



Uit

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Universitetet i Tromsø

Endringsledelse i politiet

-En prosessbasert studie av endringsstrategiers innvirkning på endringsprosesser.

Kristian Nastad og Espen B. Mærli

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi. Mai 2018.



Forord

Innlevering av masteroppgaven markerer slutten på en innholdsrik tid som masterstudenter ved Norges arktiske universitet. Dette har for oss vært en svært lærerik, men også krevende prosess ved siden av full jobb, familieliv og andre forpliktelser. Vi benytter derfor anledningen til å rette en stor takk til alle som har bidratt i denne prosessen. Først, takk til Universitetet i Tromsø for muligheten til å studere og en spesiell takk til vår veileder Ådne Danielsen som har gitt både verdifulle råd og god veiledning. Takk til våre arbeidsgivere som har gitt oss fleksibilitet i arbeidsdagen og rom til å gjennomføre studiet ved siden av jobb. Takk til respondentene som tok seg tid til å berike studien med sin innsikt og kompetanse. Og sist, men ikke minst, takk til våre nærmeste som på en forbilledlig måte har støttet oss med alt i fra korrekturlesing og råd til oppmuntring og tid til å studere.

Kristian Nastad

Espen B. Mærli

Oslo, 29. mai 2018.

Sammendrag

Denne oppgaven presenterer en prosessbasert studie av endringsstrategiers innvirkning på endringsprosesser. Gjennom en kvalitativ tilnærming analyserer og drøfter oppgaven virkemidlenes innvirkning på en endringsprosess i *Felles enhet for nasjonale bistandsressurser* (FNB) i Oslo politidistrikt. Med det formål å studere effekten av en endringsstrategi, på et gitt tidspunkt og i en konkret pågående prosess, fremstår FNB sin endringsprosess både som interessant og samfunnsmessig aktuell.

Med utgangspunkt i et ønske om å se på hvordan politiet driver endringsledelse har studien arbeidet ut fra en hovedproblemstilling og tre forskningsspørsmål. Som grunnlag for studien er det benyttet relevante teoretiske perspektiver både fra anerkjent litteratur om endringsprosesser, og ledelse av disse, og fra litteraturen som politiledelsen selv henviser til. Problemstillingen studien har søkt å besvare er:

Har politiets strategiske plan for endringsledelse vært et effektivt virkemiddel i endringsprosessen, og i hvilken grad er den operasjonalisert nedover i organisasjonen?

Studiens funn peker i retning av at politiets strategiske plan for endringsledelse ikke nødvendigvis har vært et effektivt virkemiddel i endringsprosessen studien har fokusert på. Selv om elementer fra planen gjør seg gjeldende i endringsprosessen, er ikke planen operasjonalisert nedover i organisasjonen i form av en enhetlig og tydelig kommunisert strategi.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
1 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema og formål med studien	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.3 Oppgavens teoretiske utgangspunkt	10
1.4 Oppgavens oppbygning	11
1.5 Avgrensninger	11
1.6 Betydning og relevans for forskningsfeltet	12
2 Tematisk introduksjon.....	13
2.1 Endringsprosesser på overordnet nivå	14
2.1.1 Nærpolitireformen	15
2.1.2 Prosjekt nytt beredskapssenter (PNB).....	15
2.1.1 Rammer for endringsledelse fra POD	16
2.2 Endringsprosesser på distriktsnivå	17
2.2.1 Prosjekt nye politidistrikt	18
2.2.2 Rammer for endringsledelse fra OPD	19
3 Teoretiske perspektiver	20
3.1 Innledende om ledelsesteori.....	20
3.1.1 Ledelse i det offentlige	20
3.1.2 Ledelse i endringsprosesser	21
3.2 Mål og visjon.....	26
3.2.1 Endringsvisjonens gyldighet	27
3.2.2 Endringenens drivkrefter – en følelse av nødvendighet.....	28
3.3 Myndiggjøring av ledelsen	29
3.3.1 Endringskoalisjon.....	29
3.3.2 Makt til å lede.....	30
3.4 Kommunikasjonens innvirkning på sluttresultatet	31

3.4.1 Effektiv kommunikasjon som drivkraft	31
3.4.2 Kommunikasjonen og motstand.....	33
4 Metode.....	34
4.1 Redegjørelse for valgt forskningsdesign.....	34
4.2 Kvalitet i studien og metodekritikk	37
4.2.1 Validitet.....	38
4.2.2 Reliabilitet	39
4.3 Datainnsamling.....	39
4.4 Presentasjon av respondenter	40
4.5 Etske vurderinger og faren for forforståelse	40
5 Funn og analyse.....	41
5.1 I hvilken grad er mål og visjoner drivkrefter for omstillingen, og i hvilken grad er de oppfattet som gyldige?	41
5.2 I hvilken grad er det etablert en lederkoalisjon og disponerer denne koalisjonen nødvendig makt og myndighet?.....	46
5.3 I hvilken grad bidrar kommunikasjon til å redusere motstand mot endring?	51
6 Oppsummering og konklusjon	56
6.1 Oppsummering av hovedfunn	56
6.2 Konklusjon	58
6.3 Betydning av funn og anbefaling for videre forskning	59
Referanseliste	61
Vedlegg A - Informasjonsskriv	64
Vedlegg B – Intervjuguide	66
Vedlegg C – Kvittering fra Personvernombudet	69

Tabelliste

Tabell 1: Sammenligning av Lewins og Kotters modeller (Tanner, u. dato, hentet fra Greger og Simonsen, 2015).....	24
---	----

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart for Oslo Politidistrikt pr. 1. mai 2017.....	13
Figur 2: Lewins tre-steg-modell (Jacobsen, 2012, s. 184)	23
Figur 3: Drivkreftenes påvirkning (Jacobsen, 2012, s. 184)	25
Figur 4: Sammenhengen mellom strategi, plan og budsjett (Kotter, 2012, s. 73).....	27
Figur 5: Kausalmodell av antatte sammenhenger mellom virkemidlene og sluttresultatet	36

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og formål med studien

I kjølvannet av hendelsene 22. juli 2011 har politiet vært gjennom, og står fortsatt i, flere større endringsprosesser. I denne oppgaven skal vi se nærmere på hvilken effekt politiets strategiske plan for endringsarbeidet har hatt på en endringsprosess i Oslo politidistrikt (OPD). Mer spesifikt har vi sett nærmere på om planens virkemidler har funnet veien ned til der endringen faktisk finner sted, og hvilken effekt de eventuelt har hatt på prosessen.

Den pågående endringsprosessen i OPD henger sammen med gjennomføringen av endringsprosessen kalt Prosjekt nye politidistrikt (PNP), som igjen henger sammen med den strategiske og overordnede Nærpolitireformen (NPR). Det går slik sett en rød endringstråd fra Justis- og beredskapsdepartementet via Politidirektoratet (POD) - som har det overordnede styringsansvaret for endringsprosessen - og ned til den konkrete omorganiseringen på distriktsnivå. For å styre endringsprosessen, og for å sikre en vellykket gjennomføring av denne, har POD utarbeidet en strategisk plan for endringsledelse (POD, 2017). Her fremgår det at politiet ønsker en felles tilnærming til både strategien og den praktiske gjennomføringen av endringene. I sum beskriver planen den metodiske tilnærmingen politiet skal ha i endringsprosessen, og hvilke virkemidler som skal benyttes. Planen gir også beskrivelser av hva som skal oppnås og hvordan dette skal gjøres.

Politiet er nå i full gang med endringsprosessen, og det fremstår da som relevant å spørre i hvilken grad de har lyktes så langt. For det første: I hvilken grad har POD sin strategiske plan for endringsledelse hatt ønsket innvirkning på hvordan den øvrige organisasjonen planlegger og gjennomfører pålagte endringer? For det andre: I hvilken grad har virkemidlene hatt ønsket effekt?

Uavhengig av i hvilken grad planen kjennes i detalj nedover i organisasjonen, vil det som et minimum være rimelig å forvente at planens intensjon og virkemidler er kjent og tilgjengeliggjort for de som gjennomfører endringene. Oppgavens utgangspunkt blir slik sett at det - dersom en plan skal sies å ha effekt - må være sammenheng mellom planens uttalte drivkrefter og suksessfaktorer, og deltakernes oppfatning av det samme. Virkemidlene må således være kjent og de må oppfattes som tilgjengelige.

Vi vil i det påfølgende fokusere på én konkret endringsprosess i OPD. Gjennom en kvalitativ tilnærming vil oppgaven analysere og drøfte virkemidlenes innvirkning på den delen av

endringsprosessen i OPD som omhandler etableringen av den nye driftsenheten *Felles enhet for nasjonale bistandsressurser* (FNB). Samtlige nasjonale bistandsressurser er nå samlet som en egen driftsenhet under Politimesteren i Oslo. Fra høsten 2020 vil fire av enhetens fem seksjoner være samlokalisert i politiets nye beredskapssenter på Taraldrud utenfor Oslo. Dette er en satsing som det stilles store forventninger til fra samfunnet, representert ved blant annet politikere og nasjonale medier. Det er videre avsatt 2,6 milliarder kroner til selve byggingen av senteret (NRK, 2018, 01.03). Når vi her ønsker å studere effekten av en endringsstrategi, på et gitt tidspunkt og i en konkret pågående prosess, er det derfor interessant å se nærmere på den organisasjonen som skal være i operativ drift på dette senteret.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med denne oppgaven er, som beskrevet, å se på i hvilken grad POD sin strategiske plan for å gjennomføre endringsprosessen har hatt ønsket innvirkning på endringsarbeidet nedover i organisasjonen, og i hvilken grad utfallet av endringsprosessen kan knyttes til den opprinnelige strategien. For å belyse overnevnte tematikk, vil studien søke å besvare følgende problemstilling:

Har politiets strategiske plan for endringsledelse vært et effektivt virkemiddel i endringsprosessen, og i hvilken grad er den operasjonalisert nedover i organisasjonen?

POD sin plan for endringsledelse bygger metodisk på John P. Kotter (Kotter, 2012) sin normative modell for ledelse av endringsprosesser. Modellen er i hovedsak faseinndelt, men den beskriver også konkrete virkemidler for å oppnå endringsprosessens målsetninger. Disse virkemidlene er videreført i POD sin plan. For det første beskriver planen viktigheten av å tydeliggjøre retningen for endringsprosessen og at behovet for endring må være akseptert av de involverte slik at endringene består. Her slik som politiet selv beskriver det: *"...evne til å skape og kommunisere en god endringsvisjon og retning er det som har størst innvirkning på å sikre en varig endring og gevinst"* (POD, 2017, s. 7). For det andre pekes det på vesentligheten ved at de involverte ledernivåene er ansvarliggjort, og med det tildelt den tilstrekkelige myndighet for å lykkes. Og sist, men ikke minst, understrekes viktigheten av at endringens beveggrunner må kommuniseres på en tydelig og lettfattelig måte slik at eventuell motstand blir håndtert ved at de involverte forstår og aksepterer behovet for endring. Konkretisert kommer de tre suksesskriteriene til uttrykk i følgende tre forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad er mål og visjoner drivkrefter for omstilling, og i hvilken grad er de oppfattet som gyldige?
2. I hvilken grad er det etablert en lederkoalisjon, og disponerer denne koalisjonen nødvendig makt og myndighet?
3. I hvilken grad bidrar kommunikasjon til å redusere motstand mot endring?

1.3 Oppgavens teoretiske utgangspunkt

Studien vil i stor grad legge moderne forskning omkring ledelse av endringsprosesser til grunn for beskrivelse av rammeverk, empiriinnsamling og analyse. Den vil ta utgangspunkt i politiets plan for endringsledelse (POD, 2017) og de virkemidlene som trekkes frem som forutsetning for god endringsledelse i modellen til Kotter (Kotter, 2012).

I tillegg til Kotters modell finner studien teoretisk forankring i nyere tids forskning innen organisasjonsendringer og ledelse av disse. Hensikten med en bredere teoretisk forankring er for det første å få en klarere forståelse av de virkemidlene som beskrives, slik at det vil være mulig å si noe om hvorvidt de er gjort tilgjengelig for de ulike ledernivåene. Og for det andre å kunne forstå i hvilken grad de har hatt ønsket effekt på endringsprosessen.

Forskning på dette temaet er ikke noe nytt, og det er utgitt en formidabel mengde litteratur knyttet til endringsledelse og organisasjonsendringer. Slik vi ser det, er det likevel behov for å belegge forskningen med ytterligere empiriske studier. Litteraturstudiene har vist at det er særlig innen tre områder forskningen harmonerer. For det første synes det å være bred enighet i litteraturen om at endringsprosessens mål og visjon må være godt kjent på alle nivåer i organisasjonen (Kotter, 2012) (Hennestad & Revang, 2017) (Martinsen, 2016). For det andre synes den eksisterende forskningen av mer normativ karakter å være omforent hva gjelder viktigheten av en dedikert lederstruktur med nødvendig makt og myndighet, ofte omtalt som en lederkoalisjon eller endringskoalisjon (Kotter, 2012) (Martinsen, 2016). For det tredje fremstår det nærmest som en unison enighet blant de publikasjonene vi har studert at effektiv kommunikasjon er en avgjørende faktor for en vellykket endringsprosess (Kotter, 2012) (Jacobsen, 2012) (Burke, 2002). Teorier knyttet til de overnevnte virkemidlene er oppgavens teoretiske utgangspunkt, og det vil bli presentert en utdypet redegjørelse for dette i kapittel 3.

1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1 beskriver oppgavens faglige forankring samt relevant litteratur. Her blir det redegjort for oppgavens problemstilling og hvilke avgrensninger vi har gjort for å kunne operasjonalisere problemstillingen.

I kapittel 2 redegjøres det for kontekst og tematisk forankring. Her blir det presentert en redegjørelse av de forskjellige delene av endringsprosessen og politiets strategiske endringsplan.

Kapittel 3 danner det teoretiske grunnlaget for å kunne diskutere problemstillingen i lys av empirien. Her vil vi ved bruk av litteraturhenvisninger tydeliggjøre og forklare de virkemidlene som trekkes frem som suksessfaktorer for en vellykket endringsprosess, herunder Kotter (2012) sin endringsmodell.

Kapittel 4 vil redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming, herunder metodevalg, metodekritikk og redegjørelse for håndtering og innsamling av empiri.

I kapittel 5 blir det teoretiske grunnlaget sett i sammenheng med det empiriske materialet. Dette danner studiens analyse.

I kapittel 6 vil det bli presentert en oppsummering av hovedfunn og konklusjon basert på analysen i kapittel 5, samt at det legges frem forslag til videre forskning rundt studiens tematikk.

1.5 Avgrensninger

For kunne besvare problemstillingen innenfor rammene av oppgaven har vi måttet gjøre enkelte avgrensninger. Nærpolitireformen er en svært omfattende reform som involverer samtlige politidistrikt i Norge, og endringene som beskrives får konsekvenser for alle nivåer. Vi har derfor måttet gjøre en avgrensning på både nivå og distrikt. Vårt fokus ligger på effektene av endringsstrategien, og det var derfor naturlig å avgrense populasjonene til de lavere ledernivåene i politiet. Videre var det nødvendig å redusere utvalget til kun å omfatte omorganiseringen i ett av politidistriktene. Valget falt på Oslo politidistrikt og etableringen av de nasjonale bistandsressursene i FNB.

Også innenfor FNB har vi måttet gjøre avgrensninger når det gjelder det empiriske nedslagsfeltet. Slik vi så det, stod vi ovenfor to forskjellige tilnærminger: Vi kunne enten velge å fokusere på en til to respondenter på alle ledernivåene, eller vi kunne fokusere på alle

lederne på ett nivå. Valget falt på ledergruppen i FNB bestående av fem seksjonssjefer og enhetslederen.

Vi legger den enkeltes subjektive vurdering til grunn, og vil slik sett ikke forsøke å gi svar i retning av om det utføres god eller dårlig ledelse. Ei heller vil vi på annen måte peke på den enkelte leders styrker eller svakheter, godt eller svakt kunnskapsnivå. Oppgaven har følgelig ingen fokus på det personlige lederskapet til den enkelte, eller fravær av dette.

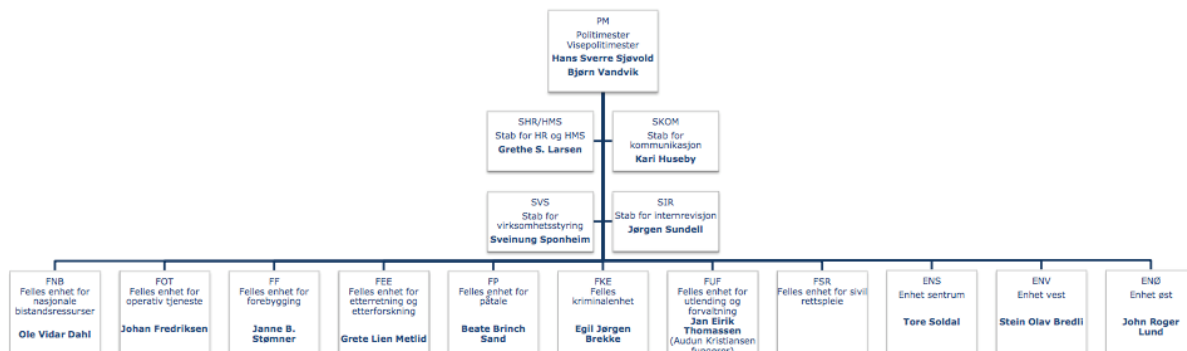
1.6 Betydning og relevans for forskningsfeltet

Studien finner sin betydning i at politiet har en svært viktig samfunnsfunksjon som legger beslag på en stor del av samfunnets ressurser. I følge Justis- og beredskapsdepartementet er hensikten med endringen å gi innbyggerne økt trygghet gjennom et mer tilgjengelig og effektivt politi med gode fagmiljøer som er rustet til å møte fremtidens utfordringer (Regjeringen, 2018, 15.03). Endringsprosessene i politiet er slik sett svært viktig, ikke bare for politiet, men også for samfunnet for øvrig både når det gjelder økt samfunnssikkerhet og bedre ressursforvaltning. Endringsprosesser er imidlertid svært krevende hva gjelder gjennomføring, og sjansen for å mislykkes er stor (Kotter, 2012, s. 4). Det er derfor av betydning å kartlegge politiets tilnærming til en slik utfordring, og i hvilken grad tilnærmingen gir ønsket effekt.

Oppgavens relevans ligger i at studien kan bidra til å belyse interessante aspekter når det gjelder verdien av endringsstrategier og endringslitteraturens relevans for den praktiske gjennomføringen av en endringsprosess. Eller med andre ord: Synliggjøre forholdet mellom teori og praksis. Våre litteratursøk indikerer at det er få norske studier som har fokusert på effekt av endringsledelse i offentlig sektor ved å se på endringsstrategienes påvirkning underveis i en endringsprosess. I dette finner vi et rom for å utvikle ny forståelse for tematikken. Videre kan studien danne grunnlag for nye studier, og med det være et bindeledd i et viktig forskningsfelt.

