

«Hva preger en utvalgt gruppe i politiet sine forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet?»

En komparativ studie av en utvalgt gruppe sin begrepsforståelse

Anna Holter Sollien



Høgskolen i **Hedmark**

Master i offentlig styring og ledelse (MPA)
Avdeling for økonomi - og ledelsesfag

2016

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Arbeidet med studien nærmer seg slutten. Det har vært en spennende og krevende tid som har strukket seg over en lenger tidshorisont enn først forventet. Selve skrivearbeidet og innhenting av empiri ble gjennomført i perioden januar – oktober 2016. Master i offentlig styring og ledelse (MPA) har gitt meg mye ny kunnskap. Dette har vært grunnlag for mange refleksjoner. Samtidig har arbeid med oppgaven medført noen utfordringer med å klare å balansere jobb, familie og venner.

Jeg ønsker å takke min veileder Hans Christian Høyér for nyttige veiledningstimer, gode råd underveis i prosessen og ikke minst oppbakking når det var spesielt krevende. Takk til Toril Sollien og Mari Flendalen for gode kommentarer og innspill.

Takk til Vest – og Innlandet politidistrikter som lot meg gjennomføre undersøkelsen i distriktene. Ikke minst vil jeg rette en stor takk til engasjerte respondenter, som lot seg intervju. Uten deres velvillighet hadde det ikke blitt gjennomført noen studie. Jeg ønsker også å takke min nåværende arbeidsgiver Politiets Fellesforbund, som har lagt til rette for at jeg i ulike faser av denne prosessen fikk konsentrert meg om arbeidet.

Til sist og ikke minst vil jeg gi en spesiell takk til min familie og gode venner som har vært til stor støtte i denne perioden.

Elverum 21.10.16

Anna Holter Sollien

Sammendrag

Denne studien setter søkelyset på hva som preger en utvalgt gruppe ledere og medarbeidere i politiet sine forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet. Formålet med studien er å bidra til økt kunnskap og innsikt i hvilke faktorer som ligger til grunn for begrepsforståelsen. Dette undersøkes gjennom en komparativ analyse av to casestudier, hvor det er brukt kvalitativ metode ved intervju av fem ansatte fra henholdsvis Vest – og Innlandet politidistrikter.

Studiens teoretiske rammeverk er basert på tre organisasjonsteoretiske perspektiver. Det instrumentelle perspektivet, kulturperspektivet og myteperspektivet. I tillegg er endringskapasitet som faglig begrep hentet fra Meyer og Stensakers (2011) tilnærming til fenomenet.

Studien gir svar på følgende problemstilling;

«Hva preger en utvalgt gruppe i politiet sine forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet»

Studien viser at generelt kjennetegnes respondentenes begrepsforståelse av at de er preget av både de formelle oppgaver de har, kunnskapsstatus på område, og den kultur og historie de som medarbeidere er en del av. I tillegg til hva som er moter i omgivelsene.

Endringskapasitet som faglig begrep med presist innhold er ukjent for respondentene. Dette gir en mulighet for i større grad å benytte faguttrykk som en del av styringsverktøy i endringsprosesser.

Abstract

This thesis is based on a study of what characterizes a selected group of managers and employees in the police, their understandings and perceptions of the concept of change capacity. The purpose of the study is to contribute to increased knowledge and insight into the factors that underlie the concept of understanding. This is examined through a comparative analysis of two case studies, where it is used qualitative methods when interviewing five employees in Vest – and Innlandet police districts.

The studies theoretical framework is based on three organizational theoretical perspectives. The instrumental perspective, cultural perspective and myth perspective. The status of knowledge on change capacity as a theoretical term has basis in Meyer and Stensakers (2011) approach to change capacity.

The study answers the following question;

"What characterizes a selected group in the police and their understandings and perceptions of Change Capacity"

The study shows that generally characterized the respondents' understanding of concepts that they are influenced by both the formal tasks they have, the status of knowledge on the area, and the culture and history of those employees are part of. Also what are fashions in the surroundings. Change Capacity as a theoretical term with precise content, is unknown to the respondents. This provides an opportunity for the wider adoption of using theoretical term as part of management activities in change processes.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| FORORD | 3 |
| ABSTRACT | 5 |
| 1. INNLEDNING | 7 |
| 1.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA | 8 |
| 1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL | 9 |
| 1.2.1 <i>Problemstilling</i> | 9 |
| 1.2.2 <i>Forskningsspørsmål</i> | 10 |
| 1.3 AVGRENSNINGER OG PRESISERINGER | 12 |
| 1.4 BEGREPSBRUK | 13 |
| 1.5 OPPGAVENS OPPBYGNING | 14 |
| 2. TEORI | 15 |
| 2.1 ANNEN FORSKNING | 15 |
| 2.2 ORGANISASJONSTEORI | 15 |
| 2.2.1 <i>Intrumentelt perspektiv</i> | 16 |
| 2.2.2 <i>Kulturperspektivet</i> | 18 |
| 2.2.3 <i>Myteperspektivet</i> | 19 |
| 2.3 ENDRINGSKAPASITET | 20 |
| 2.3.1 <i>Meyer og Stensakers tilnærming til endringskapasitet</i> | 20 |
| 2.4 OPPSUMMERING AV TEORI | 25 |
| 3. METODE BESKRIVELSE | 26 |
| 3.1 HERMENEUTIKK OG FENOMENOLGI | 27 |
| 3.2 FORSKNINGSDESIGN | 28 |
| 3.3 VALG AV METODE FOR DATAINNSAMLING | 30 |
| 3.3.1 <i>Kvalitativ metode</i> | 31 |
| 3.3.2 <i>Kvalitative datainnsamlingsmetoder</i> | 32 |
| 3.4 OPPSUMMERING AV METODISKE VALG | 33 |
| 3.5 KVALITATIVT FORSKNINGSINTERVJU | 33 |
| 3.5.1 <i>Utvalg av enheter</i> | 34 |
| 3.5.2 <i>Intervjuguide</i> | 35 |
| 3.5.3 <i>Gjennomføring av intervjuene</i> | 36 |
| 3.6 ETISKE PROBLEMSTILLINGER | 37 |
| 3.6.1 <i>Forskning på egen virksomhet</i> | 37 |
| 3.6.2 <i>Forhold til respondentene</i> | 38 |
| 3.6.3 <i>Forhold til omgivelsene</i> | 39 |
| 3.7 BESKRIVELSE OG DOKUMENTASJON | 39 |
| 3.8 ANALYSEFORM | 40 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.8.1 | <i>Kategorisering</i> | 41 |
| 3.8.2 | <i>Sammenbinding av data</i> | 41 |
| 3.9 | VURDERING AV RELABILITET OG VALIDITET | 41 |
| 3.9.1 | <i>Reliabilitet</i> | 42 |
| 3.9.2 | <i>Validitet</i> | 43 |
| 4. | PRESENTASJON AV EMPIRI OG ANALYSE | 45 |
| 4.1 | PRESENTASJON AV RESPONDENTENE | 45 |
| 4.2 | PRESENTASJON AV VEST POLITIDISTRIKT | 46 |
| 4.3 | PRESENTASJON AV INNLANDET POLITIDISTRIKT | 46 |
| 4.3.1 | <i>Sammenligning av politidistriktene</i> | 47 |
| 4.4 | ENDRINGSKAPASITET HANDLER OM EVNE TIL Å ENDRE | 47 |
| 4.5 | ENDRINGSKAPASITET ER EN UKJENT BEGREP | 55 |
| 4.6 | ENDRINGSKAPASITET HANDLER OM SAMSPILL MELLOM LEDELSE OG MEDARBEIDERE | 60 |
| 4.7 | ORGANISASJONSKULTUR OG ORGANISASJONSSTRUKTUR PÅVIRKER UTVIKLING AV ENDRINGSKAPASITET | 68 |
| 4.8 | KUNNSKAP OM BEGREPET VIL VÆRE NYTTIG FOR Å VIDEREUTVIKLE POLITIETS ENDRINGSKAPASITET 71 | |
| 5. | KONKLUSJON | 77 |
| 5.1 | STUDIENS SENTRALE FUNN | 77 |
| 5.1.1 | <i>Instrumentelle faktorer</i> | 77 |
| 5.1.2 | <i>Kulturelle faktorer</i> | 80 |
| 5.1.3 | <i>Motemessige faktorer</i> | 81 |
| 5.2 | HVA KAN STUDIEN LÆRE OSS OM STYRING? | 81 |
| 5.3 | HVORDAN KAN POLITIET VIDEREUTVIKLE ENDRINGSKAPASITET? | 82 |
| 5.4 | BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 83 |
| 5.5 | HVA HAR STUDIEN HA BIDRATT TIL? | 84 |
| 6. | LITTERATURLISTE | 85 |
| 7. | VEDLEGG | 87 |
| 7.1 | VEDLEGG 1, SVAR FRA NORSK SAMFUNNSVITENSKAPELIG DATATJENESTE | 87 |
| 7.2 | VEDLEGG 2, FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT | 87 |
| 7.3 | VEDLEGG 3, INTERVJUGUIDE | 87 |
| | Figur 1 Endringskapasitet på 3 nivåer | 21 |
| | Figur 2 Hvordan unngå den store hviskeleken | 23 |
| | Figur 3 Analysemodell | 26 |

1. Innledning

Temaet for denne studien er forståelse og oppfatninger av endringskapasitet som sentralt og faglig begrep i endringsprosesser. Fra den politiske arena hører vi til stadighet om at norsk arbeidsliv må være omstillingsberedt. Synkende oljepris, høyere arbeidsledighet, og stor flyktningestrøm er bare noen av faktorene som fører til at vi i det norske samfunnet i likhet med andre land i Europa må klare å omstille oss for å møte dagens og framtidens utfordringer. Norsk politi i likhet med resten av samfunnet er i stadig endring.

Organisasjonsendring brukes som styringsaktivitet/styringsverktøy i offentlig sektor. Politiet er en viktig etat for offentlig tjenesteyting ved å sikre borgerne i samfunnet sin trygghet, lov og orden (Politi-loven, 2014). Det er et fremtredende kjennetegn at faguttrykk brukes som viktig retorikk i styring.

I følge Kaplan (1997: Hjertø, 2013) skyldes 50 prosent av problemene i verden at mennesker bruker forskjellige ord med den samme meningen, mens den andre 50 prosenten skyldes at mennesker bruker det samme ordet med forskjellige meninger. Kaplans formulering er ikke bare tankevekkende, men også interessant. Dette viser at det ikke er uten betydning hva som forstås og oppfattes med begrepet endringskapasitet. Begrepsforståelse er derfor viktig, både i politiet og i andre offentlige etater. En felles forståelse av sentrale begreper i endringsprosesser er en forutsetning for vellykket styring.

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Jeg fant stor interesse i å lese Meyer og Stensakers bok «*Endringskapasitet*» (2011). Jeg ble svært ivrig etter å sette fokus på begrepet, for å finne ut hva slags endringskapasitet som finnes i politiet. Og ikke minst se på hvilke mekanismer som kan ha et potensiale for at etaten videreutvikler sin endringskapasitet. Dette er spesielt aktuelt nå som politiet står midt i gjennomføringen av Nærpolitireformen (Prop.61LS Endringer i Politiloven mv. (Trygghet i hverdagen-Nærpolitireformen 2014-2015)). I min iver etter å undersøke dette oppdaget jeg at dem jeg møter i mitt verv som forbundssekretær i Politiets Fellesforbund (PF) og som privatperson (kollegaer, ledere og medarbeidere i etaten, den politiske arena, familie og venner) ser ut til å ha ulik forståelse av begrepet. Det er flere virksomheter som driver kurs-

og opplæringsvirksomhet i hvordan man kan få organisasjoner til å utvikle sin endringskapasitet. Man snakker i dagligtalen som at begrepet endringskapasitet er noe som alle vet hva er, og kjenner til. Jeg er usikker på hva som legges i begrepene når de benyttes, leses og høres. Hvilken forståelse ligger til grunn? Og hva er det som preger disse oppfatningene? I arbeidet med å komme fram til et endelig tema har jeg gått mange personlige runder. Jeg har funnet det krevende å avgrense oppgaven til et tema som kunne passe til denne studien. Det har vært en interessant prosess som startet veldig bredt og som nå har fått mer fastlagte rammer.

Jeg fant derfor ut at det var viktig å starte med det grunnleggende, nemlig å finne ut hva som preger forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet. Og dette i seg selv har nå blitt studiens tema. Denne prosessen ble tydelig for meg når jeg skulle operasjonalisere mine innledningsvis tanker. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) angir begrepet *operasjonalisering* i samfunnsforskning, hvilke tiltak (operasjoner) som må gjøres konkrete for å kunne registrere teoretiske fenomener med data (Johannessen et al., 2010).

Formålet med denne studien er derfor å få innsikt i hva som preger en utvalgt gruppe ledere og medarbeidere i politiet sine forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet. Jeg mener at kunnskap, innsikt og bevissthet om endringskapasitet som faglig begrep, kan være nyttig både i et samfunnsmessigperspektiv og for ansatte i politi- og lensmannsetaten. Et sentralt poeng med denne studien er å belyse hvordan en felles begrepsforståelse kan være viktig for å oppnå vellykket styring i endringsprosesser.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Valg av problemstilling har vært en interessant og krevende prosess. Problemstillingen kom til slutt som et resultat av arbeidet med temaet, egeninteresse og teori.

1.2.1 Problemstilling

For å belyse problemstillingen tar studien utgangspunkt i tre organisasjonsteoretiske perspektiver, i tillegg til en faglig tilnærming til begrepet endringskapasitet. Med bakgrunn i det overnevnte ble derfor problemstillingen jeg søkte svar på:

Hva preger en utvalgt gruppe i politiet sine forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet?

I utarbeidelse av denne problemstillingen måtte jeg ha klart for meg hva slags type problemstilling dette var, og som jeg ville studere empirisk. Jacobsen (2005) viser til at det er vanlig og skille mellom tre dimensjoner som kan benyttes til å analysere problemstillinger. Det handler om den er klar eller uklar, om den er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv), og om jeg ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2005 s.72)

På bakgrunn av min utdanningsbakgrunn og jobberfaring er jeg godt kjent med politi- og lensmannsetaten, men hadde mindre kunnskaps om hva som preger den utvalgte gruppens forståelser og oppfatninger av begrepet. Jeg hadde derfor et ønske om å konkretisere fenomenet, for å kunne avdekke relevante faktorer og fylle faktorene med innhold.

1.2.2 Forskningsspørsmål

For å finne svar på problemstillingen utarbeidet jeg et sett forskningsspørsmål. Forskning og teoridannelser om hva som preger menneskers handlinger og forståelser i en organisasjonskontekst, viser at det generelt er tre typer faktorer som er virksomme. Det er instrumentelle, kulturelle og myte/motemessige faktorer. Disse tre faktorene danner grunnlag for forskningsspørsmålene mine. Bruken av teori vil innebære at jeg ser disse faktorene som analytiske verktøy, som vil kunne hjelpe meg å finne fram i og analysere empirien på en god måte.

Med bakgrunn i et instrumentelt perspektiv vil det kunne forventes at respondentenes forståelse og oppfattelser vil være preget av føringer som ligger i organisasjonenes formelle strukturer, og hvordan begrepet preges av kunnskapsstatus om endringskapasitet. For eksempel gjennom faglitteraturen på området. Alle respondentene som er ansatte i politiet, har i oppgave å ivareta samfunnsoppdraget som en del av sine instrumentelle oppgaver. I tillegg er det slik at alle medarbeidere uavhengig av rolle, nå skal bidra til organisasjonsendringer som politiet skal i gjennom. Og dette i tråd med politiske føringer (Prop.61 LS Endringer i Politiloven mv. (Trygghet i hverdagen-Nærpolitireformen 2014-2015). Planlagte oppgaver og aktiviteter i forbindelse med endringsarbeidet ansees derfor for

å være respondentenes instrumentelle oppgaver. Med bakgrunn i dette kan det fra et instrumentelt perspektiv forventes at respondentene i de to politidistriktene kobler begrepet endringskapasitet til ulike former for endringsarbeid og aktiviteter som nå gjennomføres i politiet. Dette danner grunnlag for følgende forskningsspørsmål;

Er det slik at medarbeiderne ser på endringskapasitet som et eget fagområde? Og mener de at de selv og organisasjonen innehar endringskapasitet? Samsvarer deres forståelse og oppfatninger med kunnskapsstatus på endringskapasitet?

Videre kan det forventes at variasjoner i forståelse og oppfatning av begrepene, at de vil være systematiske, og at det kan føres tilbake til ulikheter i formelle roller, funksjoner og oppgaver de innehar i organisasjonen.

Med utgangspunkt i de overnevnte formelle oppgaver og aktiviteter, er det da slik at forståelser og oppfatninger vil være ganske ensartede både internt og i mellom distriktene?

Med bakgrunn i kulturperspektivet vil det kunne forventes at undersøkelsesenes forståelse og oppfatninger av endringskapasitet vil være kjennetegnet og preget av å være fortolkninger. Fortolkningene kan ha grobunn i organisasjonskulturen som de selv er en del av, eller gjennom deres indre fortolkning, med bakgrunn i for eksempel utdanning og erfaringsbakgrunn. Det vil derfor forventes at respondentenes forståelse og oppfatninger preges av at de relaterer det til forståelsesmåter og begreper som er vanlige og aksepterte. Og i tråd med organisasjonens kulturelle betingelser eller historie, eller med polityrkets oppgave – og løsningsutøvelse. Dette danner grunnlag for følgende forskningsspørsmål;

Er det slik at undersøkelsesene oppfatter endringskapasitet som et gammelt og velkjent begrep i forbindelse med organisasjonsendringer? hvilke andre fagbegrep brukes? Og hvordan fortolkes forskjellen/likhetene mellom begrepene som benyttes om organisasjonsendring?

Kan det på bakgrunn av ulike forståelser av dette forventes at det er variasjon på bakgrunn av organisasjonstilørighet? Og innebærer dette at det kan være mer systematisk likhet innad i politidistriktene? Kan ulike forståelser være preget av utdanning og erfaringsbakgrunn?

Med bakgrunn i myteperspektivet vil det kunne forventes at respondentenes oppfatninger av endringskapasitet vil være kjennetegnet og preget av å være fortolkninger og oppfatninger som finnes i organisasjonens institusjonelle omgivelser. Det danner grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

Betyr det at endringskapasitet er et begrep som nyttes i dagligtalen, mer enn et faglig begrep som benyttes som en del av endringsarbeidet?

Og om det videre er slik at respondentene gir sine fortolkninger innhold uavhengig av eget yrke, kulturell forankring og instrumentelle forhold.

Kan det dermed sies at variasjoner i forståelse kan knyttes til forskjeller innad i distriktene og mellom dem, samt knyttes til individnivå uavhengig av demografi og kulturelle kjennetegn?

1.3 Avgrensninger og presiseringer

Det finnes mye litteratur om organisasjonsendringer. I denne konteksten forsøker mye av litteraturen å gi svar på hvordan en organisasjon på en best mulig måte kan håndtere endringsprosesser for å oppnå gode resultater.

Oppgavens teoretiske fundament tar blant annet utgangspunkt i Meyer og Stensakers tilnærming til endringskapasitet. På den ene siden er det negativt å låse seg til en teori av begrepet, fordi ulik forståelse og oppfatning kan begrenses av dette. På den annen side er det ikke begrepets definisjon i eksisterende litteratur som er det avgjørende, men hva som preger respondentenes forståelser og oppfatninger.

Jeg har funnet det naturlig å koble og avgrense teorien om hva som preger respondentenes forståelse og oppfatninger opp i mot endringslitteraturen gjennom organisasjonsteori fra offentlig sektor. Bakgrunnen for at jeg velger å avgrense teorien til i stor grad og omfatte offentlige forhold, er fordi jeg mener at dette i størst grad vil gi svar på problemstillingen i denne studien. Selv om det har vært, og er en gradvis utvisking av skillene mellom offentlig

og privat sektor, så er det fortsatt slik at politi- og lensmannsetaten er politisk styrt. Politiet er gitt et samfunnsoppdrag og operer således ikke i et økonomisk marked, men har en viktig rolle i vår norske demokratiske rettstat.

Jeg har valgt å avgrense studien til ledere og medarbeidere fra to politidistrikter, henholdsvis Innlandet og Vest politidistrikter.

I denne studien vil betegnelsen «leder» bli brukt, og det er avgrenset til toppleder med formelt budsjett, resultat og personalansvar, samt mellomledere med personal og resultatansvar. Profesjonsmedarbeidere uten formelt lederansvar vil gjennomgående omtales som «medarbeidere».

1.4 Begrepsbruk

I forskningssammenheng viser begreper til mer enn bare ord. Begreper uttrykker ofte generelle fenomener. I Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) vises det til at begreper representerer det grunnleggende nivået for generalisering og er byggesteiner for utvikling av teorier (Johannessen et al., 2010). I det følgende vil jeg utdype spesielt noen begreper som i denne innledende fasen vil være relevante og viktige for leserne av studien å ha klart for seg.

Problemstillingen for studien er hva som preger medarbeidere og ledes forståelse og oppfatninger av endringskapasitet. Med betegnelsen å «prege» menes her både hva respondentene faktisk legger i, og forstår med begrepet, og hvilke faktorer som ser ut til å påvirke oppfatningene deres.

Fra 1.5.16 ble hele politi- og lensmannsetaten å anse som en virksomhet (jfr. Hovedtariffavtalen i Staten). Jeg vil omtale politiet som etaten eller organisasjonen i stort og generelt sett. I empiri og analysedelen vil respondentenes svar beskrives ut i fra deres respektive organisasjoner, og det henvises da til deres respektive politidistrikter, som utgjør oppgavens to caser.

Begrepet «endring» er et generelt fenomen. Målet med endring er at det skal skje forandringer, det er noe som skal endres. Ofte er begrepet endring knyttet til

«organisasjonsendringer» eller «omstillingsprosesser». Jeg velger å se endring i en videre kontekst og mener at endring kan være alt fra små tilpasninger og justeringer, til større formelle endringsinitiativ og reformer.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av syv deler. I kapittel 1. presenteres tema for undersøkelsen og begrunnelse for valg av problemstilling. Kapittel 2. beskriver relevant teori for å belyse forskningsspørsmålene. I kapittel 3. settes undersøkelsen inn et vitenskapsteoretisk perspektiv hvor valg og metode vil bli presentert. I kapittel 4. blir empiri og analyse gjort rede for. I femte kapittel redegjøres det for om funnene i analysen gir svar på forskningsspørsmålene, og det trekkes konklusjoner. Litteraturliste og vedlegg følger avhandlingens siste sider.

2. Teori

I dette kapittelet vil teori som er funnet relevant for studien bli presentert og redegjort for. Teorikapittelet har to vinklinger. Det er en analytisk del som tar for seg forskningsspørsmålenes teoretiske forankring. Så er det en deskriptiv del som tar for seg endringskapasitet som faguttrykk, med bakgrunn i Meyer og Stensakers tilnærming.

2.1 Annen forskning

Av det jeg har funnet er det er gjennomført et par andre avhandlingsarbeid om temaet endringskapasitet. Jeg har funnet to norske masteravhandlingsarbeid som blant annet er knyttet opp til hvordan organisasjonsstruktur påvirker endringskapasitet (Lindstad, 2014), og hvordan organisasjoner benytter endringskapasitet i forbindelse med endringsprosesser (Soleng, 2007). Lindstad sin avhandling vil refereres til ved en senere anledning i denne studien. Hans Christian Høyer har skrevet en artikkel om hva som preger regionale innovasjonsbyråkraters oppfatninger og forståelse av innovasjon (Høyer, 2009).

2.2 Organisasjonsteori

Spørsmålet om hvordan man kan avgrense generell organisasjonsteori fra organisasjonsteori for offentlig sektor vil i stor grad handle om hvilken måte som velges til å fokusere på det som skal beskrives og forklares.

Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (2009) beskriver at det perspektivene skal forklare handler om hvilke organisasjonsformer som finnes og hvilke endringer som skjer i disse, effektene av de ulike organisasjonsformene, og hvordan og hvorfor det etableres og endres ulike organisasjonsformer. De tre perspektivene er alle opptatt av hva som preger organisasjonenes individuelle aktører, deres handlinger og oppfatninger innenfor en formell organisatorisk kontekst. Disse har vist seg nyttige og relevante hvor det offentlige forvaltningsapparatet utgjør den organisatoriske konteksten (Christensen et al., 2009)

2.2.1 Instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som instrumenter eller verktøy, som har til formål å oppfylle samfunnsmessige viktige oppgaver. Perspektivet vektlegger evne til politisk eller sosial kontroll, og en klar organisasjonstenkning eller rasjonell kalkulasjon når det gjelder årsaksforhold og effekter. For å utdype dette nærmere kan det skilles mellom formålsrasjonelle handlinger og mål – middel vurderinger som foretas av medlemmene i organisasjonene. Organisasjonsatferden til medlemmene, deres handlinger og oppfatninger vil med en begrenset formålsrasjonalitet være preget av å være målrettet og koordinert, og vil være i overenstemmelse med organisasjonens formelle struktur. Dette kan beskrives som instrumentell nyttelegikk (Christensen et al., 2009). March (1995) på sin side peker på at organisasjonsatferden til medlemmene er preget av en instrumentell rasjonalitet. Det vil si at individene velger handlinger, verktøy og alternativer som de anser for å være mest mulig hensiktsmessige for å oppnå ønskede konsekvenser. Medlemmene kan derfor sies å handle i samsvar med en konsekvenslogikk (March, 1995).

Det skilles mellom to varianter innenfor det instrumentelle perspektivet. Det er en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant. Innenfor den hierarkiske varianten blir organisasjonen sett på som helhetlig og det fokuseres på mål, og kunnskap om mål – middel sammenhenger hos ledelsen eller dem som organisasjonen er redskap for. Forhandlingsvarianten på sin side oppfatter organisasjoner å være sammensatt av organisasjonsmedarbeidere som kan ha delvis motstridene mål, interesser og kunnskaper. Organisasjonsmedarbeiderne vil ikke kunne oppnå egne mål og interesser uten å være påvirket av forhandlinger og kompromisser mellom øvrige medarbeidere i organisasjonen. Dette vil også være avgjørende for utfallet og resultatet.

Organisasjoner jobber ut i fra mål, det kan være noe organisasjonen ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden. For å nå målene vil organisasjonen velge mellom ulike handlinger og virkemidler/tiltak for å realisere disse målene. Samtidig kan det være slik at organisasjonen handler ut i fra en begrenset rasjonalitet siden mål kan være uklare, inkonsistente og ustabile. Dette viser at utfordringene de står ovenfor derfor kan være komplekse (Christensen et al., 2009).

Blant de klassiske samfunnsvitenskapelige tenkerne som ser på organisasjoner som instrumenter finner vi blant annet Max Weber, Frederick Taylor og Herbert Simon (Christensen et al., 2009). Disse tre har på hver sin måte vært toneangivende for det klassiske instrumentelle perspektivet på organisasjoner. Max Weber er kjent gjennom sine analyser av byråkrati som organisasjonsform. Taylor på sin side er kjent for Taylorismen eller «Scientific Management» - tradisjonen som legger vekt på å finne effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker. Simon utviklet en teori som sto i kontrast til Taylor, og som omhandlet administrativ beslutningsatferd. Han knyttet dette til at organisasjonsmedlemmene prøver å handle formålsrasjonelt, og at dette var knyttet til organisasjonsstrukturen som setter rammer for hvordan organisasjonsmedlemmene kan handle og hvordan de faktisk handler (Christensen et al., 2009 s.34).

Det instrumentelle perspektivet har derfor et syn både på hvordan organisasjoner er strukturert, og på hvordan struktur former atferd i organisasjoner. Ledelsen kan rasjonelt forme den formelle strukturen og har således et vidt spekter av verktøy eller instrumenter for å få organisasjonen til å handle som de ønsker (Røvik 1998 s.32; Christensen et al. 2007 s.20–21). I det instrumentelle perspektivet er mål definert utenfor organisasjonen fra for eksempel den politiske arena, og organisasjonens oppgave er å velge rasjonelle og hensiktsmessige metoder for å oppnå disse målene. Den formelle strukturen i organisasjonen kan derfor legge restriksjoner for organisasjonsmedlemmers atferd og hvordan oppgaver blir utført, slik at resultater reflekterer de gitte målsetningene.

Ledere og medarbeidere i politiet sine oppfatninger av endringskapasitet vil derfor ut i fra et instrumentelt perspektiv kunne forventes å være preget av de føringene som gis fra organisasjonenes formelle strukturer og kunnskapsstatus på området. Med bakgrunn i et instrumentelt perspektiv vil det kunne forventes at undersøkelsesenheter kobler begrepet endringskapasitet til strukturelle endringer som nå skjer i politi og lensmannsetaten gjennom «Nærpolitireformen» (Prop 61LS 2014-2015), og hvordan endringene har blitt planlagt for, og gjennomføres.

2.2.2 Kulturperspektivet

I motsetning til det instrumentelle perspektivet ser kulturperspektivet i større grad vanskeligheter med de instrumentelle forutsetningene og den underliggende mål – middel rasjonaliteten. Dette perspektivet fokuserer i større grad på muligheter og begrensninger som ligger i den etablerte kulturen og tradisjonene. Organisasjoner blir sett på som mer enn tekniske instrumenter, som i tillegg til sine institusjonelle og formelle kjennetegn, har særegne trekk med fokus på uformelle normer og verdier, som er nedfelt i organisasjonenes kultur (Christensen et. al, 2009).

I motsetning til det instrumentelle perspektivet vil beslutningsatferden hos organisasjonsmedlemmene være preget av det som oppfattes som rimelig eller akseptabel atferd. Handlingslogikken beskrives av March og Olsen (1995) som å være «den passende logikk» (March og Olsen 1995; Christensen et.al, 2009). Det er ulike elementer som virker inn på logikken som anses som passende. *Læring fra erfaring* vil si at organisasjonsmedlemmene handler ut i fra den erfaringen man har fra tidligere liknende situasjoner og som gir føringer i kulturelt basert handling. *Kategorisering, tidsmessig nærhet, dekontekstualisering eller kontekstualisering* er andre former for kobling som hver for seg og samlet viser til hva som er passende handlingslogikk. Ut i fra disse koblingene vil det utmerke seg systematiske, kulturelle holdninger og handlinger hos organisasjonsmedlemmene (Christensen et. al, 2009 s.54-56). De kulturelle og uformelle reglene er primært rettet mot fortiden mens det instrumentelle og formelle reglene er mer framtidsrettet.

Med bakgrunn i kulturperspektivet vil det kunne forventes at respondentenes oppfatninger av endringskapasitet vil være kjennetegnet og preget av å være fortolkninger. Fortolkningene kan ha grobunn i organisasjonskulturen, eller gjennom deres indre fortolkning, som utdanning, erfaringsbakgrunn med mer. Jeg vil derfor forvente at deres forståelse av begrepet preges av at de relaterer det til forståelsesmåter som er vanlige og aksepterte i organisasjonen. Og enten være i tråd med organisasjonenes historikk eller tradisjoner, eller med yrkets oppgave- og løsningsalternativer.

Det overnevnte viser at det er forskjeller mellom det instrumentelle perspektivet og kulturperspektivet. Kulturperspektivet i likhet med myteperspektiver som vil presenteres

under, omtales gjerne som institusjonelle perspektiver. Grunnen til dette er at når en formell organisasjon som politiet er, utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til det formelle, får den institusjonelle trekk, og de omtales som institusjonaliserte organisasjoner (Christensen et al.2009).

2.2.3 Myteperspektivet

Forståelsen bak myteperspektivet er at organisasjoner operer innenfor institusjonelle omgivelser (Christensen et al., 2009). Omgivelsene blir kalt institusjonelle fordi de inneholder institusjonelle trekk som er et resultat av sosialt konstruerte normer, verdier og forventninger som påvirker hvordan organisasjonene organiserer seg, og hvordan de handler. Eksempler på institusjonelle omgivelser kan for eksempel være media, den politiske arena med mer.

Myteperspektivet fremhever tilpasninger til rådende oppfatninger og verdier i omgivelsene, i den hensikt og forstå hvordan endring skjer, og hvilke effekter og implikasjoner de har. Myteperspektivet er opptatt av å forstå organisasjonsatferd og organisasjonsmessige oppfatninger og holdninger som et resultat av organisasjonens ønske om å befeste eller øke sin legitimitet i omgivelsene. En organisasjons handlinger og oppfatninger vil slik sett være resultater av hendelser og signaler gitt utenfra organisasjonen, i organisasjonenes omgivelser (Meyer og Rowan, 1977; Christensen et al., 2009). Det er dette som begrepet «myter» eller «moter», referer til. Organisasjonsmedlemmenes handlinger vil være preget av det Olsen omtaler som «temporærlogikk» (March og Olsen 1995; Christensen et al, 2009).

Myteperspektivet er også omtalt i organisasjonsteorien som den «ny institusjonelle skolen» (Jacobsen, 2009). Til forskjell fra det kulturelle perspektivet fokuserer myteperspektivet på at kulturelt mangfold fører til at organisasjoner over tid blir mer ulike hverandre.

Mytene kan både være vide og smale, i betydningen av at de kan være rettet inn mot mange og ulike organisasjoner, eller at det kan være rettet inn mot en avgrenset type organisasjoner og ha presise organisasjonsoppskrifter. Det finnes et stort utvalg av oppskrifter for utforming av alle deler av formelle organisasjoner. Hovedpoenget med myteperspektivet er derfor at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de til stadighet møter med sosialt

konstruerte normer og oppskrifter på hvordan de bør være utformet, og hvordan de bør fungere.

Med bakgrunn i myteperspektivet vil det kunne forventes at respondentenes oppfatninger av endringskapasitet også her, i likhet med kulturperspektivet vil være kjennetegnet og preget av å være fortolkninger, men at utgangspunktet for fortolkningene vil være de oppfatninger som finnes i organisasjonens institusjonelle omgivelser.

2.3 Endringskapasitet

I denne delen vil jeg beskrive litteratur som kjennetegner endringskapasitet som faguttrykk. Meyer og Stensaker (2006) beskriver at det på tross av økt fokus blant forskere og de som praktiserer endring, så eksisterer det ingen felles eller samlet akseptert definisjon av endringskapasitet. Lindstad (2014) sin masteravhandling om endringskapasitet i sykehussektoren, beskriver at det som er felles for de som omtaler endringskapasitet er at alle benytter en metafor for en idealtilstand, som gjør organisasjoner i stand til å respondere på det økende endringspresset på en effektiv og hensiktsmessig måte. Han skriver også at det i tillegg til en manglende konsensus i litteraturen er det også en begrenset mengde empiri. *Med unntak av to undersøkelser i WHO (Klarner et al., 2008) og studier i Bergen kommune (Meyer og Stensaker 2011), er det meste av empirien hentet fra private og konkurranse utsatte virksomheter i USA, Bulgaria, Norge, Iran og Frankrike (Lindstad, 2014).*

2.3.1 Meyer og Stensakers tilnærming til endringskapasitet

Meyer og Stensaker (2011) skriver at «*endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt*» (Meyer og Stensaker, 2011). Sammenhengen mellom endring og daglig drift står helt sentralt. Det er ikke nok i seg selv å gjennomføre endringer hvis aktørene som er avhengig av organisasjonen eller kunder og ansatte blir «glemt» eller nedprioritert som følge av organisasjonens store fokus på endring. Samt hvis langsiktig arbeid blir skadelidende (Meyer og Stensaker, 2005). Et annet aspekt er at organisasjonen må ha klart for seg og gjort realistiske vurderinger av kostnadene som endringene medfører. Endringskostandene må vurderes opp i mot gevinster på både kort og lang sikt.

Meyer og Stensaker (2011) trekker fram at det tilsynelatende har vært for lite fokus på endringskostander som en del av forskning og arbeid med endring. På den andre siden kan også et for stort fokus på daglig drift gjøre skade for organisasjonen, ved at den overser endringsbehov og dermed reduserer sin konkurransevne (Meyer og Stensaker, 2011). I denne tilnærmingen er det spesielt tre forhold som virker inn på forståelse og utvikling av endringskapasitet. De tre forholdene kan sies å være verktøy som er med å utvikle en organisasjons endringskapasitet.



Figur 1 Endringskapasitet på 3 nivåer

(Utdrag fra Stensakers presentasjon på PFs Landsmøte november 2014)

Hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring

For det første handler det om hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring. Hva betyr så det? I alle offentlige så vel som private organisasjoner vil en kompetent ledelse måtte tilpasse måten endringer planlegges og organiseres på, til konteksten og forventet respons fra organisasjonen (Meyer og Stensaker 2011). Større endringsprosesser krever flere avgjørelser og aktiviteter, som på sin side kan ta fokus vekk fra den daglige driften. Ledelsens rolle er derfor avgjørende og av stor betydning i endringsarbeidet, og ikke minst for å kunne balansere forholdet mellom endring og daglig drift (Meyer og Stensaker, 2011). Dette kan forstås som at tiltakene som iverksettes med noen gode ledelsesgrep kan bidra til at organisasjonen får en vedvarende endringskapasitet som vil bidra til at senere endringsprosesser lettere kan la seg gjennomføre.

Oppsummert handler dette om ledernes individuelle ferdigheter og evne, men det kan også handle om systemer og rutiner som finnes i organisasjonen, samt medarbeiderens respons på endring. Før vi går inn på disse to sistnevnte komponentene av begrepet endringskapasitet

skal vi se på et utvalg av grep som ledelsen kan legge til rette for, for å utvikle endringskapasitet. Meyer og Stensaker (2006) beskriver at *framing, deltakelse og hastighet og sekvens/frekvens* står sentralt.

Framing handler om hvordan endringer blir kommunisert. Dette vil handle om å forklare hvorfor og hvilke grunnlag som gjør at det må gjennomføres endringer. Altså rasjonale bakgrunngrunnlag, samt å skape en felles forståelse for endringenes behov og grunnlag. Symboler, metaforer og kriser er eksempler på framingsverktøy ledelsen kan benytte, for å presentere endringene som ønskes implementert, samt for å skape en felles forståelse for behovet for å gjøre endringer (Meyer og Stensaker, 2006).

Deltakelse handler om å involvere ansatte i prosessene både når det fattes beslutninger og når endringer skal implementeres. Gjennom deltakelse vil medarbeider både få en større forståelse, eierskap og forpliktelse til endringene. På den andre siden vil også aktiv deltakelse fra medarbeidere på ulike nivå og ulike avdelinger/seksjoner/avsnitt være med å skape en arena for meningsutveksling og diskusjoner, og dette kan være med å sikre kvalitativt bedre beslutninger. Medarbeidernes deltakelse må gi en effekt i form av at de faktisk blir hørt og lyttet til, og hvis så er tilfelle vil dette være med å utvikle organisasjonenes endringskapasitet (Meyer og Stensaker 2006). Samtidig som deltakelse er et positivt og viktig bidrag kan det også bringe med seg noen negative effekter. Blant annet at det kan være tidkrevende, og kan være med å ta fokus vekk fra daglig drift. På den andre siden kan manglende deltakelse eller deltakelse uten reell påvirkning føre til at medarbeidere responderer negativt til endringene, og dette kan på sikt føre til endringskynisme og eller endringstretthet (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Hastighet og hyppighet/frekvens viser til endringenes tempo, timing og rekkefølgen hvor ulike elementer blir introdusert. For å oppnå endring trenger organisasjonen energi og moment/drivkraft. Meyer og Stensaker (2006) argumenterer for at en hurtig gjennomføring vil frigjøre mer energi. Samtidig, hvis det går for fort, kan det føre til utfordringer i form av manglende tilpasning. I tillegg kan hurtig gjennomføring forstyrre daglig drift, i hvert fall på kort sikt. På den andre siden kan mer langsomme endringsprosesser i større grad kunne legge til rette for læring og forståelse hos ledere og medarbeidere, og kan påvirke daglig drift mer positivt. Likevel kan en endringsprosess som tar for lang tid, føre til at organisasjonen mister

framdrift og det kan øke motstand til endring. Med andre ord så må derfor hastighet tilpasses endringenes form, størrelse og kontekst.



Figur 2 Hvordan unngå den store hviskeleken

Som figur 2 beskriver (utdrag fra Stensakers presentasjon på PFs landsmøte 2014) er det viktig å sikre både framing, deltakelse og vurdere hastighet og frekvens for gjennomføring av endringsprosesser. Hvordan unngå «den en store hviskeleken» viser til at toppledelsen jobber lenge med endringene, mens mellomlederne får det droppet i fanget. Mellomlederne skal skape mening for

medarbeiderne, men hvis toppledelsen er fraværende kan det gi utfordringer. Det handler kort og godt om å ha en god dialog og felles meningsdannelse.

Hvordan ansatte responderer/reagerer på endring

Det andre forholdet som virker inn på organisasjonens endringskapasitet er hvordan ansatte responderer/ reagerer på endring. Når vi ser på de ansattes respons til endring beveger vi oss ned til individ nivå. Det viktige er å få tak i hvordan de ansatte kan bidra til å utvikle organisasjonenes endringskapasitet ved at de lærer, mester og utvikler sine personlige kapabiliteter for håndtering av endring. Meyer og Stensaker (2011) argumenterer for at en organisasjons endringskapasitet kan forstås som aggregering av individenes endringskapasitet. Hvis mange individer i organisasjonen har kapasitet for endring vil en også kunne si at organisasjonen har kapasitet for endring. Hvis de ansatte blir overveldet av endringene og ikke klarer å holde fokus på daglig drift, kan organisasjonen dermed stå ovenfor en utfordring. Her spiller ledelsens handlinger sterkt inn. Samspillet mellom ledelsen og medarbeiderne er avgjørende for organisasjonens endringskapasitet og utvikling av det.

Meyer og Stensaker (2005) viser til at erfaring med endringer vil ha betydning for hvordan ansatte responderer på endring. Ansatte med erfaring fra endringsprosesser vil kunne respondere mer lojalt og passivt til nye endringer. Det kan derfor bety at de har et fortrinn og organisasjonen har et potensial til å utvikle endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011). Dette kan også være med å øke sannsynligheten for at endringer implementeres, men på den

andre siden kan det også være et tegn på resignasjon fra de ansatte. Det vil igjen være skadelidende for utvikling av langsiktig endringskapasitet. Meyer og Stensaker (2011) peker videre på at endringserfaring gjennom læring er essensielt. Det er to måter ansatte kan lære av erfaringer på. Det kan være utvikling av ferdigheter eller utvikling av kompetanse for gjennomføring av prosesser. Eksempler på dette kan være sammenslåing og opprettelse av nye politidistrikter, hvor spesifikke ferdigheter handler om skape fellesskap, eller tiltak for å sikre erfaringsdeling eller kunnskapsoverføring mellom og på tvers av distriktene.

Ferdigheter om prosess på sin side handler i større grad om gjennomføring av endringsprosessene. Hvis for eksempel det er en ansatt som jobber i et prosjekt i reformen, og i framtiden skal det nedsettes et nytt prosjekt. Da vil den ansatte kunne gjenbruke og overføre sin kunnskap om prosjektarbeid fra sin tidligere erfaring med prosjektarbeid. Begge disse måtene å lære av erfaringer på, avhenger av at de ansatte har en positiv erfaring for at læring skal kunne overføres og gjenbrukes, samt at det kan være med å øke endringskapasiteten. Erfaring kan videre bidra til å gjøre at medarbeiderne takler usikkerhet bedre, de opprettholder en følelse av kontroll og de bli bevisst sin egen markedsverdi (Meyer og Stensaker, 2011). Det er også viktig å påpeke at individer er forskjellige. Noen håndterer endring bedre enn andre. Medarbeidere kan også øke organisasjonens endringskapasitet ved å øke egen kapasitet gjennom å involvere seg, holde seg informert, oppgradere egen kompetanse og søke mobilitet (Meyer og Stensaker, 2005). Som nevnt tidligere avhenger dette igjen av samspillet med ledelsen og at ledelsen legger til rette for det.

Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen

Det tredje forholdet som virker inn på organisasjonenes endringskapasitet er etablerte strukturer og rutiner i organisasjonene. Dette elementet av endringskapasitet befinner seg på organisasjonsnivå. Selv om en organisasjons endringskapasitet kan forstås som summen av individenes kapasitet for endring, er bildet større.

Strukturer for endring kan for eksempel være prosjektarbeid. Som vi så i det forrige kapitlet kan medarbeidernes erfaringer gjenbrukes. Rutiner på sin side kan bidra til å balansere behovet for tilpasning og stabilitet mellom de ansatte i organisasjonen. Eksempler på områder hvor det finnes eller utvikles rutiner, er hvordan en samarbeider med fagforeninger og de tillitsvalgte, hvordan informasjonsflyten er, hvordan ansatte involveres med mer. Hvis vi bruker politiet som eksempel er det gjennom lov, - regel, - og avtaleverk bestemte prosedyrer som skal følges for omstilling i offentlig sektor. I politiet har vi en

fremforhandlet omstillingsavtale som også viser til hvordan de som berøres av endringene skal ivaretas og hva de kan ha krav på ved endringer i sitt ansettelsesforhold. Hensikten med å ha rutiner i organisasjonen vil føre til at fremtidige endringsprosesser blir mer effektive og på den måten bidrar til økt kapasitet for endring (Meyer og Stensaker, 2011). I tillegg vil kjente og etablerte rutiner kunne bidra til å skape forutsigbarhet for organisasjonens medarbeidere som igjen vil føre til økt tillit til ledelsen i endringsarbeidet (Meyer og Stensaker, 2006).

2.4 Oppsummering av teori

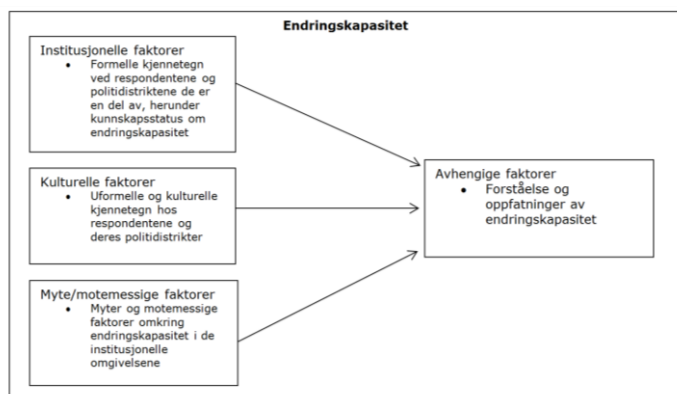
De overnevnte avsnittene tar for seg teorigrunnet som brukes i denne studien. Som vi har sett vil studiens teoretiske fundament være de tre organisasjonsteoretiske perspektivene. Perspektivene er alle opptatt av hva som preger individuelle aktører, deres handlinger og oppfatninger innenfor en formell organisatorisk kontekst som i denne studien er de to politidistriktene. Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som instrumenter eller verktøy, som har som formål å oppfylle samfunnsmessige viktige oppgaver. Organisasjonsatferden til medlemmene preges av en instrumentell nyttelogikk. Kulturperspektivet på sin side fokuserer på muligheter og begrensninger som ligger i den etablerte kulturen og tradisjonene. Handlingslogikken til medlemmene i organisasjonen er tilpasset uformelle verdier og normer, og dette beskrives som «den passende logikk». Myteperspektivet er opptatt av å forstå organisasjonsatferd og organisasjonsmessige oppfatninger og holdninger som et resultat av organisasjonens ønske om å befeste eller øke sin legitimitet i omgivelsene. Organisasjonsmedlemmenes handlinger vil være preget av temporærlogikk.

Avslutningsvis i teorigapittelet har vi sett på en tilnærming til endringskapasitet, som jeg her har valgt å kalle Meyer og Stensakers tilnærming til endringskapasitet. I det videre vil dette omtales som kunnskapsstatus på område. Denne tilnærmingen viser til at en organisasjons endringskapasitet kan utvikles gjennom tre sentrale elementer; hvordan ledelsen mobilisere og gjennomfører endring, hvordan ansatte responderer/reagerer på endring, og systemer og rutiner for endring. Sammen med den øvrige teorien gir dette et bredt teoretisk fundament for denne studien.

3. Metodebeskrivelse

Dette kapittelet gjør rede for metodiske betraktninger og valg som er benyttet i forbindelse med undersøkelsen. Metoden settes først inn i en vitenskapelig sammenheng. Valg av metode innebærer å ta stilling til ulike problemstillinger som vil bli diskutert og gjort rede for. Deretter vil jeg beskrive bruk av metoden slik den forløp for meg i undersøkelsen.

På bakgrunn av studiens teoretiske fundament har jeg utarbeidet en analysemodell. Formålet med analysemodellen er å strukturere perspektivene og tilnærmingen til begrepet endringskapasitet. Dette gjøres for at forventede sammenhenger som preger respondentenes forståelse og oppfatninger avdekkes, belyses og fylles med innhold. Jeg vil i det følgende vise hvordan jeg har gått fram for å fylle analysemodellen med data.



