



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

«Dere har hørt det er sagt»

***En kvalitativ undersøkelse av hva og hvem som påvirker
politipatruljens forståelse av Nærpolitireformen***

Eva Løite Richardsen og Hans Jørgen Nilsen

Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse 2016-2019



Innhold

Figurliste.....	3
Sammendrag.....	5
1 Innledning.....	6
1.1 Tema og problemstilling for oppgaven.....	6
1.2 Oppgavens struktur.....	7
2 Teori.....	7
2.1 Endringsmottakere.....	8
2.2 Sensemaking.....	8
2.3 Sensegiving.....	9
2.3.1 Fortolkning av historien.....	9
2.3.2 Fortellingen om fremtiden.....	9
2.3.3 Deltakelse i prosessen og tilgang til informasjon.....	10
2.4 Sensegivers.....	11
2.4.1 Kriterier for sensegivers.....	11
2.4.2 Maktbasenes betydning for sensegiving.....	12
2.5 Å kommunisere en bestemt forståelse.....	13
2.5.1 Hva og hvordan.....	13
2.5.2 Kommunikasjonsprosessen.....	13
2.5.3 Forventninger til funn.....	15
3 Metode.....	16
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode.....	16
3.2 Forskningsdesign.....	17
3.3 Kvalitativ metode.....	17
3.3.1 Intervjuguiden.....	18
3.4 Hvilke enheter valgte vi?.....	19
3.4.1 Skillet mellom informanter og respondenter.....	19
3.4.2 Utvalgsprosessen av respondenter.....	20
3.5 Datainnsamling.....	21
3.5.1 Pre-test av intervju.....	21
3.5.2 Intervjuene.....	21

3.6	Analyse.....	22
3.6.1	Kategorier.....	22
3.6.2	Sensemaking.....	23
3.6.3	Sensegiving (hva).....	23
3.6.4	Sensegivers. (hvem).....	24
3.7	Forskningens kvalitet.....	25
3.7.1	Intern gyldighet.....	25
3.7.2	Var svarene sanne?.....	25
3.7.3	Hvordan kom informasjonen frem?.....	26
3.7.4	Hvordan ble informasjonen nedtegnet?.....	26
3.7.5	Overførbarhet.....	26
3.7.6	Nære relasjoner til politiet.....	27
3.8	Forskningsetikken.....	28
3.8.1	Behandling av personopplysninger.....	28
3.8.2	Informert samtykke.....	28
4	Presentasjon av data.....	30
4.1	Sensemaking hos endringsmottakerne.....	30
4.1.1	Arbeidssituasjonen nå.....	30
4.1.2	Nødvendighet.....	31
4.2	Sensegiving- faktorer som påvirker politipatruljens forståelse av reformen.....	34
4.2.1	Historien.....	34
4.2.2	Fremtidsfortellingen.....	35
4.2.3	Deltakelse i prosessen.....	36
4.2.4	Kommunikasjonskanaler.....	37
4.3	Sensegivers – aktører som påvirker politireformens forståelse av reformen.....	38
4.3.1	Ledelsen som sensegivers.....	38
4.3.2	Andre som sensegivers.....	39
5	Drøfting av funn.....	40
5.1	Politipatruljens forståelse av reformen.....	40
5.1.1	Spenningsforholdet mellom nærpolitireformen og opplevd avstand til publikum.....	40

5.1.2	Spenningen mellom hva som blir sagt og det som blir hørt	42
5.1.3	Deltakelse i prosessen.....	46
5.1.4	Spenningen mellom flere oppgaver og færre folk.....	47
5.1.5	Spenning mellom sentralisering og lokal identitet	47
5.2	Når ledelsen ikke når frem, påvirker andre aktører ansattes forståelse av reformen	49
5.2.1	Flere sensegivers.....	49
5.2.2	Ledelsens rolle.....	49
5.2.3	Et tomrom oppstår med tap av kontroll.....	49
5.2.4	Fagforeningen som sensegivers	51
5.2.5	Andre aktører som sensegivers	52
5.2.6	Ansatte som sensegivers	52
5.2.7	Hvilken sensegivers blir egentlig hørt?.....	53
6	Konklusjon	54
6.1	Hva og hvem påvirker politipatruljen oppfatning av nærpolitireformen?	54
6.2	Forslag til videre forskning.....	55
6.3	Praktiske implikasjoner	55
7	Referanseliste	57
8	Vedlegg	58
8.1	Informasjonsbrev til respondenter	58
8.2	Intervjuguide.	61

Figurliste

Figur 1	Hvem opptrer som sensegivers?.....	12
Figur 2	Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013; s. 281).....	14
Figur 3.	Illustrasjon av problemstillingen.....	16
Figur 4	Forholdet mellom liten og høy grad av rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013; s. 287).45	

Forord

Å studere organisasjonsendring er en gave og en oppgave. Det er en gave fordi det har gitt oss så mange møter med mennesker i ulike posisjoner. Organisasjonsendring kan vise til mye forskning og mange teorier. Samfunnet er fylt av organisasjoner av ulike størrelser, offentlige eller privat eid. Organisasjoner består aldri av en struktur og kultur som er hugget i stein og forblir slik den alltid har vært. Iblant må de forandre seg, enten av eget ønske og vilje, andre ganger fordi omgivelsene eller ytre hendelser tilsier at endring må gjennomføres. Slike endringer kan være smertefulle. Smertefulle for dem som får i oppgave å endre og for dem som kjenner endringene på kroppen. Ansatte i en organisasjon kan bli flyttet. Det kan bli nye arbeidsoppgaver, eller tap av jobb og inntekt fordi de ble overflødige i den nye organisasjonen.

Vi har hatt gleden av å få studere Politiet, en organisasjon som vårt samfunn er glad for å ha og som vi ser nødvendigheten av. Politiet er en organisasjon det alltid vil være mange meninger om, uansett bakgrunn. Vi håper at vårt bidrag kan være et fint tilskudd til å selv danne egne meninger om politiets endring og kanskje være overførbar i møte med andre organisasjoner i en endringsprosess.

En rekke mennesker skal takkes. Først en stor takk til de syv som stilt opp til intervju i en hektisk arbeidshverdag. Dere har latt oss få et innblikk i deres daglige arbeid. Dere gjør så godt dere kan for at samfunnet som vi alle er en del av, skal være trygt og godt for alle. Vi vil også si tusen takk til Trude Høgvold Olsen som har vært vår veileder og som etter beste evne har fortalt og forklart hva vi skal gjøre og hvordan vi bør skrive. Dernest takk til alle ansatte og medstudenter ved ledelsesutdanningen ved Norges arktiske universitet. Takk for all kunnskap, undervisning, erfaring og inspirasjon dere har gitt oss og som vi har forsøkt å ta imot, til eget og andres beste. Til slutt vil vi takke vår nærmeste familie som har støttet oss i løpet av studiet. Dere har gitt oss tid til å studere og ikke minst tid til å skrive denne masteroppgaven. Vi er dere alle skyldige en stor takk for deres bidrag, og understreker samtidig at det ferdige produktet som nå foreligger er helt og fullt vårt ansvar.

Harstad, 22. mai 2019

Eva Løite Richarden og Hans Jørgen Nilsen

Sammendrag

Problemstillingen i vår oppgave er hva og hvem som påvirker politipatruljens forståelse av Nærpolitireformen. Det er tre teoretiske begreper i denne oppgaven: sensemaking, sensegiving og sensegivers. Sensemaking er forståelsen som dannes hos politipatruljen. Sensegiving er hva som påvirker denne forståelsen. Sensegivers er hvem som påvirker denne forståelsen.

Metoden vi har brukt er et case-studium av kvalitativ art, der vi har intervjuet sju politiansatte ved en driftsenhet. Det er disse svarene som ligger til grunn for denne undersøkelsen.

Våre funn viser at det er flere faktorer som påvirker politipatruljens oppfatning av Nærpolitireformen i negativ retning. Det er erfaringen fra tidligere reformer og spenningsforholdet mellom nåværende arbeidssituasjon og den fremlagte fremtidsfortellingen. I tillegg er det ikke gitt at deltakelse i reformarbeidet vil bidra til en mer positiv holdning, slik teorien hevder.

Våre funn viser også at når ledelsen som de mest sentrale sensegivers blir fraværende, vil andre aktører komme inn som sensegivers. En av disse er fagforeningen som ikke er omtalt i teorien.

1 Innledning

”Konservatisme er ikke å bevare alt som det var, men å forandre når tiden er moden for det”

Kåre Willoch

1.1 Tema og problemstilling for oppgaven

Begrepet reform kommer av det latinske ordet reformare. Det er et politisk begrep og betyr «å forme på ny» (de Caprona, 2011; s 1045). I juni 2015 vedtok Stortinget nærpolitireformen. Reformen er todelt, en strukturreform som regulerte antall politidistrikter og en kvalitetsreform som skulle bygge opp et effektivt og kunnskapsbasert politi (Larsson & Lundgren Sørli, 2018). Nærpolitireformen handler om at politiet skal formes på nytt. Reformen har vokst frem som følge av endringer i omgivelsene. Både kriminalitetsbildet og publikums forventninger til politiets arbeid har endret seg. Politikerne som bevilgende myndighet, ønsker at politiets arbeid skal være i stand til å utføre sitt samfunnsoppdrag.

Nærpolitireformens målsetting er: *”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 nærpolti der befolkningen bor. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljø som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer”* (Regjeringen, 2015).

Med dette som utgangspunkt har politiet gjennomført det som påstås å være den største omorganisering i organisasjonens historie (Ellefsen, 2018). Politireformen omhandler alle ledd i politiet som organisasjon. I rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt peker Politidirektoratet (POD) på standardisering av alle politiets funksjoner. Det er trukket frem 6 prioriterte funksjoner: politipatruljen, etterretning, politiråd/politikontakt, tjenestekontor, operasjonssentralen og felles straffesaksinntak.

I vår oppgave ønsker vi fokus på politipatruljen. Politipatruljen er politiets ansikt utad, det er politipatruljen publikum møter i gata. Siden den fysiske avstanden mellom POD og politipatruljen er stor, blir det av betydning hvorvidt de som til daglig skal utøve samfunnsoppdraget i førstelinje forstår hvorfor denne reformen kom og hvilke tanker de gjør seg om det arbeidet som nå er lagt ned.

Hovedoppgavene til politipatruljen er å utføre oppdrag prioritert og tildelt av operasjonssentralen. De skal utføre hendelsesstyrte oppgaver patruljen selv avdekker. Videre skal de iverksette straksetterforskning med politiarbeid på stedet. En metode som er innført i alle politidistrikt etter innføring av nærpolitireformen. De skal også utføre målrettede og planlagte oppgaver i tråd med politidistriktets virksomhetsplaner og prioriteringer. (Politidirektoratet, 2017)

Vi har kalt vår oppgave ”Dere har hørt det er sagt” - et uttrykk opprinnelig fra Bergprekenen (Bibelselskapet, 2011). Det er et vel 2000 år gammelt, men likevel aktuelt, også i vår sammenheng. For hva er sagt og hvem har sagt det? Hva er hørt og hvem har hørt det? Vi ønsker å finne politipatruljens forståelse av reformen, i teorien omtalt som sensemaking og denne forståelsen vil vi bruke til å finne ut hvem som påvirker de ansattes forståelse, -de såkalte sensegivers.

Problemstillingen i denne oppgaven blir da:

Hva og hvem påvirker politipatruljens forståelse av nærpolitireformen?

1.2 Oppgavens struktur

Første del av oppgaven omhandler teori og forklaring av teoretiske begreper brukt i oppgaven. Videre vil vi beskrive valg av metode og de funn vi gjorde i vår undersøkelse under intervju av ansatte i politiet som jobber ved en ordensseksjon. Til slutt i oppgaven drøfter vi de funn vi gjorde opp mot den anvendte teorien før vi til slutt i oppgaven kommer med en kort konklusjon på hva og hvem som påvirker politipatruljens forståelse av reformen.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere fire teoretiske begreper som er gjennomgående i vår oppgave. Begrepet change recipients, heretter endringsmottakere som i vår undersøkelse er politipatruljen. Begrepet sensemaking er forståelsen av reformen og hvordan denne dannes hos politipatruljen. Begrepet sensegiving er hva som påvirker politipatruljens forståelse av Nærpolitireformen. Begrepet sensegivers er hvem som påvirker politipatruljens forståelse. Disse begrepene er relevante for vår undersøkelse fordi de danner det teoretiske grunnlaget.

2.1 Endringsmottakere

En amerikansk undersøkelse av Jean Bartunek m. fl. påpeker at endringsmottakernes rolle er vesentlig. Det er de som skal gjennomføre og sette ut i livet de endringene som er vedtatt (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006). Denne undersøkelsen er foretatt med utgangspunkt i et sykehus med fokus på sykepleiere og hvordan de opplevde og delte myndighetenes initiativ og implementering av endringene. Forskerne undersøkte endringsmottakernes, i deres tilfelle sykepleiernes forståelse av organisasjonsendringer. Konklusjonen var at endringsmottakerne ikke bare var passive mottakere, men spilte en aktiv rolle. Jo mere de deltok i prosessen, desto mindre motstand ble det mot endringene. Overført på vår undersøkelse vil de ansatte ved patruljeseksjonen være endringsmottakerne av den vedtatte Nærpolitireformen.

Et lignende funn finner vi hos Per Øyvind Saksvik som konkluderer følgende: *”Jeg vil konkludere med at arbeidstakere må være innforstått med at organisasjonsendringer ofte er nødvendige i dagens arbeidsliv. Arbeidsgivere og ledere må på sin side ta innover seg at endringer er vanskelige å gjennomføre på en måte som ivaretar alle involverte, og at det er de ansattes opplevelser og reaksjoner som til syvende og sist blir avgjørende for utfallet. Her er det viktig at ansatte opplever god informasjon og mye medvirkning, men også mestring i den forstand at de opplever at de er i stand til å være med å gjennomføre endringene”*(Saksvik, 2011; s. 215). Hvorvidt de ansatte er i stand til å være med på å gjennomføre endringene er i neste omgang avhengig av i hvilken grad de har forstått og tatt innover seg nødvendigheten av disse endringene.

2.2 Sensemaking

Sensemaking ble første gang lansert av organisasjonsteoretikeren Karl Weick (Jacobsen, 2012). Begrepet tar utgangspunkt i en organisasjon som forandrer seg, og der de ansatte må på en eller annen måte forstå endringen og skape en mening med endringen. Sensemaking er ikke et entydig begrep for det finnes en rekke definisjoner på sensemaking. I vår oppgave har vi valgt følgende definisjon av sensemaking. *“Sensemaking has to do with the way managers understand, interpret, and create sense for themselves based on the information surrounding the strategic change”* (Rolau, 2005 sitert i Maitlis & Christianson, 2014; s. 65). Dette beskriver begrepet om hvordan informasjon om endringer forstås, hvordan det tolkes og hvordan det gir mening. Denne definisjonen tar utgangspunkt i lederens

sensemaking. Likevel synes denne anvendbar i vår studie siden vi ønsker å se på politipatruljens forståelse av nærpolitireformen. Da bytter vi ut lederne med ansatte, fordi endringsmottakerne er de ansatte, altså politipatruljen.

2.3 Sensegiving

Det finnes tre faktorer som har innvirkning på de ansattes sensemaking, nemlig fortolkningen av historien fremtidsfortellingen og deltakelsen i prosessen.

2.3.1 Fortolkning av historien

Den ene faktoren er sammenfallende med lederne og de ansattes meninger om historien. Det Jakobsen kaller felles historieforståelse (Jakobsen, 2012). Historieforståelsen er en svært viktig forutsetning for sensemaking. Historien sier mye om hvorfor vi er der vi er. I forhold til sensemaking, kan historien fortelle oss hvorfor endringene er nødvendige. Fortolkning av historien og de erfaringer som er blitt gjort tidligere, vil være svært avgjørende for hvorvidt endringer gir mening. Er fortolkninger av historien sammenfallende mellom ledere og ansatte, er endringene desto lettere å gjennomføre. Er den ikke sammenfallende vil endringer bli vanskeligere å gjennomføre. Endringene vil da verken bli viktige, riktige eller bra for endringsmottakerne.

Personlige oppfatninger omkring endringene som gjøres, utgjør også en viss innflytelse. Stensaker og Meyer (Stensaker & Meyer, 2012) gjennomførte en undersøkelse i flere norske bedrifter som omhandlet motstand mot endringer fra ansattes side. I denne undersøkelsen kom de frem til to kategorier av ansatte: de som var positive til endringer og de som var negative. Det viste seg at utgangspunkt for disse to gruppene var nokså forskjellige. De positive hadde ikke tidligere vært igjennom endring, eller de hadde en positiv opplevelse av forrige endring. De negative hadde en opplevelse av at endringer tidligere ikke førte til gode løsninger og at de også bare godtok endringer uten motstand for egen vinnings skyld.

Disse to forskjellige utgangspunktene skyldes bl. a. tidligere erfaringer, altså historien som er sentralt for sensemaking. Motstanden mot endringene vil derfor være avhengig av historien og fortolkningen av denne.

