ikke har felles visjon og at dette er noe man skulle ha hatt. Et resultat av nærpolitireformen er at flere enheter har blitt slått sammen og det har oppstått et generasjonsskifte på noen av enhetene. Det fremkommer at etter reformen så har man sett en tendens til at informasjon blir holdt igjen og at en årsak til dette er manglende ressurser, noe som har påvirket kulturen og satt stabiliteten i bevegelse. Ifølge informantene er det ulike kulturer på de forskjellige enhetene til tross for at de hører til samme organisasjon. En av informantene fortalte at hvordan ledere fremstår overfor sine ansatte kan påvirke holdninger og kulturen innad på arbeidsplassen. Videre har vi fått kunnskap om at «drivere» kan fungere som en kulturforsterker på en arbeidsplass og at slike er viktige for kulturen. En god kultur blir av informantene beskrevet som at det handler om at ansatte skal glede seg til å gå på jobb om dagene, og at man tar vare på hverandre. Ifølge en av informantene er også dårlig kultur en viktig faktor for at man skal få til en endring. Dårlig kultur blir omtalt som en utfordring og at utfordringer er nødvendig dersom man skal oppnå kontinuerlige endringer.

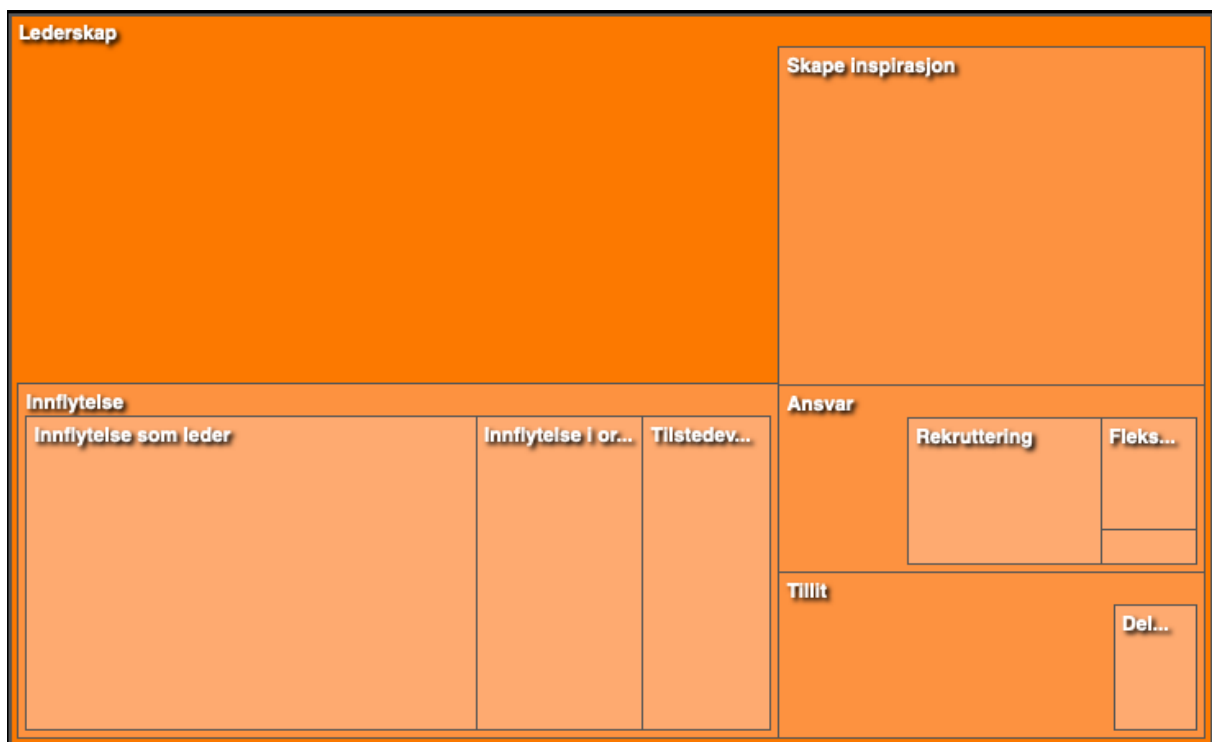
#### **4.3 Lederskap**

I dette kapitlet vil vi ta for oss hovedkategorien om lederskap. Funnene som er knyttet opp mot denne kategorien dreier seg i hovedsak om viktige momenter om det å skape gode rammer for å lede i endring.

Vi har valgt å ikke gå i dybden på hva informantene mener om de generelle lederskap-begrepene, men heller å fokusere på det som er relevant for oppgaven og beste praksis. Vi ønsker samtidig å ha et eget hovedkapittel om lederskap i tillegg til de funnene vi allerede har

presentert innenfor andre emner, da de kan kobles til kapitlene om endring og organisasjonskultur.

Figur 4.4 viser en oversikt over hovedkapittelet lederskap med tilhørende underkapitler. Gjennom kapittelet lederskap ønsker vi å undersøke hvordan lederne skaper seg innflytelse som ledere, i hvilken grad ansatte har innflytelse i organisasjonen, hvordan lederne og i hvilken grad lederne skaper inspirasjon for de ansatte, hva som er leders ansvarsområder og tilliten ansatte har til sine ledere/ledere til sine ansatte, herunder åpenhet.



Figur 4.4: Oversikt over underkategorier i hovedkategorien lederskap

Som figur 4.4 viser, har vi delt inn i fem underkategorier etter koding. Slik hovedkategorien er blitt kodet, vil vi ikke legge vekt på de ulike teoriene bak lederskap, men heller forsøke å knytte disse punktene opp mot problemstilling og relevant teori for oppgaven.

De er videre listet opp etter størrelse, fra størst til minst:

- Innflytelse
- Skape inspirasjon
- Ansvar
- Tillit

### 4.3.1 Innflytelse

Hilde mener at det er viktig som leder å ha et fast møtepunkt der lederen treffer og snakker med kollegaene. Slik vil man vise at man er til stede og tilgjengelig.

*«Det å vise at en bryr seg som leder er viktig. Folk er jo så forskjellige, du har jo noen som kanskje ikke trenger så mye, også har du noen som kanskje trenger litt mer backing. Det å se de ulike personbehovene er så viktig. Lederen må henge med når det skjer hendelser som trenger oppfølging.»* (Hilde)

Arne påpeker at han er opptatt av som leder å møte sine ansatte på morgenen og se alle, slik at han får en oversikt over hva folk gjør og vise at han stiller opp for de som har vært ute i krevende oppdrag. Han er også opptatt av at en leder også må dra på jobb på kveldstid og natt for å støtte dem dersom det har skjedd krevende hendelser.

*«Jeg tror at dette gjør noe med både kulturen og de som er ute, at ledere ser dem og vet hva de er med på gjennom arbeidsdagen.»* (Arne)

Daniel mener at på deres enhet mangler de den røde tråden. Han ser ikke noe sammenheng med rekrutteringsprosessene, både på medarbeidernivå og mellomledere, og heller ikke hvilke områder som det skal være fokus på. Han påpeker at man som leder i en sammenslåingsprosess må være tydelig på hva vi ønsker her hos oss.

*«Jeg føler ikke at det er noe vi har og jeg har ikke hørt at stasjonssjefen snakker om den røde tråden som går fra toppen og helt ned til vaskerne som vasker her. Man må ha noen knagger og der har vi vært for dårlige. Det er sjeldent du hører toppleder i en GDE si: Dette er det vi skal etterleve hos oss.»* (Daniel)

Her ser vi hvor viktig det vil være for en toppleder å være tydelig og tilstede for å ha god innflytelse for sin driftsenhet.

Erling opplever det at GDE-lederen er nesten usynlig på sin enhet. Han mener at det er kun når det er noe å sette foten på at vi hører lederen, og det bør være likt for alle tjenestestedene.

Han forventer ikke at GDE-lederen skal være overalt, men man kan delta på paroler, ukentlig oppsummeringsmail eller annet.

*«Det handler om holdninger til ledelsen. Det er mye opp til mellomlederne for tiden, det er der kontakten med medarbeiderne foregår og da går det i å dra inn slakken der det trengs».*

(Erling)

Daniel forteller at det er en toppleder som skal se på dette her med å motivere ansatte til å ligge frem i skoa og da blir det et etterslep når vi ikke blir tvunget til å produsere som i det private.

*«Jeg tror hvis man har hatt en 37 år gammel fremadstormende toppleder som har vært GDE-leder, så hadde man hatt mer aksept for å tenke mer nytt.»* (Daniel)

Hilde påpeker dersom en leder skal kunne ha innflytelse i organisasjonen, så må man være opptatt av å høre meningene til de ansatte, fordi det man ikke vet, får man heller ikke gjort noe med det. Hun oppfordrer også sine ledere til å bedrive en åpenhetskultur. Hvis det er slik at noen kommer til meg med noe, så sier jeg at jeg er nødt til og ta opp dette og ta det videre.

*«Jeg spør jo ofte om de vil at jeg skal ta det videre, og hvis de sier nei, så spør jeg: Ja, men hvordan kan vi få gjort noe med det da? Er du uenig så må du tørre å stå litt i det, mener jeg.»* (Hilde)

Arne mener at det er en utfordring å ha mange ulike ledere over seg, både som medarbeider og leder. Han forteller at man kan ha mange sterke ledere som eier deg, og da må man forholde seg til mange forskjellige ledertyper. På hans enhet så må man ofte bruke det samme folket til mange og helt forskjellige oppgaver.

*«Det blir litt sånn at mine arbeidsoppgaver er viktigere enn dine og sånn. Du har to ledere som sliter og drar medarbeiderne i hver retning egentlig.»* (Arne)

#### 4.3.1.1 Oppsummering innflytelse

Gjennom underkategorien innflytelse, har vi presentert hovedfunnene fra informantene. Informantene forteller at man som leder skaper seg bedre forutsetning for å ha god innflytelse gjennom å være tilstede og være tilgjengelig, ved å bry seg og lytte til meninger. Vi ser at våre funn samsvarer i stor grad med hverandre om viktigheten av å ha god innflytelse. En informant mener at åpenhetskultur er ønskelig. Vi ser gjennom funnene at på en enhet så er topplederen lite tilstede og at det oppleves som at det mangler en rød tråd i forhold til styring, strategi og kultur. Vi har også sett at det er en utfordring der flere ledere trekker samme mannskap i forskjellige retninger, og at det blir krevende å ha en god innflytelse under slike forhold. Det forteller oss at på to ulike enheter så er det ingen sammenhengende og tydelig rød tråd i forhold til styring og strategi. I neste kapittel vil vi presentere de sentrale funnene om det å skape inspirasjon som leder.

#### 4.3.2 Skape inspirasjon

Daniel mener topplederne må ha større fokus på å dra frem enkeltpersoner eller fellesskapet når de har gode resultater.

*«For eksempel nå jobber vi godt, da ser vi på grafen der at det er produsert så så mange saker i mars. Jo da skal vi prøve å få det litt opp i april igjen. Ja, det skal vi ja, vi er gode vi! Sammenligner vi oss med sentrum og sånn og ser at vi er jo dritgode. Men vi hører ingenting.» (Daniel)*

Hilde forteller at hun har bygget team på arbeidsplassen sin, slik at folk skal glede seg til å komme på jobb. Hun forteller om et sykefravær på sin enhet som er ganske lavt og det mener hun er en indikasjon på at folk vil være på jobb. Hun påpeker at det å være på jobb, skal gi dem noe tilbake.

*«Skuta går fortene om man jobber sammen, og det er viktig at alle ansatte er en bidragsyter.» (Hilde)*

Erling er opptatt av at man skaper inspirasjon gjennom å være et godt forbilde for sine medarbeidere. Han forteller at han har lojalitet til sine ledere, men størst lojalitet ovenfor sine medarbeidere, noe han viser ved at han tar kampen sammen med dem.

*«Det å ha de faderlige hendene rundt medarbeiderne for å vise at dette er vi sammen om. Det kan hende vi taper kampen, men jeg skal stå der sammen med deg. Det er viktig å vite som medarbeider at man har støtte hos sin ledelse når man utfører sin tjenestehandling. Blir man anmeldt eller man må løsne et skudd eller slikt, så skal de vite at de har min støtte uansett.»*

(Erling)

Tone mener at det å gi inspirasjon handler om å gi ansvarsfulle arbeidsoppgaver og at man gir fullmakter på en sånn måte at man får mulighet til å tilegne seg ny kunnskap i utførelsen av oppgaven og ikke minst bruke den kunnskapen man har. Tone mener at man må være veldig tydelig på styringssignalene og målet, hvor vil vi, hva prioriterer vi. Veien frem til målet må kunnskapen i den enkelte få bestemme. Hun påpeker at man må være veldig bevisst på hva det kan føre med seg å sette ut oppgaver. Hun forteller at en gang så hadde hun nesten beordret folk til å fikse det.

*«Du sa du skulle gjøre det, du skulle levere det og du har ikke gjort det til tiden. Det fungerte dårlig. Det har jeg sluttet med og det virket ikke i det hele tatt. Hvis du setter ut oppgaven, så må du gi bemyndigelsen og da må du akseptere resultatet. Og hvis ikke må du gjøre det selv.»*

(Tone)

For å skape inspirasjon ovenfor de rundt seg, forteller Daniel at han må gå fram som eksempelets makt. Han forteller at han blant annet møter opp tidlig for å vise at det ikke er artig å komme diltende 15 minutter etter vaktstart. Han forteller videre at han møter godt forberedt på jobb, fordi det gir trygghet og forutsigbarhet for de andre rundt seg.

*«Om de merker at jeg er godt forberedt. Kanskje de også får lyst til å bli bedre forberedt i andre sammenhenger!»* (Daniel)

Her ser vi at ansatte legger merke til hvordan lederen fremstår. Å skape inspirasjon gjennom eksempelets makt vil være en effektiv måte å motivere og forbedre organisasjonskulturen.

Daniel påpeker videre at man må være entusiastisk over oppgavene. Klarer man å se de ansatte, gi de ros og forklare hvorfor det er viktig å gjøre de kjedelige oppgavene ved å forstå helheten i straffesakskjeden så klarer man å inspirere de andre.

*«En leder må fokusere på det, forklar når det er noe som er ensformig og kjedelige oppgaver om hvorfor man gjør det og oppmuntre medarbeidere til at det er viktig at du gjør det.»*

(Daniel)

Tone mener det med ledelse og bemyndigelse i stor grad handler om å se personers egenskaper og kunnskaper, og ikke selve oppgaveteksten. Da må man fordele oppgaver på alle, ikke alltid den som gjør det best. Hun forteller at noen er veldig kjappe på enkelte områder, mens andre er kjappe i andre områder.

*«Da blir det litt sånn: Ja kan du ikke bare ta det avhøret her da? Men jeg har jo de og de sakene. Ja, men ta det bare allikevel, du er jo så flink og får det unna du. Da gjør man ikke den som er god på saksbehandlingen bedre, fordi den vil aldri bli ferdig. Gå heller bort til den som ikke er så kjapp og spør hva tror du om denne arbeidsoppgaven her, er det noe du kunne tenkt deg å prøve, for jeg er ikke sikker på om du har vært borti det før. Altså man må være nysgjerrig, også må man heller gi ut oppgavene som spørsmål og ikke som pålegg. Man spørre vedkommende om de faktisk er interessert i å gjøre det, for hvis de ikke er det, så er det jo ingen poeng i å sette ut oppgaven. Da blir det ikke gjort. Eller du må si at det her MÅ gjøres, har du ledig tid? Kan du tenke deg å hjelpe meg med dette? Hvis du spør da og det ikke blir helt ferdig, så har du sagt at det er greit at det ikke blir ferdig, men man trenger ikke å si det.»* (Tone)

#### *4.3.2.1 Oppsummering skape inspirasjon*

Å skape inspirasjon som leder, vil være viktig for å kunne motivere og utvikle sine medarbeidere. Gjennom presentasjon av funnene har vi sett at informantene legger vekt på at man som leder bør verdsette og bygge opp under det enkeltpersoner og fellesskapet gjør, for en ønsket kultur på sin enhet. Det å gå frem som eksempelets makt, vil kunne påvirke miljøet rundt seg. En informant har skapt gode team med suksess, da hun ser nytten av å jobbe i et større fellesskap. En annen informant skaper inspirasjon gjennom å støtte sine medarbeidere ved å vise størst lojalitet ovenfor dem, samtidig som han har lojalitet til sine ledere. For å utvikle og motivere medarbeidere, er en informant opptatt av å gi fullmakter og ansvarsfulle oppgaver for å benytte kompetansen man har i organisasjonen. Samtidig ser vi at man skal være forsiktig med å delegere for mye oppgaver til flinke medarbeidere, da man fort kan bli overarbeidet. Vi har sett at informantene har ulike oppfatninger over hvordan man skal skape



inspirasjon. Vi ser dog en sammenheng med at de ulike funnene knyttes til organisasjonskulturen ved sin enhet og ønsket om en forbedrings- og utviklingskultur. I neste kapittel vil vi presentere sentrale funn om ansvar.

