



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Veien mot en heldigital våpenforvaltning i politiet**

En studie av implementeringsprosessens bakgrunn, forløp og utfall

Sondre Foss

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, STV-3901, Mai 2023





# Forord

Det er med stor glede og takknemlighet at jeg skriver dette forordet til min masteroppgave, som markerer slutten for min tid som student ved Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet. Det har vært en lang og krevende reise, men med god hjelp og støtte fra mange dyktige mennesker har jeg endelig nådd målstreken.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder, Hilde Marie Pettersen. Din ekspertise, engasjement og støtte har vært uvurderlig gjennom hele prosessen. Jeg vil også takke alle informanter som har bidratt til denne oppgaven. Uten deres villighet til å dele erfaringer og perspektiver, ville ikke denne oppgaven vært mulig. Jeg er takknemlig for deres tid og engasjement, og spesielt når jeg i etterkant har spurt og gravd over mail; takk til alle dere. Til sist ønsker jeg også å takke Aftenposten og Moccamasteren som hver dag har stilt med quiz og kaffe til gjengen ved lesesalene. Dette har vært en kilde til glede, men også sørget for å oppdatere oss på hva som foregår i verden, utenfor lesesalene.

Jeg tar med meg all lærdom og kompetanse jeg har tilegnet meg fra dette masterprogramkurset. Endelig venter arbeidslivet!

Sondre Foss

Tromsø, 14. Mai 2023

# Sammendrag

Med økende krav til effektivitet og ressursutnyttelse i offentlig sektor, har digitalisering blitt stadig viktigere. Samtidig som politiet står overfor utfordringer med å stadig møte et mer avansert kriminalitetsbilde, vil en digitaliseringsprosess kunne bidra til å forbedre politiets arbeidsprosesser, øke effektiviteten og bidra til å styrke samfunnets sikkerhet. 1. september 2021 ble en digital innsending av våpensøknader lansert nasjonalt. Ved å studere denne digitaliseringsprosessen av våpensøknaden i politiet, kan en få innsikt i hvilke faktorer som er avgjørende for en slik endringsprosess, og hvordan en digitalisering kan møte eventuelle utfordringer. Hensikten med denne kvalitative studien har vært å besvare følgende problemstilling:

*Hva var bakgrunnen for digitaliseringen, og hvordan har implementeringsprosessen så langt forløpt og hva kan forklare den?*

I denne studien blir det benyttet en deduktiv tilnærming, hvor studien baserer seg på empiri innhentet både gjennom intervjuer med informanter fra politiet, men også gjennom dokumentanalyse av sentrale utredninger og meldinger fra Stortinget. Videre blir empirien drøftet opp mot relevant teori omkring organisasjonsendring, endringsmodellene til Kotter og Lewin, samt de organisatoriske perspektivene: det rasjonelle-, åpne- og kulturperspektivet. Ved hjelp av disse teoriene har jeg forsøkt å forstå og forklare hvordan denne implementeringsprosessen så langt har forløpt. Funnene fra denne studien viser at en endringsprosess som inneholder digital transformasjon kan være en kompleks prosess. Oppgaven trekker ingen konklusjon om hvordan implementeringsprosessen så langt har forløpt, og hva som kan forklare den, men oppgaven antyder implisitt at informasjonsflyt, opplæring, tid og behov fremfor løsning, kan sees på som sentrale faktorer for å kunne forstå endringens forløp og utfall så langt.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tidligere forskning .....	3
2	Kontekstkapittel .....	7
2.1	Politiets våpenforvaltning .....	7
2.2	Organiseringen av prosjektet.....	10
3	Teori .....	13
3.1	Organisasjonsendring .....	13
3.1.1	Organisatoriske perspektiver.....	13
3.1.2	To grunnleggende endringsstrategier .....	18
3.1.3	Baksiden med endring .....	18
3.2	Lewins 3-steg modell .....	19
3.3	Kotters 8-steg modell .....	21
3.4	Kritikk mot Lewins og Kotters endringsmodeller.....	26
3.5	Oppsummering .....	27
4	Metode.....	29
4.1	Vitenskapsteori.....	29
4.2	Forskningsstrategi og undersøkelsesdesign .....	31
4.2.1	Forskningsstrategi .....	31
4.2.2	Undersøkelsesdesign .....	31
4.2.3	Casestudie.....	31
4.3	Datainnsamling.....	32
4.3.1	Utvalg .....	32
4.3.2	Intervju .....	34
4.3.3	Dokumentanalyse .....	35
4.4	Forskningens kvalitet og etikk .....	36
4.4.1	Reliabilitet .....	36

4.4.2	Validitet og generalisering .....	37
4.4.3	Etikk .....	38
5	Analyse.....	39
5.1	Bakgrunnen for digitaliseringen sett gjennom tre ulike organisatoriske perspektiver 39	
5.1.1	Det instrumentelle perspektivet.....	41
5.1.2	Det institusjonelle perspektivet .....	43
5.1.3	Ny-institusjonelle perspektivet.....	45
5.1.4	Behov fremfor løsning .....	46
5.1.5	Virkninger av digitalisering av våpensøknaden .....	49
5.1.6	Oppsummering .....	51
5.2	Lewins 3 steg modell med supplement fra Kotters 8 steg modell .....	53
5.2.1	Opptining.....	53
5.2.2	Gjennomføring .....	58
5.2.3	Nedfrysning.....	64
5.3	Sentrale funn opp mot Lewins 3-steg.....	66
5.3.1	Publikums inntrykk av politiet i forbindelse med våpentillatelse .....	67
6	Avslutning .....	69
6.1	Videre forskning.....	71
	Referanseliste .....	72
	Vedlegg1: Intervjuguide 1: Våpenforvaltningen.....	77
	Vedlegg 2: Intervjuguide 2: Prosjektgruppa .....	80
	Vedlegg 3: Samtykkeerklæring .....	82
	Vedlegg 4: Vurdering av prosjektet fra NSD .....	86

## Tabelliste

Tabell 1 Oversikt Lewin og Kotters endringsmodell .....	21
Tabell 2- Informantoversikt .....	33
Tabell 3 - Virkninger av digitalisering av våpensøknadsprosessen sammenliknet med nullalternativet. Hentet fra: "Konseptutredning av politiets våpenforvaltning, 2018" .....	50
Tabell 4 - Saksbehandlingstider i ulike politidistrikter. Hentet fra: politiet.no.....	63

## Figurliste

Figur 1 - Smidig utvikling .....	3
Figur 2- Modell over politiets organisering 2022 .....	8
Figur 3- Illustrasjon av gammel saksbehandling. Hentet fra: "konseptutredningen av politiets våpenforvaltning, 2018" .....	10
Figur 4 - Politiets prosjektmodell.....	11
Figur 5- Lewins 3-steg modell .....	19
Figur 6 - Publikums oppfatning av kontakt med politiet i forbindelse med våpentillatelse. Hentet fra: Politiets innbygger-undersøkelse 2022 .....	68





# 1 Innledning

10. juni 2015 ble det av Solbergregjeringen vedtatt en ny nærpolitireform (Prop. 61 LS (2014-2015)). Denne reformen kom blant annet som et resultat av «*ressursene som ikke fant hverandre*» under terrorangrepet i Oslo og Utøya 22. juli 2011 (NOU, 2012:14, s 134). Reformen inneholdt en rekke ulike tiltak for at Norge skulle få et mer robust politi, som var klar til å møte fremtidens utfordringer. I denne reformen ble det også beskrevet hvordan daværende politistruktur ikke innfridde forventinger fra publikum. I reformen blir det kartlagt at kun 18 tjenestesteder av daværende 354 tjenestesteder tilbydde tjenester etter kl. 16.00 på én eller flere ukedager. Her ble det understreket at datidenes desentraliserte tjenestestruktur var et reelt hinder for politiets mulighet til å tilby gode polititjenester lokalt (NOU 2013:9, s 20.) Videre er det i denne proposisjonen (Prop.61 LS (2014-2015)) et eget punkt som omhandler teknologi. Her blir det blant annet argumentert for at «*Det er dokumentert gjennom en rekke rapporter at IKT-situasjonen i politiet er mangelfull innenfor de fleste virksomhetsområdene, og at tiden er moden for et IKT-løft.*» (Prop.61 LS (2014-2015, s. 35). Et av tiltakene som ble foreslått var å kunne digitalisere søknader, eksempelvis slik at en søknad om ervervelse av våpen skulle kunne sendes inn digitalt, og hvor det videre blir presisert at saksbehandlingen av disse søknadene også skal være elektronisk og automatisk. Ved en satsing på IKT blir det argumentert fra utvalget at dette vil bidra til økt publikumsservice, samtidig som politiet vil oppnå økt effektivitet og kvalitet gjennom sin oppgaveløsning (NOU 2013:9, s. 202). Dette ble støttet opp av tidligere rapport fra riksrevisjonen (Riksrevisjonen, 2017) som påpekte en rekke mangler ved politiets våpenforvaltning, blant annet om mangler ved vurdering av våpensøknader, mangelfull kvalitet på våpenregisteret og mangelfull tilbakekalling av våpen dersom våpeninnhav ikke lengre er oppfylt. Til slutt har også arbeidsgruppen som gjennomførte en konseptutredning av våpenforvaltningen i politiet avdekket manuell og tungvint saksbehandlingsrutiner, lang saksbehandlingstid og lav publikumstilfredshet (Politidirektoratet, 2018). Dette markerer starten på arbeidet mot et mer digitalt og tilgjengelig politi for publikum, som er grunnlaget for denne studiens problemstilling.

Denne digitaliseringsprosessen er et interessant empirisk fenomen, som danner bakgrunnen for hvorfor jeg ønsker å studere implementeringen av den. Problemstillingen er dermed følgende: *Hva var bakgrunnen for digitaliseringen, og hvordan har implementeringsprosessen så langt forløpt og hva kan forklare den?*

En studie av denne endringsprosessen i politiet vil for det første gi økt kunnskap om implementeringsprosessen ved digitaliseringen av våpensøknaden. For det andre vil studien kunne bidra med dypere innsikt av momenter som kan sees på som utfordringer i en slik endringsprosess da studien har til hensikt å kunne finne funn som forklarer endringens forløp.

Problemstillingen er todelt. I første del skal bakgrunnen for denne endringsprosessen sees gjennom de tre organisatoriske perspektivene: det rasjonelle, det kulturelle og det åpne. Del to av problemstillingen skal forsøke å kartlegge hele endringsprosessen gjennom Kotter og Lewins modell for endring. Teorien vil videre sees gjennom innsamlet empiri fra dokumentanalyse og intervjuer av informanter innenfor våpenforvaltningen i Finnmark-, Troms-, Nordland- og Sør-Øst politidistrikt, samt prosjektgruppen i Politidirektoratet (heretter også omtalt som POD). Fra før av vet man at det er mange faktorer som påvirker om en implementering kan anses som vellykket eller ikke. Noen implementeringsprosesser bærer preg av et stort gap mellom prat og praksis. Andre implementeringsutfordringer kan skyldes dårlig ledelse, mens utfordringer også kan skyldes en lite gunstig utforming av løsningen/prosessen som skal implementeres (Røvik, 2007; Berg-Sørensen et al, 2016; Iden et al, 2022; Brunsson og Olsson, 1990; Burnes, 1996; Sidorko, 2007).