Figur 3 Analysemodell

Metode handler om en måte å gå fram for å samle inn empiri om virkeligheten. Jacobsen (2005) beskriver at metode er et virkemiddel til å beskrive virkeligheten. Kvale (1997) beskriver at den opprinnelige betydningen av ordet metode er «veien til målet». Grunnlaget for enhver metodisk tilnærming omhandler begrepene *virkelighet*, *sannhet* og *kunnskap* (Jacobsen, 2005). Det er ulike forståelser og motsetninger av hva virkeligheten og sannheten er, og kan være. For å kunne forstå dette nærmere må vi se på begrepene hermeneutikk, fenomenologi og metode.

3.1 Hermeneutikk og fenomenolgi

Hermeneutikk har lange tradisjoner innenfor pedagogisk vitenskapsteori. Hermeneutikk betyr forståelselære eller fortolkningskunst. Hermeneutisk forskning er studier som vektlegger å tolke og forstå hvilke meninger som knytter seg til ulike handlinger. Historisk sett var hermeneutikk tolkning av historiske tekster. I den mer moderne varianten har en forsøkt å utarbeide en metodelære for fortolkning av meningsfulle fenomener og beskrive vilkårene for at forståelse av mening skal være mulig (Gilje og Grimen 1995 s.143).

Et sentralt prinsipp i den hermeneutiske læren er det som betegnes som den hermeneutiske sirkel. Det er vekselvirkning mellom del og helhet (Jacobsen, 2005). Dette kan illustreres med hvordan man gjennom språket som en psykologisk fortolkning, der en via følelser, fantasi og intuisjon søker å nå frem til en dypere forståelse av personen bak teksten ved å se på kulturelle og historiske situasjoner som personene virker i. Vi kan si at vi forstår helheten på bakgrunn av den forståelsen vi får av delene (Kleven 2002 s 41).

Jeg vurderer at min undersøkelse er utviklet på bakgrunn av hermeneutiske prinsipper. Jeg bestrebet meg for å få tak i hva respondentene mente når jeg jobbet med analysene. Jeg måtte forsøke å se endringskapasitet ut i fra deres ståsted, og prøvde å leve meg inn i deres situasjon.

Ved tolkning av data kan jeg som forsker være preget av egne erfaringer og tidligere hendelser. Dette bringer meg over på læren om det erfarte – fenomenologi. Når jeg som forsker forsøker å forstå et annet menneske, forsøker jeg å se det samme som respondenten. Hvis man skal lykkes som forsker med det, må man sette seg inn i det andre menneskets situasjon. Et av hovedprinsippene innenfor fenomenologien er å være bevist på de forutsetninger man bringer med seg som forsker. Det er nødvendig å kunne beskrive dataen så forutsetningsløst, nøyaktig og fullstendig som mulig. Jeg må følge prosessen, uten ferdige hypoteser eller forutinntatte meninger om temaet. Kleven (2002) skriver at det er en fordel å ha kjennskap til feltet en skal forske på, men samtidig unngå å vektlegge egne og forutinntatte oppfatninger.

Jeg relaterer undersøkelsen min til fenomenologien. Jeg hadde som målsetning å få fram respondentenes refleksjoner, forståelse og oppfatninger. Min rolle som forsker innebar at jeg måtte legge fra meg gamle og forutinntatte oppfatninger rundt det valgte temaet, vervet jeg innehar som forbundssekretær i PF og i mitt arbeid som politi.

Oppsummert etter denne fremstillingen av hermeneutikk og fenomenologi, vil min tilnærming være å måtte ta stilling til menneskene som berøres. Det vil medføre studie av mennesker, og vil i liten grad kunne forklares med lovmessigheter som er fremtredenen innenfor den ontologiske positivismen. Temaet her er avhengig av konteksten og blir derfor mindre generell og mer tidsavgrenset. Det er grunn til å tro at kunnskapen vil bli unik.

3.2 Forskningsdesign

Hensikten med oppgaven er å få belyst hva som preger ledere og medarbeideres forståelse og oppfatninger av begrepet endringskapasitet. Ved å gå tilbake til problemstillingen blir jeg bevisstgjort på at valg av undersøkelsesopplegget må være egnet til å belyse det problemstillingen ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005).

I min undersøkelse er den avhengige faktoren forståelse og oppfatninger av endringskapasitet. Undersøkelsesenheterne er den utvalgte gruppen med respondenter som er ledere og medarbeidere, fra henholdsvis Vest – og Innlandet politidistrikter. Som den analytiske modellen viser er studiens uavhengige faktorer formelle kjennetegn ved respondentene og politidistriktene respondentene er en del av, herunder den offisielle kunnskapsstatusen om begrepet endringskapasitet. Den andre uavhengige faktoren er uformelle og kulturelle kjennetegn hos respondentene og deres politidistrikter. Den tredje uavhengige faktoren er myter og motemessige oppfatninger omkring endringskapasitet i de institusjonelle omgivelsene. Som pkt. 3.5.1 vil vise, ble det foretatt et utvalg av undersøkelsesenheter. Faktorene funksjon/rolle, utdanning, kjønn, og erfaring vil også bli sett hen til i studiens analytiske del. Verdien på faktorene er hva slags virkning dette har for det som preger respondentenes forståelse og oppfatninger (Jacobsen, 2005).

Jeg har som nevnt over, valgt å gjennomføre undersøkelsen i to politidistrikter, som kan anses å være to til dels forskjellige organisasjoner, selv om de er en del av politiet som virksomhet (En nærmere presentasjon av politidistriktene vil bli gitt i pkt. 4.1.1 og 4.1.2.). Jeg mener at det kan være interessant å sammenligne de to casene Vest - og Innlandet politidistrikter. Utvalget av politidistrikter er gjort på bakgrunn av hva som har vært mest hensiktsmessig og praktisk for meg som forsker. Det var derfor naturlig å jobbe videre med et komparativt design. Et komparativt design viser til at det gjøres en sammenligning av caser. Casene i denne studien har både likheter og ulikheter. Jacobsen skriver at man både kan sammenligne like eller ulike caser (Jacobsen, 2005). I følge Jacobsen er det de uavhengige faktorene som avgjør dette. Studiens uavhengige faktorer er nevnt over.

Finnes det noen klare retningslinjer jeg som forsker bør følge i valg av design? Jacobsen (2005) beskriver at det både finnes og ikke finnes generelle retningslinjer for hvilke design som passer til ulike problemstillinger. Som han påpeker er de beste empiriske studiene, ofte de som velger design som er overraskende og som klarer å kombinere ulike design (Jacobsen, 2005 s.121).

Problemstillingen min er klar. Mine forskningsspørsmål bygger på tidligere forskning og teorier om hva som preger organisasjonsatferd. Dette er med og gir studiet et hypotetisk deduktivt preg. Derfor vil forskningsdesignet ta utgangspunktet i empirisk basert teori, hvor jeg på bakgrunn av dette har utviklet empiriske forventinger (forskningsspørsmål) til hva som kan prege utvalget sine forståelser og oppfatninger av endringskapasitet. Disse forventningene og teoriene er de empiriske siktelinjene som vil være utgangspunktet for analysen. Samtidig er jeg her bevisst på at en slik fremgangsmåte kan skape utfordringer som kan føre til at viktige ting i empirien blir oversett.

Jeg har et ønske om at funnene fra denne undersøkelsen skal kunne brukes av andre, og har derfor et mål om å kunne generalisere. Kvalitativ metode som jeg har benyttet i studien legger ikke til rette for statistisk generalisering men det kan likevel være at studien har et analytisk generaliseringspotensial.

3.3 Valg av metode for datainnsamling

Det som avgjør valg av metode, er hva slags informasjon som skal samles inn i undersøkelsen. Jeg utviklet først en foreløpig problemstilling og vurderte så metodebruken. Jeg ønsket å finne en metode som ga god, relevant og valid data, og som var anvendbar i forhold til tiden jeg hadde til rådighet.

Som mennesker danner vi oss teorier og fortolkninger av hvorfor ting er som det er, med utgangspunkt i vår bakgrunn fra skole, utdanning, arbeid og annet. Kort sagt lager vi oss fortolkninger om virkeligheten. Samfunnsvitenskapelig metode handler om det samme. Det handler det om å bruke en bestemt metode. Metoden dreier seg om å få fram informasjon om vår virkelighet, hvordan denne informasjonen kan analyseres og hva den sier meg om samfunnsmessige forhold og prosesser (Jacobsen, 2005).

”Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning. De viktigste kjennetegnene ved metode/empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet” (Johannessen et al., 2011).

En hverdagslig problemstilling som jeg som privat person tolker i en retning må undersøkes ytterligere i min rolle som forsker. I min jobb som ansatt i politiet kan jeg heller ikke bare anta at gjerningspersonen har gjort den straffbare handlingen. Jeg må etterforske saken for å kunne bevise og belyse alle sider ved saken. En antakelse, en teori eller et fenomen må også undersøkes for å kunne ha tilstrekkelig bevis for antakelsene eller problemstillingen som er reist.

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode er det vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Spørsmålet blir om empirien som skal samles inn og om resultatet skal gjengis i er tall eller ord. Dette avhenger også av i hvor stor grad informasjonen er strukturert før studien igangsettes.

Fenomener som undersøkes som kan gi et tallmateriale gjennom for eksempel spørreundersøkelser viser til en kvantitativ metode. Kvantitative ”harde” data, som teoretiske variabler gjøres om slik at de kan måles med tall. Flexibiliteten innenfor denne metoden er

forholdsvis liten i motsetning til en kvalitativ tilnærming. Utover den konkrete undersøkelsen vil en slik metode kunne gi en statistisk generalisering. Hvis vi ønsker å gå mer i dybden og forske på noe, for eksempel for å finne spesifikke mønstre, eller spesielle kjennetegn ved hva som preger en utvalgt gruppes forståelser og oppfatninger benytter vi kvalitativ metode. Ved denne metoden vil de ”myke” dataene for eksempel være tekstutsnitt som belyser teoretiske faktorer. Dataanalysen vil kunne gi grunnlag for fortolkning i motsetning til en kvantitativ metode som vil gi en dataanalyse i form av optelling.

Metodevalg avhenger også av tilnæringsform, om den skal være induktiv eller deduktiv. En induktiv tilnærming vil si at jeg som forsker går fra empiri til teori, ideelt sett går inn med et åpent sinn, samler inn relevant informasjon også systematiserer data jeg har kommet frem til. Deduktiv tilnærming på sin side tar utgangspunkt i teori og belyser denne med empiri. Som jeg har vist tidligere har min problemstilling med bakgrunn i forskningsspørsmålene et hypotetisk deduktivt preg, altså en kombinasjon av ulike metoder.

3.3.1 Kvalitativ metode

I kapittelet over har jeg beskrevet at jeg ønsket å benytte en metode som ga god, relevant, og valid data. For å finne ut hva som preger ledere og medarbeideres forståelse av begrepet endringskapasitet var det viktig at jeg hadde en åpen tilnærming. Ved å ha en åpen tilnærming blir ikke respondentene bundet til faste spørsmål og det kan derfor gi høy begrepsgyldighet. Altså at man får frem respondentenes riktige forståelse av begrepet endringskapasitet. Dette kan beskrives som en fordel med kvalitativ metode, nettopp ved at åpenheten ikke legger føringer for respondentenes svar og gir meg som forsker en mulighet til å få data som viser det spesifikke, det unike og konteksten til respondenten. Jacobsen (2005) trekker også fram andre fordeler med kvalitativ metode. Hvor nærhet er en muligheten jeg som forsker har til å skape en god relasjon til respondenten og slik at vi får nærhet til hverandre. Dette kan være positivt for å komme «under huden» på respondenten, for å få tak i det underliggende. Fleksibilitet er en annen fordel med dette valget av metode. Det betyr at jeg som forsker ikke er låst til en bestemt struktur, men kan veksle mellom de ulike fasene i undersøkelsen.

På den andre siden er det også flere ulemper med kvalitativ metode. Denne metoden er ressurskrevende. En annen ulempe kan være kompleksiteten i dataene. Det er liten tvil om at dataene gir rikfoldig informasjon, men spørsmålet blir da om jeg som forsker klarer å holde overblikket og ikke å overse viktige deler. En tredje utfordring er i forhold til representativiteten i utvalget mitt. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i pkt. 3.10.

Det kan også være utfordrende å sikre tilstrekkelig avstand til respondenten for å kunne opprettholde kritisk refleksjon. Hvis nærheten mellom forsker og respondenter blir for stor kan man bli fanget i å komme for tett på den man studerer. En utfordring kan også være at jeg ender opp med å måle noe jeg selv har skapt, fremfor det som respondenten opplever og det blir problematisk med undersøkelseeffekten. En siste utfordring kan være at fleksibiliteten som egentlig var en fordel med denne metoden, også kan bli en ulempe, ved at det stadig kommer ny informasjon som gjør at undersøkelsen endres underveis og kan føre til at man aldri kommer i mål.

3.3.2 Kvalitative datainnsamlingsmetoder

Hensikten med valg av datainnsamlingsmetoder er å finne den metoden som gir informasjon som trengs for å besvare problemstillingen. Jeg ønsket å få kjennskap til hva som preger respondentenes forståelse og oppfatninger og hva som ligger bak dette. Å gjennomføre en dokumentundersøkelse ville derfor blitt uhensiktsmessig, og er derfor utelukket som metode. I dokumentundersøkelser vil forskeren hovedsakelig studere dokumenter, tekster, statistikker og lignende som er skrevet av andre enn forskeren selv. På den annen side hadde det gått å supplere med sekundærdata, men grunnet oppgavens omfang anså jeg det for å være lite aktuelt.

Et gruppeintervju er en annen form for kvalitativ datainnsamlingsmetode. I følge Jacobsen egner det seg til å bruke når man ønsker synspunkter på erfaringer med noe spesifikt, når man ønsker en gruppes synspunkter eller når man vil vite noe om enighet/uenighet i en gruppe (Jacobsen, 2005). Denne metoden anså jeg for å være uaktuell med tanke på at temaet er såpass åpent, og fordi jeg anså at gruppedynamikker kunne slått inn, slik at jeg ikke fikk tak i individuelle og de bakenforliggende oppfatningene til den enkelte respondent.

Ved observasjon inntar forskeren en passiv rolle og studerer hva respondentene gjør i gitte situasjoner eller sammenhenger. Det er naturlig å anta at dette ville vært mulig for denne studien men det ville krevd langvarig observasjon i henholdsvis de to casene. På den ene siden hadde det vært positivt for å unngå at min måte å undersøke på, ville influert funnene, mens det på den andre siden ville sprengt tidsrammen for undersøkelsen. Det skal også sies at jeg gjennom flere år har observert organisasjonen gjennom å være en del av den, men det har aldri vært et systematisert arbeid.

Det åpne, individuelle intervjuet på sin side er mest egnet som metode når det er relativt få enheter som skal undersøkes. Og når jeg som forsker er interessert i informasjon fra den enkelte respondent og hvordan dette er med og fortolker og preger fenomenet. Dette er også mitt valg av metode.

3.4 Oppsummering av metodiske valg

Dette kapitlet har så langt redegjort for at ulike valg jeg har tatt underveis i prosessen, hvor jeg legger et hermeneutisk perspektiv til grunn. Jeg valgte å bruke to politidistrikter som case, som jeg mente kunne gi et interessant komparativt design. Jeg tar utgangspunkt i tidligere forskning og relevante teorier som vil kunne gi svar på forskningsspørsmålene gjennom analyse av empirien. Studien vil derfor ha et hypotetisk deduktivt preg. Jeg valgte videre kvalitativ metode med individuelle intervjuer for datainnsamlingen.

3.5 Kvalitativt forskningsintervju

Gjennom innhenting av empiri fant jeg svar på problemstillingen. Kvaliteten på svarene avhenger av måten jeg gjennomførte intervjuene på. Jeg var opptatt av å sikre reliabiliteten og validiteten i dataene jeg samlet inn og vil derfor i det videre redegjøre for utvalg av enheter, intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene.

3.5.1 Utvalg av enheter

Det første jeg måtte ha klart for meg i arbeidet med utvalg av enheter, var å få en oversikt over ledere og medarbeidere. Den teoretiske populasjonen jeg er interessert i, kunne ha vært undersøkelsesenheter fra alle de 12 distriktene, men dette ville da avhenge av at jeg hadde ubegrenset med tid og ressurser (Jacobsen, 2005). Grunnet tidsperspektiv og kapasitetshensyn vil det ha vært en tilnærmet umulig oppgave. Jeg foretok derfor et utvalg av enheter.

Først måtte jeg ta stilling til om intervjuobjektene skulle behandles som informanter eller respondenter. Respondenter velges når man ønsker de unike forståelsene. Informanter på sin side velges fordi de har en generell god kunnskap om det man ønsker å undersøke. Undersøkelsesenheter i denne studien ble derfor behandlet som respondenter.

Videre måtte jeg dele populasjonen i undergrupper. I et metodisk perspektiv kan vi dele gruppen inn etter såkalte inndelingsvariabler (Jacobsen, 2005). De første to undergruppene var de to distriktene jeg skulle undersøke. Deretter delte jeg ledere og medarbeidere fra hvert distrikt i to grupper. Jeg forventer og finne spennende forskjeller mellom menn og kvinner og har derfor valgt faktoren kjønn (kvinne/mann). Videre antas det at rolle/ funksjon vil gi interessante svar (toppleder, mellomledere og medarbeidere), samt erfaring (ansiennitet) og utdanning (antall år med formalkompetanse, skille mellom 3årig, og mer enn fem års formalkompetanse).

Etter at jeg hadde dannet undergrupper måtte jeg foreta valg av kriterier for utvelgelse av respondentene. Det er mange kriterier som kan legges til grunn for valg av respondenter innenfor undergruppene jeg har valgt ut. Noen eksempler på dette er valg ut her. Jeg kunne ha benyttet tilfeldig utvalg, som vil si å trekke ut tilfeldige fra hele populasjonen - alle ledere og medarbeidere i politiet. Men siden jeg ut i fra kapasitetshensyn så at det ikke ville være mulig å gjennomføre og behandle data fra mer enn 6 personer i utvalget, kunne jeg ved et tilfeldig utvalg risikert og fått overvekt av for eksempel for ensartet erfaring og bakgrunn.

Et annet kriterium for utvelgelse er informasjon. Dette handler om å velge respondenter ut i fra kriteriet at det antas av de kan gi mye og god informasjon. Dette er heller ikke et helt enkelt utvalgs-kriterium å bruke fordi man som forsker ikke nødvendigvis vet om

respondentene har informasjon om temaet som ønskes undersøkt. I tillegg til de overnevnte kriterier for utvelgelse kunne jeg benyttet en utvelgelse som kalles det typiske, kriteriet om bredde og variasjon, det ekstreme eller snøballmetoden (Jacobsen, 2005). Disse vil ikke ytterligere bli gjennomgått da jeg anså de for å være lite aktuelle i min utvelgelse.

Det som avgjorde hvilke respondenter jeg valgte ut var kort og godt at jeg mente at respondentene kunne ha god informasjon. Jeg hadde ønsket og hatt med en kvinne til i utvalget, men grunnet et avslag på deltakelse ente jeg derfor opp med 5 respondenter. Med bakgrunn i at jeg antok at det ville være interessante ulikheter mellom ledere og medarbeidere valgte jeg ut respondenter som var henholdsvis ledere og medarbeidere. Jeg var ikke kjent med at noen av dem jeg hadde valgt ut hadde spesielle synspunkter fra før om begrepet.

3.5.2 Intervjuguide

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, og ytterpunktene er åpne eller strukturerte intervjuer (Johannessen et al., 2010). Jacobsen (2005) skriver at det er viktig at man på forhånd bestemmer seg for hvor pre – strukturert intervjuet skal være.

Min intervjuguide fikk en semistrukturert form. Kvale (1997) definerer dette som «*et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomener*» (Kvale 1997 s. 21).

Intervjuguiden inneholdt en forholdsvis detaljert plan der tema og spørsmål som jeg ønsket å få belyst var nedskrevet. Temaene hadde sitt utspring i problemstillingen som var tuftet på forskningsspørsmålene og kunnskapsstatus. Intervjuguiden inneholder til sammen ti tema, med underspørsmål til hvert tema. Ved å gjennomføre et semistrukturert intervju hadde jeg en viss form for struktur med temaer som skulle gjennomgås, men samtidig hadde jeg fleksibilitet til å endre rekkefølge, spørsmål og vektlegging av tema ut i fra respondentenes informasjon.

Jeg laget også en hjelpeguide som fungerte som støtte for meg underveis i intervjusituasjonen, med detaljerte spørsmål og informasjon som jeg tilpasset til respondentene.

3.5.3 Gjennomføring av intervjuene

Før jeg startet selve intervjufasen laget jeg et informasjonsskriv som ble sendt til politidistriktene. Informasjonsskrivet var adressert til politimester, hvor jeg ba om godkjenning til å gjennomføre intervjuer i distriktene. Begge de utvalgte distriktene godkjente at jeg kunne gjennomføre intervjuer der. Deretter var jeg i kontakt med en HR avdeling i det ene politidistriktet for å få informasjon om aktuelle respondenter. I det andre distriktet foretok jeg selv utvelgelse på bakgrunn av at jeg kjenner til distriktet, siden jeg selv har jobbet der. Derfor hadde jeg kunnskap om respondentene fra før og antok at de ville ha informasjon. Jeg laget også et informasjonsskriv som beskrev forskningsstudien. I informasjonsskrivet var det også et samtykkeskjema som ble distribuert per mail til aktuelle respondenter.

Ved intervjuets start fikk respondentene intervjuguiden. Bakgrunnen for at jeg ventet med å levere ut intervjuguiden var for at jeg ønsket respondentenes umiddelbare refleksjoner og synspunkter. Samt for at de ikke skulle undersøke for mye om begrepet på forhånd. Jeg mener at dette sikret at jeg fikk spontane, spesifikke og relevante svar som var rik på informasjon. Kvale og Brinkmann (2012) mener at dette er et kvalitetskriterium for et intervju.

For å oppnå en åpen informasjonsutveksling er tillit en avgjørende faktor. Derfor vurderte jeg det til at jeg måtte være ansikt til ansikt med respondentene. Alternativer som kunne vært benyttet var over telefon eller internett, men for at jeg skulle fange opp den non – verbale kommunikasjonen var det viktig å være sammen med respondentene. Selv om dette kostet både tid og økonomi anså jeg det som mest hensiktsmessig.

Fire av fem intervjuer ble foretatt på respondentenes tjenestested, i avgrensede møtelokaler. Jeg gjorde vurderinger i forkant om hvilke fordeler og ulemper dette kunne ha. Ulempen med dette kunne være at vi ville blitt forstyrret underveis i intervjuet. Eller at respondentene ikke ville klare å slippe sine daglige gjøremål. Jeg valgte likevel å gjennomføre intervjuene der for å unngå at respondentene ville bruke for mye tid til å komme seg frem og tilbake, og at det var anset for å være mest hensiktsmessig for dem. Vi ble ikke forstyrret underveis i intervjuene. Ett intervju ble avholdt på et sted som passet for respondenten. Dette var på et grupperom på et hotell i nærheten av stedet respondenten var på kurs.

Alle intervjuene ble det tatt opp på bånd. Dette ble gjort for å sikre all informasjon som ble gitt i intervjuet, samt at jeg kunne fokusere på respondenten og ikke være bekymret for at noe av informasjonen ville gå tapt. Jeg opplevde ingen tekniske problemer med lydbåndopptakeren. Ingen av respondentene lot til å synes det var ubehagelig at det ble tatt opptak. Jeg tok også notater underveis i intervjuet. Jeg er vant til å ta notater, men var samtidig bevist at dette ikke skulle ta vekk mitt fokus på respondenten og dialogen mellom oss. Jeg noterte kun i stikkordsform og det jeg anså for å være viktige hovedpunkter. Intervjuene forløp ved at jeg brukte intervjuguiden som grunnlag. Dette bidro til struktur og en ramme for intervjuet.

I starten av hvert intervju ga jeg informasjon om konteksten og formålet med intervjuet, metodevalg, om konfidensialitet og frivillig deltakelse. Jeg mener selv at jeg opptrådte vennlig og åpent, og lyttet aktivt. I de intervjusituasjonene hvor jeg oppfattet at respondentene var litt usikre på situasjonen tok vi noen ekstra pauser og gikk ut av rommet, og snakket om dagligdagse tema. Hvis det var ting som for meg fremsto som uklart eller jeg ønsket å gå mer i dybden så beskrev jeg hva jeg hadde hørt respondenten si og stilte deretter spørsmål om det var riktig oppfattet. På denne måten mener jeg at jeg sikret rett forståelse av hva respondenten mente, samt at det i enkelte tilfeller førte til at respondentene fortsatte å reflektere og utdype svarene over spørsmålet som var stilt.

