

## Bacheloroppgave våren 2017



### **Reformer, involvering og motstand**

En studie av ansattes involveringsgrad i utviklingen av endringsprosessen som følge av nærpolitireformen

Bachelorstudium i Administrasjon og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus,  
Institutt for offentlig administrasjon og ledelse

BAL3900

Kandidatnummer 713 og 721

## Forord

Denne oppgaven er vår avslutning på bachelorstudiet i Administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Vi har skrevet denne oppgaven våren 2017.

Vår bacheloroppgave vil handle om organisasjonsendring og vi ønsker å se nærmere på involvering. Vi anser at kompetanse i hvordan håndtere endringsprosesser er aktuelt i dagens samfunn, som stadig er i endring.

Vi vil først takke alle informantene som stilte opp til intervju. Videre vil vi takke Line Kristin Henriksen, Svend Roger Gundersen og Ragnhild Aas som har vært våre kontaktpersoner i politiet.

Til slutt vil vi gi en stor takk til vår veileder Kristoffer Kolltveit for god oppfølging og tilbakemeldinger under skriveprosessen.

Oslo 19.05.2017

Kandidatnummer: 713 og 721

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	4
1.2 PROBLEMSTILLING .....	5
1.3 AVGRENSNING .....	5
1.4 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR .....	5
<b>2. TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1 ENDRING .....	6
2.2 PLANLAGT ENDRING.....	7
2.3 ENDRINGSLEDELSE.....	8
2.4 DELTAKERTRAPPEN .....	9
2.5 MOTSTAND.....	11
2.6 KOMMUNIKASJON .....	13
2.7 MOTIVASJON .....	14
<b>3. NÆRMERE OM NÆRPOLITIREFORMEN .....</b>	<b>15</b>
3.1 NÆRPOLITIREFORMEN.....	15
<b>4. METODE .....</b>	<b>17</b>
4.1 KVALITATIV METODE.....	17
4.2 RELIABILITET OG VALIDITET.....	17
4.3 VALG AV METODE .....	18
4.4 FALLGRUVER.....	18
4.5 ETISKE HENSYN.....	19
4.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE .....	20
<b>5. PRESENTASJON AV DATA .....</b>	<b>21</b>
5.1 INFORMASJON .....	21
5.2 ENDRING .....	22
5.3 INVOLVERING OG MOTSTAND.....	22
5.4 MOTIVASJON .....	23
5.5 ANDRE SPØRSMÅL.....	24
<b>6. EMPIRISK ANALYSE .....</b>	<b>25</b>
6.1 OFFENTLIGHET .....	25
6.2 INFORMASJON .....	25
6.3 KOMMUNIKASJON .....	26
6.4 OPPTINING.....	27
6.5 GJENNOMFØRING .....	27
6.6 DISKUSJON OG INNSPILL.....	28
6.7 MEDBESTEMMELSE .....	29
6.8 BESLUTNINGSRETT.....	30
6.9 MOTSTAND.....	30
6.10 MOTIVASJON .....	32
6.11 FORPLIKTELSE.....	32
<b>7. AVSLUTNING OG KONKLUSJON.....</b>	<b>33</b>
VEDLEGG 1.....	37
VEDLEGG 2.....	38

## 1. Innledning

Samfunnet er stadig i utvikling og det stilles større krav til organisasjoner og ledelse. Felles for endringene er gjerne at organisasjoner må tilpasse seg etter markedets og samfunnets behov. Konsekvensene kan være blant annet at organisasjoner må endre måten de jobber på, arbeidsoppgaver og kompetansen til de ansatte. Derfor opplever flere og flere organisasjoner økende endringspress som følge av hvordan arbeidslivet utvikler seg. Før var endring noe man gjennomførte kun etter spesifikke behov, mens i dag ses endring på som en kontinuerlig prosess innad i organisasjonene. Samfunnet endres kontinuerlig, derfor må menneskene omstille seg etter utviklingen.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Nærpolitireformen er både en omfattende endringsprosess og en politisk reform innenfor et viktig samfunnsområde. Det kom tydelig frem i 22. juli-kommisjonens rapport at politiet har behov for større endringer. Reformen er en langsiktig plan for utvikling av politiet frem mot 2020. Endringene i politiet er en veldig dagsaktuell og omfattende endringsprosess som er viktig for vårt samfunn. Det finnes mange teorier og analyser om endringsprosesser, men vi anser involvering som et spesielt spennende tema innen litteraturen og hvordan involvering kan være en medvirkende faktor for å dempe motstand mot endringen.

I henhold til Arbeidsmiljøloven regulerer § 4-2 (3) krav til medvirkning og tilrettelegging for arbeidstakere under omstillingsprosesser, som har betydning for arbeidstakerens arbeidssituasjon. Arbeidstakerens medvirkning fremkommer også i forskriften om organisering, ledelse og medvirkning § 2-1. Forskriften sier ”planlegging og vurdering av arbeidsmiljøet og gjennomføring av nødvendige og forebyggende tiltak skal skje i samarbeid med arbeidstakerne, verneombud og tillitsvalgte”. Dette betyr ved større og omfattende endringsprosesser vil arbeidsmiljøet bli berørt i en eller annen slags form. Derfor vil det være viktig for organisasjoner å ta i bruk forskriften for å fremme større grad av involvering.

Medvirkning, involvering og medbestemmelse er faktorer som kan anses som vesentlige for å lykkes med endringer i organisasjoner. Det er mange organisasjoner som tar disse faktorene for gitt og det blir satt lite fokus på. Grunnleggende ressurser i alle organisasjoner er menneskene som jobber der. Ansatte vil på en eller annen måte bli påvirket av endringer som kan gå utover ansattes psykososiale arbeidsmiljø, trivsel og tilknytning til arbeidsplassen.

## 1.2 Problemstilling

Vi ønsket å undersøke hvor stor grad de ansatte i politiet har blitt involvert i utviklingen av nærpolitireformen og hvilke konsekvenser involvering vil ha for de ansatte. Involvering gjennom atferd og deltakelse vil være med på å styrke en endringsprosess.

Vår problemstilling lyder som følger:

*” I hvilken grad har de ansatte blitt involvert i utviklingen av nærpolitireformen? ”*

For å belyse problemstillingen har vi gjennomført en rekke kvalitative intervjuer, hvor vi kom frem til at de ansatte har blitt involvert, men i liten grad.

## 1.3 Avgrensning

Det finnes mye litteratur og teori om endringsprosesser og vi vil derfor gjennom hele oppgaven avgrense teorien. Vi vil kun ta med det som vi mener svarer på problemstillingen. Nærpolitireformen har vært et omtalt tema siden reformen ble vedtatt, og inneholder en del dokumenter, rapporter og undersøkelser. Vi har derfor måtte avgrense temaet.

På grunn av begrenset tid til arbeidet med bachelor vil dette påvirke antall intervjuer. Vi har intervjuet 11 informanter hvor to er ledere og resterende er etterforskere og politibetjenter. Intervjuene har foregått ved fire ulike politistasjoner fordi vi ønsket å få bredde i svarene som vil belyse vår problemstilling.

## 1.4 Oppgavens videre struktur

For å svare på vår problemstilling vil vi presentere det teoretiske rammeverket som er aktuelt i et eget kapittel. Videre vil vi ta for oss den metoden vi har valgt å benytte og deretter presentere funnene med punktvis fremstillinger knyttet til hvert tema fra teorien.

Forskningsfunnene blir videre analysert og presentert i et eget kapittel. Avslutningsvis vil vi komme med en konklusjon som vil svare på problemstillingen.

## 2. Teori

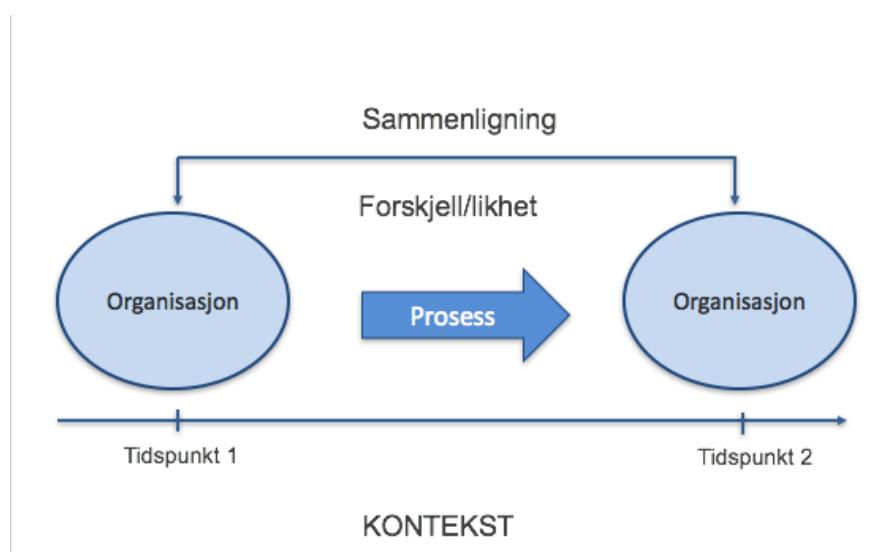
I dette kapitlet vil vi vise hva som bør ligge til rette for å skape involvering ved endringsprosesser og se på de ulike faktorene som kan påvirke graden av involvering hos ansatte ved en endring. Vi ønsker å presentere teoriene vi mener svarer på problemstillingen. Teoriene vil senere gi grunnlag for analysen av undersøkelsen vi har gjennomført. Vi vil basere de analytiske funnene opp mot teorien om organisasjonsendring, motstand og involvering.

### 2.1 Endring

Det finnes flere ulike definisjoner på endring. En definisjon sier "en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkt" (Jacobsen 2012, 23).

Endring kan også defineres som "endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon" (Jacobsen 2012, 23). Det er viktig å påpeke at endring er situasjonsavhengig. Endring har mange faktorer som må tas hensyn til, blant annet omgivelser og type endring. Tidspunktet er et essensielt element og er grunnleggende i en planlagt endring. For å finne ut om det har skjedd en endring eller ikke, må man foreta en sammenligning for å slå fast om det har oppstått en forskjell fra et tidspunkt til et annet.

