

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: 40 Line Døhl Schjøberg &  
14 Jørgen Danielsen

---

Hvordan fremme medarbeiderdrevet  
innovasjon i politiet?

---

Dato: 28.11.2023

Totalt antall sider: 80

## **Sammendrag**

Politiet, som flere organisasjoner i offentlig sektor, opplever det som nødvendig å effektivisere og utvikle tjenestene sine. Dermed melder også behovet seg for innovasjoner for å blant annet imøtekomme politiets samfunnsoppdrag og publikums behov. Dette er bakgrunnen for at vi i denne masteroppgaven undersøker følgende problemstilling: «*Hvordan fremme medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?*»

Oppgavens litteraturredel inneholder det teoretiske rammeverket. Her presenterer vi teorier knyttet til forståelse av innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon, forholdet mellom offentlig sektor og innovasjon, faktorer for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon og avslutningsvis organisasjonskultur. Det som fremkommer av elementer som underbygger medarbeiderdrevet innovasjon i litteraturen er blant annet autonomi, riktig organisering, støttende ledelse og en god organisasjonskultur.

For å besvare problemstillingen har vi benyttet oss av kvalitativ metode. Gjennom semistrukturerte og individuelle intervju med et utvalg av informanter fra et politidistrikt har vi opparbeidet datamateriale som blir tematisk analysert og diskutert opp mot det teoretiske rammeverket.

I denne studien fant vi at kunnskapen om innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon i politiet er lav. Videre er det forhold knyttet til ledelse, struktur, tilrettelegging og kultur som ikke er gunstig for innovasjonsarbeidet. Våre funn gir grunnlag for å fastslå, dersom politiet vil lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon, må øke kunnskapen, fokusere og tilrettelegge, bygge organisasjonskultur og organiserer og lede for å underbygge medarbeiderdrevet innovasjon.

Det som fremheves som den viktigste premissgiveren for medarbeiderdrevet innovasjon i politiet er ledelsen og strategien de leder etter. Videre finner vi at det i politiet ikke oppleves noen felles kultur som kan underbygge medarbeiderdrevet innovasjon, men at det er rom for å prøve og feile. Gjennom studien har vi ikke funnet noen konkret organisering av arbeidet med innovasjon i politiet. Den medarbeiderdrevne innovasjonen som finner sted fremstår tilfeldig og drevet av enkeltpersoner uten at de nødvendigvis opplever støtte fra ledelsen.

Informantene i denne masteroppgaven opplever et behov for innovasjon og ser nytteverdien av det. Kunnskapen fra studien kan være et godt utgangspunkt for politiet å utvikle medarbeiderdrevet innovasjon i egen organisasjon.

## **Abstract**

The police, like many public sector organizations, find it necessary to streamline and develop their services. Thus, the need for innovations arises to, among other things, meet the police's social mission and the needs of the public. This is why in this master's thesis we investigate the following question: *"How to promote employee-driven innovation in the police?"*

The literature section of the thesis contains the theoretical framework. Here we present theories related to the understanding of innovation and employee-driven innovation, the relationship between the public sector and innovation, factors for success with employee-driven innovation and finally organizational culture. What emerges from elements that underpin employee-driven innovation in the literature include autonomy, proper organization, supportive leadership, and a good organizational culture.

To answer the research question, we have used qualitative methods. Through semi-structured and individual interviews with a selection of informants from a police district, we have accumulated data material that is thematically analyzed and discussed in relation to the theoretical framework.

In this study, we found that knowledge about innovation and employee-driven innovation in the police is low. Furthermore, there are factors linked to management, structure, facilitation, and culture that are not favorable for innovation work. Our findings provide a basis for determining that, if the police are to succeed in employee-driven innovation, they must increase knowledge, focus, and facilitate, build organizational culture, and organize and lead to underpin employee-driven innovation.

What is highlighted as the most important premise for employee-driven innovation in the police is the leadership and strategy they lead by. Furthermore, we find that the police do not perceive a common culture that can underpin employee-driven innovation, but that there is room for trial and error. Through the study, we have found no concrete organization of the work on innovation in the police. The employee-driven innovation that takes place appears random and driven by individuals without necessarily experiencing support from management. The informants in this master's thesis experience a need for innovation and see the value of it. The knowledge from the study can be a good starting point for the police to develop employee-driven innovation in their own organization.

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på vårt 3-årige studium, Master of Business Administration (MBA) i strategi og ledelse ved Nord Universitet. Arbeidet med masteroppgaven har vært en omfattende prosess, særlig da den er kombinert med arbeid, turnusarbeid og familieliv. Reisen har vært spennende, utfordrende og givende.

Oppgaven vår tar for seg medarbeiderdrevet innovasjon, populært forkortet MDI, i politiet. Ved å forske på politiet har vi fått en dypere innsikt i organisasjonens struktur, kultur og systemer, samtidig som vi har fått belyst hvilke faktorer som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon.

Takk til alle forelesere ved Nord Universitet som har gitt oss mye og god kunnskap i løpet av disse tre årene. Takk til medstudenter. Vi ønsker særlig å rette en stor takk til veilederen vår, Jorunn Grande, for tydelige og konkrete tilbakemeldinger. En stor takk til informantene våre, som har gitt uunnværlige bidrag til denne masteroppgaven til tross for en hektisk hverdag.

Line og Jørgen

28.11.2023

Sammendrag.....	i
Abstract .....	ii
Forord.....	iii
Oversikt over tabeller.....	vi
Oversikt over figurer.....	vii
Oversikt over vedlegg .....	viii
Begrepsordliste.....	ix
1 Introduksjon .....	1
1.1 Aktualisering .....	2
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Avgrensning .....	4
1.5 Oppgavens oppbygging.....	4
2.0 Politiets organisering og oppgaver.....	5
2.1 Politiets oppgaver.....	5
2.2 Struktur og organisering.....	5
2.3 Politiets medarbeiderplattform.....	7
2.5 Eksempler på innovasjoner i politiet.....	8
3.0 Teori .....	10
3.1 Innovasjon .....	10
3.2 Offentlig sektor og innovasjon.....	12
3.3 Organisasjonsstruktur.....	13
3.4 Medarbeiderdrevet innovasjon.....	13
3.4.1 Hvordan lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon? .....	14
3.5 Organisasjonskultur.....	16
3.5.1 Medarbeiderdrevet innovasjon og organisasjonskultur.....	19
3.5.2 Politikultur.....	21
3.6 Oppsummering av teori.....	22
4. Metode.....	23
4.1 Forskningsdesign.....	23
4.2 Utvalg og datainnsamling.....	24
4.2.1 Strategi for utvalg.....	24
4.2.2 Datainnsamling, intervju .....	26
4.2.3 Gjennomføring av intervju .....	27
4.2.4 Databehandling og analyse.....	27
4.3 Validitet og reliabilitet .....	29
4.4 Metodekritikk.....	30
4.5 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	31
4.6 Etske problemstillinger .....	31
5.0 Presentasjon av funn.....	33
5.1 Forståelse av innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon.....	33
5.2 Fokus og tilrettelegging.....	36
5.2.1 Viktigheten av innovasjon.....	37
5.2.2 Varierende fokus på innovasjon.....	38
5.2.3 Arenaer for formidling .....	39
5.2.4 Tilrettelegging .....	40
5.3 Struktur og ledelse.....	41
5.3.1 Topptungt.....	42
5.3.2 Ingen tydelig visjon.....	43
5.3.2 Manglende ressurser - bemanning.....	44

5.3.3 Forslag om åremål for lederstillinger .....	45
5.3.2 Teknologi .....	45
5.3.3 Statistikk og målkrav .....	47
5.3.5 Få eksempler .....	48
5.4 Kultur .....	48
5.4.1 Innovativ kultur .....	49
5.4.2 Subkultur .....	50
5.4.2 Kulturbygging .....	51
5.4.3 Aksept for å feile .....	51
5.5 Oppsummering av funn .....	52
6.0 Diskusjon .....	52
6.1 Forståelse av innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon .....	53
6.2 Fokus og tilrettelegging .....	55
6.2.1 Insentiver .....	57
6.3 Struktur og ledelse .....	57
6.3.1 Struktur .....	58
6.3 Ledelse .....	58
6.4 Kultur .....	59
6.4.1 Kulturbygging .....	62
7.0 Avslutning og konklusjon .....	64
7.1 Oppgavens styrker og svakheter .....	68
7.2 Fremtidig forskning .....	69
Litteraturliste .....	70
Vedlegg .....	75

## Oversikt over tabeller

Tabell 1: Begrepsordliste .....	<b>ix</b>
Tabell 2: Oversikt over informanter .....	<b>26</b>
Tabell 3: Forståelse av innovasjon og MDI, funn .....	<b>34</b>
Tabell 4: Fokus og tilrettelegging, funn .....	<b>36</b>
Tabell 5: Struktur og ledelse, funn .....	<b>41</b>
Tabell 6: De gode eksemplene, funn .....	<b>48</b>
Tabell 7: Kultur, funn .....	<b>48</b>

## Oversikts over figurer

Figur 1: Politiets organisering .....	6
Figur 2: Organisasjonskart politidistrikter .....	7
Figur 3: Politiets medarbeiderplattform .....	7
Figur 4: Innovasjonsbarometer.....	12
Figur 5: Scheins organisasjonsmodell.....	17
Figur 6: Ni kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI .....	20
Figur 7: Presentasjon av temaer, funn .....	33
Figur 8: Bilde fremvist av informant A.....	46



## **Oversikt over vedlegg**

Vedlegg 1: Meldeskjema Sikt .....	<b>75</b>
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter .....	<b>77</b>
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	<b>79</b>

## Begrepsordliste

DFØ	Direktoratet for forvaltning og økonomistyring
FDE	Funksjonell driftsenhet
GDE	Geografisk driftsenhet
MDI	Medarbeiderdrevet innovasjon
NB	Nasjonale Beredskapsressurser
PIT	Politiets IT-tjenester
POD	Politidirektoratet
PTT	Politiets Treningscenter Trøndelag
Synergi (Synergi Life)	Politiets hendelses- og forbedringssystem
TTA	Dataprogram for ressursstyring og bemanningsplanlegging
VR	Virtual reality

*Tabell 1: Begrepsordliste*

## 1 Introduksjon

Med drøye 18'000 ansatte, tolv politidistrikter, fem særorganer, øvrige enheter med nasjonalt ansvar og eget direktorat er Politi- og lensmannsetaten en betydelig og kompleks organisasjon (Politidirektoratet, 2023a). Forventningene til at en slik aktør i den offentlige sektor innfrir til forventninger fra andre offentlige etater, publikum, næringsliv og frivillige organisasjoner er alltid til stede. I takt med endringer i samfunnet, økt globalisering og et høyere tempo har politiet satt seg følgende strategiske mål (Politidirektoratet, 2017a):

1. I forkant av kriminaliteten
2. Tilgjengelige polititjenester med høy kvalitet
3. Trygghet i det digitale rom
4. Et moderne og kompetent politi

I virksomhetsstrategien blir blant annet utfordringer til rask teknologisk utvikling og endrede forventning fra innbyggerne trukket fram. Et moderne og kompetent politi danner et viktig grunnlag for de øvrige strategiske målene. Virksomhetsstrategien peker på at i 2025 skal politiet utnytte teknologi og kompetanse. Det skal drives kontinuerlig læring og utvikling. Det skal samhandles koordinert og være evne til innovasjon og omstilling i hele politiet. Politiet skal utnytte seg av mangfoldet og være tilpasningsdyktig. Videre skal det utvikles kompetanse gjennom differensiert og fleksibel utdanning. I 2025 jobber politiet digitalt, på tvers og gjennom helhetlige prosesser, der brukervennlighet står i fokus. Politiet skal sørge for lett tilgjengelig informasjon og at denne deles. (POD, 2017, s. 16).

I sin sluttrapport; «DFØs evaluering av nærpoltireformen», ble digitalisering beskrevet som den største utfordringen politidistriktene står overfor. Evalueringen anbefaler prioritering av digitalisering av tjenester og arbeidsprosesser for å effektivisere ressursbruk (DFØ, 2021). Som følge av reformen hadde det blitt gjort enkelte grep med hensyn til digitalisering. Politipatruljer har fått bedre tilgang til politisystemene i patruljebilene og man lykkes med å nå et bredere publikum gjennom bruk av sosiale medier. I reformperioden var det likevel andre satsninger enn digitalisering som fikk økt oppmerksomhet, herunder helikoptertjenesten, beredskapssenteret og ansettelse av nyutdannede. Koronapandemien fikk fart på digitaliseringen i samfunnet. Pandemien har blitt beskrevet som en katalysator for digitalisering. Dette gjorde seg også gjeldende for politiet som ble «tvunget» til å ta i bruk teknologi og arbeidsmetoder som helt eller delvis ikke ble brukt tidligere. Blant annet så ble

muligheten for å anmelde forhold på internett utvidet og organisasjonen gjorde kvantesprang innenfor bruk av digitale møter. Inntrykket i evalueringen av politireform og digitalisering er at politiet har hatt en langsommere utvikling når det gjelder å fornye, forenkle og forbedre teknologi for publikum og politiansatte. (DFØ, 2021) For å ta i bruk ny teknologi må det i den offentlige sektor legges til rette for innovasjon og vilje og evne til endring. (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2022).

Nå, i 2023, opplever vi krig i Europa, økt prisvekst og klimakrise. Norsk politi følger spent med på kriminalitetsutviklingen blant annet i Sverige. Politidistriktene opplever politisk styring som går mot politimestrenes råd som må åpne tjenestesteder de ikke ønsker. Et betimelig spørsmål å stille seg er om det er rom for innovasjon? Er det i tider med høyt press og trang økonomi de gode løsningene tvinger seg fram? Det kan argumenteres for at ambisjonene som kommer frem gjennom virksomhetsstrategien, stiller høye krav til politiets arbeid med innovasjon. God måloppnåelse vil kreve noe av den enkelte medarbeider og ikke minst av organiseringen av innovasjonsarbeidet i politiet. Formålet med denne oppgaven er å kunne gi noen svar på hvordan politiet kan legge til rette for innovasjonsarbeid i etaten. Et viktig spørsmål for politiledelsen å stille seg her vil være om målene som ble besluttet i den tidligere virksomhetsstrategien er oppfylt, hva som skal prioriteres videre og hvordan.

I stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor (Meld. St. 30 (2019–2020)) vises det til at medarbeidere på alle nivå og med ulik kompetanse og bakgrunn bidrar til innovasjon. For å få tilgang på medarbeideres engasjement for nytenking må de bli tildelt ansvar og nødvendig tillitt. Videre understrekes det at medarbeidere i det offentlige må ha helhetsbildet for organisasjonen slik at forslagene som kommer er innenfor mål, strategi og budsjett (Meld. St. 30 (2019–2020)). Det er innovasjonsarbeidet knyttet til medarbeidere vi setter søkelyset på i denne oppgaven.

## **1.1 Aktualisering**

Av politimeldingen kommer det frem at politiet skal tilby nye og bedre tjenester som er enkle i bruk, effektive og pålitelige, og legger til rette for økt verdiskapning og innovasjon for å øke produktiviteten. Digitalisering beskrives som en nøkkelfaktor som vil lede til effektive tjenester og styrket kontakt med publikum. Videre skal utviklingen av politiet følge regjeringens strategi for innovasjon i offentlig sektor (Meld. St. 29 (2019-2020)).

Vi vil gjennom teori blant annet se på begrepet innovasjon generelt og MDI spesielt. Videre vil vi se nærmere på teori som blant annet omhandler hvordan ledelse, struktur og kultur påvirker arbeidet med innovasjon.

En av forskerne i denne oppgaven har politiet som arbeidsgiver. Det er med stort engasjement vi ønsker å se på en organisasjon et av medlemmene har innsikt i. Videre er politiet en interessant organisasjon som vekker samfunnsengasjementet hos begge forskerne.

I denne oppgaven vil vi se på teoretiske perspektiver og foreta kvalitative undersøkelser. Vi vil gjennom informasjon innhentet fra informanter søke nye sammenhenger, forklaringer og meninger om fenomenet MDI i politiet.

## **1.2 Problemstilling**

En problemstilling skal være både konkret og avgrenset, samtidig skal den ikke være til hinder for mulighetene til å oppdage ny kunnskap underveis i forskningen. Dette stiller store krav til oss som forskere (Thagaard, 2018).

I forberedelsene til denne oppgaven var vi tydelig på at det var temaet innovasjon vi ønsket å sette søkelyset på og hvordan man best kan legge til rette for innovasjon initiert av medarbeidere i en organisasjon. Problemstillingen vi har valgt håper vi kan gi svar på hvordan man i større grad kan lykkes med MDI i organisasjonen politiet. Vi kom frem til følgende problemstilling:

*«Hvordan fremme medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?»*

Gjennom problemstillingen ønsker vi å belyse elementer som virker negativt og positivt på medarbeiderdrevet innovasjon. Med medarbeiderdrevet innovasjon mener vi innovasjon i form av produkter, tjenester og organisering som er drevet frem av medarbeiderne i politiet. Med politiet menes Politi- og lensmannsetaten i Norge, i denne sammenheng representert ved et politidistrikt.

I arbeidet med å avgrense problemstillingen utformet vi følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan forstås innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?*

2. *Hvordan hemmer eller fremmer kultur, struktur og systemer muligheten for å fange, utvikle og iverksette ideer?*

I forskningsspørsmålene gjør vi et dypdykk inn i politiets organisasjon og forhold knyttet til MDI. Vi ønsker også å undersøke hva som påvirker innovasjonsarbeidet herunder forhold knyttet til kultur, struktur og systemer. Vi ønsker gjennom kvalitativt forskningsarbeid og intervjuer få en dypere forståelse for fenomenet.

### **1.3 Avgrensning**

I denne oppgaven velger vi å gjøre avgrensninger når det gjelder utvalg av informanter. Som nevnt innledningsvis er politiet en kompleks organisasjon, som hovedsakelig består av et ledelsesorgan, særorganer, øvrige nasjonale enheter og tolv politidistrikter. Med unntak av Oslo Politidistrikt er de øvrige politidistriktene i Norge relativt likt organisert. Vi har valgt å se på Trøndelag politidistrikt i arbeidet med vår oppgave. Valget ble blant annet gjort på bakgrunn av geografisk nærhet, at en av forskerne er ansatt i og har god kunnskap om politidistriktet, og at vi gjennom bekjentskaper håper vi lettere kan rekruttere informanter. Vi ønsker å intervju informanter som tilhører ulike deler av organisasjonene, både de geografiske driftsenhetene og de funksjonelle driftsenhetene. Informantene er både ledere og øvrige ansatte. Fellesbestemmelser er at de skal ha vært ansatt i politidistriktet i minst fem år, da det forventes at fenomenet vi undersøker baserer seg på opplevelser over tid.

### **1.4 Oppgavens oppbygging**

Vi har delt inn oppgaven i sju kapitler. I første kapittel har vi gitt en innledning til oppgaven. I andre kapittel presenterer vi politiet som organisasjon. I tredje kapittel legger vi frem det teoretiske rammeverket. Deretter følger metodekapittelet i del fire hvor vi presenterer metode og vitenskapsteoretisk ståsted. I denne delen gjennomgår vi forskningsprosessen som gir grunnlaget for oppgaven i sin helhet. Videre inneholder dette kapitlet refleksjoner vi har gjort underveis i arbeidet med oppgaven. I kapittel fem presenterer vi våre funn. Kapittel seks inneholder diskusjon der hvor vi ser våre funn opp mot teorien vi har presentert. Avslutningsvis, i kapittel sju, svarer vi på problemstillingen presentert i innledningen. Deretter følger referanser og vedlegg.

## **2.0 Politiets organisering og oppgaver**

I denne delen av oppgaven gir vi en kort presentasjon av politiets organisering og arbeidsoppgaver. Bakgrunnen for dette er at vi ønsker å gi leseren bedre forkunnskaper om politiet og relevansen av problemstillingen. Dette kan også bidra til å forstå de empiriske funnene fra intervjuene. I det følgende vil vi presentere politiets oppbygging, organisering og noen sentrale endringer som har funnet sted.

### **2.1 Politiets oppgaver**

Politiet er et offentlig forvaltningsorgan som skal ivareta samfunnets samlede innsats for å opprettholde ro og orden, forbygge og forhindre straffbare handlinger, gi borgere og lovlig virksomhet nødvendig beskyttelse og etterforske og påtale lovbrudd (Politielloven, 1995, §§ 1 & 2). Videre har politiet flere forvaltningsmessige oppgaver knyttet til immigrasjon, asyl, namsfogd, pass, våpen, førerrett for å nevne noen. Politiets rolle innenfor påtalemyndigheten er nokså ulik den vi ser i de fleste andre land. Mens POD og Justis- og beredskapsdepartementet ivaretar styringen av det administrative, økonomiske og politisære så er det Riksadvokaten som har ansvaret for straffesaksbehandlingen. (Riksadvokaten, u.å) Målene for politiets arbeid kommer frem av tildelingsbrevet fra Justis- og beredskapsdepartementet. I tildelingsbrevet for 2023 er de følgende virksomhetsspesifikke målene som følger (Politidirektoratet, 2023b):

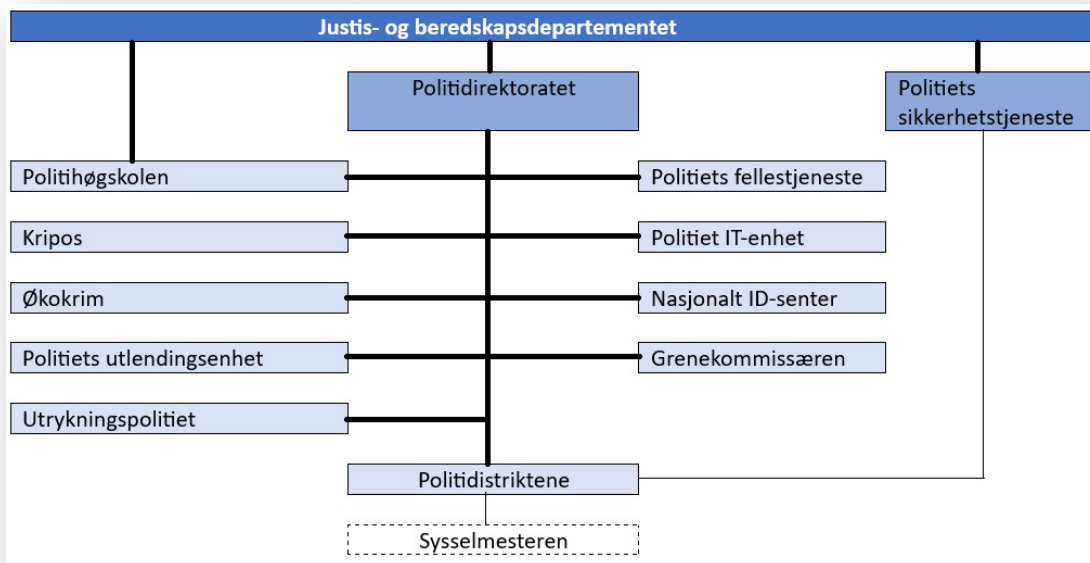
1. Samfunnets trygghet og sikkerhet er ivaretatt
2. Kriminaliteten er lav
3. Straffesaksbehandlingen er rettssikker og effektiv
4. Alle som oppholder seg i Norge har avklart identitet og lovlig opphold
5. Politiet er tilgjengelig og har god service og yter effektive tjenester i hele landet

For å gi en pekepinn på politiets måloppnåelse brukes parameter som den årlige innbyggerundersøkelsen, responstidmåling for akutte hendelser og saksbehandlingstid.