3.6 Etiske problemstillinger

Forskning handler i stor grad om kontinuerlig å forholde seg til etiske utfordringer. Jeg vil i det følgende diskutere noen etiske problemstillinger knyttet til forskning på egen organisasjon, forholdet til respondentene og forholdet til omgivelsene.

3.6.1 Forskning på egen virksomhet

Det kvalitative intervjuet skal som tidligere nevnt være så forutsetningsløst som mulig. For en forsker innebærer dette at man i minst mulig grad skal ha forutinntatte meninger om fenomenet som skal undersøkes. Samtidig poengteres det av Kvale (1997) at det er umulig å frigjøre seg fra subjektive forståelsesrammer i et forskningsarbeid. Som forsker må jeg erkjenne at det er umulig å bruke «sunn fornuft». Jeg har som nevnt for tiden permisjon fra

politiet, men har over flere år jobbet i etaten. Jeg forsøkte å benytte muligheten med kjennskap til etaten for å sikre validiteten ved undersøkelsen. Jeg har et stort engasjement og ønske om å bidra til forbedring av egen organisasjon og dette er også noe av motivasjonsfaktorene for å gjennomføre min studie i to politidistrikter. Samtidig skal det påpekes at det kan være etiske problemstillinger med å forske på egen arbeidsplass. Hovedutfordringen er selektiv persepsjon (Nyeng og Wennes, 2006). Med dette menes at jeg ubevisst velger ut hva jeg oppfatter. Dette kan føre til at det jeg oppfatter er preget av egne meninger, erfaring og tanker. Det vil igjen kunne påvirke validiteten i studien. Et annet aspekt kan være at jeg er «for tett på» organisasjonen, slik at evne til å være kritisk blir mangelfull, og at jeg overtar forklaringene til respondentene. Jeg var veldig bevisst på disse utfordringene, og har flere ganger underveis i prosessen måtte «ta et skritt tilbake» for å kunne løsrive meg og å ha et åpent syn som forsker i denne forskningsprosessen.

3.6.2 Forhold til respondentene

I pkt. 3.6 har jeg beskrevet at forsknings i stor grad handler om å forholde seg til etiske vurderinger kontinuerlig i forskningsprosessen. Jacobsen (2005) trekker fram tre forskningsetiske krav som er knyttet til forholdet mellom forsker og undersøkelsesenheter; *informert samtykke, krav på privatliv og krav til korrekt presentasjon av data* (Jacobsen, 2005 s.45). Spørsmål om frivillig deltakelse fikk respondentene som tidligere nevnt ved spørsmål om deltakelse i forskningsprosjektet og i starten av intervjuet. De fikk klar beskjed om at de på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke sitt samtykke til deltakelse i undersøkelsen.. Krav til privatliv handler om hvor følsom og privat informasjonen som samles inn er, samt om mulighet for å identifisere enkeltpersoner ut i fra data. Dette ble hensyntatt gjennom hele prosessen gjennom anonymisering av transkripsjoner og til sist sletting av lydbånd. Undersøkelsen min er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NDS). Jeg har fulgt deres krav til behandling av personopplysninger. Krav til riktig presentasjon av data handler om å kunne gjengi resultater så fullstendig som mulig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2005). I presentasjon av resultater bestrebet jeg meg til å bruke omformuleringer slik at ingen av respondentene kunne gjenkjennes. Hvem som er intervjuet er ukjent for omverden. Sitater som er brukt er så fullstendige som mulig, og forsøkt satt i en forståelig sammenheng.

3.6.3 Forhold til omgivelsene

Det kan oppstå noen etiske dilemma i forholdet mellom forsker og oppdragsgiver, og mellom forsker og samfunn (Jacobsen, 2005). I dette ligger blant annet at bindingen til oppdragsgiver kan være førende for resultater i undersøkelsen, dette stiller store krav til forskerens integritet. Forskningen må være åpen og den må være uavhengig av oppdragsgivers interesser. Utgangspunktet for undersøkelsen min kom fra egeninteresse og var ikke gitt av arbeidsgiver. Teoretisk sett kan bindinger fra arbeidsgiver være verdt å reflektere over. Arbeidsgiver kan være interessert i at jeg skal gjøre spesielle funn, for å støtte egne interesser i organisasjonen. På den andre siden kan det også være jeg selv som har ønske om å finne spesielle funn, for å understøtte egne interesser. At jeg selv er opptatt av å gjøre spesielle funn, har først og fremst gjort seg gjeldene i valg av temaet, som på den ene siden er viktig for å skape motivasjon for undersøkelsen, mens på den andre siden er noe jeg har vært svært bevisst på, ved å skille min nåværende rolle som forbundssekretær og rolle som forsker. Jeg opplevde velvillighet i politidistriktene, og har ikke opplevd noe form for press hverken fra mitt gamle distrikt eller fra PF når det kom til valg av tema, eller ved gjennomføring av undersøkelsen. Derimot har det vært positivitet og et tydelig uttrykt ønske om å få innsikt i resultatene når disse foreligger.

3.7 Beskrivelse og dokumentasjon

Det er som nevnt gjennomført 5 intervjuer. Alle intervjuene ble tatt lydbånd opptak av. Etter intervjuet ble dataen fra lydbåndopptaket overført til privat datamaskin for å ha de lagret til transkriberingsprosessen. Samt for sikkerhetens skyld hvis noen tekniske utfordringer oppsto med båndopptakeren. Etter at transkriberingen og analysedelen var gjennomført ble opptakene på maskinen og på båndopptakeren slettet.

Transkriberingen var en tidkrevende prosess. Først ble håndskrevne notater fra intervjuet skrevet ned i word. Disse utgjorde til sammen 16 sider. Deretter ble samtlige intervjuer transkribert. Transkriberingen utgjorde til sammen 37 sider med ren skrift. Transkribering innebærer at alt som blir sagt i intervjuet blir skrevet ned. Intervjuene i sin helhet er anonymisert og lagret som beskrevet i svar fra NSD. Hensikten med transkriberingen var å få en skriftlig gjengivelse av historiene som ble fortalt i intervjuene og som jeg videre kunne

bruke til arbeidet med analysen. Jeg var veldig bevist på at alt som ble sagt skulle skrives ned og ikke bare det jeg anså som relevant. Allerede her var det tydelig for meg at jeg var i gang med en fortolkningsprosess. Dette bringer meg inn på at transkribering ikke er helt uproblematisk. Kvale (1997) påpeker at transkripsjonens pålitelighet og gyldighet er av sentral karakter. Poenget er at transkripsjonen handler om oversetting fra det muntlige talespråket til skriftspråket (Kvale, 1997), og at det i denne prosessen kan oppstå noen utfordringer.

3.8 Analyseform

Målsetningen med analysen er å redusere kompleksiteten i all informasjonen som er samlet inn i undersøkelsen. Samtidig skal også analysen tilføre noe i form av å kunne si noe om regulariteter, påpeke mønstre, spesielle avvik eller underliggende årsaker (Jacobsen, 2005). Siden jeg har valgt en kvalitativ metode med komparativt design er det nødvendig med en analyseform som tar høyde for dette. Selve analyseprosessen skal ta opp i seg fasene med å beskrive informasjonen jeg har fått gjennom undersøkelsen. I denne fasen ligger transkribering og nedtegning av egne håndskrevne notater, som til en viss grad systematiserer intervjuene. Den neste fasen inneholdt systematisering og kategorisering. Dette var i hovedsak en jobb med å forenkle informasjonen, for at jeg som forsker skal få oversikt og for å kunne formidle funnene. Den tredje fasen var å sammenbinde informasjonen og analysere empirien (Jacobsen, 2005).

Det skilles i hovedsak mellom to ulike analytiske tilnærminger i kvalitative analyser. En innholdsanalyse baserer seg på hvordan jeg som forsker kan redusere oppfatninger av det som fremkom i intervjuene til færre kategorier. En narrativ analyse på sin side fokuserer mer på prosesser, og er grunnleggende mer dynamiske enn inndeling i kategorier, som det er i en innholdsanalyse (Jacobsen, 2005). Mine empiriske analyser er av kvalitativ karakter. De kvalitative analysene er en kombinasjon av det som betegnes som beretningsanalyser og analyser av meningsinnhold. I analysene har jeg fokusert på variasjoner i oppfatninger og forståelser av begrepet, og hvilke forklaringer disse variasjoner kan ha. Dermed vil analysene også ha komparative innslag.

3.8.1 Kategorisering

Det er nødvendig å kategorisere informasjonen som fremkommer under intervjuene, for å lage et grunnlag for sammenligning av data. Jacobsen (2005) påpeker at det er et paradoks i å kategorisere og forenkle informasjon som er fremskaffet ved kvalitativ metode, fordi hele poenget med metoden er å finne nyanser. Intervjuguiden har flere tema med ulike spørsmålsstillinger. Dette var utgangspunktet for kategorisering av data som ble samlet inn i intervjuene. Etter å ha transkribert alle intervjuene så jeg at flere av temaene i intervjuguiden og respondentenes svar ikke nødvendigvis kunne gi svar på problemstillingen. I denne fasen av arbeidet innså jeg en svakhet med oppgaven. Intervjuguiden min var for omfattende og ga i realiteten mye data jeg ikke fant relevant å gå videre på. Jeg foretok derfor et utvalg ved å gå videre og bruke svarene fra intervjuene som ga data til forskningsspørsmålene. Jeg utelot derfor å gå videre på kategoriene om endring generelt og læring, som gjenfinnes i intervjuguiden. De øvrige kategoriene delte jeg inn i fem hovedtema.

3.8.2 Sammenbinding av data

Etter at jeg hadde kategorisert og analysert de ulike temaene respondent for respondent, laget jeg meg katalogkort hvor svar fra de fem intervjuene innenfor hvert tema ble sammenbundet. Etter hver sammenbinding trakk jeg ut noen hovedtema som jeg ville analysere nærmere. Sammenhenger og helhet oppnås gjennom sammenbinding skriver Jacobsen (2005). Valg av kvalitativ metode gir mye og god informasjon, og for å kunne behandle dataen videre er det viktig å skape en god forståelse før konklusjoner kan trekkes (Jacobsen, 2005)

3.9 Vurdering av relabilitet og validitet

I en forskningsprosess er det viktig å være opptatt av i hvilken grad metoden en benytter sikrer innhenting av pålitelig (reliabel) og gyldig (valid) informasjon. Spørsmål som omhandler relabilitet og validitet omhandler i utgangspunktet en «kvalitets kontroll» av produktet i forskningsprosessen (Fog, 2004 s.185).

Jacobsen (2005) skriver at *en undersøkelse alltid må gjennomføres med tanke på å tilfredsstille to krav; den må være reliabel og den må være valid* (Jacobsen, 2005 s.19). I det følgende vil jeg redegjøre for hvordan jeg på best mulig vis har sikret dette.

3.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten det er samlet inn på og hvordan de bearbeides (Johannesen et.al., 2010). Hvis en stiller spørsmål om denne undersøkelsen er pålitelig og troverdig, kan en måte å forholde seg til det på, være å vurdere om man ville fått samme resultat om man hadde gjennomført undersøkelsen en gang til. En annen mulighet er om noen andre med samme undersøkelse og samme prosedyrer ville oppnådd de samme resultatene (Jacobsen, 2005). Jeg har forsøkt å sikre dette ved at spørsmålene som ble benyttet i undersøkelsen er nedfelt i intervjuguiden, som gjerne kan brukes av andre for ettertiden. Det er ideelt sett ønskelig med en høy reliabilitet av resultatene, nettopp for å motvirke en vilkårlig subjektivitet. Samtidig påpeker Kvale (1997) *at en for sterkt fokusering på reliabilitet kan motvirke kreativ tenking og variasjon* (Kvale, 1997 s.164).

Et annet sentralt spørsmål som må stilles i denne sammenheng er om måten undersøkelsen er gjennomført på har ført til et bestemt resultat. Det er to forhold som kan påvirke dette, det er intervjueffekten og konteksteffekten (Jacobsen, 2005). Intervjueffekten handler om ulike stimuli jeg som intervjuer kan påvirke respondentenes svar med. Det kan være i form av kommentarer og non – verbal kommunikasjon. Et slikt problem kan oppstå fordi forskeren forsøker å pålegge respondentene sine egne overbevisninger. Med hensyn til dette var jeg særs bevisst på å være en aktiv lytter uten å vektlegge et mer tydelig kroppsspråk der hvor jeg synes respondentenes svar var spesielt interessante. Samt å gjennomføre intervjuene på så nøytrale steder som mulig. Oppsummert handler intervju – og konteksteffekten om forhold ved gjennomføringen av intervjuet eller omgivelsene og hvordan det kan påvirke resultatet.

Reliabilitet i forskningen aktualiseres også i spørsmålet om hvordan jeg som forsker benytter den nedskrevne dataen i analysearbeidet. Jacobsen (2005) trekker fram at registrering og analysing av data kan være en mulig årsak til lav reliabilitet. Analyse og tolkning av de kvalitative dataene vil innebære subjektive aspekter, mens metodiske prinsipper skal være en støtte for å redusere graden av ensidighet (Jacobsen, 2005). Jeg har forsøkt å ivareta dette ved først å transkribere intervjuene, for deretter å dele de inn i undergrupper og kategorier, som tidligere beskrevet.

3.9.2 Validitet

Validitet handler om gyldighet og nøyaktighet i resultatene som fremkom av undersøkelsen. Spørsmålet her er om undersøkelsen måler det jeg ønsket å måle? Hvor troverdig er resultatene? Validitet kan kategoriseres gjennom intern og ekstern validitet. Intern validitet innebærer i hvilken grad resultatene er gyldig for utvalget som er undersøkt, mens ekstern validitet avgjør om resultatene kan overføres til andre (Jacobsen, 2005). Intern validitet kan vurderes ved å teste funnene mot for eksempel respondentene. Jeg vurderte å be respondentene om deres vurderinger av mine funn, men tatt i betraktning at jeg har benyttet komparativt design, hvor respondentene ikke kjenner alle delene av det jeg har undersøkt så mener jeg at det ikke ville være formålstjenlig. Validering kan også undersøkes kritisk ved gjennomgang av respondentene. Jeg var bevisst på at opportuniste (Buch, Vanebo og Dehlin, 2010) kunne forekomme blant respondentene i intervju situasjonen. Dette kan forstås som at respondentene har prøvd å fremstå på bestemte måter, for eksempel å oppnå egne mål. Eksempler på dette kan være at respondentene ikke forsto hva jeg spurte om, og svarte på noe annet enn det jeg tror de svarte på. Det kan også være at de hadde et ønske om og «pynte» på sine svar fordi det var ubehagelig å si hva de egentlig mente eller fordi de ønsker å oppnå egne mål. Respondentene fikk kjennskap til min rolle som forbundssekretær i PF, og spørsmålet er da om noen av respondentene ble påvirket av meg. Enten at de svarte i tråd med det de antok var en «riktig» oppfattelse, eller fordi det var et personlig mål å vise at de er enige/uenige med PFs synspunktet, som de antok at jeg hadde. Dette kan være mulige bias i studien. Et annet bias kan være et intervju som ble avholdt i nærheten av der en respondent var på kurs. Spørsmålet er om respondenten var påvirket av kursets innhold og at dette influerte på svarene. Jeg kan ikke eksemplifisere disse eksemplene på at opportuniste kan ha forekommet nærmere, uten å risikere å gå på akkord med kravet til konfidensialitet.

Videre kan det vurderes om spørsmålene i intervjuguiden er i stand til å belyse problemstillingen. Teorikapittelet viste at det er ulike elementer som kan prege respondentens forståelse og oppfatninger. Siden elementene for hva som preger deres forståelse er noe man ikke har direkte tilgang til, så blir den innholdsmessige validiteten sentral. Innholdsmessig validitet kan vurderes gjennom rasjonelle vurderinger og empiriske data. Vurdering av den innholdsmessige validiteten referer til i hvilken grad målingen gir tilstrekkelig dekning i forskningsspørsmålene.

Ekstern gyldighet på sin side handler om i hvor stor grad mine resultater kan brukes til å generalisere til en større populasjon. Jacobsen (2005) påpeker at det ved kvalitative metoder sjeldent gir muligheter for å generalisere utover de valgte casene, men at en styrke ved metoden er at man kan få teoretisk (Jacobsen, 2005) eller analytisk generalisering. Jeg har gjennom den teoretiske analysen vurdert alle funnene opp mot eksisterende teori. På den måten blir funnene satt i en større sammenheng. Jeg tror, i den grad jeg har klart å forklare funnene, at dette kan være med å gi grunnlag for å vise et generaliseringspotensial. Et aspekt som avgjør dette er representativiteten i mitt utvalg av enheter. Utvelgelsesprosessen er beskrevet over. Min målsetning var som nevnt å finne respondenter som hadde god informasjon om begrepet. Det var også viktig og sikre en god bredde i utvalget. Jeg har vurdert underveis om jeg lyktes med det og har ikke funnet andre svakheter med utvalget. Oppsummert handler derfor gyldighet om utsagnene, beskrivelsene og analysen i det som observeres, beskrives og settes begrep på. Fog (2004) beskriver det slik: *«Når vi undersøker det aspekt af gyldigheden, der dreier seg om konsistens i den enkelte undersøkelse, så ser vi på vores egne analytiske redskaper med kritiske øjne»* (Fog, 2004 s.194)

4. Presentasjon av empiri og analyse

I dette kapittelet vil empiri og analyse i forhold til problemstillingen bli gjort rede for. Det vil innledningsvis bli gitt en presentasjon av respondentene og de to politidistriktene intervjuene ble avholdt i. Kapittelet vil struktureres slik at mine fem utvalgte analysekategorier presenteres hver for seg. Analysekategoriene er sammensatt av bestemte temaer som gjenfinnes i intervjuguiden. Hensikten med en slik fremstilling er å få gjennomført en mest mulig strukturert og systematisk analyse. Transkribering og bearbeiding av dataen i form av katalogkort var basisen for analysen. I empiridelen vil jeg gjengi beskrivelsene til respondentene i form av sitater. Sitatene vil stå i kursiv og anførselstegn.

4.1 Presentasjon av respondentene

Respondentene består av fire menn og en kvinne. Den kjønnsmessige fordelingen var det ikke planlagt med fra starten av men grunnet forfall i deltakelse, som tidligere nevnt måtte det bli slik. Hensikten min i planleggingsfasen av studiet var å få med to kvinner og tre menn. Dette mener jeg ville gitt et representativt bilde at kjønnsbalansen i politiet, som per 31.12.15 var på 44% ¹. Ved analyse av data fremkom det ikke klare forskjeller som kunne begrunnes i kjønn. Jeg har derfor ikke gått videre på dette i analysen. Utvalget er etter mitt perspektiv hensiktsmessig og representativt. Respondentene jobber enten på en politistasjon eller ved et lensmannskontor, de jobber ved forskjellige avsnitt og avdelinger. Og tilhører enten Vest - eller Innlandet politidistrikter.

Alle respondentene har variert arbeidserfaring. Tre av respondentene har arbeidserfaring fra andre etater og/eller private virksomheter. Tre av respondentene har fem år eller mer med formalkompetanse. En respondent har Politiskole med tilleggsutdanning, og en respondent har Politihøyskole. To av respondentene har erfaring som tillitsvalgt på egen arbeidsplass. Respondentene har jobbet i politiet fra 10 til 31 år. Respondentene har en aldersspredning fra 36 og til 54 år. En av respondentene er toppleder med formelt budsjett-, personal- og resultatansvar. En respondent er mellomleder med formelt budsjett, resultat og

¹ Overordnet handlingsplan for kjønnsbalanse i politilederstillinger, versjon 29.8.2016, Politidirektoratet

personalansvar. Den tredje lederen er mellomleder med formelt personalansvar. To av respondentene er profesjonsmedarbeidere uten formelt lederansvar.

4.2 Presentasjon av Vest politidistrikt

Vest politidistrikt ble opprettet 1. januar 2016, som følge av gjennomføring av Nærpolitireformen. Politidistriktet består av tidligere Sogn og Fjordane og Hordaland politidistrikter. De sørlige kommunene i Hordaland fylke (Fitjar, Stord, Bømlo, Ølen og Etne) dekkes av Sør-Vest politidistrikt. Tidligere Hordaland politidistrikt dekker to kommuner fra Sogn og Fjordane fylke (Solund og Gulen). Tidligere Sogn og Fjordane politidistrikt dekker med unntak av kommunene Gulen og Solund hele Sogn og Fjordane fylke og Vanylven kommune i Møre og Romsdal.

Politidistriktet har et areal på 34 083 km² og 585 891 innbyggere pr 1. januar 2016². Distriktet dekker per i dag 54 kommuner. På flere demografiske variabler er det både store forskjeller og likheter mellom fylkene og mellom kommunene i det enkelte fylket. Befolkningen i Bergen er for eksempel dobbelt så stor som hele Sogn og Fjordane fylke. Kriminalitetsbildet preges av skillet mellom by og bygd. Den registrerte kriminaliteten er konsentrert rundt Bergen og den umiddelbare omegn. I Sogn og Fjordane er det tilsvarende rundt byene Førde, Måløy og Florø. En stor andel av befolkningen både i Sogn og Fjordane og i Hordaland er bosatt i, eller nærheten av større by- og regionsentra. Hovedsete i distriktet ligger i Bergen sentrum. Vest politidistrikt har 1216 ansatte og har en politidekning på 1,42 tjenestemenn per 1000 innbyggere.

4.3 Presentasjon av Innlandet politidistrikt

Innlandet politidistrikt ble også opprettet 1. januar 2016, som følge av gjennomføring av Nærpolitireformen. Politidistriktet består av tidligere Gudbrandsdal, Hedmark og Vestoppland politidistrikter. Politidistriktet dekker Hedmark og Oppland fylker med unntak av Jevnaker kommune, som er lagt inn under Sør – Øst politidistrikt. Det er til sammen 47 kommuner i politidistriktet, hvorav 25 kommuner i Oppland Fylke, og 22 kommuner i Hedmark.

² Tilrådning om tjenesteeenheter og tjenestesteder Vest Politidistrikt, versjon 0.1, 28.9.16

Politidistriktet har et areal på 52 364km² og er således det største politidistriktet i geografisk utstrekning i Norge. Innlandet politidistrikt har 375 200 innbyggere³. Distriktet har spredt bosetning. Over 50 % av befolkningen er bosatt rundt Mjøsområdet. 43 %⁴ av befolkningen er spredt i bebygde strøk. Distriktet har hovedfartsårer fra østlandsområdet til Trøndelag, Vestlandet og Nord-Vestlandet gjennom politidistriktet (E6, rv3, rv4, Rørosbanen og Dovrebanen). Distriktet har også to store og flere mindre grenseoverganger mot Sverige. Den registrerte kriminaliteten er konsentrert rundt Mjøsregionen (Hamar, Gjøvik og Lillehammer) samt Elverum, Trysil og Kongsvinger.

Politidistriktets hovedsete er på Hamar. Innlandet Politidistrikt har omlag 800 ansatte⁵ og en politidekning på 1,35 tjenestemenn per 1000 innbyggere.

4.3.1 Sammenligning av politidistriktene

Den overnevnte presentasjonen av de to utvalgte casene viser at det er noen mindre forskjeller mellom politidistriktene men også likheter. For eksempel er Innlandet politidistrikt adskillelig større geografisk sett enn Vest Politidistrikt. En annen markant forskjell er antallet ansatte i de to politidistriktene. Slik jeg kjenner distriktene er Vest politidistrikt med Bergen og omegn mer preget av urbane by – miljø, mens Innlandet politidistrikt har desto flere tjenestesteder og lensmannskontorer på mindre rurale steder. Samtidig har også flere steder i Innlandet bystatus og derfor blir det feil av meg og ikke si at det også er by miljøer i Innlandet politidistrikt. Som den videre empirien og analysen vil vise fremkommer det ikke funn som kan føres tilbake til forskjeller mellom politidistriktene.

4.4 Endringskapasitet handler om evne til å endre

Hensikten med denne delen av analysekapittelet er å beskrive respondentens umiddelbare refleksjoner om begrepet endringskapasitet, hva de legger i begrepet, hva som kjennetegner en organisasjon som har endringskapasitet, og deres egne endringserfaringer. Dette er første del av analysekategoriene.