2 Tematisk introduksjon

Oslo politidistrikt er inne i flere pågående endringsprosesser. For å studere fenomenet endringsledelse i politiet tar vi som beskrevet i denne oppgaven utgangspunkt i driftsenheten i Oslo politidistrikt som fra 1. mai 2017 har fått navnet *Felles enhet for nasjonale bistandsressurser*. Enheten er underlagt politimesteren i Oslo, og i Oslo politidistrikts gjeldende organisasjonskart kan vi se enhetens plassering som én av totalt 11 funksjonelle driftsenheter:



Figur 1: Organisasjonskart for Oslo Politidistrikt pr. 1. mai 2017

På nivå 2 i OPD rapporterer enhetene direkte til politimesteren i Oslo. Politiets samlede nasjonale bistandsressurser består av følgende seksjoner slik de beskrives i politiets beredskapssystem (POD, 2011, s. 41):

Beredskapstroppen (BT): Beredskapstroppen er politiets nasjonale innsatsenhet mot terror og annen alvorlig kriminalitet. BT kan også bistå med polititaktiske råd til taktisk, operasjonelt og strategisk nivå i politidistriktet.

Bombetjenesten (EOD): Bombetjenesten har landsdekkende bistandsansvar. Den består av bombeteknikere og bombehunder med teknisk utstyr til å løse politioppgaver knyttet til kriminalitet, og gir råd også innen fagfeltet eksplosiver.

Politiets helikoptertjeneste (P-Heli): Politiets helikoptertjeneste kan bistå distriktene med en rekke ulike oppdragstyper. Som observasjons-, oversikts- og kommandoplattform støtter de både spaning, søk, pågripelser, overvåking og kontroll- eller dokumentasjonsvirksomhet.

Krise- og gisselforhandlertjenesten (KGF): Krise- og gisselforhandlerne er politiets spesielle kompetanse ved forhandlinger i terror-, gissel- og kidnappingsituasjoner. Det er etablert en

beredskap og KGF kan bistå selvstendig, eller som støtte til Beredskapstroppen under bistandsoppdrag.

Den kongelige politieskorte (DKP): DKP har nasjonale bistandsoppgaver med livvaktjeneste for kongefamilien, og også for andre ved statsbesøk.

Vi gir i dette kapittelet en beskrivelse av FNB og de endringsprosessene vi har valgt å studere. Om vi forenkler dette veldig, så handler endringsprosessene hovedsakelig om; (1) De kvalitative endringene selve Nærpolitireformen adresserer, herunder endringer hver enkelt seksjon står i for å oppfylle krav om økt innsatsevne gjennom styrking av både kapabilitet og kapasitet. (2) De strukturelle endringene Prosjekt nye politidistrikt legger opp til. Og (3) mottaksprosjektet for Prosjekt nytt beredskapssenter (PNB), der FNB nå er midt inne i en omfattende endringsprosess hvor fire av enhetens seksjoner høsten 2020 skal være samlokalisert i nytt nasjonalt beredskapssenter.

Etableringen og den pågående endringen av FNB er et resultat av endringsprosesser iverksatt fra ulike ledelsesnivå i det nasjonale beredskapsapparatet. For å beskrive det sammensatte og komplekse grunnlaget for endringer vil vi se på ulike forankringer for de endringsprosessene som er iverksatt. Det ville vært relevant å få belyst det store antallet rapporter, analyser og grunnlagsdokumenter som FNB må styre sine endringsprosesser etter til det fulle, men omfanget på denne besvarelsen tillater kun å trekke frem et svært begrenset utvalg.

2.1 Endringsprosesser på overordnet nivå

Opgaven beskriver endringsprosesser som pågår i og rundt FNB. Da er det relevant å si noe om nasjonal beredskap og det arbeidet som er gjort, og fortsatt pågår på politisk og strategisk nivå. Samfunnets behov for politiets nasjonale beredskap har vært gjenstand for en rekke utredninger de seneste årene.

Det er liten tvil om at NOU 2012:14 *Rapport fra 22. juli-kommisjonen* (NOU 2012:14, 2012) på en meget tydelig måte sparket i gang endringsprosessene som norsk politi har jobbet med de senere årene. NOU 2013:9 *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer — Politianalysen* (NOU 2013:9, 2013) ble utgitt året etter 22. juli-kommisjonens rapport. Utfordringene i politiet skulle analyseres, og analysen skulle danne grunnlaget for en langsiktig plan for videreutvikling av politietaten. Analysegruppen skulle vurdere politiets ressursbruk, kompetanse, prioriteringer, ledelse og organisering. Konklusjonen skulle gi forslag til forbedringer og en vurdering av mulige endringer som kunne gjennomføres for å

bedre oppgaveløsning og gi en mer effektiv ressursbruk (NOU 2013:9, 2013) Politianalysen anbefalte at det skulle gjennomføres både en strukturreform og en kvalitetsreform, for at politiet skulle utvikle seg og møte fremtidens behov. Strukturreformen innebar en endring av politiets oppgavesett, for å frigjøre ressurser til løsning av kjerneoppgaver der målet var å få et mer robust og kompetent lokalt politi. Kvalitetsreformen innebar en styrket ledelse og bedre styring, samt bedre kvalitet og økt vekt på prestasjoner. Dette ville ifølge utvalget føre til at politiet i større grad ble effektivt og kunnskapsbasert med evne til kontinuerlig forbedring og utvikling (NOU 2013:9, 2013).

2.1.1 Nærpolitireformen

Nærpolitireformen er en langsiktig plan for å utvikle politiet i perioden frem mot 2020 (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015). Målet er i henhold til Politidirektoratets oppdragsbrev til politimestrene av 1. juni 2016:

Et nærpolti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger og sikre innbyggernes trygghet. Det skal utvikles et kompetent og effektivt lokalt nærpolti der befolkningen bor. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer. Nærpolitireformen skal bidra til økt kvalitet i oppgaveløsningen, mer effektiv ressursbruk og en frigjøring av personell til prioriterte oppgaver. Politiressursene skal slik rettes mer mot politiets kjerneoppgaver. Det er viktig å sikre at ny organisering ikke medfører mer byråkrati og virker kostnadsdrivende. Administrative oppgaver skal så langt som mulig ivaretas på politidistriktnivå og ved de geografiske driftsenhetene” (Politidirektoratet, 2016, s. 2).

2.1.2 Prosjekt nytt beredskapssenter (PNB)

Et annet arbeid iverksatt på overordnet nivå som påvirker FNBs endringsprosess er arbeidet med å etablere et nasjonalt beredskapssenter, et arbeid som har pågått i over 10 år. Den 1. mars 2018 ble første spadetak tatt av justisminister og politidirektør (NRK, 2018, 01.03). Fra Justis- og beredskapsdepartementets tildelingsbrev til Politidirektoratet for 2018 kan vi lese:

Beredskapssenter: (...) Politidirektoratet må avsette nødvendig kapasitet til bistå gjennomføringsprosjektet for etablering av politiets nasjonale beredskapssenter. Politidirektoratet har ansvaret for at beslutninger raskt forankres på riktig nivå i

organisasjonen.(...) Politidirektoratet etablerte i 2017 et mottaksprosjekt i politiet for å ivareta overtagelse og idriftsettelse av beredskapssenteret.

O20: Oppdrag: Forberedelse, overtakelse og drift av beredskapssenteret.

Politidirektoratet skal, gjennom det etablerte mottaksprosjektet, forberede overtagelse og idriftsettelse av beredskapssenteret. (Justis- og beredskapsdepartementet, 2018, s. 16)

Som vi ser av dette er det etablert et mottaksprosjekt ledet av Politidirektoratet.

Mottaksprosjektet involverer p.t. FNBS ledergruppe i arbeidet med å forberede innflytting på nytt beredskapssenter på Taraldrud utenfor Oslo høsten 2020. Dette er dermed også en del av endringsprosessen vi adresserer i vår studie.

2.1.1 Rammer for endringsledelse fra POD

Justisdepartementet har bedt Politidirektoratet om å utarbeide en helhetlig plan for selve arbeidet med endringsledelse i gjennomføringen av politireformen. Dette er forankret i oppdragsbrev til POD fra Justisdepartementet av 9. februar 2016. Planen er, ifølge POD sin HR-direktør Karin Aslaksen, utarbeidet i samarbeid mellom Politidirektoratet, Politihøgskolen, HR-nettverket i distriktene og prosjektledere i PNP lokalt (Politilederen, 2017). Planen ble behandlet i sentralt IDF-møte i juni 2017.

Politidirektoratets plan for endringsledelse beskriver hvordan politiet jobber med endringsledelse for å sikre at effektmålene i nærpolitireformen oppnås, og det presiseres at prinsippene også er godt egnet og kan benyttes i endringsarbeid utover reformen. Selve reformen er planlagt i tre faser som følger en logisk sekvens og som skal sikre at endringsbelastningen spres over tid (POD, 2017, s 11). De tre fasene er:

Fase 1: Etablere er fundament. Skape forutsetninger. (2015-2018)

Fase 2: Realisere muligheter. Innførings- og endringsfaser (2017-2019)

Fase 3: Realisere gevinster. Kontinuerlig forbedring og utnytte nye muligheter (2018-)

For å sikre effekter av planlagte endringer er ledelsens ansvar i henhold til planen å vise retning. Ledelsen skal også tilrettelegge for prosesser som bidrar til å skape felles forståelse for, og sikre en god gjennomføring av, endringene. I arbeidet med endringsledelse i politiet er Kotters 8-stegsmodell for endring benyttet som støtte i arbeidet. Kotters tilnærming til endring har bred tilslutning, og er gjenkjennelig for de behov og utfordringer politiet står

overfor i reformarbeidet (POD, 2017, s. 7). Basert på Kotters tilnærming legger POD spesielt vekt på betydningen av en visjon for å kunne skape, og evne å kommunisere ut, det grunnlaget som trengs for å sikre varig endring og gevinst i en strategisk endringsprosess. I planen har POD også oversatt alle de åtte stegene i Kotters modell og tilpasset dem til anbefalte faseinndelinger i politiets endringsprosesser:

1: Establishing a sense of urgency (POD: Skape forståelse for reform)

2: Creating the guiding coalition (POD: Etablere endringsnettverk)

3: Developing a vision and strategy (POD: Utvikle visjon for reform)

4: Communicating the change vision (POD: Skape engasjement for endring og involvere)

5: Empowering employees for broad-based action (POD: Skape handlekraft, gi rammer og involvere partene)

6: Generating short term wins (POD: Skape endringsbevis og synliggjøre dette underveis)

7: Consolidating gains and producing more change (POD: Ikke gi opp)

8: Anchoring new approaches in the culture (POD: Få varig endring) (POD, 2017, s. 7).

2.2 Endringsprosesser på distriktsnivå

I tillegg til føringer for endringsarbeidet, avledet fra nærpolitireform og mottaksprosjekt, finner vi det også relevant å beskrive den sentrale forankringen for etableringen av enheten FNB slik den er organisert i dag. Vi snakker da om forankring på direktorats- og distriktsnivå. Først litt om formålet med de nasjonale beredskapsressursene og grunnlaget for hvorfor de er organisert som de er i dag:

Politiets beredskapssystem (PBS) er et nasjonalt planverk som bygger på Sivilt beredskapssystem (SBS). PBS angir retningslinjer, styringsdokumenter og systematisering av politidistriktenes lokale planverk. Samlet er PBS politiets fundament for en enhetlig og effektiv håndtering av politiets beredskap. Beredskapsressursene består av innsatspersonellet i politidistriktene og forsterkningsressurser som kan anmodes om bistand ved behov.

Distriktene kan be om forsterkninger fra andre politidistrikt som nabohjelp eller anmode om bistand fra nasjonale bistandsressurser som finnes i særorgan, sentrale politiorgan og i Oslo politidistrikt (NOU 2017:11, s. 191). Politiets nasjonale beredskapsressurser er en del av Oslo

politidistrikt, men er en felles ressurs for hele landet med ansvar for å yte landsdekkende bistand i tråd med Politidirektoratets retningslinjer (POD, 2011). Beredskapsressursene har som formål å bistå politidistriktene med spesialkompetanse og kapasitet innen krisehåndtering der politidistriktenes ressurser ikke strekker til, herunder politifaglige råd til taktisk, operasjonelt og strategisk nivå. I sin bistand til politidistriktene skal de nasjonale beredskapsressursene være komplementære og gjensidig forsterkende, og i oppdrag utenfor OPD er de underlagt stedlig politimester (NOU 2017:11, s. 194).

2.2.1 Prosjekt nye politidistrikt

Nærpolitireformen handler om endringer rettet inn mot både struktur og kvalitet, og den deles inn i tilsammen seks leveranser: Prosjekt nye politidistrikt, Politiarbeid på stedet, Ledelse og kompetanse i etterforskningsløftet (EL), Helhetlig styring og organisering av IKT (HSO), EBA, Anskaffelser, Lønn og regnskap (REAL) og Utvikling av ledelse og virksomhetsstyring (HR POD). Av disse berører vi her kun den første leveransen i PNP, da dette direkte berører enheten vi forsker på.

Strukturendringene i nærpolitireformen styres i hovedsak av POD. Selve gjennomføringen koordineres av PNP-prosjektgrupper lokalt i distriktene og dette skal sikre helhetlig planlegging og etablering av nye politidistrikter. Justis- og beredskapsdepartementet besluttet 17. februar 2016 at alle politidistriktene skal ha en tilnærmet lik organisering. Den overordnede organisasjonsmodellen skal sikre enhetlig og mer standardisert organisering i de nye politidistriktene. Politiet skal organiseres med to nivåer, hvor politimesteren utgjør nivå én og driftsenhetene utgjør nivå to. Dette innebærer at alle distrikt skal ha en politimester og en visepolitimester på nivå en, og nivå to skal inndeles i funksjonelle- og geografiske driftsenheter. Politidirektoratet anbefaler at politidistriktene har en helhetlig tilnærming til planlegging av endringene i den lokale strukturen (POD, 2016, s. 2).

Etableringen av FNBs struktur er dermed et direkte resultat av nærpolitireformen, nærmere forankret i PNP der et mål har vært å etablere større likhet i organisasjonsstruktur i politidistriktenes enheter. Det går tydelig fram at dette er et sentralt mål: *”Enhetlig organisering er også viktig for å oppnå erfaringslæring og kunnskapsstyrt fagutvikling i etaten, for å få en organisasjon som kan tilpasse seg over tid og gjør det lettere med samhandling på tvers av distrikt”* (Politiet, 2018).

Frem til januar 2016 var de nasjonale beredskapsressursene organisert på seksjonsnivå (nivå 3) i Spesialseksjonen i OPD, der også rytterkorpset og hundetjenesten inngikk. Den første

omorganiseringen/restruktureringen i FNBs pågående endringsprosess startet for alle praktiske formål med reorganisering i en fellesenhet på nivå 2. Denne organiseringen ble deretter tilpasset i tråd med distriktets helhetlige plan for mer enhetlig organisering, slik at FNB fra 1. mai 2017 er etablert med samme struktur som de øvrige driftsenhetene i OPD. Det som fortsatt pr andre kvartal 2018 ikke er på plass for FNB er opprettelse av og ansettelser i de stillingene som i henhold til strukturen skal støtte sjef FNB som henholdsvis politifaglig- og administrativ støttestab. Dette er et arbeid som fortsatt gjenstår før en kan si at FNB er fullt etablert i henhold til pålagt struktur fra PNP.

2.2.2 Rammer for endringsledelse fra OPD

I tillegg til utgivelse av styrende dokumenter, er det på distriktsnivå også gjort et arbeid for å sette ledere bedre i stand til å kunne lede endringsprosessene OPD.

Lederutviklingsprogrammet i OPD har vært operativt siden mai 2014. HR-avdelingen organiserer programmet og ekspertise fra blant annet konsultentselskapet Deloitte bidrar med faglig innhold. Selve programmet består per tid i at ledere møtes til et antall samlinger i løpet av et år der det etableres nettverksgrupper hvor medbrakte caser diskuteres mellom deltakerne. I tillegg gjennomgås felles teori rundt lederatferd og roller. Til nå har ti kull gjennomført programmet som er under kontinuerlig utvikling der det år for år gjøres justeringer på form og innhold. Endringsledelse er på timeplanen som et eget tema. En gjennomgang av den endringsledelses-litteraturen som benyttes i lederutviklingsprogrammet viser at det hovedsakelig er referanser fra Lewin (Lewin, 1947), Bridgets (Bridgets, 2009) og Thompson (Thompson, 2013) som vektlegges for temaet endringsledelse. Spesielt er Lewin sentral, og hans forskning vil bli grundigere beskrevet i oppgavens kapittel 3.1.2.

Vi har i dette kapittelet synliggjort både endringsprosessene vi forsker på, og noe av grunnlaget for behovet for disse endringene. I tillegg har vi beskrevet hvilke rammer politiet på over- og underordnet nivå har etablert for å drive endringsledelse. Vår fremstilling gir ikke et fullstendig bilde av reformarbeidet ettersom vi av ressursmessige årsaker ikke har hatt anledning til å snu alle steiner. Vi mener likevel at vi samlet har klart å gi en fremstilling der det klart fremgår at det er behov for endring, og at det i politisystemet også er vilje til å gjennomføre endring.

3 Teoretiske perspektiver

3.1 Innledende om ledelsesteori

I dette kapitlet vil vi presentere oppgavens teoretiske perspektiver. Ledelse er et begrep som favner svært vidt, og vi peker her på de elementene innenfor faget ledelse eller lederskap som vi retter vår forskning mot i denne oppgaven. Vi starter avgrensningen med at vår case tar utgangspunkt i de rammene som ligger til grunn for respondentenes rolle som ledere i offentlig sektor. Deretter stilles fokus inn på det vi mener er de elementene innenfor endringsledelse som er mest sentrale for vårt case og våre respondenters rolle i denne. I fortsettelsen av kapittel 3.1 vil vi trekke fram teoretiske perspektiver hentet fra litteraturen som forklarer hva endringsledelse er og handler om. Kapitlene 3.2, 3.3 og 3.4 er deretter rettet konkret inn mot å bygge det teoretiske bakteppet slik at vi i kapittel 5 skal kunne analysere funn fra intervjuene opp imot våre forskningsspørsmål.

3.1.1 Ledelse i det offentlige

Politiet er en del av offentlig sektor. Derfor er det relevant å se nærmere på de særtrekk som preger offentlige organisasjoner, og ledelse i og av disse. Offentlig ledelse har noen særtrekk. Offentlige organisasjoner kjennetegnes ved at *”de må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier. Mange hensyn må veies mot hverandre. Demokratiske hensyn, rettsstatlige verdier og hensynet til fellesskapet tillegges en helt annen vekt i offentlige enn i private organisasjoner.”* (Christensen, Lægreid, Roness, og Røvik, 2009, s. 15). Av dette kan vi lese at ledere i det offentlige er ansvarlige overfor borgerne, og det stilles store krav til åpenhet og innsyn i beslutningsprosesser. Dessuten er det krav om politisk lojalitet og kostnadseffektivitet (Glomseth & Johannessen, 2015, s. 61). Offentlige organisasjoner, og dette vil vi trekke frem som særdeles relevant for endringsprosessene lederne i FNB står i, handler *”som oftest i kontekster og sammenhenger som er komplekse og hvor det ikke er klare forventninger om hvilke verdier, normer og interesser som skal prioriteres”* (Christensen et.al, 2009, s. 21).