### **2.2 Struktur og organisering**

Glomseth (2015) forklarer at politiets organisasjon består av en stram struktur der hvor organisasjonskart og rangordninger er fremtredende. Videre er ansvar og roller klart definert.

Formelt sett er Politi- og lensmannsetaten underlagt Justis- og beredskapsdepartementet. Gjennom sin etatsstyring i form av tildelingsbrev, styringsdialogsmøter og rapporteringer styrer departementet politiet. Politidirektoratet er ansvarlig for den faglige ledelsen, styringen, oppfølgingen og utviklingen av sine underliggende enheter. Videre skal også Politidirektoratet sørge for at regjeringens politikk blir gjennomført i samsvar med det som blir formidlet i tildelingsbrev og i styringsdialog (Justis- og beredskapsdepartementet, 2018). Politidirektoratet ledes av politidirektøren som utgjør politiets øverste ledelsesnivå. Videre ser vi av organisasjonskartet under at politiet som helhet består av både politidistrikter, særorganer og øvrige enheter med nasjonale oppgaver. Hvert distrikt ledes av en politimester mens særorganene ledes av en politisjef. Samtlige av disse rapporterer til politidirektoratet. I krisehåndtering blir organisasjonens struktur synlig gjennom organisering av strategisk, taktisk og operasjonelt nivå. På nasjonalt nivå ligger den strategiske styringen hos departementet, politidirektoratet ivaretar det operasjonelle og politidistriktene utgjør taktisk nivå. På lokalt nivå ligger den strategiske styringen hos politimesteren, operasjonell styring hos operasjonsleder og stab, og taktisk styring hos innsatsleder. (Politidirektoratet, 2020).

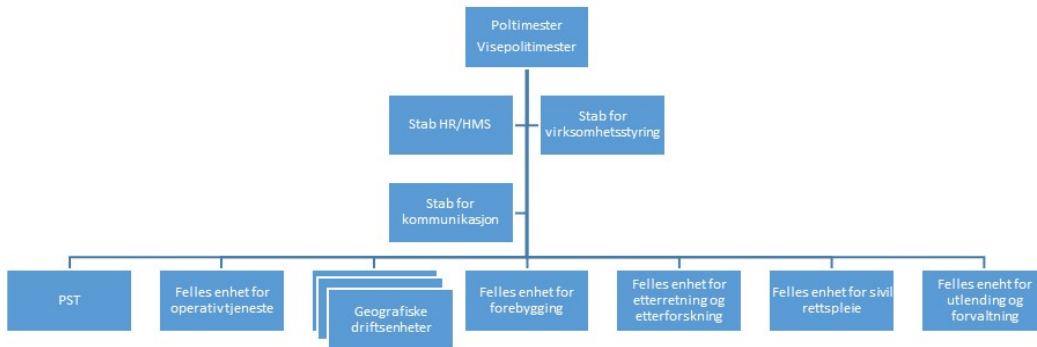


Figur 1: Politiets organisering, gjengitt av Jørgen Danielsen

Politidistriktene utgjør en vesentlig del av politiet. Disse er organisert etter like prinsipper, med lokale tilpasninger til distriktets egenart. Oslo politidistrikt har egen organisering. Politidistriktene er inndelt i funksjonelle- (FDE) og geografiske driftsenheter (GDE). En GDE er gjerne inndelt i flere politistasjonsdistrikter. En FDE har ansvaret for et konkret fagområde



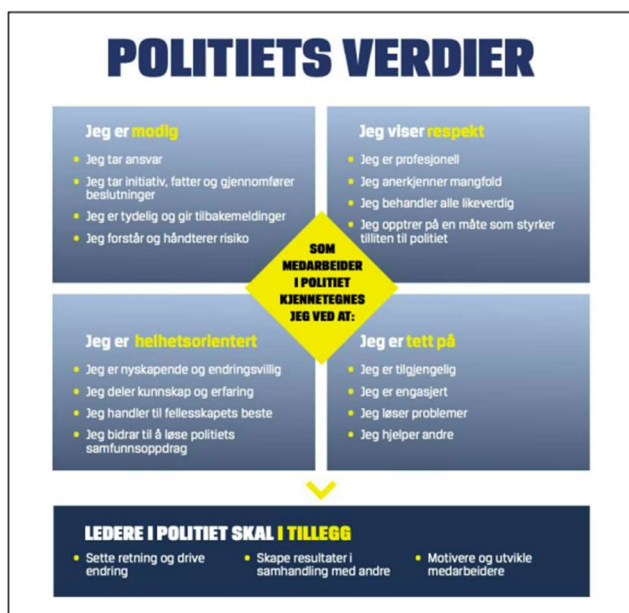
og yter støtte til hele politidistriktet. Politimestrene leder politiets virksomhet i distriktene, det gjelder også påtalevirksomheten. De er også ledere av de respektive lokale redningsentralene. Videre er politimestrene i Nordland og i Sør-Vest Politidistrikt leder for hver sin Hovedredningsentral (Politidirektoratet, 2023b).



Figur 2: Organisasjonskart politidistrikter, gjengitt av Jørgen Danielsen

### 2.3 Politiets medarbeiderplattform

Medarbeiderplattformen til politiet definerer fire verdier som samtlige medarbeider i politiet skal kjennetegnes ved. Videre er det for ledere definert at de skal; *sette retning, skape resultater i samhandling med andre, og motivere og utvikle medarbeidere* (Politidirektoratet, 2017b). Medarbeiderplattformen brukes ofte i rekrutteringssammenheng, i stillingsutlysninger og intervjuer.



Figur 3: Politiets medarbeiderplattform, I ledelse i politiet (Politidirektoratet, 2017b, s. 20)

## 2.5 Eksempler på innovasjoner i politiet

I sin rapport om teknologiutviklingens betydning for politiet, PST og Den høyere påtalemyndighet presenterer Klepper et al. (2021) blant annet til innovasjoner i politiet. Herunder vises det til prosjekt *Løvetann*. Dette er et prosjekt iverksatt i Oslo Politidistrikt som setter innovasjon i system. I prosjektet søker man innovative løsninger på tvers av fagretninger gjennom månedlige møter hvor en sammensatt gruppe vurderer innkomne forslag fra hele politidistriktet. Videre blir det besluttet ut fra følgende kriterier hvorvidt forslag skal iverksettes:

- Hvor enkelt det er å gjennomføre
- Hva det vil koste
- Hvem det er behov for å involvere
- Hvilken gevinst det vil gi

Det som vedtas forankres hos ledelsen. For å sikre at det ikke jobbes med tilsvarende forslag i andre politidistrikter rapporterer prosjektet til Politidirektoratet. Dette har også ført til at prosjektet samarbeider med andre politidistrikter. Som følge av *Løvetann* har Oslo Politidistrikt opplevd tidsbesparelser, bedre kvalitet og høyere tilfredshet hos blant annet ansatte (Klepper et al., (2021).

I Oslo Politidistrikt har seksjon for digitalt politiarbeid og innovasjon utviklet et sikringslaboratorium for elektroniske spor på hjul. Kjøretøyet går under navnet *Embla*. Kjøretøyet er en varebil som er innredet på samme måte som et sikringslaboratorium på Politihuset. Dette gjør det mulig å ta med alt nødvendig utstyr ut til åsteder og fullføre jobben på stedet. *Embla* er etablert for å korte ned tiden fra en elektronisk enhet er tatt i beslag til den blir undersøkt av de med riktig kompetanse. På denne måten unngår man i større grad at viktige elektroniske spor går tapt blant annet som følge av kryptering, biometrisk låsing og faren for fjernsletting. (Grindem, 2020)

*Virtuell skytebane* gjennom VR (virtual reality) er et prosjekt i samarbeid mellom firmaet Real Training og Trøndelag politidistrikt som tar sikte på å innføre realistisk skytetrening i politiet. Ved bruk av VR-briller og våpen tilpasset teknologien tar man sikte på å gjenskape de samme forholdene som når man løser skudd i virkeligheten. Visjonen er at man skal kunne drive ubegrenset våpentrening på alle politilokasjoner fremfor å avfyre et begrenset antall skudd på skytebanen. VR skal ikke nødvendigvis erstatte den tradisjonelle

skytetreningen. Prosjektet har mottatt støtte fra Innovasjon Norge, men er ikke vedtatt innkjøpt til politiet. Teknologien er under utvikling av et firma i samarbeid med politiet. (Inderhaug, 2020).

**Nærpolitireformen** som ble gjennomført i fra 2016 til 2021 er den største reformen av politiet i nyere tid. Utgangspunktet for reformen var regjeringens ønske om å omstrukturere politiet for å gjøre etaten mer handlekraftig og moderne. Videre skulle politiet bli bedre til å forebygge og bekjempe kriminalitet. Måten dette skulle gjøres på var gjennom sammenslåing av politidistrikter til færre og mer robuste enheter. Målsetningen med nærpolitireformen var å skape et operativt, synlig og tilgjengelig politi, med kapasitet til å etterforske og påtale kriminalitet. Gjennom nærpolitireformen søkte også regjeringen å redusere antall mål og oppgaver i politiet. (Prop. 61 LS. (2014-2015)). I evalueringen av Nærpolitireformen fant man blant annet at politidistriktene hadde fått likere struktur, men det er fortsatt store forskjeller, bedre lokal samhandling mellom kommune og politi, mer enhetlige polititjenester, mer målrettet innsats mot kriminalitet, men ikke nok ressurser, sterkere fagmiljøer, endring av kultur og fortsatt treg digitalisering (DFØ, 2021). Nærpolitireformen kan ut fra litteraturen forstås som en radikal innovasjon da den fundamentalt forandret den etablerte arbeidspraksisen i politiet. (Jacobsen & Thorsvik, 2013) Gjennom denne reformen ble politiets organisering, lokasjoner og samarbeidsformer definert på nytt. Videre ble gamle konstellasjoner av kolleger oppløst og erstattet av nye.

### 3.0 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere sentrale begreper og det teoretiske rammeverket vi har lagt til grunn for arbeidet med oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Det teoretiske perspektivet handler om å undersøke fenomener fra en spesiell synsvinkel (Johannessen et al., 2020). Først ser vi på definisjoner av innovasjon og innovasjon i offentlig sektor og MDI. Deretter ser vi nærmere på temaene organisasjonskultur og politikultur.

Johannessen et. al. (2020) snakker om synsvinkelen når det kommer til teoretisk perspektiv, og hvordan den benyttes til å undersøke aktuelle fenomen. Gjennom vårt masterstudium har innovasjon og MDI vært to sentrale emner. Et teorisøk i Oria og Google Scholar gir flere treff innen emnene, og vi har ut ifra vår problemstilling og forskningsspørsmål valgt ut relevant teori for å kunne besvare disse tilfredsstillende og godt. Vi vil i hovedsak holde oss til teori knyttet til innovasjon og MDI. Samtidig vil teori knyttet til det organisatoriske perspektivet som blant annet omhandler ledelse og kultur utgjøre en viktig del av teorikapitlet.

### 3.1 Innovasjon

For å forstå hva MDI handler om vil det være nødvendig å utforske begrepet innovasjon nærmere. Derfor vil vi her se nærmere på hvordan begrepet innovasjon kan forstås. Ulike definisjoner og forståelser av innovasjon vitner om at begrepet ikke er statisk og at det stadig er under utvikling. Det kan sies at betydningen og bruken av innovasjon gjentatte ganger har vært et aktuelt i samfunnet vi lever i. Man kan ta til orde for at innovasjon i dag blir sett på som løsningen for de store utfordringene samfunnet og bedrifter står overfor. I en verden som til stadighet er i forandring, hard konkurranse i markedet, kriger/konflikter og klimaforandringer er jakten på innovative løsninger svært aktuelt.

Begrepet innovasjon stammer fra det latinske ordet *innovare* som oversatt til norsk betyr «å fornye» (Tidd og Bessant, 2009). Joseph Schumpeter (1934) er kjent som en av de mest sentrale personene når det gjelder definisjon og forståelse av innovasjonsbegrepet. I følge Schumpeter (1934) begrenser ikke innovasjon seg til en ny organisering av innovasjonsprosesser internt i en organisasjon eller til et nytt produkt. Han så på utviklingen i næringslivet som en konsekvens av nye kombinasjoner drevet fram av entreprenørskap og innovasjon. Med andre ord så han på nye kombinasjoner av kjente ting og nye løsninger på kjente problemer som innovasjon. Den nye innovasjonen må i tillegg gi økt nytte for noen og

være kommersialisert for å kunne kalles innovasjon. Schumpeter understreker at innovasjon ikke må forveksles med oppfinnelser. Et viktig skille her er ifølge han at innovasjon er aktiviteter og funksjoner som finner sted i et felleskap der målet er kommersielt. Oppfinnelser kan settes til live overalt og uten mål om kommersialitet (Schumpeter, 1934).

Det finnes ulike definisjoner av begreper innovasjon, der hvor det finnes flere fellestrekk, men nyansene gjør de likevel forskjellige. I OECDs publikasjon, Oslomanualen (OECD, 2018) beskrives innovasjon som en ny eller vesentlig endring av en tjeneste, et produkt, organisering eller kommunikasjonsmetode. Med forutsetningen at innovasjonen skal være ny for den aktuelle virksomheten er det ikke et krav at den ikke kan være i bruk hos andre virksomheter (OECD, 2018).

Tidd & Bessant (2009) viser til menneskers innvirkning på innovasjon i organisasjoner, da mennesker har unike evner og kunnskaper til å løse problemer. En slik definisjon av innovasjon som gjøres i Oslomanualen kan kritiseres for å ikke hensynta hvordan innovasjon foregår i organisasjoner.

Amundsen (2021, s. 14) definerer innovasjon på følgende måte: «(..) det som skjer nå nye ideer oppstår og blir tatt i bruk i en setting, slik at det dermed skapes brudd med det etablerte i den aktuelle settingen».

I teorien skilles det mellom inkrementell og radikal innovasjon. En radikal innovasjon vil ofte innebære en større endring. Det er også en innovasjonsform som kan medføre større risiko for den som initierer den. Dette fordi en radikal innovasjon innebærer en større transformasjon der hvor sluttproduktet i større grad skiller seg fra allerede tilgjengelige produkter og tjenester. Tidligere arbeidsmåter og produkter risikerer å bli overflødig og ubrukelig (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 367). Inkrementell innovasjon kan forklares som en oppgradering av produkter eller tjenester som allerede eksisterer hører inn under inkrementell innovasjon. Denne typen innovasjon skjer gradvis og flere inkrementelle endringer kan danne et grunnlag for radikale innovasjoner. Felles for begge innovasjonsformene er at de inneholder dimensjonen; *nyhetsgrad* – at det oppleves som noe nytt (Aasen & Amundsen, 2011, s.49).

### 3.2 Offentlig sektor og innovasjon

Politiet hører inn under den offentlige sektor. Herunder vil det være hensiktsmessig å utdype hvordan innovasjonsarbeidet i det offentlige skiller seg fra det private. For å møte fremtidens utfordringer er innovasjon i offentlig sektor nødvendig. Mulighetene for økt profitt innenfor tjenesteproduksjonen i offentlig sektor er begrenset. Fremfor økt profitt vil fokuset i den offentlige sektor være å øke produksjonen av tjenester samtidig som man ivaretar den samme kvaliteten på tjenestene og ikke går utenfor kostnadsrammene (Fitjar, 2015).

Innovasjon med mål om å forbedre tjenester for å møte samfunnets skiftende behov samtidig som man effektiviserer og holde kostnader nede kan være utfordrende. Willumsen, Sirnes og Ødegård (2015) peker på den offentlige sektorens ansvar som forvalter av felleskapets midler. Satsing på løsninger som gir usikre resultater kan være utfordrende når man ha dette ansvaret. «Regjeringens mål er en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit til befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggere, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet» (Meld.st.30 (2019-2020)). Denne Stortingsmeldingen bærer navnet: «*En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*» og presenterer utviklingstrekk, status, endringsbehov og politikken som legges til grunn for videre arbeid med innovasjon i offentlig sektor. Kommunenes Sentralforbund (2020) har utarbeidet et innovasjonsbarometer for å enkelt illustrere hva innovasjon kan være.



Figur 4: Innovasjonsbarometeret (Kommunenes sentralforbund, 2020)

For å gjennomføre prosesser i offentlig sektor må man forholde seg til mange aktører og til hierarkiske styringsprinsipper (Aasen & Amundsen, 2011, s.112). Videre vil blant annet statsbudsjett og politiske prioriteringer, nasjonalt og internasjonalt, skape rammebetingelser for hva den enkelte etat skal gjøre fra år til år.

### **3.3 Organisasjonsstruktur**

Politiets organisasjonsstruktur kjennetegnes i hovedsak ved at den tilhører byråkratiet og samtidig er hierarkisk oppbygd. Organisasjonsstrukturen sier noe om hvordan organisasjonen styres, beslutninger blir tatt og hvordan arbeidsoppgaver blir koordinert. Videre vil organisasjonsstrukturen gi retningslinjer for arbeidet og samtidig gi økt forutsigbarhet for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Cummings og Worley (2013) beskriver hvordan globalisering og konkurranse fører til at organisasjoner må omstrukturere for å være i takt med endringene. For en byråkratisk organisasjon vil dette innebære å utvikle seg til å være mer fleksibel og enkel. Å ta sikte på flatere struktur gjøres ofte for at organisasjonen skal bli mer innovativ og tilpasningsdyktig. Lazonick (2009) bekrefter dette og viser til at evnen bedriften har til å opptre innovativt henger sammen med organisasjonsstrukturen. Med andre ord vil organisasjonsstrukturen ha direkte påvirkning på organisasjonens innovasjonsevne.

### **3.4 Medarbeiderdrevet innovasjon**

Medarbeiderdrevet innovasjon, populært forkortet MDI, hadde ifølge Woll (2013) sitt inntog i arbeidslivet på 1960-tallet. Dette med bakgrunn i at ledere og organisasjoner i større grad anerkjente de ansattes integritet og mulighet til å medvirke til endringer. Det er slike verdier den norske samarbeidsmodellen i arbeidslivet bygger på (Woll, 2013). MDI kan forstås som en form for direkte deltakelse hvor initiativet kommer fra ansatte som søker å utvikle, foreslå og implementere endring (Høytrup, 2012). Grunnlaget for utvikling gjennom MDI ligger i de ansattes kunnskap, erfaringer og ideer (Aasen & Amundsen, 2015). MDI kjennetegnes ved at det er innovasjonsform som er utenfor rekkevidde for lederne. Videre kjennetegnes MDI ved at ansatte er tett på arbeidet sitt og kjenner på utfordringene, ser muligheter og utviklingspotensial, et perspektiv ledere og eventuelle innovasjonsavdelinger ikke har tilgang

til (Amundsen et.al, 2011b). For å realiserer potensialet som ligger i MDI er organisasjonen avhengig av en kultur som spiller på lag med initiativene (Brandt & Hasse, 2012)

Arbeidstakerorganisasjonen LO har beskrevet MDI på følgende måte: *Innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembragt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes idéer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.* En slik definisjon viser til at både ledelse og medarbeidere er en viktig del av innovasjonsprosessen. I tillegg er det avgjørende med et aktivt og systematisert innovasjonsarbeid. Definisjonen trekker frem avgjørende faktorer for MDI, men kommer ikke med noen tydelig oppskrift på hvordan MDI skal praktiseres (Landsorganisasjonen i Norge, 2012 referert i Aasen & Amundsen, 2015).

Det finnes ulike metoder å strukturere innovasjonsarbeidet i organisasjoner. Høyrup (2012) viser til tre metoder MDI kan praktiseres:

*Nedenfra og opp* – Initiativet kommer fra de ansatte som selv iverksetter, utvikler og etablerer innovasjonen i egen organisasjon. Organiseringen er frivillig og anses som en uformell metode for innovasjon.

*Ovenfra og ned* – Initiativet kommer fra ledelsen som legger til rette for at de ansatte kan delta i innovasjonsarbeidet. Initiativet kommer i form av en bestilling fra ledelsen til de ansatte.

Den tredje metoden består av en kombinasjon, en middelvei, mellom de to nevnte metodene. Denne metoden kjennetegnes ved at de ansatte kommer med innovasjoner som de introduserer for organisasjonen. Deretter er det opp til lederne å velge om dette er noe de vil satse videre på og implementere (Høyrup, 2012).

### **3.4.1 Hvordan lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon?**

Å peke på enkeltfaktorer som kan stimulere MDI kan være enkelt. Samtidig må man være klar over at konteksten kan spille en avgjørende rolle for hvorvidt faktoren utgjør en suksess eller ikke. Konteksten kan avhenge av hvilken sektor organisasjonen som ønsker MDI tilhører og hvilken type innovasjon som blir løftet frem. Til tross for dette finnes det i innovasjonslitteraturen generelle suksessfaktorer som kan gjøre seg gjeldene i flere organisasjoner. Herunder nevnes følgende seks forhold:

1. At arbeidet oppleves som utfordrende



2. At medarbeidere har autonomi i løsning av arbeidsoppgaver
3. At de har en opplevelse av et «støttende klima»
4. At det fokuseres strategisk på innovasjon i virksomheten
5. At virksomheten har mange eksterne relasjoner med hyppig kontakt
6. At medarbeidere får innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold  
(de Jong & Kemp, 2003 referert i Aasen & Amundsen, 2015, s.169).

En annen viktig faktor for å fremme arbeidet med MDI i organisasjoner er å få økt forståelsen for hva som driver de ansatte og hvordan man kan skape en kultur for innovasjon. I denne sammenhengen ser man på autonomi, grad av medbestemmelse og frihet, de ansatte har som sentralt (Amundsen et. al., 2011a). Blant fordelene ved stor grad av autonomi finner vi økt motivasjon og engasjement hos de ansatte. Motivasjonsfaktorer for å delta og engasjere seg i motivasjon kan være når ansatte opplever å ha god kontroll på arbeidsoppgavene sine og kan komme med nye ideer som blir satt pris på av både ledere og kolleger. (Amundsen et al., 2011b). Det er viktig å være klar over at autonomi ikke er ensbetydende med at de ansatte er overlatt til seg selv og jobber uten ledelse. En studie utført av Cummings og Oldham (1997) viser også at ledelsen støtte er viktig for å få frem medarbeidernes kreative potensiale. I studien fremheves tre viktige faktorer:

1. Komplekst arbeid (med varierende kompetanse)
2. En støttende, og lite kontrollerende ledelse
3. Et arbeidsmiljø hvor konstruktiv interaksjon dominerer

Ledelsen er fortsatt ansvarlig for å definere mål og retning med arbeidet (Aasen & Amundsen, 2015).