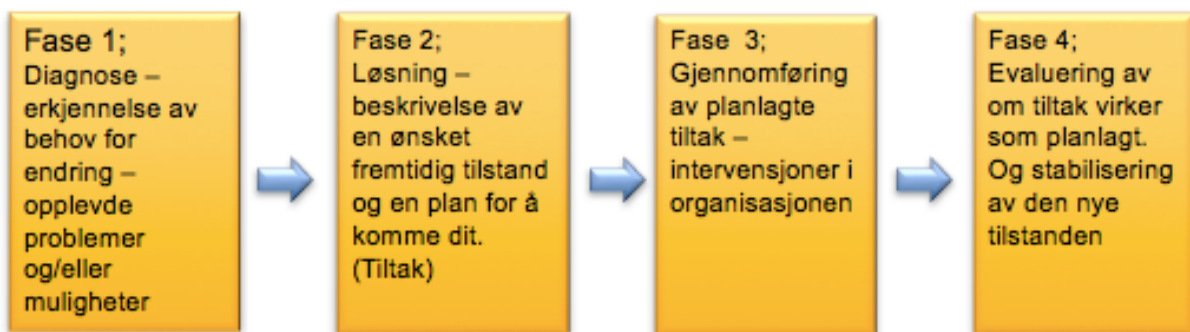
Organisasjonsendringer vil illustrere endringer som kan forekomme på mange ulike måter og dermed vil påvirke menneskene i organisasjonen.



**Figur 1. Endring som forskjell mellom to ulike tidspunkt. Kilde: Jacobsen 2012, 24**

## 2.2 Planlagt endring

Det er fire hovedelementer i endring; drivkrefter, innhold, kontekst og prosess. Innenfor drivkrefter finnes det igjen fire perspektiver, hvor hver av perspektivene viser til ulik forståelse av hvorfor endring finner sted (Jacobsen 2012, 38). Vi vil fokusere på perspektivet planlagt endring i denne oppgaven. Planlagt endring handler om at noen setter i gang tiltak og har en klar målsetting over hva som skal oppnås med endringen (Mikkelsen og Laudal 2016, 297). Det er gjerne ledelsen som setter i gang den formelle endringsprosessen, men det er ansatte og mellomledere som oftest gjennomfører endringen. I planlagt endring har man gjort et grundig forarbeid, ved for eksempel å gjennomføre en analyse. Her kan det komme frem at noe ikke fungerer optimalt og det må iverksettes tiltak for å løse problemene. For å kunne foreta en vurdering om effektene av tiltakene er vellykket, må dette vurderes i ettertid og dette anses som en endringsprosess. Jacobsen (2012) sin modell viser sentrale faser i en planlagt endringsprosess:



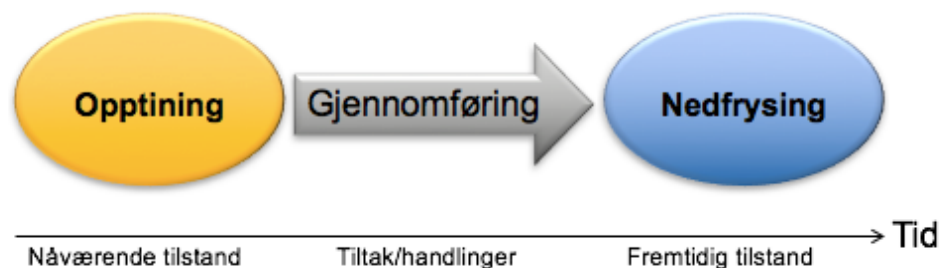
**Figur 2: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess. Kilde: Jacobsen 2012, 38.**

Det er umulig å forutse hva som kommer til å skje i nærmeste fremtid, og det er ikke alltid at planlagte endringer fører til forventende resultater. I organisasjoner kan det oppstå ulike utfordringer når endringer gjennomføres. Ledere har derfor en viktig rolle ved å prøve å styrke drivkreftene og dempe motkreftene. Drivkreftene driver endringen frem, mens motkreftene er forhold som kan skade endringsprosessen.

### 2.3 Endringsledelse

Endringsledelse handler om å lede endringer som oppstår i organisasjoner. Det er viktig at den formelle ledelsen er tilstede under planlegging og gjennomføringen av endringen. Uten den formelle ledelsen vil det sannsynligvis oppstå utfordringer i gjennomføringen. Endringer i en organisasjon kan medføre brudd på det etablerte, og man går fra en stabil til ustabil situasjon. Stabile og forutsigbare rutiner og prosesser brytes opp, etablerte oppfatninger utfordres og maktforhold endres (Jacobsen 2012, 183). En god ledelse er derfor essensielt for å skape en god endringsprosess.

Det er vanlig i ledelsesteorien at ledelse handler om å administrere, som vil si å få den nåværende tilstanden til å fungere med vekt på resultater. Dette blir kalt lederstil E. Innflytelse, inspirasjon og gjensidighet er måten vi ser endringsledelse på og kalles lederstil O. Det er viktig at lederen skaper mening rundt endringen slik at de ansatte forstår og får lyst til å endre sin atferd. Kurt Lewin innførte en modell for endring som deles inn i tre faser:



**Figur 3: Lewins tre-steg modell for endring. Kilde: Jacobsen 2012, 184.**

Den første fasen handler om å erkjenne at det er behov for endring i en organisasjon, som blir kalt opptining. Organisasjonen vender seg til tanken om at endring skal utføres. Ledere har dermed en oppgave å få organisasjonen og de ansatte til å innse behovet for endring.

Kommunikasjon vil være svært viktig i denne fasen ved at ledere må få ansatte til å oppfatte endringen som viktig, riktig og god (Jacobsen 2012, 187). Det er viktig å formidle til ansatte om mulige konsekvenser dersom organisasjonen ikke endrer seg. Samtidig er det viktig at ansatte ser løsningene på utfordringene ved en endring, og at sammenhengen mellom tiltak og resultat er overbevisende. Det siste elementet handler om å oppfatte endringen som god, som igjen vil føre til en bedre situasjon for organisasjonen.



Gjennomføring handler om å iverksette den planlagte endringen. Dette dreier seg om å få menneskene i organisasjonen til å endre sin atferd, måten de handler og samhandler på (Jacobsen 2012, 196). Tiltakene som er satt i gang for gjennomføring må derfor implementeres. Motstand kan oppstå under denne fasen, og det er viktig å bruke tid på gjennomføringen. Fortløpende evalueringer kan sikre at prosessen går i riktig retning mot målet og minske motstand. Hvordan man konkret ønsker å gjennomføre en endring vil være opp til den enkelte leder og hvilken type endring som ligger til grunn.

I den siste fasen som blir kalt nedfrysning, blir endringen implementert og organisasjonen normaliseres. Dette fører til stabile strukturer, prosedyrer og samhandlingsmønstre. Ny kultur skapes og det vil være viktig å dyrke kulturen slik at man ikke faller tilbake til opprinnelig atferd.

Det er viktig å gå igjennom alle tre fasene i riktig rekkefølge. Lewin (Jacobsen 2012) påpeker at rekkefølgen er viktig, da fasene henger tett sammen. Det kan derfor bli problematisk å gå rett til gjennomføringsfasen uten å ha vært innom opptiningsfasen. I verste fall kan dette føre til motstand mot endringen.

## 2.4 Deltakertrappen

Betegnelsen på medvirkning er mange, og omfatter et bredt spekter av deltakelsesformer som gir ulik grad av involvering i beslutningsprosesser. Arnstein (2007) utviklet en stige, hvor deltakelse innebærer større innflytelse og omfordeling av makt for hvert trinn. Det er flere versjoner av Arnstein (2007) sin deltakertrapp, blant annet Falleth og Sandkjær (2012) sin medvirkningsstige som er en norsk versjon. Vi vil bruke Falleth og Sandkjær (2012) sin versjon videre i oppgaven.

En måte å skille mellom ulike typer deltakelse, er den såkalte deltakertrappen. Trappen omfatter ulike deltakelsesformer og man kan skille mellom hvor stor grad av involvering. Trappen blir delt inn i fem trinn og skiller mellom deltakelsesformer som offentlighet, informasjon, diskusjon og innspill, medbestemmelse og beslutningsrett.

Offentlighet er det laveste trinnet i deltakertrappen. Her innebærer det annonsering av endringen som igangsettes. Neste trinn er informasjon hvor involvering vil bære preg av

enveiskommunikasjon. Det gis ikke mulighet for diskusjon eller forhandlingsmuligheter. Her blir det derfor kun gitt informasjon og er ikke regnet som en form for involvering. I trinn tre diskusjon og innspill, blir det innhentet informasjon om andres synspunkter. Dette åpner opp for tilbakemeldinger på noe som er presentert. Det kan for eksempel skje gjennom samtaler og møter. Videre i trappen har vi medbestemmelse der involvering vil være mer preget av en åpen toveiskommunikasjon som gir rom for diskusjon, debatt og refleksjon. Formålet med å invitere til diskusjon er for å få en større bredde av erfaring og kunnskap, som igjen gir et bedre grunnlag for sakens faktum. Gjennom medbestemmelse får de ansatte være med på å treffe beslutninger som angår dem selv, slik at de kan ivareta sine interesser (Nylehn 2001, 262). Igjen så vil dette innebære større grad av involvering. Siste trinn er beslutningsrett som innebærer at berørte aktører har fått delegert beslutningsrett over endringen. Dette vil si at man har reell påvirkningskraft når beslutninger tas.

Formålet med deltakertrappen er ikke å komme høyest opp i trappen, men å benytte de medvirkningstiltakene som bidrar til å innhente den kunnskapen som er nødvendig for å oppnå grad av involvering.



Figur 4. Medvirkningsstige av Falleth og Sandkjær (2012) Basert på (Arnstein 2007)

## 2.5 Motstand

Motstand mot endring innebærer at noen, gjerne ledelsen, planlegger og gjennomfører endringen og noen reagerer.<sup>1</sup> Reaksjoner oppstår når noen forsøker å forhindre at en endring blir gjennomført. Det kan komme reaksjoner både fra interne og ytre aktører. Med interne aktører mener man gjerne ansatte på ulike nivåer mens ytre aktører kan være blant annet fagforening og offentlige myndigheter.

Årsakene til motstand kan være mange. Vi velger å trekke frem de faktorene vi mener er vesentlige for vår oppgave. Det kan oppstå faglig uenighet dersom man ikke ser behovet for endring. Dette kan være en årsak til motstand. Utviklingen kan skje fra faglig ståsted til noe mer personlig. En annen årsak til motstand er frykt for det ukjente. Dette handler om at man får tildelt nye arbeidsoppgaver, må bytte arbeidssted og får nye medarbeidere som kan være en faktor for motstand. Frykten for det ukjente kan føre til usikkerhet hos hver enkelt medarbeider, hvor man kan stille seg spørsmålet ”hva skjer med jobben min?”.