³ Tilrådning- effektivisering av tjenesteheter og tjenestesteder, Innlandet politidistrikt, versjon 1.0, 28.9.16

⁴ Informasjon fra Visepolitimester i Innlandet politidistrikt.

⁵ https://www.politi.no/gudbrandsdal/om_oss/27.10.16

Uavhengig av demografi og arbeidssted så er det et gjennomgående trekk hos alle respondentene at de benyttet ordet *evne* til å beskrive hva endringskapasitet betyr for dem. Respondent nr. 1 beskrev det på følgende måte: «*Ja viktig, det handler om evne og vilje- i det ligger det mye som kultur og mye annet som handler om endringskapasitet*».

Respondent nr. 2 sa det slik: «*jeg tenker at det handler om evne til å gjennomføre oppdrag*».

Det er samtidig et gjennomgående trekk at respondentene måtte tenke seg om, og brukte tid til å reflektere over hva de egentlig forsto med begrepet. Flere av dem uttrykte at det var et ukjent og sammensatt begrep.

I refleksjoner rundt begrepet kom det fram at flere av respondentene mente at det det var et begrep som favnet bredt. En av respondentene (respondent nr. 1) definerte det som, etter å ha tenkt seg om en liten stund: «*Endringskapasitet koker ned til evne og vilje, har nødvendige ferdigheter i ledelsen til å gjennomføre endringer og vilje til å gjennomføre endringer*».

En annen respondent (respondent nr. 4) beskrev det slik: «*Det er tidsaktuelt. Det knytter seg til enkeltpersoner kapasitet og organisasjonen sin evne til endring. Når man snakker om kapasitet så snakker man om omfang, ressurser og tid. Jeg vil også knytte til to andre refleksjoner, inn i selve arbeidet. Å ha en innstilling, og tid til endring*».

En tredje respondent (respondent nr. 3) beskrev sin definisjon av begrepet på denne måten: «*Private organisasjoner har alltid måtte endre seg, de har noe de skal selge. Nå ser man også at det offentlige er i en stor endringsprosess. Det kan være store og små prosesser, man er avhengig i å ha kapasitet- evne til å ha en effektivt og smidig endringsprosess til det beste for alle*».

Sitatene overfor indikerer at det er en ganske vid forståelse av hva begrepet oppfattes som, ved at det kan inneholde flere ulike elementer som *ledernes rolle, omfang, ressurser, tid, effektivitet og smidig endringsprosess*, samt *til det beste for alle*. Denne måten å reflektere over begrepet er gjennomgående for alle respondentene. Det var snarere vanskelig å avgrense elementer om fenomenet fra hva det ikke kan være enn til hva det er. Uavhengig av demografi og arbeidssted er denne refleksjonen framtrødende.

Fire av fem respondenter beskrev uavhengig av demografi og arbeidssted at endring var noe som måtte gjøres ved siden av daglige gjøremål. Dette kunne være en utfordring og var en del av deres forståelse av begrepet. Respondent nr. 2 sa det på denne måten: *«Enhver endring er en tilleggsbelastning. En organisasjon må ha kapasitet til å gjennomføre en ny endring»*.

Respondent 3 beskrev det på denne måten: *«Endringskapasitet vil være hva den enkelte har av kapasitet ved siden av daglige gjøremål, endring vil gå utover kapasiteten til de ansatte»*.

Flere av respondentene var opptatt av økonomi og rammebetingelser når de skulle beskrive sine forståelser av begrepet. Respondent 5 beskrev det slik: *«Man må ha kapasitet til å endre. Økonomi og penger spiller inn, jeg har inntrykk av at så skal det hele tiden spares, endringene fører til sparing»*.

Mens respondent 4 sa at: *«en organisasjon som ikke har endringskapasitet, kan også si at for å få det til så det hjelper ikke å ha gode intensjoner og være motivert, hvis du ikke har et handlingsrom, tid til disposisjon, økonomi. Må være økonomiske rammebetingelser til for å slippe løs kreftene»*. Uavhengig av demografi og arbeidssted så var dette en gjennomgående beskrivelse som respondentene ga uttrykk for var en viktig del av forståelsen av begrepet.

Uavhengig av demografi og arbeidssted fortalte respondentene at en organisasjon som har endringskapasitet har lyktes med å forankre behovet for endring i hele organisasjonen. Det var videre gjennomgående at samtlige respondenter trakk fram ledelsen som en viktig del av deres forståelse av begrepet. Ledelsen må ha kompetanse og erfaringer fra endringsarbeid, samt at lederne må forstå organisasjonen og menneskelige behov. 4 av 5 respondenter beskrev at det må være motivasjon, vilje og positivitet hos medarbeiderne.

Respondent nr.5 beskrev det slik: *«Da må det være, å ha gode ledere som klarer å overbevise medarbeiderne om at endring er en bra ting, også så må man ha motiverte medarbeidere, også må du ha overskudd til å gjennomføre på en god måte, økonomi til det»*.

Respondent nr. 4 beskrev det slik: *«Et viktig element er at de som er i organisasjonen forstår at det er et behov, er nødvendig, er en viss interesse lyst til å ville, positivt ladet- spennende. Hvis du går på det mellommenneskelige, å ha et kreativt arbeidsmiljø, se at det er*

nødvendige behov, hva slags tilbakemeldinger man får fra omgivelsene, hva forventer samfunnet, kan være nødvendig å finne nye veier, for å levere».

Mens respondent nr. 1 hadde et litt annet perspektiv: *«Det er evne til å omstille seg hurtig. Tilpasse seg markedet. Hos meg handler det om å opparbeide en forståelse for hvorfor, forklare hvorfor vi skal endre, skape et grunnlag, handler om å få med flest mulig, spesielt de som er viktige som kan være endringsagenter. Forstå folk og organisasjonen».*

Når respondentene skulle fortelle om egne endringserfaringer som hadde vært vellykkede ble det klart for meg ved analyse av dataene at det var en forskjell mellom respondentenes svar, og at dette skilte mellom de som hadde formelle lederroller og de som var medarbeidere. Uavhengig av demografi og arbeidssted så trengte respondentene tid til å beskrive egne endringserfaringer. Etter å ha tenkt seg om fortalte alle om endringserfaringer fra eget arbeidssted.

To respondenter som er ledere beskrev at de selv hadde initiert endringer i organiseringen på sin arbeidsplass. Respondent nr. 1 fortalte dette: *«Jeg har lyktes med sammensetning og arbeidsmetodikk. Har fått en annen endringskapasitet bare ved å bytte ut en jurist, sette en under administrasjon».*

En annen (respondent nr. 4) beskrev det slik: *«Jeg la et obligatorisk løp for å bli kjent med organisasjonen. Brukte tid på å snakke med kollegaer i alle nivå, besøke alle steder, noterte flittig og presenterte min diagnose, som traff mange. Tilbakemeldingene og opplysningene jeg fikk viste at det var mange som kjente seg igjen i det. Laget et omorganiseringsprosjekt, som bygget ned barrierer de hadde styra med, og for å spare økonomisk».*

En av respondentene som er medarbeidere beskrev at involvering og medbestemmelse var viktig for å ha endringskapasitet i organisasjonen. Respondent nr. 5 fortalte dette: *«Det som gjorde at det gikk såpass bra, var at det var lagt fram på en god måte og alle fikk være med å bestemme. Alle medarbeidere fikk uttale seg, ble ikke tredd ned over hodet. Noen var i mot sånn vil det alltid være. «Kluet» var at alle fikk være med på prosessen».*

Når respondentene skulle fortelle om mindre vellykkede endringserfaringer var det også en fremtredende forskjell i hva som ble vektlagt. Tre av respondentene, som har lederroller trakk fram at makt og posisjon var hemmende for endring og utvikling av endringskapasitet. Respondent nr. 1 sa det slik: *«Endringskapasiteten blir svært dårlig hvis det er for stort fokus på makt og posisjon. Manglende gjennomføringsevne hos beslutningstakere, for mange ulike syn mellom partene- interessemotsetninger. I hvilke grad ledere får handlingsrom er hemmende for utvikling av endringskapasitet. Ledere med resultat, budsjett og personalansvar får ikke det rette handlingsrommet- får uselvstendige ledere som ikke er vant til å ta beslutninger, som gir dårlige ledere».*

Respondent nr. 2 beskrev det på følgende måte: *«....den gangen satt det flere ledere på driftsenheter som ikke ville gi fra seg makt og posisjon, man var mer opptatt av å sikre seg selv. Når man er sulten tenker man først på seg selv».*

Mens respondent 4 sa det slik: *«Det motsatte er at man ser på noe som er utrygt, er noe som rokker med det etablerte, noe utrygt. Hvis det er en lukket kultur hvor de som sitter på maktfaktorene ser seg tjent med at det skal være som det er, tenker at det bør være som det er. Det er en motkraft at man ikke kan være innstilt på endring, men må også skjønne behovet, være villig til å gå inn i endring»*

To respondenter som er medarbeidere hadde litt andre perspektiver på mindre vellykkede endringserfaringer. Respondent nr.3 beskrev det slik: *«Det er vanskelig å plukke ut noen. Er i en etat hvor ting foregår over hodene våre, vi er i stadig endring».*

En annen respondent (respondent nr. 5) sa det slik: *«....sammenslåing av kontor, da var ikke det ikke samme medbestemmelse. Lite vellykket prosess. Det ble ikke lagt til rette for at medarbeidere skulle få reise i arbeidstiden. Kunne blitt lagt mer til rette. Arbeidsgiver brukte retten sin til å flytte folk. Ingen av oss ble involvert».*

Oppsummering

Som sitatene over viser har respondentene ensartete oppfatninger av at endringskapasitet handler om evne til å endre. De hadde alle behov for å bruke tid for å reflektere over hva de forsto med begrepet. Sitatene viser at respondentenes forståelse og oppfatninger av begrepet favner bredt. Økonomi og rammebetingelser, forankring av behov for endring, ledelsens

viktige rolle og samspill med medarbeidere samt informasjon i endringsprosessene var elementer som alle respondentene var opptatt av. Ulikheten mellom respondentene ble først framtrædende når de skulle beskrive egne endringserfaringer.

Analyse

Alle respondentene knyttet sin forståelse av begrepet til ordet *evne*. Et synonym til ordet *evne* er å *beherske* (Synonymordboka.no 10.10.16). Dette kan bety at begrepet gir en viss form for mening for respondentene, men at begrepet samtidig er vanskelig å få tak på. Dette kan være et resultat av at kunnskapen om begrepet er uutviklet eller for eksempel at instrumentelle trekk ved respondentenes distrikter ikke vektlegger betydning av faglige begreper i så stor grad. Evne kan på den ene siden vitne om at det skal kompetanse og ferdigheter til både hos ledelsen og medarbeiderne for å ha endringskapasitet, mens det på den andre siden kan vise til hvilke muligheter og rammebetingelser som er lagt for endringen. Dette kan være økonomi og ressurser, som virker inn på endringskapasiteten. Denne oppfatningen er i tråd med Meyer og Stensakers (2011) tilnærming, hvor det beskrives at endringskapasitet ofte omtales som betydningen av at en organisasjon har evne til å gjennomføre endringer, men at dette bare likevel er en side av endringen (Meyer og Stensaker, 2011). Dette viser at respondentene er samstemte med en del av kunnskapsstatusen på område.

Det er videre en klar tendens at respondentene i sine forståelser oppfattet at begrepet favner bredt og inneholder flere ulike elementer. Det var en ensartet oppfatning av at endringskapasitet handler om at organisasjonen må forstå behovet for endring, at ledelsens kompetanse og erfaringer er viktig for begrepet og at motivasjon, samt at vilje og positiv innstilling hos medarbeiderne også spiller inn. Hvis vi går i dybden på denne forståelsen som ensartet ble gitt av respondentene, så er det tydelig at deres forståelse er preget av at alle ledd i organisasjonen må kjenne til grunnlaget for hvorfor det skal endres. Det er behov for forankring og en felles forståelse av hvorfor endringer er positivt for organisasjonen. På den andre siden kan dette forstås som at hvis ikke alle leddene i organisasjonen ser behovet så vil endringer bli mindre vellykket og endringskapasiteten ikke kommer til sin rett. Denne forståelsen sammenfaller godt med det Meyer og Stensakers omtaler som framing (Meyer og Stensaker, 2006). Et annet perspektiv er at dette kan tyde på at respondentenes fortolkninger har grobunn i organisasjonskulturen i deres respektive distrikter og på deres arbeidssted. Hvis historiske erfaringer har vist at disse elementene fører til at endringer både blir

gjennomført og sett på som positivt vil det derfor være kulturelle trekk som preger respondentenes fortolkninger av hva endringskapasitet som begrep inneholder.

Ledelsens kompetanse, kunnskap og evne til å få med medarbeidere står helt sentralt i respondentenes forståelse av begrepet. De trekker også fram at ledelsens samspill med medarbeiderne står sentralt. Dette sammenfaller godt med det Meyer og Stensaker (2011) beskriver om ledelsens rolle i endring. Ledelsen skal mobilisere organisasjonen for endring, og gjennomføre selve omstillingen, og måten dette gjøres på avhenger av enkeltes leders evne og ferdigheter (Meyer og Stensaker, 2011). Dette vil jeg også komme nærmere tilbake til i pkt. 4.4. Denne fortolkningen kan tyde på at respondentene forståelse også her er preget av kulturelle trekk, hvor samspill blir sett på som et verdifullt element ved endringsarbeid, som en del av uformelle normer i organisasjonene. Det kan også tyde på at de er preget av instrumentelle faktorer ved at nytten av å samarbeide også kan være nedfelt i organisasjonen formelle strukturer som for eksempel regelverket (Hovedavtalen, Hovedtariffavtalen, Omstillingsavtalen) viser til.

Endringskapasitet ble beskrevet å være knyttet til kapasitet og muligheter til å endre ved siden av daglig drift. Fire av fem respondenter mente at dette kunne være en utfordring. Dette sammenfaller godt med Meyer og Stensakers tilnærming. Organisasjons endringskapasitet må ta hensyn til om organisasjonen evner å gjennomføre endringer, samtidig som det må være fokus på daglig drift (Meyer og Stensaker, 2011). På den ene siden viser derfor respondentenes forståelse at de er preget av daglige gjøremål/drift og at endring derfor kan bli en tilleggsbelastning hvis ikke organisasjonen har utviklet endringskapasitet. Det kan bety at respondentene er usikre på om det er et mulighetsrom til å endre ved siden av daglig drift i sin organisasjon. Det kan også bety at det er manglende kompetanse, kunnskap og erfaring fra tidligere endringer som har vist at det er mulig å endre uten at daglig drift blir skadelidende. Disse elementene sammenfaller godt med Meyer og Stensaker sin tilnærming, ved at læring og erfaring fra tidligere endringsprosesser kan gi økt effektivitet inn i nye endringsprosesser, under forutsetning av at det er positive erfaringer man har gjort seg. Respondentenes forståelse kan derfor forstås som at de har negative erfaringer fra tidligere prosesser. Dette tyder på at respondentenes forståelse er preget av føringer som ligger i organisasjonenes formelle strukturer, ved at respondentene opplever et dilemma i sine instrumentelle oppgaver ved at de både skal opprettholde daglig drift og endre.

Fire av fem respondenter trakk fram, uavhengig av demografi og arbeidssted at økonomiske rammebetingelser var en viktig del i deres forståelse av begrepet. Dette sammenfaller med Meyer og Stensakers (2011) fokus på at en organisasjon må være bevisst på at endringer medfører både direkte og indirekte kostnader, *og at dette kan se ut til å ha blitt underkommunisert i forbindelse med forskning på endringsdyktighet..*] (Meyer og Stensaker 2011 s.18). På den ene siden kan dette bety at respondentene er preget av å måtte ta hensyn til økonomiske rammer i sitt daglige virke, og at stramhet i økonomi skaper mindre handlingsrom og mulighet for å utvikle endringskapasitet. På den andre siden kan dette bety at respondentenes oppfatninger er preget av fortolkninger med grobunn i organisasjonskulturen. Med min kjennskap og erfaring fra politiet så vet jeg at politiet gjennom mange år har slitt med krevende budsjetter i politidistriktene. Og at dette fører til at motiverte ledere og medarbeidere må legge bånd på seg fordi det ikke er økonomiske rammer til å være kreative. Med kreativ så mener jeg å kunne bruke alle muligheter som er til rådighet for å forebygge og avdekke kriminalitet samt oppklare straffesaker. Det er satt måltall og målindikatorer for politiet, og når det er trange budsjetter er det også naturlig at innsatsen rettes inn mot det man måles på. Denne delen av begrepsforståelsen viser også at respondentenes er preget av instrumentelle føringer i organisasjonens formelle strukturer.

Respondentene hadde ensartet oppfatning av at informasjon var et viktig element for å utvikle endringskapasitet. Hvis ikke informasjonen når alle leddene i organisasjonen kan det være med å forringe endringskapasiteten. Også dette samstemmer godt med Meyer og Stensakers (2006) beskrivelse av framing (Meyer og Stensaker, 2006).

Den største forskjellen mellom respondentene var når de skulle fortelle om egne endringserfaringer som hadde vært vellykkede eller mindre vellykkede, og hvilken påvirkning dette hadde på deres forståelse av endringskapasitet. Med bakgrunn i et instrumentelt perspektiv var det forventet at det ville være variasjoner i forståelse og oppfatning av begrepene, at de kan være systematiske, og at det kan føres tilbake til ulikheter i rolle man innehar i organisasjonen.

To av respondentene som var ledere beskrev hvordan de gjennom eget initiativ hadde foretatt organisatoriske endringer for å skape endringskapasitet. På den ene siden kan dette forstås som at organisasjonsstruktur kan påvirke endringskapasiteten. På den andre siden kan

dette betyr at lederne handlinger i endring er av viktig karakter og at dette igjen påvirker, og er med å prege respondentenes forståelse av begrepet. Dette viser at de er preget av sine instrumentelle oppgaver.

Alle de tre respondentene som er lederne pekte på at for stort fokus på makt og posisjon kunne være hemmende for utvikling av endringskapasitet. På den ene siden kan dette forstås som at ledelsen blir fokusert på innvortes forhold, og hva man selv kan få ut av endringen, mens det også kan forstås som usikkerhet ved at de er bekymret for å miste deler av sin rolle, makt og territoriet. På den andre siden kan dette bety at ledelsen mister fokus på helhet og hva som er det beste for organisasjonen og dens ansatte. Det skal samtidig påpekes at det er en naturlig respons og bli usikker og tenke «hva skjer med meg?». Dette funnet kan tyde på at respondentene som er ledere er preget av fortolkninger med grobunn i organisasjonskulturen de selv er en del av. Respondentene ser på dette elementet som hemmende for utviklingen av endringskapasitet men er samtidig bevisst og klar over det siden de selv er en del av kulturen.

4.5 Endringskapasitet er en ukjent begrep

Hensikten med dette kapitlet er å gi en beskrivelse av respondentenes kjennskap til begrepet, om de anser endringskapasitet for å være et eget fagområde, samt beskrive hvilke begreper som brukes i respondentenes organisasjon om endring og hva som skiller disse fra endringskapasitet.

Fire av fem respondenter kjente ikke til begrepet, de hadde verken brukt begrepet selv eller hørt andre i organisasjonen bruke det. Dette var uavhengig av demografi og arbeidssted. Respondent nr. 2 beskrev det slik: «*Endringskapasitet et nytt begrep for meg, har ikke hørt det før*».

Respondent nr. 4 beskrev det slik: «*Ikke et fastspikret begrep som sitter fast i hodet mitt, nei...*».

Mens respondent nr. 3 sa dette: «*....har ikke hørt ordet endringskapasitet, det brukes heller ikke*»

Respondent nr. 1 til forskjell fra de øvrige var kjent med begrepet fra Forsvaret.

Respondenten sa det slik: *«Ja men i forsvaret og ikke politiet, kapasitet og kapabilitet- hva man kan gjøre, hva som trengs for å nå målene. ...] i forsvaret snakket vi om kapasitet og kapabilitet- hva man er mann til å gjøre, hva man har mulighet til å gjøre»*

Når respondentene skulle beskrive hvilke faglige begreper som ble brukt i forbindelse med organisasjonsendringer, var det en ensartet oppfatning av at det ble brukt andre begreper enn endringskapasitet, dette var uavhengig av demografi og arbeidssted. To av respondentene fortalte at det ikke oppfattet at det ble brukt så mange begreper. Mens tre respondenter oppfattet at omorganisering var et begrep som ble brukt av andre og som de selv også brukte.

Respondent nr. 1 sa det slik: *«Det brukes få begreper. Det snakkes om prosjekter, vi snakker om ulike arbeidspakker, ulike forkortelser for prosjektene- da snakker vi om endring hos oss. Vi snakker om organisering, og da mener vi endring».*

Respondent nr. 2 beskrev det slik: *«Nei ingen begreper som går igjen.... Har hørt omorganisering.... Kanskje er vi for opptatt av mål og ikke begreper».*

Respondent 5 ga følgende beskrivelse: *«Tror kanskje at endringsprosess er det som brukes mest, kan ikke huske å ha hørt om endringskapasitet før. Omorganisering, sentralisering, er det som brukes mest. Sentralisering brukes ikke lenger oppe i systemet, det er mer lenger ned. Omorganisering er mer politisk korrekt, og sentralisering oppfattes negativt på små steder. Når det er snakk om sentralisering er det snakk om nedleggelse og flytting, blir negativt. Omorganisering eller disponering av ressurser brukes internt»*

I sine beskrivelser av hva som skilte endringskapasitet fra begrepene som ble brukt om endring i deres respektive organisasjoner fremkom det noen ulikheter i respondentenes forståelse. Respondent nr. 4 forklarte det slik: *«...Endringsprosess har jeg et mer bevist forhold til enn endringskapasitet, som for så vidt er en godt begrep når jeg tenker over det.... Både endringskompetanse og endringsprosesser kan man putte in psykologiske elementer, som går på holdninger, maktstrukturer, hva slags prosesser blir valgt, hva slags prosesser klarer man å få til. Kompetanse er et mer teknisk målbart begrep.... Vanskelig å skille det veldig fra hverandre, er elementer som går i hverandre».*

Mens respondent nr. 3 sa det slik: *«Endringskapasitet er et mer tydelig ord om endring, kan også brukes om omorganiseringer- putte det inn der. Organisasjoner er i utvikling, endre og utvikle»*

Uavhengig av demografi og arbeidssted hadde respondentene ulike forståelse og oppfatninger av om endringskapasitet var et eget fagområde. Det var gjennomgående at respondentene trengte tid for å reflektere over dette, men unntak av respondent nr. 3 som resolutt sa det slik: *«Ja det er det, - endringsledelse. Ledere som driver prosessene, de må ha kunnskap om endringsledelse, som igjen går utover endringskapasiteten»*

Respondent nr. 1 fortalte det slik: *«Alt er et fag, men begrepet går inn i organisasjonsfaget. Kultur- begrepet, evne, kompetanse som begrep, det er et sammensurium av faktorer fra mange hold. Er en kunst, ikke så viktig å kalle det et eget fag»*

Mens respondent nr. 4 beskrev det på denne måten: *«Regner med at det er et fagområdet men regner med at det henger sammen med beslektede områder- det vi snakker om er organisasjonsutvikling, det som er fagbegrepet....Organisasjonsutvikling er et godt begrep fanger opp elementer som skal til, prosesser, kompetanse, holdninger, kultur, dette henger sammen.... Det er vanskelig å plassere som fagområde»*

To av respondentene var usikre på om det var et eget fagområde. Respondent nr. 2 beskrev det slik: *«jeg tenker på endringsledelse, er noe annet enn endringskapasitet- kunnskap om utfordringer og hvordan endringer bør gjennomføres, hva man må være obs på....() Skulle ønske at det var et eget fagområde. Savner at noen har sett på om vår organisasjon er i stand til å møte krav og planer som ligger for reformen».*

Mens respondent nr. 5 fortalte dette: *«Vet ikke om det er eget fag, kan sikkert være det. Ikke noe som jeg umiddelbart tenker at noen jobber spesifikt med, med det kan det sikkert være».*

Oppsummering

Alle respondentene med unntak av en kjente ikke til begrepet fra før. Det var en ensartet oppfatning av at det ble brukt andre begreper om endring i deres organisasjoner.

Omorganisering var det begrepet flest var kjent med. Respondentene hadde ulike forståelse av

hva som skilte andre begrep om endring fra endringskapasitet og om det var et eget fagområde.