2.3.2 Fortellingen om fremtiden

Den andre faktoren er, ifølge Jakobsen, fortellingen om fremtiden. Hvordan kan det bli dersom organisasjonen ikke endrer seg. Det kan for eksempel være at situasjonen som organisasjonen befinner seg i akkurat nå, skyldes gale valg og dårlig ledelse, og at dersom

endringene gjennomføres vil det bli til det bedre. Fremtidsfortellingen er derfor visjonær. Visjon er nokså høytflygende begrep og lite konkret i innhold, men brukes for å skape det Jakobsen kaller «*en språklig konstruksjon av en fremtidig virkelighet*» (Jacobsen, 2012; s. 190). Å fortelle visjonært om fremtiden kalles inspirerende lederskap. Samtidig er det ikke nok å bare tegne et visjonært bilde av fremtiden. Det å bare påpeke hvor godt det skal bli, dersom endringene gjennomføres. Det må også fortelles hvordan man har tenkt å komme dit og påpeke hvilke endringer som må til for at den visjonære, fremtidige virkeligheten skal bli en realitet. For det å lage mål og tegne en visjonær fremtid uten å si noe om veien, virker ofte mot sin hensikt. De som skal gjennomføre endringen opplever dem urealistiske, det kan føre til demotivasjon, og i enda sterkere grad motstand mot endringene (Jacobsen, 2012; s. 190).

Men det kan også skyldes mangelfull kommunikasjon omkring fremtidsfortellingen. At de ansatte ikke forstår hvordan de skal bidra til at organisasjonen kommer dit det var tenkt. Det gjelder tilsvarende de som er positive til endringene. De kan sikkert være enig i at tidligere endringer ikke var bra, men fremheve at nye endringer kan gjøre organisasjonen til det bedre, slik hensikten med alle organisasjonsendringer dyppest sett er ment å være (Stensaker & Meyer, 2012).

2.3.3 Deltakelse i prosessen og tilgang til informasjon

I en endringsprosess er det viktig å skape forståelse for endringene og at endringsmottakerne forstår endringene rett. Per Øyvind Saksvik referer til John Kotter`s åtte trinn som må ivaretas for at endringer i en organisasjon skal lykkes. Dette er : 1. Skape forståelse/krisestemning for at endring er nødvendig. 2. Etablere en maktkoalisjon med myndighet til å gjennomføre endringer. 3. Skape en visjon. 4. Kommunisere visjon og strategi. 5. Fjerne hindringer for å nå visjonen. 6. Synliggjør kortsiktige, positive resultater. 7. Endre andre systemer, strukturer ol som ikke samsvarer med visjoner. 8. Skape forankring i organisasjonen (Saksvik, 2011).

Vi kan ikke gjøre rede for alle åtte trinnene, men en av dem er særdeles viktig, nemlig å dyktiggjøre andre til arbeide mot visjonen, mot fremtidsfortellingen (Saksvik, 2011). Saksvik utdyper dette punktet, særlig med tanke på den norske arbeidsmiljølovgivningen. I § 4 i Arbeidsmiljøloven står det:

« Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon. Skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. »(Saksvik, 2011; s. 207)

Å delta i endringsprosess er ikke bare lovpålagt, men gir også muligheter til å skape en mening med endringene som foreslås gjort og utført. I dette ligger også tilgang til informasjon i form av dokumenter og andre skriv som har betydning for endringsmottakernes oppfatning. Sensemaking betyr å gi det som skjer mening slik at endringer kan forstås.

2.4 Sensegivers

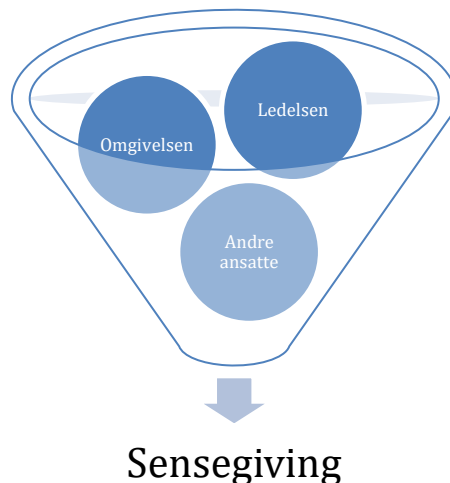
I forlengelsen av den forskningen som oppstod omkring sensemaking, kom det frem at det var noen eller noe som stod for den meningsskapende virksomheten. Disse aktørene og faktorene fikk etter hvert navnet *sensegivers*. De som søker å skape eller gi en bestemt mening/forståelse, såkalt *sensegiving*. En enkel definisjon på sensegiving er forsøket å kommunisere en bestemt forståelse av f. eks. en organisasjonsendring (Jacobsen, 2012).

2.4.1 Kriterier for sensegivers

Sensegivers er altså de som gir mening, først og fremst ledelsen, som skal kommunisere nødvendigheten av endringer. For at disse endringer skal lykkes, påpeker Jakobsen (2012) tre faktorer som er viktig.

1. Endringene må være viktige. Dette betyr at de som driver sensegiving må påpeke konsekvensene for organisasjonen dersom endringene ikke gjennomføres. Jo større krisefølelse, desto lettere er det å få endringer gjennomført.
2. Endringene må være riktige. Det betyr at de endringer som foreslås faktisk må oppleves å være løsningen på de problemer som har oppstått. Dette gir sammenheng mellom tiltak som gjøres og resultater som foreligger.
3. Den tredje faktoren innebærer at endringen må være god. Dette henger sammen med forrige faktor, men påpeker at tiltaket gjennom endringer er bedre enn det som var. Endringen blir en forbedring av hva som var før, slik at det derfor gir mening å forandre organisasjonen. Endringer er nødvendig for at det skal bli bedre. De må være viktige, riktige og gode for at organisasjonens effektivitet vil bli større (Jacobsen, 2012).

Sensegivers vil riktignok ikke bare være ledelsen i en organisasjon. Sally Maitlis og Thomas Lawrence hevder i en artikkel at sensegiving utøves av alle som måtte ha interesse for hva organisasjonen gjør og skaper. Sensegivers kan faktisk være de ansatte selv og andre aktører (Maitlis & Lawrence, 2007). Dermed vil de ansatte drive sensegiving for å skape den nødvendige meningen og sensemaking, ved å endre organisasjonen. Modellen under viser de ulike aktører som i teorien fremstår som sensegivers. Alle disse har en interesse av hva organisasjonen gjør og foretar seg.



Figur 1 Hvem opptrer som sensegivers?

2.4.2 Maktbasenes betydning for sensegiving

Sensegiving er altså å kommunisere inn en bestemt forståelse av en sak. Hvordan effekten av denne kommunikasjonen blir, er langt på vei avhengig av makten den enkelte sensegiver har. Maktbasen gir ifølge Jacobsen og Thorsvik grunnlaget for makt. Dette grunnlaget kan være forskjellig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det finnes en rekke maktbaser innad i en organisasjon, men det er særlig tre maktbaser som er aktuelle for oss siden politiet er en hierarkisk organisasjon med mange ledernivå. Den ene er den hierarkiske maktbasen, de formelle posisjonene. De som sitter øverst og med beslutningsmyndighet. Den andre maktbasen er hvem som har kontroll på dagsorden. Denne makten innebærer hvem som skal være med å bestemme i en prosess og hvilke synspunkter som skal representeres. Dette vil på sikt kunne gi organisasjonene en slagside, hvilke synspunkter som kommer frem og ikke. Den tredje maktbasen er den basen der kontrollen over informasjonen befinner seg. Den som sitter her kan kontrollere og styre hvilken informasjon som kommer ut og hva som ikke kommer ut

(Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den maktbasen som har mest innflytelse, vil få størst påvirkning på forståelsen.

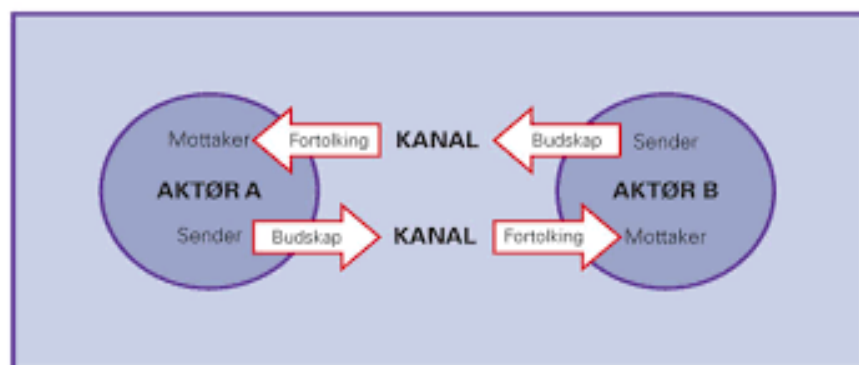
2.5 Å kommunisere en bestemt forståelse

2.5.1 Hva og hvordan

For at informasjonen om den bestemte endringen skal nå frem på best mulig måte, og at nødvendige forståelse skapes, er det vesentlig at de ansatte får informasjon om hva endringen går ut på. Hvorfor er det nødvendig med endring. Det må foreligge en eller annen form for strategi for at endringen skal lykkes (Jacobsen, 2012). Dette bør være så presist som mulig. For tydelig og konkret informasjon er også en kime til motstand. Denne strategien må ha en tanke om hvordan meningen skal formidles. Det beste er ansikt- til ansikt, fordi en slik to-veis kommunikasjon avdekker både mimikk, kroppsspråk og holdninger, mer en e-post og annen skriftlig informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette inkluderer de uformelle arenaene som de uformelle samtale og småpratene de ansatte har seg imellom. Det er helt avgjørende at sensegivers er tilstede og avdekker de viktigste arenaene for småprat og uformelle samtaler (Jacobsen, 2012).

2.5.2 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon er en prosess mellom to eller flere aktører (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kommunikasjonsprosessen kan ta ulike former. En modell som presenterer en prosess, er den vi finner hos Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne modellen er fruktbar i vår oppgave fordi den på enkel måte forteller at kommunikasjon foregår i form av å sende et budskap til en annen (sensegiving) som mottar og fortolker budskapet (sesemaking). Altså settes budskapet inn i en bestemt sammenheng. Det som da er viktig å ha med seg, er at det som blir sagt kan være det som blir hørt, og motsatt at det som blir hørt er noe annet enn hva som blir sagt. Dette skal vi komme tilbake til i kapittel 5.



Figur 2 Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013; s. 281)

Det er svært viktig for sensegivers at det som blir sagt skal være identisk med det som blir hørt. Da lykkes kommunikasjonen. For at det skal skje, setter Jacobsen og Thorsvik opp 5 punkter som må oppfylles. (Jacobsen & Thorsvik, 2013; s. 282-283)

1. *Senderen må anvende et språk som mottakeren forstår.*
2. *Budskapet eller meldingen må sendes gjennom en kanal som mottakeren er kjent med og benytter.*
3. *Budskapet må gis en form og et innhold slik at det legges merke til.*
4. *Budskapet må "times" slik at det ikke drukner i en mengde annen informasjon*
5. *I tillegg tyder mye på at kommunikasjonen blir mer effektiv jo bedre av sender er til å formidle budskapet også gjennom bruk av bilder og metaforer, og bruk av flere kommunikasjonskanaler.*

Disse punktene ser ut for å være en fruktbar tolkningsnøkkel i møte med den kommunikasjonsprosessen som avtegner seg mellom patroljen og POD. For hvis noen av disse punktene ikke følges tilstrekkelig opp, øker også risikoen for at det som blir hørt er annerledes enn hva som ble sagt.

En annen faktor som derfor har mye å si for gjennomføringen av endring og sensemaking, er timingen, altså tidspunktet for når informasjonen gis og mottas. Er man for sent ute eller for tidlig ute, blir også oppfatningen deretter.

Et stadieteoretisk perspektiv viser hvordan sensemaking og sensegiving foregår i ulike faser. Stadieteorien ble fremsatt av den sveitsiske barnepsykologen Jean Piaget. Hans teori er svært sentral i pedagogikken og opererer på det rent kognitive feltet, hvilke forutsetninger må til for å skape forståelse og mening når et barn skal lærer seg endringer og ny kunnskap (Imsen,

2005). Piaget mener enkelt sagt at dette er avhengig av hvilket stadium det enkelte barn er på. Et barn kan ikke lære seg noe, eller vil måtte bruke lenger tid på å lære noe dersom forutsetningene for å kunne lære det ikke er tilstede. Hans teori utløste et ras av stadieteorier på ulike felt, også innen ledelsesfeltet.

Uten å henvise til Piaget, hevder Kraft, Sparr og Peus (Kraft, Sparr, & Peus, 2018) at forholdet mellom sensegiving og sensemaking går i det de kaller faser. I sin artikkel hevder forskerne at sensegiving og sensemaking går gjennom fire faser som gjensidig påvirker hverandre. Hver enkelt fase beskriver hvilke forutsetninger sensemaking trenger og hva sensgiver må yte for at budskapet får riktig feste og kan gå over i neste fase.

Den første fasen er den utforskende fasen. Den andre er den forberedende fasen. Den tredje er implementeringsfasen og den fjerde og siste er fasen for evaluering. I alle de ulike fasene beskriver de sensemaking i den enkelte fase, og to ulike måter å drive sensegiving på, noe de kaller for den diskursive og symbolske måten.

Teorien beskriver at kommunikasjon foregår i ulike faser og aktørene kan befinne seg i ulike faser. Kommunikasjon er ikke en mekanisk sak, men et forhold mellom mennesker med ulike forutsetninger og bakgrunn. Det gjør at det alltid vil være en mulighet for å kunne nå frem med et bestemt budskap. Det vil imidlertid også være en risiko for misforståelser og uklarheter, slik at budskapet og den bestemte oppfatningen ikke kommer tydelig nok frem. Det betyr at ansatte og ledelse kan snakke forbi hverandre fordi den ene parten tror den andre er på det samme nivå, hvilket de kanskje ikke er.

2.5.3 Forventninger til funn

Basert på det teoretiske rammeverket vi har skissert, har vi trukket frem forventninger til funn. Tre forventninger retter seg til problemstillingens spørsmål om hva som påvirker politipatruljens oppfatning av reformen. For det første, sier teorien at historien påvirker oppfatningen av en ny reform. I vår studie er historien knyttet til tidligere erfaringer med reformer. For det andre, vil forståelsen av fremtidsfortellingen påvirke oppfatning av reformen. Dersom fremtidsfortellingen som følger reformen stemmer med det endringsmottakerne oppfatter som praksis, vil det påvirke oppfatningen av reformen positivt. På den andre siden, vil oppfatningen av reformen være negativ dersom dagens praksis ikke

oppleves å være i tråd med det framtidfortellingen kommuniserer. For det tredje, blir deltakelse i endringsprosesser trukket fram som positivt for forståelsen av reformen. Vi forventet derfor at:

- (1) Tidligere erfaringer med reformer vil bidra til politipatruljens forståelse av reformen.
- (2) Hvorvidt fremtidfortellingen i reformen stemmer med opplevelsen av praksis eller ikke, vil bidra til politipatruljens forståelse av reformen.
- (3) Deltagelse i reformprosessen, vil bidra til politipatruljens forståelse av reformen.

Den siste forventningen til funn retter seg til problemstillingens spørsmål om hvem som påvirker politipatruljens oppfatning av reformen. Politiet er en stor og kompleks organisasjon og at det kan være utfordringer for toppledelsen å nå ut til hele organisasjonen. Vi forventet derfor at:

- (4) Det er flere aktører enn ledere som oppfattes påvirker politipatruljens forståelse av reformen.

Ut ifra dette, kan vi lage følgende modell av vår problemstilling.



Figur 3. Illustrasjon av problemstillingen

3 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvordan vi planla og gjennomførte vår undersøkelse. Vi skal beskrive de forskningsmessige valg, våre vurderinger og prosessen i lys av samfunnsvitenskapelig metode.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapen har røtter tilbake til den franske sosiologen Emil Dürkheim (1858-1917), som regnes som den moderne sosiologiens grunnlegger. Han behandlet samfunnet og samfunnsfenomener som ting det kunne forskes på (Gilje & Grimen, 1993). Ikke alle har akseptert dette. Den britisk-østeriske vitenskapfilosofen Karl R. Popper (1902-1994) mente at

all vitenskap må være testbar, noe som er vanskelig siden skillet mellom verdier og fakta ikke er lett å finne. Popper mente at samfunnsvitenskapen ikke er forutsigbar fordi den påvirkes i for stor grad av økende kunnskap og har hele tiden endrede forutsetninger. Den er derfor ikke lovmessig, sammenlignet med naturvitenskapen. Dessuten mente Popper at samfunnsvitenskap ikke kan studere kollektive fenomener fordi de er bare teoretiske konstruksjoner som følge av individuelle handlinger (Gilje & Grimen, 1993). Samfunnsvitenskapens målsetting er ifølge Gilje og Grimen «å finne forklaring på sosiale fenomener. Forklaringer er svar på spørsmål om hvorfor noe opptrer eller skjer som de gjør.» (Gilje & Grimen, 1993; s. 106) I vår studie søker vi å finne forklaring på hva og hvem som påvirker politipatruljens oppfatning av Nærpolitireformen.