Politiet er politisk styrt, og styringen går gjennom Justis- og beredskapsdepartementet. Politiske signaler går via POD til lederne av politidistriktene og særorganene. Disse blir sammen med sine driftsenhetsledere og førstelinjeledere ansvarlige for å omforme politiske signaler til praktisk polititjeneste. Det innebærer at politiet ikke utelukkende kan styres og ledes ut fra rent faglige vurderinger, men gjennom en balansering av faglige, politiske og økonomiske hensyn (Glomseth & Johannessen, 2015, s. 62). Dette medfører i totalen at

dagens politiledere har et omfattende ansvar, og en lojalitet som må ligge både hos folket, i demokratiet, i sentrale samfunnsverdier og hos egne ledere så vel som medarbeidere.

Politiledelse er blitt et særdeles viktig tema i det norske samfunnet, ikke minst etter NOU 2013: 9 *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Her ble svakheter i kultur, holdninger og ledelse i politietaten stående igjen som en viktig del av konklusjonen. Når politiet nå står overfor en reform, ny organisering og et omfattende endrings- og utviklingsarbeid, er ledelse derfor et sentralt tema (Glomseth & Johannessen, 2015, s. 5). Kvalitet og effektivitet er alltid viktig i en slik organisasjon, men det er ikke like klart hvordan dette kan oppnås i politiet. Glomseth hevder at kompetent lederskap må til, men hva det er hersker det uenighet om og hvordan det oppnås krever en strategi. Glomseth trekker dessuten fram fokus på ledelse i seg selv som en masteridé som har særdeles stor betydning for politiet i Norge, og han viser til Røviks påpekninger:

Vår tid preges av stor tilgang på idéer som moderne organisasjoner må forholde seg til, eksempelvis hvordan organisasjonsstrukturen bør utformes, hvordan virksomheter bør styres og ledes og hvordan kjerneaktivitetene bør organiseres og utføres. (Røvik, 2007, s. 54)

Masteridéen om ledelse spres gjennom ledelsesutdanninger, gjennom den populariserte ledelseslitteraturen og gjennom kompetansevirksomheter som konsulentselskaper og ekspertorgan som benyttes av nasjonale myndigheter til organisasjons- og ledelsesutvikling (Glomseth & Johannessen, 2015, s. 64). Et eksempel på det er lederutviklingsprogrammet som Oslo politidistrikt har for sine ledere, og som det er henvist til i kapittel 2.2.

3.1.2 Ledelse i endringsprosesser

All ledelse er endringsledelse. Påstanden fra Hennestad og Revang baseres på at både omgivelser og samfunn endrer seg kontinuerlig; det skjer hele tiden en utvikling (Hennestad og Revang, 2017, s. 86). Det kan foregå litt som når vi ser oss i speilet, vi ser ikke at vi forandrer oss litt hver dag. Mye av dette er tilpasninger som skjer, organisasjoner er samspill i kontinuerlig endring, og de preges av levende fremvoksende system snarere enn stabil orden.

Et syn i endringslitteraturen er at *"organisasjoner er i kontinuerlig prosess, dynamiske i sin natur, alltid fremvoksende i sin forandring. (...) Det innebærer at stabilitet er avviket, organisasjoner er et fenomen som grunnleggende sett stadig endrer seg."* (Hennestad og Revang, 2017, s. 89). Organisasjoner som lykkes med å tilpasse seg indre og ytre hendelser,

ovenfra og nedenfra, kan være kritiske til modeller for planlagt endring. Synet på ledelse kan for dem handle om å kanalisere de prosesser som er på gang, og som kan virke understøttende på den retningen en ønsker, heller enn at ledelse handler om å være selve drivkraften for iverksetting av endring.

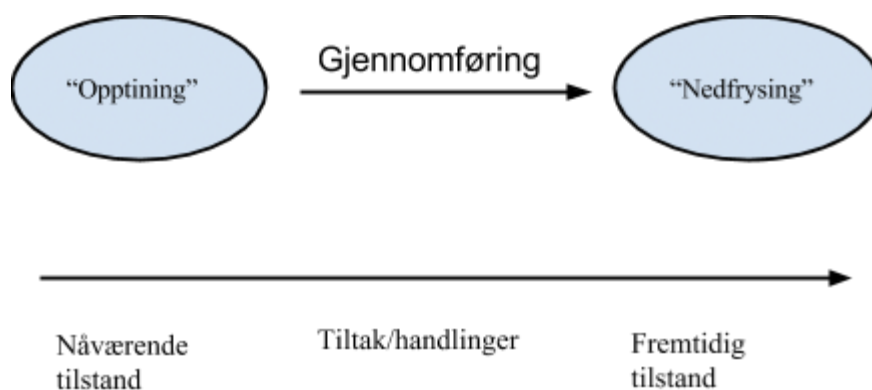
På en annen side vil det tidvis være behov for større endring som følge av at tilpasningene til omgivelsene ikke har vært tilstrekkelige. Det vil da ofte ikke være nok å gjøre det en gjør litt bedre, en må gjøre ting på grunnleggende nye måter og behovet for en organisasjonsendring oppstår. Vi kan benytte begrepet planlagt endring på slike tilfeller, der en virksomhet kommer i utakt med omgivelsene og tar grep for å rette på dette (Hennestad og Revang, 2017, s. 87). En organisasjons endringshistorie består ofte av stabile perioder avbrutt av slike sprangvise endringer. Når organisasjoner utvikler momentum og blir mer og mer opptatte av det de holder på med, kan de også bli mindre følsomme for behov for å gjøre ting annerledes eller på nye måter.

I vårt tilfelle er det hensiktsmessig å si at endringsledelse er planlagt og styrt endring. Vi reserverer altså begrepet ”endringsledelse” for å betegne ledelse av styrt endring av organisasjoner (Hennestad og Revang, 2017, s. 92). Når det gjelder styrt endring av organisasjoner er det to navn som ofte trekkes frem som helt sentrale, disse er Kurt Lewin og John P. Kotter. Vi introduserer derfor noen sentrale tema som adresseres av de to.

Kurt Lewin mente at alle individer og sosiale systemer har en tendens til å ønske stabilitet og forutsigbarhet i det man driver med. Men systemer endrer seg og de går fra en tilstand til en annen. Slik påpekte Lewin at endring var mulig å påvirke og skape. Ut ifra dette utviklet han teorien om “sosiale kraftfelt” (Jacobsen, 2012, s. 183). Lewin forklarer at lederutfordringene i styrte endringer kan samles rundt to forhold:

1. Hvordan skape et klima for endring, det vil si der sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg (“opptining”)?
2. Hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidig, ønsket tilstand (“gjennomføring”)?

Dette innebærer at ledelse blir svært viktig allerede *før* endringsprosessen starter, ved å forberede og preparere grunnen for at endringen kan finne sted, samt i selve prosessen der eksisterende forhold blir erstattet med nye (Jacobsen, 2012, s. 184). Et bilde av Lewins modell kan se slik ut:



Figur 2: Lewins tre-steg-modell (Jacobsen, 2012, s. 184)

Lewins første steg "opptining" handler om å oppmuntre folk til å tenke på dagens situasjon, og hjelpe dem med å forstå nødvendigheten for endring. Det neste steget "gjennomføring" innebærer å studere det allerede eksisterende systemet og skape et nytt system. Det tredje steget, "nedfrysing", inntreffer når ny adferd er adoptert til det nivå at systemet stabiliserer seg etter endringen. Dette innebærer ofte endringer i kulturelle normer og orden, for å kunne støtte individuell atferdsendring.

Kotter sin 8-steps-modell handler om hvordan man forbereder sin organisasjon til en endring og hvordan man gjennomfører endringen. Modellen er godt kjent og mye brukt for å lede endring. Politidirektoratet benytter modellen som støtte for politiets arbeid med reform og endringer, slik det er beskrevet i kapittel 2.3. Ved å sammenligne denne modellen med Lewins 3-trinns-modell, så kan vi tenke oss at steg 1-4 handler om opptining, steg 5 og 6 om gjennomføring og steg 7 og 8 handler om nedfrysing. Eventuelt med steg 7 også som gjennomføring slik figuren under viser.

Tabell 1: Sammenligning av Lewins og Kotters modeller (Tanner, u. dato, hentet fra Greger og Simonsen, 2015).

Kurt Lewin	John Kotter
<i>Unfreeze</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establish a Sense of Urgency 2. Create the Guiding Coalition 3. Develop a Vision and Strategy 4. Communicate the Change Vision
<i>Change</i>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Empower Broad-Based Action 6. Generate Short Term Wins 7. Consolidate Gains & Make More Change
<i>Refreeze</i>	<ol style="list-style-type: none"> 8. Anchor New Approaches in the Culture

I tillegg til Lewin og Kotter kan vi også nevne Warner Burke sin mye brukte bok om organisasjonsendringer der han oppsummerer ledelsens oppgave i fire faser: (1) før endringen iverksettes (pre-launch-fase), (2) startfasen, (3) implementeringsfasen og (4) vedlikeholdsfasen. (Jacobsen, 2012, s. 185).

Vi ser altså at både Lewin, Kotter, Burke (og andre) opererer med en slik faseinndeling når de fremlegger modeller for endring. Det kan da innvendes at dette ser bra og ryddig ut på papiret, men at tenkingen bak modellene gir et inntrykk av at vi står og skuer tilbake på en vellykket gjennomført endringsprosess (Hennestad & Revang, 2017, s. 164). Fullt så rasjonelt og instrumentelt er det neppe i praksis. Organisasjonssosiologen David Collins påpeker at mennesker og organisasjoner er for kompliserte til at en kan gå fasene skritt for skritt (Collins, 1998). Og Rosabeth Kanter bruker i sin bestselger *Change masters* heller uttrykket bølger enn faser eller steg (Kanter, 1983). Det gir et helt annet bilde av at endringsoppgavene er vevd inn i hverandre, at den ene fasen nesten hele tiden henger fast i den forrige, og at periodene overlapper sterkt.

Endringsmodellene vi var innom ovenfor ser alle endringsutfordringen som et gap mellom nåsituasjon og ønsket fremtidig situasjon. Å arbeide med endring innebærer å komme inn i et slags endringsrom, og det kan hevdes at alle slike modeller har Lewins *"force-field"*-modell

som utgangspunkt. Han beskriver dette som et kraftfelt karakterisert ved en ubalanse mellom drivkrefter og motkrefter (Hennestad & Revang, 2017, s. 168). Uansett hvilken sosial sammenheng man befinner seg i, så vil man stå ovenfor slike drivkrefter og motkrefter. Drivkreftene er de forhold som hjelper til og påskynder endring. Mens motkrefter er forhold som ønsker å opprettholde stabiliteten og beholde det som det er. Figuren under forklarer dette forholdet:



Figur 3: Drivkreftenes påvirkning (Jacobsen, 2012, s. 184)

Organisasjonen står derfor mellom motkrefter på den ene siden og driv- eller endringskreftene på den andre siden. For at endringen skal bli vellykket er man avhengig av at endringsagentene klarer å gjøre drivkreftene (endringskreftene) sterkere enn motkreftene. Kort sagt kan man enten dempe motkreftene, eller forsterke drivkreftene.

Men det er også gode grunner til å si at de organisatoriske kreftene vi ser som drivkrefter og de vi ser som motkrefter er de samme. Motstand er energi, og energi er det som driver organisasjonen. Analogien til fysikken kan være et bra bilde: om det ikke er motstand og friksjon så er det heller ingen bevegelse (Hennestad & Revang, 2017, s. 182). Og hva som er drivkrefter og hva som er motkrefter kan sies å være redusert til et spørsmål om ståsted i endringsprosessen. En balanse er altså ikke nødvendigvis det man bør etterstrebe. Er kreftene i balanse vil det trolig ikke skje noe. Motkrefter bør derfor ønskes velkommen som krefter som bidrar til gode resultat.

Uavhengig av om det opereres med steg, faser eller bølger i en endringsmodell, og om drivkrefter og motkrefter defineres som ønskede eller uønskede så er det likevel svært tydelig at hovedvirkemidlene går igjen i den litteraturen vi har gått gjennom. Det handler i hovedsak om at kreftene må samles mot en tydelig visjon, det må være etablert en ledelse med tilstrekkelig makt og myndighet, og god kommunikasjon må gjennomsyre den gjeldende organisasjonen.

3.2 Mål og visjon

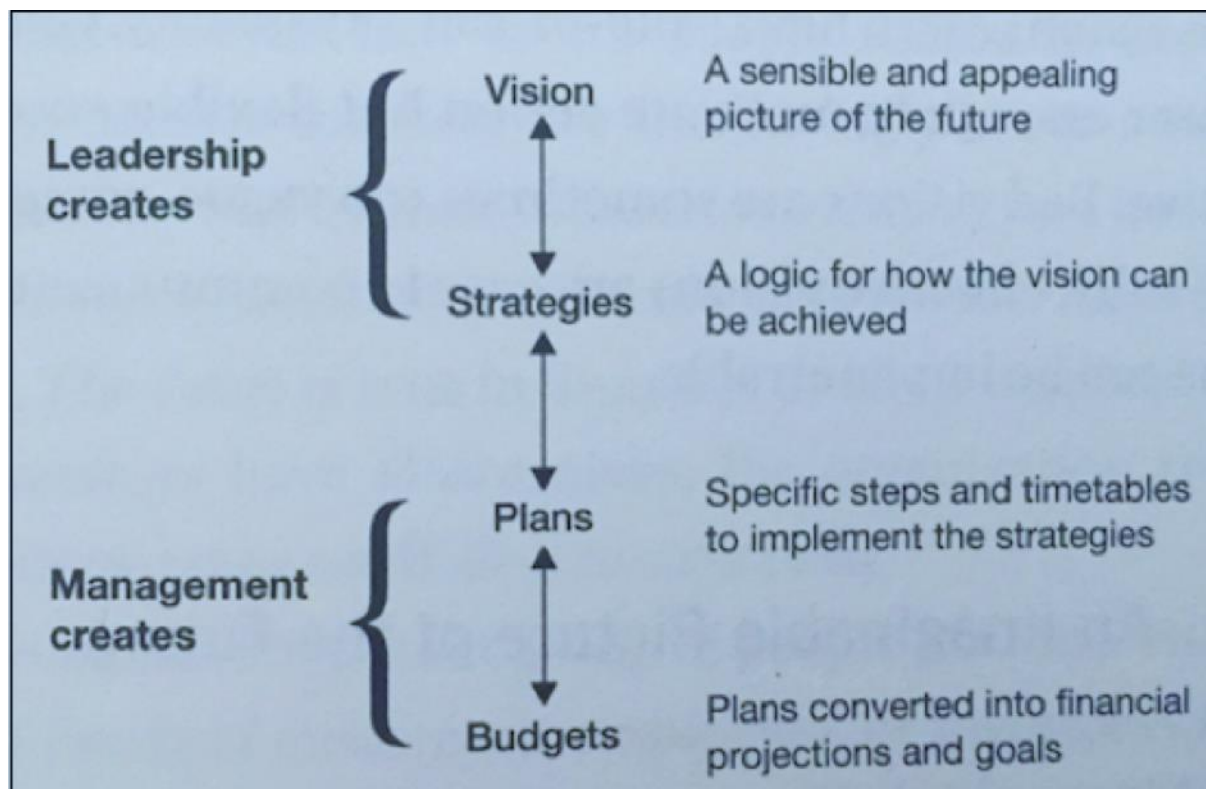
Toppledelsens viktigste oppgave er å formulere en samlende visjon og generell strategi, bygge en koalisjon av støttespillere for strategien og i neste omgang lede og koordinere prosessen der strategien skal gjennomføres. (Martinsen, 2016, s. 242)

Forskning på karismatisk og transformasjonsorientert lederskap har vist at en klar og overbevisende visjon er et svært nyttig redskap ved endringer i en organisasjon. Skal folk støtte en radikal endring trenger de en visjon om en bedre framtid som er så attraktiv at den rettferdiggjør ofrene og innsatsen endringen vil kreve. (Martinsen, 2016, s. 235)

De to sitatene er hentet fra den amerikanske ledelsesskribenten dr. Gary A. Yukl og inviterer til å først si noe om visjonsarbeid. Kotter skriver at visjonen er helt essensiell for endringsprosesser av i hovedsak tre grunner: (1) Den klargjør den generelle retning organisasjonen skal bevege seg i, (2) den motiverer ansatte til å drive sin aktivitet i den ønskede retningen, og (3) den hjelper til med å koordinere aktivitetene hos ulike individer i ulike funksjoner på en rask og effektiv måte (Kotter, 2012, s. 71). Yukl på sin side oppsummerer kjennetegn på en god visjon med at en visjon bør være enkel og idealistisk, den bør gi et bilde av en ønsket framtid og ikke være en kompleks plan med kvantitative mål og detaljerte tiltak for hvert enkelt trinn (Martinsen, 2016, s. 235). Han påpeker at et verdigrunnlag er et godt utgangspunkt for å utvikle en mer komplett visjon. Videre at en visjon er noe mer enn oppramsing av verdier og bruk av slagord, og at det bør skilles mellom strategiske mål og selve visjonen.

A vision statement is concerned with the future the organization seeks to create. The vision typically expresses an aspiration that will enthuse, gain commitment and stretch performance. So here is the question: "What do we want to achieve?" Porras and Collins suggest managers can identify this by asking: "If we were sitting here in twenty years what do we want to have created or achieved?" (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regné, 2017, s. 8)

Vi ser at det i stor grad er enighet om hva en visjon i hovedsak bør være. Og forholdet en visjon har til virksomhetens strategi, verdier og mål kan eksemplifiseres med Kotters figur (figur 4), der det også pekes på hva som håndteres av ledelse og hva som håndteres av administrasjon.



Figur 4: Sammenhengen mellom strategi, plan og budsjett (Kotter, 2012, s. 73)

Vi kan si at utviklingen og forekomsten av et fremtidsbilde eller en visjon er en forutsetning for å drive endringsledelse. Det må eksistere en tydelig klargjøring av hva ønsket situasjon er, og jo klarere bildet er, desto bedre er grunnlaget for å jobbe videre med endringsledelse (Hennestad & Revang, s. 142). Kotter fremhever også dette med viktigheten av at alle nivå kjenner til visjonen som essensielt idet han skriver om myndiggjøring for å effektivere endring. Gjennom å kommunisere en visjon som gir mening vil både ledere og medarbeidere bli gitt en felles forståelse for hensikten, og det vil bli enklere å initiere handling for å oppnå nettopp det (Kotter, 2012, s. 119).