### 4.3.3 Ansvar

Hilde mener det er viktig som leder å ta ansvar for den kulturen du vil ha ved din enhet, og det starter med rekruttering. Jeg synes det er viktig at de unge som jobber på enheten også gjør andre ting i politiet slik at de ser helheten. Jeg ønsker ikke at de skal gro fast på denne enheten. Det er jo ærlighet som skaper tillit.

*«Det skal ikke være tilfeldig hvem som blir plukket ut til stillingene.» (Hilde)*

Daniel mener også det er viktig å ta ansvar for kulturen allerede i rekrutteringsprosessen. Rekruttering er veldig viktig med tanke på kultur. Han tror det er veien å gå for å skape et godt miljø.

*«Når vi hadde en rekrutteringsprosess, så satte vi opp kriterier for kultur når vi begynte med rekrutteringen og vi satte opp noen begrep på hvilken kultur vil vi ha her hos oss, også rekrutterte vi ut ifra de kulturelementene vi satte opp på forhånd.» (Daniel)*

Daniel påpeker at han ikke er helt sikker på om andre ledere (tjenestested anonymisert) har samme tankegang. Når man sitter som leder, så kan man tenke på hvem man vil ha som sin mellomleder. Daniel forteller at hvis man er leder og kanskje ikke er så god på personalbehandling; vil man da ansette en person som er knallgod på personalbehandling eller en som er lik seg selv - som nikker og gjør akkurat like ting? Daniel mener at hvis man ansetter en som er lik deg selv, så vil man gjøre det lett for seg selv, fordi de ansatte vil oppleve deg som like god om ikke bedre enn den nyansatte lederen der. Men vil man bli bedre som leder, så må man ansette en som utfyller sine menneskelige egenskaper òg.

*«Hadde man ansatt en som hadde vært god på personalbehandling, en som var dritflink i det store og hele, så ville han ha fått en bedre avdeling, mer fornøyde ansatte, men kanskje ikke satt seg selv i et så godt lys. Det er jo en litt spennende tankegang da. Man ansetter jo folk som er lik seg selv. Man tenker ikke på hva politietaten har bruk for, hva ønsker vi å ha her,*

*hvilke egenskaper er det jeg mangler som gjør at vi skal bli bedre. Det er ikke mange som tenker sånn. Det er mye lettere å ansette en som er lik seg selv.» (Daniel)*

Her ser vi et overraskende funn som påpeker hvor viktig rekruttering kan være for organisasjonskulturen og utviklingen for en enhet. Dette funnet gir et inntrykk på en manglende helhetsforståelse for enheten sine behov.

Hilde mener at som leder er det hennes ansvar og legge til rette for at sine medarbeidere har arenaer som bidrar til trivsel, åpenhet og rom for å gjøre feil. Målet er jo at vi skal bli bedre.

*«Det må være en åpenhet for å si at dette her ble ikke bra, og at det er rom for å gjøre feil. Det er viktig for meg som leder hvis de ansatte vil at jeg skal hjelpe dem med noe så må jeg få vite om det, fordi jeg er ikke sanndrømt eller sanntenkt eller noe sånn.» (Hilde)*

Tone mener at hun har et ansvar på det å være fleksibel i en endring. Det er ingen tvil om at vi står i spagaten i forhold til arbeidsoppgaver og antall personer vi har som skal gjøre disse arbeidsoppgavene. Hun mener derfor at det må være en form for fleksibilitet, man må ikke være så streng, hvis det er noen som har behov, så må man prøve å legge til rette for det. Samtidig må man ikke gå for langt heller, for da blir det tusen turnuser fordi alle skal ha individuell tilrettelegging.

*«Vi velger ikke oppgaver, man sier jo at ledelsen er dårlig til å prioritere, og det er helt riktig det. Alle oppgavene vi skal gjøre er politisk besluttet og politisk styrt, så vi kan ikke sitte og velge. Det har vi ikke lov til. Men vi kan prioritere over hva skal vi gjøre først og sist. Og når den laveste prioriterte oppgaven blir lavest mange nok gang, så må jo den gjøres den og. Og det er et dilemma.» (Tone)*

#### *4.3.3.1 Oppsummering ansvar*

Gjennom funnene vi har presentert i underkapittelet om ansvar, så er rekruttering et tema informantene beskriver. To av informantene er opptatt av at man skaper en god kultur allerede i en rekrutteringsprosess. Her ser vi at våre funn om ansvaret man har som leder til å skape kultur i rekruttering i stor grad samsvarer med hverandre. Et interessant funn en informant beskriver er rekrutteringsprosesser der ledere ansetter mellomledere som er lik seg selv, i

stedet for å ansette de som kan utfylle ens mangler for å ikke tape ansikt. En informant påpeker at man som leder er ansvarlig for å skape en kultur som gir åpenhet og rom for å gjøre feil. Vi ser også gjennom funnene at en informant mener det er viktig å være fleksibel i forhold til ressurser og oppgaver man er pålagt, og at man må legge til rette for individuelle behov. Vi ser gjennom funnene at informantene har ulike oppfatninger over hva som er viktig gjennom sitt ansvar som leder, men det er allikevel interessant da ansvaret i stor grad omhandler tema som knyttes til organisasjonskultur og utvikling.

#### **4.3.4 Tillit**

Arne forteller at det er viktig at man stoler på medarbeiderne sine i den daglige driften, og ikke bare når man jobber med store saker. Videre forteller han at det er viktig som leder å være ærlig gjennom store prosesser, han eksemplifiseres gjennom nærpoltireformen her. Han påpeker viktigheten av og ikke love ting du ikke kan stå inne for.

*«Du kan ikke love noe du ikke kan stå inne for, men hvert fall fortelle at om du ikke får det med en gang, så er det hvert fall det du jobber mot, og gå ut og fronte det.»* (Arne)

Arne påpeker at man også må ha denne fremgangsmåten til publikum, og at man ikke kan si ting utad som man ikke kan holde. Man må fortelle hvorfor man gjør slik, og at man jobber for å få det bedre.

Hilde forteller at det er viktig å tenke at det nok bestandig er en grunn for at de ansatte handler som de gjør på de ulike oppdragene som blir utført og at dette handler om tillit.

*«Som leder er det viktig å være bevisst dette med etterpåklokskapen, det er jo ingenting som er så irriterende som når en leder kommenterer hvorfor du gjorde slik og slik på et oppdrag, når han ikke var tilstede på oppdraget en gang.»* (Hilde)

Hilde trekker også frem viktigheten med hennes ansatte kan komme til henne og stille spørsmål med forventninger om å få ærlige og oppriktige svar.

*«Det skal ikke være slik at hvis det er en som for eksempel har vist sin interesse for ei stilling fire ganger så kommer det en nyansatt og søker på samme stilling og får denne. Da kommer jo kanskje den som har søkt fire ganger og lurert på hvorfor han ikke fikk stillingen istedenfor han selv. Det er viktig at vi gir et svar på dette og hvis det er en årsak til at han ikke fikk stillingen så er det viktig at vi er ærlig på dette. Det er jo ærlighet som skaper tillit. (Hilde)*

Hilde påpeker at det heller ikke skal være tilfeldig hvem som blir plukket ut til de ulike stillingene.

Tone trekker også frem et annet eksempel der hun har vært med på å gi ansvar og myndighet til en prosjektgruppe. Dette var i forbindelse med en sammenslåing som følge av nærpolitireformen der man skulle slå sammen to enheter til en felles enhet. Hun forteller at hele bestillingspakken ble gitt til prosjektleder og prosjektgruppa på den aktuelle enheten. Hun fortalte at hun ikke var inne og bestemte noe som helst av de beslutningene som ble tatt i denne prosjektgruppa og hva som skulle gjøres. Hun satte imidlertid opp statusmøter hver 14 dag for å få vite hva hun kunne gjøre for at dem skulle få til dette.

#### *4.3.4.1 Oppsummering tillit*

I kapittelet om tillit beskriver informantene flere konkrete eksempler og situasjoner fra arbeidsplassen deres. En av informantene trekker frem viktigheten av å være ærlig og ikke love ting man ikke kan stå inne for. Dette gjelder både blant de ansatte i organisasjonen, men også når informasjon skal formidles til publikum. En av de andre informantene uttaler at man må huske på at det som regel foreligger en grunn til at de ansatte handler som de gjør, og at dette handler om tillit, leder og medarbeider mellom. Hun mener også at det er viktig at hennes ansatte kan stille henne spørsmål og forvente ærlige svar. Informasjonsutvekslingen i forbindelse med reformen trekkes frem som et eksempel på at informasjon i mindre grad nådde ut slik det skulle. En annen av informantene trekker i forbindelse med tillit også frem viktigheten med å gi myndighet og ansvar til flere i organisasjonen.

#### **4.3.5 Oppsummering lederskap**

Ved å se på hovedkapittelet om lederskap, så finner vi variasjoner i hva de enkelte informantene er opptatt av når de skal skape gode rammer for sitt lederskap. Vi opplever

allikevel store likheter innenfor hvordan lederne skaper innflytelse og inspirerer medarbeidere. Videre er rekrutteringsprosesser et tema som noen av informantene er svært opptatt av i forhold til sitt ansvar som leder. Vi erfarte gjennom analyse av funnene at begrepet motivasjon ble svært lite brukt av informantene. Vi ser allikevel at informantene har snakket om temaet om det å motivere, men da gjennom bruk av andre synonymer. En mulig årsak til det er begrepene vi benyttet gjennom intervjuguiden.

Det å få ansvarsfulle oppgaver og å benytte kompetansen innen egen organisasjon sees på som en faktor for å gi bemyndigelse og skape inspirasjon i organisasjonen. Dette kan sees i sammenheng med funnene om viktigheten i å få tillit både som leder og medarbeider.

#### 4.4 Struktur

Figur 4.5 viser en oversikt over hovedkapittelet struktur med tilhørende underkapitler. Gjennom kapitlet struktur ønsker vi å se på om det er foreliggende tydelige organisasjonsmål, hvordan man oppnår disse målene og hvilke strukturer organisasjonen har.



Figur 4.5: Oversikt over underkategorier i hovedkategorien struktur

Som figuren viser, kom vi frem til flere underkategorier etter koding med tilhørende underkategorier. Disse vil ikke bli beskrevet i detalj, men vi vil presentere utdrag for å vise

dybden i innhentet datamateriale. Underkategoriene i figur 4.5 er listet opp etter størrelse fra stor til liten.

- Organisasjonsmål
- Løs struktur
- Flat struktur

#### **4.4.1 Organisasjonsmål**

Arne forteller at man i nyere tid har blitt flinkere til å hjelpe hverandre med den enkeltes arbeidsoppgaver når man eksempelvis har mange straffesaker liggende i innboksen. Han påpeker også at det har blitt enklere å få bistand fra andre enheter når man er ute på oppdrag hvis det skulle være behov for det. På den andre siden så har han ikke sett den store gevinsten med flere folk i gata enda. Han legger til:

*«I vår region var vi 7 lensmenn før, og dette var i 2009, men når jeg hadde opptelling i januar i år kom jeg frem til vi var 1 mer polititjenestemann enn det vi var i 2009. Eller vi var 1 ansatt mer. Vi har noen sivilstillinger som har gått over til politiet.» (Arne)*

Erling opplever at en helhetlig styring har vært mangelfull. Han opplever manglende kommunikasjon fra ledelsen over hva som er de strategiske føringene for sin enhet. Samtidig påpeker han viktigheten ved at medarbeidere har innflytelse på målene.

*«Jo klarere målene er, jo enklere er det å selge inn og at det gjennomsyrrer hele organisasjonen. Også tenker jeg at med medarbeidermedvirkning på hva som er målene, fordi det er tross alt de som er ute og vet hva som foregår i førstelinjen. Hvis man får et mer eierforhold til målet, så vil det være mye enklere å selge det inn, fordi man føler man har hatt medbestemmelse og at man identifiserer seg mer med målet.» (Erling)*

Daniel forteller at når man er på jobb er man betalt av arbeidsgiver for å gjøre en god jobb for å etterleve virksomheten sine mål og verdier. Han legger til at når man setter opp prioriterte områder så er det jo målsettinger vi jobber mot.

#### 4.4.1.1 Oppsummering organisasjonsmål

For at man skal nå organisasjonens mål vil det være viktig at man er samstemt på veien mot målet, og hvordan man skal gjennomføre det. Et av funnene viser at toppledelsen i større grad var mer tydelige på prioriteringer før reformen, sammenlignet med i dag. Det påpekes at å sette opp prioriterte områder og oppgaver handler om å nå målsettinger man har satt. Et av funnene viser allikevel at det ikke vises noen stor gevinst som følge av at økt bemanning på gata. Her ser vi at mens en opplever at man i senere tid har blitt flinkere på samarbeid, mener andre man tidligere var mer tydelige på prioriteringer og at den økte bemanningen ikke har vist noen gevinst i praksis. Våre funne viser at informantenes erfaringer knyttet til å nå organisasjonsmål, i mindre grad samsvarer med hverandre.

#### 4.4.2 Løs struktur

Arne forteller at han ikke er for detaljstyring fra morgen til kveld, men at man må ha noen mål og man må planlegge dagen sin slik at man har en plan for dagen. Videre forteller han at hvis man bare skal ha kaos eller bare struktur så behersker man ikke det andre igjen, man må ha en blanding av begge disse.

*«Hvis du bare tenker struktur, da ser jeg for meg en mann som må dra opp et tiltakskort på hver enkelt hendelse.» (Arne)*

Arne legger til at hvis en person er veldig sånn «A4», og ikke får vite hva han/hun skal gjøre uka i forveien, så kunne de ikke ha jobbet ved enheten han jobber på. Videre påpeker han at ved å høre på ideer folk kommer med så kan dette bidra til at man styrker denne kaos biten. I tillegg til dette får folk utvikle seg.

Hilde forteller at det i politiet må være en grunnbalanse, det har noe med PBS'en å gjøre samt strukturen vår generelt i forhold til politimester, operasjonsleder og innsatsleder.

*«Her må vi ha faste strukturer for når det smeller så må alle sammen kunne kjenne igjen systemet vårt. Vi er nødt til å ha en del faste strukturer hos oss.» (Hilde)*

Hilde legger til at man kan ha det litt løsere og gi rom for diskusjoner når det er tid og anledning til det. Videre trekkes det frem det hun kaller en løssluppenhet eller justeringer basert på det vi får av samfunnsoppdrag, herunder det med å plutselig gå over i prosjektarbeid i forhold til problemstillinger. Hun mener at dette kan være sunt for da får man inn flere

vinklinger eksempelvis i en oppdragsløsning eller i en organisasjonsløsning. Hun påpeker imidlertid at dette hun kaller løssluppenhet mange ganger vil kollidere med den faste strukturen på grunn av at hvordan vi skal gjøre ting er regulert i politiloven.