3.2 Forskningsdesign

Å gjøre samfunnsvitenskapelige undersøkelser innebærer også å kartlegge hvilken type undersøkelse vi skal gjøre. Det finnes ulike typer undersøkelser, og ikke alt passer til alle problemstillinger. Problemstillingen blir derfor styrende for hvilken type undersøkelse vi har lagt opp til. Vi ville finne hva og hvem som påvirker politipatruljens forståelse av politireformen. Dermed var vi inne på det som kan kalles case-studium. Slike studier er ofte avgrenset i tid og rom, og er gjenstand for teoretisk generalisering. Dette er et lite studium med få enheter som vi mener passer til vår studie. Den teoretiske generalisering kommer vi tilbake til senere i oppgaven (Jacobsen, 2015). Vi har undersøkt ansatte ved ordensseksjonen ved en middels stor driftsenhet i Nord-Norge.

3.3 Kvalitativ metode

Siden Nærpolitireformen er nokså ny av dato, er det forsket lite på den fra før. Noe forskning finnes, men det er lite å hente av forskningsbasert litteratur, sekundærdata som kan gi oss svar. Det gjelder særlig på det som går på ansattes oppfatning og erfaring. Vi står derfor tilbake med primærdata nemlig å spørre dem som er i vårt søkelys, nemlig politipatruljen. Det er politipatruljens forståelse av reformen som er utgangspunktet, og vi må søke etter hvilke faktorer som har gitt dem denne forståelsen.

Det finnes ulike måter å hente inn data på. Det går an å samle data inn ved kvantitative undersøkelser, altså spørreskjemaer. De er ekspansive de når bredt ut og fanger inn bredden, men de går ikke i dybden slik kvalitative undersøkelsesopplegg gjør. Siden vi har et case-studium der vi undersøkte en enhet og søkte å gå i dybden, er det kvalitative undersøkelsesopplegget som passer best til vår problemstilling (Jacobsen, 2015). Dette står

også i samsvar med at tidligere forskning omkring begrepene sensegiving og sensemaking har benyttet kvalitativ metode som forskningsmetode jfr (Kraft et al., 2018). Kvalitativ metode er ofte en induktiv metode fordi det innebærer å samle inn data og forsøke å finne noen gjennomgående trekk ut ifra det. Det blir dermed en fenomenologisk metode som forsøker å finne forklaring på sosiale fenomener (Gilje & Grimen, 1993).

Å gjøre intervju innebærer å stille åpne spørsmål. Svarere vi får blir mer utdypende enn med avkrysning i spørreskjemaer. Det er imidlertid ikke uproblematisk å gjøre intervju. Å gjøre intervju tar tid og krefter, noe som gjør at vi får et begrenset utvalg av respondenter (Jacobsen, 2015). Det betyr at når vi får svar fra ansatte i en enhet, er det disse erfaringer og forståelse som kommer til uttrykk. Det er ikke dermed sagt at disse gjelder for flertallet av politipatruljen eller absolutt alle. En neste svakhet er at vi må tolke svarene som er gitt, slik at vi står i fare for å tolke våre egne erfaringer med og oppfatninger av reformen i svarene som er gitt. Det gjør at vi må være bevisst våre egne holdninger og hvordan spørsmålene blir stilt, i ordlyd og i intervjufase så ikke unødvendige feilkilder oppstår. I tillegg kommer også nærhet og distanse inn. Vi har vært bevisst vårt eget ståsted fordi en av oss jobber innenfor politiet og har vært gjennom reformen og bærer selv preg av den i form av tanker og erfaringer. Den andre av oss kommer utenfra, og har ikke samme kjennskap til politiet og endringer av politiets organisasjon. Fremfor å se på dette som et problem, har vi heller være bevisst rollefordelingen så ikke nærhet og distanse påvirker tolkningene i for stor grad.

3.3.1 Intervjuguiden

Gjennom intervjuguiden forsøker vi å operasjonalisere sensemaking og sensegiving.

Operasjonalisering betyr at vi setter ord på begrepene slik at når vi spør, får vi svar på det vi faktisk søker svar på. Det forutsetter at respondenter forstår spørsmålet som blir stilt.

Begrepet sensemaking er ikke et konkret begrep, men abstrakt og konstruktivt. Slike begreper kan ikke måles direkte, men indirekte (Jacobsen, 2015). Når vi da skal måle sensemaking blir både historie og informasjon viktig begreper for å finne ut noe gir mening. Tilsvarende blir aktører et viktig begrep når vi skal finne ut hvem som er sensegivers, fordi begrepet peker på hvem som søker å gi mening.

I utarbeidelsen av intervjuguiden jfr vedlegg 2, ble dette forsøkt gjenspeilt slik at spørsmålene ble som følgende: *"Kan du beskrive målene med politireformen slik du forstår det?"* og *"I hvilken vil du si at dine tidligere erfaringer med reformarbeid påvirker din oppfatning av den reformen du nå står i?"* Disse spørsmålene reflekterer det abstrakte begrepet sensemaking.

Sensegivers er derimot ikke så abstrakt. Disse kan telles, til tross for at vektleggingen av sensegivers påvirkning vil variere alt etter hvem som svarer. Et av de spørsmålene som gjenspeiler sensegivers er «*Hvem gir deg informasjon om reformen?*» *Hvem mener du er den viktigste informasjonskilden til reformarbeidet?*» Hvordan sensegivers formidler budskapet vil også være et sentralt moment, fordi dette påvirker vektleggingen hos den enkelte. Dette fremkommer gjennom spørsmålene «*På hvilken måte får du/har du fått informasjon om arbeidet med reformen på stasjonen?*» og «*Hva er de mest brukt kommunikasjonskanalene?*»

3.4 Hvilke enheter valgte vi?

Vi har valgt å se på en politipatrulje fordi politipatruljen er den som står lengst fra POD. POD har utformet og administrert reformen, mens politipatruljen er de som får merke reformens konsekvenser i sitt daglige arbeid.

Vi har valgt en mellomstor driftsenhet i Nord-Norge fordi det på landsbasis er flest mellomstore driftsenheter, og dette øker muligheten for å generalisere våre funn. Vi valgte Nord-Norge fordi vi antar at geografien spiller en rolle. Det er langt ifra Nord-Norge til det sentrale Østlandet der POD fatter sine beslutninger.

3.4.1 Skillet mellom informanter og respondenter

Fordi vi se på de ansattes erfaringer, er vi nødt til å skille informanter og respondenter. Ifølge Jacobsen er «*informanter er personer som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men som har god kunnskap om gruppen*» (Jacobsen, 2015; s. 178). Respondenter er til forskjell fra informanter, «*Personer som direkte kjennskap til et fenomen, f. eks. ved at de har deltatt i en hendelse, at de mottar en spesiell tjeneste, eller at de er medlem av en spesiell gruppe. De er representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke.*» (Jacobsen, 2015; s. 178).

Vi ønsker å undersøke ansatte ved ordensseksjonen som er vår populasjon. De ansatte der har vært igjennom en reform og arbeidet med denne. De har parallelt med reformarbeidet, måtte gjennomføre de daglige oppgavene ved en ordensseksjon. De møter publikum som de skal serve i en kanskje til tider urolig tid organisasjonsmessig. Ut ifra dette mener vi de har direkte kunnskap om reformen og om spørsmål knyttet opp til vår oppgave om hva og hvem som påvirker deres forståelse av politireformen. De ansatt i politipatruljen vil være våre respondenter på vårt forskningsspørsmål.

3.4.2 Utvalgsprosessen av respondenter

Siden et case-studium og det kvalitative undersøkelsesopplegget innebærer en begrensning av personer vi kan intervjuer, valgte vi ut syv respondenter til vår undersøkelse.

Det var og er ikke lett å forta en utvelgning av ansatte. Et slikt valg må foretas veloverveid, fordi feilkilder kan oppstå. Vårt utgangspunkt var derfor antall ansatte ved ordensseksjonen siden de utgjør det Jacobsen kaller den teoretiske populasjonen (Jacobsen, 2015). I ordensseksjonen var det nitten ansatte og alle ble tilfeldig nummerert. Ideelt sett skulle vi ha intervjuet alle nitten. Imidlertid tar denne datainnsamlingsmetoden tid og her måtte det begrenses. Fra hvilke kriterier skulle vi begrense, altså inkluderings og ekskluderingskriterier? Av disse nitten ansatte ønsket vi jo primært ansatte som har vært med siden reformens start. Da disse har forutsetninger for å kunne si noe om hvordan situasjonen var *før* reformen ble vedtatt av Stortinget i 2015. De kan si noe hvordan ting var før, og har et sammenligningsgrunnlag. Dermed konsentrerte vi oss om personer som har vært ansatt fra før 2015. Av disse nitten var fem ansatte etter 2015. De var ikke aktuelle, og da stod vi tilbake med fjorten. Av de fjorten var seks innsatsledere. Det betyr at de er ledere på operativt nivå de har ledelse ute i oppdrag, uten personellansvar. De har sine vaktlag med ansvar for planlegging av tjenesten og disponering av mannskap. Ordensseksjonen består av seks vaktlag med Innsatsleder og tjenestepersonell. Vaktlagene er satt sammen ut ifra funksjoner innen operativ tjeneste, og vi mener den sammensetningen ikke har noen betydning for vår undersøkelse.

Av disse fjorten foretok vi et tilfeldig utvalg av sju stykker ved loddtrekning. De utgjorde halvparten av de aktuelle respondentene. Vi vurderte det slik at etter de sju intervjuene ville vi få svar på det vi undersøkte, vi fikk en såkalt teoretisk metning (Jacobsen, 2015). Fordelen med loddtrekning er at utvalget av respondenter er tilfeldig, og ikke styrt. Samtidig kunne vi risikert å trekke ut seks innsatsledere, slik at svarene vi fikk ville blitt ensidige med etterfølgende ringvirkninger. Til tross for mulige svakheter ved loddtrekning, var det likevel best å gjøre det slik fordi en av oss har vært tidligere ansatt ved ordensseksjonen og kjenner mer eller mindre alle fjorten. De sju respondentene ble valgt ut ved loddtrekning, noe som gir en form for tilfeldighetsutvalg. Under oppsyn av en tredje person hadde vi en tilfeldig loddtrekning av syv respondenter av disse fjorten mulige, hvor av tre av de sju var innsatsledere. Den av oss som ikke var ansatt i politiet, trakk lodd fordi vedkommende verken hadde kjennskap til eller forforståelse av de ansatte på ordensseksjonen. De som ble trukket ut, var respondent 1, 2, 4, 6, 7, 9 og 10 heretter nummerert 1-7. Av de fjorten som utgjorde

vår populasjon var det to kvinner. Etter loddtrekningen ble en av disse tilfeldig trukket ut. Da fire intervjuer var gjennomført, gjenstod det tre som det skulle vise seg å bli vanskelig å få gjennomført på grunn av praktiske utfordringer med turnusarbeid.. Etter samråd med veileder, ble en ny loddtrekning foretatt. Vi fikk fire nye respondenter hvor tre til å intervju og en i reserve. Vi brukte to av de fire nye vi fikk.

3.5 Datainnsamling

3.5.1 Pre-test av intervju

I forkant av intervjuet gjennomførte vi en pre-test med en ansatt i politiet. Hensikten var å finne ut tidsbruken, teste spørsmålene utfra intervjuguiden og få klargjort om spørsmål og svar gir oss svar på våre forskningsspørsmål og problemstilling.

Pre- test respondensen tilhørte ikke populasjonen vi skulle undersøke. Derfor ble noen av spørsmålene lite relevante for ham. Siden en av oss var kjent med politiet, foretok denne intervjuet, mens den andre observerte og hadde muligheten til å komme med innspill for å sikre forståelsen av språk og begrepsbruk. At en av oss kjente til politiet på forhånd, ble en fordel for oss siden populasjonen viste seg å være noe mette av spørreundersøkelser. Når derimot noen de kjente spurte, stilte de lettere opp. De fleste spørsmålene var gode, men noen måtte vurderes nærmere i henhold til oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene vi stilte vekket nysgjerrigheten og satte tilsynelatende i gang en refleksjon hos den ansatte. Det tolket vi som utelukkende positivt samtidig som at vi opplyste om at ingen av svarene denne ansatte gav ville bli brukt i oppgaven.

Respondenten virket trygg på situasjonen og lite stresset. Imidlertid oppdaget vi at en tydeligere strukturering av intervjuet i starten ville gi oss mer konkrete svar på spørsmål. Dersom vi redegjorde for tema og intervjuets oppbygging, ville dette være mer ryddig med tanke på informasjonen vi fikk. Respondenten syntes det forøvrig var mange og gode spørsmål rundt begrepet informasjon.

3.5.2 Intervjuene

Å bruke en politiansatt som intervjuer, opplevdes som positivt fordi intervjuobjektene var kjente fra før og relasjonene var bygd opp på forhånd. Planen var at vi begge skulle være tilstede under alle intervjuene. Det fikk vi til på tre av intervjuene. Av praktiske årsaker måtte intervjuene tas når anledningen bød seg. Det var vanskelig å planlegge tidspunkt for intervju. Det var gitt tillatelse til å gjennomføre intervju i arbeidstiden for respondenter. Det måtte da

være tid tilgjengelig og ikke minst andre på jobb som kunne ta de oppdrag som kom inn. Vi gjorde avtaler, men da dagen og tiden kom viste det seg at de var færre folk på jobb enn planlagt og intervjuet måtte utsettes. Vi ble derfor enige om at den av oss som er ansatt i politiet skulle gjennomføre intervjuene når anledningen bød seg, uavhengig om den andre av oss hadde mulighet til å stille. Dette medførte at fire av intervjuene ble gjennomført med kun den ene av oss. Siden intervjuguiden ble fulgt syntes ikke dette å være problematisk i forhold til intervjuets gyldighet. I de intervju hvor vi begge var tilstede observerte den andre og fulgte opp med nødvendige oppfølgingsspørsmål eller andre klargjørende momenter.

Tre av de første respondentene som ble trukket ut viste seg å være veldig vanskelig å få gjennomført intervju med. De var alle villig til å stille, men arbeidstid og hendelser gjorde at vi ikke fikk gjennomført etter gjentatte forsøk. Det ble derfor besluttet å trekke ut 4 nye respondenter som vi kunne spørre. Disse fikk tilsendt samme informasjon som de første og med spørsmål om de var villig til å stille til intervju. En av disse takket nei til å stille til intervju og vi satt da igjen med tre stk. Det ble gjennomført intervju med to av disse og vi fikk ett intervju av de første vi hadde trukket ut. Det ble da gjennomført til sammen syv intervju.

Intervjuene ble gjort i tjenestetiden og på tjenestestedet. Dette var en kontekst intervjuobjektene følte seg hjemme i og som var naturlig for dem. Vi brukte politiets diktafoner, et redskap som blir brukt i vanlige avhør. Intervjuene ble transkribert og senere ble lydfilen slettet. Intervjuobjektene så ut til å forstå spørsmålene. De var lett å få i tale, noe som er en forutsetning for å få materiale å forske utfra. Da forespørsel ble sendt ut la vi inn en tidsramme på 1 time. Det viste seg at vi brukte i gjennomsnitt førti minuttet per respondent for å gjennomføre intervjuet.

3.6 Analyse

En ofte brukt metode når data skal analyseres etter intervju er innholdsanalyse. Innholdsanalyse er å forstå teksten ved å dele opp intervjuet og sette informasjonene i kategorier (Jacobsen, 2015). Dette var hensiktsmessig for vår problemstilling.

3.6.1 Kategorier

Vi valgte å sette opp kategorier med utgangspunkt i de teoretiske begrepene som beskrevet i kapittel 2: Sensemaking er endringsmottakernes forståelse av reformen. Sensegiving er hva

påvirker forståelsen av Nærpolitireformen. Sensegivers er hvem som påvirker denne forståelsen. Det betyr vi har tre kategorier med underkategorier.

3.6.2 Sensemaking

3.6.2.1 Målet med reformen

Endringsmottakeren må oppfatte målet med reformen. Det er disse som skal utføre reformen og sette den ut i livet. Hvis de ikke har oppfattet målene med reform slik det var tenkt, vil de heller ikke kunne klare å lede organisasjonen dit som ønsket. Man kan også oppleve å komme på kant med ledelsen hvis reformen ikke oppfattes som nødvendig.

3.6.2.2 Påvirkning av arbeidssituasjonen

En reform påvirker arbeidssituasjonen. Endringsmottakere må finne seg i nye oppgaver, nye strukturer. I verste fall flytting ved nedlegging av arbeidsplasser. Dette påvirker i stor grad oppfatningen av reformens nødvendighet. De som blir særlig hardt rammet er også blant de som er kritisk til reformens nødvendighet.

3.6.2.3 Nødvendighet

Hos dem som utøver reformen og sette den ut i livet vokser et spørsmål frem: var reformen nødvendig? Svares det ja på dette spørsmålet er det lettere og mer motiverende å gå i gang med endringene som er foreslått og vedtatt gjennomført. Reformens nødvendig blir motiverende for å sette den i livet, til tross for at arbeidssituasjonen bli påvirket.

3.6.3 Sensegiving (hva)

3.6.3.1 Historie

Som vi allerede har påpekt er historieforståelsen viktig for sensemaking. Fortolkningen av historien vil være med på danne grunnlaget for endringenes nødvendighet. Men historien står ikke alene. Den som endrer en organisasjon må også ha en tanke om fremtiden.