Tap av personlig goder vil ofte påvirke fordelingen i en organisasjon. Konsekvensene av endringen vil kunne medføre tap av personlige goder og vil gjøre de ansatte mindre motiverte og dermed føre til stress. Jacobsen (1998) uttrykker i artikkelen ”motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon”, at det kan være fornuftig og nyttig å ikke bare se på motstand som noe negativt, men også noe positivt. Dette er fordi motstand kan være et tegn på at menneskene føler sterk tilhørighet til organisasjonen.

I følge Jacobsen (2012) oppstår motstand mot endring gjennom fire ulike faser og intensiteten vil øke fra fase til fase. Fase 1, likegyldighet, er en mild form for motstand og er spesielt brukt når endringen kommer raskt og uventet fra ledelsen. De ansatte vil være likegyldige til endringen og holder gjerne meningene sine for seg selv. I fase 2, passiv motstand, vil motstanden bli mer fremtredende og det vil bli stilt spørsmålstegn om behovet for endringen innad i organisasjonen. Det er vanlig å diskutere med sine medarbeidere samtidig stille seg kritisk til endringen. Fase 3, aktiv motstand, vil motstanden derimot øke og de ansatte vil ha sterke meninger om endringen, både innenfor og utenfor organisasjonen. Det er typisk å markere sin motstand og kan skje ved at man for eksempel reduserer arbeidstempoet som en protest. I den siste fasen, aggressiv, vil motstanden være aggressiv og aktiv. Her ytrer de

---

<sup>1</sup>[http://89.248.0.102/upload/Topplederprogrammet/Internsider/Kull9/Litteratur/2.3%20FORSKNINGSARTIKKEL\\_%20Motstand%20mot%20forandring,%20eller\\_%2010%20gode%20grunner%20til%20at%20du%20ikk.pdf](http://89.248.0.102/upload/Topplederprogrammet/Internsider/Kull9/Litteratur/2.3%20FORSKNINGSARTIKKEL_%20Motstand%20mot%20forandring,%20eller_%2010%20gode%20grunner%20til%20at%20du%20ikk.pdf) (nedlastet 01.03.17)

ansatte seg gjerne i eksterne omgivelser og kan være direkte ødeleggende for organisasjonen og endringsprosessen.



**Figur 5. Ulike faser i motstand mot endring. Jacobsen, 130**

Det er vanlig ved gjennomføring av organisasjonsendringer at det oppstår usikkerhet. Generelt kan man betrakte usikkerhet som manglende evne eller mulighet til å forutsi hva som skal skje i fremtiden (Jacobsen og Thorsvik 2014, 198). Siden stor usikkerhet er en vanlig konsekvens av organisatoriske endringer, kan det føre til dårligere motivasjon, tillit og holdninger innad i organisasjonen. Samtidig vil det kunne svekke kvaliteten på arbeidet som utføres, gi manglende måloppnåelse og økende turnover (Karp 2014, 251). I en endringsprosess bør ledere forberede seg på følelsesmessige reaksjoner fra de ansatte og hvordan de skal takle dette best mulig. Reaksjonene kan være alt fra usikkerhet til sinne og frustrasjon. Lederen har derfor en viktig og utfordrende rolle i å gjennomføre endringer på en slik måte at de ansatte ikke opplever usikkerhet og utrygghet.

## 2.6 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer kommunikasjon i organisasjoner som ”en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt”. Hvis vi begrenser definisjonen til selve begrepet kommunikasjon er dette en prosess der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2014, 280). Det er viktig å understreke at kommunikasjon ikke bare handler om overføring av informasjon, men også overføring av holdninger og ideer. Kommunikasjon vil derfor være avgjørende for informasjonsgrunnlaget når organisasjonen endres. Kommunikasjonsprosessen er en av de viktigste prosessene mellom mennesker i en organisasjon, og det blir derfor viktig hvordan ledere kommuniserer når en organisasjon skal gjennomføre en endring.

Tradisjonelt handler kommunikasjonskanaler om evnen til å formidle rik informasjon slik at mottakeren oppfatter budskapet. Det er vanlig å skille mellom skriftlig og muntlig kanaler som blir sett på som to store motsetninger. Ulempen med skriftlig kommunikasjon er at den gir relativt begrenset mulighet til å formidle mye informasjon, som for eksempel via en melding. Samtidig vil muntlig kommunikasjon gi mulighet for å formidle rikere med informasjon og få rask og direkte tilbakemelding på meldingen. (Jacobsen og Thorsvik 2014, 285). For å oppnå effektivitet ved kommunikasjon forutsetter det riktige valg av kommunikasjonskanaler i forhold til det budskapet som skal formidles.

I de senere årene har fremveksten av digital kommunikasjon blitt implementert hos de fleste organisasjoner i Norge. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan gi mer rikelig med informasjon enn digital. Hvis flere digitale kanaler kombineres kan dette også gi god kommunikasjon, og som igjen kan være gode alternativer til tradisjonelle kommunikasjonskanaler.

Ved effektivt lederskap kreves det at ledere klarer å kommunisere det budskap man ønsker å formidle og budskapet blir kommunisert på en forståelig måte for de ansatte. Det er i tillegg viktig å fokusere på å utvikle en felles organisasjonsidentitet der ansatte utvikler sosiale relasjoner og tillit. Dette kan bidra til å skape oppslutning rundt endringer.

## 2.7 Motivasjon

Begrepet motivasjon dreier seg om energi og styres av indre og ytre faktorer. Indre motivasjon vil si selve utførelsen av arbeidet, mens ytre motivasjon kan knyttes til belønning, status og prestisje (Kaufmann og Kaufmann 2015 , 129). Motivasjon er avhengig av personlig kjennetegn, innholdet i jobben og situasjonen på arbeidsplassen.

Dersom man ønsker stor motivasjon blant sine medarbeidere kan tre psykologiske tilstander være med å fremme motivasjonen i arbeidsoppgavene. Den første følelsen er å ha meningsfulle arbeidsoppgaver. Tilstand nummer to er følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet. Den siste tilstanden handler om kunnskap og resultater hvor den ansatte kan bestemme om et resultat er dårlig eller ikke (Jacobsen og Thorsvik 2014, 263). Klarer man å få sine ansatte i de tre psykologiske tilstandene kan dette føre til høyere motivasjon, kreativitet og trivsel.

Endring blir ikke gjennomført hvis det ikke foreligger motivasjon for endringen. Derfor kan det være vanskelig å gjennomføre en endringsprosess. Involvering handler ikke bare om å få forståelse og aksept for endringen, men også leders evne til å oppmuntre de ansatte til å ta initiativ ved endringen. Dette kan bidra til å skape motiverende resultater i en endringsprosess (Wood og Menezes 2008).

Teorien som har blitt presentert ovenfor har dannet grunnlaget for utarbeidelsen av forskningsspørsmålene. Som nevnt har vi avgrenset problemstillingen og vi vil se på hvilken grad de ansatte har blitt involvert i utviklingen av nærpolitireformen. I analysen ønsker vi å se på om funnene samsvarer med teorien. Er det slik at de ansatte har blitt involvert, i så fall i hvilken grad?

### 3. Nærmere om nærpolitireformen

Vi har valgt å se nærmere på endringene som foregår i politiet. Reformen ble behandlet på Stortinget juni 2015 der det var et klart politisk flertall for beslutningen.

#### 3.1 Nærpolitireformen

Politianalysen og 22. juli-kommisjonens rapport viste store behov for endringer i politiet. Det ble i 2012 satt ned en arbeidsgruppe som skulle utarbeide en analyse om utfordringene i politiet. I 2013 ble denne analysen ferdigstilt og det kom frem at politiet ikke var godt nok organisert og styrt.

Formålet med reformen er å sikre et mer effektivt og tilgjengelig politi. Samfunnsutviklingen tilsier at politiet må endre seg fordi det stilles høyere krav til hva som er en god polititjeneste. Kriminaliteten i Norge går ned, men samtidig blir den mer kompleks. Derfor kreves det økt spesialisering og bredere kompetanse for at politiet skal kunne bekjempe nye former for kriminalitet. For å kunne få til dette, mente daværende justisminister Anders Anundsen at politiet må kunne samarbeide godt med kommunene om det fremtidige polititilbudet. I tillegg mente Anundsen at når politiet og kommunene setter i gang samarbeidet, vil man se at man får et bedre rustet politi ut i kommunene.<sup>2</sup> Kommunene vil få politikontakter som vil være bindeleddet mellom politiet og lokalsamfunnet. De som blir politikontakter er utdannet politi med lang og bred erfaring fra ulike arbeidsfelter. Dette skal bidra til forbedring av forebyggingsarbeid og dialog med kommunene.

Behovet for en ny reform, handler om at politiet er teknologisk utdatert, ressurser blir brukt lite effektivt og mye av ressursene har gått til administrasjonen. Reformen ønsker også å fokusere på å gi etterforskningen i politiet et løft. Dette er noe av årsaken til at administrative stillinger blir frigjort for å styrke forebygging, etterforskning og beredskap. Det er i dag mange dedikerte medarbeidere som leverer gode polititjenester. Likevel må politiet være villige til å foreta endringer og løse dette på best mulig måte.

---

<sup>2</sup> [https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-bedre-og-narere-politi/id2396529/\(nedlastet 17.02.17\)](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-bedre-og-narere-politi/id2396529/(nedlastet%2017.02.17))

Forslaget regjeringen la frem i mars 2015 tar for seg politi- og lensmannsetatens struktur, sikre at politiet er der befolkningen bor, oppgaveportefølje, ansvarsdeling og en gjennomgang av ledelse og kultur i politiet (Prop. 61 LS (2014-2015)). Dette innebar at fra og med 1. januar 2016 ble politidistriktene redusert fra 27 til 12 distrikter og dermed åpnet det opp for sammenslåing av lensmannskontorer. Hvert politidistrikt blir ledet av en politimester som har det overordnede ansvaret. Alle politidistriktene har en operasjonssentral som koordinerer politiets arbeid ved uttrykning. Årsakene til reduksjon i antall politidistrikter er på bakgrunn av store forskjeller mellom størrelse, volum og kriminalitetsomfang i politidistriktene. Den opprinnelige organiseringen av politidistriktene var ikke optimal i forhold til håndtering av større alvorlige saker. Reformen er en pågående prosess og det vil ta tid å gjennomføre og det er ulikt hvor langt distriktene har kommet i endringsprosessen. Se vedlegg 1 bak i oppgaven for kart over de nye politidistriktene.

Nærpolitireformen har fått mye kritikk fra befolkning, ansatte og politikere. Kritikken har gått ut på at reformen blir implementert for raskt, manglende ressurser, tilskudd og en del bekymringer for et mer sentralisert politi. Målet med reformen er ikke å få større avstand til publikum, men slik reformen er i dag oppfatter mange det som en sentraliseringsreform. Det har også vært kritikk mot nærpolitibegrepet, der flere uttrykte navnet som misvisende.