*«Jeg tror vi er nødt til å jobbe i begge leierne for å få til ting, det er min tanke rundt det.»*  
(Hilde)

*«Det er jo det at politiet er styrt av lovverk og instruksjer, og dette gjør oss spesiell i forhold til de andre.»* (Arne)

Daniel forteller at man i større grad kunne ha fokusert på en løsere struktur om dem hadde vært flere ansatte. Han legger til at hvis man hadde vært flere ansatte kunne man holde den rigide strukturen ved å fylle opp på beredskapen og dermed kunne man ha «pøst» på med løs struktur for å produsere.

*«Du er jo helt avhengig av å ha en løs struktur skal man klare å produsere mest mulig, fordi ansatte må få utfolde seg mest mulig med å holde på med det de synes er artigst for å produsere og være fornøyde.»* (Daniel)

Her ser vi at det er en samstemthet blant informantene om at det er viktig at man har en blanding av fast og løs struktur. Felles for informantene er at ved å benytte løse strukturer gir det en større mulighet for de ansatte til å utvikle seg.

Daniel trekker også frem at man må ha såpass tro på de ansatte at man gir dem så mye frihet at de klarer å drive organisasjonen videre ved at de følger med og er fremoverlent, og at det stort sett løser seg når man har en så løs struktur.

*«Det er ingen tvil om at produksjon og kreativitet blomstrer i en løs struktur, og jeg er helt overbevist om at det mye artigere å på jobb også hvis man har det slik. En overvekt av løs struktur skaper også mer kontinuerlig endring.»* (Daniel)



#### *4.4.2.1 Oppsummering løs struktur*

Det fremkommer at det er nødvendig at organisasjonen har faste strukturer som alle kjenner til hvis det eksempelvis skulle oppstå krisesituasjoner og at de faste strukturene er regulert i politiloven og PBS. Informantene mener at det kan benyttes løsere strukturer ved tid og anledning og at dette kan bidra til diskusjoner til bl.a. alternative oppgaveløsninger. Det påpekes også at det er viktig å ha en kombinasjon mellom løs og fast struktur. Det fremgår at hvis man hadde hatt flere ressurser, hadde det vært større rom for løsere strukturer som igjen kunne ha ført til mer produksjon for en kontinuerlig endring.

#### **4.4.3 Flat struktur**

Tone forteller om når man skulle slå sammen Sør- og Nord-Trøndelag politidistrikt til et politidistrikt. Hun fortalte at POD bestemte hvordan man skulle innrette de gamle politidistriktene gitt ny struktur i reformen. Utfallet av dette var at politidistriktene skulle operere som før, mens politimesteren på en måte skulle ta seg av det overordnede. Hun forteller at politimesteren gjorde et «sjakktrekk» her fordi han satte ikke opp to tunge interimorganisasjoner med hver sin politimester, det var bare på papiret. Han gjorde det derimot slik at alle lederne som var i hver av ledergruppene før skulle bare forholde seg til han. Det skulle ikke være en egen ledelse under han. Tone synes at dette var smart, for det første så brukte de ikke så mye penger som de andre distriktene, fordi det ikke ble dobbelt opp av alle som skulle fordeles i stillingene etterpå. Vi sparte penger i lønn. På bakgrunn av måten dette ble gjort på førte det til at man fikk en flat struktur under politimesteren, noe som har kommet alle til gode i ettertid.

#### *4.4.3.1 Oppsummering flat struktur*

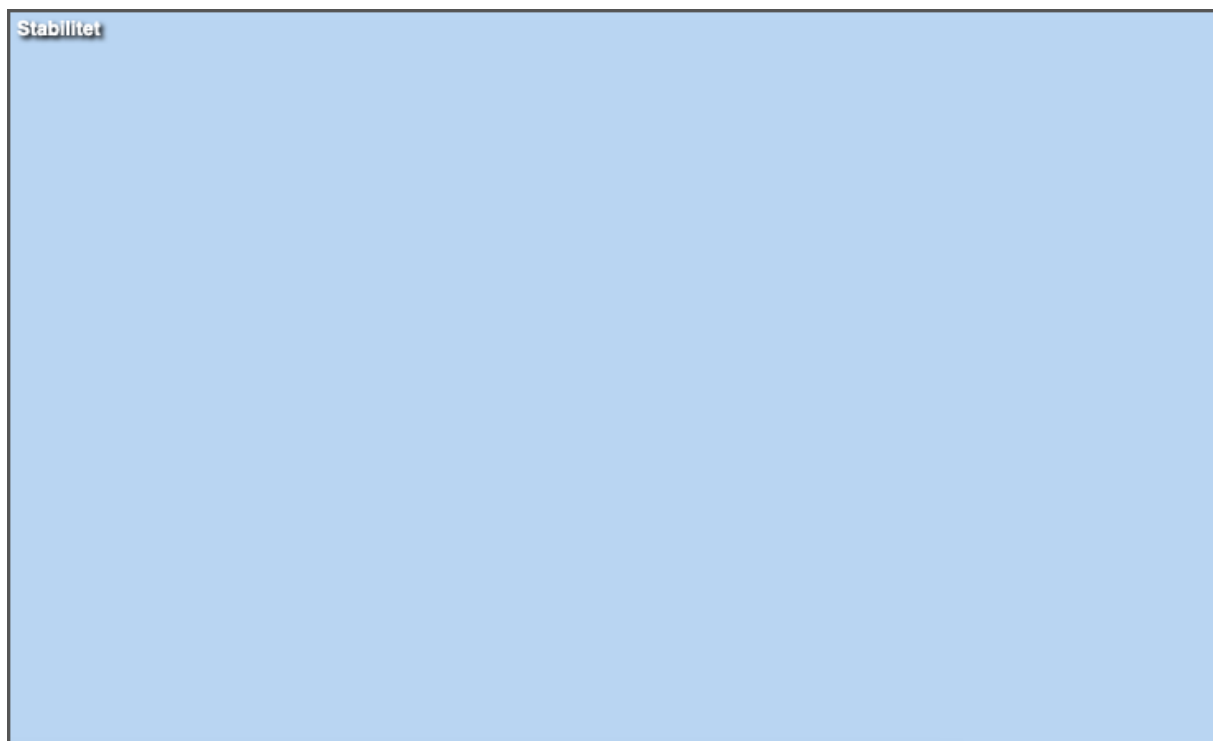
Her har vi lite grunnlag for å si om hvordan flat struktur ville ha fungert i organisasjonen da det bare var en av informantene som utalte seg om dette tilknyttet endringsprosessen. Det vi derimot ser er at en flat struktur i en endringsprosess gjorde at man reduserte kostnader i reformen.

#### **4.4.4 Oppsummering struktur**

Informantenes oppfatninger av struktur i organisasjonen samsvarer delvis med hverandre. På den ene siden hevder en av informantene at den beste type strukturen er en struktur midt mellom kaos og orden. Mens på den andre siden konstateres det at man er avhengig av konkrete strukturer slik at alle er innforståtte med hva de skal gjøre i situasjoner som krever det. Det poengteres at det også bør være rom for en løsere struktur når det er tid til det. Argumenter for dette dreier seg om at det vil kunne føre til økt produksjon og bedre prestasjoner innad i organisasjonen. En type flat struktur beskrives av en av informantene som hensiktsmessig ut fra egne erfaringer knyttet til endringsprosessen.

#### **4.5 Stabilitet**

Figur 4.6 viser en oversikt over hovedkategorien stabilitet. Dette kapitlet ble ikke delt inn slik at vi fikk underkapitler. Stabilitet blir derfor presentert i sin helhet gjennom et kapittel. Gjennom kapitlet stabilitet ønsker vi å se på hva nærpolitireformen og innføringen av denne har gjort med stabiliteten, trygghetsfølelsen og forutsigbarheten hos de ansatte i organisasjonen.



*Figur 4.6: Oversikt over hovedkategorien stabilitet*

Arne forteller at han synes stabiliteten har blitt utrolig bra på hans enhet. Han trekker frem at han tror at dette også er årsaken til at det er få som søker seg bort fra enheten.

*«Tilbakemeldingene jeg har fått er at det er bra stabilitet selv om arbeidspresset er stort. Det er liksom ikke derfor folk søker seg bort, hvis de søker seg bort har det med boforhold å gjøre.»* (Arne)

*«Som leder må jeg kanskje jobbe litt annerledes med de ulike ansatte man har, for folk er jo forskjellige også må jeg i alle fall gi de ansatte trygghet.»* (Hilde)

Hilde forteller at de som jobber ute i distriktene nok har følt en større utrygghet gjennom reformen enn dem som eksempelvis jobber i Trondheim og området rundt. Årsakene til utryggheten mener hun har med nedleggelse og sammenslåinger av enheter og gjøre, og at ansatte ved disse enhetene tenker hvor de skal jobbe fremover.

*«Det har vært omstillingsavtaler gjennom reformen. Det var jo en del som kom fra andre enheter som har begynt å jobbe i Trondheim. Disse hadde en omstillingsavtale på to år. I tillegg har de hatt en lang pendlevei. Når denne 2 års avtalen går ut så er det jo mange som tenker hva skjer med meg nå, hvor skal jeg jobbe osv. De fleste som var i Trondheim på omstillingsavtalen er tilbake i sin region nå.»* (Hilde)

Hilde legger til at hun har vært heldig som har sluppet å bytte arbeidsplass i motsetning til de som har måtte flytte fra familier og at hele familier har måttet flytte.

*«Jeg tenker at det er viktig at for å kunne ha det bra på jobb, så er det viktig at man har det bra på hjemmebane også.»* (Hilde)

Tone forteller at veldig mange har blitt innplassert i nye stillinger og at det for enkelte har vært en større omstilling enn for andre. Hun legger til at noen nesten ikke har merket noe til dette. Hun påpeker også at man ikke får stabilitet i etterforskningsmiljøene som følge av nærpolitireformen. Det har blitt flere arbeidsoppgaver i sum enn det man er antall hoder til å gjøre disse arbeidsoppgavene.

*«Det som skjer er jo blant annet at hvis man skal ha OÅO<sub>3</sub> så er det 48 timer, skal du ha IP4-godkjenningen så er det 48 timer. Nå er vi historisk lavt antall IP4-godkjente mannskaper. Dette synes jeg er en utrolig stor stressfaktor, fordi det er for mange saker til at etterforskere kan ha begge deler og motsatt. Og det ser man nå er kulturelt ved at man ikke får stabilitet i etterforskningsmiljøene, folk slutter for man har egentlig lyst til å gjøre noe annet. Man får heller ikke opprettholde IP4-statusen sin som igjen er en stressfaktor, det hadde i alle fall jeg blitt hvis jeg hadde likt å jobbe operativt som jeg gjorde. Dette resulterer i at man ikke får stabilitet og på den måten kan man si kulturen ikke har endret seg, men at den er i bevegelse.»* (Tone)

Tone forteller også at ved å flytte arbeidsoppgaver fra en enhet til en ny enhet vil kunne gjøre noe med tryggheten og forutsigbarheten til de ansatte. Hun kommer med et eksempel på dette:

*«Hvis man eksempelvis flytter arbeidsoppgaven tjenesteplanlegging til en ny enhet, så blir det forskjellsbehandling både på arbeidsbelastning og lønn, noe som ikke er bra. Så er spørsmålet når man oppdager det og oppdager man det tidsnok til at man kan bruke endringskapasiteten eller er det for sent? Der har vi en kjempeutfordring nå, for de fleste har sluttet siden rammebetingelsene raknet litt. Man kan ikke skylde på noen. Det ble kanskje ikke riktig organisert ved at man flyttet det vekk fra de som satt og kjente på ressursen i patrulje og forebyggende, og dette gjør noe med tryggheten og forutsigbarheten hos de ansatte.»* (Tone)

#### **4.5.1 Oppsummering stabilitet**

Gjennom dette kapittelet ser vi at informantene har samsvarende oppfatninger av hva innføringen har gjort med forutsigbarheten, stabiliteten og trygghetsfølelsen hos de ansatte, og det fremgår at disse elementene har blitt svekket som følge av reformen. Noen av informantene forteller imidlertid at det er noen som har blitt rammet mer av reformen enn det andre har blitt. Det informantene sier samsvarer i stor grad. I tillegg opplever en av informantene at stabiliteten på arbeidsplassen er bra, noe som kan tyde på at reformen ikke har preget hans enhet i like stor grad.

## **5.0 Drøfting og konklusjon**

I dette kapittelet ønsker vi å presentere vår drøfting, der vi kobler våre funn opp mot relevant teori. Ved å se på vår empiri og teori gjennom de ulike kapitlene, vil vi kunne finne sammenhenger og avvik. Drøftingen vil videre bli oppsummert i hver hovedkategori fra kapittel fire.

Avslutningsvis vil vi presentere vår konklusjon og de praktiske og teoretiske implikasjonene ved vår oppgave.

### **5.1 Endring**

Problemstillingen vi ønsket å besvare fokuserte på hvordan kultur påvirkes i en organisasjonsendring. Gjennom det ene forskningsspørsmålet er det tatt stilling til at vi ønsker å belyse problemstillingen gjennom endringsprosessen som politiet står ovenfor, Nærpolitireformen, og hvordan den oppstår. Videre ønsker vi også å undersøke om ledere kan skape gode rammer for organisasjonskultur og -utvikling i en endring. Gjennom de viktigste funnene våre i hovedkategorien endring har vi sett nærmere på nærpolitireformen, kommunikasjon og episodiske- og kontinuerlige endringer i TPD.

Et av de første spørsmålene vi stilte om endring var hva informantene mente skyldtes de episodiske endringene som har oppstått i politiet. Vi erfarte i et tidlig stadium at organisasjonskultur og endring var noe informantene var opptatt og engasjert i, noe som ga oss en stor mengde data, der vi blant annet så flere likhetstrekk fra informantenes innen emnet endring. Weick og Quinn (1999) presenterer tre prosesser som fremtvinger en episodisk endring. Prosessene som beskrives er treghet, endringstriggere og erstatninger. Etter analysearbeidet, så vi koblinger mellom funnene fra datainnsamling til teorien i dette kapittelet.

Vi opplevde det som veldig interessant å sammenligne informantenes egne oppfatninger om episodiske endringer og litteraturen som er rammeverket for vår oppgave, da ingen av informantene hadde fått forklart de sentrale prosessene som fremtvinger en episodisk endring på forhånd. Flere informanter forteller om et politi som var akterut på kriminaliteten og ikke hengte med i tiden. Hilde beskriver faktorer som manglende kompetanse og rutiner på å fange

opp kriminalitetstrender. Tone peker i tillegg på faktorer innenfor teknologi og digitalisering av ulike oppgaver som burde vært på plass, men blir forsinket som skaper byråkrati. Weick og Quinn (1999) hevder at en episodisk endring fremtvinges av treghet gjennom blant annet manglende teknologi, kultur og de dype strukturene i organisasjonen. De viser videre til at det også fremtvinges gjennom endringstriggere som kompetansebehov og erstatninger som besluttes på et høyt nivå (Weick & Quinn, 1999). Vår oppfatning gjennom funnene, er at kompetanse og utvikling henger tett sammen. Kompetanse i organisasjonen gir økt kunnskap om ulike emner innenfor organisasjonens virksomhetsområde, og vil derfor bidra til større årvåkenhet på hvordan et felt utvikler seg. Det henger også sammen med kunnskap om teknologien man har til rådighet og teknologi man kan benytte. Økt bruk av ny teknologi og digitalisering, vil også kunne i større grad forenkle arbeidsprosesser. Politiet har et stort virksomhetsområde der tidkrevende arbeidsoppgaver har blitt utført manuelt. Politiet er i tillegg en statlig organisasjon som i stor grad er byråkratisert og regelstyrt. Dette kan sette store føringer for hvordan ny teknologi implementeres i organisasjonen, forteller Tone. Vår oppfatning etter å ha undersøkt sentrale funn, er at det ikke står på kreative hoder i politiet, men heller de dype strukturene med byråkratiet som hindrer disse i å utfolde seg. Vi har sett at for å ta i bruk ny teknologi, så må det besluttes på politisk nivå i organisasjonen, noe som setter vanskelige rammer for å endre seg i takt med omgivelsene. Vi ser gjennom eksempelet ved bruk av VR-briller som skytesimulator at dersom organisasjonen i større grad hadde tatt i bruk nyere teknologi, ville det kunne vært muligheter for å ha frigjort ressurser og arbeidsoppgaver, og sannsynligvis spart inn økonomi på sikt.