Digitalisering innebærer organisatoriske endringer ved hjelp av digital teknologi, og det kan foregå på ulike områder, for eksempel ved å digitalisere prosesser, produkter og tjenester. Iden et al (2022) argumenterer for at en digitalisering kan sees på som en sosio-teknisk endring. Dette betyr at digitaliseringen på den ene siden (teknisk) omfatter å endre manuelle tjenester til digitale løsninger, men på den andre siden også sosiale tiltak ved å endre på en organisatorisk prosess, som vil bety at ansatte må sette seg inn i andre rutiner og måter å løse arbeidsoppgavene på. Digitalisering av våpensøknader kan sees på som både en prosess og en tjeneste, da det effektiviserer saksbehandlingen og gjør det lettere og mer tilgjengelig for publikum å benytte seg av tjenesten. Når man gjennomfører en digitalisering, organiserer man det som et prosjekt med rammer for tid, kostnad og kvalitet. Tre sentrale tilnærminger for digitaliseringsprosjekter er den plandrevne, den smidige og den kontinuerlige (Iden et al, 2022). Politidirektoratet har valgt den smidige tilnærmingen for dette prosjektet, da den gir hurtige resultater og tilbakemeldinger, og kan tilpasse seg endringer og nye ønsker fra forbrukerne. POD ønsket videre å benytte seg av Scrum-metoden, som er en utviklingsmetodikk som tar sikte på å øke effektiviteten og kvaliteten på utviklingsprosessen gjennom tett samarbeid mellom utviklere, kunder og interessenter (Ramsøy, 2023). Figuren under illustrerer hvordan man gjennom en smidig metodikk jobber i ulike «sprinter».



Figur 1 - Smidig utvikling

## 1.1 Tidligere forskning

I dagens digitale samfunn har implementering av digitale tjenester blitt stadig mer vanlig. Digital teknologi har endret måten vi kommuniserer, arbeider og samhandler på, og det har skapt muligheter for bedre og mer effektive tjenester i en rekke bransjer og sektorer. Norge blir blant annet trukket frem i en rapport fra OECD (2017) som et av de landene som har kommet lengst når det gjelder digitalisering. I dette kapitlet vil jeg, med utgangspunkt i tidligere forskning, se nærmere på hva implementering av digitale tjenester innebærer og hvilke utfordringer og muligheter en slik prosess kan gi. Jeg har også i dette kapitlet valgt å inkludere konsulentlitteratur, da disse inkluderer utfordringer norske organisasjoner opplever med endring og digitalisering.

Det å implementere omfattende endringer er utfordrende. Dette er noe Brunsson & Olsson (1990) også belyser i sin bok hvor det refereres til Sverige og «statens jernvägar» (heretter SJ) som en rekke ganger har forsøkt å gjennomføre reformer. Grunnideen med reformforsøket i 1987 var at SJ skulle gå fra å være et forvaltningsorgan til et foretak. Ambisjonene var at SJ skulle bli verdens beste transportforetak og den mest attraktive arbeidsplassen i Sverige. Dette ville omfatte en stor prosess gjennom markedsorientering, ressurstilpasning og en desentralisering. Det som er spennende med dette er at SJ har en reformhistorie der de har forsøkt å gjennomføre reformer med 5-10 års mellomrom helt siden 1869, med mye av det samme innholdet i reformene (Brunsson & Olsson, 1990, s.171). Sett i lys av SJs reformhistorie virker det å ikke være utfordrende å lansere selve reformen, men selve gjennomføringen av den kan by på betydelige utfordringer. Dette kan være tenkbart overført til politiet, som også er et statlig organ som en rekke ganger tidligere har gjennomført store endringer, deriblant ulike politireformer.

Dingsøy et al (2021) konkluderer også med at en overordnet utfordring i alle digitaliseringsprosjekter er faktoren med å omsette et brukerbehov til en mulig løsning. Dette gjelder spesielt i kontekster hvor det foreligger en usikkerhet om hva som egentlig er behovet og hvordan behovet best kan løses ved stadige endringer i teknologi. Her blir det videre argumentert for at det er knyttet flere store utfordringer til store prosjekter som økt kompleksitet, varighet på prosjekter og manglende fleksibilitet i å håndtere endringer. En vanlige problemstillingene som ofte dukker opp under digitaliseringsprosjekter blir av Dingsøy et al (2021, s.12) belyst som:

- *Behov og kravarbeid* – omhandler hvordan man sikrer at alle løsninger tilfredsstiller kundebehovet, når det er mange team som jobber parallelt, hvor også produktet skal lanseres for mange brukere?

Iden et al (2022) viser også til hvordan utfordringer knyttet opp mot digitalisering oppstår på flere måter og på alle nivåer, der man kan skille mellom mikro-, meso- og makronivå. Mikro er det laveste nivået, her vil digitalisering endre på arbeidets innhold og karakter, noe som vil blant annet kreve kompetanse innafor opplæring og endring av beslutningsprosesser. Mesonivå fokuserer på at digitaliseringen endrer arbeidsprosesser, organisering og rapporteringslinjer. Digitaliseringen vil kunne utfordre eksisterende organisasjonsstruktur og inndeling, samtidig som den vil kunne påvirke kulturer innad i organisasjonen. Makro er det øverste nivået i hierarkiet. Her vil digitaliseringen kunne endre på blant annet forretningsmodeller og virksomheteters posisjon i bransjens økosystem (Iden et al, 2022, s. 14). I en verdensomspennende undersøkelse hvor mer enn 3000 ledere verden over deltok, viste resultatene til at mer enn en tredjedel av lederne hadde svart at iverksatte endringstiltak ikke hadde gitt ønsket effekt (Iden et al, 2022). Pfeifer et al (2005) viser også til hvordan omtrent 70% av alle endringsforsøk som blir forsøkt gjennomført, mislykkes. Dette resultat blir videre argumentert som en konsekvens av en implementeringsfase hvor bruken av metoder for kvalitetsstyring for beslutning, forberedelse, design, implementering av endringsmodeller svikter. Dette gir en god pekepinn på hvor kompleks en organisatorisk endring kan være.

Et fokus på innovasjon blir av Singh et al (2020) argumentert som helt essensielt i en «VUCA world». Dette er et akronym som baserer seg på en verden som bærer preg av volatilitet<sup>1</sup>, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet. Her har Singh et al (2020) gjennomført en litteraturstudie omkring tjenesteinnovasjon. Gjennom studien har flere forskere konkludert med at det finnes få tilfeller der tjenesteinnovasjon ikke har medført fordeler. Hvor det på den andre siden blir konkludert med at organisasjoner som har opplevd ulemper, har opplevd dette tilknyttet implementeringssvikt fremfor svikt i selve tjenesteinnovasjonen (Singh et al, 2020).

Mergel et al (2019) gjennomførte i 2019 en studie om hvordan digitalisering utenfor offentlig sektor skaper forventinger hos innbyggere til at myndighetene også skal kunne tilby digitale tjenester. Her blir det argumentert for at en digitalisering ikke kun er endring mot det som omhandler IT, men også endringer mot prosesser, lederskap, rutiner og normer. Mergel et al (2019) understreker videre at et resultat fra deres studie er viktigheten av å anerkjenne en digitalisering som en helhetlig organisatorisk tilnærming, fremfor å kun gjøre en tjeneste eller produkt tilgjengelig over nett. Til slutt blir det pekt på at fremtidig forskning bør undersøke hvordan digitalisering bør studeres i ulike land og sektorer, blant annet innenfor helse og sikkerhet.

Ulike land sin evne til å digitalisere avhenger av flere ulike faktorer. Som nevnt tidligere, er Norge med resten av Skandinavia i toppen når det kommer til digitalisering. De viktigste forklaringsfaktorene til dette, er i følge Parmiggiani og Mikalef (2022), den norske befolkningens sine høye ferdigheter omkring teknologi, samt den gode infrastrukturen i Norge. Videre blir det pekt på at Norges tillits-baserte system er en viktig faktor for at digitaliseringen i samfunnet foregår i et høyt tempo. Til forskjell fra andre land har myndighetene i Norge høy grad av tillit blant befolkningen, noe som gjør det mulig å ha digitale tjenester på flere sensitive områder innenfor økonomi, helse og andre personsensitive felt. Ved en etablert velferdsstat vil det ifølge Parmiggiani og Mikalef (2022) være lettere å implementere digitale tjenester, hvor det blir vist til digitaliseringen av både Altinn og BankID, men også hvordan Norge evner å initiere til åpen deling til av viktig informasjon på tvers av privat og offentlig sektor. Hvor særlig oljeindustrien blir trukket frem som et godt eksempel.

---

<sup>1</sup> Volatilitet er et synonym for svingninger. Ofte brukt i finansverden for å beskrive svingninger i en aksje over tid. Økt svingninger = økt usikkerhet og visse versa (Warren, 2017).

I 2014 gjennomførte konsultentselskapet KPMG på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet en «*analyse i markedet og gjennomgang av regelverket for å kartlegge hindringer for digitale forretningsprosesser*». Samme analyse ble også av KPMG, med samme oppdragsgiver, gjennomført i 2020 for å se på utviklingen mellom disse årene. I denne analysen kommer det frem at 95% av respondentene til undersøkelsen uttrykker at deres virksomhet kan ha nytte av økt digitalisering (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Det som i denne analysen framkommer som det største hindret innenfor digitalisering, er knyttet til kompetanse og manglende standardisering (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Kullmann (2021) har videre kartlagt fem utfordringer knyttet til implementering av standardløsninger for HR (Kullmann, 2021), hvorav to av disse utfordringene er knyttet spesielt opp mot implementering på et generelt grunnlag. Utfordring 1 er knyttet til at den menneskelige delen av endringen blir undervurdert. Her blir det argumentert for at om opplæringsløpet ikke foreligger tilgjengelig i et felles forum, eller blir presentert på et for lite detaljert nivå til at de involverte ansatte får god nok kunnskap om det, vil det kunne oppstå en antakelse om at opplæringen er oppfylt, uten at selve sluttbrukerne har fått tilstrekkelig utbytte av selve opplæringen. Som igjen kan resultere i et annet tiltenkt resultat av systemet. Utfordring 2 bygger på at organisasjoner har antakelser om at det kun er en måte å implementere systemer og prosesser på, hvor organisasjoner ofte ser på tidligere implementeringer eller hvilken endringsstrategi andre organisasjoner har benyttet tidligere.

### **Oppgavens struktur**

Struktureringen av denne oppgaven vil videre være følgende. Kapittel 2 vil starte med konteksten for denne oppgaven. Videre har jeg i kapittel 3 redegjort for teori som vil anvendes for å kunne bidra til å kunne kaste lys over problemstillingen og den sentrale tematikken. Deretter vil det i kapittel 4 begrunnes for metodebruken for denne studien. I kapittel 5 vil analysen presenteres, hvor jeg vil koble empirien opp mot teorien. Dette er en todelt analyse, hvor jeg i første del har analysert bakgrunnen for denne endringen gjennom de rasjonelle, institusjonelle og ny-institusjonelle organisatoriske brillene. Mens jeg i del to av analysen vil se endringsprosessen gjennom Lewins og Kotters endringsmodeller. Til slutt har jeg i kapittel 6 forsøkt å samle trådene som det har blitt kastet lys over gjennom hele oppgaven, før jeg avslutningsvis har argumentert for sider det vil være ekstra interessant og vie fremtidig forskning til.