Som en oppsummering har nærpolitireformen fire hovedfokusområder:

- Færre oppgaver for politiet
- Samarbeid mellom politiet og kommunene
- Færre, men mer robuste og kompetente politidistrikter
- Styrking av polititjenesten



## 4. Metode

Hovedhensikten ved bruk av metode er å finne ut om våre antakelser stemmer med virkeligheten eller ikke. Ved forskning er det viktig å ikke trekke konklusjoner basert på egne oppfatninger. For å få informasjon og kunnskap om virkeligheten kan man bruke samfunnsvitenskapelig metode. Dette handler om hvordan man samler informasjon, analyserer og tolker data. De grunnleggende kjennetegnene ved metode er systematikk, grundighet og åpenhet. I samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode.

### 4.1 Kvalitativ metode

Ved kvalitativ metode brukes data i form av tekst, lyd og bilde og legger vekt på fortolkningene av dataene. To grunnleggende måter å samle inn kvalitativ data på er intervju og observasjon. Ved observasjon bygger dataene på forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner. Derimot ved intervju blir det lagt vekt på hva informantene sier i samtale med forskeren. Kontakten mellom forsker og informant er betydningsfull i forhold til kroppsspråk, kommunikasjon og miljøet rundt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 136).

### 4.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet sier noe om de innsamlende dataene er pålitelig eller ikke. Det bør legges vekt på reliabilitet gjennom hele den metodiske prosessen og knyttes til hvor nøyaktig den innsamlende dataen er, hvilke data som brukes og måten det samles inn på og bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Det er viktig å være oppmerksom om intervjuobjektene kan ha overdrevet eller underdrevet med sine svar eller bevisst løyet. Dette kan svekke reliabiliteten til dataene. I praksis søker man indikasjon på høy grad av reliabilitet, som er å ende opp med samme resultat uavhengig av hvor mange ganger man gjennomfører undersøkelsen. Jo likere resultat, jo høyere reliabilitet.

Validitet handler om hvor relevante og gyldige dataene er for det som undersøkes. Med andre ord hvor god korrelasjon det er mellom det som man ønsker å måle og resultatene av den innsamlende dataen. Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller

ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 71).

#### 4.3 Valg av metode

For å svare på problemstillingen har vi valgt å benytte kvalitativ metode for å samle inn dataen. Begrunnelsen for valget er fordi vi mener kvalitativ metode egner seg best for å belyse problemstillingen. Metoden vil gi oss større mulighet til å få innsikt i informantenes tanker, erfaringer og oppfatninger om deres involvering så langt i nærpolitireformen. I kvalitative intervjuer er det lettere å belyse komplekse fenomener enn ved kvantitative undersøkelser, som fokuserer mer på tall. Dette gjør det mulig å få fyldigere og mer detaljerte beskrivelser av det som undersøkes, som kan være med på å styrke reliabiliteten og validiteten.

Oppgaven fokuserer på involveringsgraden i utviklingen av nærpolitireformen. Informantene har kommet med ulike synspunkter på hvordan de har blitt involvert i utviklingen av endringsprosessen. For å få informantene til å svare mest mulig ærlig og fyldig uten andres påvirkning, valgte vi å gjennomføre individuelle intervjuer fremfor gruppeintervju. Vi bestemte oss tidlig for å intervju informantene sammen og ikke fordele dem mellom oss. Begrunnelsen for dette er at vi begge ønsket å få samme informasjon slik at vi kunne diskutere dette i etterkant av intervjuene. Vi har valgt å holde strukturerte intervjuer fremfor et ustrukturert intervju der tema og spørsmål tilpasses den enkelte informant. Bakgrunnen for valget er fordi vi lettere kan analysere og sammenligne resultatene. Samtidig er det mindre tidkrevende med strukturert intervju fremfor ustrukturert. Selv om vi har gjennomført strukturert intervju var det likevel rom for utdypning av spørsmålene. Intervjuguiden finner dere som vedlegg 2 bak i oppgaven.

#### 4.4 Fallgruver

I kvalitativ metode strebes det etter høy grad av validitet og reliabilitet, og ønsker å gjenspeile virkeligheten av det som undersøkes. Likevel kan det oppstå ulike faktorer som kan påvirke resultatene. Etter gjennomføring av alle intervjuene har vi trukket frem noen faktorer som vi mener kan være fallgruver for innsamlingen av dataene.

Det kan oppstå utfordringer ved kommunikasjon når man skal gjennomføre intervjuer. Her kan det blant annet oppstå misforståelser og feiltolkninger som kan føre til svekkelse av

reliabiliteten til dataene. Under gjennomføringen av intervjuene opplevde vi misforståelser ved noen av spørsmålene. Det kunne være at enkelte informanter ikke forstod de ulike begrepene eller hva vi ønsket å få frem gjennom spørsmålet. Vi opplevde at enkelte av informantene feiltolket spørsmålene etter hvilken rolle og posisjon de hadde.

I ettertid har vi reflektert rundt viktigheten av kommunikasjon ved intervjuer. Samspillet mellom informant og forsker kan være avgjørende for en god kommunikasjon og kan påvirke utfallet av svarene som igjen vil påvirke reliabiliteten og validiteten. Vi opplevde at kommunikasjonen ble bedre etter hvert som vi fikk mer erfaring ved gjennomføringen av intervjuene.

Ved kvalitative undersøkelser er informantene ikke tilfeldig valgt. Hensikten er å få en mer fyldig beskrivelse av fenomenet og derfor er det strategisk av forskeren å tenke igjennom hvilken målgruppe som kan belyse fenomenet på best mulig måte. Utvelgelsen av informantene avhenger av problemstillingen og hva som er mest hensiktsmessig å gjennomføre. Vi gjennomførte våre intervjuer ved fire politistasjoner, og fikk der tildelt informanter som ble valgt ut i forhold til hvem som var tilgjengelige. Vi er usikre på hvorfor akkurat disse informantene ble valgt ut og om dette har påvirket våre resultater.

#### 4.5 Etiske hensyn

All forskning må fokusere på etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker i forbindelse med datainnsamlingen. Det betyr at det er viktig å fokusere på etiske hensyn ved forskning, slik at menneskene som deltar blir ivaretatt. De som deltar i forskningen må kunne bestemme over sin egen deltakelse, og det er viktig å påpeke at informantene kan på hvilket som helst tidspunkt trekke seg uten begrunnelse eller noen form for negative konsekvenser.

I enkelte sammenhenger må forskeren stille seg kritisk til spørsmål om det bør forskes på ethvert sosialt fenomen. Ved noen temaer kan det være krevende å gjennomføre et etisk forsvarlig opplegg og derfor er det ikke alle fenomener forskningen bør undersøke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 90).

Ved forskning blir det ofte samlet inn informasjon om identifiserbare enkeltpersoner. Dersom det blir samlet inn personopplysninger må dette vurderes om det er meldepliktig.

Personopplysninger er opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 94). Hvis personene som deltar i undersøkelsen er anonyme, faller de utenfor personopplysningslovens definisjon og undersøkelsen trenger ikke å meldes. For å unngå at det oppstår etiske problemer, har vi unngått å stille personsensitive spørsmål. Ettersom vi ikke har samlet inn sensitive personopplysninger er prosjektet i samråd med veileder ikke meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). I starten av hvert intervju opplyste vi informantene om anonymitet. Vi informerte om at navn og alder ikke ville bli tatt med i oppgaven og at de ikke skulle identifiseres. Vi håper at dette har medført trygghet hos den enkelte informant slik at de har ytret sine ærlige meninger om fenomenet vi undersøker, som vil styrke reliabiliteten.

#### 4.6 Gjennomføring av intervjuene

Vi har gjennomført 11 kvalitative intervjuer ved fire ulike steder i politiet hvor informantene hadde ulik politibakgrunn og posisjon. Hvor lang erfaring hver enkelt hadde i politiet varierte. Vi ønsket å intervju så mange som vi tidsmessig hadde mulighet til og antall intervjuer er med på å styrke våre innsamlede data og funn. Intervjuguiden ble fulgt strukturert i rekkefølge, men det ble stilt oppfølgingsspørsmål der det trengtes. Lengden på intervjuene varierte, men de fleste varte fra 40 til 50 minutter. Vi opplevde å få en del like svar som vil bygge opp under våre funn. Underveis i intervjuprosessen opplevde vi at enkelte informanter svarte mer detaljert enn hva spørsmålet stilte. Dette førte til en del gjentakelser under intervjuet. For å ikke unnlate informasjon stilte vi likevel alle spørsmålene.

Reformen har så langt i prosessen ført til stor usikkerhet rundt hvem som blir mer berørt enn andre. Alle er berørt av endringsprosessen politiet gjennomfører, men det er forskjell på hvor mye det angår den enkelte. Nærpolitireformen er i en tidlig fase hvor mange momenter ikke er avklart. På bakgrunn av dette er det for tidlig å undersøke involvering i alle faser. Om reformen hadde vært gjennomført, kunne informantene hatt en annen oppfatning av involvering enn de har i dag. Dette har mest sannsynlig påvirket resultatene våre. Om vi hadde gjennomført samme undersøkelse noen år senere, ville vi sannsynligvis fått andre resultater.

## 5. Presentasjon av data

Vi har intervjuet totalt 11 informanter hvorav to er ledere. De resterende informantene er politibetjenter og etterforskere. Variasjonen var stor i forhold til hvor lenge de har jobbet i politiet. Alt fra 4 til 35 år. Hvordan den enkelte informant har blitt påvirket gjennom utviklingen av nærpolitireformen til nå, har vært varierende. Dette vil sannsynligvis påvirke resultatene i vår analyse. Vi vil presentere informantene våre anonymt og derfor blir disse kalt informant 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 og 10, mens de to lederne presenteres som leder A og B.

I dette kapitlet vil vi presentere våre innsamlede data fra intervjuene. Videre vil vi analysere og drøfte dataene opp mot teori. Intervjuguiden er delt inn i ulike temaer som vi vil bruke i presentasjonen av vår data. I presentasjonen vil vi trekke ut det vi mener er relevant for problemstillingen.

### 5.1 Informasjon

Det var ulike svar fra informantene i forhold til hvordan de fikk høre om reformen. ”Kilden” var den kanalen som de fleste fikk informasjon gjennom. Dette er politiets intranett, der de får informasjon som er tilgjengelig for alle ansatte. De andre kanalene de mottar informasjon fra er via mail, leder, møter og media. Alle informantene svarte at de får kontinuerlig oppdatering og informasjon om endringen. Informant 2 sa ”det er opp til deg selv om du velger å lese det som står der”. Det blir derfor opp til hver enkelt ansatt hvor mye de ønsker å sette seg inn i den informasjonen de mottar på ”kilden”.