3.6.3.2 Fremtidsfortelling

Fremtiden er vanskelig å spå. Mye spiller inn, men fremtidsfortellingen er viktig for å kunne forstå endringer som blir gjort. Fremtidsfortellingen handler ikke om hvordan organisasjonen har vært eller er, men hva den skal bli for fremtiden. Den skal skapes og endres slik at det gir mening å endre i en bestemt retning. Dette kan ingen gjøre alene. Det må gjøres i fellesskap, som igjen fremkaller inkludering i hvordan fremtidsfortellingen blir.

3.6.3.3 Deltakelse i prosessen

Et resultat er ofte avhengig hvordan prosessen med reformarbeidet ble. Arbeidslivet i Norge krever deltakelse og involvering fra de ansatte når det iverksettes endringer i organisasjonen. Manglende involvering kan gjøre at endringene oppfattes annerledes enn hva de var ment som. Prosessen kan oppfattes enveiskjørt, noe som fremkaller følelsen av at vedtak er gjort før ansatte er involvert. En har rett og slett bestemt seg på forhånd. For at ansatte skal oppleve seg involvert i endringsprosessen forutsetter det god kommunikasjon.

3.6.3.4 Kommunikasjonskanaler og informasjon

Kommunikasjon handler om hvordan og på hvilke måter de ansatte mottar og involveres i endringene som er forespeilet. Det finnes ulike kommunikasjonskanaler og virkningen av dem. Noen er mer tidkrevende enn andre, som det å snakke ansikt til ansikt. Andre kommunikasjonskanaler, som for eksempel sende mailer, er tidsbesparende og man når ut til flere samtidig. Virkningene av disse to måtene er også nokså forskjellig fra hverandre. En samtale mellom to personer er en interaktiv prosess som gir større rom for spørsmål og svar. Sammenlignet med en mail som kan sendes, men som ikke er garantert lest og eller som oppfattes riktig. Det skrevne må tolkes og fortolkes. Det fordrer tydelighet på hva som sies, med andre ord informasjon.

Informasjon er en vesentlig faktor for sensemaking. Dersom informasjonen er god øker også sjansen for at den rette mening blir gitt og mottatt. Er informasjonen mangelfull, vil det fort oppstå spekulasjoner og rykter. Informasjon forutsetter tillit. Det vil si at den riktige informasjon blir gitt i tide slik at aktuelle parter kan involveres og tas med på lag.

3.6.4 Sensegivers. (hvem)

Det finnes mange aktører som ønsker å gi sin mening og vi skal se nærmere på dette.

3.6.4.1 Ledelse

Den gruppen som langt på vei forsøker og har ansvar for å gi mening er ledelsen. Ledelsen har et ansvar for å lede organisasjonen. De har styringsrett og må treffe avgjørelser. Denne kategorien settes det mange forventninger til både fra ansatte og fra omgivelsene. Det stilles store krav til god informasjon og rett kommunikasjon. Men ledelsen er ikke alene om å søke å gi mening.

3.6.4.2 Andre ansatte

Andre ansatte er også med å på å gi mening og drive sensemaking. Disse er en betydelig gruppe fordi ansatte er sammen om å merke og iverksette endringene. Ansatte vil selvfølgelig forsøke å gi mening til det som skjer både for å forstå for egen og andres del. Til felles for

ledelsen og ansatte er at de er interne grupper i organisasjonen. Også eksterne grupper vil kunne være med å gi mening i en reformprosess.

3.6.4.3 Media

En annen ekstern gruppe som også vi forsøke å skape mening med endringene er media. Media har ansvar for å dekke aktuelle saker som angår omgivelsene. En reform som nærpoltireformen er stor, så stor at den ikke vi gå upåaktet hen. Det vil derfor fra medias side skrives kommentarer og fremmes synspunkter som er med å skape mening med reformen.

3.6.4.4 Andre

En gruppe som alltid vil ha interesse av politiets oppgaver og organisering, er politikerne. Det er Stortinget som bestemmer hvilket politi vi skal ha. Stortinget bevilger penger til politiet over statsbudsjettet. Disse fordeles gjennom embetsverket, men det vil alltid være et fokus på at pengene blir forvaltet rett og at vi får en organisasjon som politikerne ønsker.

3.7 Forskningens kvalitet

Er funnene vi har gjort sanne? Kan vi stole på de funn vi har gjort. Disse spørsmålene handler om gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Vi ønsker å forholde oss kritiske til de funnene vi har gjort. Det er svært viktig i forskningen generelt. Det kan ligge såkalte feilkilder innebakt i forskningen, inkludert det vi selv har gjort. Feilkilder påvirker forskningen (Jacobsen, 2015). I tillegg innebærer kvaliteten på forskningen å se på dens muligheter og begrensninger, hvorvidt våre funn blir generalisert og hva slags generalisering vi har gjort.

3.7.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet handler om resultatene vi har fått faktisk er riktige. For vår del er det all grunn til å tro det, fordi vi spurte de ansatte i politiet om politireformen. Det var politipatruljen og deres erfaring med nærpoltireformen som vi var ute etter. En vesentlig forutsetning for dette er å få tak i de riktige kildene. Kildene vi hadde tilgang til var nettopp de ansatte og deres erfaringer, som kom til uttrykk gjennom intervjuene vi gjorde. De har utgjort primærkildene.

3.7.2 Var svarene sanne?

Om kildene er riktige, er det ikke dermed sagt at det er reliabilitet i svarene de gir. Sannhet kan defineres ulikt. Sannhetsbegrepet har store ringvirkninger for validiteten av svarene som blir gitt og tilliten til det som blir sagt og skrevet (Sannes, 1980). For at vi skal få svar med stor grad av reliabilitet forutsetter det nettopp tillit. Tillit til at vi som forskere vil

intervjuobjektene vel og tillit til at vi behandler svarene konfidensielt. Vår oppfatning av intervjuobjektene var at de ikke pyntet på virkeligheten. Slik at svarene de gav fremstod med høy grad av validitet og reliabilitet. Dette kunne riktignok en av oss selvfølgelig kontrollere siden en av oss jobbet i politiet, og dermed hadde noe forhåndskunnskap omkring hvilke svar som kunne bli gitt. I tillegg ble alle intervjuene gjennomført individuelt, slik at ingen hadde mulighet til å påvirke hverandre i hvilke svar som ble gitt. Det ville derfor være mulig for oss å sammenligne svarene vi fikk opp mot hverandre. Og jo flere uavhengige kilder, desto større grunn til å anta svarene vi fikk er sanne. Men, selv dette er avhengig av hvordan svarene kom frem.

3.7.3 Hvordan kom informasjonen frem?

Informasjonen kom frem ved intervju. Spørsmålene var derfor forberedt og nedtegnet på forhånd. I utgangspunktet er dette bra, men det betyr også at spørsmålene, til dels svarene kan være styrt av oss. De fleste svarene vi fikk kom etter som spørsmålene ble stilt. Lite kom spontant, men svarene var nokså forskjellige fra person til person. En forsker får jo ofte svar ettersom hvordan spørsmålet er stilt, men det som er klart var at de vi spurte så ut for å ha god kjennskap til reformen. De blir de såkalte «Førstehåndskilder» kilder som har nærhet til saken det spørres om (Jacobsen, 2015). Vi antok at de svarte riktig om deres erfaringer ut ifra våre spørsmål, det er ikke dermed sagt at alle feilkilder er luket ut. De kunne oppstå under vår videre behandling av informasjonen.

3.7.4 Hvordan ble informasjonen nedtegnet?

Det ble brukt diktafon under intervjuene. Disse ble så transkribert. Det er alltid en risiko ved transkribering av intervju. En kan komme til å slurve med transkriberingen, slik at intervjuet ikke blir riktig gjengitt. Dette kan etter kontrolleres ved at intervjuet er på opptak. I tillegg kan en komme til å kategorisere feil, analysen av innsamlet data blir plassert i feil kategori. Fordelen hos oss var at vi var to som kunne følge dette opp med hverandre. Vi arbeidet oss gjennom hvert enkelt intervju i samarbeid og ble enige om kategorisering av hvert enkelt svar. På forhånd hadde vi laget ark med de ulike kategorier, svar ble klipt ut og limt inn under den kategorien vi ble enige om at den tilhørte.

3.7.5 Overførbarhet

Var de svarene vi fikk så interne at de bare gjaldt dem vi spurte eller lar det seg gjøre å overførbare til andre ansatte i politiet eller andre organisasjoner? Svaret er avhengig av en rekke faktorer. Det ene er selve forskningsdesignet. Vi har et utpreget case-studium. Case-studium er godt egnet for studier av små grupper og naturlig for oss å velge. Men innebygget i

Case-studium ligger en begrenset evne til overførbarhet fordi forskningsgrunnlaget er lite. Det sier seg selv at vårt utvalg på sju respondenter er for lite til å kunne si med sikkerhet at svarene de gav gjelder alle politipatruljer. Det betyr likevel at det kan gjelde flere enn dem vi har spurt. I forbindelse med gjennomføring av politireformen er det gjennomført en rekke undersøkelser, deriblant spørreundersøkelse av et større utvalg ansatte i politiet (Difi, 2019). Våre svar kan sammenlignes med svar i eksisterende undersøkelser for å finne ut om våre funn samsvarer med de svar som kommer frem her. Dette kan si noen om overførbarheten i vårt forskningsprosjekt. De ansatte er negative til gjennomføringen av Nærpolitireformen.

3.7.6 Nære relasjoner til politiet

Den mest alvorlige muligheten for feilkilder var det faktum at en av oss jobbet i politiet. Det har vi forsøkt å være bevisst på gjennom hele prosessen. Ifølge Jacobsen er det i utgangspunktet ikke noe galt med å studere egen organisasjon, tvert imot (Jacobsen, 2015). Å studere egen organisasjon er nærliggende for ganske mange, fordi de har kjennskap til den. Det er lett å få god informasjon. Vi visste hvilke strukturer som gjelder. Historien er kjent og mange faktorer dra i positiv retning som gjør at resultatet kan bli både fruktbart og overførbart.

Samtidig visste vi at dette ikke var uproblematisk. Det går an å være utsatt for blinde flekker at en ikke ser enkelte sider ved organisasjonen fordi en ikke er trent til det. Å studere sin egen organisasjon kan innebære at resultatet bærer preg av forskerens egen forutinntatte holdninger. Da kan både analysen og resultatet blir galt. Den kritiske distansen forsvinner. Slik at enten underordner man seg eller har for mange sterke meninger om det blir sagt og dem som uttaler seg. Nøytraliteten kan da bli borte.

I vårt tilfelle var det bare en av oss som jobbet i politiet. Den andre av oss måtte lese seg opp på historie. Videre sette seg inn i organisasjonen og lytte seg mye frem til hvordan denne organisasjonen fungerte. Der den ene hadde fordelene av nærheten, fikk den andre av oss oppgaven å ivareta den kritiske distansen, observere og påpeke muligheter for feilkilder i relasjonene som utspilte seg. På denne måten utfylte vi hverandre og ga hverandre oppgaver som tjente prosjektet vårt til det beste. Men nærhet og distansen grenser seg til en annen side ved metoden, nemlig den etiske siden.

3.8 Forskningsetikken

Forskningsetikk er svært viktig. Det betyr at vi som forsker har plikt til å tenke gjennom hvordan forskningen påvirker dem vi forsker på. Hvordan forskningen blir oppfattet og hvordan den blir brukt (Jacobsen, 2015). Dette får også stor betydning for hvorvidt de som lar seg forske på våger å stole på oss som forskere og at de opplysningene vi mottar behandles deretter.

3.8.1 Behandling av personopplysninger

Forskningsprosjektet vårt ble meldt inn til personvernombudet for forskning(NSD), slik de fastsatte reglene krever for forskningsvirksomheten. Personvernombudet skulle se til at vi behandlet opplysningen etter gjeldene personvernregler.

3.8.2 Informert samtykke

Informert samtykke jfr vedlegg 1, handler om at den som deltar gjør det frivillig og uten tvang. Det skjer gjennom syv krav som vi har søkt oppfylt.

Kompetanse handler om at den som lar seg undersøke selv er i stand til å vurdere ulemper og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet. Dersom det medfører negative konsekvenser for deltakerne bør vi vurdere om prosjektet i det hele tatt skal gjennomføres. I vårt tilfelle handlet det om ansatte i politiet, disse er over 18 år og myndige. Det ble gitt tillatelse av politimester til å delta i forskningsprosjektet i arbeidstiden. Dette for at forskningen ikke skulle gå ut over de ansattes fritid.

Frivillighet innebærer å kunne ta et valg uten press fra andre. De vi spurte var trukket ut ved loddtrekning. Våre sju respondenter hadde på forhånd sagt ja til å kunne delta i vårt forskningsprosjekt. Selv om ikke alle ble med, var de likevel villige til å delta. Under prosessen med forespørsel om deltakelse gav flere uttrykk for at de var villig til å delta fordi en av oss som jobber i politiet spurte. Flere gav også uttrykk for at de synes det har vært litt for mange undersøkelser nettopp rundt politireformen og var litt lei av spørsmål rundt dette. Vi mener derfor at den relasjon en av oss har til respondentene var med på at vi fikk gjennomført de intervju vi trengte i vår undersøkelse.

De som skal delta i forskningen har krav på full informasjon. Dette er en vurderingssak. Det er viktig å gi deltakeren informasjon om hensikten med forskningen. Men å gi all informasjon ville være for omfattende og kan igjen føre til at de ikke ønsker å delta. Det er også en risiko for at jo mer deltakerne vet om forskningen, desto større sjanse er for at de tilpasser svarene sine etter hva de tror vi vil høre. Det ble derfor viktig å avpasse informasjonen etter hva vi anså som hensiktsmessig og hva som er tilstrekkelig.

Selv om informasjonen er gitt er det vel så viktig at de som deltar i forskningen faktisk har forstått informasjonen. Det er noe som vi ikke kan kontrollere fullt ut, men dette henger sammen med frivilligheten. De som ikke har forstått hva dette dreier seg om vil sannsynligvis kvie seg for å delta i undersøkelsen. En av de vi spurte ønsket ikke å delta i vårt prosjekt. Hva som var årsaken til dette vet vi ikke. De øvrige var villig til å delta og dermed så det ut for at de hadde forstått både informasjonen de hadde fått og gav sitt samtykke til å delta.

Etter at respondentene ble trukket ut under loddtrekning laget vi en nummerert liste over deltakerne i prosjektet. Her ble hver enkelt respondent tildelt eget nummer. Dette nummeret ble brukt under intervjuet og ved transkribering av intervjuene. Uten denne listen vil man ikke kunne identifisere den enkelte respondent. Listen med navn og nummer ble lagret på privat område på jobb-PC hos den ene av oss. Listen vil bli slettet etter at oppgaven er levert. Det ble kun brukt nummer på respondentene under vårt arbeid med å beskrive og analysere de funn vi gjorde. Nummeret på respondent ble gjengitt på lydopptak som ble slettet etter transkribering.

Ved å delta i forskningsprosjektet gav respondentene våre oss svar på vårt forskningsspørsmål. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden til den enkelte respondent. Dette for at deltakelse ikke skulle medføre noen ekstrabelastning i form av tid for våre respondenter. Opplysningene som kom frem i intervjuet synes ikke sensitive for den enkelte respondent og de ble anonymisert slik at ingen vil kunne vite hvilken respondent som sa hva. Det var også bare vi og respondentene som var kjent med at de var plukket ut til deltakelse. Forskningsprosjektet, slik vi ser det, gav ingen konsekvens for våre respondenter.

Siden en av oss arbeider på samme plass som våre respondenter vil det kunne medføre etiske utfordringer rundt frivilligheten med å delta i prosjektet. Imidlertid har den av oss som jobber i politiet ingen arbeidsgiveransvar for respondentene og tilhører en annen avdeling en dem.

Noen av respondentene er faglig underlagt den av oss som jobber i politiet. Dette da de er veiledere for studenter som hun har personellansvar for. Den av oss som jobber i politiet er med på å bestemme hvem på ordensseksjonen som skal være veiledere for studenter. Det å være veileder gir et gode i form av økt lønn. Dette ble vurdert før utvelgelse av respondenter. På grunn av avdelingens størrelse og intervjuets innhold vurderte vi det til at det ikke ville medføre noen etiske utfordringer med å bruke også veiledere som respondenter. Dette kom også til syne da en av de som takket nei til å være med i prosjektet er veileder.

4 Presentasjon av data

Utgangspunktet for vår undersøkelse var hva og hvem som påvirker politipatruljens forståelse av politireformen. I dette kapitlet vil vi først beskrive hvordan endringsmottakernes arbeidssituasjon fremstår i dag, deres oppfatning av nødvendigheten med reformen og hvordan de beskriver målene med reformen. Vi har også spurt respondentene om deres deltakelse i prosessen og hvordan de opplevde dette. Videre i kapitlet vil vi se på hva og hvem som påvirker endringsmottakernes oppfatning, altså hvem som er sensegivers og hva som bidrar til sensemaking.

4.1 Sensemaking hos endringsmottakerne

Våre endringsmottakere er politipatruljen dem som i hierarkiet står lengst unna politidirektoratet.

4.1.1 Arbeidssituasjonen nå

En reform påvirker arbeidssituasjonen. Endringsmottakere må finne seg i nye oppgaver, nye strukturer, kanskje flytting og i verste fall nedlegging av arbeidsplasser. Samtlige respondenter var trygge på at de fikk beholde sin tilhørighet til jobben.