3.2.1 Endringsvisjonens gyldighet

Neste steg blir da å ta visjonen fra å være en idé til å bli en kollektiv handling. Uavhengig av hvor retningsgivende og overbevisende fremtidsbildet er, forblir det ofte et bilde av en *intensjon* om det ikke også nedfelles i handlinger. En vanlig felle å gå i handler ifølge Hennestad og Revang om troen på at endringen kan ferdigstilles på ledelsesskrivebordene og i konsulentkontorene før den implementeres. Men mennesker er ikke maskiner, det handler ikke om å bygge opp en ny konstruksjon eller maskin. Det handler om å få en ny hverdagsvirkelighet til å vokse ut av den gamle (Hennestad & Revang, s. 142).

For å utvikle en visjon med appell er det en forutsetning å ha god forståelse av organisasjonen (...), dens kultur (felles meninger og forestillinger om verden og organisasjonens plass i den) og de underliggende behovene og verdiene til ansatte og andre nøkkelpersoner. (Martinsen, 2016, s. 239)

Dette kan peke mot å søke et lederskap som i større grad fokuserer på prosessen med å skape en visjon enn på selve innholdet i visjonen. Det finnes mange bevis for at nettopp dette er et suksesskriterium for vellykkede organisasjonsendringer. Gary Yukl oppsummerer i sin veiledning for å skape en visjon punkter som virker sentrale for det vi her snakker om, nemlig endringsvisjonens gyldighet. Mest sentralt her er viktigheten av å involvere nøkkelpersoner, knytte visjonen til kjernekompetansen, vurdere visjonens troverdighet og evaluere og videreutvikle visjonen kontinuerlig (Martinsen, 2016, s. 239).

Sammen med begrepet visjon eller "vision" som vår utvalgte litteratur på engelsk benytter, følger også begrepet "mission", her oversatt til oppdrag. Hvis vi holder oss til Burke sine definisjoner ser vi at oppdraget handler om hva organisasjonen "*is all about*", hva hensikten er, hva som er organisasjonens primære oppgaver og mål. Oppdraget handler med dette om det som skjer i dag. Visjonen handler derimot ifølge Burke om hva organisasjonen skal være i fremtiden. Strategien følger videre oppdraget på følgende måte: Oppdraget besvarer spørsmålet *hva*, mens strategien er svaret på *hvordan* (Burke, 2014, s. 237). Dette vil være svært relevant å se hen til når vi i det videre skal se på hvordan OPD og FNB arbeider med de pågående endringsprosessene.

3.2.2 Endringenes drivkrefter – en følelse av nødvendighet

Synlige kriser kan være svært effektive i å skape oppmerksomhet rundt behov for endring. Så lenge det ikke er noe som hindrer en organisasjon i å fortsette sitt daglige virke som før, skal det imidlertid mye til for å skape en sterk følelse av nødvendighet for endring. Kotter hevder her at det kan være farlig å vente på at en synlig krise skal oppstå. For den synlige krisen vil i tillegg til å få folks oppmerksomhet rundt nødvendigheten av endring, trolig gjøre mye skade (Kotter, 2012, s. 47). Heller enn å vente på en krise som skal sparke i gang følelsen av nødvendighet for endring, er det grep som kan gjøres i en organisasjon. Dette gjelder i følge Kotter også i organisasjoner som ikke sliter. Et grep kan være å skape oppmerksomhet rundt endringsbehovet gjennom å sette nye og skyhøye mål, gjennom det Kotter kaller etablering av kunstige kriser (artificial crisis). Det kan som eksempel være hårete målsettinger som settes og legges trykk på ovenfra, og som skaper oppmerksomhet når de viser seg å ikke nås. Dette

kan slik Kotter presenterer det resultere i små ”bomber” som slår ned i en hverdag preget av selvtilfredshet. Og dette trigger igjen et opplevd behov for endring. Dette understøttes av det Gary Yukl adresserer i sin bok *Leadership in organizations* (Martinsen, 2016, s. 221). Han peker på viktighetene av det han kaller å skape en forestilling om at det haster med å gjennomføre endringer. Dette er en viktig del av endringsprosessen som handler om personorienterte handlinger, som i hovedsak går ut på at en viktig del av prosessen er å motivere, støtte og lede folk. Det Yukl refererer til som organisasjonsorienterte handlinger vil i prosessen være arbeidet som går ut på å opparbeide sterke koalisjoner som kan lede endringsprosessen. Dette kommer vi inn på i punkt 3.3. Men for både person- og organisasjonsorienterte handlinger ser det ut til å være helt sentralt at det først skapes en følelse av nødvendighet, for deretter å sette retningen for endringen gjennom en tydelig visjon.

3.3 Myndiggjøring av ledelsen

Nettopp fordi det er så vanskelig å utvikle den riktige visjonen, forankre og kommunisere den ut til et stort antall ansatte og eliminere hindringer som kommer i veien, er det vanskelig å oppnå store endringer. Og det er enda vanskeligere å gjøre dette om ett individ har en ambisjon om å klare dette selv. Eller som Kotter skriver; enda verre igjen dersom en svak gruppe uten tilstrekkelig kredibilitet i organisasjonen skal gjøre det. En sterk koalisjon behøves alltid i følge Kotter; en koalisjon med den riktige sammensetningen som gjør at den innehar den nødvendige tillit og felles mål. Og denne koalisjonen må ha den nødvendige makt og myndighet. Mer om disse to elementene i det følgende.

3.3.1 Endringskoalisjon

Det å bygge en slik endringskoalisjon er alltid en essensiell del av de første stegene i en endringsprosess (Kotter, 2012, s. 53). Kotter trekker frem fire nøkkelkarakteristikker som må prege slike lederkoalisjoner: (1) Posisjonsmakt, i betydningen at det er nok nøkkelspillere med til at de ikke blokkeres av de som står utenfor. (2) Ekspertise, i betydningen at alle syn er representert, fra relevante nivå, funksjoner og fagfelt. (3) Kredibilitet, i betydningen at deltakerne har en sterk posisjon og et godt renommé i organisasjonen. (4) Lederskap, i betydningen av å ha deltakere med nok faktisk og bevist lederskapskompetanse.

I det siste tilfellet peker Kotter igjen på betydningen av å ha en balanse mellom kompetanse på lederskap og kompetanse på administrasjon. Dette støttes også av Yukl som skriver om

viktigheten av å opparbeide en koalisjon med bred støtte for endringene. En må begynne med å sørge for at ledergruppen er forberedt på den vanskelige oppgaven med å gjennomføre større omstillinger i organisasjonen. Men det kan også være nødvendig med endringer eller tilførsler til gruppen. Tilslutning fra personer med direkte ansvar for å gjennomføre endringene, altså nøkkelpersoner som får ting til å skje, er viktig (Martinsen, 2016, s. 245).

Der kommer uttrykket endringsagenter i bruk. Dette er ofte brukt i tilfeller der sentrale aktører i en organisasjon ”analyserer situasjoner som utvikles og endres over tid, antesiperer ulike former for press for endring (...) og utvikler og implementerer strategier for endring for å mestre utfordringer og utnytte muligheter.” (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 387). I fortsettelsen av dette beskrives det at forskning på planlagte endringer har vært opptatt av hvilke elementer som gjør at noen endringsagenter lykkes og andre mislykkes. To forhold trekkes frem som spesielt viktige. For det første må endringsagentene lykkes i å etablere et opplevd behov for endring og for det andre må endringsagentene håndtere den motstand som ofte oppstår mot endring. En riktig sammensatte lederkoalisjon, eventuelt med tilførte endringsagenter, har et godt utgangspunkt for å oppnå dette. Det betinger imidlertid at gruppen har forståelse for og støtter den nye visjonen, og de bør ha evne til å lede møter, kommunisere, håndtere konflikter samt involvere personer med kompetanse i konstruktiv problemløsning.

3.3.2 Makt til å lede

Et underliggende budskap i mye av litteraturen vi viser til, er at en av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ikke fører frem er at endringsprosessene ofte ikke ledes (Hennestad & Revang, 2017, s. 239). Dersom det er etablert en form for leder-koalisjon som henvist til ovenfor, blir neste sentrale spørsmål om de har makt til å lede. For å klargjøre begrepet definerer vi makt som ”evnen til å endre andres atferd”. Slik Robert Vecchio beskriver det dreier det seg om evnen til å få andre til å utføre handlinger som de ellers ikke ville utført (Martinsen, 2016, s. 317). Vecchio beskriver videre French og Raven sin inndeling i fem kilder til makt; belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, referansemakt og ekspertisemakt.

Ut fra de beskrevne suksesskriterium for en vellykket lederkoalisjon for endringsprosesser, så ser vi at alle kildene til makt kan tas i bruk. Viktigheten av at lederkoalisjonen har legitim makt synes likevel å komme i en særstilling. Det handler om andres vilje til å akseptere at det er denne koalisjonen som leder endringsprosessen. Dette krever tydelige fullmakter og klare rammer. Dersom noen over koalisjonen gir uttrykk for at de trekker sin støtte eller aksept så

forsvinner makten. Og tilsvarende, dersom den legitime makten ikke er tydelig nok plassert hos koalisjonen så vil det kunne oppstå tvil om den aksepteres av personene den er ment å kontrollere. Referansemakt gjennom kredibilitet i organisasjonen, og ekspertmakt gjennom at koalisjonen anses som faglig godt sammensatt, vil da ikke kunne kompensere for den manglende legitime makten koalisjonen besitter.

Dette understøttes av det Jacobsen & Thorsvik (2016) skriver om betydningen av makt. De bruker tre hovedkarakteristikker: (1) Makt er et viktig verktøy i alle relasjoner mellom aktører. (2) Makt blir et spesielt viktig verktøy der aktørene er avhengige av hverandre. (3) Makt må da utøves når det foreligger uenighet mellom aktørene som skal virke sammen. Det vil være indre ulikheter i organisasjoner; både enkeltindivider og grupper vil ha ulike mål, ambisjoner, preferanser og syn på hva, av hvem, når og hvordan ting bør gjøres.

Cyert og March definerte på 60-tallet et perspektiv som radikalt endret tenkningen om organisasjoner på følgende måte: *"La oss se på organisasjoner som en koalisjon av individer som organiseres i ulike subgrupper, og ikke som en enhetlig aktør med klare mål som alle er enige i."* (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 164).

Med det som utgangspunkt synes det åpenbart at jo mer en organisasjon ligner en arena for makt og interessekamp, desto mer vil den være preget av uenighet om mål og virkemidler, skiftende interessegrupper og koalisjoner. Organisasjonen vil da kunne oppleve uoversiktlige beslutningsprosesser preget av konflikt, tautrekking og forhandling. Makt og myndighet blir således essensielt for at noen skal kunne skjære gjennom og skape fremdrift når det trengs.

3.4 Kommunikasjonens innvirkning på sluttresultatet

3.4.1 Effektiv kommunikasjon som drivkraft

Når budskapet er formulert, må det formidles. Helt generelt kan det sies at budskap kommuniseres på to måter; gjennom språk og gjennom handling. Den språklige kommunikasjonen kan finne sted gjennom en mengde ulike kanaler. Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon regnes som den rikeste, der det kan formidles flest mulig signaler, toveis, på kortest mulig tid. Ved å kontinuerlig formidle budskapet i ulike sammenhenger er ledere med på å styre den uformelle praten i organisasjonen. Samtidig vil det være umulig for mange endringsledere å forholde seg direkte til alle relevante personer i en organisasjon. Intranett, epost og skriftlig kommunikasjon blir da tilgjengelige verktøy. Budskapet bør da formidles konstant, i en lang periode, helst av flere og gjennom mange ulike kanaler. Dag Ingvar

Jacobsen oppsummerer Kjell Arne Røviks tanker om hva som kjennetegner en god oversetter (Jacobsen, 2012, s. 192):

- Flerkontekstuell, modig og kreativ – noe som innebærer at budskapet må kunne formidles på en måte som oppleves som praksisrelevant i den organisasjonen som skal endre seg. Budskapet må altså formidles i en form og et språk som den enkelte i organisasjonen kjenner igjen og relaterer seg til.
- Tålmodig – det vil si at budskapet må gjentas og gjentas til det inngår som en naturlig del av organisasjonens språk og daglige samtaler.
- Sterk – i situasjoner der endringsideene møter motstand, må lederne ha evne til å møte denne med motargumenter basert på etterprøvbare fakta så langt det er mulig.

Like viktig er det at budskapet understrekes og støttes opp av den måten endringsledere handler på. Symbolsk ledelse og eksempelets makt er kjente begreper på dette. *”Hvis du ønsker at andre skal endre atferd må du først endre atferd selv”* (Jacobsen, 2012, s. 193). Dersom moderasjon er sentralt i endringen må lederen handlinger gjenspeile dette, likens dersom kjernen er at organisasjonen skal være mer ute hos sine kunder/medarbeidere. Og slike handlinger må i tillegg bli sett, de må bli lagt merke til og gjenfortalt. Nettopp samspillet, og samsvaret ikke minst, mellom kommunikasjon gjennom språk og kommunikasjon gjennom handling er nøkkelen til kraftfull kommunikasjon. Kotter trekker frem noen nøkkelpunkter når det gjelder hvordan man effektivt skal kommunisere ut den visjonen som er satt for en endring (Kotter, 2012, s. 92):

- Enkelhet, språk og innhold må være enkelt og forståelig
- Bruk av metaforer; et godt verbalt bilde sier mer enn tusen ord
- Multiple kanaler; store og små møter, notat og ”avis”, formelle og uformelle
- Repetisjon; ideer synker inn først etter at de er hørt mange ganger
- Lederskap gjennom handling; eksempelets makt overskygger annen kommunikasjon
- Forklar motsetninger; uadresserte motsetninger undergraver kredibiliteten hos endringsledere
- Gi-og-ta; toveis kommunikasjon er mer effektiv enn enveiskommunikasjon

Kotter understreker også viktigheten av at medarbeidere i en organisasjon myndiggjøres. Det handler både om at de gis forståelse for visjonen og hensikten, de gis trening og kompetanse som kreves og at systemer og mellomledere rigges for å unngå at det oppstår hindringer for

nødvendige endringer. Og ingenting blokkerer endringer og umyndiggjør medarbeidere mer enn en dårlig sjef (Kotter, 2012, s. 119).

3.4.2 Kommunikasjonen og motstand

Motstand mot endring trenger ikke være en dysfunksjon, et utgangspunkt er ofte at den enkelte forsvarer noe som er kjent og oppleves som riktig. Jacobsen og Thorsvik (2016) trekker frem 10 grunner til at motstand mot endring vanligvis vil oppstå (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 393):

1. Frykt for det ukjente.
2. Brudd på psykologisk kontrakt.
3. Tap av identitet
4. Symbolsk orden endres
5. Maktforhold endres
6. Krav om nyinvesteringer (i kompetanse)
7. Dobbeltarbeid (i en periode)
8. Sosiale bånd brytes
9. Utsikter til personlig tap
10. Eksterne aktører ønsker stabilitet

Hvordan slik motstand håndteres er viktig. Motstand er bra for organisasjonen fordi det alltid er en fare for at endringsprosesser ikke er godt nok gjennomtenkt. Viktige debatter og innspill vil vise endringsagentene hvordan de bør tilpasse og justere strategier for endring.

Samtidig finnes det destruktive former for motstand som må håndteres for at endringsprosessen skal bli vellykket. Fire viktige tiltak kan oppsummeres når vi skal se på hvordan kommunikasjon kan dempe uhensiktsmessig motstand i slike prosesser: (1) Tidlig, saklig informasjon må ut for å si noe om hvorfor endringene er nødvendige og hvordan involvering skal skje. (2) Endringsagenter må være tilstede og bygge relasjoner for å etablere den nødvendige tillit. (3) Forskning viser at prosedural rettferdighet når tiltak skal gjennomføres fremmer oppslutning om endringene. (4) Kommunikasjonen må gjøre det klart at det tross ulike forventninger og behov hos medarbeiderne er klare sammenfallende interesser i den slutt-tilstanden som skal oppnås (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 396).

Oppsummert kan vi si at motstand i stor grad henger sammen med *ulik* forståelse, men i mange tilfeller også *mangel* på forståelse innad i en organisasjon.

4 Metode

4.1 Redegjørelse for valgt forskningsdesign

I dette kapitlet skal vi redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. Oppgaven har til hensikt å se i hvilken grad virkemidlene beskrevet i den strategiske plan for omstilling har hatt ønsket effekt på endringsarbeidet nedover i organisasjonen. For å kunne besvare problemstillingen vil det være nødvendig å implementere et hensiktsmessig undersøkelsesdesign. Undersøkelsesdesignet beskriver retningslinjer for hvordan problemstillingen skal besvares metodisk. Undersøkelsesdesignet vil således søke å beskrive hva studien fokuserer mot, hvem som danner grunnlaget for empiriinnsamlingen (informantene), hvor undersøkelsen skal gjennomføres og hvordan den skal utføres (Thagaard, 2009, s. 48).

Opplegget må imidlertid være fleksibelt slik at både design og problemstilling kan endres underveis i prosjektet ettersom i dataene samles inn (Thagaard, 2009, s. 48-49). Videre må opplegget gjennomføres på en slik måte at det vil være mulig for andre å sette seg inn i studiens teoretiske utgangspunkt, metodiske tilnærming, analyse og konklusjon, slik at studien kan gjentas i andre tilsvarende caser. Studiens verdi vil i stor grad være knyttet til dens gyldighet opp mot til samfunnsvitenskapelige prinsipper.

Det som først og fremst vil påvirke studiens gyldighet er hvorvidt det presenteres en troverdig og virkelighetsnær fremstilling av situasjonen, og at det presenteres en tydelig sammenheng mellom årsak og virkning (kausalitet). Videre vil det være vesentlig at funnene i undersøkelsen kan generaliseres, det vil si at det man beskriver også gjelder for andre tilsvarende situasjoner eller caser. Selv ved valg av et intensivt design vil det være mulig, og vi snakker da om en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2016 s. 96).

Ettersom oppgaven har til hensikt å vurdere effekten av en endringsstrategi i en pågående endringsprosess, har vi valgt å basere vår metodiske tilnærming på en casestudie. Casestudier har til hensikt å gå dypt inn i en situasjon som er klart avgrenset i tid og rom, og etablere et tydelig bilde av en situasjon for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst (Jacobsen, 2016, s. 99) (Andersen, 2013, s. 23-41).