Når det kommer til hvor god kommunikasjonen har vært i endringsprosessen, svarte 10 av 11 informanter at de opplevde kommunikasjonen som både og. De mener kommunikasjonen har vært god, men har et forbedringspotensial. Det går igjen i svarene at digital kommunikasjon er mye brukt, og det etterlyses mer ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Informant 10 sa ”det er mulig politidirektoratet oppfatter kommunikasjonen som god, men i de fleste omorganiseringsprosesser så er det alltid sagt i evalueringen at det har vært mangel på kommunikasjon. Det synes jeg kanskje ikke de tar stor nok grad hensyn til nå”

## 5.2 Endring

Det var tydelig at alle informantene mente det er behov for endringer i politiet. Samtidig kom det frem at de er usikre på om reformen blir gjennomført på riktig måte. Informant 4 sa ”skal man endre for å endre, eller endre for å få en bedre situasjon”. I tillegg mente informant 7 at politiet må finne ut hvorfor man skal endre og hva som er formålet, ikke bare endre for å endre.

Alle informantene har forventninger om at det blir en bedre polititjeneste enn tidligere. Leder B forventer at politiet skal yte en bedre tjeneste til publikum. Informant 3 sa ”forventer at samarbeid på tvers av fylkene blir bedre, samtidig som man lettere kan dele på ressursene og utfylle jobbene på en bedre måte”. Leder A sa ”forventer bedre håndtering av saker og at publikum får lik behandling”.

Det kom frem at endringene ikke har påvirket informantene i stor grad enda. For noen av informantene er det bestemt at de skal bytte arbeidsplass til et annet geografisk sted, men hvor dette blir, er usikkert. Informant 7 og 8 merker at arbeidsoppgavene de normalt utfører, blir satt til side, og de må prioritere andre saker. Informant 8 sa ”vi er færre og vi har mer å gjøre”. Det kom frem at det ikke har blitt satt inn flere ressurser til gjennomføringen av reformen.

De fleste av informantene mener lederen ikke klarer å skape god nok mening rundt endring, men de har forståelse for hvorfor det kan være utfordrende. Leder A sa ”vanskelig for lederne å skape mening når de ikke heller vet hva som kommer til å skje”. Derimot sa informant 10 ”mener lederen skaper mening rundt endringen. Lederen har en positiv holdning som smitter over til oss”.

## 5.3 Involvering og motstand

Det kom frem at alle informantene har hatt mulighet til å delta på ulike arbeidsgrupper i regi av ledelsen. Informant 7 sa ”jeg har hatt muligheten til å være med på arbeidsgrupper, men har valgt å ikke være med”. Dette gjelder for flere av informantene. Noen av grunnene til at de ikke ønsker å delta i arbeidsgruppene er tid og ressurser, samt lite tro på reformen.

Informant 8 sa ”jeg har fått mulighet til å søke, men har ikke tid og mulighet”. Informant 5 sa ”jeg har valgt å ikke søke meg inn i arbeidsgruppene, fordi jeg ikke har tro på reformen og

ikke har interesse av å sitte i møter”. Flere av informantene fortalte at de har deltatt på møter på arbeidsplassen hvor man har diskutert saker vedrørende reformen. Leder B sa ”vi har hatt lederkafeer og seksjonsledermøter hvor det har blitt drøftet ulike momenter rundt endringen, men vet ikke om vi har noe garanti om at våre tilbakemeldinger blir tatt med videre”.

Informant 4 sa ”vi har hatt uformelle møter hvor vi har fått tatt med innspill videre til de ulike arbeidsgruppene”.

Som en del av gjennomføringen av reformen skal alle ansatte ha en kartleggingssamtale.

Noen av informantene har gjennomført dette, men ikke alle. Her kartlegger de kompetanse til hvilken stilling man har rett og plikt til. Gjennom samtalene får hver enkel ansatt mulighet til å påvirke sin stilling og fremtid.

Det kom frem av intervjuene at det foreligger misnøye og usikkerhet i forhold til nærpolitireformen som har skapt en form for motstand. Informant 5 sa ”jeg har gitt uttrykk for motstand i lokale diskusjoner. Det er ikke en diskusjon, men enighet om lite tiltro til reformen”. Motstanden har vært både muntlig og skriftlig. Noen av informantene har gitt uttrykk for motstand via skriftlige tilbakemeldinger og snakk i gangene. De fleste av informantene hadde en negativ holdning til reformen og lite tro på gjennomføringen. Leder B sa ”i utgangspunktet negativ til endringen, men jeg er innforstått med at politiet trenger en endring”. Leder A sa ”blir man overbevist om at endringen er til det gode og får en god forklaring på hvorfor man behøver en endring, så synes jeg det er lettere å være med på endringsprosessen”. Informant 2 sa ”merker jeg er skeptisk i starten av endringsprosesser, men vet at det blir bra til slutt”.

#### 5.4 Motivasjon

Om involvering i endringsprosessen har virket inn på motivasjonen og arbeidsmiljøet, har vært varierende fra informant til informant. Informant 5 sa ”jeg føler at endringen har påvirket arbeidsmiljøet og vi får større avstand til de ansatte. Føler det har vært dårlig planlegging og usikkerhet hele veien som gir påvirkninger på arbeidsmiljøet”. Leder A sa ”man er nødt til å involvere medarbeiderne for å ta gode beslutninger”. Det er noen informanter som ikke har følt endringen har påvirket motivasjonen. Informant 8 sa ”har samme motivasjon til å gjøre en god jobb, men det er litt tyngre”. Alle informantene føler seg forpliktet til sitt yrke som politi, men noen er ikke like forpliktet til arbeidsplassen.

### 5.5 Andre spørsmål

Under samtlige intervjuer ble det trukket frem at de mener navnet *nærpolitireformen* er misvisende. Informant 5 sa ”navnet er katastrofe”. Informant 9 sa ”når jeg tolker begrepet tenker jeg at politiet skal være nærmere, men det er heller det stikk motsatte som skjer”. Informant 2 sa ”jeg har vært skeptisk til ordet nærpolitireformen. Vet mange er enig med meg om det”.



## 6. Empirisk analyse

I analysen vil vi drøfte og analysere våre funn opp mot teori. I tillegg vil vi bruke nylige undersøkelser fra Politiets Fellesforbund (PF) og et forskningsprosjekt gjennomført av Helge Renå, Per Lærgreid, Jacob Aars (UIB) og Rune Glomseth (PHS).

### 6.1 Offentlighet

I deltakertrappen vil offentlighet være annonsering av endringen. De fleste informantene fikk først informasjon om reformen via media. Det teoretiske rammeverket sier at informasjon er en viktig del av prosessen. Det fremgikk stor usikkerhet i ulik grad blant informantene. Siden det oppstår en del usikkerhet kan en av grunnene være uavklarte spørsmål. Det er naturlig at det oppstår usikkerhet, og derfor er det spesielt viktig å utøve god ledelse. “Enhver større reform og omorganisering kan skape usikkerhet internt i organisasjonen som skal reformes/omorganiseres.”<sup>3</sup> Dette understreker hvorfor det er viktig å ha fokus på en målrettet endringsprosess med involvering. Usikkerheten kan føre til motstand og i verste fall ødelegge formålet med reformen.

### 6.2 Informasjon

I følge det teoretiske rammeverket er informasjon en del av deltakertrappen. Informantene opplever å få mye informasjon, men har ikke tid til å sette seg inn i alt. Informant 7 sa ”det er mye informasjon, så for oss som jobber som betjent er det mye man ikke får satt seg inn i”. Enkelte av informantene følte det var for mye informasjon på kort tid. Informasjon er viktig, men samtidig kan det fort bli overveldende og det vil derfor være nødvendig å sortere informasjonen og fange det viktigste. Det er lett å lese det som angår en selv, noe som igjen kan føre til utelatelse av viktig informasjon. Jo mer konkret og spesifikk informasjonen er, jo lettere er det for ansatte å involvere seg i prosessen, og det blir enklere å sette seg inn i informasjonen de får. Forskningen (Karp 2014) viser at for å sikre endring må den enkelte få tid til å danne seg en oppfatning av endringen. Videre sier forskningen (Karp 2014) at selv om det blir gitt informasjon kan det hende at ansatte og ledere har for lite konkret kunnskap om det som skal gjøres.

---

<sup>3</sup> <https://fido.nrk.no/2c3c4ffc7b7debaa963f9b354984ce059e6295cd0f2b03817137ee2256405863/Rapport%20om%20politireformen.pdf>  
(nedlastet 30.04.17)

### 6.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en prosess som er nødvendig for at en organisasjon skal fungere og er viktig i alle organisasjonsendringer. De ansatte kan se på endring som en trussel dersom de ikke har en forståelse av de positive effektene ved endringen. Forskernes råd er å skape arenaer for involvering hvor ansatte kan bli sett og hørt, og hvor reell toveis kommunikasjon kan foregå (Karp 2014, 199).

Vi stilte spørsmål om informantene opplever kommunikasjonen om endringen som god. ”Kilden” er et digitalt kommunikasjonsverktøy som politiet bruker mye i hverdagen. De opplever derfor kommunikasjonen som mer digital og skriftlig, og etterlyser en mer tilstedeværende og ansikt til ansikt kommunikasjon. Leder A sa ”mange flyr i møter, spesielt ledelsen som gjør det vanskelig å få kontakt med dem”. Det har vært vanskelig å få til god kommunikasjon mellom toppledelsen og lederne under. Informasjonsflyten mellom lederne i politiet har derfor vært utfordrende så langt i prosessen. Informant 5 sa ”i den grad nettbasert kommunikasjon er god, så er den god”. God kommunikasjon fremheves ofte som kjennetegnet på vellykkede organisasjoner (Høst 2014). Som nevnt får informantene store mengder med informasjon. Ulempen er at dette kan føre til forvirring og vanskeligheter med å se helheten.

I politiet jobber mange i turnus som gjør det utfordrende å kommunisere informasjonen om endringen ut til de ansatte. Dette er fordi ansatte jobber på ulike tider av døgnet og dermed kan det ikke gis fellesbeskjeder med alle tilstede til enhver tid. Derfor antar vi at informasjonen blir gitt via digitale kanaler.