Medvirkning blir også trukket frem som noe som kan gi økt motivasjon og engasjement hos de ansatte som dermed knytter mer eierskap til ideene sine (Amundsen & Kongsvik, 2016). I Norge er ansattes rett til medvirkning en hjemlet rettighet. I denne sammenhengen innebærer medvirkning at arbeidstaker skal ha mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar (Arbeidsmiljøloven, 1977, §4-2). Arbeidstilsynet anbefaler at det etableres møtepunkter og systemer som skal sikre god medvirkning. Økt grad av medvirkning kan blant annet føre til

bedre arbeidsmiljø, økt produktivitet, personlig og faglig utvikling og eierskap til virksomheten/arbeidsoppgaver (Arbeidstilsynet, 2023)

Aplkan et. al. (2010) gir uttrykk for at et belønningssystem som motiverer de ansatte til å utøve MDI er viktig. Å sikre en hensiktsmessig gjennomføring av et slikt system kan være utfordrende med tanke på regelverket for lønn i det offentlige. Videre kan verdisetting av enkelte ideer forringe med tiden når resultatet har gjort seg gjeldende. Det er viktig at medarbeidere likevel tør å satse uavhengig hva man tror utfallet vil bli og at organisasjonen legger til rette for dette (Aplkan et. al., 2010). Kuvaas (2008) argumenterer for at ytre motivering kan ha positiv innvirkning på evnen til å utføre trivielle og standardiserte oppgaver, man blir motivert av en forventning om ytre belønning. På en annen side fungerer ikke ytre belønning som motivasjon for innovasjonsarbeid som er mer sammensatt arbeid. Videre viser han til at ytre belønning bryter med de innovasjonsfremmende faktorene samarbeidsklime, følelsen av felleskap og tilhørighet (Kuvaas, 2008). Den samme slutningen fremkommer også i en annen studie som sier at direkte insentiver som for eksempel bonusordninger går på bekostning av autonomi, mestring og tilhørighet. Motsatt virker en ordning med fastlønn positivt inn på de nevnte tre faktorene som er viktig for prestasjoner (Cerasoli et. al, 2016).

### **3.5 Organisasjonskultur**

Hernes (2016) viser blant annet til Edgard Schein, en anerkjent psykolog og organisasjonstekniker, for å forklare begrep organisasjonskultur. Schein beskriver organisasjonskultur som de samlede normene og verdiene som hersker i en organisasjon. I 1985 lanserte Schein isfjellet, en modell bestående av tre nivåer, for å illustrere organisasjonskultur.



Figur 5: Scheins organisasjonsmodell (Hernes, 2016, s. 128), gjengitt av Jørgen Danielsen

Det øverste nivået benevnes som «*observerbare artefakter*». Dette nivået er i illustrasjonen isfjellet som er synlig over havflaten. Dette gir uttrykk for kulturen som kan observeres i organisasjoner. Slike kulturelle uttrykk kan være logoer eller titler. Et slikt uttrykk i denne studiens sammenheng kan for eksempel være politiuniformen.

Som vi ser av isfjellet er det «*verdier*» det neste nivået i Scheins modell. I en organisasjon vil det være de herskende verdiene som påvirker hva som blir utført og hvordan det utføres av de ansatte. Slike verdier skapes mellom mennesker, i form av aktivitet og grensesetting. Videre sier verdiene noe om hva som gir mening og ikke (Hernes, 2016).

På bunnen av isfjellet, godt under havoverflaten og lite synlig, finner vi det tredje nivået «*grunnleggende antakelser*». Dette er kultur på et ubevisst nivå og omtales gjerne som kultur som blir tatt for gitt. Dette nivået baserer seg på forhold fra tidligere erfaringer og danner en læringsprosess for hvordan man kan løse problemer. Denne prosessen skaper så en felles antakelse om hva som fungerer best i det miljøet man opererer i. (Hernes, 2016)

Schein (1987) beskriver også seks faktorer som kan hjelpe ledere å påvirke organisasjonskulturen:

1. *Riter og seremonier* – markering av spesielle begivenheter for å skape tilhørighet.
2. *Historiefortelling* – Fortelle historier som bidrar til etterlevelse av verdier.
3. *Kommunikasjon og språk* – Kommuniser på en måte som er unik for organisasjonen.
4. *Verdibasert ledelse* – Lederen må leve ut visjon og mål som er blitt definert.

5. *Sosialisering* – Nye ansatte må bli sosialisert for å få opplæring i organisasjonen.

Hernes (2016) viser også til at Scheins modell ble gjenstand for kritikk. Majken Schultz (1990) mente at Scheins syn på organisasjonskultur er for funksjonalistisk og var særlig kritisk til at Schein fremstilte kultur som noen organisasjoner *har* og til en viss grad kan ledes og implementeres. Schultz på sin side velger å definere organisasjonskultur fra et symbolsk perspektiv. Denne forståelsen er mer tilpasset individuelle og kollektive fortolkninger. Schultz mener kultur i organisasjoner er pågående prosesser av meningsskapning.

MDI kan forstås som aktiv involvering av medarbeidere i organisasjonens innovasjonsarbeid. For å muliggjøre MDI kreves det at kulturen i organisasjonen utarter på en slik måte at medarbeiderne er trygge på at de kan komme med forslag til forbedring. Videre er det viktig at disse medarbeiderne som kommer med slike forslag blir tatt på alvor lengre opp i organisasjonen. Når medarbeiderne må oppleve å bli hørt slik at sannheten kommer frem. (Collins, 2002).

Collins (2002) viser til tre virkemidler som kan benyttes til å løfte frem medarbeidernes sannhet. Et av disse virkemidlene er at lederne legger til rette for uformelle møter med medarbeidere og andre ledere hvor det ikke er fokus på handlingsplan eller dagsorden. Fremfor slikt innhold kan lederne gjennom disse møtene innby til at medarbeidere kan få være kritiske og ta opp problemer de opplever. Slike uformelle møter kan gi ledere verdifull innsikt, nye forslag og løsninger. En annen måte er å legge til rette for dialog og debatt. Her må det være rom for krangler og hete diskusjoner, for deretter komme fram til løsninger. Aasen et. al. (2011) understreker også viktigheten av formelle og uformelle samtaler for å blant annet fange opp ideer i organisasjoner som ønsker å lykkes med MDI. Et tredje virkemiddel er å gjennomføre analyser, men ikke å jakte på syndebukker. Med dette virkemidlet søker man å lære av feil uten å fordele skyld. Dersom medarbeidere opplever å bli tildelt skylden for feil gjentatte ganger vil dette virke negativt på deres deltagelse i fremtidig innovasjonsarbeid. Sagt på en annen måte må organisasjoner tørre å ta risiko uten å fordele skyld dersom det går galt. Videre er det viktig at ansatte opplever en aksept for at de kan utrykke misnøye over ledelsen når ting ikke fungerer i praksis (Collins, 2002).

For å etablere en god innovasjonskultur fremhever Mintzberg (2009) viktigheten av kommunikasjon og informasjonsdeling i organisasjoner. Som leder vil det være viktig å ta i bruk kommunikasjon for å innhente informasjon og behandle den. Ledere må evne å lytte til andre og uttrykke empati for medarbeidere og de som organisasjonens tjenester/produkter retter seg mot.

Et annen viktig faktor dersom man ønsker å legge til rette for innovasjon er å rekruttere de riktige folkene til organisasjonen. Dersom de ansatte er interesserte, engasjerte og villige til å ta del i innovasjoner beskrives de som selvmotiverte. Dersom man har slike medarbeidere vil det ikke være nødvendig å bruke tid på å motivere dem (Collins, 2002).

### ***3.5.1 Medarbeiderdrevet innovasjon og organisasjonskultur***

Amundsen et. al. (2011a) og Nærings- og handelsdepartementets publikasjon Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon er et bidrag for ledere, medarbeidere og tillitsvalgte som ønsker å inkludere medarbeidernes ideer, kunnskaper og erfaringer på en mer systematisk måte for å utvikle virksomhetens innovasjonsevne. Håndboken er utarbeidet av forskere fra NTNU<sup>1</sup> samfunnsforskning, IRIS<sup>2</sup>, LO<sup>3</sup> og NHO<sup>4</sup>. Håndboken slår fast at kultur er viktig for fremveksten av MDI. De ni kulturelle kjennetegnene som følger i figuren under bidrar til at virksomheter lykkes med MDI

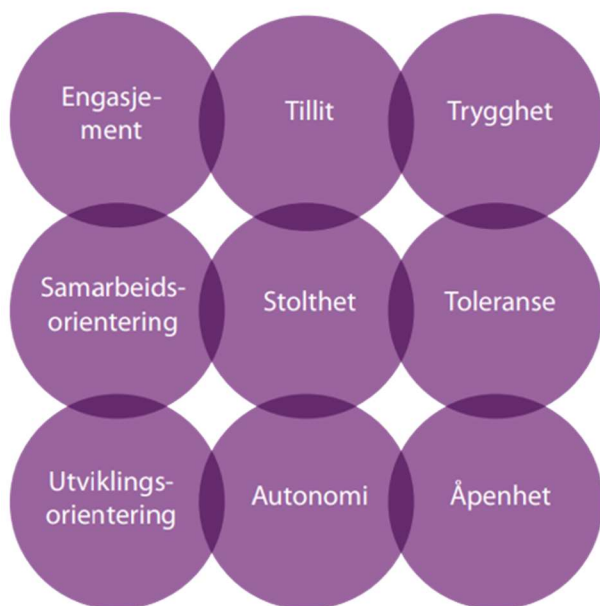
---

<sup>1</sup> Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

<sup>2</sup> International Research Institute of Stavanger AS

<sup>3</sup> Landsorganisasjonen i Norge

<sup>4</sup> Næringslivets Hovedorganisasjon



Figur 6. Ni kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI (Amundsen et. al., 2011a, s. 20)

Håndboken påpeker at det neppe er mange virksomheter som kan oppfylle samtlige kjennetegn, men at poenget er å løfte frem egenskaper som over tid kan utvikles i en organisasjon. Av figuren ser man hvordan de ulike kjennetegnene overlapper hverandre. Håndboken forklarer de ulike kjennetegnene slik (Amundsen et. al., 2011a).

*Engasjement* – Handler om viljen til å ta i et ekstra tak for sin egen arbeidsplass, «engasjert forpliktelse» og eierskap til egen virksomhet.

*Tillit* – Gjensidige og tillitsfulle relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Tilliten bygges gjennom at medarbeiderne får reelt ansvar, men er også avhengig av at medarbeiderne tar ansvaret inn over seg.

*Trygghet* – Forutsetningen for MDI er et godt klima for deling av kunnskap og ideer. Et slikt klima avhenger av trygghet i arbeidsmiljøet. Folk må ikke forvente at alle forslag skal bli tatt til følge og bli realisert. Så lenge det kommuniseres og gis tilbakemeldinger på ideer som kommer, så vil slike ideer fortsette å komme. Det vises til at trygghet handler om å støtte hverandre når ting ikke går på skinner. Det er en sammenheng mellom trygghet og viljen til å fortsette.

*Samarbeidsorientering* – Samarbeid er med på å påvirke kvaliteten på aktiviteten i virksomheter. Herunder påpekes det med viktigheten av forankring både oppover og nedover i virksomheten.

*Stolthet* – Innebærer stolthet av å jobbe for nettopp denne virksomheten. Man identifiserer seg med virksomheten. Stolthet kommer til uttrykk på flere måter, herunder trivsel. Det er også grunn til å tenke at godt omdømme utad gir positive virkninger innad i virksomheten.

*Toleranse* – I denne sammenhengen jamføres toleranse med raushet, og gjør seg gjeldende blant annet i tilknytning til idefangst og utvikling. Terskelen for å komme med forslag må være lav og man må erkjenne at det er et mangfold blant medarbeiderne i virksomheten. Det må være toleranse for å gjøre feil. Feil må ikke skjules, men man må lære av disse. Dette forenkles når toleransen for nye ideer og forslag er stor.

*Utviklingsorientering* – Ledere og medarbeidere forstår at utvikling er integrert del av jobben. Dette kulturelle trekket er nært knyttet til trygghet. Medarbeidere må føle seg trygge på at de beholder jobben til tross for at de kommer med forslag som kan gå ut over deres egen jobbsikkerhet ved for eksempel effektivisering.

*Autonomi* – Kan forstås som selvstendighet, uavhengighet og selvstyre. Autonomi er dekkende for samtlige av disse nyansene. Autonomi handler om å gi medarbeidere innflytelse og ansvar når det gjelder ulike arbeidsoppgaver. Herunder er innsikts i andres oppgaver viktig. Når helhetsforståelsen er tilstede vil grunnlaget for nye ideer og forslag bli utvidet. For å bedre autonomien må ledere gi fra seg autoritet, gi medarbeidere mer ansvar og delegerer myndighet.

*Åpenhet* – Dette kulturelle trekket fremheves som det viktigste for å lykkes med MDI. Åpenhet handler blant annet om at saker som diskuteres i ulike fora er tilgjengelig for alle. Mangel på åpenhet og høy terskel for innspill virker negativt på innovasjonsevnen.

### **3.5.2 Politikultur**

Dersom man er ute etter en endelig definisjon på politikultur og organisasjonspraksis så leter man forgjeves, ifølge Johannessen (2013). Politikulturen drives av praksiser relatert til mennesker handlinger. Forståelsen vil dermed variere ut fra hvem man spør og i hvilken sammenheng. Slik definerer han politikulturen: «De komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskultur er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen» (Johannessen, 2013, s. 29).

Ser vi til internasjonal litteratur sier Cockcroft (2013) at politikulturen består av flere subkulturer og at det nødvendigvis ikke er riktig å utnevne én kultur felles for politiet. Videre sier han at forskningen på politikultur ofte har bestått av forskere som observerer politifolks

oppførsel. På denne måten har forskerne ikke lyktes med å vise kompleksiteten i politiet og politikultur har blitt fremstilt på en begrenset og lite fleksibel måte (Cockcroft, 2013). Graner og Knutsson (2001) viser til en felles kultur blant patruljerende politi i flere land og hevder de har en stabil kultur som er vanskelig å endre. Samtidig må vi være klar over at politiet består av langt mer enn det patruljerende politiet.

Johannessen (2013) påpeker at enkelte i politiet setter de organisatoriske handlingsmønstrene så høyt at det er vanskelig å gjøre forandringer. Med andre ord vil de fortsette å gjøre ting slik som de alltid har gjort det. «Forandring er med andre ord noe som kan være særdeles vanskelig å få til i politiorganisasjonen» (Johannessen, 2013, s. 32).

### **3.6 Oppsummering av teori**

I dette kapitlet har vi presentert det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi har belyst ulike teoretiske perspektiver som direkte og indirekte er relevante for problemstillingen vår.

Innledningsvis i dette kapitlet så vi på ulike definisjoner på innovasjon og MDI. Herunder så vi at det var flere fellestrekk mellom definisjonene, men at det også var nyanser som gjorde de forskjellige fra hverandre. Videre så vi på forholdet mellom innovasjon, offentlig sektor og organisasjonsstruktur. Her så vi at det i offentlig sektor kan være utfordrende å gjennomføre prosesser i offentlig sektor da de må forholde seg til ulike aktører og styringsprinsipper. I tillegg ble det argumentert for at byråkratiske organisasjoner må utvikle seg til å bli mer fleksible og enkle for å tilpasse seg endringene i samfunnet. Det ble også vist til elementer som kan virke fremmede for MDI. Slike elementer er blant annet støttende klima, strategisk fokus på innovasjon, autonomi og støttende ledelse.

I den neste delen av teorikapitlet så vi nærmere på forholdet mellom organisasjonskultur. Her så vi på kjennetegn ved organisasjonskulturen til organisasjoner som lykkes med MDI elementer som kan virke. Herunder kan vi nevne de kulturelle faktorene kulturbygging, involvering, trygghet og samarbeidsorientering.

Avslutningsvis presenterte vi teori knyttet til politikultur. Denne peker i retning av at det ikke finnes en bestemt politikultur, men at det finnes en felles kultur blant patruljerende politi i flere land.



## 4. Metode

I denne delen av oppgaven legger vi frem den metodiske tilnærmingen danner grunnlaget for forskningsdesign, innsamling av data og analyse av resultater som vil foreligge. Herunder vil vi også presentere hvordan utformingen av datainnsamlingen vil foregå og hvordan selve forskningen vil bli utført. Avslutningsvis gjør vi rede for oppgavens validitet og reliabilitet, refleksjon over valgt design og metode, og etiske problemstillinger. Når man benytter metode gjør man det for å følge en forutbestemt vei for å nå et mål (Johannessen et al, 2020)

### 4.1 Forskningsdesign

For å sikre et godt forskningsprodukt er god planlegging essensielt. Videre søker man med slik planlegging å finne de metodene som kan benyttes for å gi svar på oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Det er en rekke faktorer som gjør seg gjeldende i valget av metode og fremgangsmåte. Problemstillingen og formålet med forskningen er åpenbart noe som legger føringer for valg av metode. Videre er tilgjengelige ressurser og tidsaspektet med på å sette begrensninger for hvordan man velger å finne svar på problemstillingen (Johannessen et. al, 2020). Denne studien har som mål å identifisere hva som innvirker negativt og positivt på MDI i politiet. I dette ligger det antakelser om at det faktisk er noe bestemt som har innvirkning på slik MDI. Det er også verdt å tillegge det relativt korte tidsperspektivet og de begrensede ressursene som følger med en masteroppgave som dette.

Innenfor forskningen skilles det i hovedsak mellom kvantitativ og kvalitativ metode. For denne oppgavens vedkommende ville en kvantitativ metode gitt oss svar i form av tallmaterieell og statistikk. Da vår problemstilling og mål med forskningen søker å finne en dypere forståelse av problemstillingen har vi valgt kvalitativ metode. Ifølge Johannessen et al (2020) egner kvalitativ metode seg best i tilfeller der man ønsker å gå dypere inn i spørsmål om tanke- og handlingsmønster hos mennesker. Videre egner det kvalitative metoden seg godt i de tilfeller man undersøker fenomener man har lite kunnskap om. Dette gir oss gode føringer for jobben videre med oppgaven da vi har til hensikt å komme i kontakt med mennesker og ressurspersoner som kan bidra som informanter.

Design som begrep kan forstås i sammenheng med «utforming», «hvordan noe ser ut» og «refleksjon av noe i omgivelsene». Det skilles gjerne mellom disse ulike forskningsdesign; deskriptivt, eksplorerende og kausalt. Man velger et design man tror vil passe inn. (Johannessen et al, 2020).

Innenfor forskning er begrepet forskningsdesign noe som forstås i sammenheng med den innledende fasen av selve forskningen. Her vil man tidlig ta stilling til hva det er som skal undersøkes og hvordan det skal undersøkes. (Johannesen et al, 2020). Vi har lite eller ingen kunnskap om hva som bidrar til medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjon. Med utgangspunkt i dette ble det naturlig for oss å velge et eksplorativt design for oppgaven. Innenfor eksplorativt design tar man ikke utgangspunkt i hypoteser, men man identifiserer og tar de forhold som dukker opp underveis i nærmere øyesyn (Thagaard, 2018). Dette gir oss muligheten til å oppdage nye forhold som kommer frem i løpet av forskningsprosessen.

Innenfor det kvalitative forskningsområdet er det vanlig å skille mellom tilnærminger som enten er deduktiv eller induktiv. I den deduktive tar man utgangspunkt i teorien og gjør undersøkelser for å se om teorien gjør seg gjeldende i empirien. Vi har valgt induktiv tilnærming i vår oppgaveløsning. Innenfor denne tilnærmingen går man fra empiri til teori. Man bruker resultatene fra intervjuene og ser det opp mot relevant teori (Johannessen et al. 2020).

Studien blir gjennomført som et casedesign. En slik fremgangsmåte går ut på at man som forsker samler inn så mye data som mulig om et bestemt fenomen (Johannessen et al., 2020). Fenomenet i dette tilfellet er MDI. Yin (2018) viser til to dimensjoner ved casestudier; enkelt casedesign og flercasedesign. Forskjellen på de to er at man skiller mellom en eller flere analyseenheter. I denne oppgaven forholder vi oss til en enhet, politiet.

## **4.2 Utvalg og datainnsamling**

Etter at forskningsdesignet er bestemt, står forskeren overfor flere valg og overveielser. Det neste steget er å beslutte hvem som skal være deltakende i undersøkelsen (Johannessen et al, 2020). Valg av metode og forskningsdesign er begge faktorer som vil være veiledende for rekruttering av informanter.

### ***4.2.1 Strategi for utvalg***

Utvalgsstrategi handler om å definere hvilken målgruppe som skal ta del i undersøkelsene. I valget av informanter søkes det å rekruttere de som kan bidra til å forklare, beskrive og tolke fenomenet (Johannessen et al, 2020). Hvilke informanter og hvor mange er avhengig av

problemstilling og formål. Utvalget i en kvalitativ undersøkelse handler nødvendigvis ikke om representativitet, men om hensiktsmessighet. (Johannesen et al, 2020). Vårt utvalg av informanter er gjort med hensyn til å innhente informasjon som er relevant og nyttig. Samtidig har vi satt enkelte kriterier for utvelgelse. Johannessen et. al. (2020) omtaler dette som *kriteriebestemt utvelgelse*. Hvilke kriterier som gjør seg gjeldende og antallet utvalgte kan endre seg underveis i arbeidet med oppgaven.

Johannessen et al (2020) beskriver analyseenheter både i form av individer og sosiale settinger. Analyseenheten innenfor vår utvalgsstrategi er ansatte (individer) i forskjellige enheter i Trøndelag politidistrikt. De innehar ulike funksjoner og har forskjellige arbeidsoppgaver. Vi ønsket å intervju ansatte i politidistriktet som har jobbet der i minst fem år, da disse må tenkes å ha en større erfaring knyttet til MDI enn de som har vært ansatt i færre år. Når det gjelder antallet informanter sier Johannessen et. al. (2020) at antallet begrenser seg til det tidspunktet informantene ikke kommer med ny informasjon. Som et utgangspunkt planla vi for intervju av fire til fem informanter, som vi håpet ville være tilstrekkelig for å gi svar på problemstillingen vår. Videre vil det være viktig å få representert bredden i organisasjonen i form av at informantene har ulike roller og perspektiver. Skriftlig lagret materiale om informantens navn, rolle og organisatoriske tilhørighet vil bli anonymisert. Den samme anonymiseringen gjelder for enkelthendelser og beskrivelser. På denne måten utelukkes muligheten for identifisering av enkeltpersoner. Prosjektet er blitt meldt til Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør) da lydopptakene er å anse som personopplysninger. Det ble benyttet en lydopptaker til intervjuene, da lydopptakene var transkribert ble minnet på lydopptakeren formatert. Lydopptakeren er oppbevar nedlåst. Transkripsjonene av lydopptakene ble lagret på kryptert portabelt lagringsmedium som også ble nedlåst. For å lette arbeidet med forskningen og anonymiseringen ble informantene tildelt fiktive navn, A1, A2 og så videre. På denne måten holder vi bedre oversikt og unngår identifisering. Samtidig blir det mer oversiktlig for leseren av oppgaven.