Når vi landet på at problemstillingen best kunne besvares ved å gjennomføre en casestudie, måtte det videre arbeidet identifisere hvilken type empiri som best ville besvare problemstillingen, og hvordan denne skulle samles inn. Det første valget vi stod ovenfor var

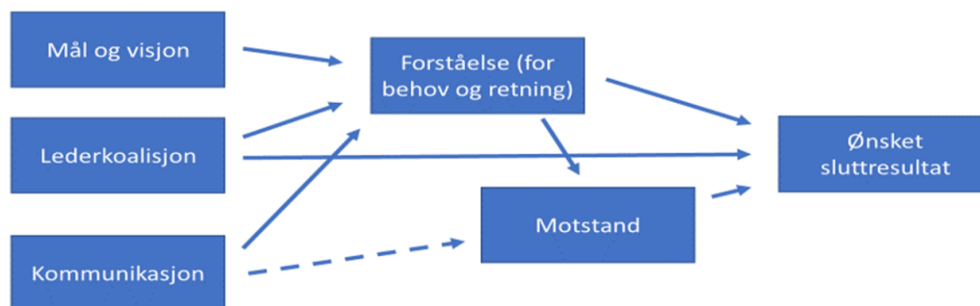
hvorvidt det skulle samles inn kvantitative eller kvalitative data. For valgte problemstilling ligger kjernen i å forstå i hvilken grad virkemidlene i den overordnede strategiplanen har hatt ønsket påvirkning på endringsarbeidet i de lavere nivåene i Oslo-politiet. For å forstå dette, eller kunne si noe om effekt av virkemidlene, måtte vi nyttiggjøre oss kunnskap fra de individene som har vært involvert der endringen faktisk skjer. Dette kunne vi gjøre ved enten å sende ut en spørreundersøkelse eller ved å snakke med de involverte.

For å besvare problemstillingen med tall (kvantitative data) ville vi imidlertid i stor grad måtte predefinert en detaljert forventning til både virkning av virkemidlene og svaralternativer som kunne beskrevet virkningene (Jacobsen, 2016, s. 128). Dette ville i stor grad begrenset mulighetene til å synliggjøre nyanser og personlige betraktninger fra respondentene. Et spørreskjema basert på svaralternativer ville slik sett i liten grad ivarettatt det subjektive perspektivet i empirien.

Vår kvalitative tilnærming med semi-strukturerte dybdeintervjuer har gitt oss mulighet til å stå friere når det gjelder den informasjonen vi har samlet inn. Respondentene har i større grad fått belyst problemstillinger med egen forståelse og erfaring, og vi har hatt anledning til å stille oppfølgende spørsmål underveis i samtalen. Ved at respondentenes vurdering og erfaring ivaretas, har dataene gitt rom for en dypere forståelse både av virkemidlenes påvirkning og endringsprosessens utvikling. Etter vår vurdering har dette styrket den påfølgende analysen.

Som det allerede er redegjort for, så vil oppgavens gyldighet i stor grad henge sammen med hvorvidt det er en tydelig sammenheng mellom årsak og virkning. Oppgavens overordnede utgangspunkt er at dersom den strategiske planen skal sies å ha effekt så må det være en sammenheng mellom planens uttalte ambisjon og hva som faktisk har skjedd. Videre må planens uttalte virkemidler ikke bare ha effekt på det strategiske nivå, de må også virke ned i organisasjonen der de uttalte endringseffektene faktisk skal tas ut.

Som det fremgikk av teorikapittelet er det for denne oppgaven identifisert to faktorer (*forståelse* og *motstand*) som i stor grad vil påvirke hvorvidt endringsmålene nås. De forventede kausale relasjonene kan derfor beskrives ved at effekten av virkemidlene også vil komme til uttrykk gjennom de mellomliggende variablene *forståelse* og *motstand*. Det antas at graden av forståelse for endringens beveggrunner og graden av motstand har en kausalrelasjon til de tre virkemidlene, som en virkning av disse, ved at de direkte og indirekte påvirker mulighetene for å nå endringsprosessens slutttilstand (se figur 5).



Figur 5: Kausalmodell av antatte sammenhenger mellom virkemidlene og sluttresultatet

Virkemidlenes påvirkning på sluttresultatet forventes slik sett å komme til uttrykk på følgende måte. For det første tas det utgangspunkt i at jo bedre kjent endringens visjon og målsetninger er nedover i organisasjonen, desto bedre forståelse for endringen bakgrunn og nødvendighet vil de involverte ha. Og jo bedre forståelse de har, desto mer effektivt vil de kunne jobbe for å nå endringsmålene. I tillegg vil faktoren *forståelse* indirekte kunne påvirke sluttresultatet via den mellomliggende variabelen *motstand* ved at god forståelse antas å ha en dempende effekt på motstand og tilsvarende negativ effekt ved manglende forståelse.

For det andre forventes det en effekt på at en ansvarliggjort endringskoalisjon vil påvirke sluttresultatet ved at jo mer ansvar de føler for prosessens sluttresultat samt makt de har til å gjennomføre endringene, desto mer effektivt vil de jobbe for å nå endringsmålene.

Virkemiddelet *lederkoalisjon* forventes også å ha en indirekte påvirkning på sluttresultatet via variabelen *forståelse* ved at graden av utøvd lederskap vil påvirke deltakernes oppfattelse av endingens rasjonale og tydeliggjøring av nødvendighet. For det tredje forventes det en kausal sammenheng mellom virkemiddelet *kommunikasjon* og ønsket stillstand via den mellomliggende variabelen *forståelse*. Jo mer effektiv kommunikasjonen er, desto flere vil ha en klar forståelse for hvorfor og hvordan endringen skal gjennomføres. Kommunikasjon forventes også å ha en indirekte påvirkning av sluttresultatet via den mellomliggende variabelen *motstand* ved at jo bedre målet og behovet for endring er forstått i organisasjonen, desto mindre friksjon og motstand vil det være.

For å kunne gjøre en troverdig empiriinnsamling innenfor rammene av oppgaven har vi vært nødt til å gjøre et bevist utvalg av undersøkelsesenheter. Vi har som tidligere nevnt valgt å fokusere på en konkret omstillingsprosess i OPD og nærmere bestemt den nyetablerte driftsenheten FNB. Ved dette kan vi hente empiri fra en profilert og relativt fersk prosess, og dette vil styrke betydningen av påstanden om at en strategis virkemidler må være kjent og

tilgjengeliggjort. Dette mener vi også gir oppgaven en økt troverdighet. FNB er av strategisk betydning ikke i bare i OPD, men også for det øvrige politi-Norge. Omorganisering av FNB vil derfor være av nasjonal interesse og derav også ha nasjonalt fokus.

4.2 Kvalitet i studien og metodekritikk

Ved å velge en kvalitativ tilnærming innebærer det også at datainnsamlingen vil måtte baseres på et begrenset utvalg respondenter. Intervjuer er tidkrevende, og i valget av respondenter vil man også måtte velge bort en stor andel av det potensielle utvalget. Dette svekker grunnlaget for å trekke generelle slutninger basert på funnene, med tilhørende usikkerhet om hvorvidt funnene/slutningene er overførbare til andre organisasjoner eller tilsvarende endringsprosesser (Jacobsen, 2016, s. 131).

Videre har vårt valg om å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer medført at vi har fått mye og variert informasjon om de temaene vi adresserer. I den hensikt å motivere respondentene til å beskrive virkeligheten med egne ord, har vi åpnet opp spørsmålstillingen slik at respondenten har fått frihet til å uttrykke seg. Dette har medført stor variasjon i hva respondenten vektlegger og hvordan de velger å ordlegge seg, og det har medført ulike beskrivelser av ett og samme fenomen. I forståelsen av den informasjonen vi faktisk har samlet inn, har dette innebåret en utfordring som det har vært nødvendig å være bevisst på (Martinsen, 2016, s. 96). Ettersom vi har intervjuet ledende personell i kun en av flere avdelinger i Oslo politidistrikt, så kan vi ikke med sikkerhet si noe om hvorvidt funnene vi har identifisert også har relevans for andre tilsvarende caser (Jacobsen, 2016, s. 131).

Hva gjelder generalisering ville vi trolig oppnådd større presisjon ved å velge en kvantitativ tilnærming, med mange respondenter og standardiserte svar. Dette ville trolig gitt studien en større troverdighet ved at vi kunne spurt et stort utvalg av deltakerne i endringsprosessen – på alle nivå – om deres syn i saken. En kvantitativ undersøkelse med standardiserte spørsmål ville også gitt en enklere databehandling og større presisjon ettersom empirien omgjøres til tallverdier. Tall er enklere å generalisere enn ord, men vil samtidig også være vanskeligere å tolke ettersom den kun gir begrenset kunnskap om konteksten ved at respondentene ikke kan beskrive situasjonen med egne ord (Jacobsen, 2016, s. 137). Funnene ville derfor kunne fremstå som virkelighetsfjerne.

Styrken i valgt opplegg er derfor at vi, ved å snakke med respondentene, har kunnet innlede en naturlig relasjon til de vi snakket med og vi har kunnet innlede en åpen dialog omkring de ulike temaene. Ved å la respondenten uttrykke seg fritt har respondentene trolig tilført

oppgaven en større nyanserikdom og vi har kunnet forstå fenomenet i et mer sammensatt bilde (Jacobsen, 2016, s. 130).

Vårt valg om å analysere tre ulike virkemidler, og ikke eksempelvis kun ett av dem, kan også medføre en svakhet i metodevalget. De formelle rammene som ligger til denne oppgaven har medført at vi i svært begrenset grad har kunnet kontrollere for andre faktorer knyttet til våre funn. Vi har ingen supplerende data som kan forklare hvorfor ting har blitt som det har blitt, og vi har få muligheter til å bekrefte eller avkrefte hvor i hierarkiet noe eventuelt har stoppet opp. Ved å fokusere på flere virkemidler, og ikke kun ett, har vi på den annen side beriket oppgaven med en bredere fokus, og trolig en dypere forståelse av valgt case.

4.2.1 Validitet

Validitet handler om graden av gyldighet i en studie, eller mer presist i hvilken grad empirien besvarer problemstillingen. Validiteten vurderes gjerne i to kategorier (intern og ekstern) som hver for seg belyser studiens gyldighet. Ved den ene kategorien i hvilken grad studien har intern validitet ved at vi har empirisk dekning for de konklusjonene vi trekker, og ved den andre i hvilken grad konklusjonene har relevans eller gyldighet i andre eksterne sammenhenger (Jacobsen, 2016, s. 17). Ved å velge en kvalitativ tilnærming basert på semi-strukturerte intervjuer vil det ligge en svakhet i at empirien er samlet inn ved å spørre mennesker som selv er en del av endringsprosessen. Stilt ovenfor en intervjusetting kan respondentene ha vanskeligheter med å avsløre eller oppgi virkeligheten (Jacobsen, 2016, s. 229). Vi har derfor hele tiden hatt et bevisst forhold til at virkeligheten ikke nødvendigvis er slik den beskrives. Dette perspektivet hadde vi også under arbeidet med intervjuguiden. Når man forsøker å samle inn empiri i den hensikt å beskrive en virkelighet, vil det ligge en utfordring i at dette rent faktisk kan bidra til å endre respondentenes oppfatning av virkeligheten. Det at vi er to som forsker på temaet, riktig nok i samme oppgave, har imidlertid bidratt til en økt validitet ved at datamaterialet og konklusjonene har blitt gjennomgått og validert av to forskere og ikke bare en (Jacobsen, 2016, s. 235).

På den andre siden fremheves den interne validiteten som casestudiens styrke ettersom observasjonsenhetene har inngående kjennskap til det de uttaler seg om (Andersen, 2013, s. 14). Vår kvalitative tilnærming går kun i dybden på deler av endringsprosessen og blir slik sett mindre representativ empirisk enn om vi hadde snakket med et større utvalg i prosessen (Andersen, 2013, s. 14).

4.2.2 Reliabilitet

Tett knyttet til begrepet validitet ligger begrepet reliabilitet. Hvorvidt en studie oppfattes som pålitelig eller ikke vil i stor grad avhenge av hvor tillitsvekkende undersøkelsesopplegget fremstår for leseren. Det er et etablert faktum at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen samlet, eller hver for seg, kan påvirke resultatet av studien (Jacobsen, 2016, s. 241).

Undersøkelsesopplegget påvirker respondentene ved at de blir observante på vår tematiske tilnærming. Bevisst eller ubevisst kan respondentene forberede seg ved egenrefleksjon, informasjonssøk eller på annen måte gjøre grep som endrer informantens tilnærming, kunnskap eller forståelse. Dette fenomenet omtales gjerne som *Intervjuereffekten* (Jacobsen, 2016, s. 242). Ved at vi benytter flere informanter, som hver for seg uttaler seg om fenomenet, har vi trolig redusert eventuell negativ påvirkning av intervjuereffekten. Vi har forsøkt å opptre så nøytralt som mulig i intervjusettingen og holdt spørsmålsstillingen så åpen som mulig slik at informanten har fått rom til å uttrykke seg selvstendig og med minimal påvirkning. For å unngå påvirkning som følge av intervjukonteksten har vi bevisst gjennomført planlagte intervjuer. Samtlige intervju er gjennomført på informantenes arbeidsplass slik at tema og omgivelser har hatt sammenheng. For å ytterligere sikre kvalitet i empiriinnsamlingen har vi i tillegg til notater benyttet lydopptak og transkribering. Tolkingsrommet i ettertid har blitt betraktelig redusert ved at all analyse er utviklet med bakgrunn i intervjuenes faktiske samtaleinnhold og ikke kun sporadiske notater og vår egen hukommelse. Dette kombinert med at vi er to forskere, som begge har deltatt på intervjuene, er med på å styrke reliabiliteten i studien.

4.3 Datainnsamling

I forkant av undersøkelsen ble det sendt ut en forespørsel om deltagelse i studien med et tilhørende informasjonsskriv som beskriver formålet med undersøkelsen og annen relevant informasjon (vedlegg A). Vi la også ved et utkast til intervjuguide slik at respondentene kunne sette seg inn i tematikken før de tok stilling til eventuell deltakelse. Samtlige forespurte valgte å takke ja til deltakelse. Når vi hadde fått bekreftelse på deltakelse ble det avtalt tidspunkt for intervju. Samtlige intervju ble gjennomført innenfor en tidsperiode på tre uker.

Intervjuguiden ble utarbeidet parallelt med litteraturstudiene. Tematikk og spørsmål ble gradvis til etter hvert som vi fikk økt kunnskap om ledelsesteoriene. Intervjuguiden er bygget opp tematisk etter temaene visjon, ledelse og kommunikasjon. Temaene tar utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål og belyser relevante deler av endringsprosessen. Den

tematiske inndelingen ga samtalen en metodikk som på en god måte bidro til å strukturere intervjuet. I arbeidet med å utvikle gode og relevante spørsmål var det en utfordring at man stort sett kun kan forvente svar på det man spør om og at spørsmålene i seg selv kan bidra til å endre respondentenes virkelighetsoppfatning. Respondentene er ikke immune mot påvirkning og vil kunne falle for fristelsen å endre eller fremstille virkeligheten i sin favør (Jacobsen, 2016, s. 230-232). Vi har derfor forsøkt å formulere spørsmålene på en slik måte at vi var sikre på at det endelige empirigrunnet var tilstrekkelig for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Dette innebar blant annet å unngå typiske ja og nei spørsmål.

4.4 Presentasjon av respondenter

En god informant bør ha særlig god oversikt over temaet og innsikt i problemstillingens fokusområde. De bør være ressurssterke innenfor sitt domene og beherske sitt fagfelt og ha tilgang på informasjon (Andersen, 2013, s. 120). Respondentene vi valgte sitter alle i ledergruppen til FNB som består av fem seksjonssjefer og en driftsenhetsleder. Disse er sjef for Beredskapstroppen, sjef for Bombetjenesten, sjef for Krise- og gisselforhandlertjenesten, sjef for Den Kongelige politieskorte, sjef for Politihelikoptertjenesten og sjef for FNB. Samtlige sitter selv i prosessen, har god kjennskap til fagområdet.

4.5 Etske vurderinger og faren for forforståelse

Det er åpenbare fordeler og ulemper ved å ha nærhet og innsikt til den prosessen man studerer. Vår fordel som forskersteam er at vi begge har operativ erfaring fra henholdsvis politiet og forsvaret, og har gjennom det erfaring med både organisasjonen vi studerer og statlige endringsprosesser. Ulempen med dette er at vi kan være sårbare for både forforståelse og subjektivitet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2004, s. 40-41). Det at vi har kjennskap og meninger om fenomenet vi studerer medfører at all informasjon vi samler inn, være seg datagrunnlag eller litteraturanalyser, blir «filtrert» igjennom vår subjektive oppfattelse av fenomenet. Vi har håndtert denne utfordringen ved å ha en kritisk tilnærming til vår egen vurdering i alle faser av studien.

Vider har en av oss et leder-undergitt forhold til to av respondentene. Dette kunne vi enkelt omgått ved å utelate disse respondentene, men vi valgte å inkludere alle i ledergruppen da dette ikke oppleves som en utfordring hverken for arbeidsgiver eller ansatt.

5 Funn og analyse

Formålet med denne studien har vært å se i hvilken grad politiet har lyktes i å etablere og implementere en effektiv strategi for de delene av politiets endringsprosess som vi har valgt å se på. Ved å analysere litteratur knyttet til ledelse i endringsprosesser, deriblant litteraturen politiet selv legger til grunn, har vi dannet et teoretisk rammeverk for hvilke viktige innsatsfaktorer som kjennetegner en vellykket endringsprosess. I det påfølgende vil vi sette det teoretiske rammeverket opp imot vårt innsamlede datagrunnlag, for deretter å analysere i hvilken grad virkemidlene som fremgår av endringsstrategien har hatt ønsket innvirkning på endringsarbeidet nedover i organisasjonen. Vi tar utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene våre og bruker dem aktivt som kapitteloverskrifter i den videre analysen.

5.1 I hvilken grad er mål og visjoner drivkrefter for omstillingen, og i hvilken grad er de oppfattet som gyldige?

Vi peker her på hvorvidt vår forskning viser at det eksisterer en visjon og et mål, og om de er forstått og oppfattet som gyldige. Et hovedfunn fra våre intervju med respondentene er at svarene indikerer at en klar visjon for endringsprosessene mangler. Vi tar med noen sitater som underbygger dette, der vårt spørsmål er om det er etablert en visjon eller lignende for endringsprosessen (i OPD og FNB):

Jeg synes det er litt vanskelig å svare på. Jeg satt og tenkte på det her og det er ingen visjon som er skrevet, det er ingen visjon som jeg kjenner til, utover at lederplattformen er brukt veldig aktivt for å,(...) som motivasjon for å kunne stå i den endringen som kommer. (...) Jeg opplever vel at Oslo har hatt (en visjon) egentlig, visjonen til Oslo politidistrikt som egentlig har vært holdt klart også i denne endringsprosessen: På jobb for en trygg hovedstad. (R01, 2018)

Og videre.

Visjonen er ganske vanskelig å finne egentlig, vi hadde en visjon i Oslo politidistrikt,(...) så slo Oslo seg sammen med Asker og Bærum og (...visjonen) til direktoratet har jeg vel egentlig heller aldri sett, men det er klart at det egentlig ikke er vanskeligere enn å tenke seg at vi har kontinuerlige visjoner og mål i politiloven. Det ligger jo helt klart der. Oppdraget ligger klart der og tikker. Og det er trygghet, og kunne sørge for at borgerne har en politisær virksomhet som er effektiv, den er jo helt klart forankret der. (R06, 2018)

Og der vi spør mer direkte om det foreligger et konkret oppdrag til FNB:

Eh, målet med omstillingen er jo enhetlig politi, og så ligger det nok også et ønske om en effektiviseringsgevinst uten at det nødvendigvis er veldig uttalt i omstillingsprosessen. Og at det skal være en lik polititjeneste i Oslo og Hammerfest egentlig. Det er vel det det ligger et ønske om. Og at man skal ha dyktige fagmiljøer å spille på. (R03, 2018)

Og respondent 4 følger opp med følgende refleksjon.