Tillit er viktig ved kommunikasjon og endring. Noen trakk frem at de har liten tiltro til politidirektoratet og gjennomføringen av reformen. Dette kan føre til utfordringer med kommunikasjonen. Er tilliten stor vil dette mest sannsynlig påvirke organisasjonens resultater og ansattes motivasjon til å delta i endringene. Som en del av gjennomføringen blir det satt flere frister for når ting skal være på plass. Informantene sier videre at disse fristene er uholdbare og blir hele tiden utsatt. Dette har svekket tillit hos flere av informantene. Forskningsfunn viser at tillit ofte blir svekket under endringsprosesser. Kommunikasjonseksperter har et enkelt råd til den som ønsker å bygge opp tillitsforhold: ”vær ærlig og hold løfter” (Karp 2014, 199).

## 6.4 Opptining

Siden nærpolitireformen er en planlagt endring, må ansatte i opptiningsfasen erkjenne behov for endring. Ut fra intervjuene kommer det frem av informantene at de merker behov for endringer i politiet. Informant 6 mente det er behov for endringer på flere områder og at politiet har et forbedringspotensial. Informantene ser muligheter for forbedringer og nyskapende løsninger og bør oppfatte endringen som viktig, riktig og god. Klarer ikke ledelsen å få disse elementene implementert hos de ansatte kan man risikere at de ikke endrer atferd.

Det er viktig at de ansatte erkjenner og forstår konsekvensene om ikke politiet endres. I undersøkelsen fra Politiets Fellesforbund understreker politibetjent Arne Guddal at han ikke er redd for endring og ser behovet for å ta grep for å gjøre politiet bedre.<sup>4</sup> Dette viser til den overordnede målsetningen som er bestemt av politikerne hvor det konstateres at politiet må endre seg, blant annet fordi det stilles høyere krav til en god polititjeneste. Det er tydelig at toppledelsen har analysert og kommet frem til løsningen vedrørende nærpolitireformen.

Informantene føler de seg lite involvert i opptiningsfasen fordi de ikke har fått deltatt i utarbeidelsen av reformen. Dette kan igjen føre til lite eierskap til endringen. En konsekvens kan være at ansatte får negative holdninger til endringsprosessen. Det kom frem fra informantene at negativitet rundt reformen går ut over arbeidsmiljøet og kan videre svekke utviklingen av reformen. Negative holdninger kan derfor føre til stor motstand. Hadde det kommet frem at informantene hadde positive holdninger til reformen, kunne dette hatt en smitteeffekt som styrker reformen.

## 6.5 Gjennomføring

I det teoretiske rammeverket blir det sagt at menneskene må endre sin atferd og hvordan de samhandler på. Under intervjuene fremgikk det klare uenigheter om hvordan selve reformen skal gjennomføres. Enkelte av informantene uttrykte nødvendighet for endring i politiet, men ikke i hvordan løsningene og tiltakene som er bestemt. Informantene må oppleve endringen som faglig riktig og være enig i løsningene som er presentert. Ut fra intervjuene kommer det frem at de ikke er enig i hvordan reformen gjennomføres. I Politiets Fellesforbund sin

---

<sup>4</sup> <http://dybde.politiforum.no/reformutentillit.html> (nedlastet 30.04. 17)

undersøkelse sier Arne Guddal ”etter mange år på gata forstår jeg at det kan være nødvendig med endringer, inkludert å legge ned lensmannskontorer. Men jeg støtter ikke dagens retning”.<sup>5</sup>

Lewin sin tre stegs modell fokuserer på viktigheten rundt gjennomføringsfasen ved endring. Her vil lederne i organisasjonen måtte skape mening rundt endringen og formidle behovet for endring. Et av spørsmålene i intervjuet var, ”føler du lederen skaper mening rundt endringen?”. Her kom det frem ulike meninger fra informantene der noen synes lederen klarte å skape mening, mens andre ikke. De informantene som ikke følte lederen skapte mening rundt endringen hadde samtidig forståelse og så det som utfordrende å utøve ledelse på grunn av manglende informasjon. Leder A uttrykte ”det er vanskelig for lederne å skape mening når de ikke heller vet hva som kommer til å skje”.

Det er viktig å sette av god tid i gjennomføringsfasen. Informant 7 trekker frem at det er få ressurser, og folk blir satt til endringsarbeid og prosjekter. Ansatte får flere arbeidsoppgaver og må prioritere saker. Informant 10 sa ”det burde fulgt med ressurser og midler til gjennomføringen av endringen”. Jacobsen (2012) utdyper at endring vil ofte føre til mer arbeidspress i en overgangsperiode som igjen kan føre til motstand mot endringen. I undersøkelsen fra Universitet i Bergen understrekes dette ”om det ikke er satt av tilstrekkelig med ressurser til iverksettingsprosessen kan det få uheldige konsekvenser, som at en blir nødt til å nedprioritere ressurser til den daglige driften og/eller andre satsningsområder som anses som viktige.”<sup>6</sup> Dette underbygger at endringer er ressurskrevende og komplekse prosesser.

## 6.6 Diskusjon og innspill

I følge deltakertrappen vil de ansatte gjennom diskusjon og innspill ha mulighet for å gi tilbakemeldinger. Det kom frem fra intervjuene at de ansatte hadde mulighet til å involvere seg gjennom arbeidsgrupper, men det var opp til hver enkelt. Alle informantene har valgt å ikke delta i arbeidsgruppene. Informant 7 sa ”tror ikke min innsats ville hatt noe innvirkning”. Informant 4 sa ”har hatt mulighet til å komme med innspill til arbeidsgruppen. Det er den

---

<sup>5</sup> <http://dybde.politiforum.no/reformutentillit.html> (nedlastet 15.05.17)

<sup>6</sup> <https://fido.nrk.no/2c3c4ffc7b7debaa963f9b354984ce059e6295cd0f2b03817137ee2256405863/Rapport%20om%20politireformen.pdf> (nedlastet 30.04.17)

eneste muligheten jeg har hatt til å involvere meg”. Guddal mener det som er positivt med reformen er at de ansatte har mulighet til å involvere seg i for eksempel arbeidsgrupper<sup>7</sup>.

Som nevnt tidligere skal alle ansatte gjennomføre kartleggingssamtaler med nærmeste leder som blir sett på som en form for involvering. I kartleggingssamtalene kan de ansatte uttrykke hva de ønsker å jobbe med og hvor, men har ingen garanti for at dette blir tatt hensyn til. Nylehn (2001) mener at man streber etter mer involvering av ansatte, som bygger på antakelsen om at ansatte kan bidra positivt i endringsprosesser.

I følge det teoretiske rammeverket kan det være et problem hvis kommunikasjonen skremmer de ansatte fra å uttrykke meninger eller uenigheter. Derfor er det viktig å skape et klima for dialog, diskusjon, debatt og meningsutveksling (Karp 2014, 200). I undersøkelsen fra Politiets Fellesforbund er folk redde for egen posisjon og holder derfor igjen kritiske ytringer. Dette tyder på ulik oppfatning om graden av åpenhet innad i etaten.<sup>8</sup> Et spørsmål vi kan stille oss er om arbeidsgruppene har reell beslutningsrett i endringsprosessen.

## 6.7 Medbestemmelse

Informantene har hatt mulighet til å diskutere endringen uformelt med sin nærmeste leder. Informant 8 sa ”jeg føler jeg kan diskutere endringen med min leder, men det skjer rundt bordet”. Dette har åpnet opp for refleksjon, men samtidig har det ikke gitt stor grad av medbestemmelse. Medbestemmelse kan bidra til større tillit til ledelsen og forståelse i organisasjonen, som igjen kan føre til høyere grad av involvering. “Når reformen skal hastegjennomføres og lederne i politiet oppvevler at de har mindre reell medbestemmelse enn tidligere, så er det med god grunn at politifolk er tvilende til reformen, og dette til tross for at norsk politi er positivt innstilt i utgangspunktet, sier Bolstad.”<sup>9</sup>

Det er uttrykt flere bekymringer i media hvor blant annet Senterpartiet mener at verken kommuner eller politiansatte har fått påvirkningsmuligheter som stortingsflertallet krevde. De mener det ikke har skjedd i praksis.<sup>10</sup> Etter 50 års forskning på deltakelse vises det til at deltakelse har ført til økt eierskap til endringen. Samtidig kan de ansatte lettere indentifisere

<sup>7</sup> <http://dybde.politiforum.no/reformutentillit.html> (nedlastet 01.05.17)

<sup>8</sup> <https://fido.nrk.no/2c3c4ffc7b7debaa963f9b354984ce059e6295cd0f2b03817137ee2256405863/Rapport%20om%20politireformen.pdf> (nedlastet 01.05.17)

<sup>9</sup> [https://www.pf.no/pf/aktuelt\\_na/nyhetsarkiv/2017/februar/Tror+enda+færre+har+tro+på+reformen+nå.d25-T2RvKZx.ips](https://www.pf.no/pf/aktuelt_na/nyhetsarkiv/2017/februar/Tror+enda+færre+har+tro+på+reformen+nå.d25-T2RvKZx.ips) (nedlastet 01.05.17)

<sup>10</sup> <http://www.dagbladet.no/nyheter/sp-mener-politireformen-har-gatt-over-styr---ber-ap-ta-ansvar/66643555> (nedlastet 01.05.17)

seg med endringen (Yukl 2010, 139). De ansatte har fått mulighet til å diskutere endringen med de ansatte og ledere, men føler de ikke har påvirkningsmuligheter. Derfor føler informantene seg lite involvert. Jo større påvirkningsmuligheter de ansatte har, jo større er sjansen for økt motivasjon, tillit og mindre motstand.

I følge arbeidsmiljøloven § 4-2 (3) er alle organisasjoner under endringsprosesser av stor betydning lovpålagt å ha en form for medbestemmelse for å ivareta arbeidsmiljøet. Det har blitt lagt opp til medbestemmelse og involvering gjennom arbeidsgruppene i politiet, men det kommer frem fra informantene at de ikke opplever medbestemmelsen som reell, men kun som en symbolsk plikt. Informant 9 sa ”føler arbeidsgruppene er opprettet kun for oppfylle sine plikter”.

### 6.8 Beslutningsrett

Ut fra intervjuene kom det frem at ingen har reell beslutningsrett. Informant 10 sa ”jeg kan be om samtale med min leder. Om man har noe påvirkningskraft, det vet jeg ikke”. Informant 7 sa ”man har ikke noe innvirkningskraft i det hele tatt. Da skal man ha et veldig bra argument”. I undersøkelsen fra Universitetet i Bergen kommer det frem like mange som sier seg enig som uenig i at det finnes uskrevne regler på arbeidsplassen som begrenser hva de ansatte kan uttale seg om innad i organisasjonen. Informant 5 sa ”jeg tenker gjennom hva som er greit å si og ikke”. Dette kan tyde på at noen av informantene holder igjen meninger og er redde for å uttrykke sine fulle ærlige meninger. Er dette en kultur politiet har, kan dette være bemerkelsesverdig.