## 2 Kontekstkapittel

I 2017 hadde 9 av 10 personer i Norge hatt kontakt med det offentlige via internett i løpet av det siste året (Kommunal- og distriktdepartementet, 2019, s. 10). Dette er tall som representerer det store behovet for å få digitalisert alle områder hvor det er mye kontakt mellom de offentlige etatene og publikum. I stortingsmelding 30 (Meld. ST. 30 (2019-2020)) framkommer det at Norge er avhengige av en innovativ offentlig sektor for å kunne møte fremtidens utfordringer på en best mulig måte. Gjennom 10 hovedgrep skal regjeringen kunne nå målet for innovasjon i offentlig sektor. Deriblant finner man punkt 3 om digitalisering og ny teknologi:

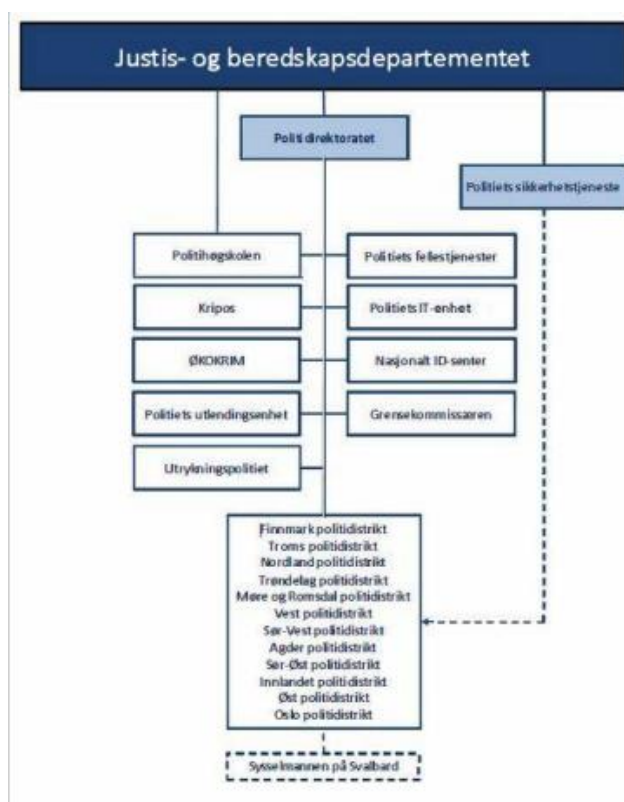
*«Regjeringen vil at offentlig sektor skal utnytte mulighetene digitalisering og ny teknologi gir for innovasjon. Regjeringen vil arbeide for én digital offentlig sektor på tvers av forvaltningsnivåene, utnytte mulighetene kunstig intelligens gir for å løse oppgavene på nye måter, og legge til rette for datadrevet innovasjon» (Meld. ST. 30 (2019-2020), s. 8)*

På grunnlag av dette vil alle offentlige organ ha et økt fokus på utnyttelsen av IKT i sine prosesser, arbeidsoppgaver og systemer. Digital modenhet har blitt et dags aktuelt begrep som resultat av nærpolitireformen. Innbyggerne har økte forventninger til service, tilgjengelighet og det å kunne løse oppgaver digitalt, noe politiet selv erkjenner i deres årsrapport for 2021 (Politiet, 2022, s. 37). Politiet har igangsatt en stor omstillingsprosess for å komme nærmere publikum der det trengs, som å åpne opp for å gjøre flere tjenester digitale, nettopp for å gjøre tjenester lettere tilgjengelig for publikum. I dette kontekstkapitlet vil det redegjøres for det empiriske fenomenet for denne casen, politiets våpenforvaltning.

### 2.1 Politiets våpenforvaltning

I denne avhandlingen vil det empiriske fenomenet bygges på politiet og deres digitalisering av publikumstjenestene som omhandler våpenforvaltningen. Det er lett å kun assosiere politiet med de uniformerte polititjenestepersonene vi ser ute i gaten som er der for å forebygge kriminalitet. Politiet tilbyr imidlertid også en rekke andre tjenester, hvor det både er ansatte med politihøgskole bakgrunn og sivile bakgrunner. Politiet er en offentlig etat som er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet. Direkte under Justis- og beredskapsdepartementet finner en Politidirektoratet, som i 2001 ble opprettet med det formål å styrke den sentrale ledelsen av politiet, samt møte utfordringene i kriminalitetsutviklingen.

Til enhver tid har POD ca. 15-20 relativt store utviklingsprosjekter, hvorav hovedtyngden er IKT prosjekter. I 2016 hadde POD et årsbudsjett på om lag 600 millioner kr til utvikling av disse prosjektene, der ca. 75% av budsjettet går til øremerkede prosjekter som er initiert av ulike departementer, eksempelvis digitaliseringen av våpensøknaden som ble initiert av Justis- og beredskapsdepartementet. Under POD igjen, finner en på organisasjonskartet alle de 12 politidistriktene og ulike avdelinger slik som politiets IT-enhet. I denne studien er det i hovedsak Politidirektoratet og de fire politidistriktene: Finnmark, Troms, Nordland og Sør-Øst som vil bli studert, som er et resultat av strategisk utvelging og avgrensning, som jeg vil komme tilbake til seinere i metodekapitlet.



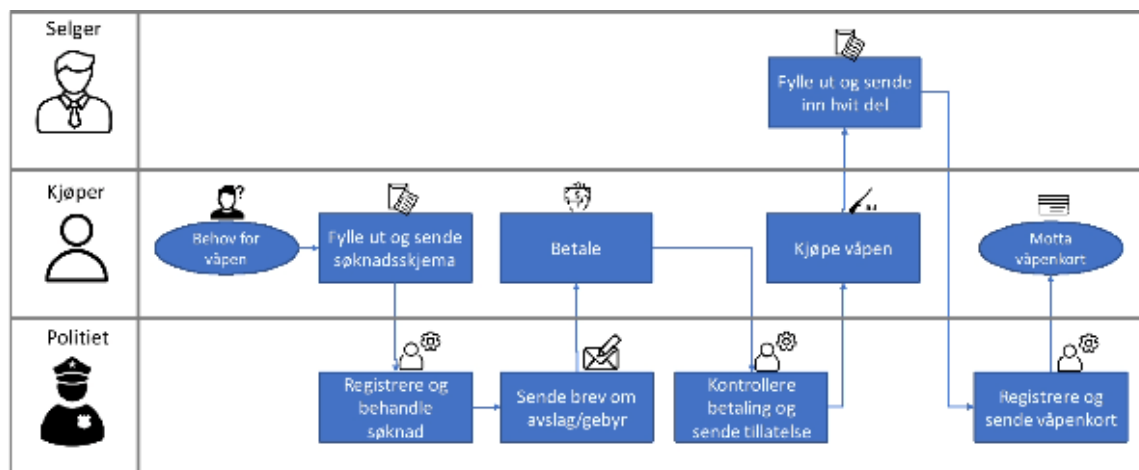
Figur 2- Modell over politiets organisering 2022

Da det er en av politiets publikumstjenester som vil bli studert i denne avhandlingen, vil jeg kort redegjøre for hvilke ulike tjenester som inngår under denne kategorien. De som kan sies å være de vanligste publikumstjenestene politiet er ansvarlig for å forvalte er alt som innebærer pass og ID-kort, våpen, arrangementer, namsmann, opphold og asyl, kjøresedler og grensepassering for å nevne noen. Pass og ID-kort er allerede en tjeneste som er blitt lettere tilgjengelig for publikum ved at timer bestilles over nett. Selve prosessen har også blitt digitalisert hvor saksbehandlingen i hovedsak skal gå av seg selv forutsett at det ikke foreligger merknader eller lignende i ulike registre. Det er slik politiet også ønsker at det etter



endte implementering skal fungere med våpensøknader. I 2017 mottok politiet 70 233 våpensøknader, et tall som er anslått å øke med 2% hvert år (Politidirektoratet, 2018). Dette utgjorde 69 årsverk knyttet til våpenforvaltning i politiet i 2018, som belyser at det brukes store ressurser i politiet på dette feltet. Med denne digitaliseringen vil det i førsteomgang kun settes søkelys på å få digitalisert innsending av søknader og lån om jaktvåpen, da det er her hovedtyngden på søknadene ligger. Etter hvert vil de også prioritere våpen til sportsskyting og andre formål. Politiet kan sies å være den siste offentlige etaten som nå går bort fra trelags gjennomslagspapir for søknader om å kunne erverve våpen. Med bakgrunn i nærpolitireformen ble det besluttet at politiet skulle komme nærmere publikum og gjøre deres tjenester mere brukervennlige. Denne prosessen kan sies å være et resultat av denne reformen hvor Politidirektoratet på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet har besluttet å digitalisere våpensøknaden for å gjøre opplevelsen med våpensøknader bedre og enklere.

Slik prosessen har fungert før digitaliseringen, har publikum vært nødt til å oppsøke nærliggende politikontor for å hente en våpensøknad. Deretter må søknaden fylles grundig ut på et trelags gjennomslagspapir. Videre blir denne søknaden sendt, eventuelt levert inn til våpenkontoret som ligger i distriktet. I Finnmark politidistrikt blir alle søknader behandlet i Kirkenes, da det er der våpenkontoret ligger. Dette vil bety at om du bor i Hasvik vil du måtte regne med en liten uke kun på at søknaden skal bli sendt fra Hasvik til Kirkenes. Når søknaden ankommer Kirkenes, skal den først registreres i et digitalt system før den senere blir gitt til en saksbehandler. Der må saksbehandler behandle søknaden som innebærer blant annet å sjekke opp personen i ulike register for å sørge for at personen er skikket til å erverve våpen. Videre blir denne søknaden godkjent/ikke godkjent før det sendes ut et varsel om et gebyr som må betales. Når dette gebyret er betalt vil det så sendes ut en dokumentasjon som viser til at du er skikket og kan erverve våpen. Deretter kan kjøper dra til en forhandler eller en privatperson å kjøpe våpenet. Videre må selger fylle ut og sende den hvite delen av våpensøknaden tilbake til politiet igjen, før de registrerer dette, og deretter skriver ut og laminerer våpenkortet før det så igjen blir sendt ut til kjøper. Figuren under er fra konseptutredningen for våpenforvaltningen i politiet (2018) og visualiserer våpensøknadsprosessen som var frem til høsten 2021. Figuren under illustrerer en forenklet versjon av den søknadsprosessen før digitaliseringen. Slik figuren illustrerer er det minimum 10 steg fra du som kjøper bestemmer deg for at du skal søke om å erverve våpen til du har våpenkortet i hånden.