«Nei, jeg visste at en ordensavdeling må man ha i en by på denne størrelsen og jeg er fast ansatt. Jeg var aldri redd for at jeg skulle miste jobben, heldigvis.» (R1)

«Nei, jeg har ikke hatt noen usikkerhet.» (R4)

Imidlertid sier alle at de fikk flere arbeidsoppgaver og færre ressurser i form av økonomi og personell til å utføre de oppgavene de ble pålagt å gjøre. De beskriver en arbeidssituasjon som

innebærer økt bruk av overtid, færre eller like mange folk til å gjøre de samme eller enda flere oppgaver.

«Vi får beskjed om å jobbe en del smartere og mer effektivt.» (R2).

«Så er det kommet nye regler som krever mer folk og da blir vi på helene med en gang. Som ny arrestinnstruks som nå krever to tjenestemenn til å passe på arresten. Det blir mye overtid som sliter på folk. Akkurat nå er bemanningsnivået altfor dårlig. Sånn som jeg ser det har vi fått null effekt av reformen på bemanningssiden. Hadde ikke forventet at vi skulle få noen flere, men for meg så burde det bli flere folk på ordensseksjonen.» (R6)

Det sies at reformen så vidt har begynt, men jeg opplever nå at reformen har skjedd. Vi må bare tilpasse os den nye situasjonen, mindre midler og færre ansatte, lenger avstand til alt» (R5)

En annen etterlyser ny stillingsbeskrivelse etter innføring av reformen. Dette synes vesentlig i forhold til endring av oppgaver. En manglende stillingsbeskrivelse innebærer at den ansatte ikke helt vet hvilke arbeidsoppgaver stillingen innebærer, hvilket medfører usikkerhet omkring arbeidshverdagen.

«Ikke spesielt usikkerhet, det som er at ting er ikke ramla helt på plass. Så som stillingsbeskrivelsene, er blant annet ikke kommet på plass enda.» (R7)

Påvirkningen av arbeidssituasjonen gjør at spørsmålet om reformens nødvendighet vokser frem. De jobber utfra gamle rutiner, og ser ikke umiddelbart nødvendigheten av de endringene som blir gjort i forbindelse med reformen.

4.1.2 Nødvendighet

Blant respondentene er det delte meninger om reformens nødvendighet. Til tross for at fire ser noe positivt på reformens nødvendighet, er den gjennomgående tonen hos alle negativ på direkte spørsmål om reformens nødvendighet. De fire positive er også delte i synet. De fremhever enkelte endringer som positivt, men ikke alt.

«Ja, det var det nok sikkert. Jeg har aldri så lenge jeg har jobbet i politiet tenkt at det var en veldreven organisasjon. Det er mye som kunne vært bedre. Hvis jeg skulle ha reformert politiet, ville jeg ha gjort noe med lederne» (R5)

Flere respondenter fremhever operasjonssentralen som en god ting med reformen. De mener at denne er blitt mer profesjonell og at det er til stor hjelp for dem som jobber ute.

*«Ja, jeg synes det med operasjonssentralen er blitt mye bedre, mer profesjonelt» (...)
«Vi får flere ting å spille på, og det synes jeg er bra med reformen» (R4)*

Samtidig gis det uttrykk for at reformen har ført til flere ledernivå og at dette fører til at det blir rot og usikkerhet.

«Det er så mange lederledd å forholde seg til hele tiden. Det er så mye rot, det er lite folk på gulvet og vi blir bare færre og færre» (R4)

En sier

«Det var det sikkert. Men når det ikke følger penger og folk med, så vil ikke noen reformer fungere. Rett og slett.» (R2)

De resterende tre svarer nei på spørsmålet om reformens nødvendighet.

" Nei. Det kom på en tid da det hadde vært mye uro etter forrige reform. Mange føler nok at det ikke hadde fått satt seg enda etter forrige reform. Denne reformen er blitt jækla stor. Den er blitt mye større enn jeg personlig mener den burde ha vært». (R3)

Det er et interessant funn å se at synet på reformens nødvendighet er delt, men fikk respondentene med seg hva som var målet med reformen og hvorfor reformen i det hele tatt kom?

4.1.2.1 Mål med reformen

Samtlige respondenter har fått med seg målene som Politidirektoratet presenterte om at politiet skulle få mer kraftkompetanse og bli mer synlig.

«I utgangspunktet skulle det være en nærpolitireform, det var det som var det store. Og så vider det seg at det egentlig er ganske langt unna en nærpolitireform når det kommer til det praktiske. Det skulle jo effektivisere politiet- det var det det var snakk

om. Lage større enheter som er mer slagkraftige og rusta for fremtiden, som kan takle større ting en hverdagskriminalitet. Det var en reform for fremtiden, sa de» (R1)

4.1.2.2 Hvordan vil de beskrive reformen for andre?

Det er en helt klar negativ gjennomgangstone hos samtlige respondenter når de skal forklare reformen til en tredje person som ikke er en del av politiet. Reformen beskrives i negative ord lag, slik en respondent svarte:

«Det er en spare og sentraliseringsreform» (R7)

Riktignok finnes noen mer nyanserte svar. En svarer som følgende:

«For oss som jobber i gata har operasjonssentralen blitt et pluss, for dere som publikum har dere fått et dårligere tilbu.» (R1)

En tredje respondent ville vurdert hvem reformen skulle beskrives for:

«Om det var utenfor etaten ville man ordlegge seg mer forsiktig. Jeg ville ha sagt, tanken med reformen er god, men det var for lite midler og penger som fulgte med for å kunne gjennomføre den på en ordentlig måte. Jeg tror at hadde man kunne ha ansatt flere folk så hadde det blitt adskillig bedre. Problemet er at man blir litt slitt av for lite ressurser, det er jo ingen som blir fornøyd da.» (R6)

Den fremtidsfortellingen som er viktig for enhver reform, synes ikke å ha fått feste hos våre respondenter. Det kommer til uttrykk i form av en respondents oppgitte svar, på fremtidige reformer

«Etter hver reform så blir det mindre og mindre politifolk, større og større distrikt som oppgaver skal løses i. Jeg er spent på neste reform om det er noen folk igjen og vi skal løse alt digitalt. Kriminaliteten endrer seg, men det vil fortsatt være vanlige politioppdrag som skal løses og folk som treng hjelp. Dette treng man politifolk til, det kan ikke løses på PC» (R1).

4.2 Sensegiving- faktorer som påvirker politipatruljens forståelse av reformen

Det er en rekke faktorer som er med på å skape mening, altså bidrar til sensemaking. Ut ifra våre respondenters svar er historien, fremtidsfortellingen og informasjonen vektlagt som betydelige faktorer. Kommunikasjonskanalene og tidligere deltakelse i reformarbeid blir nevnt som faktorer, men ikke i like stor grad.

4.2.1 Historien

Historien er vesentlig faktor for sensemaking fordi reformers nødvendighet generelt kan begrunne utfra hvordan ting har vært. I vår sammenheng oppfattes historie som tidligere erfaring med reformer. Fire av våre respondenter har tidligere vært gjennom en reform i politiet. De tre andre ble ansatt kort tid etter at forrige reform var gjennomført. Det går igjen at den nåværende reformen er lik den som var før og handle mye om sentralisering. I alle svar er det et gjennomgående trekk at det ble færre folk og at de egentlig opplever nærpolitireformen som gjentakelse av den forrige reformen. En respondent sier

«Det er en del av samme erfaring som jeg har gjort meg nå, det var en sentraliseringsreform, enkelt og greit, ikke så mye å si mer om det» (R7).

En annen respondent, som ble ansatt kort tid etter forrige reform sier som følgende:

«Det jeg har hørt om den reformen, er at det ble tatt mange stillinger fra lensmannskontorer og politistasjoner, det ble større distrikt og færre folk i bunntinje.» (R4).

En tredje omtaler forrige reform på følgende vis

«Distrikt ble slått sammen, og vi ble færre folk. Det ble ikke noe bedre av den forrige reformen, og det tror jeg folk opplever nå også» (R5)

Respondentene gav uttrykk for at opplevelser med tidligere reformer har påvirket synet på den nåværende reformen.

«Jeg tror at den forrige reform har påvirket mitt syn på denne reformen. Når man så hva som lå i disse tankene om reformen så jeg det samme som sist. Sentralisering» (R7)

4.2.2 Fremtidsfortellingen

Fremtidsfortellingen handler om hva slags organisasjon som skal vokse frem og at det skal gi mening for å forandre med reformer (Jacobsen, 2012).

Nærpolitireformen har en klar målsetting: *”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 nærpolti der befolkningen bor. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljø som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer”* (Regjeringen, 2015).

Respondentene har helt klart oppfattet målene om et politi som i fremtiden skal være operativt, synlig, tilgjengelig og som har kapasitet til å forebygge, etterforske og påtale. Det synes å være et spenningsforhold mellom fremtidsfortellingen og hvordan situasjonen oppleves nå. Den fremtidsfortellingen som ble fortalt ser foreløpig ikke ut til å ha inntruffet. Det er altså en fremtidsfortelling som det ikke er blitt noe av. Samtlige respondenter sier at det ble en ny spare og sentraliseringsreform.

«I utgangspunktet skulle det være en nærpolitireform, det var det som var det store. Og så viser det seg det er egentlig ganske langt unna en nærpolitireform, når det kommer til det praktiske. Det skulle jo effektivisere politiet, lage større enheter som er slagkraftige og rustet for fremtiden, kan takle større ting enn hverdagslige ting. Det var en reform for fremtiden, sa de» (R1).

«Vi har ikke nådd målet om å gjøre det tryggere og sikrere. Vi har begynt i feil ende, og hva er det som er viktig i nærpolitireformen: jo, at vi at vi skal være nært nok til publikum og gjøre det trygt i samfunnet. Så de burde begynt med å finne ut hvor mye vi trenger i bunmlinja for å løse oppgavene våre» (R1)

En annen tar sterkere ord i sin munn

«Det er jo ikke noen nærpolitireform. Vi har jo fjernet oss fra publikum» (R2)

En annen respondent, utaler seg som følgende:

«Snakk om å bygge store enheter som er selvgående ute i distriktene. Medfører at en må spesialisere seg mere en del funksjoner. Det er også en tanke, slik som jeg forstår

det. Nå mere ut til folk, på en bedre måte enn det vi har gjort tidligere. Så er det en annen sak om vi har greid det» (R7).

«Det går mot sentralisering, vi sentraliserer oss rundt de større tettsteder/byer og de strøk som ligger utenfor det er heller stemoderlig behandlet. Vi distanserer oss fra ytterdistriktene, det er det vi gjør og vi ser jo i mange tilfeller at kjeltringene som vi kaller dem, de kriminelle trekker ut, de vet at der er de ganske trygge, de blir lite kontrollert og får stort sett holde på som de vil.» (R7)

4.2.3 Deltakelse i prosessen

Også her deler respondentene seg. Tre av sju respondenter var ikke med i arbeidsgrupper. De svarene vi fikk, gir også en begrunnelse for hvorfor de ikke valgte å aktiv delta i prosessen i form av arbeidsgrupper.

«Jeg meldte meg ikke på, da jeg ikke har den store trua» (R2).

En annen begrunner sin manglende deltakelse med at andre ansatte meldte seg, men fremhever at de fikk mulighet til å være aktiv deltakere i prosessen.

«Nei, det var det andre som tok seg av. Vi fikk tilbudet alle om å melde oss på, men jeg gjorde ikke det» (R2).

Flere av respondentene ble i kraft av sin funksjon, plassert i arbeidsgruppe under arbeidet med reformen. Altså valgte de ikke selv deltakelse. Av de fire som var med i arbeidsgruppe er det to som har en positiv opplevelse av at de ble tatt på alvor og ble hørt på deler av arbeidet. En sier

«Vi hadde en veldig kamp når boksene og strukturen på vår GDE (geografisk driftsenhet) ble diskutert. Her mener jeg vi ble hørt, om ikke på alt» (R2)

En annen opplever saken nokså annerledes og hevder at mye var bestemt på forhånd.

«Jeg mener vi ikke ble hørt, det meste var avgjort på forhånd»(R5).

Det var altså en variasjon av respondentene i hvilken grad de deltok i prosessen og hvilken tro de hadde på betydningen av egen deltakelse. Til tross for at det i utgangspunktet er positivt å aktivt delta i en reformprosess, vitner det om en resignasjon.

«Hvor mye skal du kjempe, hvor mye skal du gidde å styre» (R1).

4.2.4 Kommunikasjonskanaler

Samtlige respondenter påpeker at mail og møter er de mest brukte kommunikasjonskanalene for formidling av reformen og reformarbeid. Alle respondenter synes det kommer veldig mange mailer og blir selektive. De velger å lese det som angår dem og lar det andre ligge. Dermed står de i fare for å miste mye informasjon.

«Mailene kan være ganske informative, men til tider blir det for mye informasjon, også informasjon som jeg føler ikke angår meg. Da orker jeg ikke å sette meg inn i det.»(R7).

«Det kommer til tider ekstremt mye på mail, det er så mye at man ikke klarer å fange opp alt. Det er for mange mail» (R4)

Imidlertid viser det seg at enkelte respondenter har hatt mer nytte av møter med sine ledere fremfor mail.

For å si det sånn, man spammes jo ned. Det er så mye mail, og man velger litt hva man skal lese. Jeg synes egentlig de informasjonsmøtene man har hatt her på huset har vært de greieste» (R2).

Alle respondenter sier at lederne har kommet med informasjon om reformen. Det skiller riktignok på ledernivå, og det synes som at nærmeste ledere har kommet med mer informasjon enn ledelsen i distriktet og politidirektoratet.

«Det har vært flere stormøter eller paroler. Det blir så voldsomt at du ikke klarer å ta det innover deg. Så er det lite informasjon om hva det betyr for oss. Det går mer på ledelsesnivå og nasjonale sammenhenger, ikke så mye betydningen for lokalt» (R2)

En respondent opplyser en viss selektivitet i forhold til all informasjonen som blir gitt. Respondenten opplyste at han ikke hadde tid til å lese all e-post som kommer.

«Så kommer det sikkert masse på e-post, men jeg leser veldig lite epost som ikke er konkret knyttet opp til arbeidsoppgavene jeg har. Det har jeg på en måte ikke tid til, så de blir bare slettet» (R5).

4.3 Sensegivers – aktører som påvirker politireformens forståelse av reformen

Ut ifra svarene vi fikk var det ledelsen og media som ble trukket frem som sensegivers, både i form av tilstedeværelse og informasjonskilde. Fagbevegelsen og andre ansatte ble også trukket frem som viktige aktører.

4.3.1 Ledelsen som sensegivers

Inntrykket av ledelsens rolle som sensegivers er delt. Jo lenger bort fra de ansatte, desto mindre tilstedeværelse. Et av vilkårene for å være en sensegivers er nettopp tilstedeværelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013) Kommunikasjonsmetode har stor betydning for budskapet. På den måten er lederen åpen for spørsmål og kan gi svar på dem slik at rett informasjon når frem til dem som skal ha den. Et av spørsmålene i vår intervju guide var hvordan informanten opplevde ledelsen tilstedeværelse under reformarbeidet. Politiet er en organisasjon med mange ledernivåer. På direkte spørsmål om nærmeste ledelse var tilgjengelig, svare alle ja, bortsett fra en. Noen utdyper dette mer.

«Den føler jeg har vært veldig tilstede. Da tenker jeg på våre ledere på stasjonen. Spesielt stasjonssjef som satt i den tyngste perioden og han kjempet vårres sak, men hvor stor gjennomslagskraft han hadde vet jeg ikke. Det har jeg alle med meg på at han kjempet for oss og stasjonen» (R7)

«Nærmeste leder bra. De andre fikk man en følelse av at det var en reform som skulle gjennomføres, det var bare tall, følte egentlig at de ikke tok så veldig hensyn til de menneskene som skulle flyttes på og hives hit og dit. Dette utifra min egen situasjon, det er jo slik man kjenner det best. Når man sender mail om spørsmål som er ganske viktig, og ikke får svar på det etter tre til fire uker og man må bed andre som jobber i nærheten av den personen som man sender mail til om å gå inn å be han svare på mail. Da tenker jeg det er for dårlig» (R6).

En informant var altså negativ, også til den nærmeste ledelse.

«Har ingen anelse om hva de holder på med. De viser liten interesse for de ansatte, de er bare opptatt av hvor mange som kan stå på tjenestelister. Jeg blir oppriktig lei meg for at ledelsen viser så liten interesse for sine ansatte. De burde ha sett mer hva vi holdt på med og er de ansatte i stand til å sendes ut i krigen, for å sette det litt på

spissen. Ingen interesse. Jeg føler det er null kontakt mellom de ansatte og lederne på stasjonen» (R2).

Imidlertid ble det gitt uttrykk for at den øverste leder, politimesteren og hans medarbeidere var lite tilstede. Den informasjonen som ble gitt, ble nærmest oppfattet som at den gitt ble bare for å ha den gitt og i frykt for at ansatte skal klage over manglende informasjon.