Samtidig peker to informanter på en evalueringskultur som ikke blir tatt på alvor, som også kan oppfattes som gjennomgående innen andre områder i organisasjonen. Weick og Quinn (1999) hevder at manglende kultur og endringsvillighet i en organisasjon er en av faktorene som fremtvinger episodiske endringer. Evaluering sees i sammenheng med kulturen som man har innad i organisasjonen, der det tillates å komme med tilbakemeldinger uavhengig av hierarkisk nivå. Vi oppfatter en forbedring av evalueringskulturen innen noen områder, noe som er et positivt tegn i et endringsperspektiv. Vi opplever at enkelte informanter ser en økt kompetanse innen etterforskning gjennom PPS og tilbakemeldingsmøtene de er pålagt å gjennomføre.

Weick & Quinn (1999) hevder at beslutningene om erstatninger gjøres av toppledelsen og en slik form for kontroll blir gjennomgående i hele organisasjonen. Mellomledere blir handlingslammet, da de må gjøre det beste av et allerede innskrenket mandat, som igjen forverrer prestasjoner og skaper en ond sirkel. Vi tolker i denne sammenheng at toppledelsen i denne organisasjonen gjelder i Politidirektoratet, da vår oppfatning er at en toppler i et politidistrikt har middels til liten grad av påvirkning for å fremtvinge en endringsprosess som Nærpolitireformen. Dette underbygges i funnene våre der informantene beskriver en arbeidshverdag der man føler det er et høyt arbeidspress gjennom for mange arbeidsoppgaver og for lite ressurser og personer til å gjøre unna jobben. Det påpekes at yteevnen er tøyd langt nok allerede. Arne mener at man blir dratt i forskjellige retninger av sine ledere. Det informantene beskriver samsvarer i stor grad med hverandre. Dette underbygger våre antagelser der det viser seg at mye står og faller på mellomlederne. Vår oppfatning er at mellomlederne vil kunne oppleve å få tildelt oppgaver fra ulike seksjoner der det ikke er gjort noen prioriteringsrekkefølge. Med for mange oppgaver og for få personer til å fordele disse på, blir det en krevende oppgave for mellomledere å skape gode resultat. Ved å bli dratt i ulike retninger, vil det kunne oppstå konflikt over hva som skal prioriteres og at man må gå på kompromiss med kvalitet og utførelse for å komme i mål.

Samtidig ser vi gjennom funnene noe som oppfattes som en økt form for overordnet kontroll i organisasjonen. Tone opplever reformen som en måte for at staten skal få bedre kontroll på sitt eget politi gjennom mye strengere styring og regulering enn man tidligere har hatt. Hun mener det nesten ikke var handlingsrom til hvordan det nye distriktet skulle se ut organisatorisk. Vår oppfatning er at økt kontroll gir Politidirektoratet en mer helhetlig styring av polititjenestene over hele landet samtidig som det setter klare føringer for hvordan endringsprosessen skal gjennomføres. Distriktene og de ulike ledernivåene får dermed innskrenket sine handlingsrom og i tillegg til å levere nye tjenester gjennom reformen, skal man fortsette å gjøre de gamle oppgavene gjennom erstatninger. På en annen side opplever to av informantene at reformen ga litt for mye handlingsrom som førte til variasjoner og rom for egne tolkninger på distriktsnivå, noe som oppleves som uheldig for enkelte fagmiljø. Hilde beskriver dette som: «*Vi har mistet noe og vi har fått noe.*» Vi synes det var et interessant perspektiv, da det synliggjør teorien til Weick & Quinn om erstatninger på en god måte. Man vil kunne oppleve at noen arbeidsoppgaver forsvinner eller blir tillagt andre områder i en endringsprosess, mens man samtidig opplever at man får noe nytt.

Med tanke på teori og våre funn, mener vi episodisk endring blir for komplekst til å ha en standard mal for en slik endringsprosess. Vi ser det er mange variabler i en organisasjon som fremtvinger en episodisk endring. Gjennom funnene kommer det frem at organisasjonen er så lovregulert og politisk styrt at det vil fortsette å komme episodiske endringer.

Endringskapasiteten i organisasjonen påvirkes gjennom ettårige budsjetter og de politiske prosessene. For å få implementert ny teknologi, må det behandles på politisk nivå, påpeker Tone. Hun mener videre at målesystemet ikke henger sammen med arbeidsmetodikken, og politifolk søker seg inn i andre organisasjoner. Dette støttes i teorien av Johannessen (2013) der han hevder at politifolks lojalitet blir utfordret ved at den blir strekket og presset av de krav befolkningen krever, politiske krav, fagforeningens krav, og de krav de ulike operative enhetene har. Dette underbygger våre antagelser der treghet i organisasjonen, sammen med endringstriggere og et høyt beslutningsnivå kan ha bidratt til å fremtvinge den episodiske endringen som nærpoltireformen.

Vi ønsket gjennom forskningen vår også å se på om ledere kunne skape gode rammer for organisasjonsutvikling i en slik organisasjon som politiet. Gjennom funnene har vi identifisert noen utfordringer med dagens organisasjon, samtidig som vi ser noen positive trekk i en slik retning. Vi ser likheter i de funnene informantene beskriver om en manglende kompetanse på kontinuerlig endring. Det pekes deriblant på kompetanse både på medarbeidernivå og ledelsesnivå. Arne forteller at det ikke hjelper om man er kurset på ti forskjellige ting - man klarer bare en ting om gangen. Vår oppfatning er at innovasjon henger tett sammen med kontinuerlig endring. Gary Hamel (2007) hevder at en organisasjon kan bli mer innovativ gjennom dagligdagse oppgaver innen blant annet strategi, ansettelsesprosesser, internkommunikasjon, økonomistyring og kompetanseøkning. Dette underbygges gjennom funnene, der vi ser utfordringer med kommunikasjon fra ledernivå som oppleves som manglende ved at informasjonsdeling foregår mye i skriftlig form som e-post eller intranett. Erling opplever at den helhetlige styring og strategiske føringene i TPD ikke kommuniseres godt nok. Vår oppfattelse er at dårlig kommunikasjon kan skape forvirringer i en kultur ettersom informasjon endrer innhold jo større rom det er for tolkning og egen persepsjon. Selv om et skriftlig innhold som en artikkel på intranettet har i utgangspunktet et konstant og likt innhold, vil svakheten være at det kan resultere i for mye informasjon som ikke når ut til alle



ønskede mottakere. Med bakgrunn i funnene der informantene påpeker viktigheten i å ta ansvar for kulturen allerede i en rekrutteringsprosess, ser vi små utviklingstrekk i organisasjonen som gjør den bedre rustet for kontinuerlig endring. Vi har samtidig for lite grunnlag til å si om det er likhetstrekk i TPD der ledere benytter kulturelementer aktivt i en rekrutteringsprosess. Kulturen er også under utvikling i politiet gjennom å ha en større tilbakemeldingskultur der man evaluerer hverandre innenfor blant annet etterforskningsfeltet. Dette støttes av pkt. 6 i Hamels (2012) prinsipper der han hevder at man bør la medarbeidere få evaluere hverandre fra øverste til laveste nivå. Det underbygger våre antagelser om at kompetanse, ledelse, kultur og kommunikasjon står sentralt for å utvikle seg kontinuerlig. Vår oppfatning er at det er summen av disse elementene som setter retning mot en kontinuerlig endring og gjør organisasjonen bedre rustet for utvikling, selv om det allikevel pekes på noen utfordringer.

Det vi finner interessant er Tones beskrivelse over utfordringene i organisasjonen i forhold til hierarkiet og kommando/kontroll-systemet. Hun mener dette delvis hindrer en god utvikling og nytenking i organisasjonen. Hamel (2007) hevder at et hierarki ikke er så bra når det gjelder å mobilisere innsatsen hos medarbeidere i å være innovativ, fremtidsskapende og inspirerende for utvikling. Han påpeker at det derimot er bra for å samle innsats og koordinere aktiviteter når det er mange personer involvert med ulike roller og oppgaver. Med tanke på teori og funn ser vi både fordelene og ulempene med hierarkiet i organisasjonen. Politiet har et bredt spekter av oppgaver og mange ansatte. Organisasjonen er avhengig av å ha en hierarkisk struktur for å kunne håndtere alvorlige hendelser, da det ikke kan være rom for uklarheter i forhold til hvem som skal lede et oppdrag. Vår oppfatning er at hierarkiet gir den stabiliteten og tryggheten man avhenger av for å samle innsatsen og koordinere oppgavene i en alvorlig hendelse. Vi ser gjennom funnene at for å gi rom til utvikling i organisasjonen, bør det være en forankring og et engasjement fra øverste ledelse. Dette underbygges av Hamel (2007) som hevder at lederen må skape et engasjerende arbeidsmiljø som inspirerer alle ansatte til å jobbe med innovasjon hver dag. Vi opplever at det er lite rom for å jobbe med innovasjon i politiet hver dag, slik Hamel hevder. Ved å tolke teorien, så handler det kanskje i større grad om at lederen inspirerer til å skape et innovativt tankesett hos de ansatte i hverdagen. Slik vil man se mulighetene fremfor begrensningene, og man gir tydelige signaler som leder om at tanker og handlinger for å utvikle organisasjonen er verdsatt.

### **5.1.1 Oppsummering endring**

Gjennom våre funn knyttet opp mot teori, ser vi at årsakene til en endring er komplekst og består av mange variabler. Vi ser gjennom funnene at episodiske endringer gjør store omrokninger i stabiliteten for en periode. Kompetanse, teknologi og kultur er et behov for å utvikle organisasjonen, da disse faktorene henger tett sammen. Disse gir en treghet i organisasjonen og oppfattes som endringstriggere som fremtvinger store omveltninger som nærpolitireformen. Til tross for at det pekes på manglende kompetanse og teknologi i organisasjonen, kan kulturen oppfattes som utviklende i form av økt tilbakemeldingskultur innenfor enkelte områder. Opplevelsen av en økt kontroll i organisasjonen, der noen fagavdelinger har forsvunnet gjennom reformen, illustreres godt gjennom teorien i form av erstatninger. Ved at man drar med seg litt av det gamle inn i det nye, får man tilpasset det til dagens krav og behov, og optimaliserer det ut i fra de ressursene man har til rådighet.

Videre har vi erfart at kultur for en kontinuerlig endring er sentralt for at ledere skal skape inspirasjon for utviklingsprosesser. Kultur trekkes som et nøkkelpunkt innenfor rekrutteringsprosesser, kommunikasjon og tilbakemelding, og dette kan øke organisasjonen sin evne til utvikling. Hierarkiet og kommando/kontroll-systemet gir ikke optimale forhold for kontinuerlig utvikling, men det er samtidig ikke et hinder for at utviklingsprosesser får lov til å dyrkes i organisasjonen.

### **5.2 Organisasjonskultur**

Hovedproblemstillingen vi ønsker å belyse er hvordan kulturen påvirkes i en organisasjonsendring. I selve problemstillingen er det ikke tatt stilling til noe konkret over hva som kan være med å påvirke kulturen eller hva man kan gjøre for å ivareta kulturen, men dette fremgår gjennom forskningsspørsmålene våre. Gjennom de viktigste funnene våre i hovedkategorien organisasjonskultur har vi blant annet sett på endring av kultur, kultur i praksis, god og dårlig kultur, verdier og visjoner.

Våre informanter ble innledningsvis spurt om hva de legger i begrepet organisasjonskultur. Strand (2007) presenterer organisasjonskultur som:

*“En organisasjonskultur kan beskrives som at det handler om det store fellesskapet der dens medlemmer har en felles ramme for forståelse og verdisetting, og at det den uttrykker hva man står for, sin identitet og misjon.”*

Videre ønsket vi å sammenligne hva de teoretiske definisjonene av begrepet sier sett opp imot hva informantene legger i dette begrepet. Informantene ble ikke gjort kjent med hvordan teorien definerer dette begrepet. Hilde beskriver organisasjonskultur som «*sånn gjør vi det hos oss*». Som tidligere nevnt fremkommer det en samstemthet blant informantene at kulturen i organisasjonen av informantene defineres som «*slik gjør vi det hos oss*». Vi ser at det informantene legger i begrepet organisasjonskultur samsvarer med det Schein (2017) skriver under punkt 6: *identitet- hvordan man gjør ting*. Erling på sin side forteller at kultur er noe som sitter i veggene og at det ikke er noe som man endrer på dagen. Vi finner dette utsagnet til Erling interessant å ta i betraktning da vi videre ønsker å se på hvorvidt kulturen har blitt påvirket av endringen. Vår tolkning av det informantene forteller viser til at organisasjonskulturen i den gitte organisasjonen er preget av verdier, normer, observerte regelmessigheter i atferd og identitet. Gjennom teorien ser vi at Schein (2017) også nevner de ovennevnte momentene og at ordet kultur kan defineres gjennom bl.a. verdier, normer og observerte regelmessigheter i atferd.

Det er store forskjeller mellom enhetene i hvilken grad nærpolitireformen har påvirket kulturen. Våre antakelser var at i en sammenslåingsprosess av ulike enheter ville det kunne forekomme en kulturkrasj. Gjennom intervjuene fortalte Daniel at hans arbeidsted ble slått sammen med to andre enheter, og at han ikke opplevde noen form for kulturkrasj ved sammenslåingen av disse, men at han derimot opplever at kulturen har endret seg til det positive på enheten han jobber på. Arne på sin side forteller at han føler at man har blitt mer sammensveiset med de andre enhetene som følge av nærpolitireformen, og at dette har utviklet kulturen i en positiv retning. Vår oppfatning av det Daniel forteller om at han ikke opplevde en kulturkrasj mener vi blant annet kan skyldes at man kjente hverandre fra før, at man har jobbet tett sammen, og trent sammen selv om man tidligere har jobbet på ulike enheter. Kirkhaug (2017) presenterer i teorien knyttet til kulturelle endringer at eksempelvis flytting av arbeidsplass, behov for etablering av nytt arbeidsmiljø og fellesskap for medarbeidere kan oppleves som dramatiske, og påvirke kulturen i stor grad. Ifølge funnene

ser vi at det hos enkelte av enhetene, eksempelvis på enheten Daniel beskriver, har medført mindre praktiske endringer og sosiale inngrep, da han uttaler at de aktuelle enhetene tidligere har hatt et godt samarbeid. Han forteller også at de aktuelle enhetene før sammenslåingen lå geografisk tett sammen og at medarbeiderne tidvis møtte hverandre på oppdrag. I lys av Kirkhaugs (2017) teori kan det her se ut til at kulturen på den aktuelle enheten i liten grad har blitt påvirket av selve endringene etter reformen, og at dette henger sammen med at de organisatoriske endringene for de involverte partene her har vært mindre. For eksempel nevner Daniel at medarbeiderne tidligere har hatt et samarbeid, som viser at de ansatte kjenner hverandre fra før. Det kan derfor også se ut til at det her ikke har vært behov for å etablere et helt nytt arbeidsmiljø, men heller jobbe videre på den kulturen de allerede har skapt seg imellom. Arne uttaler at han har opplevd endringen som utelukkende positiv og at kulturen faktisk har blitt bedre gjennom at man har blitt mer sammensveiset med øvrige enheter. Daniel påpeker imidlertid at det etter sammenslåingen har vært ansatte som har søkt seg bort til andre enheter, noe han tror skyldes den nye kulturen som har oppstått, en kultur han beskriver som en prestasjonskultur der fokuset handler om å produsere. Han uttaler at en slik utskiftning av ansatte har ført til at kulturen har endret seg, og at det har ført til at man har fått inn flere såkalte «drivere» som er med på å dra de andre i en positiv retning. I følge Kirkhaug (2017) kan slike enkeltpersoner i en organisasjon inneha makt, status og fremgå som referanser og forbilder for sine medarbeidere. Vår oppfatning ut ifra funnene er at sammenslåing av ulike kulturer kan være prestasjonsfremmende for de aktuelle kulturene som er involvert, at det å ha kjennskap til hverandre fra før kan bidra til å skape en god kultur og at menneskene i kulturen spiller en stor rolle for hvordan kulturen utarter. Samtidig ser vi at endring av kultur kan føre til at enkeltpersoner ikke lenger ønsker å være en del av den. Med bakgrunn i det informanten fortalte, er vår oppfattelse at de som har søkt seg bort kanskje ikke følte en tilhørighet til den nye kulturen som har oppstått. Vi finner det interessant å se dette opp mot teorien om organisatoriske endringer, der Kirkhaug (2017) poengterer at organisatoriske endringer for medlemmer kan oppleves som dramatiske. Funn viser til at medlemmene som i størst grad har opplevd disse endringene som dramatiske også er de medlemmene som har blitt utsatt for de største endringene, herunder overflytting til et helt nytt arbeidssted og innplasseringer i nye stillinger. Sett i lys av denne teorien har ansatte i ulik grad blitt påvirket av nærpolitireformen. Vi ser gjennom funn og egne erfaringer at enkelte ansatte har opplevd mer dramatiske endringer sammenlignet med andre.