Figur 3- Illustrasjon av gammel saksbehandling. Hentet fra: "konseptutredningen av politiets våpenforvaltning, 2018"

## 2.2 Organiseringen av prosjektet

13. Januar 2021 mottok POD et tildelingsbrev fra justis- og beredskapsdepartementet. Oppdraget i dette brevet omhandlet ny digital våpenforvaltning. Bakgrunnen for dette tildelingsbrevet og oppdraget kommer av Kommunal – og moderniseringsdepartementets digitaliseringsrundskriv H-7/2014. Dette rundskrivet inneholdt retningslinjer gjeldende for all offentlig virksomhet om at: «Alle relevante søknader, skjemaer og rapporteringer med årlig innsendingsvolum over 3000 skal være åpne for digital utfylling og digital innsending innen 30. juni 2015(Justis- og beredskapsdepartementet, 2021, s.1). Bakgrunnen blir videre begrunnet i at flere konseptvalgutredninger i politiet har dokumentert store samfunnsøkonomiske lønnsomheter ved et nytt våpenregister og en digitalisering av våpensøknaden. Hvorav dette også vil kunne bidra med en bedre og mer effektiv våpenforvaltning. I forkant av dette brevet kommer det også fram at det er avklart at POD og Brønnøysundregisteret (heretter BR) skal inngå en avtale med et formål om å utvikle og drifte et nytt våpenregister. Politiet vil være eier, bruker og behandlingsansvarlig for registeret, mens BR vil være databehandler og utvikler. Oppdraget er videre delt inn i 2 faser:

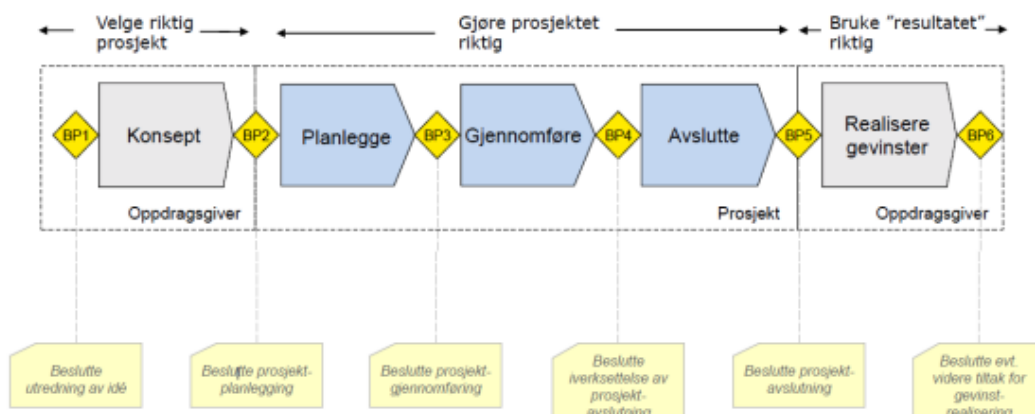
*Fase 1* innebærer en utarbeidelse av en digital løsning for innsending av våpensøknad for jaktvåpen. Denne løsningen skal være tilgjengelig for publikum før 1. september 2021.

*Fase 2* innebærer videre digitalisering og automatisering av saksbehandlingssystemer og våpenregister.

For å løse begge fasene samlet, blir det gitt fire føringer fra departementet til POD (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021, s.2):

1. Dialogen med brukerne skal være digital så langt dette er mulig og hensiktsmessig.
2. Saksbehandlingstiden skal reduseres vesentlig.
3. Våpenregisteret og forvaltningen av det skal holde god kvalitet.
4. Investeringen skal finansieres innenfor rammen av eksisterende nivå for våpengebyret.  
Etter at investeringen er dekket inn, skal våpengebyret settes ned til nytt selvkostnivå.

I prosjekter som blir igangsatt av POD skal det vanligvis benyttes politiets egen prosjektmodell som er illustrert i figuren under. Dette er en modell som baser seg på prosjektveiviseren og «PRINCE2» (Andersen et al, 2016).



Figur 4 - Politiets prosjektmodell

I utgangspunktet skal man ifølge informantene alltid benytte seg av politiets egen prosjektmodell når store prosjekter skal igangsettes. Rapporten peker likevel på erfaring ved at ikke alle IKT-prosjekter benytter seg av denne modellen (Andersen et al, 2016). Det framkommer tidlig at POD valgte å benytte seg av tjenstedesign som metode for denne digitaliseringen. Tjenstedesign som begrep ble for første gang introdusert på 1980-tallet som resultat av et utspring fra markedsføringsfeltet. Likevel kan det anses som et relativt nytt aktivitetsfelt som i løpet av de siste 10-15 årene kun har festet seg som et begrep innenfor organisasjonsteorifeltet (Pettersen et al, 2021). Videre blir tjenstedesign av Pettersen et al (2021, s.53) forklart som en 3-steg-prosess hvor det a) skal sette brukerens/kundens behov for bestemte ytelser i sentrum, b) optimalisere innholdet i en tjeneste for å gi økt utbytte/nytte for

en eller flere bestemt kunder/brukere, og til slutt c) fjerne hindringer for å kunne produsere og tilby en effektiv, kvalitetssikker og standardisert tjeneste.

Politidirektoratet har god erfaring med endringer opp mot digitale systemer, hvor de blant annet i 2017 gjennomførte en oppdatering av politiets egen hjemmeside. Dette for å kunne videreutvikle en tjeneste som leverer på brukerbehov og krav til en moderne digital tjeneste på nett (Digdir, 2017). For å oppnå dette, benyttet POD seg av tjenstedesign som metode, hvor de hadde en smidig tilnærming. I etterkant av dette prosjektet har det blitt gjennomført en evaluering der de har sett på hva som fungerte bra med organiseringen og prosjektgjennomføringen, og innenfor hvilke områder det ligger rom for forbedring. Noen av punktene som blir lagt frem, er at det blant annet forelå et godt samarbeid i prosjektet mellom POD og PIT (politiets IT tjeneste). I prosjektet ble det også benyttet smidig tilnærming med kost/nytte prioritering underveis. Det har vært god involvering, hvor blant annet testere har vært med i prosjektet og fikk derfor kompetanse på løsningene underveis i prosjektet. Det blir også lagt frem at det har vært en bra teamsammensetning, hvor prosjektdeltakere har jobbet bra sammen. Det har imidlertid også vært knyttet noen utfordringer til dette. Områder de ønsker å fremheve som forbedringspotensialer er samarbeid mellom PIT og driftsleverandør. Det blir også trukket fram at PITs prosjektmodell til tider er for rigid, og bidrar til lavere effektivitet i prosjektet. Det blir også argumentert for tid, altså at det har vært for liten tid til brukertesting underveis på grunn av tidspress og prioritering av andre oppgaver. Til slutt blir det også lagt frem at konsekvensene av for liten tid har resultert i at de har måtte gått noen ekstra runder i etterkant for å få utredet alle konsekvensene (Digdir, 2017). Dette belyser at tid og eksterne ressurser er punkter som det blir knyttet utfordringer til omkring slike digitaliseringsprosesser. Disse prosessen er ofte omfattende, som fører til at forsinkelser på en plass medfører forsinkelser gjennom hele linjen.

## 3 Teori

I dette teorikapitlet blir det teoretiske rammeverket for denne studien presentert.

Innledningsvis vil jeg starte med å redegjøre rundt teorien om organisasjonsendring. Videre følger en redegjørelse for de tre sentrale organisasjonsperspektivene, som munner ut i tre scenarioer for endringsprosessers forløp og skjebner. Til slutt vil jeg supplere disse med Kotter og Lewins teorier om ulike endringsstrategier.

### 3.1 Organisasjonsendring

Jacobsen (2018, s.17) definerer organisasjonsendring som «*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter*». Dette betyr at hvis man ser på en organisasjon og deres saksbehandlingsrutiner på ett tidspunkt, og deretter kommer tilbake til samme organisasjon og avdeling på et seinere tidspunkt, kan en konkludere med at de har gjennomført organisatoriske endringer dersom de i denne mellomperioden har digitalisert saksbehandlingsprosessen. Denne antakelsen kan gjøres på bakgrunn av at vi har sett på samme fenomen på to ulike tidspunkter, der det varierer en forskjell mellom hvert tidspunkt. Dette belyser hvordan endring er knyttet til *tid* og *et objekt, fenomen eller tilstand* (Jacobsen, 2018). Innenfor organisasjonsendringsteorien er det videre vanlig å skille mellom planlagt endring og uplanlagt endring (Johnsen et al, 2007). Førstnevnte er endring som blir initiert innad i organisasjonen, som oftest fra toppen. Uplanlagt endring er kort forklart inkrementell småskrittendring som skjer for at vi må tilpasse oss omgivelsene, som f.eks. livssyklus-teorier (Johnsen et al, 2007). Digitaliseringen av våpensøknaden var en planlagt endring initiert av Justis- og beredskapsdepartementet.

#### 3.1.1 Organisatoriske perspektiver

Innenfor organisasjonsteorien finnes det flere perspektiver som kan anvendes for å forstå organisasjoner og deres funksjon. De tre mest sentrale og veletablerte er det rasjonelle-naturlige- og det åpne perspektivet (Scott & Davis, 2007). Alle disse perspektivene kan og vil bidra med ulike innsikter. I det følgende vil jeg redegjøre for alle de tre ulike perspektivene, hvor jeg også vil inkludere ulike tilnærminger til kontekstualisering (Scott & Davis, 2007), som av Røvik (2007) blir referert til som «de tre etablerte scenarioene». Det er det optimistiske scenario med rask tilkøpling, det pessimistiske scenario med frastøting og det artistiske scenario hvor frikøpling skjer. Det er også verdt å nevne at det eksisterer teorier som også supplerer disse scenarioene; virusteorien og oversettelsesteorien. På bakgrunn av oppgavens avgrensning vil jeg ikke redegjøre for disse.

Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som rasjonelle enheter som streber etter å oppnå bestemte målsetninger (Scott & Davis, 2007). Dette perspektivet blir av teoretikere omtalt som det rasjonelle, strukturelle og hierarkiske perspektivet (Scott & Davis, 2007; Christensen et al, 2021). Det rasjonelle perspektivet består av ulike teorier og skoleretninger utviklet hovedsakelig fra begynnelsen av 1900-tallet til rundt 1940, hvor eksempelvis en av de mer kjente er «Taylorismen» som ble utviklet av Frederick Taylor i USA. Denne «Scientific management» tradisjonen bygget på det å finne frem til effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker (Christensen et al, 2021). Felles for disse teoriene er at perspektivet setter søkelyset på organisasjonens effektivitet og effektiv ressursbruk, og ser på organisasjonens oppgave som å maksimere resultatene for interessentene, hvor de er bygget opp av formelle organisasjonsstrukturer for å kunne oppnå dette (Scott & Davis, 2007). I praksis betyr dette at organisasjoner må handle formålsrasjonelt i søken etter å maksimere sin profitt, minimere sine kostnader og øke sin produktivitet (Christensen et al, 2021). Ved å se på det instrumentelle perspektivet opp mot offentlig sektor, vil man kunne se at målene blir formulert og gitt utenfra av ledere (Christensen et al, 2021). I et slikt perspektiv er de sentrale virkemidlene for lederne de formelle strukturene, retningslinjene, standardene og målene i en organisasjon. Det er disse som må endres for å oppnå de ønskede endringene. Perspektivet er reformoptimistisk i den forstand at man har som utgangspunkt at reform= endring, altså at planlagte reformforsøk faktisk vil medføre endringer gitt at prosessen organiseres riktig og at prosessen får nok ressurser. I dette tilfellet kan dette belyses opp mot at digitalisering av våpensøknader blir vedtatt i stortinget, slik at politiet må rette seg etter disse målene. Gjennom den instrumentelle tilnærmingen finner man det optimistiske scenarioet for kontekstualisering. Christensen et al (2021) forklarer videre konseptet *rask tilkøpling* som en idé om at oppskrifter eller ideer kan bli implementert hurtig og med høy sannsynlighet for suksess, under forutsetning av rasjonell og planmessig gjennomføring. Røvik (2007) beskriver videre dette scenariet med som en hierarkisk doktrine, som innebærer at ledelsen må ta aktivt initiativ og planlegge nøye, samtidig som de må sørge for aktiv overvåkning av ansattes tidsfrister og etterlevelse. Berg-Sørensen et al (2016) argumenterer også for at en kan forvente en tett kobling mellom en endring og implementering, hvorav det blir argumentert for at om endringen mislykkes, vil det være et resultat av at selve implementeringsprosessen har sviktet og ikke selve innholdet i endringsprosessen.

Den institusjonelle tilnærmingen, ofte omtalt som det naturlige- og kulturperspektivet, setter søkelys på organisasjonens kulturelle og sosiale aspekter, og tar for seg normer, verdier og

symboler som preger organisasjonen (Christensen et al, 2021). Dette perspektivet ser på organisasjonen som en kulturell enhet som skaper en felles identitet og en følelse av tilhørighet blant medlemmene. Brunsson og Olsen (1990) argumenterer for at man gjennom en institusjonell tilnærming vil kunne få endringer som resultat av kriser eller sterke forventinger til kriser. Selznick som blir betraktet som «institusjonalismens far» (Ansell et al, 2015) understøtter i sin bok at det er viktig å skille mellom en organisasjon og institusjon. En kan altså si at alle institusjoner er organisasjoner, men ikke alle organisasjoner er institusjoner, dette på bakgrunn av at en organisasjon blir beskrevet som et «utskiftbart redskap» som kun er ment for å gjøre en jobb (Selznick, 1957). Institusjoner blir av Ansell et al (2015) beskrevet som organisasjoner med en «karakter», hvor en institusjon vil være et resultat av sosiale behov og påtrykk som er mere mottakelige og tilpasningsdyktige organismer (Selznick, 1957; Kvale og Wæraas, 2017). Kulturperspektivet vil dermed være spesielt viktig for å forstå organisasjoners adferd og beslutningsprosesser, samt hvordan disse kan påvirkes av organisasjonens kultur. Christensen (1994) peker spesielt på at det er de uformelle strukturene, interaksjonene og den gradvise tilpasningen som anses som de viktigste faktorene for å kunne forstå atferden og utviklingen for offentlige organisasjoner. Noe Selznick (1984, s.7) videre bekrefter ved at «*En organisasjons forhold til det ytre miljø er imidlertid bare én kilde til institusjonell erfaring*». Organisasjoners institusjonelle trekk gjør at man kan støte på motstand, spesielt når det gjelder endringer som strider mot organisasjonens verdier og institusjonelle identitet. Derfor vil dette perspektivet kunne forklare hvordan en organisasjon bruker virkemidler som kultur og verdier for å unngå dette. Denne teorien hadde sin historiske epoke mellom 1940-1960 og skoleretninger en finner innenfor dette perspektivet er blant annet Human Relation, Den klassiske institusjonelle skole og Den sosiotekniske skole. I motsetning til det rasjonelle perspektivet, er ikke den institusjonelle tilnærmingen like åpen for eksogene forsøk på kontekstualisering, da organisasjoner innenfor dette perspektivet heller ser på endringer som naturlige prosesser. Dermed ved en planlagt endring kan endringer her oppleve *frastøting*. Endringene innenfor denne tilnærmingen må først gjennomgå en kompatibilitetstest før de kan implementeres i en organisasjon. Denne fungerer slik at om endringene ikke er kompatibel med de eksisterende uformelle normene og verdiene i organisasjonen, vil endringen kunne bli oppfattet som et fremmedlegeme og resultere i at den blir forsøkt avvist og frastøtt (Berg-Sørensen et al, 2016). Christensen et al (2021) argumenterer for at det innenfor kulturperspektivet eksisterer en oppfatning som er pessimistisk og generelt skeptisk når det kommer til å foreslå og gjennomføre endringer i en organisasjon. Siden organisasjoner anses som komplekse og

verdibærende institusjoner innenfor denne tradisjonen, er de ofte motstandsdyktige mot endringer. Nye ideer og oppskrifter kan støte mot eksisterende kulturer, tradisjoner og måter å utføre oppgaver på, og kan dermed møte motstand fra organisasjonen. I motsetning til rask tilkøpling, kan frastøting sees som en profesjonsdoktrine med en "bottom up" tilnærming. Dette skyldes at det ofte er de ansatte som er best posisjonert til å forstå organisasjonens press og hva som bør og ikke bør endres. De kan dermed frastøte ideer som de mener vil føre organisasjonen i feil retning. For å illustrere i grove trekk ulikhetene mellom det instrumentelle og det institusjonelle kan en referere til Scott og Davis (2007, s.86) sitat:

*«Rational systems are designed, but natural systems evolve; the former developed by conscious design, the latter by natural growth. »*

Den ny-institusjonelle tilnærmingen blir ofte omtalt som det åpne- og myteperspektivet. Denne tilnærmingen tar for seg organisasjoners myter, historier og narrativer. Denne skoletradisjonen begynte å vokse frem i tidsepoken fra 1960 til 1980, der det også innenfor dette perspektivet råder ulike teorier, som resulterte i at det på slutten av 1980-tallet vokste fram det som blir omtalt som den «skandinaviske neoinstitusjonelle teorien». Denne skoleretningen følger tankesettet til den ny-institusjonelle teorien, men Czarniawska og Sevón (2011) rettet kritikk mot at den ny-institusjonelle teorien hadde for lite fokus på endring. Dette perspektivet ser på organisasjonen som en fortellende enhet som skaper en felles forståelse og tolkning av organisasjonens virkelighet. Powell og DiMaggio (1991) beskriver hvordan forskjellen mellom den «gamle» og den «nye» institusjonalismen kan sees gjennom det analytiske fokuset, tilnærming til miljøet, syn på konflikt og endring, samt bilder av individuell handling. Det er interessant å merke seg at disse forskjellene sjelden blir lagt merke til, og at ny-institusjonalismen ofte erkjenner kontinuitet og fjerner punkter av divergens når de refererer til sine forgjengere, i stedet for å gi en vedvarende kritikk av den gamle institusjonalismen. Et annet klart kjennetegn ved dette perspektivet er at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, hvor ytre faktorer påvirker hvordan de bør være utformet (Christensen et al, 2021). Selznick (1996) beskriver hvordan organisasjoner har tendenser til å forsøke å sammenligne seg og legge seg etter like organisasjoner innenfor deres felt. Dette blir av Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) argumentert for at organisasjoner innenfor dette perspektivet blir mer og mer lik hverandre, ettersom de opererer ut av omgivelsene, og stiller seg til de samme institusjonaliserte mytene. Myter kan være viktige for å forstå organisasjoners kultur og identitet, og kan påvirke organisasjonens handlinger og beslutningsprosesser. Meyer og Rowan (1991, s. 44) argumenterer for at myter



er skapt gjennom formell organisasjonsstruktur, hvor der eksisterer noen myter og institusjoner i en organisasjons omgivelser som sier noe om hva som er «den riktige» måten å for eksempel organisere sine tjenester på, på et gitt tidspunkt i en gitt kulturell kontekst. For å opprettholde sin legitimitet, imøtekommer organisasjoner dette «presset», i alle fall på utsiden, ved å inkorporere i strukturer og planer. Resultatet kan imidlertid bli avstand mellom prat og praksis, ved at det ikke gjennomføres noen endringer innad i organisasjonen. Digitalisering er et godt eksempel på en slik institusjon som sirkulerer i vårt samfunn i denne tidsepoken og som blir sett på som løsningen på det meste og dermed kan defineres som en «rasjonalisert myte». *Frikopling* oppstår ifølge Christensen et al (2021) når organisasjoner står overfor press fra sine institusjonelle omgivelser for å inkorporere tidsriktige og legitime oppskrifter. Dette kan forstås innenfor en ny-institusjonell tilnærming, der organisasjoner blir presset til å effektivisere og modernisere seg for å oppnå ekstern legitimitet. For å håndtere dette presset benytter organisasjoner seg av frikopling, som innebærer at de gir uttrykk for å ville implementere nye ideer og oppskrifter for å etablere et godt omdømme, selv om de ikke nødvendigvis implementerer disse internt. Dette kan sammenlignes med politiske partier som lover endringer for å sanke stemmer, selv om disse lovnadene ikke alltid vil bli gjennomført. Brunsson (2006) beskriver dette fenomenet som "organisatorisk hykleri" og "double-talk", der det er en løs kopling mellom prat, beslutninger og handlinger.

Disse perspektivene kan alle bidra med ulike innsikter i organisasjoners funksjon og adferd. Det instrumentelle perspektivet setter søkelys på organisasjonens effektivitet og måloppnåelse, der man vil kunne forventet at en endring vil kunne gjennomføres formålsrasjonelt uten mye motstand. På den andre siden vil man gjennom kulturperspektivet kunne se på organisasjonens kulturelle og sosiale aspekter, noe som kan innebære at man her vil kunne forvente mer motstand mot endring da kulturen i organisasjonen er «organisasjonens lim». Myteperspektivet tar for seg organisasjonens fortellinger og kan gi innsikt i organisasjonens kultur og identitet. Dette perspektivet setter søkelyset mot hva som er den «riktige» måte å endre seg mot, og vil derfor kunne forklare flere aspekter ved denne prosessen. Felles for alle de tre perspektivene er at de gir en unik innfallsvinkel til forståelse av organisasjoner og hvordan de fungerer i praksis, hvor det ofte kan være viktig å anvende flere perspektiver for å få et helhetlig bilde av organisasjonens funksjon og adferd.

### **3.1.2 To grunnleggende endringsstrategier**

Endring i en organisasjon vil ofte være en kompleks utfordring, og det finnes ulike tilnærminger til hvordan man kan gjennomføre slike endringer. Jacobsen (2018) tar utgangspunkt i at det eksisterer to grunnleggende ulike endringsstrategier: strategi E og O. Strategi E har opphav fra økonomien hvor «E» står for «economic». Den har som formål å skape mest mulig økonomisk verdi for en organisasjon. Denne strategien har en «top-down» tilnærming som innebærer at endringsprosessen blir initiert og drevet av toppledelsen i organisasjonen. Dette betyr at beslutninger om endring blir tatt av ledelsen og deretter implementert nedover i organisasjonen. Slike endringsbeslutninger kan skape et hierarkisk miljø, der beslutningene og endringene ikke nødvendigvis tar hensyn til ansattes perspektiver og behov. Det rasjonelle perspektivet vil være beskrivende ovenfor denne strategien.