Analyse

Empirien viser at endringskapasitet var et nytt begrep for dem, som de verken hadde hørt eller oppfattet ble brukt i sine respektive organisasjoner. På den ene siden kan dette bety at begrepet ikke benyttes i dagligtalen fordi begrepet er vanskelig å få tak i. Som tidligere nevnt måtte respondentene bruke tid og tenke seg om når de skulle beskrive hva de forsto med begrepet. Det kan også bety at kunnskap om begrepet ikke er kjent i organisasjonene. På den andre siden kan det bety at endringskapasitet oppleves som noe fjernt, fordi fokus på fagbegrep er fraværende. Det kan også tyde på at respondentenes fortolkninger er preget av organisasjonskulturen som de selv er en del av. Ved at de fortolker politiets historie og tradisjoner som at teoretiske begreper benyttes i liten grad, og de avviser derfor dette som et kjent begrep. På den andre siden oppfattet jeg respondentene for å være åpne og ærlige og mener derfor at de oppriktig talt ikke kjente til begrepet fra før.

En av respondentene hadde kjennskap til begrepet endringskapasitet fra sin tid i forsvaret. Empirien ga derfor i mindre grad støtte til de instrumentelle forventningene knyttet til variasjon. Flere av de andre respondentene hadde også bakgrunn fra forsvaret. Dette kan bety at det for eksempel er ulikheter innad i ulike avdelinger hvor respondentene har tjenestegjort. Eller at de øvrige med forsvarsbakgrunn ikke har bitt seg merke i begrepet, eller at det ikke har vært benyttet der. Ut i fra et kulturelt perspektiv var det forventet at begrepsoppfatningene ville være kjennetegnet av å være fortolkninger med utgangspunkt i respondentenes erfarings- og utdanningsbakgrunn, og historiske kjennetegn ved organisasjonene de nå jobber i. Empirien ga lite støtte til dette med unntak av den ene respondenten som kjente begrepet fra før.

Når respondentene skulle beskrive hvilke begreper som brukes om endring i sine respektive organisasjoner og hva som skilte disse begrepene fra endringskapasitet var det en ensartet oppfatning av at det benyttes andre begreper. To respondenter beskrev at det ikke benyttes så mange begreper om endring. Dette kan bety at respondentene ikke oppfatter at begreper som benyttes omhandler endring eller at det på den andre siden ikke er så stort fokus på begrepsbruk, og at dette har grobunn i organisasjonskulturen. En respondent (respondent nr.1) trakk fram at det snakkes om prosjekter, ulike arbeidspakker og ulike forkortelser.

Dette kan forstås som at aktiviteter og virkemidler for å nå målene er det framtrede og ikke hvilke begreper som benyttes. På den andre siden kan dette forstås som at kunnskap om endringskapasitet er nytt og ukjent.

Respondent nr. 5 trakk fram begrepene endringsprosess, omorganisering og sentralisering. Respondenten reflekterte over at det var politisk ukorrekt å bruke begrepet sentralisering. På den ene siden kan dette bety at respondentene er preget av omgivelsenes syn på politiet og at sentralisering blir sett på som noe negativt av for eksempel kommuner som nå gjennom reformen vil «miste» flere sine lensmannskontorer. På den annen side kan det forstås som fortolkningene har grobunn i organisasjonskulturen, hvor mange ledere og ansatte kan være av oppfatning av at reformen fører til sentralisering. Denne oppfatningen samsvarer med myteperspektivet hvor oppfattelsene i likhet med kulturperspektivet vil være kjennetegnet og preget av å være fortolkninger, men at utgangspunktet for fortolkningene vil være de oppfatninger som finnes i organisasjonens institusjonelle omgivelser. Fra politisk hold er det poengtert at reformen ikke skal være en sentraliseringsreform. Siden respondenten påpeker at det ikke er riktig å bruke begrepet sentralisering, kan det tolkes som at forståelsen er preget av de politiske omgivelsene.

Respondentene hadde ulik forståelse og oppfatning av om endringskapasitet var et eget fagområde. Også her hadde respondentene behov for å tenke seg om, med unntak av respondent nr. 3, som resolutt svarte at det var et eget fagområde og at fagområdet var endringsledelse. På den ene siden kan dette knyttes til respondentens utdanningsbakgrunn, mens det på den andre siden kan forstås som at begrepet *fagområdet* er klart definert for respondenten. En respondent (respondent nr.1) beskrev at det var knyttet til organisasjonsfaget. Respondenten avviste at begrepet var et selvstendig fagområde. Det kan tyde på at respondenten er preget av formelle trekk i organisasjonen, og siden begrepet ikke benyttes så avvises det, siden det ikke er en del av vedkommende sine instrumentelle oppgaver. En annen respondent (respondent nr.4) at det var knyttet til organisasjonsutvikling. Dette viser en variasjon i forståelsen og kan knyttes til respondentenes rolle/funksjons og formalkompetanse. Og det samsvarer med et instrumentelt perspektiv, hvor forståelsene kan føres tilbake til utdanningsbakgrunn.

To av respondentene var usikre på om det var et eget fagområde. Dette kan knyttes til formalkompetanse på den ene siden, men også usikkerhet om hvilket fagområde det hørte til. Som respondent nr. 5 sa, var vedkommende ikke kjent med at noen jobbet spesifikt med dette. Dette kan også være et uttrykk for hva som skal til etter respondentens perspektiv for å kalle noe et fagområde, altså at noen må jobbe med det. Dette kan tyde på at respondentens forståelse er preget av indre fortolkning.

4.6 Endringskapasitet handler om samspill mellom ledelse og medarbeidere

Hensikten med dette denne delen av kapittelet er å beskrive ledere, medarbeidere, systemer og rutiner som er elementer som inngår i kunnskapsstatusen om endringskapasitet. Hastighet og frekvens/hyppighet på endringer vil kort bli gjennomgått avslutningsvis.

Uavhengig av demografi og arbeidssted hadde respondentene en ensartet oppfattelse av at ledelsens rolle er svært sentral og er en viktig del av deres forståelse og oppfatninger av begrepet endringskapasitet. Denne delen henger naturlig sammen med respondentenes umiddelbare refleksjoner om temaet som ble behandlet i pkt. 4.2.

Fire av fem respondenter beskrev eksplisitt at samspill med medarbeiderne var en viktig faktor, og at samspillet måtte bygge på tillit. Respondent nr. 2 sa det slik: *«Alle ledere på ulike nivå har et ansvar for gjennomføringen. Å legge til rette for tilbakemeldinger.(.). Det blir vanskeligere å gjennomføre endringer uten tillit..(.). Å legge forholdene til rette, det er ledernes viktigste oppgave».*

Respondent nr. 5 sa det slik: *«Jeg tenker at dem har en stor rolle. Ofte dem som har kravene til gjennomføringen også må melde tilbake ting som blir gjort, og for å få gjennomført det så må dem få med seg medarbeidere, eller de må ikke, de kan tre det nedover hodene men da får dem dårlig arbeidsmiljø og det vil dem ikke..(.). det er viktig at lederne spiller på lag med medarbeiderne».*

Respondent nr. 1 beskrev det slik: *«ledere er den viktigste faktor for å endre, fokus der, så må lederne forstå sin rolle og spille på sine medarbeidere. Få indre motivasjon, gruppedynamikk- opplevelse av endring, være tett på».*

Mens respondent nr. 3 sa det slik: *«Det tenker jeg er kjempe viktig. Det er der det kommer fra, det er der man former organisasjonen sammen med medarbeidere. Men om man ikke har en åpen og tillitsskapende ledelse, en ledelse som er åpen og deler så blir det vanskelig med endring. Organisasjonen består av hver enkelt. Ledelsen kan ikke klare dette alene, derfor avhengig av de enkelte og må ha med alle. Det har alt å si at man har med ledelsen og medarbeidere»*

I de konkrete beskrivelsene av ledelsens rolle var det noen variasjoner som uavhengig av demografi og arbeidssted viste til at ledelsen må forankre behov for endring hos medarbeiderne, ledelsen må motivere og ledelsen må realitetsorientere. Respondent nr. 4 sa det slik: *«Ja det er mange roller. Ledere skal bidra til at man holder retning, at man følger retningen man skal følge, enten man har besluttet den selv eller er forpliktet til å følge den - ledere har et lojalitetsansvar for beslutninger som er tatt... (). Samtidig er det viktig at ledere jobber aktivt for å holde motivasjonen oppe, slik at man får med seg kollegaer, få medarbeidere man har ansvar for med seg. I det ligger det også et viktig informasjonsansvar, det er alt fra HMS (helse, miljø og sikkerhets) tiltak, å være involvert til alt fra å være informert, ta kollegaer på alvor. Samtidig være en buffer, ikke bli en- man skal hindre unødvendig usikkerhet, frykt og ikke presentere unødige problemstillinger. Buffer mot kaos hvis man skal si det litt ekstremt».*

Kunnskap og kompetanse hos lederne er også et fremtredende likhetstrekk som respondentene trakk fram i sine beskrivelser av det de forstår med begrepet. Igjen er det viktig å presisere at dette henger sammen med første del i kapittelet og noen gjentakelser vil forekomme.

Respondent nr. 5 sa det slik: *«..Jopplever at de som har kompetanse og kan legge fram ting på en god måte og klarer å overbevise om at dette skal bli bra og tror på det selv, da klarer de å motivere. Hvis dem bare legger det fram uten å snakke varmt om det, så er det vanskelig å få med folk. Går, hvis det er snakk om faglige endringer, da er det lett å få med folk. Men hvis det bare er snakk om å spare penger og det blir sagt «beklager vi har ikke råd*

sånn og sånn, så vi er nødt til å gjøre det sånn». Da er det vanskelig å få med folk altså. Må ha tru på det selv, hvis ikke skinner det igjennom».

Som flere av sitatene over viser var motivasjon et element som gikk igjen hos flere av respondentene. Det kan forstås som ledelsens evne til å motivere medarbeidere i endringsarbeidet.

Det var en ensartet oppfatning blant respondentene at medarbeiderne har en viktig rolle i forståelsen av begrepet. Dette var uavhengig av demografi og arbeidssted. Selv om det var en ensartet oppfatning kom dette til uttrykk på forskjellige måter. Respondent nr. 1 sa det slik: *«ja, det er de (medarbeiderne) som skal endre, og kanskje endre seg mest. Medarbeiderne er ekstremt viktig, men at det har ulik kapasitet og vilje- endringskapasitet, og det må jeg som leder være oppmerksom på».* Respondent nr. 3 fortalte dette: *«Medarbeiderne kan komme med tilbakemeldinger, være engasjert, og komme med synspunkter»*

Mens respondent nr. 4 sa det slik: *« jeg tar utgangspunkt i medarbeiderplattformen (for politiet), være modig, vise respekt, og være tett på. Den passer for alle.... Jeg mener at ansatte uansett nivå må være realitetsorientert og kjenne sin plass, forstå meg rett.... Jeg forventer under forutsetning av at man har formidlet et budskap om at endring er nødvendig, forventer at man er med og er deltakende. Det betinger at man har prosesser som inviterer, og vise at man ønsker involvering».*

Respondentene fortalte videre at deres oppfatning var at medarbeiderne reaksjoner og respons på endring var forskjellig. Det var et gjennomgående trekk at flere respondenter trakk fram at de opplevde en negativ respons blant sine kollegaer og hos dem selv, hvis tidligere endringer var oppfattet å være negative.

Respondent nr. 2 sa det slik: *«Så lenge jeg har vært i politiet har det kommet endringer. Folk er negative til endring. Man er skeptisk til at man kan gjennomføre endringer, lurer på om man frigjør kapasitet og få flere folk i gaten. Historikken viser at man ikke får til endringer. Omorganisering skaper usikkerhet, alt står på vent og fører til en økt belastning på mine medarbeidere- dette blir ikke vektlagt. Øker ikke endringskapasiteten dette heller».*

Respondent nr. 5 fortalte dette: «.... *Veldig forskjellig i forhold til ledere og medarbeidere. Yngre er lettere å forme. Jeg opplever at de yngre lettere å få med på endring. De eldre er vanskeligere*».

Mens respondent nr. 3 beskrev følgende: «*..man kan føle at man er på stedet hvil. Jaja vi får bare se hva som skal skje, vi får bare vente. Litt den følelsen jeg har. Er alltid noen endringer, men nå får vi vente og se. Tenker hva om vi venter oss i hjel? Jeg mener at vi kan gjøre noe selv om vi venter på at noe skal skje. Endringsviljen er kanskje ikke tilstede fordi man alltid venter på noe*»

Respondentene fikk i intervjuet spørsmål om det finnes systemer og rutiner i deres organisasjoner for endring og ble bedt om å beskrive disse. Gjennomgående var det stor usikkerhet blant respondentene om det fantes systemer og rutiner for endring. Respondent nr. 3 fortalte dette: «*Det kjenner jeg lite til. Ikke som jeg kan komme på*». Respondent nr. 2 beskrev det slik: «*Det finnes regler i bunn. Er absolutt et system for å ivareta oss. (). Er usikker på om vi har systemer og rutiner for ivaretagelse*»

Respondent nr. 1 sa det slik: «*Hovedavtalen regulerer hva som skal forhandles og drøftes. Arbeidsgiver må legge til rette for prosesser som involverer de ansatte, det er det viktigste instrumentet for å ivareta medbestemmelse og få til endring. Skape forankring for å utvikle endringskapasitet. Grunnet avtaleverket/regelverket må ting gå saktere, kan være hemmende men vil også sikre involvering.... Hemmende hvis man vil ha raske endringer, fremmede for at man kan få bedre løsninger. Jevnlige IDF (informasjon- drøfting og forhandlingsmøter mellom partene, arbeidstaker og arbeidstakerorganisasjonene) møter, en gang i måneden eller hyppigere pga. reformen- det viktigste systemet og rutinene vi har, har et godt lov- og avtaleverk sett fra medarbeiderens synspunkt. Med arbeidsgiverhatten på, så er det hemmende, får stor usikkerhet i massene over tid- organisasjonstrøtthet. Bedre å ha satt sluttstrek*».

Mens respondent nr. 4 beskrev det slik: «*Da er det lett å vise til reformen hvor det er lagt opp et løp fra sentralt hold om hvordan vi skal bygge opp en prosjektorganisasjon, for hvordan den skal jobbe fra A-Å. Det er lagt opp tidsfrister, systemer og møteplasser, opplever stor grad av systembygging som jeg opplever som positivt. Da slipper man i hvert fall å diskutere så mye om slike ting*»

Det siste elementet vi skal komme inn på i denne delen av kapittelet er respondentenes forståelse av hvilken hastighet og frekvens endringer i deres organisasjon har.

Gjennomgående beskrev alle respondentene at dette varierer men at det i hovedsak ofte gjennomføres endringer og at de skjer med stor hastighet. Respondent nr. 1 sa det slik: *«Den er helt håpløs. Det er for lite beslutningsmuligheter lenger ned i linja. For mange prosesser som ikke har ført til noe, alle arbeidsgrupper som produserer mye men blir bare lagt i en skuff. Vi er for hendelsesstyrte. Det er stor hyppighet men lite endring. Lite konkret endring og handling som fører til lite engasjement og lav tillit til endring. Folk går lei».*

Respondent nr. 3 beskrev det slik: *«Er alltid noe som skal endres. Men når endringsprosessene er satt i gang og det skal endres tar det tid. Er veldig tidkrevende. Nå skal de skje ``sånn og sånn``, så tar det tid også hører man ikke mer om det.... Stor hastighet og hyppighet. Hvis vi tenker mindre ting, prosjekter og slikt, flytte personer til ting, så går det over stakk og stein. Må først se hva vi har på papiret, haster ikke sånn at det må gjøres på en mindre grei måte. Selv om noen sier hopp så må vi hoppe. Men vi må kunne vente en uke, for å ivareta behov for den enkelte»*

Respondent nr. 4 sa det på følgende måte: *«Begge deler. ..(), jeg synes gjennomgående at endringsprosesser tar for lang tid. I forhold til reformen så gikk det sakte fra sentralt hold i starten men nå går det veldig fort. Endringsprosessene jeg har fått oppleve selv har gått fort. Vanskelig å svare entydig. Det viktigste av alt så klart å ha innhold, men hastighet og gjennomføring er viktig. Må søke best mulig resultat. Men heller å kjøre et frisk tempo også er det høyst påregnelig med justeringer, og der ligger også kvalitetssikringen»*

Mens respondent nr. 5 sa det slik: *«Litt forskjellig. Noen endringer har jeg inntrykk av at forventes at skal skje raskt men å få det til å funke ordentlig i praksis så tar det litt tid....Kan gå raskt, men og få folk til å trives det kan ta lang tid, og få det til å funke. Jeg opplever egentlig at det er ganske ofte noe nytt».*

Sitatene over viser at flere av respondentene beskrev at konsekvensene av at det går for fort oppleves som negativt. Fire av fem oppfattet at for stor hastighet og frekvens på endringer ble oppfattet å virke negativt inn på endringskapasiteten. Respondent nr. 4 på den andre siden var opptatt av at hastighet kunne være viktig for å fremme endringskapasitet.

Oppsummering

Respondentene hadde en ensartet forståelse for at ledelsen har en viktig rolle i endringsarbeidet og for å utvikle endringskapasitet. Samspill som bygger på tillit mellom ledelse og medarbeidere var et viktig element som samtlige trakk fram. Respondentene hadde ulike forståelser av hva som var de mest sentrale delene av ledelsens rolle.

Respondentene hadde en ensartet forståelse for at medarbeiderne hadde en viktig rolle i endringsarbeidet og for å utvikle endringskapasitet. Dette kom likevel til uttrykk på forskjellige måter, og den største forskjellen omhandlet medarbeideres respons til endring. Alle respondentene var usikre på om det fantes systemer og rutiner i organisasjonen for endring. I sine refleksjoner fremkom det ulike perspektiv på dette. Respondentene oppfattet at det varierte hvilken hastighet og hyppighet endringene hadde, men flesteparten beskrev at det ble sett på som negativt for utvikling av endringskapasitet at endringene var for hyppige og hadde for stor hastighet.

Analyse

Uavhengig av demografi og arbeidssted hadde alle respondentene en forståelse for at ledelsen var et sentralt element i deres forståelse av endringskapasitet. Det ble trukket fram at ledelsen måtte ha kompetanse og kunnskap om endring, ha et tillitsskapende samspill med medarbeiderne og evne til å motivere sine medarbeidere. I de konkrete beskrivelsene av ledelsens rolle var det noen variasjoner i hva respondentenes vektla for å være relevant. Denne forståelsen er tilsvarende beskrivelsen som ble gitt under første del av dette kapitlet (pkt. 4.2). Det ble pekt på ledelsens kunnskap og kompetanse og tillitsskapende samspill. Isteden for å gjenta det hele vil jeg her gå inn på noen andre elementer som var fremtredende. Samtidig er det viktig å presisere at analysen i pkt. 4.2 også er gjeldene her. Denne forståelsen av ledelsens rolle stemmer derfor som nevnt godt overens Meyer og Stensakers tilnærming. Det kan tyde på at respondentenes fortolkninger er preget av kulturelle faktorer hvor samspill og gjensidig avhengighet mellom ledere og medarbeidere har grobunn i kulturens historie og tradisjoner. Men også respondentenes institusjonelle oppgaver og formelle rammer i organisasjonen preger deres forståelse.

Motivasjon ble trukket fram av flere av respondentene som en viktig del av ledelsens rolle for endring og utvikling av endringskapasitet. Dette kan forstås som at motiverte medarbeidere er positive til endring mens det på den andre siden kan forstås som at hvis ikke ledelsen lykkes med å motivere så blir det vanskeligere å få gjennomført endringer. På den

ene siden kan dette bety at det er ledelsen som skal motivere, mens på den andre siden som en respondent beskrev, har også medarbeiderne et ansvar for å utføre jobben uavhengig av om man er positiv eller negativ til endringen. Dette elementet kan tyde på at respondentenes indre fortolkning preger deres fokus på viktigheten av at ledelsen evner å motivere til endring. På den andre siden kan respondentenes fortolkninger være kjennetegnet av motemessige trekk, ved at kunnskapen de har om ledelsens rolle er forankret i institusjonelle omgivelser som kan tilsa at en dyktig ledelse evner å motivere sine medarbeidere, som et av mange trekk en dyktig leder skal inneha.

Uavhengig av demografi og arbeidssted var det en ensartet forståelse blant respondentene at medarbeiderne rolle og respons også spiller inn i deres forståelse av endringskapasitet. Forutsetninger for at medarbeidernes rolle var sentral, handlet om at de ble involvert. Dette er i tråd med Meyer og Stensakers (2011) tilnærming, som peker på at involvering kan bidra til økt legitimitet og forpliktelse til endring (Meyer og Stensaker, 2006). Dette kan tyde på at respondentene er preget av institusjonelle trekk som samsvarer med kunnskapsstatusen på området. Det kan også tyde på at fortolkningene til respondentene er preget av kulturelle trekk med grobunn i organisasjonskulturen, hvor uformelle normer kan tilsa at medarbeiderne er de mest essensielle aktørene for å få til endring, men det også kan sies å være et uttrykk for at respondentenes forståelse er preget av organisasjonens formelle strukturer, hvor de må sikres involvering for å ha en sentral rolle.

Tre av fem respondenter beskrev at medarbeidere hadde ulik respons på endringer. To respondenter fortalte at medarbeidere var negative til endringer. På den ene siden kan dette forstås som at tidligere endringserfaringer ikke har ført til noe som oppleves som positivt. På den andre siden kan dette bety at manglende involvering, medbestemmelse og forankring for hvorfor det skal endres mangler i organisasjonen. Det kan også være et uttrykk for at det er vanskelig å trekke fram positive endringserfaringer, og med grobunn i organisasjonskulturen er medarbeidere generelt negative til endring. Respondent nr. 5 trakk fram at det var forskjell i responsen/reaksjonene mellom yngre og eldre i organisasjonen. Dette kan på den ene siden bety at yngre medarbeidere med mindre erfaring ønsker å endre, har tro på endring, er mer endringsvillige eller rett og slett ikke vurderer noe annet som et alternativ. På den andre siden mener jeg å ha belegg fra min egen erfaring i politiet å si at også eldre kollegaer kan være endringsvillige men som respondent nr. 4 beskrev, handler det i stor grad om å få

forankret behovet for endring. Hvis både organisasjonens ledere og medarbeidere ser et behov for å endre så vil også responsen være mer positivt enn det motsatte.

Det var gjennomgående stor usikkerhet om det fantes systemer og rutiner i organisasjonen for endring. Respondentene trengte tid til å reflektere over dette. Dette kan være et uttrykk for at systemer og rutiner i organisasjonen er mangelfull eller at kommunikasjon om dette ikke når alle ledd og nivåer. Meyer og Stensaker (2011) peker på at etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen er et av tre verktøy for å ha eller utvikle endringskapasitet. En av respondentene (respondent nr. 4) pekte på prosjektorganiseringen som var lagt for reformen. To andre respondenter (respondent nr. 1 og nr. 5) trakk fram at det var et sett regelverk som ble brukt til å avgjøre hvilke elementer i endringen som var gjenstand for drøfting/forhandling og medbestemmelse. Deres ulike oppfatninger av dette kan føre tilbake til deres ulike roller i organisasjonen. Respondent nr. 4 som gjennom sine institusjonelle oppgaver har det overordna ansvaret for gjennomføring av endringene, er trolig tettere på den sentrale prosjektorganisasjonen enn det de øvrige respondentene er. Dette kan også være en forståelsesramme for hvorfor vedkommende til forskjell fra de andre kjente til konkrete systemer og rutiner for endring. På den annen side var også de to andre nevnte respondentene klare på at regelverket som ligger i bunn. Dette kan forstås som at de gjennom sin kunnskap som tillitsvalgte er kjent med dette. Det kan også tyde på at noen av respondentene har et ønske om å motbevise at organisasjonene er i stand til å gjennomføre endringer som nå skjer i politiet, siden det ut i fra deres forståelse ikke er tilstrekkelige systemer og rutiner for endring. Dette kan være et uttrykk for at respondentenes svar er preget av indre fortolkninger og uformelle normer i organisasjonskulturen. På den andre siden som tidligere nevnt oppfattet jeg at respondentene var åpne og ærlige, og det blir derfor blir feil å vektlegge at de unnlot å beskrive systemer og rutiner fordi de var kritiske til dagens endringer i politiet.