I tabellen som følger lister vi opp samtlige informanter. I tillegg angir vi hvilken stilling informantene har i form av medarbeider eller leder. Verdt å merke seg i denne sammenheng er at spennet i ledere kan gå fra lavest mulig ledernivå til øverste ledernivå. Videre viser vi til erfaring fra etaten. Blant informantene er både politistillinger og sivile stillinger representert. Samtlige har erfaringer fra andre politidistrikter enn det som er oppgitt som nåværende arbeidsgiver.

Informant	Stilling	Arbeidssted	Periode i etaten
A1	Medarbeider	Trøndelag politidistrikt	5 år eller mer
A2	Leder	Trøndelag politidistrikt	10 år eller mer
A3	Leder	Trøndelag politidistrikt	10 år eller mer
A4	Leder	Trøndelag politidistrikt	10 år eller mer
A5	Medarbeider	Trøndelag politidistrikt	5 år eller mer

Tabell 2: Oversikt over informanter.

#### 4.2.2 Datainnsamling, intervju

Frem til nå har vi gjort rede for valg av forskningsmetode, design, utvalgsstrategi og antallet informanter. Det neste steget blir å beslutte hvordan datainnsamlingen fra informantene skal foregå. Intervju er den mest anvendte metoden for datainnsamling innenfor kvalitativ metode (Johannessen et al, 2020). Intervju benyttes i forskning der hensikten blant annet er å få frem informantens subjektive meninger, oppfatninger og erfaringer. På denne måten kan man få en mer detaljert og dekkende beskrivelse. Informanten får større frihet og gis en helt annen mulighet til å svare utfyllende enn hva vedkommende ville gjort gjennom et spørreskjema (Johannessen et al, 2020). For oss fremstår kvalitativt intervju som den mest foretrukne metoden å gjøre datainnsamling på.

For en best mulig dynamikk i intervjuet ønsker vi å intervju informantene ansikt-til-ansikt. Slike intervju legger til rette for at informanten kan få respons på sine svar og tolkninger fortløpende (Brinkmann og Tangaard, 2012). Intervjuene vil bli tatt opp på lyd slik at vi kan være mest mulig til stede i intervju-settingen.

Intervjuene ble gjennomført i en såkalt semi-strukturert form. Slike intervjuer er mer fleksible, og man er ikke avhengig av en bestemt rekkefølge på spørsmål og temaer. Denne strukturen legger til rette for at informantene får snakke fritt, det kan stilles oppfølgingsspørsmål og man kan avdekke ny informasjon (Johannessen et al, 2020). Før oppstart av intervjuer og forberedelser til disse henvendte vi oss til politidistriktet, for å få nødvendig tillatelse til å intervju ansatte. Deretter henvendte vi oss til informantene og uttrykte vårt ønske om deres deltakelse og bidrag til forskningen. I henvendelsen til informantene ga vi informasjon om oppgaven, praktisk gjennomføring av intervju, anonymisering og deres mulighet til å når som helst kunne avstå fra sin deltakelse. Denne

informasjonen ble nedskrevet i en intervjuguide og informasjon til intervjuobjekt som vi utarbeidet i form av et dokument.

#### ***4.2.3 Gjennomføring av intervju***

Intervju ble gjennomført sommeren 2023. Av praktiske årsaker ble intervjuene gjennomført i den enkeltes arbeidslokaler, men kunne også flyttes til eksterne lokaler dersom informanten ønsket det. Alle intervjuer ble innledet likt. Det ble gitt informasjon om oppgavens innhold og mål. Videre ble det informert om informantens mulighet til å trekke seg underveis. Informanten ble spurt om han/hun har innvendinger mot at det ble tatt lydopptak og informeres samtidig om at opptakene ble slettet når intervjuet var transkribert.

#### ***4.2.4 Databehandling og analyse***

Opgavens induktive design tilsier at vi først samler inn data for deretter å se etter generelle trekk som videre danner grunnlag for nye teorier. Systematisering av det innsamlede datamaterialet er nødvendig før man iverksetter analysen og fortolkning. (Johannessen et al, 2020). Målet med en analyse av de innsamlede dataene er å få det nødvendige overblikket som muliggjør det for oss å oppdage nye sammenhenger og motsetninger (Brinkmann og Tanggaard, 2012).

I dette tilfellet valgte vi å transkribere dataen for å få best oversikt og utgangspunkt for den videre behandlingen. Slik transkribering skal finne sted straks etter hvert enkelt intervju. Det åpnes her for at vi med hensikt endrer enkelte formuleringer for å gjøre teksten mer lettlest, samtidig forsikrer vi oss om å beholde muntligheten i språket (Kvale og Brinkmann, 2009).

Vi har valgt å benytte oss av en såkalt tematisk analyse for å analysere datamaterialet vi har samlet inn. En slik analyse går ut på at man ser mønstre på tvers av intervjuene og dermed identifiserer fremtredende temaer (Braun og Clarke, 2006).

Braun og Clarke (2006) beskriver den tematiske analyseprosessen i følgende seks steg:

- 1) Bli kjent med datamaterialet
- 2) Koding
- 3) Søk etter temaer

- 4) Revurdere temaene
- 5) Definer og navngi temaene
- 6) Skriv rapporten

I det følgende vil vi gå gjennom fremgangsmåten vår tilhørende de seks stegene.

1. *Bli kjent med datamaterialet* – Vi ble kjent med datamaterialet gjennom aktiv lytting i intervjuene og transkripsjon. Etter dette leste vi gjennom hvert intervju to ganger. Braun og Clarke (2006) fremhever viktigheten av at man blir kjent med bredden og dybden av innholdet og at man leser på aktiv måte hvor man ser etter mønstre og temaer. I denne delen hadde vi også neste trinn i tankene og potensielle koder ble notert.
2. *Koding* – Under dette steget gikk vi analytisk gjennom tekstmaterialet fra transkripsjonen og fargekodet innhold som vi tolket til enten positive eller negative funn. Analyse i denne sammenhengen handler om å dele opp det innsamlede materialet i små deler for deretter, gjennom mønstre i dataene, finne budskap og/eller mening. Det er herunder verdt å påpeke forskjellen mellom analyse og tolking av data. Sistnevnte handler om å se det store perspektivet og se etter sammenhenger og meninger som ikke ligger oppe i dagen. Vi har benyttet oss av både analyse og fortolkning for å bedre forstå dataene og koble funn opp mot teori. (Johannessen et al, 2020). Som verktøy i kategoriseringen, koding, av data benyttet vi Nvivo, et dataprogram og analyseverktøy. Intervjuene ble kodet setning for setning. På denne måten ble også kodene søkbare. Kodene vi satt igjen med hadde variasjoner når det gjelder innhold og detaljer.
3. *Søk etter temaer* – I denne fasen av den tematiske analysen skal dataene og kodene overføres til temaer som er relevante med tanke på forskningen vår. Herunder måtte vi heve blikket og få oversikt over kodene som kunne danne grunnlag for ulike tema. I tillegg tok vi høyde for at et tema igjen kunne få et undertema. Braun og Clarke (2006) viser også til at noen koder innledningsvis ikke vil passe under noe tema og kan sortere under «diverse» inntil et passende tema blir funnet. Videre understreker de at det kan være en utfordring ved å benytte spørsmålene i intervjuene som grunnlag for temaer. Ved en slik fremgangsmåte risikerer man å forbigå analyseprosessen i sin helhet.
4. *Revurder temaene* – De ulike temaene ble kritisk vurdert og gjennomgått på nytt. I denne delen åpner Braun og Clarke (2006) for at temaer kan bli slått sammen, brutt

opp og fordelt på andre temaer eller forkastet. Dette var også tilfellet for vår del. I denne delen ble temaene kvalitetssikret ved at temaene var i samsvar med helheten av datamaterialet og at det ikke var data som kunne passe inn under andre tema. Braun og Clarke (2006) uttaler at slik omgjøring nærmest er å forvente. Vi avsluttet denne fasen da vi var sikre på at innholdet gjenspeilet datamaterialet ellers. Videre i denne fasen erfarte vi at noen koder og temaer ikke fremstod robuste nok til at de ble med videre. Noen koder var kun representert hos en informant, passet ikke inn under temaer eller var ikke store nok i seg selv til å utgjøre et tema.

5. *Definer og navngi temaene* – Temaene ble gitt klare definisjoner og tydelige navn, dette for å unngå at de ikke ble for komplekse og omfavnet for mye. Hvert enkelt tema ble analysert og vurdert opp mot hvorvidt temaet egnest seg til å besvare problemstillingen. Videre ble det undersøkt om det var temaer som gikk over i hverandre og om det var hensiktsmessig å slå disse sammen.
6. *Skriv rapporten* – Når dataene er systematisert, kodet og analysert gjenstår fortolkningen. I denne prosessen skal vi som forskere forsøke å forstå dataene og gjøre slutninger. Vi valgte en fortolkende fremgangsmåte, dette fordi vi ikke forventer at dataene alene vil besvare oppgaven. I denne siste fasen foretok vi den siste analysen og skrev oppgaven i sin helhet. Braun og Clarke (2006) hevder i denne sammenhengen at sitater som fremlegges må kunne relateres til et tema, være essensielt og ikke unødig komplekst. Derfor valgte vi å strukturere funndelen ut fra temaer og direkte sitater som er referert mener vi er beskrivende, konkrete og ikke for omfattende.

### **4.3 Validitet og reliabilitet**

For vurdering av forskningsdesignets kvalitet i kvalitativ forskning benyttes gjerne kriteriene validitet og reliabilitet som en form for indikatorer (Johannessen et al, 2020).

Validitet som begrep sier noe om forholdet mellom fenomenet man undersøker og de konkrete dataene man har samlet inn. Det skilles gjerne mellom intern og ekstern validitet (Johannessen et al, 2020). Den interne validiteten i kvalitative undersøkelser handler om hvilken forankring forskningens fremgangsmåte og funn har i virkeligheten og om den oppfyller formålet med studien. Med andre ord handler validitet om troverdigheten til forskningen. (Johannessen et al, 2020). For å styrke validiteten og troverdigheten til dataene

vi samler inn anser vi det som viktig å ha god teorikunnskap om forskningsmetode. Videre er det viktig at vi har tilstrekkelig med teoretisk kunnskap om innovasjon og MDI.

Ekstern validitet i kvalitativ forskning handler om overførbarhet av kunnskap, altså om funnene i forskningen kan generaliseres. Sentralt i denne sammenhengen er om man kan lykkes med å skape beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er anvendelige andre steder (Johannessen et al, 2020). Det påpekes utfordringer ved kvalitative forskningsdesign og ekstern validitet, da informantene begrenses til å være få personer (Johannessen et al, 2020). I denne oppgaven intervjuer vi et utvalg av personer vi mener er gode bidragsytere til oppgaven. At vi velger enkelte personer medfører at vi utelukker andre. Dette kan medføre at vi går glipp av forhold som kunne gitt oss annen viktig informasjon. På en annen side kan vi styrke den eksterne validiteten ved å være transparent og gi detaljerte beskrivelser slik at den som leser oppgaven får en bedre forståelse av forholdene.

Relabilitet innenfor forskningen må forstås i sammenheng med de innsamlede data og deres pålitelighet (Johannessen et al, 2020). Det relevante spørsmålet å stille seg er; hvor pålitelig er dataene? En mulighet for å teste relabiliteten er å gjenta undersøkelsen eller at andre forskere studere det samme fenomenet. Det subjektive innslaget og intervju som foregår som en slags samtale kan utfordre relabilitet i kvalitativ forskning (Johannessen et al, 2020). Hverken den ene eller andre fremgangsmåten egner seg for å underbygge påliteligheten i vår oppgave. For å styrke relabiliteten i vår forskning ønsker vi å gi en så god som mulig beskrivelse i metodekapittelet og sørge en fremgangsmåte som er transparent og dokumentert. Videre blir intervjuguide tilgjengelig i oppgaven. På denne måten blir det mulig for andre å gjennomføre samme studie. På en annen side kan anonymiseringen av informantene utfordre etterprøvbareheten av forskningen. For å imøtekomme relabiliteten her har vi valgt å beskrive de forskjellige informantene i form av stilling, alder og fartstid.

#### **4.4 Metodekritikk**

I arbeidet med oppgaven valgte vi å benytte oss av kvalitativ metode. Dette fordi vi ønsket å få en dypere forståelse enn hva en kvantitativ metode ville gitt oss. En viktig forutsetning for en kvalitativ forskningsmetode og intervju er at vi forholder oss nøytrale og lar informantene svare uten unødvendig innblanding. Analyseprosessens mål har vært å komme frem til innhold som kan belyse problemstillingen. Det som kom frem av informasjon i intervjuene



som ble ansett som ikke relevant, da det ikke passet inn under et tema eller ikke var relevant for problemstillingen, ble ikke inkludert i det videre arbeidet med oppgaven. I denne sammenhengen må vi som forskere være svært bevisste på vi utelater.

#### **4.5 Refleksjon over egen rolle som forsker**

Innledningsvis presenterte vi problemstilling og aktualiserte denne. Etter gjennomgang av teori og metode er det med økende motivasjonen for kunnskap om innovasjon og MDI i politietaten vi ønsker å fordype oss videre.

Det kan være utfordringer med å undersøke forhold som angår egen arbeidsplass, herunder kan informanter bli påvirket under intervju på bakgrunn av relasjonen mellom informant og intervjuer. Her må vi bevisst opprettholde profesjonell avstand og være tydelige på rollefordelingen. Samtidig skal vi være klar over at vi, uavhengig av viljen, vil tillegge enkelte resultater og informanternes utsagn mer vekt enn andre. På den andre siden kan relasjonen mellom intervjuer og informant føre til at informanten føler seg tryggere på intervjusituasjonen og kommer med mer/fyldigere informasjon. All den tid det finnes fordeler og ulemper ved forskningen vi foretar oss må vi ikke underbygge hva oppgaven faktisk gir oss av kunnskap og erfaring.

#### **4.6 Etiske problemstillinger**

Som for det øvrige samfunnet er det også ulike regler og retningslinjer som gjør seg gjeldende innenfor forskningen. Når forskningen helt eller delvis baserer seg på bidrag fra mennesker kan det oppstå etiske problemstillinger (Johannessen et al, 2020). Forskningsetiske retningslinjer følger av prinsippene; «*informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade*» (Johannessen et. al., 2020, s.45). Sentralt for vår forskning vil være å hensynta alle disse prinsippene slik at deltakelsen ikke byr på noen utfordringer for informantene.

Som forskere har vi forpliktelser når det gjelder lovverk og taushetsbelagt informasjon. Da ansatte i politiet er underlagt lovpålagt taushetsplikt (Politi-loven, 1995, § 24) ble det gjort klart overfor informantene, muntlig og gjennom informasjonsskriv, at det ikke søkt om fritak fra taushetsplikt til Politidirektoratet. Dette med bakgrunn i at vi så de som ikke formålstjenlig

å berøre tauspliktig informasjon for å belyse problemstillingen. Dermed er det i forskningen ikke innhentet informasjon om polititjenesten og organisering av denne som ikke er alminnelig kjent eller allment tilgjengelig (Politiinstruksen, 1990, § 5-5).

Personopplysningsloven stiller krav til samtykke, dersom informanter i en studie kan identifiseres (Johannessen et al, 2020). Derfor har vi valgt å legge ved et samtykke i informasjonsskrivet til informantene hvor det også understrekes at vi tar anonymitet på det høyeste alvor og at samtykket når som helst kan trekkes.

## 5.0 Presentasjon av funn

Gjennom innhenting i form av intervju og analyse, som beskrevet i metodekapitlet, har vi lagt grunnlaget for videre arbeid med forskingen. I denne delen av oppgaven vil vi presentere og se nærmere på funnene vi har gjort. Gjennom tematisk analyse av datamaterialet har vi gjort funn som vi har valgt å kategorisere i fire hovedfunn. I det følgende vil vi gjøre rede for disse funnene. Under hvert av disse hovedfunnene sorter det flere underkategorier som vi vil presentere nærmere.

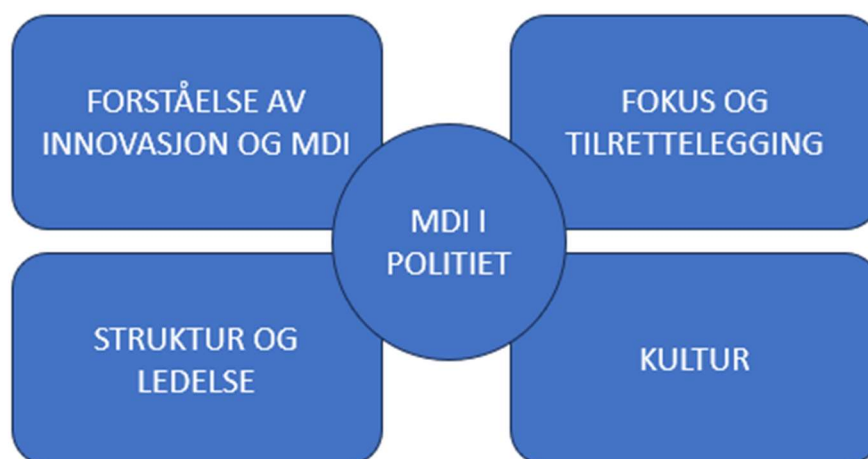
Våre hovedfunn er som følger:

### **Forståelse av innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon**

**Fokus og tilrettelegging** for å drive medarbeiderdrevet innovasjon.

**Struktur og ledelse** som viktig premissgiver for innovasjonsarbeidet.

**Kulturens** viktige betydning.



*Figur 7. Presentasjon av temaer, funn*

I forbindelse med gjennomgang av funnene lagde vi tabeller som oppsummerte funnene våre knyttet direkte til spørsmålene i intervjuguiden. Disse blir presentert underveis i dette kapitlet.

### **5.1 Forståelse av innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon**

Før vi ser nærmere på de tre hovedfunnene i studien kan det være nyttig å se hvilken forståelse informantene har av begrepene innovasjon generelt og MDI spesielt. Samtlige intervju ble innledet med det samme spørsmålet; «Hva forstår du ved begrepet innovasjon?».

	A1	A2	A3	A4	A5
<b>Forståelse av innovasjon</b>	Nytt, nyttiggjort, teknologi, løsninger.	Fremdrift, utvikling, langsiktig, tenke annerledes	Endring og effektivitet.	Positivt ladet, videreutvikle, effektivt, sikkert, kvalitet.	Generelt begrep som favner om mye. Endring og noe nytt.
<b>Forståelse av medarbeiderdrevet innovasjon</b>	Initiativ fra medarbeidere, «bottum-up» deres unike innsikt.	Spille på kompetanse hos ansatte	Den enkeltes opplevelse av at noe mangler er viktig.	Involvering fra ansatte	Metodevalg for medarbeidere til å nå målet

Tabell 3: Forståelse av innovasjon og MDI, funn.

Samtlige av informantene omtaler innovasjon i positive ordlag. A1 er tydelig på at innovasjon må representere noe «nytt» for organisasjonen og at det nødvendigvis ikke må være et effektivitetshensyn bak det nye, men at det selvfølgelig er svært ønskelig. Viktigere enn effektivitet er at innovasjonen medfører en kvalitativ økning. A1 kjenner også til en definisjon av at innovasjon skal være noe «nytt, nyttig og nyttiggjort» uten at hen kan tenke seg til hvor denne oppfattelsen av innovasjon er hentet fra. I denne sammenhengen viser A1 til postordrebladet «Nytt og nyttig» og sier at produkter som kombinasjonene av skohorn med kløpinne, automatisk boksåpner og munnstykke med lys til støvsuger representerer innovasjoner som er både nye og til dels nyttig, men at hen aldri ville nyttiggjort seg av slike. Med dette mener hen at innovasjoner ikke er overførbare til alle organisasjoner og mellom personer. «En innovasjon for meg, behøver ikke å være en innovasjon for deg».

A2 relaterer innovasjon til fremdrift og utvikling. «Innovasjon for meg betyr å ha vind i seilene og ha fremdrift». Videre velger A2 å se innovasjon som en dynamisk prosess der hvor organisasjonen politiet utvikler seg i takt med samfunnet ved å ta i bruk nye metoder og ny teknologi. A2 understreker at innovasjoner må ha som mål at vi skal «gjøre en bedre jobb». Videre sier A2 at hen ønsker en fremtidsrettet organisasjon og i den sammenhengen medarbeidere som ønsker «utvikling», «tenker utenfor boksen» og «kommer opp med nye løsninger». Videre trekker A2 inn strategiske begreper som «langsiktig tankegang» og «visjon» og peker på det viktige ansvaret ledere har for at innovasjon skal finne sted.

A3 sammenstiller begrepet innovasjon med det som blir beskrevet som ett oppbrukt begrepet, nemlig; endring. A3 mener at sier følgende:

*«Innovasjon» er mer positivt ladet enn endring og at det kan være positivt i en organisasjon som etter hens mening er tung å endre. (A3, intervju)*

A4 trekker også inn endring når hen omtaler innovasjon, men presiserer at en innovasjon ikke nødvendigvis innebærer en stor endring. Fremfor endring omtaler A1 innovasjon som utvikling der hvor intensjonen bak innovasjon må være *«å utvikle noe til det bedre»*. Samtidig er det ikke nødvendig at innovasjonen representerer en veldig stor endring.

Når det kommer til begrepet MDI velger A2 å se begrepet fra et lederperspektiv. For A2 er det viktig å ha medarbeideren i fokus og hen er opptatt av at medarbeidere strekker seg lengst mulig, og understreker at hvis de faller så vil de få hjelp med å reise seg igjen. Videre sier A2 følgende om MDI:

*«Jeg mener medarbeiderdrevet innovasjon er undervurdert. Vi har utrolig mye kompetanse blant medarbeiderne våre. Både når det gjelder utdanning før man ble politi og kompetanse tilegnet seg etter dette. Vi har blant annet en som har en uvurderlig kompetanse på tungbiltrafikk. Denne medarbeideren har mange ideer om hvordan vi skal håndtere dette fagområdet, men det krever jo ressurser å få spredt den kunnskapen». (A2, intervju)*

A3 beskriver MDI som «en enkel affære», med dette mener hen terskelen for medarbeiderdrevet innovasjon er lav.