«De har vært veldig gira på å gi oss informasjon og det tror jeg er for at folk ikke skal si at de ikke har fått informasjon. Det vil alltid være folk som vil si de mangler informasjon.» (R1)

4.3.2 Andre som sensegivers

Det finnes andre som også opptre som sensegivers. Flere respondenter mente det og oppgav fagforeningen som viktig informasjonskilde til reformen. Den største fagforeningen i politiet er Politiets Fellesforbund, forkortet til PF. På spørsmål om hvem som er den viktigste informasjonskilde til reformarbeidet, svarer respondentene:

«Det mener jeg er PF» (R3).

«Det har stort sett gått via Fagforbundet og ledelsen.» (R6)

En av respondentene viser til møte med fagforbundet som kilde til viktig informasjon.

«Vi har fått mer informasjon via fagforeningen enn av arbeidsgiver» (R6)

En annen henviser til fagbladet og fagforeningens nettsider.

«Der er det mye stoff om reformen, altså PF og politiforum. Der er det også kollega som skriver inn om reformen. Det er lite positivt om reformen som skrives der, men på den andre siden er det vel sånn at det er lett for å komme frem med de negative tingene» (R7).

Våre respondenter er turnusarbeidere. Dette betyr at de ikke daglig har kontakt med sine ledere og at andre ansatte da videreformidler den informasjonen som blir gitt.

«Vi som jobber turnus får nok mindre informasjon da vi ikke er på jobb på dagtid. Da blir det mye at man får informasjon via andre ansatte» (R5).

Men ingen av disse er alene. Både media og politikerne bidrar som sensegivers. På spørsmål om det er andre som har gitt informasjon om reformen, svarer flere media.

«Så har det selvfølgelig også vært debatter på TV. De som er på TV er politikere og politiledere som får oppgaven med å gjennomføre dette og som selvfølgelig må være positive» (R2).

5 Drøfting av funn

Våre forventninger til funn ble adressert til hva og hvem som påvirker politipatruljens forståelse av nærpolitireformen. Siden vi forventet flere faktorer som påvirker oppfatningen av reformen, begynner vi med dem som skal sette reformen ut i livet, politipatruljen. Så vi fortsetter med hvem, altså dem som fikk reformen i oppdrag fra politikerne, POD og andre aktører som sensegivers.

5.1 Politipatruljens forståelse av reformen

Gjennom vår analyse identifiserte vi flere spenningsforhold, altså motsetningsforhold mellom nærpolitireformen som en idealistisk fremtidsrettet virkelighet og politipatruljens faktiske erfarte virkelighet.

5.1.1 Spenningsforholdet mellom nærpolitireformen og opplevd avstand til publikum

At politiet skal være til for publikum er både politipatruljen og POD enige om. I følge POD er det ideelle politiet etter reformen nært, synlig og tilgjengelig for publikum. Dette er fremtidens politi. Imidlertid viser det deg at våre respondenter har en annen virkelighetsoppfatning av sin arbeidshverdag. Vårt materiale viser at det er en stor spenning mellom PODs forståelse av politiet som nært og den forståelsen politipatruljen har. Politipatruljen er den som står publikum nærmest. Det er de som rykker ut når uønskede hendelser oppstår og det er de som publikum møter i gata. Politipatruljen opplever at de som følge av reformen fjerner seg fra publikum. Det blir større geografiske områder de skal håndtere. Disse områdene skal håndteres med like mange, ja kanskje færre ressurser enn tidligere.

Politipatruljen opplever en økning av arbeidsoppgaver som tar lengre tid og krever mer en slik det var før reformen. Den nærheten som nærpolitireformen skulle fremskaffe har ikke inntruffet, tvert imot. Det ser ut for av avstanden har økt. Slik oppstår det en spenning mellom idealisme og realitet, der POD og patrulje sitter nærmest på hver sin ende.

Det er all grunn til å spørre seg selv; hvorfor er det blitt slik? Ifølge Stensaker og Meyer er det slik at de som tidligere har opplevd endringer er mer negative enn de som ikke har opplevd endringer (Stensaker & Meyer, 2012). Riktignok påpeker Stensaker og Meyer at ansatte som har opplevd endringer bygger seg opp endringskompetanse, og sånn sett er mer utrustet for nye endringer. I vår undersøkelse var ingen positive til denne reformen slik den utviklet seg, til tross for de hadde opplevd endringer før. Erfaringer fra tidligere reformer gav dem en oppfatning at også denne nye reformen var en sentraliseringsreform, ikke en nærpolitireform. De av våre respondenter som var positive, innrømmer at noe kan forbedres og noe er litt bedre, men ikke så mye at det krever en hel reform. Dette står ikke i samsvar med forventningen i kapittel 2 om tidligere erfaringer med reformer vil bidra positivt til politipatruljens forståelse av reformen.

Spenningen vi ser mellom den ideelle nærheten og den opplevde avstanden, kan også leses i lys av historien og fremtidsfortellingen. I følge Jacobsen må alle organisasjoners endringer oppleves viktige, riktige og gode (Jacobsen, 2012). Våre respondenter opplever det ikke slik. POD vil selvsagt fremheve reformen som viktig, riktig og god. Det gjøres med nettopp historien og fremtidsfortellingen som gode argumenter for nettopp det. Den historiske episoden som dukker først opp er terrorhendelsen mot regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011. Gjørsv- rapporten som kom i etterkant tilsa at politiet ikke fungerte slik det skulle. Politiet sviktet da det var behov for dem og slik kan det ikke være. Tiden var tydeligvis moden for endringer, slik Kåre Willoch siteres innledningsvis i vår oppgave. Historien tilsa endringer og endringer måtte komme.

Vår undersøkelse viser at operasjonssentralen er blitt styrket, dette blir fremhevet som positivt av våre respondenter. Men det er også alt. Kan da avstanden forklares ut ifra manglende kommunikasjon omkring det Jacobsen kalle «fremtidsfortellingene»?

Fremtidsfortellingen var at politiet skulle være nært. Derfor måtte reformen komme. Politiet skulle være nært, synlig og tilgjengelig. Nå er fremtid i seg selv et filosofisk vanskelig begrep, for hvor lang tid snakkes det om? Er det nært forestående fremtid eller er det en

fremtid på lang sikt? Våre funn tilsier at i nær fremtid er ikke fortellingene blitt realiserte,. Politipatruljen opplever ikke reformens ideelle virkelighet som erfart virkelighet, og bidrar ikke til forståelse for reformen jfr forventning 2 i kapittel 2. Det er ikke samsvar, men avstand. Og avstand kan skyldes mangel på kommunikasjon og deltakelsen i prosessen.

5.1.2 Spenningen mellom hva som blir sagt og det som blir hørt

Politiet er ingen liten organisasjon. Den er stor med mange ansatte, ulike ledelsesnivåer og spesialiteter. En reform av en slik organisasjon er en krevende oppgave. Kan spenningen vi har avdekket skyldes kommunikasjonen som må ligge til grunn for endringer av organisasjon?

I følge Jakobsen er effektiv kommunikasjon når mottakeren oppfatter budskapet slik sender hadde tenkt og sender og mottaker utvikler felles forståelse for budskapet. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Våre respondenter synes å oppfatte budskapet, altså målene med reformen. Allikevel oppstår det en spenning mellom oppfattelse av budskapet og troen på reformen. I lys av kommunikasjonsprosessmodellen som Jacobsen og Thorsvik presenterer, skal vi nærmere på kommunikasjonen mellom Patrulje og POD.

5.1.2.1 Sender må bruke et språk som mottaker forstår

Våre respondenter er alle ansatte i politiet med politifaglig bakgrunn. Språket som brukes i reformdokumentet er skrevet av ansatte i POD og inneholder begreper og forkortelser som er kjent for de ansatte i politiet. Vi vil derfor hevde at sender her bruker et språk som mottaker, våre respondenter forstår betydningen av. Selv om de forstår språket har ikke kommunikasjonen klart å redusere spenningen mellom avstand og nærhet som våre respondenter sitter med. Kommunikasjonsteoretikere er nøye på språkets betydning. Dette understrekes av sosialantropolog Lene Pettersen:

«Å kommunisere på et felles språk vil være helt avgjørende dersom innholdet skal være nyttig også for kollegaer ved andre enheter» (Pettersen, 2014; s. 367).

Er budskapet oversatt i form av et forståelig språk vil mange hindringer være overvunnet. Her skal en reform oversettes og selges inn blant politifolk som jobber i politipatruljen. Dette har POD de beste forutsetninger for å kunne gjøre. Nærpolitireformen er en intern reform, utført av politiet og for politiet. Jan Ketil Arnulf understreker ledelsens ansvar for dette

«Språkets sårbarhet har en pris, og det er et lederansvar å skape kommunikasjonsformer som fyller språk med hensiktsmessig mening.» (Arnulf, 2014; s. 138)

Dette går rett inn i selve definisjonen av sensemaking som Karl Weick legger frem, nemlig at den enkelte organisasjon utvikler ett felles språk for å gi meningsfylt innhold mellom aktørene i organisasjonen (Arnulf, 2014). Våre respondenter har forstått språket. Språket er blitt forstått av de som skal forstå, men ikke meningen, ikke reformen, sånn uten videre.

5.1.2.2 Budskapet må sendes gjennom en kanal som mottaker er kjent med og benytter

Våre respondenter opplyste at mye informasjon var kommet på mail. Mail er et daglig brukt arbeidsredskap i de alle fleste organisasjoner. Mail går raskt og man når ut til mange samtidig. Den koster ingenting. Teknologisk er mail systemet en revolusjon sammenlignet med den tidligere postgangen. De fleste sjekker sin mail opptil flere ganger daglig gjennom en arbeidsdag. Flere av våre respondenter bemerket at de spammes ned av mail, det blir for mange mail som de skal forholde seg til. De har ikke tid i sin arbeidshverdag å lese all mail som kommer. Det vil derfor her være stor fare for at de går glipp av viktig informasjon fra mottaker. Endringsmottakerne mister altså oversikten over alle mailene og får problemer med å skille ut viktig fra uviktig utfra kriterier som POD har satt. Kriteriene blir overlatt til den enkelte. Viktig mail blir derfor mailer som angår dem selv, ikke de andre.

Imidlertid fantes det alternative måter å kommunisere på. Politiet har nemlig en intern internettside, Kilden, hvor mye informasjon legges ut. Respondentene nevnte Kilden kort som en informasjonskilde. Kilden ble, ifølge mastergradsforfatter og ansatte ved politiet opprettet ved innføring av politireformen og arbeidet med denne. Det var derfor ikke en tidligere brukt informasjonskilde, men som altså dukket opp i forbindelse med reformen. Dette er det godt grep å opprette en egen side for alt som angår en omfattende reformen. Her kan all informasjon legges ut. Alle kan lese og ta til seg budskapet, men da må en se til at denne informasjonskanalen faktisk blir brukt.

Fra før var det altså ikke vanlig å bruke denne informasjonskilden, men reformen endret dette. Det er en fare for at POD har gått litt raskt frem. For den som er opptatt av at informasjonen blir mottatt, er det jo av avgjørende betydning at kommunikasjonskanalen blir brukt. Det handler om å forberede grunnen og pleie mottakeligheten innad i organisasjonen. Jacobsen påpeker dette som en av flere forutsetninger for en vellykket endring:

«Visjon og strategi kommuniseres ut i hele organisasjonen, og man benytter enhver anledning til å få ansatte til å forstå visjonen og hva som skal endres, samtidig som det legges vekt på å kommunisere hva som skal bli stabilt. (...) Informasjonen kommuniseres slik at den motiverer ansatte til å slutte opp om endringsprosessen».
(Jacobsen & Thorsvik, 2013; s. 404)

Slik er det i teorien. Det er noe annet i praksis. Våre respondenter ser ikke ut for å ha blitt motivert for reformen. Det kan derfor tenkes at informasjon på Kilden ikke nådde frem som planlagt da mottakerne ikke benyttet denne kanalen for informasjon tidligere. Hva kreves egentlig da av budskapet for at det skal nås frem?

5.1.2.3 Budskapet må gis en form og et innhold slik at det legges merke til

Politiet er en etat med mange rundskriv og direktiver. Det blir ark og papirer av slikt.

”Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt” er et dokument på 186 sider. Våre respondenter er kjent med dette dokumentet, men det synes for omfattende å lese for de ansatte i politiet. Mye av mail som sendes og dokumenter som legges ut på Kilden er lange. Det tar tid å lese. Det kommer også til uttrykk gjennom intervju at dokumenter som sendes blir for lange og omfattende.

Det er grenser for hvor mye en så stor reform med alle dens ringvirkninger kan komprimeres ned på et enkelt papir. Det kan her synes som om POD ikke har gitt budskapet en form og innhold som politipatruljen legger merke til. Det blir for mye informasjon. Når endringsmottakerne ikke opplever at sensegiving er relevant, tar de selv grep. Da er det ikke sikkert riktig informasjon når frem.

5.1.2.4 Budskapet må spisses slik at det ikke drukner i en mengde annen informasjon

Våre respondenter er samstemte om at det har vært gitt mye informasjon om nærpolitireformen, veldig mye informasjon. De påpeker at de ikke får alt med seg. Fordi det kommer på mail og fordi informasjonen legges ut på en side de ikke har innarbeidede vaner for å bruke. Dermed faller informasjonen ut. Det kan synes som om informasjon om reformen har druknet i mengden av informasjon. Kanskje er det frykten for kritikk mot manglende informasjon som har ført til at sender har sendt ut for mye informasjon. Det kan også være at sender har sendt ut for mye informasjon på kort tid. Det blir nødvendig å spisse informasjonen, ikke bare i forhold til hvem som skal vite hva, men *når* de skal få vite.

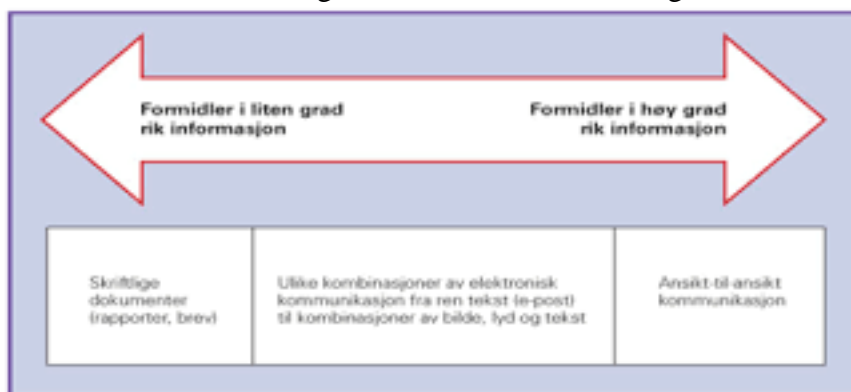
Informasjon dreier seg om mottakelighet. Mottakelighet klarer de aller færreste organisasjonsledere å ha den fullstendige oversikt over. Den enkelte ansatte kan ha private

problemer som dras inn i arbeidslivet. Andre kan ha en dårlig dag på jobben. Uansett vil mottakerens situasjon påvirke mottakeligheten for budskapet, slik at det blir nærmest umulig å treffe den riktige timingen.

De færreste av våre respondenter mistet jobben, men skal en gi budskapet i rett tid, er det avgjørende å se på budskapets innhold i forhold til viktigheten av at de ansatte får budskapet med seg. Hvis politiansatte må flytte på seg fordi jobben flyttes, bør dette tas opp i form av samtale. I direkte kontakt med den det gjelder og ikke via mail eller annen type kanaler som gjør at budskapet drukner i alt annet.

Våre respondenter påpeker nettopp dette, når de forteller at ledelsen på stasjonen og de ansattes videreformidling av informasjon fikk mer betydning enn alle mailene som ble sendt og mottatt. De forteller om informasjonsmøter hvor de mener de får mye og god informasjon. Disse informasjonsmøtene var i starten av arbeidet med reformen. Ingen respondenter forteller om informasjonsmøter rundt reformarbeidet der de nå er. Gjentakelse av budskapet synes også å ha vært tydelig i reformarbeidet i politiet. Allikevel oppfattes denne gjentakelsen som negativ, som en respondent sier det er jo ikke noe nytt, det er det samme de forteller om.

En modell fra Jakobsen og Thorsvik illustrerer dette godt.



Figur 4 Forholdet mellom liten og høy grad av rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013; s. 287)

Modellen viser hva som gir rik og fattig informasjon. Det kan synes som den informasjon som er formidlet ikke er «rik informasjon» (Jacobsen & Thorsvik, 2013) Skriftlige dokumenter og rapporter formidler i liten grad rik informasjon. Ansikt – til -ansikt kommunikasjon derimot formidler i høy grad rik informasjon. Dette stemmer også med de opplysningene som våre respondenter gir, møte med ledelsen ansikt til ansikt er den kommunikasjonsformen de får mest informasjon fra. Jacobsen skriver om

«informasjonsoverload» blir et stadig større problem, hvor mengden av informasjon blir så stor at mottaker i mange tilfeller overser eller velger bort meldinger. Dette synes helt klart i vår undersøkelse. Respondenter forteller at de sletter mailer uten å ha lest dem og ikke selv aktivt oppsøker informasjon om reformen som ligger på Kilden. De føler at det er blitt for mye informasjon.

Alt i alt synes det som om kommunikasjonsprosessen har sviktet på flere områder og dermed ført til en spenning mellom hvordan budskapet POD sender og hvordan politipatruljen oppfatter dette budskapet. Kan den spenningen mellom nærhet og avstand som har vist seg på så mange måter i vårt materiale være avhengig av deltakelsen politipatruljen har hatt i endringsprosessen.