I problemstillingen ønsket vi å undersøke hvordan endring påvirker den aktuelle organisasjonen. Videre har vi sett på konkrete utfordringer som gjennom funnene fremstår som direkte følger av nærpolitireformen. Funnene viser en samstemthet i oppfattelsen av hvilke verdier som står sterkest i organisasjonen og at disse passer godt med hva informantene oppfatter som organisasjonens filosofi. Funnene stemmer også overens med Schein (2017) sin teori om at det bør foreligge en enighet om oppfattelsen av hvilke verdier som står sterkest i en organisasjon. Dette støttes også av Kirkhaug (2017) som hevder at verdier er den viktigste faktoren i kulturer. Vi ser både gjennom teorien og funnene fra informantene at felles verdier står frem som et viktig moment knyttet til organisasjonens suksess. Et interessant funn fra informantene viser allikevel at disse verdiene trues av ressursmangel og høyt antall arbeidsoppgaver. En av konsekvensene som følge av nærpolitireformen er blant annet innskrenkninger av midler samtidig som de ulike enhetene blir tildelt flere arbeidsoppgaver. Vår oppfatning er at verdiene som foreligger i organisasjonen gjør at informantene føler tilhørighet til jobben sin. En av verdiene som er beskrevet som en av de som står sterkest for folk flest i organisasjonen handler om å være tilstede for publikum. Synlighet for publikum var også et av målene for nærpolitireformen. Dersom de ansatte i organisasjonen som følge av nærpolitireformen opplever at de i mindre grad har tid og kapasitet til å etterstrebe denne verdien om å være nært publikum, kan det se ut til at denne konsekvensen av endringen ikke bare svekker medlemmenes opplevelse av tilhørighet til verdiene, men også hemmer reformens mål om et lokalt politi. Dersom organisasjonens opplevelse av identitet og viktig misjon svekkes ettersom medlemmene ikke opplever at de strekker til, vil det med stor sannsynlighet også kunne påvirke organisasjonens felles verdier og på den måten svekke kulturen. Schein (2017) hevder også at verdiene må stemme overens med realiteten for at de skal kunne bringe organisasjonen sammen og gi følelse av identitet og viktig misjon. Dersom medlemmene ikke lenger klarer å leve opp til verdiene, vil de ikke lenger kunne stemme overens med realiteten. Vi kan da stille oss spørsmålet om det for medlemmene i en slik situasjon vil være vanskelig å kunne føle på en identitet og tilhørighet knyttet til disse verdiene, og en opplevelse av at de arbeider for en viktig misjon.

På spørsmål om politidistriktet har en egen felles visjon, viser funnene store forskjeller på svarene mellom de ulike informantene. Ifølge Strand (2007) bør store virksomheter analysere sin kultur og utarbeide uttrykk for å definere blant annet felles visjoner. På bakgrunn av at det ut ifra funnene fremkommer som et såpass stort behov, har vi derfor valgt å se på visjon i lys

av endringen i organisasjonen. Våre funn indikerer at TPD ikke har en egen felles visjon. Daniel begrunner dette med at organisasjonen er lagt opp slik at det ikke er rom for langsiktige mål og visjoner, og at man ikke har kunnskap om fremtidige budsjett er med på å hemme muligheten for å utarbeide slike mål. I tillegg til at det stadig kommer føringer fra politisk nivå, legger også Politiloven føringer for politiets arbeidsoppgaver. Samtidig viser funn til at det i andre distrikter innad i organisasjonen er utarbeidet slike felles visjoner. Samtlige av informantene nevner Oslo politidistrikt som et eksempel på dette. Vi oppfatter gjennom funnene at det høye antallet på ulike føringer og mål, i tillegg til at informantene har såpass ulike oppfatninger om hva som skal prioriteres, fører til at det i praksis er store forskjeller på hvilke prioriteringer som gjøres. Vår oppfatning ut ifra disse funnene sett opp mot teorien, er at det i TPD er behov for å analysere og utarbeide en felles visjon. Strand (2007) viser til at utarbeidelse av blant annet visjoner vil gjøre organisasjonen gjenkjennelig og styre medlemmenes atferd. Vi ser for oss at dersom dette parallelt med reformen hadde blitt prioritert, ville det kunne fungert som et hjelpemiddel for å knytte de nye strukturene i reformen sammen med de gamle. Slik kunne prioriteringer og arbeidsoppgaver i større grad blitt tydeliggjort for medlemmene og på denne måten styre deres atferd. Det kan også sees i sammenheng med at disse visjonene kunne vært knyttet til et fremtidig mål som medlemmene i organisasjonen skulle jobbe mot, i stedet for at det blir gitt en rekke føringer som de skal forholde seg til, uten å vite hva som egentlig er målet eller hvordan de skal prioritere. Vår oppfatning er at antallet føringer som blir gitt, sett i sammenheng med ressursmangel og en uvisshet rundt fremtidig økonomi, skaper utfordringer for de ansatte knyttet til å leve opp mot disse målene spesielt med tanke på det store omfanget av disse. Dette støttes også av funn knyttet til politikultur, som hevder at politifolks lojalitet blir utfordret av press og krav fra befolkningen, politiske hold, fagforening og krav innad i de ulike enhetene (Johannessen, 2013). Ut ifra funnene ser vi også at kombinasjonen av disse utfordringene vil kunne svekke de ansattes forståelse av viktigheten knyttet til målene, fordi det for dem kan oppfattes som uoppnåelig med tanke på økonomi og tidsperspektiv i arbeidshverdagen. Vi tror derfor at en sammenfattet visjon som hadde samlet disse målene i større grad vil kunne tydeliggjøre politidistriktets prioriteringsområder, og som Strand (2007) poengterer, i større grad gjøre organisasjonen gjenkjennelig både for medlemmene og for publikum.

Vi har i denne sammenheng funnet det interessant å undersøke om kulturen som allerede foreligger i organisasjonen er i stand til å ta imot en endring og tilpasse seg til denne. Et

interessant funn som henger tett sammen med dette kommer frem gjennom at en av informantene uttaler at det innad i organisasjonen nesten foreligger en indre justis. Kluckhohn & Strodtbeck (referert i Schein, 2017) henviser i teorien til dominerende verdiorienteringer og beskriver at det i en gruppe kan foreligge grunnleggende antakelser som er så sterke at de er tatt for gitt av medlemmene, og at det derfor kan være vanskelig å se for seg andre alternativer. Ifølge denne teorien kan det være interessant å vurdere om denne type indre justis kan gjøre det vanskeligere for medlemmene i organisasjonen å tilpasse seg nye endringer. Eksempelvis knyttet til nærpolitireformen som går ut på en rekke effektiviseringsprosesser som for noen innebærer drastiske endringer i gjennomføringen av deres daglige arbeidsoppgaver. Det kan tenkes at for medlemmene som har jobbet i organisasjonen i flere tiår, vil være vanskeligere å forstå hvorfor og hvordan ting skal gjøres, fordi de på grunn av sin lange erfaring har opparbeidet seg grunnleggende antakelser som er vanskelig å endre på. Det kan også tenkes at det for nye medlemmer som begynner på arbeidsplassene, oppleves som vanskeligere å komme med forslag til endringer og påvirkning av kulturen dersom de opplever at de blir møtt av en slik indre justis.

Et annet funn som ut ifra informantene fremgår som en direkte konsekvens av endringen som har påvirket kulturen og stabiliteten i organisasjonen, er spesielt interessant da det også kan se ut til å hemme produksjon og suksess i organisasjonen. Tone forteller at det etter reformen har oppstått en praksis blant ledere om å holde igjen informasjon. Her tolker vi ut ifra utsagnene det slik at det er ledelsen som holder igjen informasjon for å «redde» sine egne stillinger innad i enhetene. Ut ifra det Tone forteller kan man anta at slike løsninger er noe ledelsen ser på som nødvendig for å få tilbakeført folk i stillinger hvis folk eksempelvis slutter eller skifter arbeidssted. Sett opp mot teorien ser vi at slike tilstander i stor grad er uheldig for organisasjonens utvikling. Kirkhaug (2017) beskriver at en kultur som hindrer utvikling ofte kan være preget av egoisme, konkurranse og lukkethet, og er kritiske for organisasjonens utvikling.

En av informantene uttaler også at det aldri før reformen har vært så mange saker mellom arbeidsgiver og fagforening oppe i retten, knyttet til arbeidstider, reisetider og stillingskoder som det det har vært etter nærpolitireformen. Vi har spurt oss selv hva dette kan gjøre med kulturen. Hvis vi ser på teorien knyttet til endringer i organisasjoner hevdes det som nevnt at

slike endringer kan ha stor påvirkning på kulturen. Slike forhold kan blant annet påvirke hvordan arbeiderne utfører arbeidet sitt, samarbeidet, kommunikasjonen mellom arbeiderne og hvordan publikum betjenes (Kirkhaug, 2017). Det kan også forstås gjennom et individuelt perspektiv, hvor man legger til grunn teorien om at kulturen kan påvirkes, men også at det med naturlighet kan påvirke medlemmenes personlige følelser, trivsel og arbeidsglede på grunn av konflikter med arbeidsgiver.

### **5.2.1 Oppsummering organisasjonskultur**

Våre funn peker på at de delene av organisasjonen som i størst grad har blitt utsatt for organisatoriske endringer, også er de samme som har opplevd at kulturen har endret seg i negativ retning. De viser også til at det for dem som i mindre grad har blitt utsatt for dramatiske endringer, i større grad har opplevd endringene som positiv på kulturen. Andre følger av endringen ser ut til å direkte true viktige faktorer innenfor organisasjonskulturen som verdier, identitet og tilhørighet. Selv om problemstillingen ikke direkte tar stilling til dette, fremgår det ut ifra teorien at også felles visjoner er en viktig del av kulturen. Funnene belyser også viktigheten av dette ved at det i meget stor grad fremkommer en samstemthet mellom informantene at det i det aktuelle distriktet er behov for felles visjoner. Det fremkommer ut ifra funnene også at informantene i liten grad har samsvarende oppfatninger rundt organisasjonens prioriteringer og mål.

Ut ifra informantenes uttalelser fremkommer det funn som ikke direkte dreier seg om endring av kulturen som følge av reformen, men som vi allikevel opplevde som interessant å se opp mot selve endringen. Disse funnene peker på at en kultur, type indre justis som ser ut til å kunne være med på å hindre reformen gjennom at det fører til at medlemmer i mindre grad er mottakelige for å ta imot endringer. Et annet funn peker også på at det etter reformen har oppstått en kultur blant ledere som kan være med på å hindre utvikling av organisasjonen, gjennom at ledere holder tilbake informasjon. Funn viser også et økt konfliktnivå mellom arbeidsgiver og fagforening grunnet endringer av arbeidstider, stillingskoder og reisetider.

### **5.3 Lederskap**

Gjennom våre forskningsspørsmål ønsker vi å belyse hvordan ledere kan skape gode rammer i kulturen for å lede i en endring. Vi har i vår oppgave derfor lagt spesielt vekt på Schein (2017) sine prosesser for å lede i endring, da problemstilling og forskningsspørsmål



omhandler lederskap i form av endring og kultur. Det vil derfor være naturlig å knytte våre funn opp mot dette. Forskningen vår har fått belyst våre antagelser om viktigheten av lederen sin rolle når det kommer til å lede i en endringsprosess. Lederens rolle har vi tatt for oss i kapittelet om endring, men vi gjorde i tillegg noen interessante funn som vi ønsket å presentere i et eget drøftingskapittel.

Gjennom at lederen møter og snakker med sine kollegaer, viser man en tilstedeværelse og tilgjengelighet, mener Hilde. Hun påpeker at det må eksistere en åpenhetskultur mellom leder og medarbeider, fordi lederen er avhengig av å høre meningene til de i organisasjonen. Schein (2017) hevder gjennom punkt 6 i prosessene for å lede i endring at en leder må evne til å tenke systematisk. For at en leder skal kunne tenke systematisk, hevder Schein (2017) at lederen må være i stand til å skaffe seg innsikt innenfor de ulike dilemmaene man har ved sin enhet. Dette underbygges med funnene Arne beskriver ved at han er opptatt av å ha oversikt over hva folk gjør og at han ønsker å stille opp for medarbeiderne uansett tidspunkt på døgnet. Vår oppfatning er at ved å ha en god kommunikasjon og åpenhetskultur, skaper man gode rammer for at lederen har god innflytelse ved sin enhet. Slik vil lederen også kunne ta beslutninger basert på god innsikt og et godt analytisk grunnlag. Dette støttes i teorien der det å lede i endring spesielt handler om å lytte til gruppen for å øke innsikt til dilemmaer i kulturen (Schein, 2017). Våre funn viser samtidig at på enkelte enheter så mener informantene at det ikke er noen rød tråd ved at det ikke er noe fokus på hvilke områder man skal prioritere og hvordan man ønsker å ha det på sin enhet. Erling opplever at GDE-leder er nesten usynlig på sin enhet. Våre funn viser i tillegg til at de ulike lederne ved enkelte enheter trekker det samme mannskap i forskjellige retninger. Dette underbygges i teorien der Karp (2014) hevder at dersom en leder ikke tar innover seg kompleksiteten og usikkerheten av de prosessene som utspiller seg, vil man i større grad mislykkes (Karp, 2014). Ser vi disse funnene i sammenheng med hverandre, vil det gi lederen et svakt beslutningsgrunnlag og ha en manglende evne til å tenke systematisk, som gir en dårlig strategi og dårlig innflytelse på kulturen. Vår oppfatning er at ved at mannskapet trekkes i forskjellige retninger, skaper det en oppfattelse blant medarbeiderne at det ikke er et felles mål for enheten og at lederne ikke har en god helhetsforståelse. Den øverste lederen ved enheten skaper dermed ikke de gode rammene som trengs for å ha gode forutsetninger for å lykkes i å lede i en endring. Med tanke på teori og funn viser det seg at det er viktig for lederen å ha god innflytelse på sin enhet for å lede i en endring.