*«Kunsten med medarbeiderdrevet innovasjon er å bearbeide ideen på en slik måte at den er gjennomførbar. Opplevelsen medarbeidere har av at noe mangler, er den viktigste forutsetningen vi har for å sette fart og være innovative» (A3, intervju).*

I sin forståelse av begrepet MDI velger A4 å se det på to måter. Det ene er innovasjonsarbeid på initiativ fra medarbeidere. Det andre er det hen kaller styrt medarbeiderdrevet innovasjon, hvor ledelsen styrer medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Med sistnevnte i fokus mener A4 at

det er viktig med involvering fra medarbeidere. Videre påpekes her viktigheten av motivasjon blant medarbeidere for å skape det nødvendige engasjementet for å drive MDI.

Som A4 peker også A1 på at initiativet kommer fra medarbeidere når det er snakk om medarbeiderdrevet innovasjon. A1 peker på medarbeidernes viktige innsikt i utfordringene man står overfor og sier følgende:

*«Med medarbeiderdrevet innovasjon forstår jeg det slik at innovasjonen, nye løsninger, nye teknologi og ny bruk av verktøy, finner sted etter initiativ fra medarbeidere. I denne sammenhengen tenker jeg på begrepet «bottum-up». Medarbeidere er de som er nærmest problemene og sitter dermed også kanskje med de beste løsningene. De har et helt annet perspektiv enn de lengre opp i organisasjonen. Kanskje får ledelsen oppleve utfordringen som medarbeiderne har løsningen på, men opphøyd i en annen potens. Medarbeiderne sitter nærmest rot-årsaken, har kreativitet og evnene til å løse problemet, være mer effektiv og levere bedre kvalitet. Da er det viktig å ha tydelige retningslinjer for hvordan man skal nå frem». (A1, intervju).*

## 5.2 Fokus og tilrettelegging

Før vi ser nærmere på struktur og ledelse, og kultur er det hensiktsmessig å se nærmere på klimaet for å drive MDI i politiet. Hvordan opplever informantene mulighetene for å drive MDI i politiet? Er det fokus på MDI? Blir det lagt til rette for at det skal drives denne typen innovasjon? I det videre skal vi se nærmere på hvordan informantene har stilt seg til dette temaet.

	A1	A2	A3	A4	A5
<b>Viktighet av innovasjon i politiet</b>	Viktig for å møte utfordringer, drive effektivt.	Innovasjon som nøkkel til å motivere ansatte og drive politiet videre.	Veldig viktig	«Både og».	Viktig for å møte forventninger hos publikum
<b>Fokus på innovasjon</b>	Opplever ikke et «fokus».	Nei, det er ikke fokus på innovasjon.	Overordnet fokus i virksomhetsplaner mv.	Fokuset er persondrevet og ikke drevet av systemet.	Usikker på om det er et mål i seg selv å drive innovasjon.

<b>Formidling av innovative ideer, løsninger</b>	Ingen spesifikke forum eller arenaer.	Synergi, viktig for notoritet.	Kjenner ingen spesielle, ønsker møtepunkter for slikt.	E-post til PFT og PIT.	Spille ideen videre til nærmeste leder. Synergi
<b>Insentiver</b>	Ingen direkte insentiver.	Ingen standard. Unngå sjalusi.	De innovative belønner seg selv. Lønn ved spesielle tilfeller.	Nei, man får bare mer oppgaver. «Bordet fanger».	Lønn – nei. Ros og positiv omtale ja.
<b>Er det tilrettelagt?</b>	Nei. Peker på fagledere som nøkkelpersoner for innovasjon.	Nei, mener seksjonsledere innovasjon som sin oppgave.	Nei.	Nei, opplever ikke det. Må benytte «ledig tid».	Mangelfull tilrettelegging. Nøkkelpersoner har mer innflytelse enn andre.
<b>Samarbeid på tvers av avdelinger</b>	Vi har mer å gå på. Politiet har mye å lære av hverandre.	Nei. «Tuentenking» og vekting av eget område.	Kanskje ikke så mye på medarbeidernivå, mer på ledernivå.	Personavhengig og ikke systemavhengig	Både ja og nei.
<b>Viktigste faktorer for MDI</b>	Skape forventning, lage system, utvikle kultur.	Lederforankring, felles retning og engasjement	Skape felles forståelse, lage rammer og mandat.	Forankring i toppen, beholde drivere, legge til rette.	Kultur og forventninger til innovasjon.
<b>Største hemmere/fremmere for MDI</b>	Politisk styring (hemmer)	Støttende ledelse (fremmer)	Manglende retning, politisk styring (hemmer).	Manglende ressurs, økonomi, beslutningskjeder, kultur. (hemmer)	Dårlig bemanning (hemmer). En egen innovasjonsavdeling (fremmer).

Tabell 4: Fokus og tilrettelegging, funn.

### 5.2.1 Viktigheten av innovasjon

Samtlige informanter er tydelig på at arbeidet med innovasjon er viktig for politiet.

Gjengangere som understreker denne viktigheten, er at politiet som organisasjon må utvikle seg i takt med samfunnet.

A1 viser til at viktigheten av innovasjon ikke understrekes nok spesielt med tanke på tiden vi lever i. Hen sier at pandemi, krig, klima og økt prisvekst fremstår som en smakebit på fremtiden og at politiet må drive mer effektivt for å ha overskudd til å møte utfordringene som kommer. I denne sammenheng sier A1 dette:

*«...politiet som nå opplever en økonomisk krise må være villige til å investere i innovasjoner som gjør oss mer effektive. «Dette er den eneste muligheten vi har til å få hodet over vann på» (A1, intervju)*

Informant A2 ser på innovasjon som en nøkkel til å motivere ansatte til å drive organisasjonen fremover. A2 er opptatt av å gi det han beskriver som «drivere» og «ildsjeler» muligheten til å utvikle organisasjonen mer og at ledelsen spiller en viktig rolle her.

Vi ser altså her to interessante innfallsvinkler når det gjelder viktigheten av innovasjon. A1 nevner viktigheten av innovasjon som direkte sammenheng med de løpende endringene i samfunnet. Dette synet fremstår kanskje som en selvfølge. A2 viser til innovasjon som drivkraft i organisasjonen og sier blant annet at innovasjon burde «gjennomsyre» alt vi holder på med.

### **5.2.2 Varierende fokus på innovasjon**

For å kartlegge hvorvidt innovasjon, både som prosess og begrep, er på dagsorden i politiet ble informantene bedt om å beskrive tilstanden i politiet når det kommer til innovasjon. A1 resonnerer seg frem til et tydelig svar når det kommer til dette temaet og sier:

*«Nei, det er ikke fokus på innovasjon i politiet. Det ligger ingen forventninger, finnes ingen ordninger eller noe som helst i organisasjonen som tilsier at vi skal drive innovasjon. Jeg, og andre medarbeidere som er på min bølgelengde, kan godt komme med innovative ideer og sette de til livs, men at slik finner sted er bare tilfældigheter».*  
(A1, intervju)

Å fastslå at det ikke er fokus på innovasjon i politiet kan fremstå svært bastant. En slik påstand bør forstås ut fra informantens perspektiv og forståelse. Når vi ser nærmere på intervjuene veksler informantene mellom å se fokus på innovasjon fra sin egen posisjon og til



den store organisasjonen de er en del av. A4 oppfatter at fokuset på innovasjon er «*både og*». Hen beskriver organisasjonen som stor, tung og toppstyrt. Videre sier hen at innovasjon i denne sammenhengen kan oppfattes som trekt og vanskelig. På en annen side fremhever hen innovasjon initiert på lokalt nivå. For den enkelte kan det virke fjernt å tro at innovasjonsarbeid angår nettopp deg og at «man ser kanskje ikke at det er din rolle». A3 viser til politiets virksomhetsplan og politidirektoratets omverdensanalyse og forklarer dermed at det på et overordnet nivå er fokus på at politiet skal endre seg i takt med samfunnet. Samtidig fremholder A3 at det er utfordringer med å få til disse endringene nedover i organisasjonen.

A1 viser til følgende når det snakkes om fokus på innovasjon:

*«Jeg kjenner til at Oslo politidistrikt har egne avsnitt som har innovasjon i avsnittsnavnet. Seksjon for digitalt politiarbeid og innovasjon, jobber med etterforskning opp mot elektroniske spor og den biten. I tillegg kjenner jeg til at seksjon for taktisk støtte hos NB har et avsnitt som heter noe med innovasjon. Jeg tenker slike benevnelser i avsnittsnavnet er bevisst og at det forplikter når det gjelder å drive innovasjon».* (A1, intervju)

### **5.2.3 Arenaer for formidling**

Ut fra intervjuene kommer det ikke noe entydig svar på hvor man kan formidle sine innovasjoner, forslag og ideer. Inn under dette teamet er det flere informanter som trekker inn begrepet informasjon og informasjonsdeling.

Forbedringssystemet Synergi blir av flere informanter trukket frem som et system som nyttes til å komme innovasjoner, forslag og ideer. Til tross for at det er anvendt til formålet i dag betyr det ikke at potensialet er benyttet fullt ut. Det er flere som påpeker at det er et forbedringspotensial i bruken av Synergi. A2 sier dette om sin bruk av Synergi.

«Jeg bruker det på det meste. For meg handler det om notoritet og å kunne gå tilbake hvis det skulle være noe. Du kan si at Synergi ikke har det beste grensesnittet, men det er det systemet vi har». (A2, intervju)

A5 peker på at Synergi har et stort potensial og uttrykker seg på følgende måte:

*«Ideelt sett burde man kunne sende forslag og nye ideer inn i systemet for at det deretter skal bli bearbeidet av samtlige enheter som blir berørt av dette forslaget. Avslutningsvis vil man få et sluttprodukt som er ferdig bearbeidet og klart til å ta i bruk».* (A5, intervju)

A1 forklarer at å melde ting i Synergi tidvis kan likestilles med å «skrike ut i skogen». Problemet med Synergi, slik det fremstår ut fra flere av informantenes beretninger, er at mottaker/behandler i for stor grad kan velge å neglisjere det som kommer inn via systemet. Et flertall av informantene peker på datasystemer for innmelding av nye forslag og ideer. Det er kun A1 som gir uttrykk for at det burde være flere arenaer for slik formidling. A1 uttrykker et ønske om egne møter for innovasjon der hvor hele organisasjonen er representert. Fokuset i disse møtene bør etter A1 sin mening ikke bare fokusere på problemene de enkelte avdelingene har, men hvordan man kan hjelpe hverandre til å finne bedre løsninger.

#### **5.2.4 Tilrettelegging**

Uten at ordet tilrettelegging blir videre utdypet i intervjuene kan det virke som det for lite tilrettelegging for å drive innovasjon for medarbeiderne i politiet. A4 svarer kontant «nei» på spørsmål om det er tilrettelagt. I hans daglige virke oppstår det som følge av arbeidssituasjonen såkalt «ledig tid» som i utgangspunktet skal benyttes til det som er avdelingens høyeste prioritet, da gjerne i form av kriminalitetsforebygging. Det er denne tiden A4 bruker på å innovere, men ofte strekker ikke denne tiden til og da blir det å benytte fritiden.

A2 opplever også for liten tilrettelegging for å drive avdelingen sin videre. Hen opplever at det er for mange som ønsker å påvirke hverdagen til avdelingen og medarbeiderne. Som følge av dette får ikke avdelingen utviklet seg. A2 sier dette:

*«I utgangspunktet er det seksjonsleders jobb å drive innovasjon. Det følger av stillingsbeskrivelsen som kom med nærpolitireformen. Men når den strategiske ledelsen skal ned på skrue- og mutter-nivå så spiser det opp kapasiteten deres».* (A2, intervju)

A1 peker på faglederens manglende evne til å sørge for innovasjon innenfor deres fagområder. Slik A1 beskriver det er fagledere blitt spist opp av rapportering og formaliteter. I tillegg blir de tillagt rene produksjonsoppgaver som går utover kapasiteten deres til å drive faget videre.

Informantene ble også stilt spørsmål om det er etablert noen form for insentiver til de som kommer med forslag og ideer. Det entydige svaret på dette var at slike ordninger ikke er etablert. I denne sammenhengen var de fleste av informantene inne på lønn i form av økonomisk belønning. Dette ble pekt på som et utfordrende område spesielt for politiet som er bundet av strenge rammer når det kommer til lønn. Videre ble det nevnt at forrang når det gjelder tildeling av kurs og hospiteringer kunne være en belønning, men at dette også var utfordrende da slike ting skal tildeles etter andre kriterier. Til tross for dette ble det påpekt av en informant at lønn er gitt ved enkelte anledninger. Den mest anvendbare belønningen slik informantene ser det er ros, positiv omtale og lignende ordninger. En av informantene etterlyser et system som tilfredsstillende en likere behandling til de som kommer med ideer og forslag.

### 5.3 Struktur og ledelse

Uavhengig av hvordan informantene ser på innovasjon og hvordan de oppfatter fokuset og tilrettelegging for innovasjon, er det flere elementer som gjør seg gjeldende for hvordan innovasjonsarbeidet faktisk utspiller seg. *Struktur og ledelse* er et tema som favner vidt. Dette temaet omhandler blant annet økonomi, politiske føringer, organisering og ledelse. Under dette teamet er det flere faktorer som informantene trekker frem når det gjelder positiv og negativ innvirkning på MDI i politiet.

	A1	A2	A3	A4	A5
<b>Barrierer og hindre for innovasjon</b>	Lange beslutningslinjer og vegring for å beslutte.	Dårlig kultur og avhengig av person	Organiseringen kan være til hinder for innovasjon.	Toppstyrt og behov for likhet i politiet	Økonomi, kultur, politikk
<b>Forventninger til at medarbeider kommer med ideer/forslag</b>	Ledere forventer at medarbeidere tar eierskap til oppgavene sine.	Ledere gir uttrykk for forventninger som ikke eksisterer.	Hierarki som hinder. Forventninger yngre vs. eldre.	Nei, merker bare misnøye i etterkant.	Ja, men ikke som et uttalt mål.

<b>Oppfølging av ideer og forslag</b>	Nærmeste ledelse følger opp bedre enn den fjerne ledelsen.	Viktig å ikke avfeie forslag. Folk er vandt med å ikke bli tatt seriøst.	Vanskelig å har rom for å følge opp alt.	Tilfeldig oppfølging.	Ledere har ofte et annet perspektiv enn medarbeidere.
---------------------------------------	--	--	--	-----------------------	---

Tabell 5: Struktur og ledelse, funn

### 5.3.1 Topptungt

Samtlige av informantene er inne på begreper og forklaringer som enten gir direkte uttrykk for eller peker i retning av at politiet er en topptung organisasjon.

A3 mener organiseringen av politiet kan være til hinder for innovasjon. Hen beskriver politiet som en veldig regelstyrt organisasjon og at det egentlig ikke står på forslag til løsninger. A3 opplever at hen må prioritere strengt. For å unngå slike konflikter mener A3 at hver enkelt må ha mer helhetsforståelse for hva som rører seg i organisasjonen.

*«Jeg knuser drømmer. Andre opplever at jeg ikke har blikket for hva som skjer» (A3, intervju).*

A1 peker på lange linjer og det hen beskriver som en form for beslutningsvegring. Videre understreker hen at dette gjelder de virkelig store ideene og at de mindre ideene kan være enklere å få gjennom.

*«Jeg tror politiet som organisasjon er organisert på en slik måte at man neppe kan få ut det maksimale potensialet. Jeg vet av enkeltpersoner som har løsninger og forslag til løsninger på problemer vi bruker mye tid på i hverdagen, men som rett og slett ikke vet hvor de skal henvende seg. Dersom innovasjonen, ideen eller forslaget den enkelte medarbeider besitter må helt opp i organisasjonen for å bli iverksatt så tror jeg man nesten må bruke en tredjedel av karrieren sin på å få det til. Man er ikke bare avhengig av egen innsats, men man må treffe på de riktige personene på veien.» (A1, intervju)*

Den politiske styringen av politiet blir også trukket frem som en faktor som i stor grad påvirker medarbeideres evne til å drive utvikling og innovasjon. A5 har forståelse for at politikk nødvendigvis ikke går hånd i hånd med den utviklingen politiet selv ønsker seg. A5

mener det er helt riktig at innbyggerne selv skal kunne påvirke hvordan politiet gjør jobben sin og til dels hvordan de er organisert.

*«Etter mitt syn holder den sittende regjering befolkningen for narr når de åpner små politistasjoner rundt omkring i landet. Internt kaller vi slike stasjoner for skinnkontor fordi det utad fremstår som at politiet har en tilstedeværelse og et tilbud, men at det egentlig er helt fraværende».* (A5, intervju)

A3 peker på det samme problemet når det kommer til politisk styring og etterlyser mer tid til å gjennomføre de langsiktige målene. Hen beskriver at det tar tid å få ting til å fungere og det som fremstår som den største hemmeren i innovasjonsarbeidet er de politiske endringene som kommer hvert fjerde år i form av stortingsvalg. Deretter peker A3 på tildelingene på statsbudsjettet som en faktor i samme uforutsigbare kategori. Slik som A5 og A3 fremlegger det kan det virke som om det er lite samsvar mellom at politiet skal drive innovasjonsarbeid og at de økonomiske føringene er slik som de er.

A3 har lederperspektivet når hen peker på viktigheten av et felles mål. Videre peker A3 på at det er viktig å sette rammer for virksomheten å gi et mandat.

*«Jeg tror det er viktig at vi klarer å skape en felles forståelse for hvor vi skal. Det er håpløst hvis vi lar noen bruke kreativiteten sin på noe som vi ikke kan gjennomføre».* (A3, intervju)

### **5.3.2 Ingen tydelig visjon**

I våre funn er det flere som etterlyser en tydeligere visjon, eller synonymmer til dette begrepet, i politiet.

*«Vi burde ha en visjon, en fremtidsvisjon vi navigerer etter. Det føler jeg at mange avdelinger mangler. Det gjør at man famler i blinde, at man skjærer ut av kompasskursen.»* (A2, intervju)

*«Vi har for mange prioriteringer som trekker oss i for mange retninger. Det gjør det nok vanskelig for oss å jobbe under en felles parole, et slagord, som styrker felleskapet og som gjør det tydelig hvor vi er på vei hen». (A5, intervju)*

Gjennom intervjuene fremstår det som at mangelen på visjon, store ambisjoner og arbeidsmengde gjør det utfordrende for enkelte å utfolde seg. Det etterlyses blant annet en tydeligere visjon å arbeide under som gir arbeidet mening samtidig som man har noe å rette seg etter.

*«Jeg kjenner til at POD jobbet med en visjon for et par år siden, men at den ble lagt på is. Ønske om en visjon ble kritisert den gangen for å være for flåsete, men jeg tenker det er en god i det. Forsvarets visjon tror jeg er «For alt vi er og alt vi har», hvorfor kan ikke vi ha noe lignende som engasjerer?» (A1, intervju)*

### **5.3.2 Manglende ressurser - bemanning**

Det er neppe noen organisasjon i offentlig sektor som kan si seg helt fornøyd med tilgangen på ressurser. Slik det blir fremstilt i intervjuene er ei heller tilgangen på ressurser i politiet tilstrekkelig for å drifte organisasjonen ideelt. Med ressurser i denne sammenhengen menes den ressurs som fremheves av flere informanter som avgjørende; *bemanning*. Samtidig fremheves viktigheten av å ha den riktige bemanningen, i form av engasjerte medarbeidere.

*«Vi har mer å gjøre, men vi blir ikke flere folk. Det går forhåpentligvis ikke ut over kvaliteten på arbeidet, men det går ut over muligheten vår for å drive utvikling. Enkelt steder i organisasjonen har det vært et stort innslag av vikarer for å ta unna sesongtopper knyttet til våpensøknader og passproduksjon. Vi tar inn folk, lærer de opp og sender de ut igjen. Det er en evig runddans.» (A5, intervju)*

*«Bemanningen strekker ikke til. Året 2023 skriver seg inn i historien som det mest stusselige året personellmessig. Man skulle tenke seg til at dersom en person går ut i permisjon eller slutter i jobben så skal vedkommende bli erstattet. Dette skjer i mindre grad nå enn det gjorde før. Stillingshjemler var noe man hadde og som var et absolutt. Nå er det mer flytende og vakansene øker. Se for deg at du plutselig mister en maskinist om bord på et skip og maskinisten ikke blir erstattet, da vil skuta sakte men*

*sikkert bevege seg saktere og til slutt kanskje stoppe opp. Kanskje kan andermaskinisten jobbe hardere, men det går neppe i lengden». (A1, intervju)*

### **5.3.3 Forslag om åremål for lederstillinger**

Samtlige informanter bemerker ledere som viktige premissgivere for MDI. Informantene A2 og A3 kunne tenkt seg at ledere i større grad utfordret seg selv og at systemet også utfordret ledere til å tenke nytt, prøve seg i nye stillinger eller tilsvarende. I denne sammenhengen bringer både A2 og A3 forslaget om åremålsstillinger for ledere i politiet. Slik det er i dag er det kun politimestrene som sitter i åremålsstillinger i politidistriktene.

*«Jeg mener jo at man som leder burde sitte på åremål, og da helt ned til avsnittsnivå. Ideelt sett burde man vært leder i en funksjon i maksimalt seks år og deretter rullert innad i distriktet. Her er stillingsvernet et vesentlig hinder. Jeg mener det ville vært veldig sunt å rotert på leder». (A2, intervju)*

*«Vi har det kanskje bra i organisasjonen vår, men det er kanskje ikke så bra med tanke på at vi skal bevege oss fremover. Som leder kan du sitte i tretti år uten at du blir målt på hva du har prestert. Du hemmer jo andre i å komme til i løpet av de tretti årene. Det er jo bare helt øverst vi har åremålsstillinger.» (A3, intervju)*

### **5.3.2 Teknologi**

Mens den teknologiske utviklingen skyter fart ellers i samfunnet, er det flere av informantene som påpeker de manglende teknologiske fremskrittene i politiet. A1 peker på at det gjennom det kommende statsbudsjettet virker å være tildelt midler kun for å drifte systemene vi har i dag – ikke utvikle. Videre peker A1 på to åpenbare muligheter når det gjelder MDI og teknologi i politiet. Det ene er at medarbeidere kan ta i bruk teknologi som allerede eksisterer i organisasjonen på en ny måte, eller så må medarbeidere melde behov for den teknologien de mener må på plass og sende den videre opp i systemet.

A3 forteller nærmere om et QR-system hen sammen med andre ansatte utarbeidet blant annet for sjekklister for utstyr med videre. Systemet var testet ut, teknologien lå der, men kravet til informasjonssikkerhet i teknologien A3 hadde tilgang til var ikke tilfredsstillende til at systemet kunne brukes ellers i organisasjonen. A3 tok dermed kontakt med PIT (Politiets IT-

tjenester) for å høre om de hadde tilgang på teknologi i form av programvare som kunne nyttes, men det hadde de ikke. A3 syntes dette var merkelig, en teknologi han selv ved bruk av enkle løsninger tilgjengelig som privatperson kunne sy sammen til en innovativ tjeneste som alle kunne dra nytte av var ikke tilgjengelig for et av det offentliges største IT-organer. A3 valgte å ikke ta opp kampen videre, men slo seg til ro med at PIT åpenbart ikke forstod at behovet var der og at det kunne bety både besparelser og kvalitativt bedre løsninger. Samtidig uttrykker A3 forståelse for at PIT må prioritere sine ressurser. A3 tror forslaget kunne fått gjennomslag dersom det hadde kommet fra noen lengre opp i systemet.