### 6.9 Motstand

Ved endring er det vanlig at det oppstår reaksjoner som kan føre til motstand. I følge Jacobsen (2012) kan det være mange årsaker til motstand. Våre funn viser at det oppstår motstand som faglig uenighet. Som nevnt er informantene enige om behovet for endring, men ikke hvordan dette gjøres i praksis. Informantene er usikre på om resultatet av reformen vil ha den ønskende effekten.

Usikkerhetsmomentet kan som nevnt være en årsak til motstand. Det teoretiske rammeverket viser til frykt for det ukjente. De er usikre på hvordan arbeidshverdagen vil se ut og hva slags oppgaver og posisjon de vil få. Siden det er stor usikkerhet, er det naturlig at de ansatte

”frykter” for det som er ukjent. Informant 4 sa ”det er stor frustrasjon på grunn av usikkerheten“. For å minske usikkerhet og utrygghet blant informantene bør dette spesielt fokuseres på som en lederoppgave. Konsekvensene av å ikke ta usikkerheten på alvor kan føre til stress og mindre motiverte ansatte.

Det kommer frem fra informantene at lengre reisevei til og fra jobb, er noe de frykter og ser på som tap. Informant 3 sa ”får jeg en time lengre reisevei til jobb, vurderer jeg å søke meg til noe annet”. Endringen vil trolig representere tap av flere personlige goder, men det kan være forskjellig hva en person anser som en gode. Under flere av intervjuene kom det frem at det skal skje en sammenslåing av politistasjoner og det er derfor usikkert hvor lang reisevei de ansatte vil få. Dette kan være en av årsakene til at informantene uttrykker motstand.

I henhold til de teoretiske rammeverket vil fase 1 og fase 2 være mest aktuelt i følge informantene. En av informantene var likegyldig til endringen. Informant 9 sa ”har ingen sterke meninger og føler ikke for å uttrykke noe om denne endringen”. Resten av informantene viser til en passiv motstand der det ble nevnt mye prat i gangene, hvor de deler sine negative holdninger med kollegaer. Informant 8 sa ”det er snakk på gangene, masse!”. Det ble også nevnt av informant 10 at reformen er en ”snakkis”.

Som nevnt fremgår det ikke aktiv motstand fra de vi intervjuet. Likevel foregår det aktiv motstand blant andre i politiet som har uttrykt sine meninger om reformen gjennom media og ulike undersøkelser. Dette kan være ødeleggende for reformen og kan ha negativ smitteeffekt overfor andre ansatte i politiet. I følge resultatene presentert av Politiets Fellesforbunds undersøkelse, vises det til sterk motstand mot reformen på flere områder. En påstand fra undersøkelsen var ”jeg opplever i stor grad å bli hørt som arbeidstaker under pågående prosess med omorganisering av politidistriktet”. Resultatene viser at 38 prosent er helt uenig, 24 prosent er delvis uenig, derimot er 2 prosent enig i denne påstanden.<sup>11</sup>

Vi kan derfor oppsummere reaksjonene som har oppstått som følge av nærpolitireformen som både har kommet fra indre aktører i form av ansattes uttrykte meninger og ytre aktører i forhold til media og fagforeninger.

---

<sup>11</sup> <http://dybde.politiforum.no/reformuentillit.html> (nedlastet 30.04.17)

## 6.10 Motivasjon

Det fremgår av det teoretiske rammeverket at endring kan påvirke de ansattes motivasjon. Gjennom intervjuene følte enkelte at involvering hadde innvirkning på motivasjonen. Informant 7 sa ”ja, man mister motivasjonen når man ser noe fungerer og blir revet fra hverandre”. Hadde informantene blitt mer involvert kunne dette ha økt motivasjonen. Da hadde man skapt en felles retning hvor ansatte hadde blitt mer delaktig i prosessene. Derimot sier informant 6 ”jeg føler det ikke har påvirket motivasjonen”. Det er forskjellig fra person til person for hva man motiveres av. Noen motiveres av involvering, andre gjør ikke det.

Alle informantene sa de brenner for yrket sitt og gleden kommer av jobbutførelsen. Inntrykket vi sitter igjen med er at vi føler ansatte i politiet har stor motivasjon for utførelsen av arbeidsoppgavene sine. Informant 3 sa ”jeg føler det jeg gjør er meningsfullt”. Det kom frem fra de fleste informantene at de opplever arbeidsoppgavene sine som meningsfulle. Vi vil derfor anta de har indre motivasjon for sitt yrke, som dermed bidrar til økt motivasjon. Samtidig kan ekstraarbeid, få ressurser og mye møtevirksomhet føre til lavere motivasjon hos de ansatte. Det er som nevnt ikke satt inn generelle ekstra ressurser i utviklingen av reformen, noe som skaper ekstraarbeid for de ansatte. I verste fall kan konsekvensen være et dårligere tilbud ut i publikum på grunn av at politiet må prioritere saker etter alvorlighetsgrad.

## 6.11 Forpliktelse

Politifolk generelt er stolte av jobben sin og i Politiets Fellesforbunds undersøkelse ”glemmer” de ansatte reformen når de er ute for å gjøre jobben sin. Alle informantene sa de var sterkt forpliktet til sitt yrke som politi. Dette gjenspeiles i undersøkelsen fra Universitet i Bergen hvor 85 prosent svarte de var stolte av å jobbe i politiet.<sup>12</sup> Informant 4 sa ”jobber med noe jeg brenner for”. Dette viser til dedikerte ansatte som trives i sitt yrke. Leder A sa ”jeg er kjempeglad for involvering. Det vet min leder at jeg vil ha. Man er nødt til å involvere medarbeiderne for å ta gode beslutninger”. Ansatte ønsker å være involverte i endringen som igjen kan bidra til å styrke de ansattes tillit, jobbinvolvering og identitet for endringen (Ming-Chu 2009). Det er vanskelig å involvere de ansatte i endringen dersom de ikke har en følelse av tilhørighet og forpliktelse til sin arbeidsplass. Dette forutsetter tillit og samarbeid (Nylehn 2001, 194).

---

<sup>12</sup><https://fido.nrk.no/2c3c4ffc7b7debaa963f9b354984ce059e6295cd0f2b03817137ee2256405863/Rapport%20om%20politireformen.pdf> (nedlastet 16.05.17)



## 7. Avslutning og konklusjon

I dette kapitlet vil vi besvare problemstillingen vår. Målet med undersøkelsen har vært å se om de ansatte har blitt involvert i utviklingen av nærpoltireformen. Med involvering mener vi graden av deltakelse i aktiviteter rundt endringen.

Politiet skal omstruktureres og moderniseres, og vi kan helt klart anta at det er behov for endringer i politiet. Likevel kommer det frem uenighet i hvordan selve reformen skal gjennomføres. På forhånd hadde vi en antagelse at de ansatte ikke har hatt mulighet til å involvere seg i stor grad. Dette inntrykket fikk vi gjennom ulike medier og ved dialog med andre. Denne antagelsen ble endret gjennom undersøkelsen, hvor vi fikk vite fra informantene at de har hatt mulighet til å involvere seg via arbeidsgrupper. Har ledelsen i politiet en konkret plan for involvering av reformen, eller involverer de i den grad de er pålagt å følge arbeidsmiljøloven?

Om involveringen har hatt noen effekt, er vi derimot usikre på. Mest sannsynlig har det vært få påvirkningsmuligheter i arbeidsgruppene som har gjort at de ansatte vi har intervjuet ikke har ønsket å delta. Samtidig har tid og ekstra arbeidsoppgaver vært en avgjørende faktor. Slik utviklingen av reformen har vært til nå venter de ansatte utålmodig på nærmere svar på uavklarte spørsmål. Hadde de ansatte fått flere muligheter til å involvere seg aktivt i endringen kunne dette ført til andre resultater i undersøkelsen. Under intervjuene fikk vi inntrykk av at politiet er i stor grad styrt etter hierarki. Beslutninger tas gjerne ovenfra og ned og det er lite rom for involvering på alle nivåer i organisasjonen. Hadde politiet hatt mindre hierarki med større åpenhetskultur, kunne dette antageligvis ført til større grad av involvering.

Som nevnt i teori- og analysedelen antar vi at informantene har uttrykt lite motstand.

Informantene mener de ikke har uttrykt motstand, men i følge det teoretiske rammeverket vil vi betrakte motstanden som passiv. Motstanden har vært uttrykt internt med kollegaer. Passiv motstand kan være like skadelig som en aktiv og aggressiv form for motstand og må tas på alvor.

Vi stiller oss kritisk i forhold til metoden vi har valgt å bruke. Hadde vi gjennomført en kvantitativ undersøkelse kunne dette medført andre resultater. Vi hadde antageligvis fått større bredde i svarene, men ikke like utdypende svar. Samtidig ville vi ha fått flere informanter til å besvare våre forskningsspørsmål som kunne økt reliabiliteten ved det

fenomenet vi undersøkte. I tillegg har vi reflektert over de geografiske stedene vi har gjennomført intervjuene. Vi kan tenke oss at svarene ville blitt annerledes om vi hadde intervjuet i en annen landsdel hvor avstandene til lokalpolitiet er enda større. I vår analyse kommer det frem at motstand er tilstede, men ikke fremtredende og aktiv. Trolig vil motstanden være mer synlig dersom avstanden til politistasjonene hadde vært større og de ansatte hadde fått lengre reisevei som følge av reformen.

Det var et tema som gikk igjen i samtlige intervjuer hvor de stilte spørsmålsteget ved hvorfor det har blitt kalt nærpolitireformen. Mange av informantene nevnte det heller burde hete ”sentraliseringsreform”. Målet med nærpolitireformen er å sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt nærpoliti der befolkningen bor. Vi er derfor usikre på om navnet passer med det som faktisk blir gjennomført.

I Sverige blir det for tiden også gjennomført en stor politireform som har mange likhetstrekk med nærpolitireformen når det gjelder overordnede målsetninger. Sverige og Norge er langstrakte land med store avstander og steder med liten befolkning, som innebærer at politiet har store områder hvor de skal betjene publikum. Sverige startet gjennomføringen av reformen ett år før den norske og Politiets Fellesforbund trekker frem at den svenske reformen har blitt en spare/sentraliseringsreform. I Danmark har det blitt gjennomført en tilsvarende politireform hvor utfallet viser til at politiet har mistet tillit blant publikum. Det kan for oss virke som man ikke utveksler erfaringer på tvers av landene og de ikke samarbeider godt nok.