(...) er du en ressurs på de nasjonale så har du beredskapssystemene våre som sier noe om hva vi skal være og hva vi skal levere. Og så er det alltid frustrasjon om at de ikke er konkrete nok, altså hva er innsatsevne eksempelvis. Og, så har man da, hvertfall litt i historisk perspektiv så har man definert selv hva er godt nok. Hvis jeg skal være landets, eller politiets særskilte kompetanse på noe, så er det ikke noe nærmere beskrevet enn det. Det har ikke vært det, og så har vi definert hva betyr det for oss. (R04, 2018)

Svarene indikerer helt tydelig at det ikke er lagt en bevisst strategi for å sikre at sentrale steg i Kotter (og POD) sin modell (jf. kap. 2.1.3) blir ivaretatt. Eventuelt kan det være lagt en strategi, men denne synes da enten ikke å ha nådd frem til ledergruppen, eller blitt oversett av denne. Vi sikter da til steg 3: *"Developing a vision and strategy (POD: Utvikle visjon for reform)"*, og steg 4: *"Communicating the change vision (POD: Skape engasjement for endring og involvere)"*.

Når vi kommer til spørsmål om målene er tydelige og forstått nedover i enheten synes respondentene det er vanskelig å peke på konkrete mål for FNB-omstillingen utover de generelle målene som er satt for selve politireformen og PNP. Tendensen er at når det kommer til selve mottaksprosjektet for nytt beredskapssenter så er det fortsatt vanskelig å få konkrete svar på om det foreligger en tydelig visjon, men i den prosessen er selve målene tydeligere og langt bedre forstått og forankret:

Ja, du kan si, for FNB så har eiers føringer (mottaksprosjektet) vært tydelig. Vi skal ha redusert responstid og økt responskvalitet. Og det har vært gjennomgående fra starten av. Også ligger det til rette for at man skal kunne oppnå det ved at man samlokaliseres. (R05, 2018)

I totalen mener vi at vi gjennom intervjuene har gjort noen interessante funn når det gjelder eksistens av visjon og mål, og i hvilken grad de oppfattes som gyldige og forankret. Vi opplever at flere av respondentene oppgir at FNB har blitt skjermet og at det ikke har vært så mye endring. Det kan synes som om endringsbehovet ikke er oppfattet til å gjelde FNB i tilstrekkelig grad til at ledergruppen FNB har iverksatt nødvendige tiltak for å komme i forkant og sette seg selv i førersetet som en endringskoalisjon. Vi kan hevde at de har sett seg

selv mer som ledere *i* en endringsprosess enn som ledere *av* en endringsprosess på dette punktet. Ut av det kan vi igjen hevde at OPDs endringsstrategi ikke har lyktes på punktet om mål og visjon, nettopp fordi det må være et hovedpoeng med endringsstrategien å ”vekke” organisasjonen slik at alle forstår at det treffer dem, i vårt tilfelle FNB.

Videre ønsker vi å drøfte hvorvidt mål og visjoner oppfattes som drivkrefter for omstillingen, og om vi finner belegg for at det vi vektlegger av sentrale ledelsesteorier i kapittel 3 også finnes igjen i respondentenes svar. Det vi i kapittel 3.1.1 skriver om at politiske målsettinger ofte vil inneholde kompromisser, motstridende elementer og uklarheter virker svært relevant for de delene av endringsprosessen lederne i FNB leder, og især de prosessene de skal lede videre fremover med etablering av nytt nasjonalt beredskapssenter. Ut fra svarene hos våre respondenter kan vi eksempelvis trekke frem de ulike forventningene de opplever knyttet til det nye beredskapssenteret enten som et tydelig nasjonalt beredskapssenter eller også som et nasjonalt kompetansesenter. Selv om det til dels er overlappende funksjoner, vil en forventning om at FNB skal være en nasjonal faginstans for kompetanseutvikling innenfor sine områder for hele etaten gi en helt annen visjon og påfølgende strategi, enn om de primært skal levere nasjonal bistand til oppdragsløsning, med lav responstid og høy responskvalitet som sin hovedvirksomhet.

Selv om, eller kanskje til og med på grunn av at, det kan pekes på som en stor utfordring at målene er uklare, komplekse og ustabile er det derfor naturlig å tro at etablering av en formålsdefinisjon og en klar visjon for FNB vil kunne skape felles verdier, gi en retning for arbeidet, skjerpe enhetens fokus og fungere som grunnlag for å prioritere ressurser riktig. Det kan innvendes at det er ulike resultater fra empiriske studier på hvor mye resultat og effekt slikt arbeid med visjoner gir. Men flere undersøkelser konkluderer med at det ofte er de mindre svulstige og mindre ambisiøse formuleringene som gir størst effekt. Altså at de beste visjonene er de som klarest antyder hva man skal gjøre og hva man ikke skal gjøre, altså tilkjenner den grunnleggende forståelsen av hva man driver med (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 55). Og det kan hevdes at offentlig sektor som ikke har klare profitt-orienterte måleparameterne å forholde seg til, sågar er enda bedre tjent med å ha klare visjoner nettopp for å kompensere for akkurat det. Det er nærliggende å tro at en enkel, men tydelig visjon med tilhørende mål vil være svært hensiktsmessig som drivkraft for FNB sin virksomhet og for endringsprosessene de er inne i.

Spørsmålet er i tillegg ikke bare i hvilken grad de er etablert og oppfattet som gyldige, men også om de dermed fungerer som drivkrefter. Der vi ovenfor forholdt oss til selve visjonen,

eller fravær av en etablert og gyldig visjon, ser vi nå på i hvilken grad det er lagt arbeid i å bryte ned, tidfeste og operasjonalisere mål slik at de oppfattes som gyldige og aktivt kan styres mot slik at de fungerer som drivkrefter. Der kan vi bruke et par sitater fra respondentene der vi spør om det er etablert delmål eller uttalte resultatmål for prosessene:

Ja for egen seksjon så er det en helt tydelig delmålsprosess med milepæler og det handler om implementering av den nye kapasiteten, og den er forankret helt opp til departementet. Og det er politidirektoratet som holder i det. (...)Så er det kanskje noen som mener den er ambisiøs. Også er jeg skrudd sammen slik at på ett punkt må vi ta risiko for å drive dette frem og ha nok kraft i egen organisasjons. Dersom dette ikke hadde vært tydelig kommunisert så er det vanskeligere for meg å få med alle ansatte på seksjonen. Vi har konkrete datoer vi skal levere. (R05, 2018)

Og videre.

(...) målsetningene som politimesteren hadde på å etablere et sterkere nasjonalt fokus, det har vi delvis lykkes med. Så vi har jo delvis lykkes vi også. Men jeg mener vel at man burde gått lengere når man først gjorde det. Det er bra det som er gjort, men det er ikke nok. (R01, 2018)

Respondenten viser til at det ble bedt om klare anbefalinger fra de nasjonale ressursene, men at det for de involverte ikke ble oppfattet som at anbefalingene ble fulgt:

(...) så ble vi jo allikevel heftet på Oslo-løpet. Skal en si, (...) de anbefalingene vi gav gjennom endringsprogrammet hvor alle de nasjonale var representert de... intensjonene ved de er fulgt, men anbefalingen vår er ikke fulgt. (R01, 2018)

Det siste svaret peker mot en tendens flere av respondentene er inne på, at noe av den involveringen som har vært gjennomført, ikke har blitt opplevd som reell. Og at de tiltakene som har blitt gjennomført har handlet i all hovedsak om strukturelle grep for å få likheten i organisasjonskart som PNP har styrt mot (jf. kap 2.2). Mens de mer offensive tiltakene som kan hevdes å handle mer om kvalitet, har blitt lagt til side. Dette kan eksemplifiseres med følgende sitat der samtalen handler om fokuset i politianalysen (jf. kap 2.1):

(...) vi hadde også forventninger til at politianalysen også skulle innbefatte de nasjonale beredskapsressursenes endringsbehov, det ble ikke vedtatt, det ble utsatt og det har skjedd i hvert fall et par ganger, at de har tatt opp tematikken og anbefalt at noen andre ser på det. (R01, 2018)

Vi kan hevde at også neste sitat leder hen mot det samme, nemlig at mange av endringene er styrt av generelle føringer for å skape (strukturell) likhet i alle landets politidistrikter, mens det er styrt unna håndtering av kvalitetsmessige grep som kan kreve mer offensivitet og mer fremoverlent lederskap.

Ja, altså da er vi inne på disse teoriene dere studerer i forhold til endringsledelse, og det å forberede adferdssystemet og ledelsessystemer, altså disse systemene. Man må berede grunnen, lederne må berede grunnen, og være en visjonær. Man må rett og slett se litt inn i fremtiden og forklare. For det kommer man godt inn på. For dette har ikke vært en ledelsesprosess. Dette har bare vært; slik blir det, og så ble det sånn. Så der hopper man egentlig bukk over det som er det essensielle i endringsprosessen, nemlig det å lede den. (R02, 2018)

Når vi holder disse funnene opp mot det vi skriver om drivkrefter i kapittel 3.2 så ser vi at målene bare i liten grad virker som drivkrefter. Vi hevder at det mangler en visjon og også et tydelig oppdrag for endringsprosessen i FNB, noe som slår bein under mye av grunnlaget for å drive frem og få effekt av en endringsstrategi. Vi kan peke direkte tilbake på Burke sine svært tydelige uttalelser om hvor viktig dette er : *"The order (mission, then strategy) is important for reasons of common sense. - How could strategy be implemented effectively if the mission were not articulated?"* (Burke, 2014, s. 237).

På tross av fraværet av en etablert visjon som oppfattes som gyldig og forstått finner vi selvsagt også eksempler på at det foreligger mål som det aktivt styres mot. Vi har nevnt milepæler og mål som oppfattes som tydelige i mottaksprosjektet, og vi finner eksempler på dette når respondentene er inne på aktiv bruk av mål som drivkrefter i egen seksjon:

Ja, de må forstå hva de skal, hvorfor de skal det. Og har du da eierskap til det i tillegg gjennom involvering så utvikles dette her over tid og vi får forhåpentligvis da denne prestasjonskulturen hvor folk hele tiden ønsker å være, eller jobber mot å være verdens ledende innenfor sitt fagfelt. (R04, 2018)

Og i relasjon til det vi er inne på i kapittel 3 om at alle krefter er drivkrefter i en endringsprosess så kan vi ta med et sitat som handler om motstand blant de ansatte i administrative støttestabers som måtte flytte ut av sine seksjoner og etableres samlet som en FNB-ressurs:

Motstand for de fleste har jo ikke vært der i det hele tatt slik jeg ser det. Men når du kommer til de som forsvant ut, så var det, eh, jeg vil kalle det en sunn reaksjon jeg da. Så det var ikke lett og når man leste begrunnelsen for hvorfor noen skulle endre arbeidsoppgaver, så var det ikke helt lett å kjenne seg igjen. Fordi rett og plikt, (...) måten rett- og plikt-vurderingen ble gjort. Det var jo så mekanisk, opplevde vi da. Vi satt og leste opp hva som egentlig var begrunnelsen. Og det å si at det var en stor motstand.. jo det var nok en stor sorg og en motstand også, men jeg tror ikke noen av de som jeg hadde med å gjøre så noe vits eller hensikt i å kjempe imot fordi de så at målet for reformen var slik den var. Så de så jo at det var en viss fornuft i dette også. (R06, 2018)

Oppsummert vil vi hevde at mål som det aktivt styres mot er drivkrefter i FNBs endringsarbeid, men at det i varierende grad er gjeldende for selve samkjøringen av de fem seksjonene som er etablert og skal videreutvikles som én felles enhet. Det foreligger mål fra PNP som det styres mot når det gjelder en lik struktur, og det foreligger mål og delmål i seksjonene som det styres mot både gjennom enhetslederens og seksjonsledernes årlige intensjonskriv. De interne målene synes å være oppfattet som gyldige. Målene som er implementert gjennom PNP oppleves derimot som pålagt ovenfra, og som noe som skal drives gjennom uavhengig av hensiktsmessighet i et spesialistmiljø som FNB. De målene det er ønsket at skal jobbes med for å heve kvaliteten, kunne fungert som sterke drivkrefter. Men på flere områder kommuniserer respondentene noe annet. De føler at det ikke er vilje og besluttsomhet nok i lederskapet i nivåene over FNB til å ta de nødvendige grep for å få ut den effekten som politireformen peker mot; at FNB som spesialistmiljø for beredskap skal styrkes som nasjonalt bidrag.

5.2 I hvilken grad er det etablert en lederkoalisjon og disponerer denne koalisjonen nødvendig makt og myndighet?

Som det fremgår av teorien henvist til i kapittel 3.3, så vil en utpekt lederkoalisjon med nødvendig makt og myndighet være avgjørende for å drive frem endringsprosessen og sikre at de identifiserte endringsmålene nås. Vi skal i det påfølgende analysere respondentenes oppfatning av ledergruppens rolle som endringskoalisjon og deres oppfatning av gruppens makt og myndighet til å lede og gjennomføre de nødvendige endringene.

For ordens skyld vil vi dele analysen i to deler. Først vil vi se på i hvilken grad det er etablert en tydelig lederkoalisjon, eller at ledergruppen FNB i det minste har karakteristikkene som kjennetegner en lederkoalisjon. Deretter vil vi analysere i hvilken grad ledergruppen opplever å ha nødvendig makt og myndighet til å lede endringsprosessen.

Det er i hovedsak fire nøkkelkarakteristikker som bør prege en lederkoalisjon (jf. kap. 3.3.1). Den må ha posisjonsmakt slik at gruppen kan få fremdrift i endringsprosjektet, og gruppens medlemmer må representere relevante nivåer, funksjoner og fagfelt. Dernest må gruppen ha kredibilitet gjennom en sterk posisjon og et godt renommé i organisasjonen, både oppover og nedover. Videre er det vesentlig for å kunne lede endringsprosessen og organisasjonens medlemmer at lederkoalisjonen faktisk har lederkompetanse til å sørge for en effektiv endringsprosess.

Vår analyse av datagrunnlaget indikerer at ledergruppen i stor grad har det som teorien omtaler som posisjonsmakt. Samtlige sitter i formelle posisjoner i ledergruppen, og samtlige oppgir at de føler at egen seksjon responderer godt på de endringene som lederne implementerer gjennom utvidelser i sine seksjoner. Videre kommer det frem under intervjuene at ledergruppen besitter en stor grad av ekspertise både innen fagfelt og ledelse. Ledergruppen fremstår slik sett å inneha den nødvendige kompetanse og utdanning. Samtlige har gjennomført politiskolen, og flere har deltatt på OPDs lederutviklingsprogram og studiene Ledelse- og organisasjonsutvikling (LOU) I og II i regi av Politihøgskolen. Endringsledelse var sågar et undervisningstema i både program og studier. I tillegg har flere av respondentene tilleggsutdanning slik som studier i operativ psykologi, stabsskole m.m. De opplever selv å ha stor kredibilitet i egen organisasjon. Respondent 1 beskriver det slik på forespørsel om han tror egen kompetanse har virket inn på resultatet så langt:

Jeg har i hvert fall en oppfatning av meg selv som leder, at folk stoler på meg. Og det skyldes nok at jeg har vært her lenge, jeg har gått gradene, jeg har vært på alle nivå, og jeg har tatt en del utdanning som gjør at jeg trur at folk stoler på meg. Så når jeg sier noe og klarer å forklare hvorfor, så føler jeg at mannskapene i stor grad lytter til meg. (R01, 2018)

Og det gir en gjennomføringsevne?

Ja, og det har virket inn på resultatet. (R01, 2018)

I tillegg til de rette egenskapene må koalisjonen også ha makt og innflytelse slik at endringene kan gjennomføres, og om nødvendig tvinges igjennom. Som det fremgikk i kapittel 2 så ble de nasjonale bistandsressursene besluttet samlet i den nye driftsenheten FNB, og prosessen ble ledet av OPD. Seksjonssjefene fra de nasjonale bistandsressursene og den nåværende sjefen for FNB var også med i arbeidsgruppen da disse utgjorde ledelsen og fagkompetansen innen de nasjonale bistandsressursene. Hensikten med arbeidsgruppen var således å analysere og konkludere med hvilken utforming FNB burde ha. Det at nøkkelpersoner ble tatt med i arbeidsgruppen indikerer således en påvirkningsmulighet, men som respondent 1 beskriver det så var den reelle involveringen heller begrenset:

Vi hadde blant annet et prosjekt som gikk i FNB, og det var at når vi ble laget til en egen enhet, så kom ikke teknisk og taktisk spaning inn i vår organisering. Eh, det hadde vi forventninger om og vi hadde stor tro på at vi skulle få det til. Da ble det satt ned en arbeidsgruppe fra politimesteren som skulle se på det. Med det som utgangspunkt at hvor skal vi plassere spanerne og undercoveragentene i den nye organiseringen. Den opplevde jeg ..., jeg har ingen positive erfaringer fra den

prosessen. Det var en skinnprosess, hvor de som ledet arbeidsgruppa hadde bestemt seg på forhånd. (R01, 2018)

Så du ble ikke involvert?

Jeg var med, men jeg opplevde ikke at det var en reel mulighet. (R01, 2018)

Følelsen av medbestemmelse var ikke der?

Nei. Og det gikk så enkelt på at jeg opplevde at de som ledet gruppen hadde bestemt seg på forhånd. En ren «tick-off». Så da føler en jo en form for ineffektiv arbeidsgruppe som jeg og min sjef var med i, men som jeg følte vi ikke hadde en reel mulighet til å kunne påvirke. (...) når man setter en arbeidsgruppe, hvor man får et mandat og hvor analyse så til de grader tok til orde for ett syn og man opplever da at det ikke er vilje i det hele tatt på andre siden av bordet til å, i alle fall, og diskutere på en ordentlig måte. Jeg vil ikke si det overrasket, men det var litt skuffende at vi ikke klarte å komme lenger på den prosessen. (R01, 2108)

Det at man ikke får gjennomslag for sine syn i saken er i seg selv ikke noe galt, og det kan være mange tungtveiende grunner for hvorfor en løsning velges fremfor en annen. Det fremstår imidlertid som klart at ledergruppen FNB ikke selv opplever å ha tilstrekkelig påvirkningsmuligheter på de overordnede prosessene. Det påpekes av flere respondenter at de i dag opplever dialogen mot Politimesterens stab som svært god, men at prosessen som førte til selve sammenslåingen ble oppfattet som en «skinnprosess». Deres omforente opplevelse er at lederne for de nasjonale bistandsressursene hadde minimal påvirkning på utfallet av prosessen, og at deres faglige vurderinger ikke ble tatt til følge.