Det bør være en læringsorientert kultur for å være proaktiv i fremtidige problemer (Schein, 2017). For lede i endring, hevder Schein (2017) i pkt. 1 at lederen må ha en innsikt i kulturen og organisasjonen på en objektiv måte. Rekrutteringsprosess pekes på av flere informanter som et ansvar lederne har for å skape en bra kultur, enten det er læringsorientert, produksjonsrettet, løsningsorientert eller andre kulturelementer. Vår oppfatning er at dersom en leder som har ansvar for rekrutteringsprosesser er bevisst over hvilke kvaliteter han besitter i forhold til organisasjonskulturen på sin enhet, vil han i større grad kunne tilrettelegge for et bedre endringsmiljø. Lederen vil ved å være objektiv se svakhetene og hindringene for en endringsprosess, samtidig som man ser styrkene i kulturen som kan bidra i prosessen for dermed å øke innsikten i kulturen (Schein, 2017). Vi finner det interessant i våre funn der Daniel beskriver rekrutteringsprosesser i TPD der ledere ansetter mellomledere som er lik seg selv, i stedet for å ansette de som kan utfylle og forbedre ens mangler som leder. «Er man dårlig på personalbehandling, så bør man ansette en mellomleder som er knallgod på personalbehandling», mener Daniel. Dette funnet underbygges ikke direkte av de andre informantene, men det illustrerer viktigheten av å ha en god oppfatning og innsikt i egen organisasjon og kultur for å lede endring. Med tanke på teori og funn, er vår oppfatning at dette ikke bidrar til å skape en god kultur for organisasjonsendring og slik Schein (2017) hevder, så vil manglende innsikt over kulturen gi utfordringer for å lede i endring. Vi ser at en leder vil kunne ha noen sterke sider og noen svake sider. Ved å ikke ha en helhetsforståelse og heller et subjektivt syn for hva sin enhet har behov for, vil det kunne svekke kulturen for en endring. Tilstrebes det å ha en god innsikt i kulturen og sette organisasjonens behov foran sine egne, både på leder- og medarbeidernivå, vil man kunne bygge en enhet som er bedre rustet for å gjennomføre endringer.

Gjennom å skape inspirasjon som leder, har informantene ulike oppfatninger som de mener er viktige for dem. Schein (2017) hevder i pkt. 2 at å skape motivasjon gjennom å lede i endring er viktig i ens rolle som endringsagent, da lederen sender signaler om sitt engasjement og forpliktelse ovenfor gruppen sin. Vår oppfatning er at variasjonene i forklaringene kan ha en sammenheng med lederstil, kultur, lederkompetanse og utfordringer ved sin enhet. Vi ser likheter blant noen av informantene der de mener at det å gå frem som eksempelets makt og være et godt forbilde er viktig for å skape inspirasjon. Daniel mener at medarbeiderne merker

at han er godt forberedt og at det gir trygghet og forutsigbarhet. Han håper derfor at det smitter over slik at de også vil være godt forberedt. Vår oppfatning av å skape inspirasjon handler i stor grad å ha evner som motiverer og engasjerer medarbeiderne rundt seg. Skaper man et godt engasjement blant medarbeiderne, vil de kunne få en større tilhørighet til gruppen og bedre samholdet. Dette underbygges i teorien der Hamel (2007) hevder at mennesker som føler tilhørighet til et felleskap er knyttet til organisasjonen på et emosjonelt nivå og får sin belønning gjennom indre motivasjonsfaktorer. Våre funn tyder på at ledere i TPD er opptatt av å motivere ansatte ved å være en god representant for organisasjonen som leder. Vi ser at et godt forbilde for ansatte vil kunne skape en forventning til hvilken kultur man som leder ønsker å dyrke, og det kan dermed skape den tryggheten og forutsigbarheten for medlemmene i den gruppen, slik Daniel hevder. Å motivere og engasjere medarbeidere i organisasjonen fordrer god kunnskap over individenes ulike behov, slik at det vil være ulike måter man skaper inspirasjon i organisasjonen. Eksempelets makt vil allikevel kunne sees på som en måte å skape inspirasjon for et flertall av gruppens medlemmer ettersom den knyttes direkte til en av grunnpilarene i organisasjonen som er kultur. Slik vil lederen bli en god endringsagent ovenfor gruppen sin (Schein, 2017).

Vi ser også gjennom våre funn der enkelte informanter skaper motivasjon i endringsprosessen gjennom å gi fullmakter og ansvarsfulle oppgaver. Tone mener at man må benytte den kompetansen man har i organisasjonen. Schein (2017) hevder at ledere må ha oppriktig tro på sine medarbeidere og at de kan og vil lære dersom de blir gitt ressursene som trengs. Med tanke på teori og funn, så handler det å skape inspirasjon gjennom å gi ansvarsfulle oppgaver like mye om det å ha tillit til sine medarbeidere. Vår oppfatning er at det er vel så viktig at medarbeidere har tillit til sin leder. Ved å gi ut ansvarsfulle oppgaver og fullmakter, vil det være en viss risiko for at kvaliteten på utførelse ikke tilfredsstillende de kravene man selv har som leder, noe man bør være bevisst over. Vi ser at i stedet for å gi ut oppgaver der man setter strenge føringer for hver minste detalj slik at bemyndigelsen mister sin betydning, må man som leder heller tilstrebe å sette rammer og et mandat for ansvaret som blir gitt ut. Da vil medarbeidere i større grad motiveres av ansvaret og myndigheten som blir gitt og man får dermed en bedre ressursutnyttelse gjennom å bruke kompetansen man har i organisasjonen. Ser vi på prosessene Schein (2017) hevder kan bidra til å lede endring, så vil økt innsikt og god analytisk evne som leder kombinert med at lederen har en oppriktig tro på sine medarbeidere kunne skape motivasjon og forbedre ressursutnyttelsen.

Vår oppfatning er at ved å gi bemyndigelse og ansvarsfulle oppgaver vil også kunne øke medarbeidernes innsikt i organisasjonen og endringen, som igjen kan bidra til at de blir endringsagentens forlengede arm blant medarbeidere og dermed forsterke rollen som endringsagent. Dette underbygges av Karp (2014) der han hevder at det er viktig å skape en kultur for gjennomføring av episodiske endringer gjennom blant annet ansvarliggjøring, bemyndigelse, toleranse for feil og delegering. På en annen side ser vi en utfordring der flinke medarbeidere får mange oppgaver og fort blir overarbeidet. Tone mener at man ikke alltid kan fordele oppgaver til den som gjør det best. Dette samsvarer med det Arne beskriver om at det ikke hjelper å være kurset på ti forskjellige ting, da man bare klarer en ting av gangen. Vår oppfatning er at hvis man ikke er bevisst over hvor mye oppgaver som settes ut og mottakerens arbeidskapasitet, vil det gi direkte utslag på utførelsen av oppgaven. Det betyr at det å sette ut ansvarsfulle oppgaver ikke nødvendigvis gir motivasjon dersom det føles som en byrde for medarbeiderne og vil derfor kunne gi motsatt effekt av det som var hensikten. Selv om Schein (2017) hevder at lederen må ha oppriktig tro på medarbeiderne gjennom motivasjonstiltak, må lederen ha en løpende vurdering over om oppgaven motiverer den ansatte på bakgrunn av ens egenskaper og kompetanse, samtidig som man vurderer arbeidsmengden vedkommende blir utsatt for.

### ***5.3.1 Oppsummering lederskap***

Vi har gjennom teorien og våre funn sett ulike tiltak som kan gi gode rammer for å lede i endring. For å bedre lederens beslutningsevne og øke sin evne til å tenke systematisk, bør lederen først og fremst ha god innsikt ved sin enhet. Våre funn viser at noen ledere er opptatt av sin tilstedeværelse og tilgjengelighet ovenfor sine medarbeidere, noe som gir de god innsikt i organisasjonen. Et fravær av tilstedeværelse hos ledelsen, vil kunne påvirke lederen sin evnen til å tenke systematisk og ha god innsikt, da lederen ikke får et godt innblikk i driften ved enheten. Dette kan gi utslag gjennom en dårlig strategi og dårlig innflytelse på kulturen. Lederne kan naturligvis ha andre tiltak for å skaffe seg innsikt ved sin enhet, men et fravær av ledelse vil allikevel gi dårlig innflytelse på kulturen. Gjennom lederen sin evne til å tenke systematisk, kan rekrutteringsprosesser som en arena bidra for å utvikle og forbedre enheten til å bli mer robust til å takle fremtidige utfordringer.

Videre har vi erfart at rollen som endringsagent vil være viktig for en leder, der man kan forsterke sin rolle gjennom å skape motivasjon og inspirasjon for medarbeiderne. Motivasjon

avhenger av de ulike individers behov, hvor vi ser et fellestrekk som går på å være et forbilde og eksempelets makt. Handlinger som gjøres gjennom eksempelets makt vil knyttes direkte til kulturen ved enheten og sette rammer og normer for hva som er verdsatt av ledelsen, samtidig som den forsterker signaler på lederen sitt engasjement og forpliktelse for gruppen. Dette vil kunne forbedre kulturen og forbedre lederens rolle som endringsagent. Motivasjon gjennom ansvarsfulle oppgaver og bemyndigelse vil også kunne øke medarbeidernes innsikt i organisasjonen, samtidig som det øker kompetanse ved enheten.

#### **5.4 Struktur**

Vår problemstilling stiller ikke direkte spørsmål om strukturen i organisasjonen. Funnene viser allikevel at struktur i denne konteksten fremgår som et viktig moment knyttet til hvordan endringen får utfolde seg i organisasjonen og i hvilken grad strukturen legger til rette for utvikling. Vi har derfor valgt å gå nærmere inn på dette tema for å belyse utfordringer knyttet til endring. Gjennom de viktigste funnene har vi sett på blant annet fast struktur, løs struktur og i hvilken grad disse praktiseres i organisasjonen.

Karp (2014) poengterer at en organisasjon som behersker balansegangen mellom en løs og fast struktur ser ut til å kunne oppnå suksess. Gjennom å løsne opp i strukturer og kontrollrutiner skapes en balanse mellom orden og kontroll ved å regulere spenningsforholdet gjennom tiltak innen blant annet struktur, strategi, styring og økonomi (Karp, 2014). Forskingen vår viser at organisasjonenes struktur har en avgjørende effekt på hvordan endringer får utartes i organisasjonen. Informantene beskriver en struktur som er styrt av hvordan organisasjonen er organisert på bakgrunn av sin samfunnsoppgave der man er styrt av en rekke lover og instruksjoner. Hilde forteller at det i organisasjonen er nødvendig med faste strukturer dersom det «smeller», da må alle kjenne til systemet. Arne hevder at organisasjonen sammenlignet med andre er spesiell, nettopp fordi den er styrt av lover og regler. Vår opplevelse stemmer i stor grad overens med det informantene uttaler. Politiet som organisasjon har et samfunnsoppdrag som baserer seg på befolkningens trygghet og nasjonens sikkerhet. I tillegg er politiet den eneste instansen som har mulighet til å utøve makt ovenfor andre mennesker i fredstid der det anses som nødvendig. Med dette tatt i betraktning er det ikke vanskelig å forstå at det i organisasjonen er behov for en rekke lover og regler knyttet til utøvelsen av de ansattes arbeidsoppgaver.

På en annen side ser vi at politiet også har behov for en type løs struktur, som gjennom teorien er nødvendig for å forbedre eksisterende produkt samtidig som man utvikler nye (Tushman & O'Reilly, 2004). En av informantene beskriver en løs struktur som avgjørende for at man skal klare å produsere mest mulig. Han knytter dette også opp mot kultur og hevder at et større fokus på slik struktur også vil kunne påvirke kulturen i positiv retning ved at de ansatte i større grad får utfolde seg og holde på med det de synes er gøy. Vår oppfatning er at en løsere struktur er viktig i forbindelse med at organisasjonen skal kunne tilpasse seg samfunnet og dens modernisering, og at en slik struktur i større grad vil kunne bidra til at organisasjonen etterstreber å tilpasse seg denne utviklingen. Her sikter vi eksempelvis til sosiale media og teknologi, hvor det i fremtiden vil kunne oppstå behov for å endre måten man jobber på. Det støttes også av (Karp, 2014) som hevder at man for å være bedre rustet til å lese og handle ut ifra signalene fra omgivelsene må skape en kultur og struktur for at organisasjonen følger med på det som skjer i verden og samfunnet. Hilde hevder også at det bør foreligge en kombinasjonsstruktur. Hun uttaler: «*Jeg tror vi er nødt til å jobbe i begge leirene for å få til ting, det er min tanke rundt det*». Dette understøttes også av Karp (2014), som påpeker at oppløsning av struktur og kontrollrutiner skaper en balanse mellom orden og kontroll, og regulerer spenningsforholdet. Arne på sin side påpeker at hvis man bare skal ha kaos eller orden/struktur så behersker man ikke det andre igjen og at man må ha en blanding mellom begge disse. Han legger til at hvis man bare tenker struktur så ser han for seg en som må dra opp et tiltakskort på hver enkelt hendelse. Et annet interessant funn viser til et eksempel på hvordan man i praksis kan kombinere organisasjonens nødvendighet av faste strukturer, med litt løsere strukturer. Hilde uttaler at ved å jobbe med prosjektarbeid ved problemstillinger kan fremkalle flere vinklinger i for eksempel oppdragsløsning. Dette støttes også av teorien knyttet til struktur som viser til at ved å løsne opp i strukturer lar man endringene skje uten å tilføre styring og endringene får komme nedenfra og opp (Karp, 2014). Det fremkommer allikevel ut ifra funnene at det i den aktuelle organisasjonen ofte kan forekomme en «krasj» mellom disse ulike strukturene og at det i praksis kan være vanskelig å kombinere disse, eksempelvis i oppdragsløsning som i stor grad er regulert i Politiloven og Politiinstruksen. Kirkhaug (2017) refererer også til at organisasjoner med slik høy byråkratiseringsgrad kan være meget motstandsdyktig mot utviklingsprosesser, nettopp fordi regler og rutiner ofte er koblet til sentrale bestemmelser, lovgiving og inngåtte avtaler.

Vi ser at ved gjennomføringen av endringer bør det tas hensyn og tilpasses til at organisasjonens struktur er såpass regulert i lover og retningslinjer, slik at organisasjonen i større grad kan benytte seg av en type løs struktur som bidrar til produksjon og utvikling.

#### **5.4.1 Oppsummering struktur**

Våre funn peker på at det i organisasjonen i hovedsak benyttes fast struktur. Årsakene til dette forklares først og fremst med at organisasjonen og dens arbeidsoppgaver i meget stor grad er styrt av ulike lovverk. Disse legger føringer for hvordan de enkelte skal gjennomføre sine arbeidsoppgaver og hvordan organisasjonen som helhet skal praktisere sin virksomhet. Samtidig hevder teorien sammen med funn at det i organisasjonen er behov for å i større grad tilpasse seg for en løs struktur, spesielt i forbindelse med organisasjonens utvikling og prestasjoner. Det ser dermed ut til at dette er noe som det i utarbeidelsen av en endringsprosess bør tas hensyn til for å tilpasse enten strukturen eller endringene etter forholdene i organisasjonen. Funn peker også på slike endringer av strukturen, også vil kunne påvirke kulturen ved at man i en løsere type struktur i større grad får utfolde seg sammenlignet med en fast struktur.

#### **5.5 Stabilitet**

Gjennom våre forskningsspørsmål spør vi hvordan kulturen endrer seg som følge av nærpolitireformen. I dette kapittelet vil vi redegjøre for hva reformen har gjort med stabiliteten hos de ulike enhetene basert på det informantene fortalte og videre se dette opp imot relevant teori. Forskningen vår har imidlertid bekreftet våre antagelser om at nærpolitireformen har satt stabiliteten i organisasjonen i bevegelse. Stabilitet i organisasjonen fremgår på bakgrunn av funn som opplevd trygghet og forutsigbarhet på arbeidsplassen. Gjennom de viktigste funnene har vi blant annet sett at endringer i ulik grad kan påvirke de ansattes opplevelse av stabiliteten i organisasjonen, både gjennom organisatoriske endringer på arbeidsplassen, men også endringer som påvirker private forhold.

Karp (2014) hevder at det oppstår et paradoks gjennom prosessene innovasjon og endring, fordi det å skape noe nytt går ut på å sikre en stabil fremtid for organisasjonen, samtidig som det er årsaken til ustabilitet, utrygghet og kaos. Gjennom funnene knyttet til stabilitet ser vi at

det som følge av reformen har forekommet en rekke organisatoriske endringer, som i organisasjonen hos enkelte har ført til usikkerhet og utrygghet. Samtidig ser vi gjennom teorien at organisasjoner som ønsker stabilitet ikke kan forbli uforandret, men må utvikles og fornyes (Weick referert i Kirkhaug, 2017). Som tidligere nevnt har noen av disse endringene blant annet ført til sammenslåing av enheter, endring av arbeidsplass og endring av arbeidshverdag for enkelte i organisasjonen. Hilde forteller at hun tror det det er forskjell på opplevelsen av utrygghet mellom de som jobber ute i distriktene sammenlignet med de som jobber i og rundt byene. De som jobber ute i distriktene har nok i større grad følt på en utrygghet etter og gjennom reformen, mener Hilde. Hun begrunner dette med nedleggelse og sammenslåinger av enheter der bakgrunnen for denne usikkerheten og utryggheten omhandler fremtiden og hvor de skal jobbe.