A1 er raskt ute i sitt intervju med å peke på koronapandemien når hen snakker om teknologi og fremviser følgende bilde hen har på mobiltelefonen.



Figur 8. Bilde fremvist av informant A1. Gjengitt av Jørgen Danielsen

For A1 fremstår det ikke som åpenbart at mange innovasjoner kom som følge av pandemien. Videomøter var allerede etablert og fjern-/ hjemmekontor var kjent for flere, men som følge av pandemien mener A1 at innarbeidingen av blant annet videomøter og fjern-/ hjemmekontor gikk mer knirkefritt enn dersom det hadde blitt innført utenfor pandemien. A1 sier følgende:

*«Vi hadde ikke noe valg. Nå ser vi hvordan møter gjennomføres uavhengig av hvor folk er. Forhåpentligvis kan vi gjennomføre møter som ikke har blitt gjennomført tidligere på grunn av distanse og dyre reisekostnader. Jeg håper vi sparer inn midler på dette som kan brukes på andre ting. Den samme effekten håper jeg vi har av hjemmekontor. På fredager er det ganske glissent her. Folk har dratt på hytta og jobber derfra. Forhåpentligvis sparer vi kontorplasser på slikt og leiekostnadene går ned. Samtidig må vi huske at vi er en beredskapsorganisasjon. Skjer det noe så hjelper det ikke at du er ti mil unna.» (A1, intervju).*



Til tross for at vi lever i en tid der man forventer at mye av dokumentasjon skjer digitalt ser vi at det fortsatt benyttes analoge verktøy for i dette øyemed. A4 forklarer en rekke manuelle operasjoner:

*«Det er flåsete. På uniformen min har jeg en penn, den forsøker jeg å benytte minst mulig. Jeg tenker den tilhører en annen tid enn den vi lever i nå. Det er så klar enkelt å bare ta den frem for å skrive i kvitteringsbøker for utstyr, fylle ut kjørebok og signere forkynte dokumenter, men med tanke på at den samme informasjonen registreres parallelt i andre datasystemer så føles det fullstendig unødvendig». (A4, intervju)*

### **5.3.3 Statistikk og målkrav**

Typisk for en offentlig tjenestetilbyder som politiet er rapportering av resultater og definering av måloppnåelse. Klarer politiet å produsere de tjenestene man ønsker og er kvaliteten god nok? Denne typen målinger blir fremhevet som en brems for det innovative arbeidet. A1 har dette å si om temaet:

*«Denne problemstillingen burde de som tildeler midler og definerer mål for politiet være klar over. De må stille seg spørsmålet; «Hva er gode polititjenester?». Etter mitt syn kan ikke alt måles i tall og søylediagram. Kvalitet og kvantitet er to helt forskjellige ting. Forebygging av kriminalitet, produksjon av beredskap, kompetanseheving, trening og utvikling kan til en viss grad måles i timer og minutter, men kvaliteten kommer aldri frem. Et viktig parameter for å definere om politiet gjør en god jobb måles i innbyggerundersøkelsen, en undersøkelse som viser publikums tillitt til politiet målt i prosent. Selvfølgelig skal politiet være opptatt av å opparbeide seg publikums tillitt, men publikum er neppe de riktige til å politifaglig avgjøre hva som er gode kvalitative polititjenester. Vi må ikke stanse utviklingen bare fordi publikum er fornøyd og at statistikken er god». (A1, intervju).*

Videre påpeker A1 at selve rapporteringsarbeidet også går ut over tid som kunne vært brukt på innovasjon:

*«Rapportering har blitt kanskje den viktigste arbeidsoppgaven til både medarbeidere og ledere. Det tar tid, tid som kunne blitt brukt på utvikling og innovasjon. (A1, intervju).*

### 5.3.5 Få eksempler

Som en del av intervjuet ble informantene bedt om å komme med eksempler på innovasjoner og gjerne innovasjoner som var drevet frem av medarbeidere. Som vi ser av tabellen ble det referert til få innovasjoner fra informantene våre. Bakgrunnen for dette er vanskelig å fastslå, men det kan være at informantene enten tenker for avansert eller ut fra forberedelsene bare hadde notert seg en innovasjon. Videre ser vi at samtlige kommer med innovasjoner som har et innslag av digitalitet i seg og at det kan begrense ytterligere eksempler.

	A1	A2	A3	A4	A5
<b>Eksempler på innovasjoner</b>	Digitale forelegg.	Grensekontroll-applikasjon	Søk- & redning.	QR-kodesystem.	Digital våpensøknad

Tabell 6: De gode eksemplene

## 5.4 Kultur

Det tredje delkapitlet under kategorien «funn» handler om temaet *kultur*. I teorikapitlet har vi sett på begrepet kultur og vært vitne til hvor sammensatt det er. Informantene trekker inn kulturbegrepet i svaret sitt i flere av spørsmålene i intervjuet blant annet som forklaring på hva som har positiv og negativ innvirkning på MDI.

	A1	A2	A3	A4	A5
<b>Forståelse av innovativ kultur</b>	Det motsatte av det vi har i politiet..	Noe man ønsker seg.	Når vi leter etter bedre løsninger.	«The internship» Film om Google.	Takhøyde og samarbeid.
<b>Oppfattelse av kulturen for å drive innovasjon</b>	Enkeltpersoner, men ikke nok til å definere en kultur.	Mangler slik kultur og en tydelig visjon.	Yngre vs. eldre kulturbærere.	Kulturen for innovasjon sitter ikke i veggene.	Enkelte er flinke til å se muligheter.
<b>Rom for å prøve og feile</b>	Ja, men det mangler system for tilbakemeldinger.	Ja, men nødvendigvis ikke i hele etaten.	Ja, opplever rom for å feile.	Ja, men gjentatte feil følger deg.	Ja, to steg frem og et tilbake. Sakte fremover.

Tabell 7: Kultur, funn

### 5.4.1 Innovativ kultur

Det virker å være en allmenn oppfatning blant informantene at innovativ kultur er noe man ønsker. Flere av informantene peker på forskjellen mellom det å være innovativ på den ene siden og det å la ting «skure og gå» på den andre. A2 har følgende å si:

*«Da jeg begynte i politiet fikk jeg et veldig godt råd av en som hadde jobbet i politiet i flere år. Han sa jeg hadde to valg; enten kunne jeg velge å være fremoverlent, kjeft på alt som er, bruke masse tid på å klage. Eller så kunne jeg velge å gjøre det beste ut av det vi har, og ta til takke med det. Jeg måtte samtidig være klar over at politiet har eksistert i over 100 år og at jeg ikke ville klare å forandre på noe». (A2, intervju)*

A2 sier hen forstår begrepet innovativ kultur på en slik måte «det er sånn vi vil ha det hos oss» og at den innovative kulturen er helt avhengig av de riktige personene. I intervjuet med A3 peker hen på to forskjellige retninger når det kommer til innovativ kultur:

*«Jeg tenker mye ligger til hvilken alder man tilhører. Du har drivere blant de yngre og negative kulturbærere som gjerne er blant de eldre. Vi må passe på at sistnevnte ikke få for mye makt. Vi må ta vare på den gode kulturen». (A3, intervju)*

Under temaet kultur ser vi også nærmere på hvilke forventninger som foreligger til at medarbeidere skal komme med ideer og forslag. Her forteller A3 at den hierarkiske strukturen er til hinder for dette, at det raskt kan bli misforståelser når en strategisk leder snakker med fotfolket om detaljer og ikke strategi. A2 sier følgende om forventninger:

*«Ledere over meg liker vel å tro at forventningene ligger der, men... For meg beriker det hverdagen min når medarbeidere innoverer. Utfordringen min er å rekruttere og finne innovative medarbeidere blant den grå massen som kommer fra samme skole» (A2, intervju)*

A4 velger å se til filmen «The Internship» som omhandler teknologigiganten Google. A4 forklarer at filmen er en dramatisering og at den innovative kulturen som presenteres i filmen fremstår som en karikatur på det som er virkeligheten.

*«I filmen er det åpenbart at Google dyrker innovativ kultur for det det er verdt. Det virker som at innovasjon er selve kjerne i bedriften. Det er klart vi kunne ha sklier mellom etasjene og ballrom fremfor kjedelige trapper og sittegrupper her også, men det ville kanskje ikke passet seg helt.» (A4, intervju)*

A1 er også innpå det samme temaet og mener at dersom innovasjon skal gjøre seg gjeldende, så må det være representert flere steder enn kun i dokumenter og festtaler.

#### **5.4.2 Subkultur**

A2 er tydelig på at hen ønsker en tydelig kultur på sin avdeling, men at det finnes krefter som kjemper mot dette. Subkulturene har gjerne en sammenheng med hvem som jobber sammen, hvordan de påvirker hverandre og hvem som er fremtredende personer som påvirker andre.

*«Vi opplever også en del subkulturer. Det er noe jeg prøver å motvirke. Vi har kanskje tre til fire subkulturer som er veldig steke i avdelingen vår og det er ikke bra for helhetskulturen.» (A2, intervju)*

Skillet mellom ulike typer av personer og kulturer kommer også til syne i intervjuet med A5. Dette er faktorer som påvirker arbeidet med å utvikle seg i retning av et felles mål:

*«Jeg har lært at det finnes i hovedsak to personer i denne etaten. Vi kan skille mellom diltere og drivere. Dilterne er de som hangler bak og som følger etter. De går ikke i bresjen for noe og er i utgangspunktet skeptisk til alt så frem de vil fremme sine synspunkt i det hele tatt. Driverne er de som går foran. De kommer med nye ideer og setter de til livs. De lar seg ikke påvirke i stor grad av driverne, men søker heller å motivere de til å ta del i sitt arbeid.» (A5, intervju)*

Det som kommer frem fra både A2 og A5 er ikke ulikt det som kommer frem i de andre intervjuene. Flere av informantene påpeker ulikheter blant ansatte når det kommer til det å ta del i arbeidet, være aktiv pådriver og drive organisasjonen fremover. A1 velger å nyansere dette bildet i sitt intervju:

*«Jeg tror vi må være forsiktige med å tillegge enkeltpersoner for mye av skylden for at kulturen blir som den blir. I mine øyne utgjør ikke en enkelt ansatt den helhetlige kulturen, men det er summen av alle ansatte som definerer kulturen, fra leder til medarbeider. Vi er flinke til å sette personer i bås og skille mellom de som gjør mye og de som ikke gjør noe som helst. Slik jeg ser det finnes det viktige nyanser her og det finnes ingen som er enten eller» (A1, intervju).*

#### **5.4.2 Kulturbygging**

Flere av informantene er inne på hendelser og tema som kan relateres til kulturbygging. Enten at det gjøres med kulturbygging som uttalt mål eller at man oppnår kulturbygging som en utilsiktet effekt.

*«Vi bestemte oss for å drive aktivt med kulturbygging da vi flyttet inn i en helt ny politistasjon. Da startet vi med nokså blanke ark. Da meldte hele lederleddet gris og outsourcet hele opplegget til mannskapet. Det gjorde at vi manglet lederforankring. Det var utrolig mye bra som kom frem og jeg mener det var riktig å holde litt avstand, men samtidig feil at ledelsen meldte seg helt ut. Det medførte at man manglet eierforhold til en viktig prosess i organisasjonen. Det er jo et forferdelig tap, at mannskapet skal bygge en kultur, men ledelsen er ikke med på det.» (A2, intervju).*

*«Jeg tenker vi må bygge en sterkere kultur og at det må legges til rette for det. Ledelsen må ikke være redd for at kulturen vår skal dreie i feil retning. Dette kan løses ved at de er tett på og gjennom sin tilnærming kan påvirke kulturen i en positiv retning. Som politi opplever man ofte sterke inntrykk gjennom å se samfunnets skyggeside. Inntrykkene og opplevelsene gjør at vi føler et slags samhold. Det ideelle slik jeg ser det er å ha formalisert noen av de kulturbyggende elementene som for eksempel opprykk i stilling, bestått kurs/utdanning og markering ved god oppdragsløsning.» (A1, intervju)*

#### **5.4.3 Aksept for å feile**

Informantene blir gjennom intervjuet spurt om det er rom for å prøve og feile når det er snakk om nye ideer og forslag. De fleste sitter med et inntrykk av at det er en aksept for å gjøre feil. På det konkrete spørsmålet svarer to av informantene slik:

*«I min verden - ja. Ellers i etaten – usikker. Det mangler en konsekvent oppfølging av slike forslag» (A2, intervju)*

*«Ja, jeg synes at det er rom for å prøve og feile. Jeg er ikke redd for å prøve en ting og si at vi er nødt til å si nei. Vi gjør en kjapp evaluering og så prøver vi ut noe annet.» (A3, intervju)*

*«Jeg opplever at det er rom for å teste ut ting og gjøre feil. Det jeg imidlertid savner er at ting gjøres i en bestemt rekkefølge. Nye ting som settes til live må evalueres etter en bestemt tid for deretter å bli eventuelt justert eller avsluttet. Det kan ikke være slik at nye løsninger bare blir lagt på is uten at det ligger en godt begrunnet avgjørelse i bunn.» (A1, intervju)*

Vi ser her en likhet i opplevelsen av rommet for å gjøre feil. Videre etterlyses det tydeligere rutiner på hvordan nye ideer og forslag skal følges opp, evalueres, avsluttes eller videreføres.

## **5.5 Oppsummering av funn**

I denne delen av oppgaven har vi presentert de empiriske funnene våre. Kapitlet tar utgangspunkt i de individuelle semistrukturerte intervjuene vi har gjennomført med våre informanter som utgjør vårt datamateriale. Gjennom tematisk analyse av datamaterialet endte vi opp med de fire hovedfunnene relatert til forståelse av innovasjon, fokus og tilrettelegging for å drive medarbeiderdrevet innovasjon, struktur og ledelse som viktige premissgivere for innovasjonsarbeidet og kulturens viktige betydning.

Hovedtrekkene i disse funnene er manglende forståelse for innovasjonsbegrepet, lite fokus og tilrettelegging for innovasjon, en struktur som ikke er ideell for innovasjon, utfordrende ledelse med manglende retning og en mangel på kultur og kulturbygging.

## **6.0 Diskusjon**

Formålet med denne delen av oppgaven er å diskutere funnene i vår studie. Så langt har vi presentert caseorganisasjonen, aktuell teori, begrunnet metodevalget og presentert innsamlet data i form av intervju og analyse. Som beskrevet i metodekapitlet, har vi lagt grunnlaget for

videre arbeid med forskingen. I denne delen av oppgaven vil vi diskutere de teoretiske perspektivene opp mot funnen våre. Vi har valgt å strukturere diskusjonen på noenlunde samme måte som presentasjonen av funndelen.

Problemstillingen er som følger:

*«Hvordan fremme medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?»*

I arbeidet med å avgrense problemstillingen utformet vi i tillegg følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan forstås innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?
2. Hvordan hemmer eller fremmer kultur, struktur og systemer muligheten for å fange, utvikle og iverksette ideer?

I følgende del vil vi koble de empiriske funnene våre sammen med teorien, og på denne måten besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. I hovedsak vil diskusjonen bestå av fire hoveddeler; forståelse av innovasjon og MDI, fokus og tilrettelegging, struktur og ledelse og kultur.

## **6.1 Forståelse av innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon**

Innovasjon og MDI er to nøkkelbegreper i vår oppgave. Ulike definisjoner på innovasjon ble trukket fram i den teoretiske delen av oppgaven. Basert på funnene gjort i intervjuene er det inkrementell innovasjon som er mest fremtredende for MDI i politiet. Inkrementell innovasjon forklares som en oppgradering av eksisterende tjenester og produkter og foregår gradvis (Aasen og Amundsen, 2011) Parallelt med dette definerer Tidd & Bessant (2009) ordet innovasjon som «å fornye». Oslomanualen (Oslo Manual, 2018) beskriver innovasjon som en vesentlig endring av eller en ny organisering, kommunikasjonsmetode, nytt produkt, eller ny tjeneste. Svarene vi fikk på spørsmålet «hva forstår du ved innovasjon?» underbygger dette. A2 forklarer innovasjon som en dynamisk prosess hvor organisasjonen politiet utvikler seg i takt med samfunnet ved å ta i bruk ny teknologi og nye metoder. Både A1 og A4 er enige om at innovasjon ikke nødvendigvis trenger å representere en stor endring. Vi opplever at ledere og medarbeidere til en viss grad forstår hva innovasjon betyr, og samtlige ser på innovasjon som noe nytt. Til tross for dette er det flere som ikke har noe særlig forhold til begrepet innovasjon annet enn at de vet det medfører noe nytt eller en endring, og at de oppfatter det som nyttig. Intervjuene viser at intervjuobjektene hver for seg har noe

manglende forståelse for hva innovasjon er. På den ene siden er det mye kunnskap hos objektene, og setter en de sammen har de kunne dekket flere definisjoner av begrepet innovasjon. På en annen side kan det ses på som en svakhet i teorien at det ikke finnes en eksakt definisjon av begrepet innovasjon.

Et sentralt funn er kompetansen på innovasjon. Ifølge Tidd & Bessant (2009) har mennesker unike evner og kunnskaper til å løse problemer, og vil derfor ha innvirkning på innovasjon i organisasjonen. Derfor anbefales det at medarbeiderne må vite hva innovasjon er, og hvordan deres kunnskap og erfaring kan være med på utvikling av organisasjonen politiet. For det andre må de gis verktøyene til å jobbe med innovasjon – hvilke prosesser jobbes det etter i politiet, hvordan fremme ideer og lignede. Ledere i politiet vil ha en viktig rolle i å bygge opp og spre denne kompetansen. Tverrfaglighet vil være viktig i denne prosessen, og en annen vei til suksess kan være å samarbeide tett med sin egen utdanningsinstitusjon, Politihøgskolen, som til daglig jobber med forskning og undervisning. Ut fra dette tenker vi at organisasjonen vil være bedre rustet til å drive og ikke minst lykkes med innovasjon om organisasjonen skaffer seg riktig kompetanse til å drive effektiv innovasjon i politiet. Riktig kompetanse vil enklere føre arbeidet med innovasjon i riktig retning.

Flere av funnene gjort under innovasjon er også relevante for MDI. I følge Høystrup (2012) kan MDI forstås som en form for direkte deltakelse fra medarbeidere som søker å utvikle, implementere og foreslå endring. Dette støttes av samtlige intervjuobjekter som alle fremhever medarbeiderne som en viktig del av MDI. Både A1 og A4 peker på initiativet fra medarbeiderne som en viktig faktor når det er snakk om MDI. Dette harmonerer godt med Aasen & Amundsen (2015) som beskriver hvor viktig de ansattes ideer, kunnskap og erfaring er for utvikling gjennom MDI. Intervjuobjektene er alle tydelige på at medarbeidernes styrker bør utnyttes i arbeidet med MDI, og hvor viktig det er at de inkluderes i arbeidet.

Ifølge Aasen & Amundsen (2015) er ledelsen ansvarlige for å definere arbeidets mål og retning. Vi opplever at det ikke er noen klar retning eller mål i organisasjonen hva gjelder MDI. Intervjuobjektene klarer å gjøre seg opp en mening av hva MDI er, og noen er også innom områder hvor det er stort potensiale for MDI i organisasjonen for eksempel A2 som nevner fagområdet tungbiltrafikk.



## 6.2 Fokus og tilrettelegging

I dette underkapitlet ønsker vi å diskutere for å finne svar på oppgavens andre forskningsspørsmål; *Hvordan hemmer eller fremmer kultur, struktur, og systemer muligheten for å fange, utvikle og iverksette ideer?* I denne sammenhengen ønsker vi å se nærmere på fokuset og tilretteleggingen for å drive innovasjon og MDI i politiet.

Flere av intervjuobjektene uttrykker at innovasjon er viktig for politiet, da politiet som organisasjon må utvikle seg i takt med samfunnet. Ifølge John & Kemp (2003) og Aasen & Amundsen (2015) finnes det seks generelle suksessfaktorer i innovasjonslitteraturen som kan gjøre seg gjeldene i flere organisasjoner:

### 1. *At arbeidet oppleves som utfordrende*

Noen informanter påpeker at politiet er en hendelsesstyrt organisasjon med krevende arbeidsoppgaver hvor det er umulig å forutsi hvordan arbeidsdagen blir. Videre kan man fremheve politiets ivaretagelse av samfunnsoppdraget i en krevende tid som utfordrende i seg selv.

### 2. *At medarbeiderne har autonomi i løsning av arbeidsoppgaver*

En av informantene viser til at politiet er en hendelsesstyrt organisasjon hvor publikum kommer først. «Ledig tid» skal dedikeres til avdelingens høyeste prioritet, gjerne kriminalitetsforebygging. Dette fører ofte til at medarbeiderne er nødt til å bruke av fritiden for å kunne drive med innovasjon. Ledere lengre opp i organisasjonen har ofte ikke kapasitet til å drive med innovasjon selv om det følger stillingsbeskrivelsen deres. Vi tolker det som at medarbeiderne i første linja har liten grad av selvstyre når det gjelder arbeidshverdag og arbeidsoppgaver mens ledelsen har en viss grad av selvstyre, men spises opp av formaliteter, rapportering og tillagte produksjonsoppgaver.

### 3. *At de har en opplevelse av et «støttende klima»*

Samtlige intervjuobjekter påpeker viktigheten av at medarbeiderne er en del av innovasjonsarbeidet i organisasjonen. Likevel kommer det frem at det mangler et entydig svar på hvor en kan formidle sine ideer, forslag og innovasjoner. Informantene trekker også frem informasjon og informasjonsdeling når arenaer for formidling tas opp. Ut fra våre funn fremstår det også noe tilfeldig hvordan forslag og ideer mottas

av ledelsen og at det «støttende klimaet» kan variere. Videre hevder samtlige informanter at det er rom for å feile i politiet. Denne aksepten kan oppleves støttende.

4. *At det fokuseres strategisk på innovasjon i organisasjonen*

Overordnet forholder politiet seg til en virksomhetsplan som sier lite om innovasjonsarbeid. En av informantene fastholder at det er et strategisk fokus på innovasjon gjennom politidirektoratets omverdensanalyse. I tillegg ble det forklart at seksjonsledere i politiet har innovasjon som en del av stillingsbeskrivelsen sin. Til tross for dette opplever medarbeiderne at det ikke er fokus på innovasjon i politiet. Det er også hensiktsmessig å nevne at det eneste politidistriktet som har innovasjon i avsnittsnavnet er Oslo politidistrikt som driftes på en annen måte enn de resterende politidistriktene i landet.