På den andre siden har vi strategi «O», som har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser (Jacobsen, 2018). Denne endringsstrategien har en «bottom-up» tilnærming, som tar utgangspunkt i de ansattes perspektiver og erfaringer. I denne tilnærmingen er det ofte de ansatte som tar initiativ til endringsprosessen, og ledelsen støtter og tilrettelegger for disse initiativene. Dette kan skape et mer inkluderende miljø, hvor de ansatte vil kunne føle seg mere hørt og involvert i endringsprosessen, slik som i det naturlige perspektivet hvor kulturen står sentralt.

Begge tilnærmingene har sine fordeler og ulemper, og hvilken tilnærming som er mest effektiv avhenger av flere ulike faktorer som eksempelvis organisasjonskultur og hvilken situasjon og utfordringer en organisasjon står ovenfor. Strategi E kan være mer effektiv når endringene er store og komplekse, og det krever rask implementering og koordinering. Mens strategi O kan være mer effektiv når endringene er mindre og mer lokale, og hvor fokuset er å ta hensyn til de ansattes perspektiver og erfaringer. Uansett hvilken tilnærming som velges, vil det være viktig at endringsprosessen er transparent og inneholder god kommunikasjon, slik at alle involverte parter blir hørt og respektert. Dette for å blant annet kunne unngå mest mulig motstand.

### **3.1.3 Baksiden med endring**

Endring skjer som alltid som et resultat av et ønske om å bli bedre, eller en konsekvens om at man må bli bedre. En ting som er viktig å være observant på, er perioden under en endringsfase der man kanskje kan føle på at det går gale veien. Kirkhaug (2017, s.48) forklarer at under en endringsprosess vil en organisasjon kunne kjenne på en

«rekonvalesens», altså en fase under prosessen som organisasjonen vil behøve for å venne seg til og opparbeide trygghet omkring nye rutiner, arbeidsformer og atferd. I denne perioden vil man kunne kjenne på lite framgang og forvirring rundt arbeidsmetoder. Derfor vil det ta tid før disse nye rutinene blir ordentlig implementert i arbeidshverdagen og organisasjonen kan øke produksjonen. Kirkhaug (2017) argumenterer videre for hvordan denne fasen varierer av tid ut fra størrelse på organisasjon og hva som endres, hvor han trekker fram at under omfattende teknologiske endringer vil denne rekonvalesensfasen kunne ta flere år. Offentlig sektor peker seg også spesielt ut ved at denne fasen ofte tar lengre tid kontra i privat sektor. Ulempen og utfordringen med denne fasen er at en organisasjon kan føle på et dilemma om en opplever en umiddelbar nedgang i effektivitet, som vedvarer over en periode etter en endring. Dette kan resultere i nedgang blant motivasjon og mangel på tillitt til at dette er den rette løsningen. Alle i en organisasjon vet hva de har, men ikke hva de får ved en endring, derfor vil rekonvalesensfasen kunne oppleves som en stor hindring.

### 3.2 Lewins 3-steg modell

En sentral teoretiker innenfor organisasjonsendringsfeltet er Kurt Lewin. Med hans bidrag med «3-step model» blir han omtalt som «The founding father» av organisasjonsendring (Cummings et al, 2016). Dette er en modell som bygger opp under at en planlagt endring i en organisasjon bygges på tre ulike steg: unfreezing, moving og refreezing, som jeg på norsk har benyttet meg av oversettelsene: opptining, gjennomføring og nedfrysning (Burnes, 2004).



Figur 5- Lewins 3-steg modell

*Opptining* er fase 1. Denne fasen omhandler det å gjøre en organisasjon klar for en endring. Denne fasen blir under mange teorier om endringsledelse lagt mer vekt på enn selve gjennomføringsfasen (Jacobsen, 2018). Her argumenterte Lewin (Burnes, 2004, s. 985) for at stabiliteten til menneskelig atferd var basert på det som han omtaler som en «*kvasistasjoner likevekt støttet av et komplekst felt av krefter som både er drivende og begrensede*». Dermed forklarer han at for å kunne forkaste eller endre gammel atferd, må denne likevekten først

destabiliseres før nye atferd kan bli implementert (Lewin, 1951). Schein (1996) bygger videre på Lewins idé. Han kommenterer det at «*nøkkelen til «opptiningen» er å rekognosere at en endring, på enten individuell eller gruppe nivå er en dyp psykologisk dynamisk prosess»* (Schein, 1996, s. 27). Videre identifiserer Schein (1996) tre faktorer som må være til stede under en opptining. (1) Det må eksistere en avkrefteelse av gyldigheten av status quo. (2) En induksjon av skyldfølelse eller overlevelsesangst. (3) En må skape psykologisk trygghet i organisasjonen. Dette er viktige faktorer for at de involverte skal kunne føle seg trygge for å kunne akseptere nye endringer. Er en saksbehandler redd for at hen vil miste sine arbeidsoppgaver og mulig framtid i organisasjonen ved en endring, vil det være naturlig at hen vil møte endringen med mye skepsis. Derfor er denne fasen viktig, der god og riktig informasjon spiller en sentral rolle. For å oppsummere dette kan man helt forenklet si at de involverte må føle på at endringen er viktig, riktig og god for at en endring skal kunne gjennomføres på en suksessrik måte (Jacobsen, 2018). Likevel er ikke dette en garanti for en vellykket organisasjonsendring.

*Gjennomføringen* er fase 2. Schein (1996) understreker her at opptining ikke er sluttproduktet, men den bidrar til å motivere for å ta til seg ny læring. Samtidig kan man verken kontrollere eller predikere den nye veien organisasjonen skal gå. Dette har også Lewin poengtert med at det er svært vanskelig å predikere eller identifisere et spesifikt utfall av en planlagt endring på bakgrunn av kompleksiteten av de berørte faktorene (Burnes, 2004). Dermed påpeker Lewin at man heller bør søke etter å inkludere og ta hensyn til alle disse komplekse faktorene, ved å prøve og feile for å kunne finne en løsning. Denne forskningsmetoden blir forklart å være en «*action research*» (Burnes, 2004). Ved å benytte seg av denne metoden vil man kunne bevege seg over fra en mindre akseptabel til en mer akseptabel atferd.

*Nedfrysning* er fase 3. I denne fasen søkes det etter å stabilisere organisasjonen slik at nye rutiner og ny atferd fryses ned i organisasjonen for å forhindre at man går tilbake til gamle vaner og rutiner. Hovedpunktet i denne fasen er ifølge Burnes (2004) at organisasjonen må sørge for at den nye atferden i en viss grad må være kongruent med resten av omgivelsene, personlighetene og atferden til de involverte. Om ikke, vil dette kunne føre til at endringen vil møte motstand og avkrefteelse. Dette belyser påstanden til Lewin om at en vellykket endring er en gruppeaktivitet, for om gruppenormene og rutineene ikke blir endret på, vil heller ikke endringen på individnivå være vedvarende (Burnes, 2004). Cummings og Huse (1989) bekrefter dette ved å argumentere for at i organisasjonsomgivelsen vil nedfrysningen være avhengig av endring mot organisasjonskultur, normer, retningslinjer og rutiner.

### 3.3 Kotters 8-steg modell

Et av John P Kotters sine bidrag til organisasjonsendringsteorien kan sees på som en videreutviklet modell av Lewins «3-steg modell», til en 8-steps modell. Innholdsmessig er begge modellene nokså like, hvor man kan sammenligne de fire første stegene i Kotters modell med Lewins *opptinningsfase*, hvor steg fem og seks faller under *gjennomføringsfasen*, og steg syv og åtte kan sammenlignes med *nedfrysningsfasen*. Det finnes en rekke grunner til hvorfor organisasjoner feiler med å endre seg, og endring i praksis er ofte mye mer kompleks enn det ser ut på papiret. Kotter (1995) argumenterer for hans åtte faktorer i endringsmodellen, er de åtte mest vanlige årsakene til hvorfor organisasjoner svikter med å endre seg. Disse er: (1) Organisasjonene har for høy grad av selvtilfredshet. (2) De svikter med å skape en sterk styringsgruppe. (3) Organisasjonen underestimerer viktigheten av visjoner. (4) De underkommuniserer visjonen. (5) De fjerner ikke hindringer. (6) Det er mangel på etablering av kortsiktige mål. (7) De tar seieren på forskudd. (8) Organisasjonen forankrer ikke endringen godt nok i kulturen. I det følgende vil jeg kortfattet gjøre rede for de sentrale elementene i hvert steg av denne modellen.

Lewins endringsmodell	Kotters åtte steg for en vellykket endringsprosess
<b>Opptinningsfasen</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Etablere følelsen av behovet for en endring</li><li>2. Etablere en styringsgruppe</li><li>3. Utforme en visjon og strategi</li><li>4. Kommunisere visjonen</li></ol>
<b>Gjennomføringsfasen</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Fjerne hindringer</li><li>6. Etablere kortsiktige mål</li></ol>
<b>Nedfrysningsfasen</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Å ikke ta seieren på forskudd</li><li>8. Å forankre endringene som en del av kulturen i organisasjonen</li></ol>

Tabell 1 Oversikt Lewin og Kotters endringsmodell

## **Etablere følelsen av behovet for en endring**

Etablering av følelsen av at behovet for endring er til stede, er ifølge Kotter (2012) helt avgjørende for å kunne få til et samarbeid rundt endringen. Denne delen anses å være så viktig at Kotter i 2008 utga boken om «a sense of urgency» som kun setter søkelyset på denne fasen (Kotter, 2008). Om det er mange nok som ikke føler på endringsbehovet, vil det ikke ha noe påvirkning på hvor hardt ledelsen presser på å få gjennomført endringen. Den vil før eller siden dø ut og møte mye motstand. Kotter (2012, s.51) argumenterer for at over 75% av de ansatte må føle behovet for endringen for at det skal kunne være gjennomførbart, likevel vil det heller ikke foreligge noe garanti. Det å skape denne visjonen av at behovet for endring er aktuelt, vil i mange situasjoner være vanskelig. Noen mennesker er komfortable og trives i trygge rutiner og omgivelser. Derav vil det kunne være vanskelig å skape en god nok visjon for hvorfor man bør endres. For å skape denne visjonen eksisterer det en rekke ulike verktøy en kan benytte seg av, som for eksempel at en organisasjon befinner seg i en krisesituasjon (Kotter, 2012). Dette kan være at en bedrift har gått på store underskudd. For at bedriften skal kunne overleve, og de ansatte skal få beholde sine arbeidsplasser, vil det kreves øyeblikkelig endring. Når noe står på spill, vil man være mye mer mottakelig for å innrette seg etter det for å kunne løse krisen (Kotter, 2012).