Et interessant funn knytter disse endringene direkte opp mot kultur, gjennom at flere av arbeiderne har blitt nødt til å ta med seg familiene sine og flytte. Enkelte har også sett seg nødt til å flytte fra familiene midlertidig. Hilde poengterer at de nevnte endringene i forbindelse med private forhold også kan påvirke hvordan man har det på jobb. Hilde uttaler «Jeg tenker at for å ha det bra på jobb er det viktig å ha de bra på hjemmebane også». Dette støttes også av teorien som beskriver at organisatoriske endringer kan utgjøre kraftige føringer på det som skjer i organisasjonen og har stor innflytelse på arbeidsmiljø og kultur (Kirkhaug, 2017). Det fremkommer også et funn som belyser et annet område i organisasjonen som har opplevd utfordringer som følge av reformen. En av informantene trekker frem etterforskningsmiljøene som et eksempel på dette, og forteller at arbeiderne på disse enhetene etter innføringen av reformen ikke lenger får opprettholde IP4-status. Dette betyr at de mister sin godkjenning på blant annet våpen og kan derfor ikke jobbe som en del av den operative politipatruljen, og dermed kan de også bli mindre attraktiv for andre operative stillinger i politiet. Informanten poengterer videre at dette er noe som for de berørte oppleves som et stressmoment. Vår oppfatning er at dette er et eksempel som kan sees i sammenheng med Kirkhaug (2017) sin beskrivelse av at endringer kan føre til tap av status og trygghet. En annen følge av reformen er at arbeidsoppgaver er blitt flyttet fra en enhet til en ny. Dette har ifølge en av informantene påvirket de ansattes opplevelse av trygghet og forutsigbarhet, da det har ført til en forskjellsbehandling på både arbeidsbelastning og lønn. Vår oppfatning samsvarer i stor grad med teorien som hevder at det oppstår et paradoks mellom målet om å sikre en stabil fremtid for organisasjonen samtidig som det er årsaken til ustabilitet og



utrygghet (Karp, 2014). Vi opplever at det ut ifra funnene i mindre grad er tatt hensyn til enkeltindividene som rammes av endringen og at hovedfokuset ligger på å få gjennomført selve reformen.

### **5.5.1 Oppsummering stabilitet**

Våre funn peker på at nærpolitireformen har satt stabiliteten i organisasjonen i bevegelse. Det fremgår også at enkelte har blitt rammet hardere enn andre og at de som jobber i distriktene har blitt mest berørt grunnet sammenslåinger av enheter. Sammenslåingene har også ført til at enkelte har måttet flyttet fra hjemmet sitt i perioder og at hele familier har flyttet sammen med de som har fått et nytt arbeidssted, noe som ifølge Hilde påvirker hvordan man har det på jobb. Det fremkommer også at etterforskningsmiljøene er preget av noe som beskrives av de ansatte som et stressmoment, da disse ikke lengre får opprettholde sin IP 4 status, noe som igjen gjør dem mindre attraktive for eventuelle operative stillinger. I tillegg til sammenslåing av enheter ser vi at arbeidsoppgaver har blitt flyttet fra en enhet til en annen som igjen ifølge informantene har påvirket ansattes trygghet og forutsigbarhet med henblikk på arbeidsbelastning og lønn.

## **5.6 Konklusjon**

Endringsprosessen med nærpolitireformen hadde oppstart januar 2016 og har til nå hatt fire år på å etablere seg inn i organisasjonen. En endringsprosess som denne anses som stor og tidskrevende, og kan ta tid å implementere i alle deler av organisasjonen. Vi anser allikevel at selve endringen på disse årene har fått satt seg såpass at det er mulig å vurdere endringsprosessen ut ifra de resultater den til nå har gitt. Gjennom en analyseprosess av rådata hentet fra intervjuene endte vi opp med fem hovedkategorier som alle belyser forhold gjennom funnene vi ser kan bidra til å være en hemmende eller styrkende faktor for endringsprosessen. Disse fem hovedkategoriene presenterer et helhetlig bilde av hvordan endringsprosessen er gjennomført og fremgår videre som grunnlaget for diskusjon og konklusjon av oppgaven. Begrepene kultur, ledelse, verdier og byråkrati knytter hovedkategoriene våre sammen. I lys av problemstillingen «*hvordan påvirkes kulturen i en organisasjonsendring?*» har vi sett at fravær av tilstedeværelse hos ledelsen er med på å hemme kulturen ved de ulike enhetene. Vi har også sett at organisatoriske endringer som omfatter store omveltninger for de involverte kan påvirke kulturen i negativ retning. Et annet

funn som fremgår som en påvirkning på kulturen handler om verdier. Felles verdier innad i organisasjonen ser ut til å danne grunnlaget for den aktuelle organisasjonenes kultur og fremstår som meget viktig i forbindelse med gjennomføringen av arbeidsoppgaver og utvikling i organisasjonen. Økonomiske følger av endringen ser allikevel ut til å hindre disse verdiene og de ansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonen. Effektiviseringsprosesser som medfører økt arbeidspress på medarbeiderne, fremstår også som en hemmende faktor for viktige verdier i organisasjonen. Informantenes opplevelse av prosessen og påvirkningen på hverdagen oppleves forskjellige for de enkelte. Vi kan allikevel trekke noen hovedpunkter ut av resultatene når det kommer til påvirkning av organisasjonskulturen. Flytting av arbeidssted og endring av stillinger påpekes som en av de største omveltningene som skaper usikkerhet og utrygghet i hverdagen.

Nærpolitireformen har ut fra funnene vist seg å på enkelte enheter endre kulturen mot en mer prestasjonspreget kultur. En av årsakene til dette er at det på enkelte enheter har kommet inn flere «*drivere*» som er med på å dra kulturen i en ny retning. Sammenslåing av enheter som følge av endringen har også ført til at kulturen har blitt endret gjennom at ansatte har valgt å bytte arbeidsplass, selv om sammenslåingen i seg selv nødvendigvis ikke førte til en kulturkrasj. Et av forskningsspørsmålene våre var: «*Hvorfor oppstår episodiske endringer?*». Treghet i organisasjonen fremtvinger episodiske endringer som nærpolitireformen, dette gjennom faktorer som kompetanse, kultur og teknologi. Økt kompetanse innenfor teknologi oppfattes gjennom funnene som spesielt mangelfullt, og vi ser her at samfunnsutviklingen er hovedårsak til dette behovet. I forbindelse med organisasjonskultur har vi som nevnt sett at ledere innehar en spesielt viktig rolle. Et annet av forskningsspørsmålene våre tar for seg hvordan ledere kan skape gode rammer for organisasjonskultur og organisasjonsutvikling i en endring. Gjennom vår forskning har vi sett at ledere i større grad bør ha en rolle som endringsagent og at denne rollen kan forsterkes gjennom å skape motivasjon og inspirasjon for medarbeiderne. Motivasjon kan med fordel skapes gjennom bemyndigelse og utdeling av ansvarsfulle oppgaver. Dette ser også ut til å kunne øke medarbeidernes kompetanse og innsikt i organisasjonen. Vår forskning viser også til at ledere som innehar god innsikt ved sin enhet, benytter rekrutteringsprosesser som en arena for å forbedre og utvikle enheten.

### **5.7 Praktiske implikasjoner**

Vi har i denne oppgaven presentert funn knyttet til svakheter og styrker i nærpolitireformen som er gjennomført i politiet. I praksis mener vi at funnene fra oppgaven vår kan bidra til å belyse spesielle hensyn ved eventuelle fremtidige endringsprosesser i organisasjonen og at det eventuelt kan føre til videre forskning på den aktuelle endringsprosessen.

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi erfart at en endring med et slik omfang ikke kan gjennomføres uten at det påvirker organisasjonskulturen. Selve endringsprosessen har vist seg å ha et direkte samspill med kulturen, ved at de begge veier påvirker hverandre. For et best mulig resultat er det viktig at de ansvarlige for endringen tar stilling til organisasjonskulturen. Spesielt for den aktuelle organisasjonen bør de med fordel ta hensyn til og tilpasse endringen til organisasjonens høye grad av byråkrati. Det bør også foreligge en strukturert plan for endringen. Gjennom våre fem hovedkategorier fremstilles et helhetlig bilde av endringsprosessen i den aktuelle organisasjonen, men også en endringsprosess generelt i en organisasjon. Vår oppfattelse er at disse hovedkategoriene er et viktig å ta stilling til i forkant av og underveis i en endringsprosess. Spesielt ser vi at de ansatte fremstår som en avgjørende brikke som i størst mulig grad bør inkluderes i prosessen. Vår forskning peker på at spesielt lederne i den aktuelle organisasjonen innehar en viktig rolle før og under en slik prosess, både som påvirkere i kulturen, men også som støttespillere for medlemmene i organisasjonen. Vi mener kommunikasjon og tilbakemelding bør prioriteres og formidles på alle nivå fra start til slutt.

Vi kan ut ifra dette gi konkrete råd til de med overordnet ansvar for innføringen av reformen, i tillegg til råd som kan være aktuelle i andre organisasjoner som skal gjennomføre en lignende endring. Disse rådene handler i hovedsak om å utarbeide en strukturert plan som er tilpasset organisasjonens struktur og som tar hensyn til organisasjonskulturen. Her ser vi at planleggingsfasen er viktig i endringen, men også at resultatene av endringene underveis bør analyseres, og dersom nødvendig, revideres. I tillegg bør det med fordel utarbeides klare mål og visjoner med selve endringen, slik at det for ledere blir lettere å inkludere og kommunisere endringene med sine ansatte. Det siste fremstår som spesielt viktig for å beholde grunnmuren i organisasjonen, som i dette tilfellet er de ansattes felles verdier og tilhørigheten til disse.

### **5.8 Teoretiske implikasjoner**

Før vi påbegynte forskningen satt vi med en oppfattelse av at endringer og organisasjonskultur var to kompliserte og omfattende faktorer i en organisasjon. Vi hadde også en antagelse om at en slik stor endring ville kunne påvirke organisasjonskulturen i stor grad. Nærpolitireformen er en endring som pågår på vår egen arbeidsplass. Dette var med på å danne grunnlaget for vårt ønske om å få en større forståelse for endringen, hvorfor den oppstår og følgene av den. Teorien innenfor endringsprosesser viste seg tidlig å være omfattende. Spesielt så vi at organisasjonskultur ifølge teorien fremstod som meget relevant i forbindelse med endringsprosesser. På bakgrunn av dette og vår interesse for temaet, ble det lettere å fokusere oss inn på det som ble grunnlaget for oppgaven.

Ved hjelp av et eksplorativt design har vi analysert hovedkategoriene og funnet sammenhenger og avvik mellom våre funn og aktuell teori på området. Disse fem hovedkategoriene ble dannet på bakgrunn av en analyseprosess av rådata hentet fra intervju av fem ledere på ulike enheter innenfor TPD, som videre har dannet grunnlaget for diskusjon og konklusjon i oppgaven.

På bakgrunn av vår forskning har vi kommet frem til at omfattende episodiske endringer slik som nærpolitireformen, påvirker ulike deler av organisasjonskulturen og i ulik grad innad i organisasjonen. Vi har sett at for organisasjonen er det nødvendig med en endring for å kunne tilpasse seg moderniseringen av samfunnet og utvikle seg for fremtiden. Kompetanse, kultur og teknologi er alle viktige årsaker til behovet for endring. Vi har avdekket at organisasjonskulturen også kan øke evnen til kontinuerlig endring ved hjelp av blant annet rekrutteringsprosesser, god kommunikasjon og tilbakemeldinger på alle nivå. Vi har også sett at det ved slike store endringer, fremstår som særlig viktig å legge til rette for at de ansatte opplever trygghet og stabilitet gjennom endringen. Funn viser her til at ansattes opplevelse av utrygghet og usikkerhet knyttet til fremtiden, påvirker de ansattes private forhold, som igjen påvirker hvordan de opptrer og har det på jobb. Organisasjoner med høy grad av byråkrati og som er styrt av kommando/kontroll-systemer slik som politiet, bør med fordel ta hensyn og tilpasse seg til dette i arbeidet med utviklingsprosesser. En større grad av løs struktur i slike organisasjoner ser også ut til å i større grad kunne fremkalle kontinuerlige endringer, gjennom

blant annet større innflytelse fra de ansatte. Et av funnene som ikke direkte belyses gjennom vår empiri, men som ut ifra teorien fremgår som viktig i forbindelse med store endringer som denne, handler om lederens rolle i en slik prosess. Vår oppfatning er at de ansattes opplevelse av usikkerhet knyttet til fremtiden kunne vært unngått dersom lederne og de ansvarlige for endringen, hadde lagt mer vekt på å betrygge og kommunisere informasjon angående endringen til sine ansatte. Det poengteres av Kirkhaug (2015) som presenterer viktigheten av at det foreligger institusjonell tillit ved en endring og at medarbeiderne må ha trygghet og stabilitet, og stole på at lederen vil deres beste. Vi opplever også at selve endringen og gjennomførelsen av den er politisk bestemt og styrt. Det svekker ledernes mulighet til å opptre som endringsagenter og motivere medarbeiderne når ting er vanskelig, fordi de selv ikke har nok kunnskap om fremtidige planer og budsjetter.

Gjennom teori og våre funn om emnet, fremkommer det at visjoner og mål er viktig for organisasjonsutvikling. I informantenes uttalelser fremstår dette som et klart ønske og behov. Selv om empirien ikke direkte belyser dette, er vår oppfatning at en utarbeidelse av en felles visjon og klare mål for nærpolitireformen i større grad vil kunne begrense usikkerhet blant ansatte, legge til rette for prioriteringer hos ledelsen og skape en helhetsforståelse knyttet til målene ved reformen og arbeidsoppgavene for de ansatte i organisasjonen. Følgene av reformen har ført til en rekke endringer i de ansattes arbeidshverdag. Strand (2007) påpeker her at utarbeidelse av blant annet visjoner vil kunne gjøre organisasjonen gjenkjennelig og påvirke medlemmenes atferd. Vi har også sett at graden av organisatoriske endringer, legger føringer for hvor stor grad kulturen i organisasjonen påvirkes. De enhetene som har blitt utsatt for de største praktiske og strukturelle endringene, er også de enhetene hvor kulturen i større grad har blitt påvirket. Gjennom funn har vi også lært at slike endringer vil kunne føre til konflikter mellom arbeidsgiver og de ansatte. Selv om empirien heller ikke belyser dette, ser vi av Kirkhaugs (2017) teori at slike forhold kan ha svært stor påvirkning på kulturen, samarbeidet og de ansattes utførelse av arbeidet sitt. Teorien belyser også at slike forhold vil kunne påvirke til større motstand mot endring blant de ansatte i organisasjonen.

I evalueringsrapportene av nærpolitireformen (Difi 2017:9 og Difi 2019:1) kommer det frem en rekke funn som belyser de samme utfordringene som vi har kommet frem til i denne oppgaven. Det fremgår blant annet av rapporten en enighet om at ledelse er viktig for å lykkes

med reformen, og ledere er viktig kulturbærere og deres innstilling til reformen vil kunne påvirke medarbeiderne. Difis anbefalinger stemmer også overens med våre gjennom at de presenterer et behov for oppslutning om felles mål og verdier i organisasjonen. Forskningen deres viser også til funn i forbindelse med kultur i politiet, som i stor grad stemmer overens med våre funn. Det presenteres funn i denne forskningen som viser til at der hvor nye distrikter er slått sammen med gamle foreligger det betydelige kulturforskjeller.