5. *At virksomheten har mange eksterne relasjoner med hyppig kontakt*

Det antas at organisasjonen har kontakt med eksterne relasjoner, men dette var ikke noe vi undersøkte direkte i intervjuene, ei heller noen som kom inn på temaet eksterne relasjoner under intervjuet.

6. *At medarbeiderne får innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold*

Organisasjonen befinner seg i offentlig sektor, og markeds- og etterspørselsforhold vil derfor ikke være et stort tema. Det er likevel verdt å ta med seg A1 sitt resonnement om tiden vi lever i, og at pandemi, krig, klima og økt prisvekst fører med seg løpende endringer som innovasjon kan være med på å løse.

Begrunnet i faktorene ovenfor vil en kunne si at politiet har et noe mangelfullt grunnlag for å være gode på MDI. En syvende faktor, som også ble nevnt under intervjuene, er ledelsen og dens viktige rolle. At ledelsen har en viktig rolle underbygges også av Cummings & Oldham (1997) som fant at en støttende, lite kontrollerende ledelse vil være motiverende for medarbeiderne. Motivasjon trekkes også frem av A2 som ser på innovasjon som en nøkkel til å motivere ansatte for å bidra til utvikling av organisasjonen.

Basert på svarene gitt av informantene fremstår det som at det er noe varierende fokus på innovasjon i politiet. A1 fastslår at det ikke er fokus på innovasjon i politiet, og at det er tilfeldigheter om det forekommer. A4 oppfatter fokuset på innovasjon som både og, mens A3

viser til overordnet planverk og analyser men fremholder også at det er vanskelig å til endringene nedover i organisasjonen.

### **6.2.1 Incentiver**

Gjennom intervjuene våre ønsket vi å kartlegge eventuelle incentiver som «belønner» medarbeidere som kommer med nye ideer og forslag. Aplkan m. fl. (2010) understreker viktigheten av belønning satt i system for å motivere medarbeidere til å komme med og utvikle ideer. Flere av informantene ga uttrykk for at slik belønning er problematisk i politiet, i hvert fall når det kommer til lønn og andre goder. Med andre goder menes for eksempel kurs og hospiteringer. Ofte er det kvalifikasjonsprinsippet som gjør seg gjeldende når slikt skal fordeles. Incentiv i form av lønn er gitt i spesielle anledninger, men det kan ofte oppstå sjalusi og unødvendige konflikter som følge av dette. Problemene oppstår når det ikke er et fastsatt system for belønning. Noen av informantene ga uttrykk for at belønning i form av lønn kunne vært veien å gå. En informant trekker frem innovative medarbeideres evne til å belønne seg selv når de ser deres oppfinnelse blir tatt i bruk. Annen belønning som blir nevnt er at medarbeidere som kommer med nye ideer og forslag blir løftet frem som gode eksempler og at oppmerksomheten i seg selv blir som en belønning å regne. Både Kuvaas (2008) og Cerasoli et. al. (2016) omtaler temaet belønning i sin litteratur og fremhever blant annet de negative innvirkningen ytrebelønning og direkte incentiver som for eksempel bonusordninger har på samarbeidsklima, fellesskapsfølelse, tilhørighet, autonomi og mestring. I våre funn er blant annet sjalusi nevnt som en følge av belønning og herunder ser vi hvilke negative konsekvenser dette kan ha for blant annet samarbeidsklimaer og fellesskapsfølelsen i politiet. Om denne sjalusien kommer som en reaksjon på belønning i form av lønn eller positiv omtale/oppmerksomhet er ikke klargjort i våre funn. Det fremstår imidlertid som at dette er et tema hvor man må trå varsomt og etablere et godt system.

### **6.3 Struktur og ledelse**

I denne delen ønsker vi å se på struktur og ledelse da dette vil påvirke MDI, samtidig som det kan tenkes at struktur og ledelse vil bli påvirket av MDI. I intervjuene ble det ofte referert til ledelsen og dens avgjørende betydning for mange av prosessen i politiet. I litteraturen har vi også sett på viktigheten av ledelse når det er snakk om innovasjon og MDI.

### **6.3.1 Struktur**

Organisasjonsstrukturen i politiet er hierarkisk oppbygd og byråkratisk noe som ifølge teorien oppleves hemmende på MDI. Cummings & Worley (2013) peker på utfordringer med denne type struktur, og viser til at omstrukturering av organisasjonen for å være i takt med endringene. En flatere, mer fleksibel og enklere struktur fører ofte til en mer tilpasningsdyktig og innovativ organisasjon. Dette harmonerer også godt med Lazonick (2009) som fant en klar sammenheng mellom organisasjonens struktur og dens innovative evne. A4 beskriver organisasjonen som stor, toppstyrt og topptung. A3 ser på organiseringen som et hinder for innovasjon, og forteller om strenge prioriteringer. A1 viser til lange linjer og det som kan oppfattes som en form for beslutningsvegring. Også den politiske styringen av politiet trekkes frem som en hemmende faktor for medarbeidernes evne til å drive med utvikling og innovasjon. Både tildelingen på statsbudsjettet og stortingsvalgene hvert fjerde år oppleves som uforutsigbare. På bakgrunn av dette ser vi at det er flere forhold som gjør «skuta tung å manøvrere». En privat bedrift vil ikke påvirkes i like stor grad av den politiske styringen og hvilke føringer som legges til grunn. Nyhetsbildet den siste tiden har også vært preget at politiets økonomisk utfordringer, og bekrefter nok en gang at det er lite samsvar mellom økonomiske føringer og muligheter for å bedrive innovasjonsarbeid i politiet. Videre er ressurser en utfordring som også hemmer MDI i organisasjonen da det i utgangspunktet er for få ressurser til å drifte organisasjon ideelt.

Skal politiet henge med på utviklingen som skjer i samfunnet må organisasjonsstrukturen deres legge til rette for mer MDI, tverrfaglighet og nye arbeidsmåter (digitalisering og teknologi). Etter vårt syn vil en flatere struktur være gunstig for å drive utviklingen videre. Informantene viser til flere eksempler hva gjelder manglende teknologisk utvikling i organisasjonen.

### **6.3 Ledelse**

I litteraturen så vi Cummings og Oldham (1997) beskrive viktigheten av en støttende ledelse for å fremme medarbeidernes kreative potensiale. I medarbeiderdrevet innovasjon står medarbeideren sentralt. Det er dermed ikke sagt at ledelsen skal overlate alt til medarbeiderne. (Aasen & Amundsen, 2015) understreker at ledelsen er ansvarlig for å definere mål og retning innenfor MDI. I våre intervju er det eksempler på ledere som overlater mye av oppfølgingen av ideer og forslag til medarbeiderne selv og at oppfølging dermed ikke er ideell. Samarbeidsorientering i form av forankring både oppover og nedover i organisasjonen er en

suksessfaktor for MDI Amundsen et. (al.,2011a). I våre funn gis det uttrykk for at tillitten og forventningen til at ledere som står medarbeiderne nærmest skal følge opp nye ideer og forslag er større enn hos de lederne som er lengre opp i systemet. Dette kan tolkes som en hemsko for MDI, samtidig vitner det om at omsetting av medarbeidernes ideer og forslag er gjennomførbare på et lavere nivå der hvor man ikke behøver å involvere ledere høyere opp i organisasjonen.

Gjennom våre funn sitter vi også med et inntrykk av at flere av informantene peker oppover i systemet når de skal påpeke hva som hemmer arbeidet med innovasjon. Med tanke på at politiet styres etter prinsipper gjeldende for offentlig sektor vil det kanskje være en naturlig tilnærming på å finne årsaker til hvorfor situasjonen er som den er. Samtidig skal vi være klar over at hver enkelt leder bærer et visst ansvar.

#### **6.4 Kultur**

I forskningen vår har kultur vært omtalt flere ganger både i teoridelen og flere ganger av informantene i intervjuene. I oppgavens kapittel seks ser vi blant annet begreper som *subkultur*, *organisasjonskultur*, *innovativ kultur* og *kulturbygging*.

I teoridelen av oppgaven så vi hvordan Hernes (2016) viste til Edgard Scheins forklaring av begrepet organisasjonskultur. Scheins illustrasjon av organisasjonskultur i form av et isfjell bestående av grunnleggende antakelser, verdier og observerbare artefakter viser at organisasjonskultur både er en bevisst og ubevisst prosess. Schein beskriver organisasjonskultur som de samlede normene og verdiene som hersker i en organisasjon (Hernes, 2016). Gjennom intervjuene trekker informantene inn begrepet kultur flere steder i svarene sine. De fleste av informantene peker på at innovativ kultur er noe man ønsker seg. Dersom man legger Scheins forståelse av organisasjonskultur til grunn er det et godt utgangspunkt at politiet kan samles om en felles organisasjonskultur. Denne må riktignok etterleves gjennom normer og verdier, synlig og usynlig som i illustrasjonen av isfjellet. Som nevnt vektlegger informantene organisasjonskulturen tungt. Vår opplevelse er at flere av informantene omtaler kulturbegrepet i ulike ordlag og med noe ulik forståelse. Vi kan her skille mellom organisasjonskultur sett fra et funksjonalistisk perspektiv på den ene siden, og som et symbolsk fenomen på den andre siden (Schultz (1990). Organisasjonskultur er neppe noe ledelsen kan beslutte i sin helhet, men som det må arbeides systematisk med over en

lengre periode. Herunder kan ledelsen satse på verdibasert ledelse ved å lede ut fra definerte visjoner og mål (Schein, 1987). Noen informanter etterlyser en tydelig visjon og et mål for avdelingen og mener det er opp til ledelsen å definere dette. Andre gir uttrykk for at de kjenner til enkelte generelle målsetninger gitt av lovverk og prioriterte satsningsområder. I denne sammenhengen kan det være uklart hvorvidt slike visjoner og mål er definerte, kommunisert og mottatt av informantene.

Blant våre informanter fremstår det som at det er en felles forståelse for at kulturbygging er en prosess som har et langt tidsperspektiv. Det man imidlertid kan være oppmerksom på er at tiden nødvendigvis ikke blir en hvilepute. Schultz (1990) beskriver organisasjonskultur som pågående prosess av meningsskaping. Med dette kan vi forstå kulturbygging som noe der finner sted hele tiden og overalt i organisasjoner.

I *Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon* vises det til *Ni kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI*. Her slås det fast kultur er viktig for fremveksten av MDI. (Amundsen et. al., 2011a) Herunder nevnes *engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet*. Videre blir det poengtert at oppfyllelse av disse egenskapene er en prosess som vil pågå over tid. Samtidig nevnes det at det neppe finnes noen virksomhet som oppfyller samtlige kjennetegn. I det følgende vil vi gå gjennom våre funn sett opp mot de ni kulturelle kjennetegnene i virksomheter som lykkes med MDI. I denne sammenhengen er det viktig å være klar over at de kulturelle kjennetegnene går over i hverandre.

I våre funn er det flere som snakker om drivere blant medarbeiderne. Likeså snakkes det om de som dilter, eller motarbeider de endringene som kommer. Etter gjennomgang av funnene kan det virke som at **engasjementet** blant medarbeidere og ledere i politiet er veldig individuelt. Samtidig blir det påpekt at engasjementet også kan avhenge interesser for den enkelte. A2 ønsker å vekke engasjementet blant sine medarbeidere, men her må det også gjøres individuelle tilpasninger. Tett opp mot engasjement finner vi **stolthet**. Politiet har et samfunnsoppdrag og en sterk stilling i samfunnet samtlige av informantene er klar over. For å ivareta denne stoltheten ønsker de at politiet skal utvikle seg og innfri.

I intervjuene stilles informantene spørsmål om det er rom for å prøve å feile når det kommer til fremleggelse av nye ideer og forslag. Samtlige informanter gir uttrykk for at det er en aksept for å gjøre feil. **Trygghet** og **tillitt** i arbeidsmiljøet er en viktig forutsetning for å lykkes med MDI. Videre understrekes det at kommunikasjon og tilbakemeldinger på ideer som kommer er viktig. (Amundsen et. al., 2011a) I funnene våre er det forhold som tyder på at kommunikasjonen og tilbakemeldingene ikke er strukturerte nok. Årsaker til at politiet ikke lykkes med slik kommunikasjon kan være sammensatt, herunder kan det nevnes ressursmangel, mangel på forståelse og uklare ansvarsforhold. Flere viser til at de har kommet med ideer og forslag som de hverken vet blir mottatt eller fulgt opp i det hele tatt. Dersom man blir møtt med slik stillhet når man kommer med nye ideer og forslag kan det over tid påvirke tillitsforholdet til ledelsen. I denne sammenhengen har ledere et viktig ansvar når det gjelder informasjonsdeling og kommunikasjon innad i organisasjonen (Mintzberg, 2009).

Nært knyttet til trygghet og tillit finner vi **toleranse**. Toleranse i denne sammenhengen kjennetegnes ved at lav terskel for å komme med forslag og aksepten for å gjøre feil. Sistnevnte er allerede diskutert. I vårt funnmateriale vises det blant annet til at hver enkelt har et handlingsrom til å komme opp med nye ideer og sette de til verks. Hvordan denne terskelen oppfattes av hver enkelt kan være avgjørende for fremveksten av nye ideer og forslag.

Gjennom intervjuene våre ser vi enkelte utfordringer knyttet til **samarbeidsorientering**. Samarbeid blir uthevet som et viktig kjennetegn for MDI i organisasjoner der hvor samarbeidet har til hensikt å gjøre det som er til det beste for organisasjonen (Amundsen et. al., 2011a). Woll (2013) viser til samarbeidsmodellen i det norske arbeidslivet som en verdi som understøtter MDI. Innenfor samarbeid ser A1 politiet på et overordnet nivå. De gir uttrykk for at vi absolutt har mye å lære av hverandre og at denne delingen av kunnskap og ferdigheter må besørger av nøkkelpersoner som har dette i stillingsbeskrivelsen sin. A2 gir uttrykk for «tuetenking» i politiet og at hver enkelt avdeling vekter sitt arbeid tyngst og at dette motvirker samarbeid. Samarbeid med innbyggere, næringsliv og sivilsamfunnet blir også nevnt i stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor (Meld.st.30 (2019-2020)). I våre funn er det ingen av våre informanter som har vært inne på denne siden av samarbeid.

**Utviklingsorientering** handler om ledere og ansatte som ser på utvikling som en del av jobben sin. Gjennom å være utviklingsorientert tar de eierskap og gir liv til nye ideer.

Gjennom våre intervju kommer det nok en gang frem individuelle forskjeller, men helhetlig sett gis det uttrykk for manglende utvikling og ønske om dette.

**Autonomi** er et kjennetegn som i stor grad handler om at medarbeidere skal være selvstendige, uavhengige og selvstyrte. For at autonomi skal finne sted må ledelsen være villige til å avsi litt av sin autoritet. Ifølge John & Kemp (2003) og Aasen & Amundsen (2015) nevnes viktigheten av at medarbeidere har autonomi i løsning av arbeidsoppgaver. Ut fra intervjuene sitter vi igjen med et inntrykk av det til en viss grad gjør seg gjeldende i politiet. Fokuset på initiativ virker å stå sterkt og den enkelte medarbeider har muligheten til å gjøre mye innenfor sitt handlingsrom. utfordringene oppstår imidlertid når ideer skal heves ut over dette handlingsrommet. Autonomien gjør seg også gjeldende innenfor de rammer som er satt for arbeidet, som herunder kan forstås som autonomi innenfor rimelighetens grenser.

Lukkede prosesser, dårlig kommunikasjon og lite utprøving er noe av det som kommer frem i våre intervju. **Åpenhet** kan ses i direkte sammenheng med disse funnene. Virksomheter som lykkes med MDI kjennetegnes ved at de har stor grad av åpenhet i form av informasjonsdeling og er åpen for nye ting. Noen velger riktignok å nyansere dette bildet ved å peke på det negative inntrykket man sitter igjen med etter å ha opplevd lite åpenhet kan vedvare over tid og fortsatt være det rådende inntrykket til tross for at ledelsen har gjort grep for å styrke åpenheten.

#### **6.4.1 Kulturbygging**

Collins (2002) peker på rekruttering av medarbeidere som en viktig faktor dersom man ønsker innovasjon i organisasjonen sin og beskriver ansatte som jobber for innovasjon som «selvmotiverte». A2 viser til utfordringen med å rekruttere innovative medarbeidere da rekrutteringsgrunnlaget er veldig likt i utgangspunktet da samtlige kommer fra samme skole. Med i denne betraktningen må vi være klar over at det også finnes et stort antall sivilt ansatte i politiet som har bakgrunn fra andre utdanningsinstitusjoner enn Politihøgskolen. Dersom vi tar for oss viktigheten av rekruttering sett opp mot ledelsens avgjørende rolle når det kommer til arbeidet med MDI kan det være utslagsgivende å rekruttere ledere som har kompetanse innenfor innovasjon.

Gjennom intervjuene har det blant annet blitt beskrevet at ledelsen ved en anledning meldte seg ut av et kulturprosjekt for å la medarbeidere selv drifte det. En slik håndtering er stikk i strid med det Collins (2002) beskriver er avgjørende for god organisasjonskultur for MDI.



Han trekker frem ledere som avgjørende i flere prosesser som underbygger organisasjonskulturen. På en annen side mener Schultz (1990) blant annet at organisasjonskultur til en viss grad ikke kan ledes og gjennomføres da hun mener man må forstå organisasjonskultur ut fra et symbolsk perspektiv. Videre sier hun at kultur i organisasjoner er pågående prosesser av meningsskapning. Det er altså en nyansering i teorien som sier noe om i hvor stor grad man kan lede organisasjonskulturen.

Schein (1987) viser til seks faktorer som kan hjelpe ledere å påvirke kulturen i organisasjonen. Deriblant *ritter og seremonier* ved spesielle begivenheter for å skape tilhørighet. I intervjuene etterlyser blant annet A1 en mer formalisert kulturbygging ved for eksempel opprykk i stilling, bestått kurs/utdanning og god oppdragsløsning. Hva slike riter og seremonier spesifikt skal bestå av må være opp til hver enkelt avdeling å definere, men det kan neppe oppleves som annet en positivt dersom det gjennomføres på en gjennomtenkt måte som har til hensikt å styrke organisasjonskulturen. På en annen side kan man argumentere for at slik kulturbygging kan skape et samhold som motvirker samarbeid med andre avdelinger i organisasjonen. Dermed kan det være viktig å etablere en kultur som ikke avviker fra organisasjonens helhetlige kultur. Et slikt perspektiv leder oss videre på eksistensen av subkulturer i politiet. Ifølge Johannessen (2013) leter man forgjeves dersom man er ute etter en endelig definisjon på politikultur og organisasjonspraksis. Den norske politiorganisasjonen vil i internasjonal sammenheng fremstå som liten. Vi har én politiutdanning, lik organisering, likt lovverk og det samme utstyret i motsetning til polititjenester i andre land som fremstår langt mer komplekst. Et slikt syn kan underbygge at vi har en ensartet politikultur i Norge. På en annen side nevner Cockroft (2013) at politikulturen ikke består av én bestemt felles kultur, men av flere subkulturer. Graner og Knutsson (2001) viser til en felles politikultur blant det patruljerende mannskapet som gjør seg gjeldende i flere land. Nok en gang må det nevnes at politiet består av langt mer enn den synlige polititjenesten. En av våre informanter som tilhører en avdeling med patruljerende politi opplever i tillegg til det hen beskriver som «helhetskulturen» (A2, intervju) flere subkulturer. Disse subkulturene utfordrer helhetskulturen.

## 7.0 Avslutning og konklusjon

I denne avsluttende delen av oppgaven ønsker vi å svare på problemstillingen med bakgrunn i materialet som er presentert i de forestående kapitlene. Problemstillingen for masteroppgaven er:

### *Hvordan fremme medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?*

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi definert to forskningsspørsmål for å komme frem til et svar:

1. *Hvordan forstås innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?*
2. *Hvordan hemmer eller fremmer kultur, struktur og systemer muligheten for å fange, utvikle og iverksette ideer?*

For å belyse forskningsspørsmålene og finne svar på problemstillingen benyttet vi oss av kvalitativ metode, intervju av informanter og tematisk analyse.

Innledningsvis i oppgaven la vi frem problemstillingen og aktualiserte denne. Offentlig sektor, som politiet sorterer under, står overfor utfordringer som krever effektivisering. I denne sammenheng kan innovasjon og MDI være løsningen for å kunne øke effektiviteten og gi bedre tjenester til publikum. For å være i takt med endringene ellers i samfunnet stilles det strenge krav til politiet.

I oppgavens andre kapittel presenterte vi politiet som organisasjon. Herunder så vi på politiets oppgaver, struktur, organisering og viktige kjennetegn ved politiets ansatte gjennom medarbeiderplattformen. Vi la også frem noen eksempler på innovasjoner i politiet, deriblant Nærpolitireformen som har vært den største omstruktureringen av politiet i nyere tid.

Oppgavens tredje kapittel inneholder det teoretiske rammeverket som vi har lagt til grunn for arbeidet med problemstilling og forskningsspørsmål. Her la vi frem definisjoner på innovasjon og MDI, forholdet mellom innovasjon og offentlig sektor, premisser for å lykkes med MDI og organisasjonskultur.

Den metodiske tilnærmingen ble presentert i oppgavens del fire, metodekapittelet. Der definerte vi oppgavens forskningsdesign, kvalitativ metode, og metode for datainnsamling, intervju og utvalg av informanter. Etter dette presenterte vi vår fremgangsmåte for tematisk

analyse av datamaterialet. Avslutningsvis gjorde vi rede for oppgavens validitet og reliabilitet, refleksjon over valgt design og metode, og etiske problemstillinger.

Den tematiske analysen la grunnlaget for presentasjon av empiriske funn i kapittel fem. Kapittel seks utgjør diskusjonsdelen av oppgaven, der vi diskuterte de teoretiske perspektivene opp mot funnene våre.

### ***Hvordan forstås innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon i politiet***

Forståelse for begrepene innovasjon og MDI kan sies å være avgjørende for å i det hele tatt være i stand til å gjennomføre disse prosessene i politiet. Dersom fenomenforståelsen ikke er til stede, vil politiet trolig få utfordringer med å sette MDI på dagsorden. Forståelsen for MDI må være til stede i hele organisasjonen, fra bunn til topp. Gjennom kvalitativ metode i form av intervjuer av informanter i politiet og analyse av data blir forståelsen for innovasjon og MDI belyst. Våre funn vitner om at det i politiet er lite kunnskap om begrepene innovasjon og MDI. Samtlige informanter har en formening om hva begrepene innebærer, men ser vi funnene under ett er det en sprikende oppfatning av begrepene. I denne sammenhengen skal det også nevnes at det finnes fellesnevner i oppfattelsen av begrepene. Samtlige informanter legger til grunn at innovasjon innebærer noe «nytt». Videre vises det er forståelse for at MDI handler om å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeidet. Informantenes forståelse må også tolkes ut fra at det i teorien ikke finnes en entydig definisjon av innovasjon og MDI.