5.1.3 Deltakelse i prosessen

I følge Bartunek m. fl: spiller endringsmottakerne en aktiv rolle. Jo, mer de deltok i prosessen, desto mindre motstand ble det mot selve endringen (Bartunek et al., 2006). Denne tanken understøttes også av Saksvik, som hevder at de ansatte må ha informasjon og oppleve mestring for å kunne gjennomføre endringene (Saksvik, 2011). Vår undersøkelse avslører en spenning også her. De ble involvert i form av ulike arbeidsgrupper som skulle komme med innspill til konkrete endringer. Likevel gav det ikke mindre motstand eller en økt opplevelse av mestring. Tvert imot var våre respondenter nokså negative til hele reformen. De opplevde ikke noen mestring fordi de satte med en opplevelse av at mye var bestemt på forhånd, fra ledelsens hold. Det hele blir bare «et spill for galleriet» Dermed hadde ingen en erfaring av en reell deltakelse i prosessen. Dette samsvarer ikke med vår forventning nr 3 i kapittel 2.

Dette utgjør en viss nyanse i Bartunek's teori som tilsier at jo større deltakelse i prosessen, desto mer positivitet. En deltakelse i seg selv garanterer ikke begeistring for reformen, noe våre respondenter gav uttrykk for. Hvis mestringsfølelsene blir borte, enten i form av at man ikke får gjort sine oppgaver, identiteten som politi forrykkes eller at de oppgavene en blir satt til ikke er i samsvar med ens egne evner og forutsetninger, vil positiviteten forsvinne, slik vi ser det. Evner og forutsetninger til å utføre oppgaver, henger helt klart sammen med bemanningen. En person klarer ikke gjøre alt. Det er på tide å se på avstanden i form av flere oppgaver fordelt på færre folk

5.1.4 Spenningen mellom flere oppgaver og færre folk

Mange av våre respondenter kjente på avstanden mellom flere oppgaver og færre folk. Det er en følelse som en skal ta på ramme alvor. Færre folk og flere oppgaver fører til frykt for økte sykemeldinger, slik våre respondenter uttrykker. Problemstillingen berører politiets effektivitet.

Når spørsmålet om politiets effektivitet reises, påpekes det fra politipatruljens side at dette handler om ressursmangel. Det har vært et klassisk argument fra politiets i alle år. Mange av våre respondenter har fått med seg at det norske politiet er reformert for at det skal bli et bedre politi. De færreste av våre respondenter tror imidlertid at politipatruljen blir mer effektivt på grunn av nærpolitireformen, snarere tvert imot. Også her kommer personellmangelen inn. Det er snakk om større og slagkraftige enheter. Enheter med stor kunnskap, men det gjøres ikke noe med dem som skal utføre oppgavene. Det gjøres ikke noe med bunnlinja. Dermed får man større enheter, men like mange folk. Med tanke på hvordan Norges geografi ser ut, blir områdene større slik at det tar mer tid for politipatruljen å flytte på seg, særlig ute i distriktene. Jo lengre tid, desto mindre effektiv løses politiets oppgaver.

Men dette skyldes ikke bare endringer i politiet, dette skyldes også endringer i kriminalitetsbildet. For når ressurser flytter på seg, flyttes også kriminaliteten. Der politiet blir mindre synlige, viser seg sjeldnere, kan det danne seg et miljø der kriminelle stort sett får holde på i fred, med ringvirkninger det har for det øvrige samfunn. Politiet er ikke der.

Politiet kjemper mot kriminelle, som i mange tilfeller er langt mer organiserte i sin virksomhet enn hva vi umiddelbart kan forestille oss. Effektiviteten handler altså også om hvordan kriminalitetsbildet ser ut, ikke bare hvordan politiet alene reformeres. Men dette skaper også avstand. For der kriminalitetsbildet ser ut til å øke og bli ytterligere komplisert, står politiet tilbake med større områder og like mange ressurser til å dekke det samme området.

Ut fra vår undersøkelse kan det virke som at politipatruljen kjenner på den merkbare spenningen som ligger mellom flere oppgaver og færre folk, kombinert med kravet om effektivitet. Det gjør også noe med hvilken gruppe patruljen ønsker å betjene.

5.1.5 Spenning mellom sentralisering og lokal identitet

Alle våre respondenter sier at avstanden til publikum er blitt større, og Nærpolitibegrepet er misvisende. Politipatruljen er lovens lange arm. Det er de som er på steder der ting skjer, på

gata, på ulykkesstedet og blant publikum. Politiets behov for kjennskap til og kontakt med publikum er av avgjørende betydning. Lokal kunnskap om geografi, kjennskap til folk, forståelse av kultur og kriminalitetsbilde på et enkelt sted er viktig for å kunne treffe de riktige avgjørelsene på hvordan en situasjon skal håndteres.

Historien fra en av de tidligere politireformene kan forklare hvorfor spenning mellom sentralisering og lokal tilhørighet vokst frem (Ellefsen, 2018). I lang tid frem mot 1884 hadde politiet vært nokså sentralisert. Men i 1884 ble det bestemt at det lokale herredsstyret skulle bestemme hvilke kandidater som skulle bli lensmenn. Sentraliseringslinjen forsvant med dette, og politiet forble desentralisert langt på vei inn i 1900-tallet.

Med nærpolitireformen skulle ting igjen endre seg betraktelig (Ellefsen, 2018). Den kom som følge av en rekke sentraliseringsgrep som hadde vært gjort i tiden forut. I 1994 ble lensmannsordningen flyttet fra fylkesmennene til politimestrene, og opprettelsen av Politidirektoratet (POD) lå rett om hjørnet. Det kom i 2001, og sentraliseringen skjøt fart. Landdelsordningen ble avviklet, antall politidistrikt ble halvert fra 54 til 27 og politimestrene rapporterte til politidirektøren, ikke lenger direkte til departementet, slik praksis hadde vært før opprettelsen. I 2013 ble det foreslått at POD ble gitt beslutningsmyndighet over fastsettelsen av politistasjons og lensmannsdistrikter. Dette var en myndighet som før lå hos Kongen i statsråd, men ble av POD sett på som en hemsko for en mer hensiktsmessig organisering av politiet. Forslaget ble godkjent, forutsatt at kommunene skulle bli tatt med på råd for hvilken lokal struktur politiet skulle ha (Ellefsen, 2018). Med Nærpolitireformen slo dette ut i full blomst. Politidirektoratet har med Nærpolitireformen styrket beslutningsmyndigheten på bekostning av kommunenes politiske kontroll. Kommunene kan klage til Departementet, men det er POD som med Departementets godkjennelse bestemmer til slutt. Nærpolitireformen har dessuten styrket PODs beslutningsmyndighet overfor politidistriktene. Det legger sterke føringer fra sentralt hold for hele organisasjonen. Hva betyr egentlig dette?

Jo, den gamle tanken frem mot 1884 om at politiet er til for folket og skal styres av folket er smuldret bort. Det vi ser tegningen av er et sentralstyrt politi, der POD sitter og treffer beslutninger på vegne av politiet nærmest uavhengig av kommunene. Dette har vokst frem over lang tid, men gir mening til respondentens utsagn om at politiet har fjernet seg fra publikum og at det ikke er en nærpolitireform. Den samme historien kan synes brukt av POD for å fremme en fremtidsfortelling overfor Justisdepartementet. Et langt bedre og effektivt

politi ville vokse frem, dersom de fikk styre organiseringen uten noen særlig kommunal innblanding. Det fikk de og inntrykket som endringsmottakerne sitter tilbake med er ikke til å ta feil av: Politiet har blitt et sentralstyrt politi som ser ut for å ha distansert seg fra sitt publikum. Historien i det lange løp og svarene våre respondenter gav tyder på det.

Våre funn viser et spenningsforhold med historien med tidligere reformer og en fremtidsfortelling som ikke er realisert. Videre spenningsforholdet mellom lokal identitet og et mer sentralstyrt politi bidrar til at oppfatningen av reformen ble mer negativ enn hva som var ønsket av POD. Da er det er på tide å drøfte sensegivers rolle, ikke minst POD som en helt sentral sensegiver.

5.2 Når ledelsen ikke når frem, påvirker andre aktører ansattes forståelse av reformen

5.2.1 Flere sensegivers

Vi hadde en forventning om at det ville være flere aktører som ble oppfattet som sensegivers. Teorien beskriver andre ansatte, omgivelsene i form av media og politikere. Det spesielle i vår undersøkelse og som ikke er så godt beskrevet i litteraturen, er at fagforeningen spiller en stor rolle som sensegiver.

5.2.2 Ledelsens rolle

Politiet har en sterkt hierarkisk organisasjonsstruktur, der Politidirektoratet (POD) er øverst. Politimesterne inngår i ledergruppa til POD. POD blir da øverste utøvende leder i politiet. POD fikk i oppgave av Stortinget å gjennomføre Nærpolitireformen. De fikk handlingsrom til å kunne utarbeide og sette rammer og retningslinjer for de nye politidistriktene. POD har derfor en helt sentral rolle som sensegivers, som kommuniserer nødvendigheten av endringer. (Jacobsen, 2012) Det var og er PODs udiskutable oppgave og fortelle om, iverksette reformen og fullføre den. Denne oppgaven fikk de av Storting og regjering.

5.2.3 Et tomrom oppstår med tap av kontroll

Imidlertid gikk det ikke slik som forventet. Det har våre respondenter gitt tydelig uttrykk for. Vi har sett at reformen er ordlagt i et språk som patruljen skulle forstå, hvilket de også gjorde, men meningen er uteblitt. I følge Jacobsen er det helt avgjørende for at en endring skal lykkes at sensegivers er tilstede og avdekker de viktigste arenaene for småprat og uformelle samtaler (Jacobsen, 2012). Der kan de legge inn budskapet. Der vil de oppfatte kulturen, ja hele konteksten som språket omgis med.

POD og politimestrene kan ikke være tilstede på alle kontorer til alle steder. Det ville blitt for vanskelig og fysisk umulig. De færreste forventer seg det. Undersøkelsen til Maitlis og Lawrence påpeker dette problemet: det er rett og slett grenser for hvor mye sensegiving ledelsen kan utøve når organisasjonen er stor nok (Maitlis & Lawrence, 2007). Utfra vårt materiale kan det synes som at POD ikke har nådd frem med sitt budskap. Da kan de som en sentral sensegiver komme raskt på etterskudd. Jan Ketil Arnulf understreker det, når han skriver:

”Store ledergjæringer dreier seg altså om fornyelse, men begynner med en erkjennelse av ståstedet til mennesker omkring. De mest dramatiske tilfellene av sviktende visjoner i forretningslivet har hatt sin årsak i at visjonene var bygd på lederens, ikke kundenes eller medarbeidernes behov og virkelighetsoppfatning”.(Arnulf, 2014; s. 137)

Den spenningen vi til nå synes å ha registrert hos politipatruljen, kan skyldes at fremtidsfortellingen om hvordan politiet skulle bli lå mer hos ledelsens visjoner om det fremtidige politi enn den var rotfestet hos patruljen. Det ikke sikkert vi ville fått *denne* reformen dersom patruljen fikk bestemme. Men reformen foreligger og med avstand til ledelsen og ulike virkelighetsforståelser. Det oppstår et tomrom der de som etterlyser informasjon om endringen og meningen med reformen ikke får det de søker hos de som skal gi dem det. Det gjelder ikke minst i en reform som er påstått å være den største i organisasjonens historie (Ellefsen, 2018).

Den som skal være den helt sentrale sensegivers mister da kontroll på å sette dagsorden. I beste fall tror de selv at de har dagsorden, men i realiteten er det noe annet. For språket former ofte verdensbilde og virkelighetsforståelsen (Arnulf, 2014). Virkelighetsforståelsen hos patruljen er blitt at reformen i stor grad oppleves mislykket, og POD ville neppe at det skulle skje (NRK, 2019b). Da POD i 2017 gjorde en undersøkelse omkring tillit i politiet var ikke resultatet oppløftende. Likevel understreket POD at tilliten hadde økt og at dette sås i sammenheng med en vellykket implementering av reformen (Egge, 2018). Politipatruljen og POD synes å være temmelig langt fra hverandre i synet på reformen og organisasjonens tilstand.

Ifølge undersøkelsen til Maitlis og Lawrence (2007) vil en slik situasjon innebære stor påvirkning på arbeidssituasjonen fordi en organisasjon preges av at flere aktører kan være

sensegivers og drive sensemaking. Ifølge dem er både ansatte og folk i mellomledelsen viktige sensegivers (Maitlis & Lawrence, 2007). De fremhever at rollen som sensegivers innehas av langt flere enn bare ledelsen. Hvem som har mest betydning og innflytelse, beror på hvem som har makt og hvor de såkalte maktbasene befinner seg.

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at det finnes maktbaser innad i en organisasjon. Det er nok riktig, men om det finnes tre eller flere maktbaser er det ikke dermed sagt at forholdet mellom disse er fastlagte. Selv om noen har beslutningsmyndighet, er det ikke dermed sagt at de har kontroll over informasjonen eller dagsorden. Både informasjon og dagsorden kan andre instanser sette som fagforeningen og media. Disse aktørene henter nettopp våre respondenter frem når de ble spurt om hvor de fikk informasjon fra. Dette kan tyde på en gjennomgående opplevelse av mangel på ledernes nærvær og tilstedeværelse. Når ledelsen er fraværende eller lite tydelig på rollen som sensegivers mister den også kontroll. Da kommer andre opp som sensegivers.

5.2.4 Fagforeningen som sensegivers

Det er et funn at nettopp fagforeningen kommer opp som sensegivers. PF er politiets fagforeningen der de fleste politiansatte er organisert. I den litteraturen vi har lest har vi ikke funnet teorier rundt fagforeningen som sensegivers. Her berører vi imidlertid en svært viktig kulturell forutsetning som vi må ta høyde for i vår oppgave og den generelle forståelsen av arbeidslivet i Norge. Mye av ledelseslitteraturen er skrevet ut ifra amerikanske forhold der arbeidstakernes rettigheter er lite vektlagt sammenlignet med norske forhold. Mye av forskningen som er gjort omkring forholdet mellom sensegiving og sensemaking er gjennomført i USA med utgangspunkt i mellomledelse og toppledelse. De ansatte er ikke medregnet, hvilket ville vært uaktuelt i Norge.

I Norge er fagbevegelsen nemlig sterkt involvert i organisasjoner og i organisasjonsendringer (Olsen, 2016). Det har sin klare bakgrunn i den norske tradisjonen der demokratiet og medbestemmelsen står sterkt. Fagbevegelsens meninger om organisasjonsendring vil få betydning for hvordan de ansatte oppfatter endringer. De er nemlig de ansattes stemme. I fagforeningen får arbeiderne mulighet til å uttrykke sin mening. I fagforeningen kan misnøye luftes. I Fagforeningen er det mulig å hente støtte. Fagforeningene er blitt kalt ”ansattes stemme”(Olsen, 2016) Hvordan meninger om endringer formidles fra fagbevegelsens side og hvilke rammer arbeidsmiljøloven setter, vil påvirke endringene og derfor være sensegivers. Dermed vil de ansatte drive sensegiving for å skape den nødvendige meningen - sensemaking,

med å endre organisasjonen, noe som står i tråd med teorien til Maitlis og Lawrence (2014) og Karl Weicks definisjon av sensemaking.

5.2.5 Andre aktører som sensegivers

Det er i samfunnets interesse å ha et velfungerende politi. Det kan hele politiets historie fortelle oss (Ellefsen, 2018). Politikerne ønsker det. Politiet skal levere målrettet innsats, ha kompetanse, arbeide mer effektivt med mere (Larsson & Lundgren Sørli, 2018). Media retter søkelyset mot saker dette ikke har fungert optimal eller omtaler nye undersøkelser som viser til hvordan tilliten til politiet er. Både politikere og media er sensegivers, men på hver sin måte.

5.2.5.1 Media som sensegivers

Våre respondenter henviste til media som sensegivers. Media har en stor betydning i samfunnet med stor innflytelse og evne til å påvirke (Schwebs & Østbye, 2017). Etter egen selvforståelse skal de gå maktposisjoner i sømmene. I samfunnet besitter de avgjort den maktbasen å ha kontroll på dagsorden slik Jacobsen og Thorsvik beskriver den (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne dagsorden-funksjonen gjelder riktignok på bestemte forutsetninger. Media har ingen posisjon innad i politiet. De har heller ingen myndighet til å bestemme hva ansatte, ledelse og publikum skal mene, men derimot har de en posisjon der de bestemmer hva de skal mene noe om (ndla, 2017). Media er opinionsdannende. Det er medias oppgave å sette dagsorden for hva som skal diskuteres i samfunnet. Oppslag i NRK eller store riksdekkende aviser, skaper inntrykk hos dem som leser, også blant politiets egne ansatte

Når f.eks. NRK kan fortelle at POD innrømmer at ambisjonene for nærpoltireformen var for høye og krevende, er det et signal som skaper mening for både ansatte, fagforening og publikum. Det er en sak som setter dagsorden. Både justispolitikere og fagforening uttaler seg om saken, og gjør opp en mening. (NRK, 2019a) På denne måten opptrer NRK som sensegivers og påvirker hva som skal menes om nærpoltireformen. De bestemmer hvem som skal uttale seg og hvor lang tid de får til å uttale seg. Både media og politikere er eksterne sensegivers, men det finnes også interne og lokale sensegivers.