## **Etablere en styringsgruppe**

Store endringer krever mye ressurser, derfor er det essensielt å kunne ha en styringsgruppe med myndighet som skal kunne guide de involverte og ressursene gjennom en slik omfattende prosess. Kotter (2012) understreker her at det finnes ikke et menneske som klarer å løse en slik arbeidsoppgave alene, da man må kunne ta hensyn til en rekke faktorer som etablering av visjoner, kommunikasjon, etablering av mål, lede ansatte og ivareta driften. Derfor må det utarbeides en pålitelig og tillitsfull prosjektgruppe som har dette som hovedansvar, og har myndighet til å fatte tiltak. Å danne en slik prosjektgruppe er ingen enkel sak, da det er nødt til å være en nøye seleksjon for å kunne ivareta at det er en gruppe som vil fungere i alle ledd. Kotter (2012) nevner fire generelle karakteristikk for hvilke typer en slik styringsgruppe behøver: (1) Det er viktig at det er nok sentrale personer involverte. (2) Det trenger å være en variasjon av kompetanse og ekspertise blant medlemmene, slik at alle sider av en sak vil bli dekt. (3) De valgte må være oppfattet som pålitelige og inneha høy grad av tillit fra resten av organisasjonen. (4) Til sist er det også viktig at det i gruppen er nok ledere til å kunne lede denne endringsprosessen. Det er viktig å understreke at i en slik gruppe er det avgjørende at

det ikke kun er ledere og mellomledere, men også diverse andre ansatte med viktig spisskompetanse og ulik bakgrunn for å kunne få en mest mulig heterogen gruppe. Topplederen vet nødvendigvis ikke hvordan det fungerer i første linje hos saksbehandlerne. Ved at disse blir inkludert, vil utformingen av et nytt system være mye mer representativt for deres arbeidshverdag. At alle ansatte i alle ledd føler seg involverte i en slik prosess vil også ha den følgeeffekten at de vil kunne kjenne på et mere eierskap og visjonen vil kunne bli klarere.

### **Utforme en visjon og strategi**

En klar visjon for endringen er ifølge Kotter (2012) viktige for tre ulike grunner. For det første vil man kunne synliggjøre og oppklare hovedårsaken og hvilken vei man ønsker å gå med endringen. For det andre vil det være med på å motivere de ansatte til å gjøre tiltak og strekke seg lengre med tanke på endringen selv om det kan være ukomfortabelt for ens egen jobbsituasjon. Den tredje grunnen er at det vil samle og koordinere alle involverte på en rask og effektiv måte, selv om det er 10 eller 1000 ansatte som er involvert. En god visjon og strategi vil kunne bidra til å minke frustrasjon og forvirring rundt endringsprosessen og gi et bedre helhetsbilde (Kotter, 2012). Til sist er det viktig at visjonene er enkle og forståelige. Det å kommunisere visjonen er ingen enkel sak. Jo klarere og enklere visjonen er, desto lettere vil det være å kommunisere den (Kotter, 2012).

### **Kommunisere visjonen**

Uansett hvor god visjonen er, vil den ikke ha noe virkning om en ikke klarer å kommunisere den riktig. Kotter (2012) viser til en studie i sin bok hvordan en visjon fort kan gå tapt i all informasjonen. En arbeidstaker blir i snitt utsatt for 2 300 000 ord eller tall gjennom et tre måneders perspektiv. En typisk måte å kommunisere en visjon på over samme tid faller på 13 400 ord. Det innebærer at denne kommunikasjonen utgjør kun 0.58% av all kommunikasjon arbeidstakeren blir utsatt for. Dette belyser godt hvor mye informasjon en arbeidstaker skal bearbeide, som igjen belyser viktigheten av at visjonen som skal kommuniseres er enkel og forståelig for de ansatte. Kotter (1995, s.5) har utarbeidet en tommelfingerregel rundt dette: *“If you can’t communicate the vision to someone in five minutes or less and get a reaction that signifies both understanding and interest, you are not done”*

Kotter (2012) nevner spesifikt syv sentrale faktorer til en effektiv kommunikasjon av visjonen. Det skal være så *simpelt* som mulig for å kunne eliminere all form for teknobabbel, altså språk som er fullt av tekniske uttrykk og en sjargong som gjør det uforståelig for de som ikke kjenner ordene og skal oppfatte visjonen. Det er viktig å benytte seg av *metaforer og eksempler* for å kunne synliggjøre visjonen best mulig. *Flere arenaer* er også viktig å benytte seg av for å tydeliggjøre visjonen godt for alle involverte, slik som møter i ulike størrelser, formelle og uformelle interaksjoner og nyhetsbrev. Alt dette vil være effektivt for informasjonsdeling. *Repetisjon* er også et viktig moment. Ideer vil bli tatt lettere opp ved å få høre det mange nok ganger, derfor er det viktig at ansatte jevnlig blir eksponert ovenfor dette. Et tydelig *lederskap* er essensielt, hvor sentrale personer tydeliggjør visjonen godt ovenfor sine underordnede. Det å kunne *oppklare usikkerhet* er også et viktig moment. Er ansatte usikre på visjonen, er det viktig å finne løsninger for å forsøke å oppklare disse usikkerhetene for at de skal kunne oppfatte visjonen riktig. Den siste faktoren er det Kotter (2012) forklarer som «*give-and-take*», altså skal ikke kommunikasjonen av visjonen være en kanal for en-veis kommunikasjon. Interaksjoner er særdeles viktig og to-veis kommunikasjon vil alltid være sterkere (Kotter, 2012).

### **Fjerne hindringer**

Kotter (2012) hevder at meningen med dette steget er å skape en bred gruppe med mennesker som skal iverksette tiltak ved å fjerne så mange barrierer rundt selve implementeringen av endringsvisjonen som mulig. De fire største hindringene som denne gruppen vil stå ovenfor er: strukturelle barrierer, ferdigheter, systemer og ansatte (Kotter, 2012). Det kan være mange strukturelle barrierer i veien for en hindring. Noen ganger kan det skyldes at man er for vant med det vanlige organisasjonsdesignet, at man ikke ønsker å gå utenom dette, eller blir blind for andre alternativer. Noen ganger kan mellomledere se behovet for at organisasjonen må omstrukturere seg, men i frykt for ledelsen og omorganisering tar de ikke tak i dette. Ferdigheter og kompetanse er også noe som kan utgjøre barrierer. Man endrer til nye systemer uten å tenke på at ansatte krever opplæring eller veiledning mot dette systemet, som kan resultere i at systemet blir endret, men at gamle arbeidsmetoder beholdes. Kotter (1995) viser til at noen ganger skyldes barrierene et gap mellom visjonen og egne sosiale barrierer, andre ganger skyldes det direkte strukturelle barrierer i organisasjonen. Men det Kotter (1995) nevner som den verste barrieren, er ledere som nekter å utføre endringer. Disse er nemlig vanskelige å gå rundt, og man er nødt til å få disse med på laget for å få gjennomført endringen. Kotter (1995) nevner at det er særdeles viktig å ta tak i denne delen på en skånsom



måte. Her gjelder det å behandle alle på en god måte, og ha en god dialog hvor man lytter til hva de enkelte opplever som hindringer, for å forsøke å skape en trygg dialog rundt løsninger.

### **Etablere kortsiktige mål**

En endringsprosess er en tidskrevende prosess. For at den skal kunne være vellykket, kreves det fokus gjennom hele prosessen, og da vil motivasjon være en sentral faktor. Kotter (1995) forklarer at sjansen for å miste momentum vil være tilstedeværende om en organisasjon ikke fastsetter noen kortsiktige mål. En skimarsj på fem mil vil være lettere om en vet at man halvveis vil få servert ferske vafler, kontra fem mil med konstant gåing. Slik vil det være med en endringsprosess også. Om en ikke kan se mål, vil det være vanskelig å holde kontinuiteten oppe, derfor er delmål underveis viktig. Kotter (2012) viser videre til tre generelle karakteristikk som gode kortsiktige mål inneholder.

1. De er synlige, hvor store grupper selv kan se om resultatene er ekte eller kun oppskrytte.
2. De er entydige.
3. De er henger klart i sammen med det langsiktige endringsmålet.

### **Å ikke ta seieren på forskudd**

Det er lov å markere at kortsiktige mål er blitt oppnådd, men det å erklære endringen som gjennomført, og «senke garden» kan blir katastrofalt (Kotter, 1995). Kotter (1995) viser videre til hvordan en rekke organisasjoner to-tre år etter en organisasjon har erklært en slutt-tilstand, gradvis faller tilbake til gamle rutiner, der det i noen organisasjoner er umulig å se noen faktorer fra endringsprosjektet som ble implementert for ti år siden. Det er mange grunner til at organisasjoners endringsprosjekter gradvis faller tilbake, hvor faktorer som for lite press, svak styringsgruppe og uklare visjoner vil ha stor påvirkning. Likevel nevner Kotter (1995) at det å ta seieren på forskudd er det som tar vekk momentumet og dreper disse prosessene. Istedenfor å ta seirene og føle seg fornøyd med det, vil det kunne være desto viktigere å bruke disse små seirene til å møte nye og større utfordringer, hvor søkelyset bør ligge på det å ha en kontinuitet i å stadig forbedre seg selv og systemene (Kotter, 1995). Om man oppnår en seier, vil dette tyde på at man gjør noe riktig. Derfor bør dette være motivasjon nok til å jage nye og spennende utfordringer på flere områder.

## **Å forankre endringene som en del av kulturen i organisasjonen.**

Vi mennesker er «vanedyr», og har som oftest våre egne rutiner og metoder for hvordan vi løser oppgaver og utfordringer. Slik er det i arbeidslivet også. En endring vil ofte bety at det er prosesser eller løsninger som utfordrer disse rutinene, og av og til tvinger oss til å endre på dem. For noen vil ikke dette være et problem, for andre vil det være store utfordringer. Kotter (1995) forklarer det med at ofte er det slik at «sånn gjør vi det her». Det som kan være negativt med dette er når man innad i organisasjonen har en frykt mot å endre på prosessene som «sånn gjør vi det her». Om ikke arbeidsmåter og rutiner endres i takt med selve systemet, vil det være en stor fare for at endringen ikke vil være vellykket. Endringer må institusjonaliseres i kulturen for å få et vellykket resultat, og da er det særlig to faktorer som er sentrale. Den første er at lederne må synliggjøre for de ansatte hvordan deres nye atferd, tilnærming og holdninger har økt ytelsen og resultatene til organisasjonen. Da vil de få den bekreftelsen om at det er akkurat dette som har ført til resultatet, og ikke andre faktorer som kan være lett å anta i slike situasjoner. Dette vil igjen kunne føre til økt motivasjon, og at de ansatte får den bekreftelsen de trenger på at dette er den nye og rette måten å jobbe på. For det andre er det viktig å ta seg god nok tid til å sørge for at neste generasjons ledelse fortsetter samme endringsarbeid og gjør det personlig nok til at de driver arbeidet videre. Ofte kan en ny ledelse ønske å endre på ting, og dette kan resultere i at alt tidligere arbeid er bortkastet. En leder kan være høyt utdannet og ha lang erfaring, men om hen ikke forstår visjonen og ser veien videre, vil det ikke ha noe positiv innvirkning på organisasjonen. Som nevnt så tar endringsprosesser ofte flere år, dermed er det viktig å gjøre arbeidet til sitt, slik at alle føler mer tilhørighet til organisasjonen og visjonen.