### ***Hvordan hemmer eller fremmer kultur, struktur og systemer muligheten for å fange utvikle og iverksette ideer?***

Gjennom litteraturen har vi sett på viktigheten av elementer knyttet kultur, struktur og systemer når det gjelder arbeidet med MDI. Videre er det i intervjuene pekt på flere utfordringer knyttet til disse elementene.

I vår forskning er det ingenting som peker i retning av at politiet har en organisert måte å jobbe med innovasjon på. Mye av innovasjonsarbeidet knyttes til enkeltpersoner som kommer med ideer og forslag, men som blir sittende med arbeid og ansvar på egenhånd. Det er gjennom intervjuene påpekt manglende grad av autonomi, som også et kjennetegn ved organisasjoner i offentlig sektor som har hierarkisk struktur. For å lykkes med MDI må det vedtas en organisert måte å jobbe med innovasjon på.

Vi har også kartlagt fokuset på innovasjon og MDI. I denne sammenheng er det avdekt lite fokus på innovasjon og MDI i politiet. Noen av informantene peker på funksjoner og organisering i andre politidistrikter som faktorer som kunne endret på graden av fokus.

Fra teorien er det også vist til belønningssystemer og utfordringer med disse. I denne sammenhengen ble informantene bedt om å belyse eventuelle insentivordninger. Det ble pekt på ulike måter ansatte i politiet har blitt belønnet, hvilke belønninger som er ønskelig og ulemper som sjalusi og motarbeiding slik belønning kan medføre.

Et godt utgangspunkt for å lykkes med MDI vil være å etablere en organisasjonskultur som legger til rette for MDI. Våre informanter gir uttrykk for at innovativ kultur er noe de ønsker, men at en felles kultur er vanskelig å skape. I teorien finner vi eksempler på kulturer i politiet på avdelingsnivå, men ingen felles politikultur. Faktorer som er viktig i en innovativ organisasjonskultur vil blant annet være; autonomi, utviklingsorientering, trygghet og engasjement. Det er også pekt på manglende visjon i politiet og etablering av en visjon kunne fått positive følger med tanke på MDI.

Samtlige informanter peker på at det er rom for å feile i politiet. Det er altså en aksept for at man bringer frem nye ideer som settes i live og slår feil. Det er riktignok enkelte informanter som i denne sammenheng peker på at man blir for overlatt til seg selv når man bringer frem ideer og at det ikke finnes en tydelig struktur på hvordan ideer skal bli testet ut og eventuelt avslått.

Med de hemmende elementene som er fremlagt er det viktig å være klar over at det er under disse elementene mye av potensialet for å utvikle og iverksette ideer ligger. Vi har særlig vist til ledelsen som en viktig premissgiver i denne sammenhengen. Gjennom vår forskning er det identifisert flere hemmende elementer som ledelsen kan ta tak i.

### **Hvordan fremme medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?**

Gjennom forskningen og de to forskningsspørsmålene våre opplever vi å ha et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. For å lykkes med MDI må politiet satse på de hemmende elementene vi har nevnt under de to forskningsspørsmålene og gjøre disse til positive fremmere for MDI. Elementer som har vist seg å være hemmende for MDI har vært lite forståelse for fenomenet, manglende struktur på arbeidet med innovasjon, ledere som ikke legger til rette og manglende ressurser i form av bemanning og tid. Videre må de spille på de

positive elementene som allerede eksisterer, som for eksempel aksepten for å prøve og feile, og ansatte som er drivere for innovasjon.

En viktig faktor for å fremme arbeidet med MDI i politiet vil være å øke kunnskapen om fenomenet. Slik vi ser det vil det være utslagsgivende for innovasjonsarbeidet i politiet å øke kunnskapen rundt innovasjon generelt og MDI spesielt, da det ut fra våre funn tyder på at kunnskapen om disse temaene er noe spredt. Vi har intervjuet både medarbeidere og ledere med ulik plassering i organisasjonen og det fremstår ikke som det er noen entydig forståelse for hva innovasjon og MDI konkret er, sett bort fra at det representerer noe nytt. Det finnes ulike innslagspunkt for å øke kunnskapen om dette temaet i politiet. Som nevnt tidligere i oppgaven er politiet en sammensatt organisasjon, der hvor de ansatte kommer fra ulike utdanningsinstitusjoner. De fleste kommer riktignok fra Politihøgskolen, som i denne sammenhengen kan være en viktig arena til å formidle kunnskap om innovasjon og MDI for fremtidens politiansatte.

Gjennom oppgaven ser vi arbeidet med MDI ikke kan løses av enkelte medarbeidere alene, men må løftes opp i organisasjonen for å få den nødvendige forankringen. utfordringene med MDI i politiet er sammensatte særlig tatt i betraktning at politiet som et offentlig organ i stor grad styres av politiske beslutninger. Dette har igjen virkninger på ressurstilgang og prioriteringer. Likevel har politiet et potensiale, et handlingsrom, til å selv utvikle seg innenfor kultur, struktur og systemer for å drive MDI. Vi vil fremheve viktigheten av ledelsen i denne sammenhengen. I litteraturen ble det argumentert for at en hierarkisk organisasjonsstruktur la mindre til rette for innovasjon enn flat organisasjonsstruktur. I våre funn ser vi enkelte informanter snakke om lite samarbeid på tvers og lange beslutningslinjer. Dette taler for at politiet bør endre måten de er organisert på for å bedre legge til rette for MDI.

Gjennom vår forskning har vi klarlagt noen fellesnevnerer for å formidle sine innovative ideer. Synergi og e-post til PIT og PFT har blitt nevnt av flere. Likevel tolker vi det dithen at det ikke finnes noen klar struktur på hvor man skal komme med ideer og forslag. Egne møtepunkter og en tydelig kjent struktur vil i denne sammenhengen være et nyttig verktøy for å formidle innovasjoner fra medarbeidere.

Innledningsvis viste vi til politiets virksomhetsplan. Denne inneholder ikke et eksplisitt mål for innovasjon, men har elementer i seg som på sett og hvis kan fremtvinge innovasjon. Vi har også sett på medarbeidernes særegne perspektiv som underbygger viktigheten og nytteverdien

av MDI. Legger man dette til grunn ville det vært svært nyttig å implementere MDI som en del av virksomhetsplanen.

Kultur kan sies å være den kanskje viktigste fremmeren for MDI. Dette vil også gjelde politiet. Samtidig som kulturen fremholdes som viktig er det også en av de vanskeligste faktorene å jobbe med. Politiet må etablere en kultur som legger til rette for MDI. Denne kulturen må understøttes av kulturbyggende elementer. Politiet bør ha et rettferdig belønningssystem som belønner samtidig som det ivaretar hensynet til innovasjonskulturen.

### **7.1 Oppgavens styrker og svakheter**

I denne oppgaven har vi valgt å intervju informanter fra Trøndelag Politidistrikt. Hensikten har vært å avdekke forhold knyttet til MDI i politiet og komme med forslag om hvordan politiet kan styrke arbeidet med MDI. Med bakgrunn i at vi har intervjuet et begrenset antall informanter og at disse jobber i ett av flere politidistrikt kan det være utfordringer med å definere tilstanden og komme med en konklusjon som egner seg for hele politiet. Riktignok har flere av informantene bakgrunn fra andre politidistrikter og/eller særorganer. Vi har intervjuet fem informanter. Hva som er riktig antall informanter å intervju er vanskelig å fastslå. Vi opplever at datamaterialet som er lagt til grunn for oppgaven har vært tilstrekkelig.

Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven har vi møtt en organisasjon som i utgangspunktet ønsker et løft på flere områder. Ledere og ansatte gir uttrykk at dagens situasjon i politiet ikke gir et godt grunnlag for å drive innovasjonsarbeid. Som samfunnsorienterte forskere har vi stor forståelse for at det i politiet kan herske en form for pessimisme knyttet til den gjeldende ressursituasjonen og at dette kan påvirke det informantene forteller om under intervju. Målet vårt har vært å forholde oss til det som kom frem under intervjuene.

Det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for oppgaven er valgt noe uavhengig om det er relatert til privat eller offentlig sektor. Tar man utgangspunkt i litteratur som omhandler MDI i offentlig sektor er utvalgt relativt lite sammenlignet med litteratur om MDI i privat sektor. Foruten det kommersielle og markedsrettede perspektivet har vi funnet den litteraturen for MDI i privat sektor anvendelig.

Gjennom vår forskning kommer vi frem til noen praktiske implikasjoner. Vi håper politiet kan benytte denne oppgaven i arbeidet med innovasjon og MDI. Herunder å følge anbefalinger

om å implementere innovasjon i de overordnede føringene, ha en tydelig ledelse som lytter til sine ansatte og gi ansatte muligheten til å utfolde seg. Videre er det viktig at den politiske styringen skjer på en slik måte at det legges til rette for innovasjon i politiet. Vi har blant annet i denne oppgaven sett hvilke begrensninger informantene opplever som følge av den politiske styringen. MDI og innovasjonsarbeid må fremholdes som noe positivt og de gode eksemplene må løftes frem slik at politiet utvikler seg i en retning som oppleves som positivt både for de ansatte og ikke minst for publikum.

## **7.2 Fremtidig forskning**

Vår forskning inneholder kvalitative intervjuer av ledere og medarbeidere i politiet, som ut fra sitt perspektiv belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det kunne vært interessant å se nærmere på hvordan publikum eller samarbeidspartnere opplever politiets arbeid med innovasjon. Det ville også vært interessant å intervjuer ansatte i politiet, politidistrikter, særorganer og øvrige nasjonale enheter, som jobber konkret med innovasjon. Videre kunne det vært interessant å studere nærmere hvordan den øverste ledelsen i politiet forholder seg til innovasjon. Forsket på ulike typer innovasjon. Tatt utgangspunkt i en eller flere innovasjoner, fra ide til produkt.

## Litteraturliste

- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Akademisk
- Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal Akademisk
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., og Kilic, K. (2010) *Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. Management Decision*. 48(5) s.732-755.  
<http://doi.org/10.1108/00251741011043902>
- Amundsen, O. (2021). *Drømmeorganisasjonen: Åtte ting ledere bør vite om endring og innovasjon*. Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme. Og kunsten å skape godendringspraksis*. Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, O., Aasen, T.M.B., Gressgård, L. og Hansen, K. (2011b). *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. (Rapport IRIS - 175/2011). International Research Institute of Stavanger.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter2011/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_kunnskapsstatus\\_des2011.pdf?id=2291747](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter2011/medarbeiderdrevetinnovasjon_kunnskapsstatus_des2011.pdf?id=2291747)
- Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. & Aasen T.M. (2011a). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og Handelsdepartementet.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf?id=2291738](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738)
- Arbeidsmiljøloven (1977). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. (LOV-2005-06-17-62). Lovdata.[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL\\_5](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_5)
- Arbeidstilsynet. (2023, 1. mai). *Arbeidsforhold: Medvirkning*.  
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/medvirkning/>
- Brandi U. & Hasse C., (2012). Employee-Driven Innovation and Practice-Based Learning in Organizational Cultures. I Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Møller, K (Red.), *Employee-Driven Innovation. A New Approach*. (s.127-148). Palgrave Macmillan.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>



- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Cerasoli, C., Nicklin J., & Nassreelrgawi A.S. (2016). Performance, Incentives, and Needs for Autonomy, Competence, and Relatedness: a Meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781-813. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>
- Cockcroft, T (2013). *Police culture: Theme and concepts*. The British journal of criminology
- Collins, Jim. (2002). *Good to great: hvorfor noen virksomheter blir fremragende og andre ikke* (H. Kolstad, Overs.). Oslo: Universitetsforlaget. (Opprinnelig utgitt 2001)
- Cummings, A. og Oldham, G.R. (1997) *Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee*. *California Management Review*, 40(1), 22-38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2013). *Organization development and change*. (10.utg.) Cengage Learning.
- DFØ. (2021). *Evaluering av nærpolitireformen – statusrapport 2020* (DFØ-rapport 2021:1). Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. <https://dfo.no/rapporter/evaluering-av-naerpolitireformen-statusrapport-2020>
- Fitjar, R.D. (2015). Innovasjon for utvikling i offentlig og privat sektor – prinsipielle forskjeller. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (Red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (63-84). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Glomseth, R. (2015). Politiet som organisasjon. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 42-72). Gyldendal Akademisk.
- Graner, R & Knutsson, M. (2001). *Etik i polisarbeite*. Lund.
- Grindem, K. (2020, 30. september) *Embla er Oslo-politiets nye verktøy*. Politiforum. <https://www.politiforum.no/oslo-politidistrikt/embla-er-oslo-politiets-nye-verktoy/205350>
- Gulmark, P. (2021). *Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities*. *American review of public administration*. 51(7), 509-525. <https://doi.org/10.1177/02750740211010464>
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm.
- Høyrup, S. (2012). Employee-Drive Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. I S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, & K. Møller (Red.), *Employee-Driven Innovation. A New Approach* (s. 3-33). Palgrave Macmillan.

- Inderhaug, E. (2020, 21. juli) *Millionstøtte til virtuell skytebane*. Politiforum.  
<https://www.politiforum.no/arve-aasmundseth-skytetrening-teknologi/millionstotte-til-virtuell-skytebane/202500>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Arbeidsbok og Casesamling til hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, S. (2013), *Politikultur*. Akademika forlag.
- Justis- og beredskapsdepartementet (2018). *Hovedinstruks for politidirektøren*.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/80197702ddb144e8a016a040e656751f/hovedinstruks-til-politidirektoren.pdf>
- Justis- og beredskapsdepartementet (2023). *Tildelingsbrev 2023 politiet*.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/80197702ddb144e8a016a040e656751f/2023/tildelingsbrev-politiet-2023.pdf>
- Kahn, K.B. (2018) *Understanding innovation. Business horizons*. 61(3) 453-460.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Klepper, Karina B., Greve, Bjørn M., Ousdal, Steffen, Paulsen, Jens Erik, Rjaanes, Mats, Strand, Mats, Thorsberg Line. (2021) *Teknologiutviklingens betydning for politiet, PST og Den høyere påtalemyndighet*. (Rapport nr. 21/02532). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2022). *Digitaliseringsrundskrivet* (Nr. H-5/21) [Rundskriv].  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2895185/>
- Kommunenes Sentralforbund. (2020, 23. april). *Innovasjonsbarometeret 2020*.  
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-2020/innovasjonsbarometeret-2020-metodeskriv/>
- Kræmmergaard, P. (2018). *Digital transformation: 10 evner din organisation skal mestre*. Djøf Forlag.
- Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. I B. Kuvaas (Red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Lazonick, W. (2009) The Innovative Firm. I J. Fagerberg, D.C. Mowery (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation*. (s. 29-55). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0002>
- Meld. St. 29 (2019-2020). *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Justis- og beredskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20192020/id2715224/>
- Meld. St. 30 (2019–2020). *En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=7>
- Mintzberg, Henry. (2009). *Managing*. Prentice Hall.
- OECD. (2018) *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264304604-en/index.html?itemId=/content/publication/9789264304604-en>
- Politidirektoratet (2023). *Årsrapport 2022*.  
<https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter-strategier-og-horinger/pod/rapporter/politiets-arsrapport-2022.pdf>
- Politidirektoratet (2023, 31. oktober) *Bemanningstall*.  
<https://www.politiet.no/om-politiet/tall-og-fakta/bemanning/>
- Politidirektoratet. (2017a). *Politiets virksomhetsstrategi "Politiet mot 2025"*. Politidirektoratet
- Politidirektoratet. (2017b). *Ledelse i politiet* (POD-publikasjon, 2017/09) [Brosjyre].
- Politiinstruksen. (1990). Alminnelig tjenesteinstruks for politiet (FOR-1990-06-22-3963). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1990-06-22-3963?q=politiinstruksen>
- Politi-loven. (1995). Lov om politiet (LOV-1995-08-04-53). Lovdata.  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>
- Prop. 61 LS. (2014-2015). *Endringer i politi-loven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen)*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- Riksadvokaten (u.å). *Påtalemyndigheten i politiet*. Hentet 01.04.2023 fra  
<https://www.riksadvokaten.no/patalemyndigheten-i-politiet/>
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* (5. utg.). Libro Forlag AS.
- Schultz, M., (1990). *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens forlag.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

- Thagaard, T., (2018). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Willumsen, E., Sirnes, T. & Ødegård, A. (2015). Innovasjon innen helse og velferd – sosial innovasjon. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (Red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (s. 25-44). Fagbokforlaget.
- Woll, K. (2013). Innovasjon blant ansatte. I B. Abelsen, A. Isaksen & S. E. Jakobsen (Red.). *Innovasjon – organisasjon, region og politikk* (s.91-98). Cappelen Damm.
- Yin, Robert K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and methods*. SAGE Publications Inc.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Meldeskjema Sikt



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave MBA Nord Universitet](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

651282

**Vurderingstype**

Automatisk

**Dato**

30.08.2023

**Tittel**

Masteroppgave MBA Nord Universitet

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

**Prosjektansvarlig**

Jorunn Grande

**Student**

Jørgen Danielsen

**Prosjektperiode**

01.09.2023 - 01.12.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.12.2023.

[Meldeskjema](#)

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

**Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger

- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

#### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## *Vedlegg 2 Informasjon til informant*

### **Ønsker du å delta i et forskningsprosjekt som omhandler medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?**

#### **Om prosjektet**

Vi ønsker å undersøke hva som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon i politiet. Herunder ønsker vi å se nærmere på forhold knyttet til kultur og ledelse. Prosjektet er en del av en masterstudie, MBA Innovasjon og ledelse, ved Nord Universitet. Etter planen vil prosjektet være ferdig innen utgangen av november 2023.

Det er Nord Universitet ved Fakultet for samfunnsvitenskap som er ansvarlig for prosjektet. Utarbeidelse og gjennomføring er det masterstudentene Line D. Schjølberg og Jørgen Danielsen som står for.

For gjennomføring av prosjektet er vi avhengig av informanter som stiller til individuelle intervju. I intervjuene vil det bli spørsmål hvor informanten kan svare ut fra blant annet egne erfaringer. Det er derfor viktig for oss å understreke at informanter vil bli anonymisert i publikasjoner knyttet til prosjektet.

#### **Personvern**

Deltakelse som informant er frivillig og man kan når som helst i prosessen trekke samtykket sitt. Det er kun Line D. Schjølberg og Jørgen Danielsen som vil ha tilgang på innsamlet materielle, herunder lydopptak av intervjuer. Disse vil bli slettet når oppgaven er ferdigstilt.

Det er kun gjennom samtykkeskjema og stemme i lydopptakene du kan gjenkjennes, og/eller dersom det i intervjuet kommer frem informasjon som kan være identifiserende. Det er ingen spørsmål i intervjuet som har til hensikt å gjøre dette.

Som identifiserbart informant har du følgende rettigheter:

- ***Krav på innsyn i personopplysninger om deg.***
- ***Krav på retting og sletting av personopplysninger om deg.***
- ***Krav på utlevering av personopplysninger om deg (kopi).***
- ***Klageadgang til personvernombud eller Datatilsyn vedrørende behandling av dine personopplysninger.***

#### **Taushetsbelagte opplysninger**

Gjennomføringen av intervjuet har ikke til hensikt å avdekke taushetsbelagt informasjon. Taushetsbelagt informasjon er blant annet opplysninger om noens personlige forhold eller opplysninger som det ut fra hensynet til etterforskningen i den enkelte sak, hensynet til spanings- og etterretningsvirksomheten eller hensynet til politiets operative virksomhet og

organiseringen av denne er nødvendig å holde hemmelig, jf. politiregisterloven § 23<sup>5</sup>. Behandling av slik informasjon ville gjort forskningsprosjektet søknadsberettiget med Politidirektoratet som behandler.

## Kontaktinfo

Spørsmål om prosjektet eller din deltakelse kan rettes til:

- Undertegnede
- Nord Universitet ([postmottak@nord.no](mailto:postmottak@nord.no))
- Nord Universitet v/ Personvernombud Toril Irene Kringen ([personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no))
- SIKT ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40)

Med vennlig hilsen

Line Døhl Schjølberg

og

Jørgen Danielsen

---

## Samtykkeerklæring

Som informant har jeg lest og forstått «Informasjon til informant»

Jeg samtykker herved til å:

- (avkrysning) delta i intervju og at opplysninger om min person behandles frem til slutføring av prosjektet.

-----  
Informant, dato

---

<sup>5</sup> <https://www.politiet.no/kontakt-oss/innsyn-og-offentleg-journal/tilgang-til-taushetsbelagt-informasjon-til-bruk-i-forskning/#undefined>



## *Vedlegg 3 Intervjuguide*

### **Orientering til deltaker**

I forbindelse med masterstudier ved Nord universitet er vi to studenter som ønsker å se nærmere på medarbeiderdrevet innovasjon i politiet. Vi setter særdeles stor pris på at du er villig til å bidra som informant i arbeidet vårt med å besvare følgende problemstilling:

*«Hvordan fremme medarbeiderdrevet innovasjon i politiet?»*

Med tilhørende forskningsspørsmål:

- Hvordan bidrar innovativ kultur til å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon?
  - Hvordan kan ledelse legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon?
- 

### **Introduksjon**

- Fortell om din bakgrunn og yrkeserfaring, både før og etter du startet i politiet?
- I korte trekk, hvordan fortøner en arbeidsdag seg for ditt vedkommende?

### **Innovasjon**

- Hva forstår du ved begrepet innovasjon?
- Oppfatter du at innovasjon er viktig på din arbeidsplass? Har du noen eksempler?
- Opplever du at det på din arbeidsplass fokuseres på innovasjon?
- I hvilke kanaler kan man formidle sine innovative ideer og løsninger på din arbeidsplass?
- Hvilke barrierer/utfordringer har du vært vitne til som har vært til hinder for innovasjon? Hvordan kan disse eventuelt overvinnes?
- Hva er din oppfatning av begrepet medarbeiderdrevet innovasjon?

### **Kultur for innovasjon**

- Hvordan oppfatter du begrepet innovativ kultur?
- Hvordan oppfatter du kulturen for å drive innovasjonsarbeid på din arbeidsplass?
- Forventes det at medarbeidere kommer med ideer og forslag? Hvordan tas disse imot?
- Er det rom for å prøve og feile på arbeidsplassen?
- Er det noen insentiver som «belønner» den som kommer med ideer og forslag?
- Hvordan følges nye ideer og forslag opp av ledelsen?

### **Tilrettelegging for medarbeiderdrevet innovasjon**

- Er det på noen måte tilrettelagt for at medarbeidere skal drive innovasjon? I så fall hvordan?
- Oppfatter du at organisasjonen er tilrettelagt for innovasjon gjennom samarbeid og informasjonsdeling på tvers av avdelinger.
- Hva mener du er viktigst for at din arbeidsplass skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon?
- Hva opplever du hemmer og/eller fremmer medarbeiderdrevet innovasjon på din arbeidsplass?

*Ønsker du å tilføye noe?*

Takk for at du stilte opp!

Vennlig hilsen

Line Døhl Schjølberg

og

Jørgen Danielsen