5.2.6 Ansatte som sensegivers

Flere av våre respondenter jobber turnus. Turnus betyr at arbeidstiden er uregelmessig dvs at det jobbes på dagtid noen dager og kveldstid andre dager. Det er ikke alltid de ansatte i politipatroljen får den informasjonen de skal ha fra ledelsen, ganske enkelt fordi de ikke jobber. Øvrige ansatte blir derfor et sentralt område.

Den informasjonen som deles og gis mellom ansatte er av uvurderlig karakter. Det er en arena der sensemaking foregår i stor grad, hvilket Maitlis og Lawrence (2007) påpeker fordi de ansatte ofte har felles innarbeidede referanserammer, rutiner og praksis. De omgår hverandre. De snakker løst og ledig på gangen og i korridorene. Det er formidling ansikt til ansikt som gir rik informasjon jfr modellen til Jacobsen og Thorsvik. Den kommunikasjonen som foregår mellom ansatte er ofte den uformelle kommunikasjonen. Det er en kommunikasjon som ikke går via møter og saksdokumenter, men fra munn til munn utenfor de offisielle kanalene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Tatt i betraktning at kommunikasjon i et ledelsesperspektiv er et viktig virkemiddel for styring, særlig i reformtider, blir heller ikke den uformelle kommunikasjonen blant ansatte ubetydelig. I følge Jacobsen og Thorsvik kan den uformelle kommunikasjonen være et svært viktig supplement til den formelle kommunikasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Den uformelle kommunikasjonen regnes iblant som mer nyttig enn den formelle fordi regelverket er annerledes. Fordelen med uformell kommunikasjon er at den gir en kanal og et utløp for egentlige meninger uten det blir for stor risiko. Dette kan gi ledere og ansatte viktig informasjon om medarbeiderens egentlige holdninger, holdninger som ikke kommer frem i de offisielle kanalene Samtidig er ikke informasjonen som kommer via de uformelle kanalene uten risiko. Rykter og historier kan bli fordreid og ende opp i spekulasjoner uten forankring i virkeligheten. (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det drives altså mye sensegiving blant ansatte og medarbeidere. De opptrer som sensegivers fordi de forsøker å gi mening til det de erfarer og ser. Dersom ledelsen oppleves fraværende og heller ikke evne eller viser interesse for å følge med på hva som skjer langs de uformelle kommunikasjonskanalene, mister de også muligheten til å korrigere feilopplysninger. Dette medfører også en økt risiko for tap av kontroll. Ledelsen mister kontroll med sin manglende tilstedeværelse på den aller viktigste arenaen politipatruljen befinner seg på, nemlig blant sine egne. Jo viktigere saken er, desto større behov for sensegiving (Maitlis, 2007). Når ledelsen ikke er der blir de ansatte sine egne sensegivers med de følger det får, helt i tråd med teorien til Maitlis og Lawrence (2007).

5.2.7 Hvilken sensegivers blir egentlig hørt?

En sensegiver er den som har ansvaret for det meningsbærende arbeidet dvs. den som skaper mening, driver sensemaking. I Nærpolitireformen var det POD som fikk i oppgave å drive det meningsskapende arbeidet. Imidlertid viser vår studie at det flere som driver det

meningsskapende arbeidet. Dermed står inntrykket og forståelsen som politipatruljen får i fare for å bli annerledes enn hva POD ville at den skulle være. Det er primært ansatte, en selv og fagforeningen som har kommet inn som sensegivers.

At fagforeningen har kommet så sterkt frem må vi kunne karakterisere som et funn, men det står i tråd med teorien til Maitlis og Lawrence. En annen viktig observasjon er at den gruppen som historisk sett hadde mest de skulle ha sagt - kommunepolitikerne, ser ut for å være spilt helt ut til fordel for POD. Kommunepolitikerne er ikke lenger med på å sette rammer for politiet slik de kunne gjøre før, enda de etterlyses fra patruljen og publikums hold. Alt i alt tyder vår undersøkelse på at ledelsen ved POD, sett fra politipatruljens ståsted ikke har klart å fungere i hovedrollen som sensegiver. Den avstanden som da har oppstått mellom politipatruljen og POD er gjort forsøk fra patruljen å skape sensemaking ved hjelp av andre. Andre har da kommet inn som sensegivers og har påvirket patruljens oppfatning av Nærpolitireformen.

6 Konklusjon

6.1 Hva og hvem påvirker politipatruljen oppfatning av nærpolitireformen?

I vår undersøkelse fikk vi bekreftet to av våre forventninger beskrevet i kapittel 2. Vi fikk bekreftet at når fremtidsfortellingen ikke samsvarer med praksis, vil det ikke bli forståelse for nærpolitireformen. Vi fikk også bekreftet at det er flere aktører enn ledere som påvirker politipatruljens forståelse. Dette var fagforeningen, media og andre ansatte.

De andre to forventningene inntraff ikke. Tidligere erfaringer med reformer gir i vår undersøkelse en negativ holding til nærpolitireformen. Deltakelse i prosessen oppleves ikke som reell, og bidrar dermed ikke til forståelse for Nærpolitireformen.

Arbeidssituasjonen de nå befinner seg i står heller ikke i samsvar med den fremtidsfortellingen som ble presentert i Nærpolitireformen. De opplever et spenningsforhold på mange områder som til publikum og til den lokale identiteten som har preget politiet i mange år.

Det er ledelsen som først og fremst skal påvirke de ansattes syn på nærpolitireformen. Men våre funn viser en ledelse som oppleves fraværende. Dette gir rom for at aktører kommer inn

som sensegivers. I vår undersøkelse ser vi at det er andre ansatte og fagforeningen som fremstår som sterke sensegivers.

Det kan innvendes mot vår undersøkelse at den har et lite utvalg av respondenter fra en driftsenhet som har opplevd store endringer som følge av nærpolitireformen. Undersøkelser foretatt av andre viser at våre funn om manglende resurser og flere arbeidsoppgaver samsvarer med de funn som er gjort med et større utvalg av respondenter. (Difi, 2019). Den opplevde arbeidshverdagen til politipatruljen er en viktig faktor til hva som påvirker politipatruljens forståelse av nærpolitireformen

6.2 Forslag til videre forskning

11. april 2019 kunne NRK melde om at POD innrømte at ambisjonene til Nærpolitireformen var for høye og krevende til at de lot seg gjennomføre som planlagt (NRK, 2019a). Nyheten kom som følge av at det forelå en ny rapport om Nærpolitiet som fortalte et 2 av 3 politiansatte gikk hjem med en dårlig følelse etter endt arbeidsdag (Difi, 2019).

At sensegiving og sensemaking foregår i ulike faser og påvirker hverandre (Kraft et al. 2018), betyr slett ikke at fasene er sammenfallende. Dermed snakker man forbi hverandre og det den sier blir ikke oppfattet riktig fordi man ikke har komme lenger i stadiene. På denne måten vil etter hvert implementeringen av reformen stoppe opp, noe som den siste undersøkelsen kan tyde på og som POD bekrefter. Ambisjonene var for høye til at de kunne bli gjennomført slik det var planlagt. Dersom fasene vil stå mer i samsvar med hverandre, vil det gi et bedre grunnlag for å gjennomføre fremtidige reformer.

Det finnes en teori vi ennå ikke har sett på, nemlig den stadieteoretiske modellen til Kraft, Sparr og Paus (Kraft et al., 2018). Modellen til Kraft et. al beskriver sensegiving og sensemaking i ulike faser som gjensidig påvirker hverandre. Det vil være motstand i hver enkelt av disse fasene. Den beskriver videre hva sensegivers må yte for å minske denne motstanden og føre endringsmottakerne over i neste fase. Ut ifra den siste undersøkelsen er det kanskje grunnlag for å forske på om politipatruljen var i en annen fase enn hva POD var i.

6.3 Praktiske implikasjoner

I fremtidige reformer må tittelen vurderes nøye. Bruken av ordet Nærpolitireform har ikke den betydningen de ansatte trodde den hadde og som reformarbeidet hadde som mål. Likevel er det Nærpolitireformen som har festet seg hos ansatte og befolkningen.

I fremtidige reformer må ansatte involveres på bedre måte. De må få en opplevelse av at det nytter å komme med gode innspill i slike prosesser for at politiet skal bli bedre i sitt arbeid.

Vi mener dette må vektlegges siden våre respondenter og også media, har hatt fokus på hva den pågående endringen av arbeidssituasjonen kan føre til over tid. Ansatte som er utrygge på jobb. Ansatte føler ikke lenger at de yter borgerne den hjelp de trenger og yrkesidentiteten blir satt på prøve. Politiansatte søker stillinger utenfor etaten. Politiet står i fare for å miste dyktige og erfarne politimenn og kvinner.

7 Referanseliste

- Arnulf, J. K. (2014). Kommunikasjon og ledelse. In P. Simcic & J. K. Arnulf (Eds.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (pp. 125- 148). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end. *The journal of applied behavior science*, 42, 182-206. doi:10.1177/0021886305285455
- Bibelselskapet. (2011) *Bibelen*, Oslo, Bibelselskapet
- Difi. (2019). Politireformen- Difi Statusrapport for 2018. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/1no/aktuelt/politireformen--diffi-statusrapport-for-2018/id2638104/>.
- EGGE, M. (2018). Tillit i reformens tid. Bruk og misbruk av tillit i fortellingen om politiet. In V. Lundgren Sørli & P. Larsson (Eds.), *Politireformer Idealer, realiteter, retorikk og praksis* (pp. 325-339). Oslo: Cappelen Damm akademiske.
- Ellefsen, B. (2018). Tidens politireform. In V. Lundgren Sørli & P. Larsson (Eds.), *Politireformer Idealer, realiteter, retorikk og praksis* (1 ed., pp. 37-53). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger, innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Imsen, G. (2005). *Elevenes verden Innføring pedagogisk psykologi* (4 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsledelse og endringsledelse* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3 ed.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5 Ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kraft, A., Sparr, J. L., & Peus, C. (2018). Giving and making sense about change: The back and forth between leaders and employees. *Journal of business psychology*, 33, 71-78.
- Larsson, P., & Lundgren Sørli, V. (2018). Reformen i politiet. In V. Lundgren Sørli & P. Larsson (Eds.), *Politireformer, idealer, realiteter, retorikk og praksis* (pp. 15-34). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations Taking stock and moving forward. *The Academy of management annals*, 8, 57-125.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *The academy of management journal*, 50, 57-84. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/20159841>.
- ndla. (2017, 04.03.17). Hvem setter dagsorden? 2. Retrieved from <https://ndla.no/nb/node/78568?fag=52222>
- NRK (Writer) & A. B. Verring (Director). (2019a). Dagsnytt. In *Dagsnytt*. Oslo.
- NRK (Writer). (2019b). Dagsrevyen [NRK]. In NRK (Producer), *Dagsrevyen*. Norway: NRK.
- Olsen, K. M. (2016). Deltakelse og medvirkning i HRM. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM I Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2 ed., Vol. 1, pp. 241-271). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Pettersen, L. (2014). Den sosiale 2.0-organisasjonen. In P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Eds.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (pp. 355-370). Bergen: Fagbokforlaget.
- Politidirektoratet (2017) *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt* Versjon 1.2, Oslo
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det gode arbeidsmiljø* (2 ed., pp. 199-219). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sannes, K. O. (1980). Sannhetsspørsmålet. *Luthersk kirketidende*.
- Schwebs, T., & Østbye, H. (2017). *Media i samfunnet* (7 ed.). Oslo: Det norske samlaget.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reaction: developing capabilities for change. *Personell review*, 41 No 1, 106-124.

8 Vedlegg

8.1 Informasjonsbrev til respondenter

Vil du delta i forskningsprosjektet – politipatruljens forståelse av politireformarbeidet?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få forståelsen av politipatruljens oppfatning av politireformen, målet og gjennomføringen av denne. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en del av vår masteroppgave på studie, Master i ledelse ved UIT Norges arktiske universitet. Reform og omorganisering skjer i offentlig og privat sektor. Vi ønsker å se nærmere på de ansattes forståelse for reformarbeid og hvordan de opplever en reformprosess.

Informasjonen du gir vil brukes i arbeidet med vår masteroppgave. Vår veileder deltar i et forskningsprosjekt om implementering av politireformen. Prosjektleder i dette prosjektet er professor Cathrine Filstad ved Politihøgskolen og Handelshøgskolen BI, dette prosjektet er finansiert av DIFI. Deler av våre funn kan bli brukt i dette forskningsarbeidet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet i form av masteroppgaveskriving fra undertegnede.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på dette prosjektet da du er ansatt i politiet og ved Harstad politistasjon, ordensseksjonen.

Vi ønsker å intervju 10 personer ved ordensseksjonen Harstad. Som en av disse 10 er du plukket ut ved loddrekning blant ansatte ved ordensseksjonen. Vi har fått tillatelse fra politimesteren i Troms og GDE leder Harstad til å gjennomføre intervju.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre intervju med deg.. Intervjuet vil foregå på Harstad politistasjon i din arbeidstid. Intervjuet tas opp på lyd og følger en intervju- guide med spørsmål utarbeidet av oss.

De opplysninger som fremkommer i intervjuet vil bli renskrevet og analysert opp mot teori vi har funnet om tema. Funn vil bli beskrevet i vår masteroppgave.

Det er frivillig å delta.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Velger du å delta kan du når som helst trekke deg fra prosjektet uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger.

Vi vil bare bruke opplysninger om deg til det formålet vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Dine opplysninger vil kun bli gjenkjennbare av oss og vår veileder. I beskrivelse av funn i masteroppgaven og i eventuelle andre forskningsrapporter vil du bli anonymisert. Harstad politistasjon vil bli omtalt som "Politistasjonen" i vår oppgave.

Vår masteroppgave vil bli offentlig, dvs de som måtte ønske det vil få tilgang til å lese oppgaven. Alle deltakerne bli anonymisert i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Oppgaven skal leveres 01.06.19. Opplysningene du gir oss vil vi beholde til sensuren har falt 3 uker etter innlevering. Etter dette vil alle personopplysninger brukt i oppgaven bli makulert. Opptak av intervju vil bli slettet.

Dine rettigheter.

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger og
- sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg ?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har NSD- Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernreglementet.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT Norges arktiske universitet ved student Hans Jørgen Nilsen (hjnils76@gmail.com), Eva Løite Richardsen (eva.l.richardsen@gmail.com) og/eller veileder førsteamanuensis Trude Høgvold Olsen (trude.h.olsen@uit.no)
- Personvernombudet ved UiT, Joakim Bakkevold (personvernombudet@uit.no)
- NSD- Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon :55 58 21 17.

Med vennlig hilsen:

Hans Jørgen Nilsen og Eva Løite Richardsen

8.2 Intervjuguide.

1. Innledende fase

- Informere om formålet med intervjuet. Konkretiser at det er informantens egen forståelse av politireformen vi er ute etter.
- Hvor lenge har du jobbet i politiet?
- Hvor lenge har du jobbet ved ordensseksjonen?

2. Politireformen

- Kan du beskrive målene med politireformen slik du forstår det ?
- Hva tror du er hensikten med politireformen?
- Synes du en politireform var nødvendig nå?
- Har Politireformen ført til usikkerhet rundt din jobbsituasjon?
- Dersom ja: på hvilken måte oppstod usikkerheten, hva ble gjort for å klargjøre din jobbsituasjon?

3. Informasjon om reformarbeidet.

- På hvilken måte får du/har du fått informasjon om arbeidet med reformen på stasjonen?
- Hvem gir deg informasjon om reformen?
- Hvilken informasjon får du?
- Har du behov for en annen type informasjon nå enn tidligere i reformarbeidet?
- Hva er de mest bruket kommunikasjonskanaler, mail, møter osv?
- Hvordan opplever du ledelsens tilstedeværelse under reformen?
- Får du tak på din nærmeste leder når du selv trenger det?
- Hvem mener du er viktigste informasjonskilde til reformarbeidet?
- Har du selv aktivt deltatt i reformarbeidet, f.eks i arbeidsgrupper og høringsutkast?
- Dersom nei: hva var det som gjorde at du ikke deltok?
- Dersom ja: hvordan ble du med i arbeidet og hvordan opplevde du din deltakelse? Mener du ditt arbeid ble hørt av ledelsen?

4. Personlige oppfatninger om reformarbeidet.

- Er de målene du beskriver tidligere i intervjuet oppnådd?
Dersom ja: hva er oppnådd?
Dersom nei: hva mangler? Hva skal til for at det skal oppnås?
- Har du tidligere opplevd reformarbeid innen politiet?
 - Dersom ja: Hvordan var din deltakelse da? Hvilke erfaringer gjorde du deg i det arbeidet?
 - I hvilken grad vil du si at dine tidligere erfaringer med reformarbeid påvirker din oppfatning av den reformen du nå står i ?
 - Har dine tanker om reformen endret seg siden første informasjon om den ? Dersom ja: Hva har endret seg og hvorfor?

5. Avslutning

- Dersom du kort skulle informere personer utenfor etaten om politireformen, hva ville du da ha sagt?
- Er det spørsmål vi ikke har stilt som du mener er relevant i temaet?
- Takke for at de stiller opp til intervju.