Hvorvidt dette handler om forutbestemt politikk, slik som vi oppfatter at respondent 1 antyder, eller om det handler om svak involvering og manglende referansemakt har vi ikke lykkes å bringe på det rene. Det som imidlertid fremstår som et relevant funn er et forhold som flere av respondentene trekker frem vedrørende etableringen av nivå 2. Under etableringen av FNB ble det samtidig besluttet at FNB, som alle andre driftsenheter på nivå 2 i distriktet, skulle ledes av en leder med en politifaglig og en administrativ støttestab. Denne politifaglige staben har imidlertid ennå ikke kommet på plass i FNB. Videre når det gjelder etableringen av nivå 2 i OPD så kom lederne av de nye enhetene svært sent på plass. Av de 11 driftsenhetene på nivå 2 (jf. kap. 2.1) ble lederstillingen i FNB ikke utlyst, men videreført fra den nylig reorganiserte spesialseksjonen, mens de andre nivå 2-lederne ikke ble ansatt før etter at mye av endringsprosessene i de nye enhetene var etablert, eller i det minste kommet

svært langt. Som respondent 3 beskriver det, kan det fremstå som om mangelen på en tydelig lederstruktur på nivå 2 har vært en utfordring for endringsprosessene:

Jeg tror det hadde vært mindre smertefull for enkelte om (...) mesteren (Politimesteren i OPD) hadde fått på plass nivå 2 på et mye tidligere tidspunkt. Så hadde han hatt mye større støtte for gjennomføringen av PNP. (R03, 2018)

Når vi følger opp med spørsmål om dette nivået kunne hatt en viktig rolle som en endringskoalisjon, eller endringsteam bekrefter respondent 3 dette:

Ja, et endringsteam. Da hadde han (Politimesteren i OPD) etablert en ledergruppe tidlig. I dag så kom den sist omtrent. Derfor så har den jo ikke hatt den derré overvåknings-støtten i forhold til disse endringene. For hele toppledelsen har sittet i usikkerhet. Så hadde man fått på plass nivå 2 så hadde veldig mye vært lettere nedover tror jeg. (R03, 2018)

Nettopp det forhold at ledernivå 2 ikke kom på plass før senere i prosessen trekker flere av respondentene frem som en åpenbar svakhet. Det indikerer slik sett at intensjonen ikke har nådd ned til nivå 2 når det gjelder den strategiske planens mål om å etablere tydelige endringskoalisjoner.

Det kan videre se ut til at de fleste av respondentene ser behovet for en endringskoalisjon, og at de ser svakheten ved at dette ikke ble formalisert tidlig i endringsprosessen. Når det er sagt, så trekker også flere respondenter frem at de aldri har vært i tvil om hverken sin egen og ledergruppens rolle. De har imidlertid slitt med å ta nødvendig styring og planlegge fremover ettersom det har hersket tvil om hvem som faktisk skal utgjøre det nye ledernivået, og hvordan strukturen rundt dette skal se ut. Det kan synes som den politifaglige støttestab som ikke er etablert – og per dags dato står som en tom boks på organisasjonskartet – bidrar til å forsterke noe av usikkerheten. I tillegg til usikkerhet knyttet til lederstruktur oppgir flere av respondentene at de opplever at en del fullmakter har blitt holdt tilbake hos politimesterens stab. Tap av fullmakter har således medført manglende handlefrihet med påfølgende frustrasjon. Makt til å lede er som kjent et grunnleggende behov for enhver leder, og det er spesielt viktig i endringsprosesser (jf. kap 3.3.2). Respondent 6 trekker frem denne problematikken slik:

På grunn av endringene og kaoset som nødvendigvis kommer så har fullmaktene blitt inndratt og vært litt sentralisert. Jeg ser jo at ting må endre seg videre og at man ikke må stoppe opp å endre. Fullmaktene til å endre seg internt hos oss, de er veldig små. Jeg har et driftsbudsjett, og kan selvfølgelig la være å ansette noen og få penger til noe annet, men utover det er veldig mye låst til faste ting. Så er det helt klart at visst vi

ser opp til politimesteren så har han veldig mye av de samme dilemmaene (...), da må man nødvendigvis holde noen av fullmaktene til seg, hos politimesteren. Det er litt frustrerende for oss selvfølgelig. (R06, 2018)

Som det fremgår kan det virke som om ledergruppen FNB har forståelse for at noen av fullmaktene er trukket inn og flyttet oppover i organisasjonen. Det pekes samtidig på utfordringene knyttet til at politimesterens stab har et stort kontrollspenn. Dette kan ifølge to av respondentene utvikle seg til en større utfordring på sikt når det gjelder politimesterens evne til å lede de enkelte endringsprosessene i OPD. Respondent 3 beskriver utfordringen når det gjelder politimesterens kontrollspenn slik:

Det som kanskje vil være en utfordring etter hvert er at politimesteren har ganske mange under seg nå, og hvordan han klarer å favne over så mange. For han har mange enheter som han skal følge opp. (R03, 2018)

Politimesteren har inndratt noen av fullmaktene og tidvis påtvunget endringer – spesielt organisatoriske som sådan. Til tross for en viss frustrasjon over det som av flere oppfattes som styring ovenfra, så fremstår det likevel som at ledergruppen forstår nødvendigheten av tiltakene. De fleste respondentene trekker frem det overordnede målet som viktigst og at de aksepterer at dette må til for å nå målene. Et godt eksempel på denne aksepten er beskrivelsen til respondent 5:

Jeg har alltid formidlet at en endring, enhver endring smerter. Fordi det handler om å ta å røske opp i noe som er etablert for å få ut en forventet gevinst i andre enden. Det jeg mener med det, som jeg også har kommunisert til egen seksjon, er at vi må påregne å gi avkall på noe for at vi skal få noe i andre enden – for å treffe den overordnede visjonen. Og det er ikke alltid en enkel prosess fordi endringene berører menigmann. Man vil ha innflytelse på egen hverdag. (R05, 2018)

Det er vårt inntrykk at det har vært, og fortsatt eksisterer en endringskoalisjon i omstillingen av FNB. Samtlige respondenter trekker frem at de i stor grad føler at de har makt og myndighet til å gjennomføre de nødvendige endringsgrepene i egen seksjon. Der de ser utfordringer ser de også behovet, og ledergruppen fremstår som godt samkjørt med overordnet ledernivå. Respondent 5 beskriver denne dynamikken slik når vi spør i hvilken grad de har hatt nødvendig påvirkning i omorganiseringen internt i FNB:

Ja det er et ønske, ett tydelig kommunisert ønske om at organisasjonene skal se like ut, men samtidig føler jeg at vi står veldig fritt til å sette i sammen boksene akkurat slik vi ønsker det for å få ut den ønskede effekten. Så der har sjefen egentlig fått fullmaktene i fra politimesteren. Og når vi jobber med direktoratet så sier de; kom opp med forslag. Fortell oss hvordan dere skal organisere dere. (R05, 2018)

Kun en av respondentene trekker frem utfordringer knyttet til overordnet detaljstyring, men flere ser i ettertid at ledernivå 2 burde vært etablert tidligere slik at de som leder prosessen har felles fremtid med den organisasjonen de er i ferd med å endre. Ut ifra hva vi kan se fremstår som om at det, særlig innledningsvis, er noe sprik mellom strategiens intensjon om å muliggjøre endring gjennom tydelige lederkoalisjoner med makt til å lede, og hva respondentene oppgir som sin oppfatning av situasjonen. Etter beslutningen om hvordan FNB skulle se ut virker det imidlertid som ledergruppen har funnet sin plass, og at de i stor grad opplever å sitte med nødvendig makt og myndighet til å drive endringsprosessen videre, spesielt i sine respektive seksjoner.

5.3 I hvilken grad bidrar kommunikasjon til å redusere motstand mot endring?

I denne delen skal vi analysere i hvilken grad kommunikasjon har bidratt til å redusere motstand mot endringsprosessen. De fleste respondentene beskriver endringsprosessen, både etableringen av FNB og arbeidet med samlokaliseringen i nytt beredskapssenter, som relativt problemfritt hva gjelder de indre anliggender. Det fremstår som om organisasjonen i stor grad er moden for endringene som kommer, og at endringene slik sett er ønsket fra brorparten av de involverte. Hvorvidt dette utelukkende skyldes god kommunikasjon og et svært effektivt endringsarbeid forblir ubesvart. Dette da vi ikke har hatt mulighet til å kontrollere for andre forhold som kan påvirke de ansattes oppfatning av endringsbudskap og rasjonale for endringer. Det vi imidlertid ser, er at de fleste respondentene trekker frem viktigheten av god kommunikasjon og at de underveis i prosessen har arbeidet med å skape en forståelse. Her som respondent 1 beskriver det:

Det viktigste i alle endringsprosesser er ikke hva du gjør, men hvorfor du gjør det. Og ha veldig fokus på det. Hele tiden, hvorfor, hvorfor, for da tror jeg at mannskapene aksepterer ting, når de skjønner hvorfor man gjør det. (R01, 2018)

Respondent 2 følger opp med en bekreftelse på at endringene er ønsket, noe som kan tyde på at ledergruppen har lyktes i å implementere en forståelse, og med det et ønske om endring:

I organisasjonen så er det jo både vilje og en evne og et ønske om akkurat denne organisasjonsendringen". (R02, 2018)

Som vi husker fra teoridelen, så var en av lederkoalisjonens fremste oppgaver nettopp det å etablere et opplevd behov for endring (jf. kap. 3.4.2). Vi kunne her selvfølgelig konkludert

med at endringsprosessen er - og har vært - preget av god kommunikasjon og slått oss til ro med det. Flere av respondentene beskriver imidlertid informasjonstilfanget som overveldende. Flere benytter begreper som overkommunikasjon på spørsmål om hvorvidt de opplever kommunikasjonen ovenfra som god og dekkende for ledergruppen i FNB sitt behov. I følge flere av respondentene har det de opplever som overkommunikasjon det uheldige resultat at det blir mindre og mangelfull informasjon nedover i organisasjonen. Flere seksjonssjefer beskriver utfordringer knyttet til det å filtrere ut det vesentlige fra det uvesentlige for å kunne informere egne ansatte. Resultatet er i mange tilfeller at relevant informasjon drukner i havet av generell endringsinformasjon. Respondent 2 beskriver det enkelt slik:

Det har helt sikkert blitt kommunisert godt, men det jo så mye informasjon at det er jo ikke en sjans for å få med seg all informasjon i denne prosessen. (R02, 2018)

Samtlige ledere i ledergruppen har i tillegg til å delta i endringsarbeidet, også full jobb med å levere en operativ tjenesteleveranse. Flere av respondentene oppgir at de derfor sjelden eller aldri har tid til å analysere informasjonen som kommer for så å bryte denne ned til informasjonspakker tilpasset sin seksjon. Konsekvensen av dette er at mye av informasjonen stopper opp på ledergruppenivå.

Tross i utfordringer knyttet til det å informere de ansatte fremstår det som om det har vært relativt lite motstand. Samtlige respondenter oppgir at endringsarbeidet har forløpt uten de helt store utfordringene. Det mest konkrete tilfelle av motstand eller misnøye finner vi trolig i prosessen med å etablere ny stabsstruktur i FNB. Samtlige sivile konsulenter ble flyttet bort fra seksjonene og opp i en felles administrativ støttestab. Respondent 2 uttrykker disse utfordringene slik:

Prosessen har hatt en negativ konsekvens i forhold til at konsulentene som tilhørte seksjonene er trukket ut av seksjonene og lagt inn i administrativ støttestab. Egentlig er de løftet opp i systemet, men det har medført stor uro, fordi at de har mistet sin identitet og de føler seg uten land. Så det har skapt veldig mye uro og ekstraarbeid i organisasjonen. (R02, 2018)

Kan du si noe om hvordan dette kommer til uttrykk, har det på en måte blitt organisert noe eller?

I praksis så kommer det til uttrykk ved at vi har mye sykemeldinger og folk slutter. Så det er et stort problem. (R02, 2018)

Du ser en direkte sammenheng der?

Ja, det er, det er en uttalt sammenheng. For dette er blitt tredd ned som en føring i organiseringen. (...) De ble faktisk flyttet ut og fikk dette her på kroppen. Og det har vært en større konsekvens enn man kunne forutse tror jeg. (R02, 2018)

Som det fremgår kan det fremstå som om noe av motstanden har sin grobunn i at de involverte ikke har fått ta del i beslutningene og at de ikke har blitt informert. Som det fremgikk i avsnitt 3.4.2, så er tidlig og saklig informasjon om hvorfor endringene er nødvendige og hvordan involvering skal skje vesentlig for å unngå motstand. Respondent 2 peker også i denne rettingen når vi utfordrer han på hva som kunne vært gjort annerledes for å unngå både motstand, og at folk velger å gå til det skritt å slutter eller sykemelder seg.

Man kunne ventet med prosessen (...) og isteden rede grunnen for hvordan man skal se ut når man flytter inn i senteret. Man kunne hatt en som kartlegger at når man kommer inn i senteret så skal konsulentene sitte sammen også videre. Og at man visste hva man gikk til istedenfor å over natten bli... (R02, 2018)

Så det går litt på forståelse her, og at folk ikke helt har sett helheten enda?

Ja, det gjør det. De har ikke sett helheten og de fleste har hatt en funksjon tilknyttet seksjonene og har på lik linje med operatørene en identitet, som de ble fratatt over natten, og den satt dypere enn man trodde. (R02, 2018)

Kan man tenke seg at dersom man hadde bruk mer tid på å kommunisere behovet og hvorfor, og bruk lengre tid på implementeringen, så ville man kunne fått en annet resultat?

Ja. (...) Man må berede grunnen, lederne må berede grunnen, og være en visjonær. Man må rett og slett se litt inn i fremtiden og forklare. For det kommer man godt inn på. For dette har ikke vært en ledelsesprosess. Dette har bare vært; slik blir det, og så ble det sånn. Så der hopper man egentlig bukk over det som er det essensielle i endringsprosessen, nemlig det å lede den. (R02, 2018)

Og hadde man gjort det så hadde det vært ...

Ja, da tror jeg det hadde vært bedre ja, helt klart. (R02, 2018)

Den manglende kommunikasjonen rundt etableringen av støttestabene hos det nye ledernivået på nivå 2 leder oss til et annet interessant funn. Endringer i maktforhold, frykt for det ukjente

og tap av identitet er alle kjente grunner til motstand (jf. kap 3.4.2). Flere av respondentene problematiserer det at denne etableringen fortsatt henger i luften. Ingen av respondentene vet hvem som skal utgjøre den politifaglige støttestab, det foreligger ingen – for ledergruppen – kjent finansieringsplan for staben eller hvilke stillingshjemler som skal dekke disse funksjonene, og det er fortsatt uklart hvilken makt og myndighet denne staben skal ha over seksjonene i enheten. Det er selvfølgelig en mulighet for at det rett og slett ikke er noen plan for dette og at dette er årsaken for at ingen på nivået tilsynelatende vet noe om det som kommer. Det er i stå tilfelle et oppsiktsvekkende funn i seg selv, og dette punktet kunne således vært flyttet opp under temaet mål og visjon, eller mangel på sådan. Er det derimot en overordnet plan for etableringen, fremstår den som svært dårlig kommunisert ned til ledergruppen i FNB. Det kan derfor fremstå som om dette kan være en uheldig kilde til motstand og konflikt i den videre endringsprosessen. Denne antagelsen bekreftes også av uttalelsen til respondent 1 når vi adresserer temaet:

Ja, jeg kan si det at, det ligger uforløst friksjon der som ikke er utløst enda. Den ligger der, og den kommer nå. Fordi at man har tatt det stegvis og nå er det på en måte hovedorganiseringen som er..., man må under styring og ledelse, kommando og kontroll, (...), der ligger det friksjonspunkter som kommer til å komme i neste fase. (R01, 2018)

Ok, så det ligger et potensial for motstand i fremtiden?

Ja. (R01, 2018)

Et av hovedtiltakene mot motstand er som kjent god kommunikasjon og den bør være effektiv, altså i en form og et språk som organisasjonen kjenner seg igjen i. Vi finner lite av denne kommunikasjonen rundt ledelsesstrukturen for nivå 2 i vårt datamateriale. Det gjelder både når det kommer til å adressere *hva* støttestab på nivå 2 i FNB skal ha av oppgaver, makt og myndighet, og *hvordan* denne staben skal organiseres og komme på plass.

Funn fra intervjuene peker mot at det ligger forventninger til at det kan oppstå motstand både opp mot at seksjonene kan måtte avgi stillingshjemler til en slik stab, og at det kan være sprikende forventninger til hvem som er aktuelle til å plasseres der og hvilke kompetansekrav som skal stilles. Dette er kilder til motstand som kan føre til en type motkrefter som ikke nødvendigvis er positive krefter slik vi beskriver det i kapittel 3.4. Dette ser ut til å være funn som burde være mulig å ta tak i så snart potensialet identifiseres, og før motstanden skaper

vanskeligheter i den videre endringsprosessen når FNB både skal videreutvikles og tilpasses innflytting i det nye nasjonale beredskapssenteret.

6 Oppsummering og konklusjon

Vi har i denne studien sett på endringsstrategiers innvirkning på endringsprosesser.

Driftsenheten *Felles nasjonale bistandsressurser (FNB)* i Oslo politidistrikt er inne i flere pågående endringsprosesser. Vår sentrale problemstilling har vært om politiets strategiske plan for endringsledelse har vært et effektivt virkemiddel i endringsprosessene, og i hvilken grad den er operasjonalisert nedover i organisasjonen. Grunnlaget for oppsummeringen er lagt gjennom beskrivelsen av selve enheten og endringsprosessene i kapittel 2, og det utvalget av teoretiske perspektiver og metode vi har vurdert som mest hensiktsmessig for vår studie og som er presentert i kapittel 3 og 4.

6.1 Oppsummering av hovedfunn

Første spørsmål er om mål og visjoner er drivkrefter for omstillingen, og i hvilken grad de oppfattes som gyldige. Vi mener her å ha gjort noen interessante funn. OPD sin endringsstrategi kan sies å ikke ha lyktes på punktet om mål og visjon, fordi respondentene ikke kan peke på noen etablert visjon for endringsarbeidet. Det må være et hovedpoeng med endringsstrategien å ”vekke” organisasjonen slik at alle forstår at det treffer dem. Vi må kunne hevde at våre funn viser at dette ikke er tilstrekkelig vektlagt sett i lys av hva politiet selv trekker frem som essensielt, nemlig at *”evne til å skape og kommunisere en god endringsvisjon og retning er det som har størst innvirkning på å sikre en varig endring og gevinst”* (POD, 2017, s. 7).

Videre indikerer våre funn at mål og visjon fungerer som drivkrefter for endring i prosessene vi har forsket på, men ikke i stor grad når det gjelder innvirkningen på den totale effekten av endringsarbeidet i FNB som en felles enhet. Vi vil hevde at bruk av mål og delmål virker å være drivkrefter i seksjonene hver for seg, men for enheten FNB som helhet er mål og visjon for utydelig til at dette brukes aktivt til å styre mot.