Når respondentene skulle fortelle hvordan de oppfattet at hastighet og frekvens/hyppighet av endringer forekom hos dem var det gjennomgående fra alle respondentene at dette kunne variere. Samtidig beskrev fire av fem respondenter at konsekvensene av at det ofte forekom endringer og at hastigheten på endringene var stor. Det ble oppfattet som å være negativt. Og at dette ga seg utslag i negativ respons fra dem selv og deres kollegaer. Respondent nr. 4 på sin side var opptatt av at «godt tempo» og hurtig gjennomføring var viktig for å få et godt resultat. Dette kan bety at ulike roller i organisasjonen og krav til gjennomføring preger

respondentenes forståelse. På den annen side kan dette bety at respondentenes oppfattelser var preget av at manglende tid kunne gå på bekostning av involvering og medbestemmelse, samt at press på tid kunne føre til manglende fokus på at medarbeiderne ble tilstrekkelig ivarettatt. Forståelsen til respondent nr.4 stemmer overens med Meyer og Stensakers (2006) sin argumentasjon, om at en rask implementering vil utløse energi og på den måten skape en drivkraft for endring. En slik beskrivelse var ikke sammenfallende med de øvrige respondentenes forståelse. Dette kan tyde på at fortolkningene til fire av respondentene var preget av kulturelle trekk og uformelle normer som kan tilsi at for hurtige endringer blir sett på som negativt og bør motarbeides. Respondent nr. 4 sin forståelse på sin side kan tyde på at vedkommende er preget av føringer som ligger i organisasjonens formelle strukturer og egne institusjonelle oppgaver, hvor det er forventet at besluttede tidsrammer skal følges.

4.7 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur påvirker utvikling av endringskapasitet

Disse avsnittene vil ta for seg empirien som beskriver hvordan respondentene oppfatter at organisasjonsstruktur og organisasjonskultur påvirker endring, og hvordan dette virker inn på utvikling av endringskapasitet.

Respondentene fortalte om hvordan organisasjonskulturen var på eget arbeidssted. Uavhengig av demografi og arbeidssted fortalte samtlige respondenter at en positiv organisasjonskultur ville være fremmende for endring og utvikling av endringskapasitet.

Respondent nr. 2 sa det slik: *«Oppfatter at kulturen er veldig bra på mitt avsnitt. De som jobber der er fantastisk dyktige, har respekt for hverandre, og de nyter stor tillit i organisasjonen. De oppfordres til å ha egne meninger, jeg får vite det om noen er misfornøyd. Som leder blir de vanskelige samtale ikke så vanskelige. Det er stor trivsel, lavt sykefravær. Er lojalitet- jeg liker ikke begrepet- blant medarbeidere, aldri noe problem å få inn nye mannskaper.... Dette sier noe om organisasjonskulturen.... Det fremmer endring. Folk er mer åpne for hvordan man ender opp»*

Respondent nr. 5 beskrev følgende: *«Akkurat nå er det en god kultur, det er åpenhet, folk er ikke redd for å si hva dem mener. Det er lite misnøye og lite uenigheter, folk er stort sett*

motivert. Det er en god kultur, for folk gjør det dem skal og gjør jobben sin, er ikke mye drittslenging eller misfornøyd med hvordan andre gjør jobben sin. Det har vært litt som opp og ned, men det har vært store utskiftninger, og mange unge har kommet inn. Folk er sammen på jobb og på fritiden, det gjør at det blir en bedre kultur. Jeg tror at om det er en god organisasjonskultur så er det mye lettere å endre seg. For da er man mer positivt innstilt og det er bedre samhold mellom ledere og medarbeidere. Er det en dårlig kultur, det kan være alt mulig, det kan være endringsvillige i dårlige kulturer og, men kommer ann på hvordan man endrer seg»

Mens respondent nr. 1 sa det slik: *«Organisasjonskulturen er hemmende. Det er lite tillit til endringsprosessene. Kulturen er vant til en stor frihet og gjøre som man vil. Sterke motsetninger på fag..(). Konflikter på ledernivå, og det handler om makt.... Fagforeningene kan oppnå stor mobilisering ved fokus på de negative aspektene. Struktur er enkelt.»*

Respondentene ble bedt om å beskrive organisasjonsstrukturen i sin organisasjon og der de jobbet, samt at de ble bedt om å forklare hvordan de oppfattet at struktur påvirker endring i sin organisasjon. Fire av fem respondenter trakk fram at en organisasjonsstruktur med tette linjer mellom de ulike nivåene i organisasjonen ville fremme endring.

Respondent nr. 3 sa det slik: *«Måten vi organiserer oss på, hvis vi organiserer oss på en god og effektiv måte så vil det lette endringskapasiteten. Hvis vi har en organisasjon som ikke fungerer, er ikke effektiv men er tung, så vil en endringsprosess bli sett på som negativt og tungt å sette seg inn i, hvis man har en negativ feeling. Vil påvirke negativt. Hvis ting fungerer og man er positivt, har gode ledere, så er man også mer positivt til endring og har større endringskapasitet, da vil endring være til det beste for oss i den prosessen»*

Respondent nr. 4 beskrev det slik: *«.... Ser at det kan bli komplisert når de nå skal lage nye bokser. Politiets organisasjonsstruktur bærer preg av hierarkiske strukturer som hemmer kommunikasjonslinjene.... En god struktur som avklarer ansvarsforholdene tydelig, det har jeg sans for, at strukturen skal være tilpasset terrenget man forholder seg til. Må ikke være flere nivå enn nødvendig.... Jeg mener det handler om å bidra til en organisasjon som ikke har unødige linjer som bidrar til samhandling og effektiv kommunikasjon».*

Respondent nr. 2 sa det slik: «*Den (organisasjonsstrukturen) er grei, det er korte linjer og åpne dører. Det er kort vei til de over meg. Hvis det blir for mange ledd i prosessen kan struktur bli hemmende. For min avdeling er gruppen oversiktlig, og det er viktig at alle må føle seg som en viktig brikke*».

Mens respondent nr. 1 beskrev det på følgende måte: «*Struktur er bare tegning av bokser og firkanter. Det er kulturen som er det avgjørende*»

Som sitatene over peker på er det framtreddende at flere av respondentene ser på organisasjonsstruktur som noe som både kan være hemmende og fremmende for endring. Respondentene er opptatt av korte linjer, åpenhet og samhandling. Mens respondent nr.1 ikke i like stor grad som de øvrige anser struktur for å være avgjørende for utvikling av endringskapasitet men at det er kultur som er det vesentlige.

Oppsummering

Respondentene hadde en tilnærmet ensartet oppfatning av at en positiv organisasjonskultur ville være med å fremme endring. De hadde en samstemt forståelse av at organisasjonsstruktur med tette linjer, åpenhet og samhandling var positivt for utvikling av endringskapasitet. Respondentene vektla ulike elementer som kunne være fremmende og hemmende ved organisasjonsstrukturen og utvikling av endringskapasitet.

Analyse

Samtlige av respondentene, uavhengig av demografi og arbeidssted fortalte at en positiv organisasjonskultur ville være fremmende for endring. Det er viktig å presisere at organisasjonskultur er et sammensatt og kompleks fenomen, noe som bidrar til å gjøre en dyptgående analyse krevende. Respondentene trakk fram at en positiv innstilling, motivasjon og åpenhet var viktig for at kulturen skulle være fremmende for endring. På den ene siden kan dette bety at det må være noen grunnleggende elementer på plass for at organisasjonskultur skal være fremmende, men det på den andre siden kan forstås som at kultur vil være hemmende hvis ikke nødvendig kommunikasjon med tillit og åpenhet er tilstede.

Respondent nr. 1 trakk fram at organisasjonskulturen var hemmende for endring fordi det var manglende tillit til endringsprosessene. På den ene siden kan dette bety at det har vært en

manglende forankring av behov for endring, samt at det har vært en opplevelse av manglende involvering som har ført til at ikke alle i organisasjonen har eierskap og tilhørighet til endringene. På den andre siden kan dette være et uttrykk for at arbeid med kultur ikke har fått tilstrekkelig fokus som det kan forstås som respondentene er opptatt av. Dette kan tyde på at respondentene er preget av indre fortolkning. Respondenten kan ha fortolket dette til å passe med politiets historie og tradisjoner hvor vedkommende sin fortolkning viser til at tidligere endringer ikke har ført til det bedre for organisasjonen.

I sine beskrivelser av organisasjonsstrukturen og hvordan dette kunne fremme eller hemme endring var fire av fem respondenter spesielt opptatt av at organisasjonsstruktur med tette linjer, åpenhet og samhandling mellom de ulike nivåene i organisasjonen ville fremme endring. Videre fremkom det at flere av respondentene var opptatt av at kommunikasjonslinjene hadde en «god flyt». Dette kan forstås som at strukturer med åpenhet og mulighet for å komme med tilbakemeldinger ansees for å være viktig for å utvikle endringskapasitet. Politiet har en hierarkisk struktur. Respondentenes forståelser kan være preget av instrumentelle trekk hvor føringer i organisasjonens formelle strukturer kan avgjøre hvordan åpenhet og kommunikasjon faktisk er og oppfattes å være. (Christensen et al., 2009). På den andre siden kan det tyde på at respondentene er motebevisste, i den forstand at de fortolker at endringer i struktur fra organisasjonens institusjonelle omgivelser er avgjørende for å få til vellykkede endringer

4.8 Kunnskap om begrepet vil være nyttig for å videreutvikle endringskapasitet

Dette kapittelet vil ta for seg empirien som beskriver respondentenes forståelse av hva kunnskap om begrepet kan ha og si for politiet, hvordan de ser på politiets – og egen endringskapasitet.

Når intervjuene nærmet seg slutten stilte jeg respondentene noen tilleggsspørsmål. Før jeg gjorde dette presenterte jeg kort noe av kunnskapsstatusen fra Meyer og Stensaker (2011) om endringskapasitet.

Uavhengig av demografi og arbeidssted beskrev samtlige respondenter at kunnskaps om begrepet ville være positivt for politiet.

Respondent nr. 1 sa det slik: *«Kunnskap er makt. God organisasjons forståelse, og for å oppnå resultater.. (). Jo bedre endringskapasitet vi har jo bedre vil vi kunne tilpasse oss til krav. Skjønne mekanismer og involvere, og følge opp, foregå over tid. Det handler om å tilpasse seg best mulig».*

Respondent nr. 3 beskrev følgende: *«Tenker at hvis man kan bekjentgjøre begrepet og få kunnskap om hva som ligger i det, hva som har vist seg å være suksessfaktorer, så må det være gull verdt å ha med seg om man skal drive en endringsprosess. Da kommer vi tilbake til starten- ledelsen trenger kompetanse og endringskapasitet kan være å se på hvordan andre lykkes. Selv om organisasjoner er forskjellige, det kan være noen som selger bøtter eller som er politi, så er det mennesker som jobber der. Mye i psykologien som kan trekkes inn, vi er alle ganske like som mennesker selv om vi er unike individer. Mye å hente ved å få inn begreper til ledelsen og medarbeidere».*

Respondent nr. 4 sa dette: *«Mine umiddelbare tanker..(), synes begrepet virker positivt- det synliggjør kapasitet knyttes til alt fra kompetanse til tid og handlingsrom, og med stikkordene å gjennomføre, å respondere- det virker fornuftig. Og det sier jeg ikke bare fordi du sitter her. Begrepet presiserer litt nytt, nye sider ved endringsarbeidet, vi snakker alltid om prosesser».*

Mens respondent nr. 2 sa det slik: *«Tenker at det har mye å si, men begrepet er bare et «samle» ord. Å ha kunnskap om hva som skal gjøres, hvorfor og hvordan..... Ha kunnskap om at du må male huset for at det ikke skal råtne. Det er kjempe viktig om hva som skal gjøres, forståelse for hvorfor det skal være en nærpoltireform- som mange stusser på, ha tillit til det som skal gjennomføres. Kjempe viktig å ha kunnskap om det som alt mulig annet».*

På spørsmål om hvordan respondentene så på politiets endringskapasitet var det forskjellige og uensartede svar fra respondentene. Noen mente at politiet hadde endringskapasitet, men andre svarte resolutt «nei». Tre av fem respondenter mente at politiet har endringskapasitet, men at det er et stort potensial å få videreutviklet endringskapasiteten. To respondenter

mente at det er manglende kompetanse i organisasjonen blant ledelsen, og at dette er en faktor som fører til at politiet ikke har endringskapasitet. Det var ingen klare skiller som kan føres tilbake til demografi eller arbeidssted.

Respondent nr. 1 sa det slik: *«Ja, men den er ikke så god som den kunne vært. Er for stort fokus på strukturelle bokser og for lite fokus på å skape forankring fra massene»*

Respondent nr. 4 fortalte dette: *«Jeg oppfatter at ledere mobiliserer og gjennomfører bra, men ser at vi har en utfordring i å informere mer, for å forsterke mobilisere hele organisasjonen. Men hele organisasjonen er bestemt på at nå skjer det noe etter retningslinjer fra reformen. Vi kan mene hva vi vil, men reformen skal gjennomføres. Opplever at organisasjonen responderer bra, selv om det er flere som kunne respondert på å delta. Samtidig er den truet av håpløs økonomi. Det er gode systemer for den»*

Respondent nr. 2 sa det slik: *«Nei. Vi mangler mye som vi har snakket om, mangel på forståelse hos mange, hva og hvorfor, ingen bred oppslutning om at reformen er riktig og nødvendig. Mangel på kunnskap, usikker på sluttresultatet, for den enkelte og sluttresultatet for publikum».*

Mens respondent nr. 3 sa det slik: *"Tenker at vi har sikkert litt å hente. Og da tror jeg det går mye på kompetanse blant ledelsen, kompetanse på faget ledelse og endringskapasitet, og det menneskelige aspektet. Det tror jeg forsvinner blant øverste ledelse. Mange føler at de bare er et navn på en liste. Handler om å finne den rette jobben til den rette personen. Det handler om effektivitet. Mye fokus på det forretningsmessige, flytter hoder der og der. Hadde det vært et elektrikerfirma som fikk økt arbeidsmengde så hadde de fått inn flere elektrikere. Men vi har de siste årene hatt en enormt økt oppdragsmengde, men vi flytter bare folk»*

På spørsmål om hvordan respondentene så på sin egen individuelle endringskapasitet var det en ensartet oppfatning av at de hadde det, men det var ulik vektlegging av på hvilken måte de selv oppfattet å ha endringskapasitet.

Respondent nr. 5 sa det slik: *«Jo altså, jeg har for så vidt det. jeg klarer å endre meg, og gjør de endringene jeg skal. Jeg går på jobb og gjør de oppgavene jeg skal. Problemet er at jeg føler vi ikke får gjort noe ekstra. Jeg føler at kapasiteten vi bruker på endringa kunne vi*

brukt på andre ting. Det merker jeg sliter på folk ute også. Når dem får beskjed om at vi ikke kan prioritere eller ikke har ressurser. Det sliter på mannskapene og da blir dem negative til endringer».

Respondent nr. 2 sa det slik: «God, men fra fleip til alvor, jeg er styrt av lojalitet til systemet. Jeg må være med på at reformen blir gjennomført på en så god måte som mulig. Jeg er til for folk på gaten, liker ikke å ``please`` politikere, vi skal levere varer og tjenester til publikum. Jeg slites mellom to stoler i egen rolle..(). Men skal legge til rette for mine medarbeidere»

Mens respondent nr.3 sa det slik: «Håper at når vi går inn i endringen, at vi går inn til det bedre, fordi samfunnet krever det. Mener at jeg er positiv til endring, men har en sunn skepsis. Må kunne stille spørsmål og forsvare, noen ganger se endringen ut i livet. Evaluere, evaluering er viktig. Endre oss fordi det er behov fordi det skal effektiviseres og bli bedre for alle».

Som sitatene over viser knytter en respondent egen endringskapasitet til lojalitet og fokus på samfunnsoppdraget som politiet er gitt. Flere av respondentene vektla også at de som ledere var til for sine medarbeidere. Tre av respondentene vektla videre at en positiv innstilling til endring var med som en viktig del av deres endringskapasitet. Og at vilje og evne til å endre var viktig for å få jobben gjort. Tre av respondentene trakk også fram at manglende økonomisk handlingsrom satte begrensninger for deres egen endringskapasitet.

Oppsummering

Det var en ensartet forståelse fra respondentene for at kunnskap og kompetanse om endringskapasitet ville ha en positiv virkning for politiet hvis det ble gjort kjent.

Respondentene hadde ulik forståelse og oppfatning av om politiet har endringskapasitet. Samtlige respondenter oppfattet av de selv hadde endringskapasitet, mens de vektla ulike momenter i sine beskrivelser.

Analyse

Uavhengig av demografi og arbeidssted var respondentene av den oppfatning at kunnskap om begrepet ville gi etaten en økt endringskapasitet, ved å tilføre kunnskap og kompetanse om hva endringskapasitet er og hvilke elementer som virker inn. På den ene siden kan dette

bety at det er et behov og et ønske om å tilføre ny kunnskap til organisasjonen. Det kan videre bety at en mer lik og ensartet forståelse av begrepet kan sette fokus på viktige elementer i endringsprosessene, for og nettopp sikre gode resultater ved å endre. Det kan også bety at kunnskap om begrepet kan gi en verdi for politiet ved å komme med innspill til nye sider ved endringsarbeidet. På den andre siden kan dette bety at det er et ønske om å ta større læring fra andre endringserfaringer og at evaluering i større grad vil kunne påvirke organisasjonens endringskapasitet. Dette kan tyde på at respondentene er motebevisste. De oppfatter at endringskapasitet er et «mote» ord, som kan gjenfinnes og som brukes i de institusjonelle omgivelsene. Det kan også tyde på at respondentene er endringsbevisste, og at de ser nytten av å få innført begrepet i sin organisasjon. At de ser nytten av å få innført begrepet samsvarer med instrumentell nyttelegikk.

Respondentene hadde uensartede svar i sine forståelser og beskrivelser av hvordan de så på organisasjonens endringskapasitet. Tre av respondentene fortalte at politiet har endringskapasitet, og vektla alt fra man får jobben gjort til at den ikke er så god som den burde være fordi økonomiske rammer setter begrensninger. Dette kan bety at organisasjonen har endringskapasitet, men at det også er udefinert og utydelig hva som egentlig gjør at organisasjonen klarer å endre. Det kan videre bety at respondentene ser at det er et rom for forbedring og at det er et godt utgangspunkt for å videreutvikle endringskapasiteten. På den andre siden kan det bety at respondentene ikke ønsker å snakke ned sin egen etat, og at deres forståelse er preget av instrumentell nyttelegikk. Dette samsvarer med det instrumentelle perspektivet (Christensen et al., 2009).

To respondenter mente at det var manglende kompetanse i organisasjonen, blant ledelsen og at dette er en faktor som gjorde at de mente at organisasjonen ikke hadde endringskapasitet. Dette kan bety at respondentene er preget av et ønske om å få til endringer best mulig men at vilkårene ikke er tilstede på grunn av manglende kompetanse. På den annen side kan dette være et uttrykk for at respondentene er skeptiske til endringene som nå gjennomføres, og at deres forståelse er preget av dette. Dette kan igjen være i tråd med kulturperspektivet hvor det kunne forventes at respondentenes oppfatninger av endringskapasitet vil være kjennetegnet og preget av å være fortolkninger som er vanlige og aksepterte i organisasjonen. Med min kjennskap til politiet og endringene som nå gjennomføres er det delte meninger om reformen. Det er utvilsomt at noen av kulturene som finnes i politiet er mindre positive til endringer, mens det på den andre siden er mange som er positive.

Respondentene hadde en ensartet oppfatning av at de selv hadde endringskapasitet. Samtidig var det ulike fokusområder som ble vektlagt når de skulle beskrive hvordan de så på egen endringskapasitet. To respondenter knyttet det til at de hadde en positiv innstilling til endringene. Dette kan på den ene siden bety at vilje, motivasjon og positivitet er fremtredende som personlige egenskaper hos respondentene. Mens på den andre siden kan det bety at tro på egen rolle som en del av organisasjonen er viktig for å få til endring og for å ha endringskapasitet. Det samsvarer med at de er preget av sine institusjonelle oppgaver (Christensen et al., 2009).

Tre respondenter knyttet egen endringskapasitet til at det var noen instrumentelle begrensninger i organisasjonen, som økonomiske rammer, som igjen førte til at de hadde et potensial til å utvikle sin egen endringskapasitet. Dette kan bety at organisasjonens rammebetingelser blir hemmende for individuell endringskapasitet, hvis de er begrensende som for eksempel gjennom stramme budsjetter. På den annen side og i tråd med Meyer og Stensakers (2011) kan individers endringskapasitet gjenspeile organisasjonens endringskapasitet.

5. Konklusjon

Dette kapittelet vil gjøre rede for om målet med studien ble nådd og om analysen av data gir svar på problemstillingen. Først vil det være en diskusjon og konklusjon av funnene knyttet til studiens teoretiske fundament. Deretter vil bruk av faguttrykk i styring bli gjennomgått. Så vil jeg komme med forslag til tiltak og forbedringer for hvordan politiet kan videreutvikle sin endringskapasitet. Avslutningsvis vil anbefalinger til videre forskning bli gjort rede for, samt hva undersøkelsen kan ha bidratt til.

Denne studien startet med følgende utgangspunkt:

«Hva preger en utvalgt gruppe i politiet sine forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet?»

5.1 Studiens sentrale funn

Studien har satt fokus på hva som preger en utvalgt gruppe i politiet sine forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet. For å finne svar på problemstillingen ble det utarbeidet forskningsspørsmål med bakgrunn i de tre organisasjonsteoretiske perspektivene. Generelt kjennetegnes respondentenes begrepsforståelse at de er preget av både de formelle oppgaver de har, kunnskapsstatus på område, den kultur og historie de som medarbeidere er en del av, samt av hva som er moter i omgivelsene.

5.1.1 Instrumentelle faktorer

Med bakgrunn i et instrumentelt perspektiv var det forventet at respondentene fra de to politidistriktene knyttet endringskapasitet til ulike former for endringsarbeid og aktiviteter som nå gjennomføres i politiet som en del av Nærpolitireformen (Prop. 61 LS, 2014-2015), samt at de koblet det til kunnskapsstatus på området. Det var videre en forventning til at variasjoner i forståelse og oppfatninger av begrepet, ville være systematiske og at det kunne føres tilbake til ulike formelle roller, funksjoner og oppgaver de innehar i organisasjonen.

Empirien og analyse av dataene viste at forventningen om at respondentene knyttet begrepet til endringsaktiviteter som nå gjennomføres som en del reformen ble oppfylt. Derimot viste empirien at respondentene hadde ulik forståelse og oppfatning av om endringskapasitet var et eget fagområde. Empirien viste at dette ikke kunne føres tilbake til roller og funksjon eller oppgaver men kan forklares med respondentenes individuelle utdanningsbakgrunn.

Respondentene som mente at begrepet var en del av beslektede fagområder som, organisasjonsutvikling, endringsledelse og organisasjonsfaget har alle fem år eller mer med formell utdanning. To av respondentene var usikre på om det var et eget fagområde. Dette viser en variasjon i forståelsen. Det samsvarer med et instrumentelt perspektiv, hvor forståelsene kan føres tilbake til utdanningsbakgrunn. I tillegg kan fortolkningene til respondentene som var usikre på om det var et eget fagområde tyde på at respondentens forståelse er preget av indre fortolkning.

For fire av fem respondenter, uavhengig av demografi og arbeidssted var endringskapasitet et ukjent begrep, som de verken hadde hørt eller oppfattet ble brukt. Dette funnet kan bety at endringskapasitet som fagbegrep er ukjent. Det kan tyde på at respondentenes fortolkninger er preget av organisasjonskulturen som de selv er en del av. Ved at de fortolker politiets historie og tradisjoner som at fagbegreper benyttes i liten grad, og derfor avviser dette som et kjent begrep.

Respondentene hadde uensartede oppfattelser av hvilke begrep som ble brukt om endring. En respondent pekte på at det ikke ble brukt så mange begreper men at det heller blitt fokusert på aktiviteter som skulle gjennomføres. En respondent (respondent nr. 5) trakk fram at begrepet sentralisering var politisk ukorrekt å bruke. Dette funnet kan tyde på at respondentens forståelse og oppfatning er preget av fortolkninger som finnes i organisasjonens institusjonelle omgivelser.

Respondentene hadde uensartede oppfatninger av hvordan de så på organisasjonens endringskapasitet. Tre av respondentene mente at politiet har endringskapasitet. Disse funnene kan tyde på at respondentene er preget av instrumentell nyttelegikk. På den andre siden mente to av respondentene at politiet ikke har endringskapasitet, og bakgrunnen for deres oppfatning av dette var at det manglet kompetanse i organisasjonen, spesielt blant ledelsen. Respondentenes forståelser kan i denne sammenhengen knyttes til kulturperspektivet, hvor det var forventet at respondentenes oppfatninger av

endringskapasitet vil være kjennetegnet og preget av å være fortolkninger som er vanlige og aksepterte i organisasjonen. Disse funnene tyder på at forståelsene ikke er systematiske, ei heller at de er ensartede internt og mellom de to casene.