Avslutningsvis vil vi trekke frem at de ansatte har blitt involvert. Vi mener vi har fått en forståelse i hvordan de ansatte opplever sin egen involveringsgrad. I følge våre analytiske funn som bygger på det teoretiske rammeverket vil vi oppsummere at informantene har opplevd lav grad av involvering. Vi mener derfor de ansatte kunne vært mer involvert i utviklingen av nærpolitireformen. Siden reformen er nylig igangsatt er det vanskelig for oss å trekke en klar konklusjon i forhold til grad av involvering. Ledelsen i politiet har dermed et stort ansvar og forbedringspotensial til å utvikle gode tiltak for mer involvering som kan skape positive resultater og styrke nærpolitireformen.

## Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. *Lov om Arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Av 17.06.2005 nr. 62*  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Arnstein, Sherry R. 2007. «A ladder of citizen participation.» *Journal of the American Institute of Planners* .

Dagbladet. 2017. ”Sp mener politireformen har gått over styr – ber Ap ta ansvar”. Lest 01.05.17. <http://www.dagbladet.no/nyheter/sp-mener-politireformen-har-gatt-over-styr---ber-ap-ta-ansvar/66643555>

Falleth, Eva, og Gro Hanssen Sandkjær. u.d. *Medvirkning i planlegging* . Vol. 2012, i *Utfordringer for norsk planlegging: Kunnskap, bærekraft, demokrati* , av Nils Aarsæther, Torill Nyseth og Eva Falleth. Kristiansand : Cappelen Damm Høyskoleforlaget.

Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. *Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. Fastsatt ved 01.01.2013.*  
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355>

Høst, Tor. 2014. *Konflikthåndtering og ledelse kapitell 8* . Vol. 3. utgave, i *Ledelse i helse- og sosialsektoren* , av Tor Høst. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse* . Bergen : Bergen.

Jacobsen, Dag Ingvar. 1998. «Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon .» *Magma* , 20. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse* . Bergen : Fagbokforlaget .

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft, og Line Christoffersen. 2010 . *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode* . Oslo : Abstrakt forlag .

Justis- og beredskapsdepartementet. 2015. *Er bedre og nærere politi*. Hentet den 17.02.17 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/et-bedre-og-narere-politi/id2396529/>

Justis- og beredskapsdepartementet. 2017. *Fakta om nærpolitireformen*. Hentet den 17.02.2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/kriminalitet-og-politi/innsikt/narpolitireformen/fakta-om-narpolitireformen/id2398894/>

Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner* . Oslo : Cappelen Damm AS.

Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2015 . *Psykologi i organisasjon og ledelse* . Bergen : Fagbokforlaget .

Levin, Morten, Tore Nilssen, Johan. E Ravn, og Øyum Lisbeth. 2012. *Demokrati i arbeidslivet* . Bergen : Fagbokforlaget .

Mikkelsen, Aslaug, og Laudal Thomas. 2016 . *Stratetisk HRM 1* . Oslo : Cappelen Damm .

Nylehn, Børre. 2001 . *Organisasjon og ledelse; en innføring* . Otta : Kolle forlag .

Renå, Helge, Lægreid, Per, Aars, Jacob og Glomseth, Rune. 2016. *Nærpolitireformen, Politiansatte og lederes vurdering av dagens situasjon og forventninger til reformen*. Universitetet i Bergen. Hentet den 30.04.17 fra <https://fido.nrk.no/2c3c4ffc7b7debaa963f9b354984ce059e6295cd0f2b03817137ee2256405863/Rapport%20om%20politireformen.pdf>

Politiets Fellesforbund. 2017. "Tror enda færre har tro på reformen nå". Lest 01.05.17. [https://www.pf.no/pf/aktuelt\\_na/nyhetsarkiv/2017/februar/Tror+enda+f%C3%A6rre+har+tro+p%C3%A5+reformen+n%C3%A5.d25-T2RvKZx.ips](https://www.pf.no/pf/aktuelt_na/nyhetsarkiv/2017/februar/Tror+enda+f%C3%A6rre+har+tro+p%C3%A5+reformen+n%C3%A5.d25-T2RvKZx.ips)

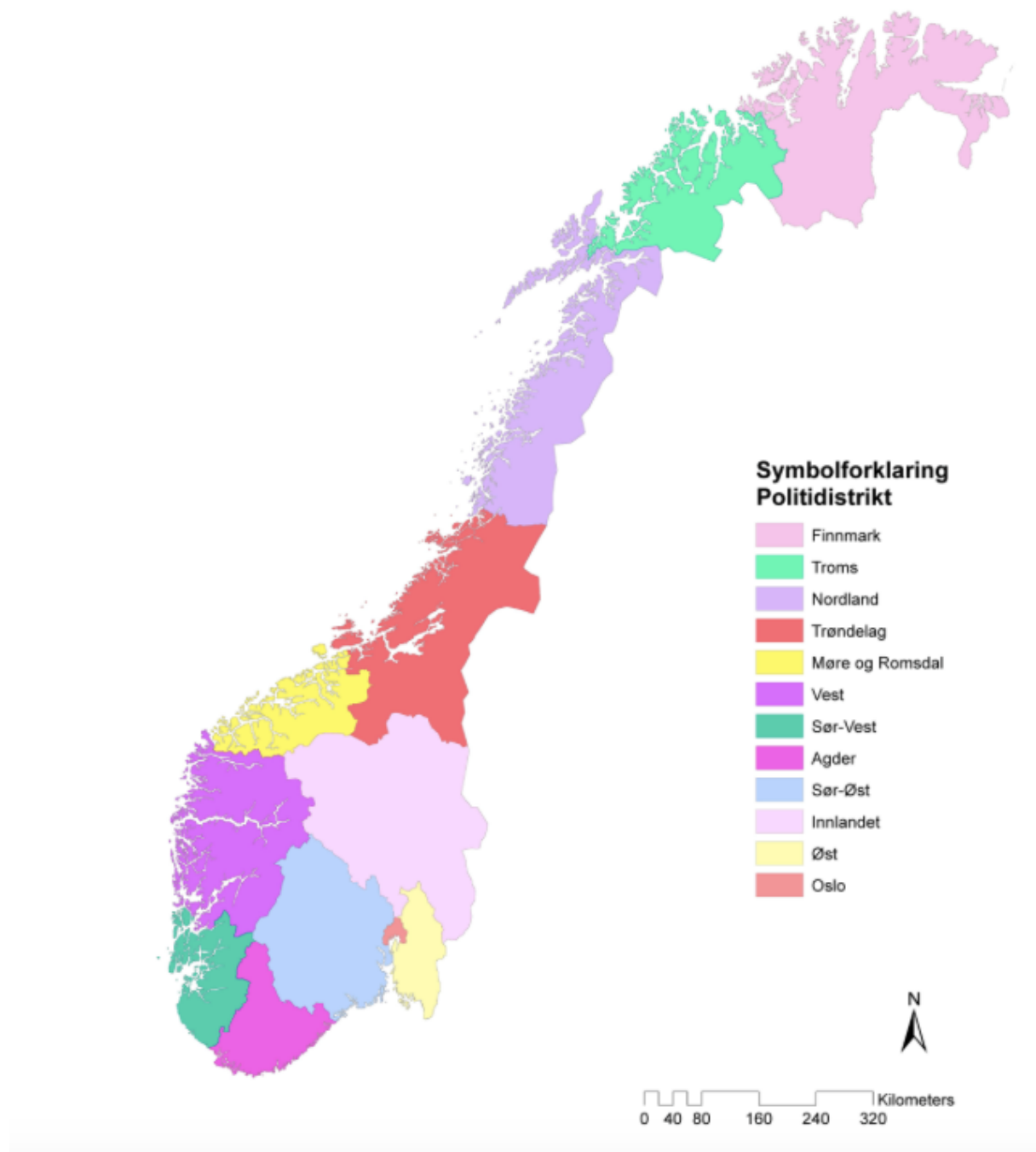
Politiforum. 2017. "Tror ikke reformen vil gjøre politiet bedre". Lest 15.05.17 <http://dybde.politiforum.no/reformutentillit.html>

Prop. 61 LS (2014-2015). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen)*. Prop. 61 LS (2014-2015) - Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpolitireformen).

Wood, Stephan, og Lillian M Menezes. 2008. «Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy.» *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, Nr. 4*.

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. Vol. 7. utgave . Upper Saddle River : Person Education.

Vedlegg 1.



## Vedlegg 2.

### **Intervjuguide** **Utviklingen av nærpolitireformen**

”I hvilken grad har de ansatte blitt involvert i utviklingen av nærpolitireformen?”

#### **Informasjon**

1. Hvordan fikk du høre om endringen som berør deg i forhold til nærpolitireformen?
2. Hva slags type informasjon har du fått om endringen?
3. Får du kontinuerlig oppdatering og informasjon om endringen? I så fall hvordan?
4. Opplever du kommunikasjonen om endringen som god?
5. Hvordan er dine holdninger til endringen?

#### **Endring**

1. Merker du behov for endringer i politiet?
2. Hva slags forventninger har du til endringen som blir gjennomført i politiet?
3. Hvordan har endringene påvirket deg og dine arbeidsoppgaver?
4. Føler du endringene går for fort frem?
5. Har dere en plan (strategisk) for endringene som skal skje på din arbeidsplass? I såfall hvordan blir dette gjennomført?
6. Har du mulighet til å diskutere endringene med din leder?
7. Føler du lederen skaper mening rundt endringen?

#### **Involvering og motstand**

1. Har du blitt involvert i utviklingen av endringen? Eventuelt hvordan og i hvilken grad?
2. Har du fått mulighet til å gi tilbakemeldinger om reformen? Hvordan?
3. Har du fått deltatt i diskusjoner rundt endringen? For eksempel i form av møter med leder etc.?
4. Dersom du har blitt involvert i endringen som rammer deg, hvem har invitert deg og tatt initiativ? F. eks leder/tillitsvalgt/fagforbundet
5. Har du mulighet til å fremme forslag om endringen som vil påvirke deg? Hvordan?
6. Hvilke kanaler har du mulighet til å fremme forslag vedrørende endringen? F. eks politiets fellesforbund/tillitsvalgte?
7. Blir utfordringer i forhold til endringen tatt opp? Eventuelt hvordan?
8. Hvor mye har endringen påvirket deg til nå?
9. Har du gitt uttrykk for motstand mot endringen? På hvilken måte?
10. Hva føler du om endringen så langt i prosessen?

#### **Motivasjon**

1. Hvordan har medvirkning/involvering i forhold til endringene virket inn på din motivasjon og arbeidsglede?
2. Føler du deg forpliktet til din arbeidsplass?
3. Føler du endringen har påvirket arbeidsmiljøet?

#### **Avslutning**

1. Er det noe du mener vi har glemt?
2. Noe du ønsker å tilføye?