Når det til slutt gjelder om mål og visjoner oppleves som gyldige blir oppsummeringen i tråd med det ovennevnte. Mål som seksjonene gjennom seksjonslederne selv har vært delaktige i å utarbeide oppleves som gyldige og gir effekt i endringsarbeidet. Manglende mål og visjoner for FNB som enhet hemmer tilsvarende effekt på nivået over.

Spørsmål nummer to i studien handler om i hvilken grad det er etablert en lederkoalisjon og om denne disponerer nødvendig makt og myndighet. Vi vil hevde at POD sin strategi kan ha hatt noe effekt på endringsprosessen på dette punktet, men at den konkrete strategiplanen fra

POD fremstår som lite kjent og lite brukt med hensyn til sentrale virkemidler. Det kan virke som om endringsprosessene ledet fra OPD har vært styrt med en hard hånd preget av generelle og absolutte føringer. Vi trekker som konkrete eksempler fram at FNB har blitt tvunget inn i en struktur på linje med alle de andre driftsenhetene, og at en administrativ og politifaglig støttestab på nivå 2 ennå ikke er fullt ut etablert.

Dette medfører i totalen en god del usikkerhet når det gjelder hvorvidt det eksisterer en tydelig lederkoalisjon med nødvendig makt og myndighet. Et relevant funn i studien er at nivå 2 i Oslo politidistrikt klart burde vært satt tidligere. For mottaksprosjektet, som jobber med forberedelser til innflytting på det nye nasjonale beredskapssenteret, virker det derimot som om ledergruppen i FNB er en tydelig lederkoalisjon som settes i stand til å bruke virkemidlene vi har henvist til, og som i tillegg disponerer en større grad av makt og myndighet i prosessen.

Samlet sett fremstår ledergruppen i FNB som en lojal og kompetent endringskoalisjon med vilje til å endre. De fleste opplever å ha tilstrekkelig makt til å gjennomføre de pålagte omstillingene. Det er mange eksempler på at de har vært uenige, og flere har bidratt med tung argumentasjon for andre syn underveis i endringsprosessene i OPD. De fremstår likevel som svært lojale når beslutningene er tatt.

Et siste viktig funn vedrørende forskningsspørsmål nummer 2 kan være at ledergruppen i for liten grad er pekt på som en tydelig endringskoalisjon. Dette har medført at ledergruppen enda ikke har gått inn i rollen som ledere *av* en endringsprosess, men heller oppfatter seg som ledere *i* en endringsprosess.

Det tredje spørsmålet i vår studie har handlet om i hvilken grad kommunikasjon har bidratt til å redusere motstand mot endring. Slik det fremstår, så har det generelt vært lite motstand i FNB sine endringsprosesser så langt. Mye grunnet et ønske om endring i organisasjonen, men det kan hevdes at dette like gjerne skyldes at de mest kontroversielle endringene innad i FNB ennå ikke har trådt i kraft. Den motstanden som har vært kan synes å ha rot i manglende involvering og manglende forståelse for behovet for endring. Det kan i tillegg virke som noen ubehagelige tema har blitt skjøvet frem i tid. Dette funnet baserer vi på at vi registrerer at mye av endringsarbeidet så langt har handlet om seksjonenes interne utvidelser og endringer, mens de største endringene for FNB som en samlet enhet fortsatt ligger frem i tid. Her tilsier våre funn at kommunikasjon blir svært viktig i det kommende arbeidet knyttet til ledelse,

støttestaber, avgivelser av mannskap og kompetanse. Dette er områder der det kan eksistere underliggende motkrefter.

Vi kan også hevde at det i endringsprosessene i OPD har vært til dels svak kommunikasjon fra strategisk nivå, og da mye i form av overkommunikasjon. Lederne som har daglig operativ virksomhet som sin primære oppgave har formidlet at det har vært vanskelig å videresende substansiell informasjon til de lavere nivåene i organisasjonen. Dette kan medføre motstand og konflikt når ressursene dras inn for å etablere eksempelvis støttestaber ettersom seksjonene må avgi ressurser og ikke nødvendigvis ser behovet og hensikten.

6.2 Konklusjon

Helt avslutningsvis konkluderer vi ved å trekke frem de mest sentrale funnene fra vår studie av endringsstrategiers innvirkning på FNB sin endringsprosess.

Problemstillingen denne studien søker å besvare har vært:

Har politiets strategiske plan for endringsledelse vært et effektivt virkemiddel i endringsprosessen, og i hvilken grad er den operasjonalisert nedover i organisasjonen?

Våre funn tyder på at politiets strategiske plan for endringsledelse ikke har vært et effektivt virkemiddel i endringsprosessen i FNB som vi har studert. Vår påstand er at elementer fra planen gjør seg gjeldende, men planen er ikke operasjonalisert nedover i organisasjonen i form av en enhetlig og tydelig kommunisert strategi. Seksjonene ser ut til å ha benyttet bevisste virkemidler i sitt endringsarbeid, men disse er i henhold til våre funn ikke utarbeidet og implementert fra ledergruppen i FNB som en utpekt og samlet lederkoalisjon for endringsprosessen.

Vår konklusjon baserer seg på følgende hovedfunn som svar på våre tre forskningsspørsmål:

(1) Fraværet av en etablert visjon gjør at en viktig del av grunnlaget for å bygge en tydelig og effektiv endringsstrategi mangler. Det eksisterer til dels mål og milepæler i deler av endringsprosessen, men en tydelig visjon for hvor enheten FNB skal i fremtiden har vi ikke funnet i vår studie. Dette gjør at vi må gjenta spørsmålet i sitatet som vi henviser til i kapittel 5.1:

The order (mission, then strategy) is important for reasons of common sense. - How could strategy be implemented effectively if the mission were not articulated? (Burke, 2014, s. 237).

(2) Fraværet av en tidlig satt lederkoalisjon på nivå 2 i politidistriktet har svekket endringsarbeidet, og den manglende etableringen av en politifaglig støttestab i FNB bidrar til usikkerhet og kan muligens sies å ha hemmet effektiviteten i endringene av FNB som enhet. Usikkerheten rundt ledernivå og støttestab (også inn mot etablering på beredskapssenteret) kan potensielt bli en kime til konflikt og motstand.

(3) Samtlige respondenter oppgir å sitte med en god forståelse for hvorfor det er et behov for endring. De fleste oppgir at de har et klart bilde av hvor de skal, men vi har ikke klart å peke tydelig på hvordan dette er blitt kommunisert. Samtidig er det vanskelig å si noe sikkert når det gjelder kommunikasjonens påvirkning på motstand da det til nå har vært lite motstand. Den motstanden som har vært har blitt håndtert uten at vi har fått noen tydelig klarhet i hvordan, her sikter vi spesielt til flyttingen av den administrative støttestaben. I seksjonene mener vi våre funn tyder på at både mot- og drivkrefter er anerkjent som ønsket energi i endringsprosessen, mens det i enheten er en tendens til at motkrefter i seksjonene tolkes som interessemotsetninger og motstand heller enn ønskede krefter i den totale prosessen.

6.3 Betydning av funn og anbefaling for videre forskning

Vi har i løpet av vår studie fått innsyn i svært mange interessante perspektiver både fra utvalgt teori og fra intervju med respondentene. Mye av dette har vi ikke funnet plass til å dykke nærmere ned i grunnet oppgavens innretning og omfang. Vi avslutter med å trekke frem noen punkter vi mener kan ha særskilt betydning for prosessen eller videre forskning.

Fraværet av en etablert visjon som er forstått og oppfattet som gyldig ser ut til å hemme endringsarbeidet, og kan se ut til å være for lite vektlagt også i mottaksprosjektet for nytt beredskapssenter som er den store pågående prosessen for FNB fremover. Mottaksprosjektet jobber tydelig med en strategi med mål og milepæler, men det er vanskelig å identifisere en klar visjon som sier nøyaktig hva det ønskede fremtidsbildet som alle krefter skal settes inn mot er.

POD sin *Plan for endringsledelse* synes lite kjent, og vi har ikke forsket på hvordan denne har vært tenkt eller eventuelt også forsøkt implementert som strategisk virkemiddel i en politietat som tross alt står i en av sine viktigste endringsprosesser på lang tid.

Oppgaven har belyst noen interessante aspekter knyttet til viktigheten av en lederkoalisjon, med referanse til nivå 2 som kom sent på plass i OPD sin endringsprosess og ledelseelementet med støttestab som ennå ikke er på plass i FNB. Det kan være interessant

om noen år å se på hvordan denne etableringen faktisk gikk, og hvordan effekten av endringsstrategien har påvirket resultatet også på den enheten som i 2021 skal være operativ på politiets nasjonale beredskapssenter.

Temaet overkommunikasjon kan være interessant å se nærmere på. Gjelder det flere distrikter, enheter og seksjoner? Hvilken kostnad har overkommunikasjon eventuelt hatt og hva ble resultatet?

Referanseliste

- Andersen, S.S. (2013). Casestudier - Forskningsstrategier, generalisering og forklaring (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bridgets, W. (2009). *Managing Transitions* (Third edition). London: Nicholas Brealey publishing
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change – Theory and Practice*. California (US): Sage Publications, Inc.
- Burke, W.W. (2014). *Organization Change – Theory and Practice*. (4th edition). California (US): Sage Publications, Inc.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, D. (1998). *Organizational change- Sociological Perspectives*. London: Routledge.
- Glomseth, R. og Johannessen S.O. (2015). *Politiledelse*. (1.utg.). Oslo: Gyldendahl Norsk Forlag.
- Greger, J.W. og Simonsen, K.A. (2015) *Mottakelse av endring - En studie av politiet*. (Masteroppgave). UiO, Institutt for pedagogikk, Oslo
- Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy (eleventh edition)*. Harlow (UK): Pearson Education Limited.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters: Innovations for productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Justis- og beredskapsdepartementet (21.10.2015). *Gjennomføring av Nærpolitireformen – del 2 - politidistriktenes interne organisering*. Oppdragsbrev.
- Justis- og beredskapsdepartementet (2018). *Tildelingsbrev til Politidirektoratet for 2018*.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press

- Kotter international. (2015). *The 8-step process for leading change*. Søkt opp 28.feb 2017 fra: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>
- Lewin, K. (1947) *Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research*. Human relations.
- Martinsen, Ø.L. (2016). *Perspektiver på ledelse* (vol. 4.utgave, 2. opplag). Oslo: Gyldendahl Norsk Forlag AS.
- NOU 2012: 14. (2012) *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Rapport avgitt fra en uavhengig kommisjon oppnevnt ved kongelig resolusjon 12.august 2011. Oslo.
- NOU 2013: 9. (2013) *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer – Politianalysen*. Utredning fra et utvalg oppnevnt av Justis- og beredskapsdepartementet 8. november 2012. Oslo.
- NOU 2017:11. (2017). *Bedre bistand. Bedre beredskap. Fremtidig organisering av politiets særorganer*. Utredning fra et utvalg oppnevnt av Justis- og beredskapsdepartementet 11. mai 2016. Oslo.
- NRK (2018. 01.03) Starter bygging av politiets nye beredskapssenter. Søkt opp 07.05.2018 fra <https://www.nrk.no/ostlandssendingen/starter-bygging-av-politiets-nye-beredskapssenter-1.13939902>
- Politidirektoratet. (2011). *Politiets beredskapssystem del I*. Oslo.
- Politidirektoratet (01.06.2016). *Oppdrag om effektivisering av politidistriktenes lokale struktur – geografiske driftsenheter, tjenesteenheter og tjenestesteder*. Oppdragsbrev.
- Politidirektoratet. (2017). *Plan for endringsledelse 2017*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politiet. (2018. 07.03). Nye politidistrikter. Søkt opp 07.03.2018 fra <https://www.politiet.no/om/narpolitireformen/nye-politidistrikt/>
- Politilederen (2017. 29.09) Plan for endringsledelse i politiet. Søkt opp 22.03.2018 fra: <https://www.politilederen.no/1760-plan-for-endringsledelse-i-politiet>
- Regjeringen. (2018. 15. mars). Fakta om nærpolitireformen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/kriminalitet-og-politi/innsikt/narpolitireformen/fakta-om-narpolitireformen/id2398894/>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner - Ideer som former det 21.århundrets organisasjon* (vol. 4). Oslo: Universitetsforlaget.
- Tanner, R. (uten dato) *Unfreeze, change, refreeze: is this a child's game?* Hentet 24.05.2015 fra: <https://managementisajourney.com/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game/>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode* (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Thompson, G.(Red.) og Glasø, L. (2013) *Transformasjonsledelse*. 1.utgave. Oslo:
Gyldendahl.

Vedlegg A - Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *”Endringsledelse i Politiet”*

Bakgrunn og formål

Universitetet i Tromsø er behandlingsansvarlig institusjon.

- Student: Kristian Nastad, kristian.nastad@politiet.no
- Student: Espen B. Mærli, espen@merli.no
- Veileder: Ådne Danielsen, adne.danielsen@uit.no

Formålet med studien er å forske på ledelse i politiet og i hvilken grad politiet benytter

kjente, moderne prinsipper for ledelse i ulike interne prosesser. Fokuset for undersøkelsen vil være ledelse i endringsprosesser og hvilken grad prinsippene for endringsledelse nyttiggjøres. Temaet danner bakteppet for problemstillingen: Hvordan har omorganiseringen av FNB blitt gjennomført, og hvordan er prosessen ledet?

Utvalget av intervjuobjekter er valgt med bakgrunn i sentrale omorganiseringsprosesser og de som har ledende roller på relevante nivåer.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil gjennomføres som en kombinasjon av kildestudier og intervju.

Spørsmålene vil omhandle temaet i oppgaven. Intervjuene vil være semi-strukturerte med en varighet på maksimalt en og en halv time. Intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd for transkribering. Lydfilene vil destrueres så snart intervjuet er skriftliggjort.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun overnevnte studenter og veileder som vil ha tilgang til disse. Opptakene lagres på elektroniske lagringsmedier med brukernavn og adgangskoder. Vi ber om å benytte navn og yrkestittel i studien for å styrke oppgaven troverdighet, men det er mulig å delta anonymt dersom det er ønskelig. Du vil også få tilbud om å lese igjennom transkriberingen før publisering.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni 2018. Alt datamateriale vil da bli anonymisert og lydfiler vil bli slettet.

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 overnevnte studenter. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B – Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

«Endringsledelse i Politiet»

MASTER I STRATEGISK LEDELSE OG ØKONOMI (MBA)

INSTITUTT FOR SOSIOLOGI, STATSVITENSKAP OG SAMFUNNSPLANLEGGING

UNIVERSITETET I TROMSØ

Avklaringer

Har intervjuobjektet noen spørsmål eller avklaringer vi må belyse før vi starter intervjuet? Er det noe vi bør være klar over i forhold til denne studien eller intervjuobjektets rolle i den valgte casestudien?

Fra vi setter i gang med intervju spørsmålene vil vi ta lydopptak av intervjuet. Dette vil transkriberes for at vi skal ha en etterrettelighet i svarene som gis. Intervjuobjektene kan be om å få lese gjennom utskrifter. Utskrifter og lydopptak vil bli slettet når oppgaven er godkjent. I arbeidsperioden tar vi det fulle ansvar for å oppbevare innsamlet materiale på en måte som sikrer innholdet fra å komme på avveie.

Intervjusettingen

Vår oppgave som forskere er å belyse problemstillingen i et så nøytralt lys som mulig. Det vil derfor være viktig at vi stiller åpne spørsmål og at vi opptrer aktivt og lyttende i møte med intervjuobjektet. Ved å benytte intervjuguiden aktivt vil vi sikre et metodisk intervju, og vi vil sikre at problemstillingen blir belyst etter intensjon. Samtidig må vi være åpne for en løsere og mer gravende tilnærming der vi ser det som hensiktsmessig.

Tidsramme

Estimert 60 minutter

Opplysninger om intervjuobjektet

Intervjuobjekt nummer:

Navn:

Yrke/bakgrunn:

Intervjuspørsmål

Tema: Mål og visjon

1. Kan du si noe om hva målet med omstillingen er? Hvor klart opplever du at det er kommunisert? Vil du si at målet er forankret i hele organisasjonen?
2. Var det etablert en visjon eller lignende for endringsprosessen? Hvordan er den ev. kommunisert? I hvilken grad er visjonen kjent utover og nedover i organisasjonen?
3. Opplever du at dere (din seksjon) har mottatt et tydelig oppdrag for endringsprosessen, og at behovet for endring er tydeliggjort?
4. I hvilken grad er det aksept for behovet for endring i organisasjonen? Hvordan kommer ev. tanker rundt dette til uttrykk?
5. Var det etablerte delmål eller uttalte resultatmål, eventuelt skissert en tidslinje før oppstart? Har det blitt presentert noen konkrete resultater så langt?

Tema: Ledelse

6. Har ledergruppen (eller prosjektgruppen) uttrykt bestemte ledelsesprinsipper og/eller metoder som skulle ligge til grunn for omstillingsprosessen? I så fall, har det blitt gjort konkrete grep for å sikre at den enkelte ledere kjenner disse prinsippene?
7. Hva tenker du om det å være leder, og bli ledet, i denne endringsprosessen? Har du gjort deg noen erfaringer/refleksjoner knyttet til det å være leder i en endringsprosess?
8. Kan du si noe om resultatet så langt – hvordan synes du det går? Hvilke utfordringer har du møtt så langt? Har du identifisert noen uventende resultater?
9. Opplever du å sitte på riktig kompetanse ift. å være leder i en endringsprosess? Hvor er denne kompetansen hentet fra?
 - i. Plan for endringsledelse
 - ii. Lederutviklingsprogrammet til OPD?
- b. Ev. hva manglet?
10. Kan du si noe om hvordan din kompetanse har virket inn på resultatet så langt?
11. Opplever du å ha tilstrekkelig makt/påvirkning for å gjennomføre de nødvendige endringene? Forklar.

Tema: Kommunikasjon

12. Hvordan har bakgrunn for endringsprosessen og dens slutttilstand blitt kommunisert til deg? Opplever du at det er en kollektiv forståelse for behov og ønsket slutttilstand i organisasjonen?
13. Er det etablerte rutiner for informasjonsflyt og tilbakemelding? Hvordan fungerer det? Opplever du at innspill fra organisasjonen blir løftet og tatt i betraktning?
14. Kan du si noe om hvordan budskapet rundt omstillingen har blitt mottatt? Utdyp gjerne dersom holdningen til de involverte har endret seg i løpet av prosessen.
15. Har det oppstått motstand mot omstillingen? I så fall, hvordan har dette kommet til uttrykk? Dersom det er motstand, kan du si noe om hvordan dette håndteres?
Handlingsplan? Tiltak?

Vedlegg C – Kvittering fra Personvernombudet



Ådne Danielsen
Postboks 6050 Langnes
9037 TROMSØ

Vår dato: 26.02.2018

Vår ref: 59267 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.02.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>59267</i>	<i>Endringsledelse i Politiet</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ådne Danielsen</i>
<i>Student</i>	<i>Espen Mærli</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

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

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endrings skjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.07.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Siri Tenden Myklebust