Respondentene hadde en ensartet oppfatning av at de selv hadde endringskapasitet. Samtidig ble det vektlagt ulike elementer i deres beskrivelse og forståelse av egen endringskapasitet. To respondenter knyttet det til at de hadde en positiv innstilling, motivasjon og vilje til å endre, mens tre respondenter knyttet det til at instrumentelle begrensninger, som hemmende økonomiske rammer. Disse funnene kan tyde på at det er gode individuelle kapasiteter i organisasjonen men at det ikke kommer til sin fulle rett. Respondentenes forståelse og oppfattelse av egen endringskapasitet kan tyde på at de er preget av instrumentell nyttelogikk (Christensen et.al., 2009).

Respondentenes forståelse og oppfatninger av endringskapasitet samsvarer i noen grad med kunnskapsstatus av endringskapasitet. Funnene viser at alle respondenter trekker inn elementer fra Meyer og Stensakers tilnærming til endringskapasitet, og at disse anses som viktige for deres forståelse og oppfatninger av begrepet. Samtlige av respondentene forsto endringskapasitet som at det handler om evne til å endre. Ledelsens rolle ble trukket fram av samtlige respondenter for å være en viktig del. Endringskapasiteten er videre avhengig av et tillitsskapende samspill mellom ledelse og medarbeidere, som sikrer involvering, medbestemmelse gjennom åpne kommunikasjonslinjer og høy grad av informasjonsdeling. Ut i fra kunnskapsstatus trekkes det fram at kommunikasjon er et viktig element for å kunne endre. I tillegg ble det trukket fram fra samtlige respondenter at ledelsen må sikre forankring av behov for endring i organisasjonen. Et annet element som preget respondentenes forståelse av begrepet var medarbeidernes rolle. Medarbeidernes reaksjoner og respons på endring kom til uttrykk på forskjellige måter. Disse funnene tyder på at ledere og medarbeideres rolle er av stor betydning for forståelse av begrepet, med de overnevnte elementene, og dette samsvarer med det teoretiske bildet av endringskapasitet. Men på den annen side var det gjennomgående en stor usikkerhet om det fantes systemer og rutiner i organisasjonen for endring. Respondentene trengte tid til å reflektere over dette. Dette kan være et uttrykk for at systemer og rutiner i organisasjonen er mangelfull eller at kommunikasjon om dette ikke når alle ledd i organisasjonen. En av respondentene (respondent nr. 4) pekte på prosjektorganiseringen som var lagt for reformen. To andre respondenter (respondent nr. 1 og nr. 5) trakk fram at det var et sett regelverk som ble brukt

til å avgjøre hvilke elementer i endringen som var gjenstand for drøfting/forhandling og medbestemmelse. Disse funnene kan tyde på at variasjoner i forståelse og oppfatninger er preget av instrumentell nyttelegikk, og variasjoner i forståelse kan igjen føres tilbake til deres ulike roller i organisasjonen.

5.1.2 Kulturelle faktorer

Med bakgrunn i kulturperspektivet var det forventet at begrepsoppfatningene ville være kjennetegnet og preget av å være fortolkninger, basert på fortolkninger som respondentenes erfarings- og utdanningsbakgrunn, samt historiske og kulturelle kjennetegn ved de organisasjonene de selv er en del av. Det var derfor en konkret forventning til at de knyttet endringskapasitet til å være et godt innarbeidet begrep. Det var også forventet at forståelsene av begrepet ville være entydig innenfor samme distrikt og at variasjon mellom distriktene ville forekomme. Som kapittel 4 og de empiriske fremstillingene og analysene viser slo ikke denne forventningen til. Endringskapasitet var et ukjent fagbegrep.

I respondentenes forståelse av hva som skilte endringskapasitet fra andre begrep ble det vektlagt ulike elementer. Disse funnene kan tyde på at kulturelle og instrumentelle faktorer ser ut til å ha påvirket respondentenes begrepsforståelse. Respondentene har alle relativt lange erfaringer fra yrket (fra 10-31år) og er således godt sosialisert inn i organisasjonene de tilhører. Og siden begrepet ikke benyttes i organisasjonene vil det også derfor være naturlig at begrepet oppfattes å være ukjent. På den andre siden kan dette som nevnt være et funn i seg selv, at respondentene avviser at begrepet som faguttrykk, fordi de selv oppfatter det for å være ukjent, og at de derfor fyller begrepet med innhold som passer med egen organisasjons historie og tradisjoner. Empirien og analysene viste også at det ikke var variasjoner mellom distriktene ei heller at de var mer systematiske innad i hver case. Dermed slo heller ikke denne forventningen inn.

5.1.3 Motemessige faktorer

Med bakgrunn i myteperspektivet var det forventet at respondentenes oppfatninger og forståelse av endringskapasitet ville være kjennetegnet og preget av fortolkninger som finnes i organisasjonens institusjonell omgivelser. Det var videre forventet at variasjoner i forståelse kunne knyttes til forskjeller innad i distriktene og mellom dem, samt knyttet til individnivå uavhengig av demografi og kulturelle kjennetegn. Respondentene hadde en ensartet forståelse av at endringskapasitet verken benyttes i dagligtalen eller som en del av det faglige endringsarbeidet. Empirien viste derfor liten støtte til forventningene. Det er samtidig viktig og igjen å trekke frem det mest åpenbare funnet på at en respondent var preget av organisasjonenes institusjonelle omgivelser. Det var sitatet om at det ikke var politisk korrekt å benytte begrepet sentralisering. Dette funnet kan tyde på at respondentens forståelse og oppfatning er preget av fortolkninger som finnes i organisasjonens institusjonelle omgivelser.

Ulike forståelser og oppfatninger var mest fremtredende når respondentene skulle beskrive om endringskapasitet var et eget fagområde eller ikke, og hvilke elementer som ble vektlagt i deres beskrivelse. Endringskapasitet som begrep fikk derfor innhold med respondentenes personlige vri, som bare delvis er bestemt av formell, strukturell og kulturell plassering. Eller demografiske kjennetegn som kjønn, erfaring og utdanningsbakgrunn. Dette er i tråd med myteperspektivets komparative forventning om at begrepsoppfatningene kan variere individuelt, mer en kulturelle og strukturelle kjennetegn.

5.2 Hva kan studien lære oss om styring?

Innledningsvis i denne studien ble det påpekt at organisasjonsendring brukes som styringsaktivitet/styringsverktøy i offentlig sektor. Og at et fremtredende kjennetegn er at faguttrykk brukes som viktig retorikk i styring. En felles forståelse av blant annet begrepet endringskapasitet i endringsprosesser kan derfor være en forutsetning for vellykket styring i politiet. Som funnene viser til er begrepet som et faguttrykk med et presist innhold ukjent. Siden endringskapasitet ikke har noe helt entydig og klart innhold så kan det fylles med et innhold som er relevant og riktig for de som ønsker å bruke det i en styringssammenheng. Det gir altså en mulighet for styring. På den annen side, hvis organisasjonen ikke bruker

muligheten som ligger der, vil uklare begrepsforståelser gi grunnlag for misforståelser som igjen vil kunne skape kaos og begrensninger for hvor vellykket gjennomføring av organisasjonsendring vil være. Gjennom å styre ønsker man å endre atferd ved å igangsette organisasjonsendringer. Derfor er det store spørsmålet basert på studiens funn om det ligger et potensial for politiet å være mer bevisst på fagbegrepene sin betydning, som en del av styringsverktøyet.

5.3 Hvordan kan politiet videreutvikle endringskapasitet?

Dette kapitlet vil komme med forslag til forbedringer og tiltak som kan iverksettes i politiet for å videreutvikle politiets endringskapasitet.

Funnene i studien viser at endringskapasitet er et ukjent begrep som ikke brukes i talespråket, til daglig eller i det faglige endringsarbeidet. Ut i fra dette mener jeg at det bør vurderes om kunnskap og kompetanse om begrepet skal gjøres kjent i organisasjonen. Ved å sikre kunnskap om begrepet og innhente erfaringer fra andre etater kan politiets endringskapasitet videreutvikles. Det vil igjen kunne gi positive utslag på resultater av organisasjonsendringene. Det er også meg bekjent at flere kollegaer i Politidirektoratet og Justisdepartementet benytter begrepet til daglig. Dette kan være en implikasjon på at begrepets betydning er kjent for noen, og dette kan være et viktig element å gå videre på.

Funnene i studien viser at samtlige respondenter mener at de selv innehar endringskapasitet. Hvis disse implikasjonene kan overføres til politi – og lensmannsetaten vil det kunne forventes at det er mange ledere og medarbeidere som har en viktig kapasitet som må brukes til de rette endringsprosessene. Et forslag er derfor å sikre at man har oppdaterte kompetanseoversikter/kompetanseplaner over organisasjonens ansatte, og at kompetansen de ansatte besitter blir benyttet på en hensiktsmessig måte i endringsarbeidet.

Det var videre et framtreddende funn at flere av respondentene så på ledelsens kompetanse og kunnskap som en viktig drivkraft for å utvikle endringskapasitet. Dette kan bety at politiets ledelse i større grad har behov for kompetansepåfyll innenfor endringsledelse og organisasjonsutvikling i krevende endringstider.

Flere av respondentene trakk fram at samspill mellom ledere og medarbeidere var en viktig faktor for å utvikle endringskapasitet. I dette ligger det mange elementer. Det kan som funnene viser, være viktig å forankre behov for endring, sikre tilstrekkelig informasjon og åpne kommunikasjonslinjer mellom ledelse og medarbeidere.

Funnene viste at det var store forskjeller mellom respondentenes forståelse av om det fantes systemer og rutiner for endring i organisasjonen. Det var et framtrædende trekk at ledere som sitter tettere på den formelle prosjektorganiseringen i reformen var mer kjent med dette enn øvrige ledere og medarbeidere. På den andre siden var respondentene som var tillitsvalgte kjent med hvilke formelle prosesser som skulle følges i endringsarbeidet. Et forslag til tiltak kan i denne sammenheng være å sikre at det finnes systemer og rutiner for endring i organisasjonen, og at disse bør være gjort kjent for alle i organisasjonen. Lov og avtaleverk som ligger til grunn for endring er å anse etter mitt perspektiv som et «minste» utgangspunkt, men desto viktigere at de selvstendige organisasjonene har egne prosedyrer og rutiner for ivaretagelse, involvering, og deltakelse i endringsarbeidet.

5.4 Begrensninger og forslag til videre forskning

Innledningsvis i undersøkelsen beskrev jeg et ønske om å generalisere funnene fra studien. På bakgrunn av de metodiske valgene er det ikke grunnlag for å si at disse konklusjonene er gyldige for andre enn de to politidistriktene som har blitt undersøkt. Derfor er spørsmålet som lesere av studien kan stille seg, stemmer deres oppfatninger overens med denne studien, og om det gir grunnlag for å generalisere utenfor de to valgte casene. Det er her viktig og også å nevne at ingen av mine funn kunne relateres til forskjeller mellom de to politidistriktene. Politidistriktene var i utgangspunktet noe forskjellig, men samtidig har alle distrikter blitt mer like etter opprettelser av nye politidistrikter fra 1.1.16. Det vil derfor for fremtidig forskning, være hensiktsmessig å sikre gyldigheten ved å gjennomføre undersøkelser i andre distrikter. Det er også verdt og igjen å trekke fram utvalget i studien. Jeg mener at respondentene kan kalles et formålstjenlig utvalg. De hadde variert erfaring, bakgrunn, formalkompetanse, alder og til dels forskjellig kjønn. Som nevnt hadde det vært ønskelig med større variasjon i kjønnsbalansen. Det vil derfor for fremtidig forskning, være hensiktsmessig å sikre validiteten med større kjønnsbalanse.

Kapittel 5.3 viste til tiltak og forbedringer for å utvikle politiets endringskapasitet. Det er derfor et forslag til videre forskning, å undersøke hvordan politiet kan implementere kunnskap og kompetanse om endringskapasitet i etaten. For å benytte styringsmuligheten som er der og sikre resultater av organisasjonsendringer i de stadige og multiple endringene som politiet, i likhet med samfunnet for øvrig er en del av.

5.5 Hva har studien ha bidratt til?

Denne studien har først og fremst bidratt til å sette søkelys på hva som preger ledere og medarbeidere i politiet sine forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet. Videre har studien belyst kunnskapsstatus gjennom Meyer og Stensakers tilnærming til endringskapasitet. Selv om endringskapasitet er et relativt ungt begrep, så får det stadig økt oppmerksomhet. Det er ingen hemmelighet at det spesielt i privat sektor har vært sett på som et viktig begrep for å oppnå suksess over lenger tid. Studien har i så måte vist at selv om begrepers faglige innhold og forankring er ukjent, så fylles det med innhold og det er ulike kilder til denne innholdsdannelsen.

Jeg mener at studien kan være et positivt bidrag inn i arbeidet med endring og reformarbeid, som blant annet politiet nå står midt i gjennomføringen av. Som kapittel 5.3 har vist, kan også denne studien ha bidratt til å gi politiet noen forslag til tiltak for å videreutvikle organisasjonens endringskapasitet.

6. Litteraturliste

- Amundsen O. og Kongsvik T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Buch T., Vanebo J.O., Dehlin E. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen T., Læg Reid P., Roness P.G og Røvik K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fog J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademiskforlag.
- Grimen H. og Gilje N. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hammersley M., Atkinson P. (2004). *Feltmetodikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hjertø K. B. (2013) *Team*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Høyen H.C. (2009). *Hva preger en utvalgt gruppe regionale innovasjonsbyråkraters oppfatninger og forståelse av begrepet innovasjon, når de hører, leser og benytter det selv?* Kommunal økonomi och politik, volum 13, Nr. 3, s. 23 – 43.
- Innlandet Politidistrikt. (2016). *Arbeidsgruppens forslag til politimester - tilrådning om effektivisering av tjenesteenheter og tjenestesteder*. Versjon 1.0., 28.9.16. Hamar: Innlandet Politidistrikt.
- Jacobsen D.I. og Thorsvik J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Jacobsen D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Jacobsen D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Justis og beredskapsdepartementet. (2014). *Lov om politiet (Politi-loven)*. Oslo
- Justis og beredskapsdepartementet. (2015). *Prop 61 LS (2014-2015). Endringer i Politi-loven mv. (trygghet i hverdagen – Nærpolitireformen)*. Oslo: Justis og beredskapsdepartementet.
- Kleven T.A. (2002). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode*. Oslo: Unipub forlag.
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2014). *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser – veiledning og retningslinjer*. Oslo: Kommunal og moderniseringsdepartementet.

- Kvale S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Johannessen A., Tuft P.A., Christoffersen L. (2010). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale S. og Brinkmann S., (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lindstad, P.F. (2014). *Endringskapasitet i sykehussektoren*. Bærum.
- March J.G. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. USA: Organization Science. Vol 2, No 1.
- March J.G. (1995). *Fornuft og forandring*. Fredriksberg, Danmark: Samfundslitteratur.
- Meyer C.B. og Stensaker I.G. (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet*. Forskningsrapport fra Finansforbundet. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer C.B. og Stensaker I.G (2006). *Developing Capacity for Change*. Journal of Change Management, Vol. 6 No 2, s. 217-231
- Meyer C.B. og Stensaker I.G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Moren J. (2011). *Om reformer*. En studie om Kvalitetsreform, Politireform 2000 og Kunnskapsløftet. Karlstad: Karlstad Universitet.
- Nyeng F. og Wennes G. (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.
- Pollitt C. og Bouckaert G. (2011). *Public Management Reform*. Oxford, Stor Britannia. Oxford University Press.
- Politi.no (2016). Antallet ansatte i Innlandet politidistrikt (2016). Hentet fra https://www.politi.no/gudbrandsdal/om_oss/
- Politidirektoratet. (2016). *Overordnet handlingsplan kjønnsbalanse i politilederstillinger*. Versjon 29.8.2016. Oslo: Politidirektoratet
- Soleng, S. (2007). *Hvordan påvirker organisasjonsstruktur endringskapasitet?* Bergen. Vest Politidistrikt. (2016). *Tilråkning om effektivisering av tjenesteenheter og tjenestesteder*. Versjon 0.1., 28.9.2016. Bergen: Vest Politidistrikt.
- Synonymordboka (2016). *Hva betyr evne*. Hentet fra <https://synonymordboken.no/#>

7. Vedlegg

7.1 Vedlegg 1, Svar fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

7.2 Vedlegg 2, Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

7.3 Vedlegg 3, Intervjuguide



Hans Christian Høyer

Institutt for organisasjons- og ledelsesfag Høgskolen i Hedmark

Postboks 400

2418 ELVERUM

Harald Hårfagres gate 29

N-5007 Bergen

Norway

Tel: +47-55 58 21 17

Fax: +47-55 58 96 50

nsd@nsd.uib.no

www.nsd.uib.no

Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 02.02.2016

Vår ref: 46522 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

| | |
|-----------------------------|--|
| 46522 | <i>Hva preger en utvalgt gruppe medarbeidere og ledere i politiets oppfatninger og forståelse av begrepet endringskapasitet?</i> |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder</i> |
| <i>Daglig ansvarlig</i> | <i>Hans Christian Høyer</i> |
| <i>Student</i> | <i>Anna Holter Sollien</i> |

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.10.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Anna Holter Sollien
anna_sollien@hotmail.com



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Respondentene informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men dere må informere respondentene om at datamaterialet skal anonymiseres eller slettes ved prosjektslutt.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med Høgskolen i Hedmark sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

I meldeskjemaet har dere informert om at forventet prosjektslutt er 30.10.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”En kvalitativ studie av hva som preger en utvalgt gruppe i politiet sine forståelser og oppfatninger av begrepet endringskapasitet”

Bakgrunn og formål

Forskningsprosjektet du bes om å delta i, vil danne grunnlag for min masteravhandling, som er en del av studiet Master i offentlig ledelse og styring ved Høyskolen i Hedmark.

Formålet med denne studien er å undersøke hva som preger medarbeidere og ledere i politiet sine oppfatninger og forståelse av begrepet endringskapasitet. Problemstillingen er « *Hva preger medarbeidere og ledere i politiet sine oppfatninger og forståelse av begrepet endringskapasitet*». Jeg vil gjennomføre studien ved å analysere og sammenligne data som fremkommer i to politidistrikt, henholdsvis Vest og Innlandet politidistrikter.

Du forespørres om å delta i undersøkelsen på bakgrunn av at det antas at du har informasjon om temaet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil innebære et personlig intervju, som antas å ha en varighet av ca 1-2 timer. Utover det som fremkommer i intervjuene vil det ikke bli innhentet ytterligere opplysninger om deg som deltaker.

Spørsmålene som stilles i intervjuet vil blant annet omhandle hvordan du som deltaker forstår og oppfatter begrepet endringskapasitet. På intervjudagen vil du få utlevert en intervjuguide.

Informasjonen som innhentes i intervjuet vil bli registrert som lydopptak, og jeg vil ta notater underveis. Dette vil bli gjort for at jeg skal få med din informasjon riktig og fullstendig. Opptakene vil i ettertid transkriberes.

Intervjuet vil eventuelt bli foretatt ved en lokasjon som er i nærheten av ditt arbeidssted, og vi avtaler eventuelt dato for intervjuet når det passer deg.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede som vil ha tilgang til personopplysninger.

Intervjuet vil bli lagret som protokoller, og vil kun bli identifisert ved et nummer. Nummeret vil henviser til en liste der dine data vil fremkomme.

I masteravhandlingen vil ingen deltakere identifiseres. Dine opplysninger som fremkommer i intervjuet vil bli brukt til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Formålet er i størst mulig grad å trekke ut det generelle mer enn det spesielle av det som fremkommer. Bruk av sitater i avhandlingen kan være gjenkjennelig og vil eventuelt godkjennes av deg før publisering.

Arbeidet skal etter planen avsluttes 1.11.16.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta, eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Anna Holter Sollien, tlf; 452 21 498, eventuelt email; anna@pf.no.

Veileder for masteroppgaven er Hans Christian Høyer, førsteamanuensis ved Høyskolen i Hedmark, avdeling for Økonomi- og ledelsesfag. Tlf; 624 30 427, email; hans.hoyer@hihm.no. Veileder er ansvarlig for prosjektet.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Samtykke til deltakelse i studien

Du kan gi ditt samtykke til deltakelse i studien enten skriftlig eller muntlig. Hvis du ikke ønsker å samtykke skriftlig, vennligst ta kontakt med meg per telefon (452 21 498)

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Innledning

- *Presentasjon av intervjuer og beskrivelse av studien*
- *Målsetning med intervjuet*
- *Klargjøring av premissene for intervjuet*
 - *Hensikt med lydopptak*
 - *Gjennomføring av intervjuet*
 - *Konfidensialitet*

Beskrivelse av respondent

- *Kort beskrivelse av deg selv*
 - *din organisasjon/avdeling/enhet, og hvilke oppgaver du har*
 - *alder, utdanning, arbeidserfaring*
- *Hvor lenge du har vært ansatt der du jobber nå? Hvis leder- hvor lenge har du vært leder? Antall ansatte under deg?*

Umiddelbare refleksjoner omkring temaet

Hva er dine umiddelbare refleksjoner om teamet i denne undersøkelsen?

Om fenomenet og begrepet endringskapasitet

- *Fortell om hva du legger i, og forbinder med begrepet endringskapasitet. Kom spesielt inn på:*
 - *Hva kjennetegner endringskapasitet*
 - *Er det et eget fag?*
 - *Om - og i tilfelle hva som skiller dette begrepet fra andre begreper om endring (utvikling, endringskompetanse, endringsprosesser, osv.)*
- *Hva kjennetegner en organisasjon som har endringskapasitet? hva kjennetegner en organisasjon som ikke har endringskapasitet?*
- *Reflekter over hva som er de viktigste drivkrefter og motkrefter for å utvikle endringskapasitet*
- *Fortell om konkrete endringer/endringsprosesser du kjenner til som har vært vellykkede og mislykkede. Beskriv hva som gjorde at de ble vellykkede/mislykkede*
- *Hvilke begreper benyttes om endring og omstilling i din organisasjon?*
- *Hvordan kommer begrepene til uttrykk i arbeid med endring og omstilling, der du jobber?*

Endring

- *Har du opplevd å være en del av endringsprosesser? Beskriv på hvilken måte.*
- *Beskriv kort de endringsprosessene din organisasjons har vært igjennom*
- *Hvor kommer endringsinitiativet fra?*
- *Hvor ligger ansvaret i en endringsprosess?*

Ledelsens rolle

- *Hvilken rolle har ledelsen i endringsprosesser?*
- *Hvordan motiverer ledelsen til endring?*

Medarbeidernes rolle

- *Hvilken rolle har medarbeiderne i endringsprosesser?*
- *Hvordan involveres medarbeidere i endrings- og omstillingsprosesser?*
- *Hvordan reagerer/responderer medarbeidere på endring?*

Systemer og rutiner

- *Hvilke systemer og rutiner finnes i din organisasjons for endring?*
- *Hvordan mener du at systemer og rutiner kan fremme/hemme endring?*

Læring

- *Hvordan opplever du at organisasjonen evner og lære fra tidligere endringsprosesser?*
- *På hvilken måte nyttiggjør organisasjonen seg av de ansattes kompetanse i endringsprosesser?*

Hastighet og hyppighet

- *Hvilken gjennomføringshastighet for endring opplever du at det er i din organisasjon?*
- *Opplever du at dere ofte eller sjelden gjennomgår endringsprosesser?*

Organisasjonskultur

- *Beskriv kort hvordan du oppfatter at organisasjonskulturen er i din organisasjon, og der du jobber*
- *Hvordan påvirker organisasjonskulturen endring?*
 - *Fremmer/hemmer organisasjonskulturen endring på noen måte?*

Organisasjonsstruktur

- *Beskriv kort hvordan organisasjonsstrukturen er i din organisasjon og der du jobber*
- *Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen endring i din organisasjon?*
 - *Fremmer/hemmer organisasjonsstrukturen endring?*

Tilleggsspørsmål om endringskapasitet

- *Hva er din oppfatning av om kunnskap om begrepet, kan ha og si for endring og omstilling i politiet?*
- *Hvordan ser du på organisasjonens endringskapasitet?*
- *Hvordan ser du på din individuelle endringskapasitet?*

Avslutning

Avsluttende kommentarer og refleksjoner fra respondenten.

Tusen takk for din deltakelse!