### **5.9 Politiske anbefalinger**

Gjennom vår forskning har vi fått belyst vår problemstilling og forskningsspørsmål fra et lederperspektiv. På bakgrunn av funn og egen empiri, så ser vi at reformen har begynt i feil ende. Bakgrunnen for dette er at det har blitt flere lederfunksjoner i distriktene som har blitt besatt av personer på medarbeidernivå. Det har medført til at det har blitt færre ansatte på medarbeidernivå, fordi de ikke har blitt erstattet. Resultatet av dette er høyt arbeidspress på individ- og gruppenivå og lavere bemanning som igjen har påvirket organisasjonskulturen. Målet med nærpolitireformen er som nevnt å ha et lokalpoliti der befolkningen bor. Slik vi ser det har måten reformen blitt gjennomført på, ført til færre polititjenestepersoner som er tilgjengelig for befolkningen. Vår oppfatning er at denne utfordringen ikke har bedret seg etter hvert som reformen har blitt implementert i organisasjonen. Ved en eventuell fremtidig reform, ville et alternativ ha vært å øke ressursene på medarbeidernivå parallelt med at det økes på høyere nivå i organisasjonen. En annen mulighet ville vært ved at man bygger den nye organisasjonen fra bunnen av og opp, slik at man kunne ha opprettholdt målet om nærhet til der befolkningen bor.

### **5.10 Videre forskning**

Våre tanker rundt en eventuell videre forskning er at det kunne ha vært interessant og intervjuet ansatte som ikke har en lederfunksjon i organisasjonen. Dette for å få et mer helhetlig bilde av hva som skjer med organisasjonen i en endring. Ut ifra det teoretiske perspektivet vil det være interessant å se gjennom videre forskning på hvordan den aktuelle endringen har påvirket de enkelte medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdag, arbeidsmoral og gjennomføring av arbeidsoppgaver i forhold til ledes perspektiv. Det vil muligens også ha vært aktuelt og benyttet en kvantitativ tilnærming for å få en annen mengde og bredde av rådata å jobbe ut ifra. Videre kunne det vært interessant og intervjuet toppledere, herunder

ansatte i POD. Det er for å få et større innblikk i hvilke prioriteringer og beslutninger som blir tatt på et slikt nivå når det er bestemt at det skal gjøres en endring i organisasjonen. Avslutningsvis vil vi også legge til at det kunne ha vært interessant og foretatt dette forskningsarbeidet opp mot flere politidistrikter nettopp for å sammenligne hvordan endringen, herunder nærpolitireformen, har påvirket organisasjonskulturen i de øvrige politidistriktene.

### ***5.11 Avslutning***

Vi har på vår reise møtt noen utfordringer og det har til tider vært tidkrevende og utmattende, men samtidig har det vært svært lærerikt og interessant. Vi har underveis justert fokus, der vi søkte å gå dit informantene tok oss og måtte derfor justere teorien på bakgrunn av det. Da begge har vært i fulltidsjobb med turnusarbeid, har det vært svært krevende i de mest hektiske periodene. Prosessen med presentasjon av funn opplevdes som evigvarende på bakgrunn av behandlingen av den store mengden med rådata, samtidig som vi satte oss korte tidsfrister vi måtte forholde oss til. Vi har hatt god drahjelp i hverandre og vi ser at vi har dratt store fordeler ved å ha vært strukturert gjennom hele prosessen. Kjennskap til organisasjonen har vært en viktig faktor for oss, slik at vi har kunnet bidratt til ny forskning om denne organisasjonen. Vi ville ikke på noen måte vært foruten denne reisen, da den har gitt oss stor personlig og faglig utvikling.

## Litteraturliste

- Christensen, T., Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2016). *Reforming the Norwegian police between structure and culture: Community police or emergency police?* Bergen: Uni Research Rokkansenteret.
- Difi 2017:9. (2017). *Evaluering av nærpolitireformen: Underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Difi 2019:1. (2019). *Evaluering av nærpolitireformen: Statusrapport 2018*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C., & Karp, T. (2018). *FORSKNINGSPROSJEKTET: Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen*. Oslo: Politihøgskolen.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now : How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen. (2013). *Politikultur; Identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. (1. Utgave. utg., Vol. 2014.). Nøtterøy.: Cappelen Damm AS.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lorsch, J. W., & McTague, E. (2016, April). *Change Culture is not the culprit*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/04/culture-is-not-the-culprit>



- Malsch, B., & Gendron, Y. (2012, November 30). *Journal of Management Studies*. *Re-Theorizing Change: Institutional Experimentation and the Struggle for Domination in the Field of Public Accounting*(5), ss. 870-899.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). *Strategic Management Journal*. *Cycles of Organizational Change*, ss. 39-59.
- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Oslo: Statsministerens kontor.
- NOU 2013:9. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer - Politianalysen*. Oslo: Beredskapsdepartementet.
- Regjeringen. (2018, Mars 13). *Fakta om nærpolitireformen*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/kriminalitet-og-politi/innsikt/narpolitireformen/fakta-om-narpolitireformen/id2398894/>
- Schein, E. H. (1993). *Organizational Dynamics*. *On dialogue, culture, and organizational learning*, ss. 40-51.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (1.utgave og 5.utgave. utg.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse; en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. (2004, April). *Harvard Business Review*. *The Ambidextrous Organization*.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). *Annual Review of Psychology*; Palo Alto. *Organizational change and development*(50), ss. 361-386.

## Vedlegg

### *Vedlegg 1 Orientering til intervjuobjekt*

#### Orientering til intervjuobjekt

Vi ønsker å undersøke fenomenet med hvordan organisasjonskultur har blitt påvirket i politiet som organisasjon, der man over en årrekke har utviklet seg gjennom episodiske endringer med store reformer for å hente igjen manglende utvikling. Vår oppgave gjennomføres som en kvalitativ studie, da vi undersøker nærpolitireformen som case. Vi har sett oss ut noen aktuelle kandidater til intervju og vil være åpen for å få belyst problemstillingen til oppgaven på en best mulig måte. Trøndelag PD er valgt som en begrensning til datainnsamling, da vi anser TPD som fremadvendt i forhold til virksomhetsutvikling og kan gi oss et godt grunnlag for datainnsamlingen til oppgave.

#### Om oss

Vi startet på MBA i ledelse i 2017 ved Handelshøgskolen - Nord Universitet og er nå inn i avsluttende del av studiet der vi skal skrive vår masteroppgave. Vi gikk ut av Politihøgskolen i 2013 og har erfaring fra andre distrikt før vi begynte i Trøndelag.

#### Taushetsplikt

Alle intervju vil bli anonymisert i oppgaven og intervjuene vil bli gjennomført på lydopptak og/eller videoopptak. Opptakene er kun ment som støtteverktøy for en anonymisert nedtegning i analyseprogram og blir slettet etter dette. Opptakene eies av Grøntvedt og Stavøy, og vi er derfor ansvarlig for at disse destrueres snarest etter at det er gjort en anonymisert nedtegning.

Videre har vi utarbeidet spørsmål som ikke skal lede an til besvarelser som kan utsette intervjuobjektet for brudd på taushetsplikt eller annet gradert materiale. Ettersom intervjuene er semi-strukturert, vil det kunne oppstå problemstillinger der intervjuobjektet fritt forklarer om slikt materiale. Dersom det skulle skje, vil dette ikke bli nedtegnet i analyseprogrammet og vil dermed bli slettet som en del av opptaket.

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

Politimester i TPD har gitt tillatelse av 19.juni 2019 til å intervju ansatte i politidistriktet med de ovennevnte rammene.

Problemstillingen vi ønsker å besvare er:

- **Hvordan påvirkes kulturen i en organisasjonsendring?**

Politiet er under en stor endringsprosess som fremdeles pågår – «Nærpolitireformen». Reformene i politiet har gjennom en årrekke vært preget av diskontinuerlig og episodiske endringer. Denne reformen er blitt møtt med stor kritikk både av politiansatte, forskere og media. Ved å benytte denne organisasjonen som case, vil vi kunne få belyst problemstillingen og dens underspørsmål på en god måte på grunn av dens relevans.

### **Kartlegging av intervjuobjektet - intervjuguide**

Intervjuobjektets alias:

Stilling før reform:

Stilling etter reform:

Tjenestetid i organisasjonen:

### **Kultur i organisasjonen**

1. Hva legger du i begrepet organisasjonskultur? Er en god kultur viktig for deg?
2. Hvordan vil du beskrive kulturen på ditt arbeidssted? (God og dårlig kultur)
3. Hvordan fokuseres det på å ha en god kultur i det daglige på ditt arbeidssted? Gjerne kom med eksempler.
4. Kjenner du til om politiet og/eller politidistriktet har en visjon som styrer organisasjonens verdier? Hvilke?
5. Føler du en tilhørighet til verdiene i organisasjonen? Hvordan kan de benyttes gjennom ditt lederskap?
6. Hvordan kan man som leder skape inspirasjon for de ansatte gjennom mål, visjoner, støtte og bemyndigelse?
7. I hvilken grad benyttes verdier som styrings- og retningslinjer på enheten? Hvordan kan dette benyttes for å forbedre medarbeideres yteevne og forbedre kulturen?
8. Har du tidligere opplevd at en kultur har endret seg? Beskriv kort. Hvordan opplevde du det? Hvordan påvirket det fellesskapet?
9. Har du opplevd at kulturen har endret seg som følge av nærpolitireformen? Beskriv. Har det påvirket stabiliteten, trygghet og forutsigbarhet hos de ansatte?
10. Hvordan har man kunne ivaretatt kulturen på en bedre måte gjennom reformen?
11. Hvordan har organisasjonskulturen blitt påvirket av endring?

### **Endringsprosesser**

1. Hva er din erfaring med episodiske endringer? Forklar. Opplever du noen likhetstrekk ved de ulike episodiske endringene?
2. Hva tror du skyldes episodiske endringer i politiet?
3. Hva tenker du kan være fordeler med episodiske endringer? Ulemper?
4. Hvordan har du skapt en tro på endringen ovenfor de ansatte? Hvordan har enkeltindivider blitt inkludert i prosessen?

5. Har nærpolitireformen blitt kommunisert ut på enhetsnivå og distriktsnivå på en god måte? På hvilken måte? Hvordan har du skapt god informasjonsflyt, kommunikasjon og involvering hos de ansatte under reformen?
6. Har du opplevd en motstand til endring blant dine ansatte i tilknytning til nærpolitireformen? Beskriv. Hvordan har du håndtert en eventuell motstand eller vanskelige situasjoner?
7. Opplever du at det er takhøyde hos de ansatte for å komme med tilbakemeldinger til deg som leder eller andre ledere på enheten om reformen? Har holdningene og verdiene til de ansatte blitt påvirket under reformen? Beskriv
8. Hvordan kan man som leder skape en god forbedring- og tilbakemeldingskultur ved en enhet?
9. Hva tenker du må til for at politiet som organisasjon skal kunne endre seg som en kontinuerlig endringsprosess?
10. Er det kulturell aksept i organisasjonen for å gjennomføre en kontinuerlig endring der prøving, feiling og læring er blant faktorene for å lykkes? Hvordan kan det skapes/forbedres?
11. Kontinuerlig tilpasning handler om å gjøre små innovative grep ved prøving, feiling improvisasjon, og læring over tid. Hvilke utfordringer tror du dagens organisasjon har til en slik tilpasning? Ser du noen fordeler? Hvilke?
12. En kontinuerlig endring fordrer blant annet en balanse mellom rigide og løse strukturer. Ser du noen utfordringer knyttet opp mot dette, (da politiet har en hierarkisk struktur og maktfordeling)? Hvilke?

## *Vedlegg 2 Tillatelse til forskning i Trøndelag PD*

**Fra:** Nils Kristian Moe

**Sendt:** 19. juni 2019 14:04

**Til:** Sivert Alexander Torrejon Grøntvedt

**Emne:** SV: Tillatelse til å gjennomføre forskning i Trøndelag PD

Hei

Dere får tillatelse til å intervju ansatte i Trøndelag politidistrikt i forbindelse med deres masteroppgave ved MBA studiet innen ledelse ved Nord Universitet med de rammer som dere har beskrevet i deres brev av 18. juni 2019.

Lykke til med oppgaven!

Nils Kristian Moe

*Politimester*

### **Trøndelag politidistrikt**

Politihuset i Trondheim

Telefon: [REDACTED]

E-post: [REDACTED]

[www.politi.no](http://www.politi.no)

**Fra:** Sivert Alexander Torrejon Grøntvedt

**Sendt:** 18. juni 2019 10:50

**Til:** Nils Kristian Moe

**Kopi:** Christoffer Stavøy

**Emne:** Tillatelse til å gjennomføre forskning i Trøndelag PD

*Hei Nils Kristian,*

I forbindelse med at jeg og Christoffer Stavøy har startet vår mastergradsoppgave, søker vi herved om å få tillatelse til å intervju politiansatte om spørsmål knyttet til Trøndelag PD og politiet som organisasjon.

### **Om oss**

Vi startet på MBA i ledelse i 2017 ved Nord Universitet og er nå inn i avsluttende del av studiet der vi skal skrive vår oppgave. Vi gikk ut av PHS i 2013 og har jobbet i andre distrikt før vi begynte i Trøndelag.

### **Masteroppgaven**

Vi ønsker å undersøke fenomenet med at politiet som organisasjon har over en årrekke utviklet seg gjennom episodiske endringer med store reformer for å hente igjen manglende utvikling. Vi ønsker videre å se på hvordan barrierer som kompetanse, ledelse, organisasjonskultur og teknologi påvirker endringene til at man ikke klarer å utvikle seg kontinuerlig. Vi har vært i kontakt med Virksomhetsutviklingsavdelingen i

POD, der de også er av samme oppfatning på at en kontinuerlig endring er viktig for organisasjonen og gir mer stabilitet. Det er et svært dagsaktuelt tema der det ikke finnes mye forskning om fenomenet.

### Innhenting av data

Vår oppgave gjennomføres som et kvalitativt studie, da vi undersøker nærpolitireformen som case. Med de ovennevnte barrierene til grunn, ønsker vi å intervju 6-10 ansatte i Trøndelag politidistrikt med minimum 5 års erfaring som ansatt i Trøndelag PD. Det er videre ingen krav til kjønn, etnisitet eller stilling. Antall ansatte vil avhenge av data vi får pr intervju. Dersom vi når et metningspunkt etter 6 intervju, vil det ikke gjennomføres flere.

Vi har sett oss ut noen aktuelle kandidater til intervju og vil være åpen for å få belyst problemstillingen til oppgaven på en best mulig måte. Jeg ønsker å presisere at vi ønsker å få belyst hvorfor politiet som organisasjon ikke har utviklet seg kontinuerlig. Trøndelag PD er valgt som en begrensning til datainnsamling, da vi anser TPD som fremadvendt i forhold til virksomhetsutvikling og kan gi oss et godt grunnlag for datainnsamlingen til oppgaven (noe vi også fikk et inntrykk av etter ovennevnte dialog med POD).

### Taushetsplikt

Alle intervju vil bli anonymisert i oppgaven og intervjuene vil bli gjennomført på lydopptak og/eller videoopptak. Opptakene er kun ment som støtteverktøy for en anonymisert nedtegning i analyseprogram og blir slettet etter dette. Opptakene eies av undertegnede og Stavøy, og vi er derfor ansvarlig for at disse destrueres snarest etter at det er gjort en anonymisert nedtegning.

Videre har vi utarbeidet spørsmål som ikke skal lede an til besvarelser som kan utsette intervjuobjektet for brudd på taushetsplikt eller annet gradert materiale. Ettersom intervjuene er semi-strukturert, vil det kunne oppstå problemstillinger der intervjuobjektet fritt forklarer om slikt materiale. Dersom det skulle skje, vil dette ikke bli nedtegnet i analyseprogrammet og vil dermed bli slettet som en del av opptaket.

På samme måte har vi som forskere taushetsplikt over innhentet datamateriale, for å beskytte intervjuobjektene slik at anonymiseringen blir opprettholdt.

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

Mvh,

Sivert Alexander Torrejon Grøntvedt

### **Trøndelag politidistrikt**

Heimdal Politistasjon

Telefon: [REDACTED]

E-post: [REDACTED]