### **3.4 Kritikk mot Lewins og Kotters endringsmodeller**

Burnes (1996) argumenterte for at det ikke finnes en «*one best way to manage change*». Hvor han argumenter for at endringer kommer i ulike former og størrelses, derav gjør også tilnærminger til endringsmodeller det. Noe Sidorko (2007, s. 316) også bekrefter ved at det ikke eksiterer noen endringsmodeller hvor «one-size-fits-all». Dermed vil det ikke være noe garanti for suksess ved å enten benytte seg av Lewin eller Kotters modell. Lewin sin tre-steps modell har også høstet kritikk for å være en forenklet prosess som er lite representativ i en verden hvor organisasjonsendringer vil være særdeles dynamiske og komplekse (Burnes, 2004., Cummings et al, 2016). Teoretikere slik som Clegg et al (2005) hevder at Lewins modell kun er en «re-packing» av filosofien til Taylor om Scientific management. Kanter et al

(1992) argumenterer også for hvordan Lewins 3-steg-modell er en upassende og lite representativ modell for endring, slik at det er vanskelig å se hvorfor den har overlevd og blitt spredd i en slik omfattende grad. Burnes (2004) gir et motsvar til denne kritikken. Han mener at disse kritikerne misforstår og vil ikke kunne se helhetsbildet ved kun å se på denne 3-steg-modellen alene. Hans argumentasjon for å forstå helhetsbildet er at man også må inkludere de tre andre «pilarene» slik som: Field theory, action research theory og group dynamics. Noe Appelbaum et al (2012) også argumenter for at de ikke holder å kun benytte seg av Kotters modell, hvor man også bør supplere med andre endringsmodeller. Appelbaum et al (2012) argumenterer videre for at Kotters steg i modellen ikke er like passende i alle endringer. Hvor det vises til at ved en endring som eksempelvis medfører endring med et nytt teknologisk system, så vil steg syv og åtte bli mindre relevante. Dette på bakgrunn av at det faktisk ikke er mulig å falle tilbake til gamle rutiner og jobbe etter. Sidorko (2007) argumenterer også for at det gjennom Kotters modell er vanskelig å kunne måle «suksess» av en endring, hvor det avslutningsvis blir argumentert for at fundamentet bak en vellykket organisatorisk endring er ledelse med spesifikt tre egenskaper. (1) Leder som har tilegnet kunnskap gjennom erfaring. (2) Leder med gode humanetiske verdier og sunn fornuft. (3) Og en leder som har stor kapasitet til å iverksette endring når det er nødvendig.

### **3.5 Oppsummering**

I dette teorikapitlet har jeg presentert et bredt teoretisk begrepsapparat. Jeg startet med en ambisjon om kun å studere denne prosessen gjennom stegene/fasene som er skissert av Lewin og Kotter, men fant tidlig ut at disse tilnærmingene var for «smale» for min problemstilling da jeg oppfattet at en del nyanser ble borte. Jeg ønsket å dykke dypere i det å kunne forstå bakgrunnen for denne endringsprosessen, og dermed var det også viktig å inkludere de tre organisatoriske perspektivene. Ved å anvende teorien om generell organisatorisk endring, de tre organisasjonsperspektivene og Lewin og Kotter sin endringsteori ga det en mer omfattende forståelse og et rammeverk for å forstå hvordan politiet håndterer endring, hva som motiverer politiet til å endre seg, og hvordan endringene kan gjennomføres på en effektiv måte. Ved at jeg benyttet meg av disse teoriene for å analysere empirien, har det bidratt til at jeg kunne se endringsprosessen fra flere ulike perspektiver og identifisere de viktigste faktorene som har påvirket gjennomføringen av denne planlagte endringen så langt.



## 4 Metode

I det følgende metodekapitlet vil jeg redegjøre for hvilken metode jeg har benyttet meg av i denne studien. Innledningsvis vil jeg presentere problemstillingen, før jeg videre vil reflektere omkring vitenskapsteori da dette kan sees på som grunnmuren i metoden. Deretter følger en redegjørelse for hvilken forskningsstrategi og undersøkelsesdesign jeg har benyttet meg av, før jeg vil beskrive mer om hvilken datainnsamlingsmetode som har blitt anvendt. Helt til slutt vil jeg også begrunne validiteten, reliabiliteten og etikken rundt dette forskningsprosjektet.

Problemstillingen i denne oppgaven lyder følgende: *Hva var bakgrunn for digitaliseringen, og hvordan har implementeringsprosessen så langt forløpt og hva kan forklare den?*

### 4.1 Vitenskapsteori

Før initiering av et forskningsprosjekt er det viktig å reflektere rundt vitenskapsteorien og dens teoretiske fundament. Sentrale begreper innenfor vitenskapsteorien er de greske begrepene ontologi og epistemologi (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s 14). Ontologi blir av Jacobsen (2015, s 24) beskrevet som «*læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut*». Hvordan virkeligheten faktisk ser ut er et filosofisk spørsmål, da alle vil ha ulik persepsjon av dette. Buchanan og Bryman (2011, s. 433) definerer ontologi som det sett av oppfatninger vi har av det fenomenet man studerer og hva det innebærer for hvordan vi studerer det. Derfor er det i mitt prosjekt viktig å tenke på fenomenet om hva «vellykket» implementering er når en studerer det, opp mot hvordan det kan bli oppfattet av den metoden jeg bruker for å studere det. I positivismen antar de at på lik linje som med fysikken, så finnes det noen generelle lover i det sosiale systemet også. Motstandere mener derimot at det i liten grad kan finnes lover i det sosiale systemet da mennesker lærer og endrer atferd, samt reagerer på ny atferd kontinuerlig (Jacobsen, 2015). Dette temaet vil være av stor relevans for mitt prosjekt ettersom implementeringen vil være underlagt en kontinuerlig endringsprosess. Denne prosessen vil gradvis utvikle seg over tid og kan føre til endringer som kan påvirke prosjektets utfall. Det er avgjørende å ta hensyn til dette perspektivet når man forsøker å besvare problemstillingen, da man må både ta hensyn til generelle prinsipper og forsøke å forstå det unike og spesielle ved implementeringen.

Epistemologi stiller spørsmål til «*Hvordan og i hvor stor grad er det mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten?*» (Jacobsen, 2015, s 26). Selve begrepet, som også har gresk

opprinnelsen, betyr noe som «*Læren om kunnskap*» (Jacobsen, 2015). Justesen og Mik-Meyer (2010) bruker begrepet «epistemologi» for å referere til erkjennelsesteorien. Dette innebærer at vår forståelse av fenomenet vi studerer kan bidra til økt kunnskap innenfor dette feltet. En viktig problemstilling som oppstår her, er om våre egne perspektiver som forskere kan påvirke resultatene. Derfor er det avgjørende å reflektere over funnene vi kommer fram til, spesielt når det gjelder hvordan variabler som påvirker implementeringsprosessen kan hindre eller fremme den, og om disse reflekterer virkeligheten. Også i denne debatten står positivismen sentral, hvor de argumenterer for at det er mulig å opparbeide en kumulativ kunnskap om den objektive verden (Jacobsen, 2015). Dette kan vises til ved at på 1960-tallet ble det gjennomført en rekke forskningsprosjekter i England og USA, der det ble forsket på om organisasjoner skulle kunne beskrives på en objektiv måte, hvorav det kunne avdekkes lovmessigheter. Funnene fra disse prosjektene ble så omgjort til generelle lover da forskerne antok at det var generaliserbart og overførbart til alle typer organisasjoner i andre land. Videre skulle denne forskningen være kumulativ da all forskning skulle bygges på tidligere forskning, for å kunne utvide kunnskapen (Jacobsen, 2015). En bevissthet om disse teoretiske aspektene er nødvendig for å forankre et forskningsprosjekt og for å sikre at forskningen er teoretisk konsistent og metodisk presis.

Postholm (2010) i Nilssen (2012) forklare at en konsekvens av at virkeligheten ikke er noe som kan finnes og beskrives uavhengig av den samhandlingen som skjer, er at all kvalitativ forskning er vitenskapelig arbeid som utføres innenfor konstruktivistisk paradigme (Postholm, 2010). Videre beskriver Denzin og Lincoln (1994) i Nilssen (2012) nivået under paradigme som perspektiver, altså de vitenskapelige perspektivene. Tematikken jeg ønsker å forske på er implementering og endring. Derfor vil denne oppgaven gå under det sosialkonstruktivistiske paradigmet, noe som blir beskrevet av Berger og Luckmann (1966) i Tjora (2017) som en retning hvor man bygger på fenomenologien og tar avstand fra at det er en ide om at samfunnet kan betraktes som en objektiv størrelse. Endring er kompleks, og innenfor denne retningen kan ifølge Tjora (2017, s 27) folk ha fullstendig ulik oppfatning av «samme» fenomen. Dette kan da beskrives med at enkelte kan oppfatte en endring som vellykket, mens andre oppfatter det motsatt.

## 4.2 Forskningsstrategi og undersøkelsesdesign

Ifølge Jacobsen (2015) så har valg av undersøkelsesdesign stor betydning for undersøkelsens gyldighet. For å forsikre seg om at forskningsprosjektet har høy grad av pålitelighet kan det være greit å stille seg selv spørsmålet «*Er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?*» (Jacobsen, 2015, s 87). Derfor skal jeg i dette kapitlet argumentere for mine valg, og begrunne hvorfor akkurat de valgene jeg tar er godt egnet for dette prosjektet. Som Jacobsen (2015, s 121) skriver i sin bok, så «*finnes ikke det perfekte undersøkelsesopplegget*», men derav viktigere er det å finne et undersøkelsesopplegg som passer prosjektets problemstilling best mulig.

### 4.2.1 Forskningsstrategi

Problemstillingen tar utgangspunkt i å forsøke å forklare et fenomen, derav falt valget på en forklarende problemstilling. En forklarende problemstilling vil dermed være egnet fordi den gir tydeligere mål for undersøkelsen, hjelper til med å identifisere årsakssammenhenger, og kan gi ny innsikt og kunnskap om et fenomen eller en situasjon (Jacobsen, 2015). Videre er dette en teorigenert studie, som resulterer at valg av en deduktiv metode var best egnet (Jacobsen, 2015). Ved denne metoden kunne jeg først undersøke teori tilknyttet organisatorisk endring, for deretter å undersøke hvordan politidistriktene hadde implementert denne digitale tjenesten.

### 4.2.2 Undersøkelsesdesign

Da jeg ønsker å gå i dybden å forstå faktorene til en implementering av en digitalisering, har jeg valgt et intensivt forskningsdesign med en kvalitativ tilnærming. Ved dette designet kan jeg gå i dybden og forsøke å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig for å kunne forstå selve fenomenet (Jacobsen, 2015). Dette designet kjennetegnes også ved at det er få enheter som skal studeres på, i mitt tilfelle kun politiets organisasjon.

### 4.2.3 Casestudie

Andersen (2013) beskriver er casestudier, som intensive studier av få enheter, hvor eksempelvis case kan være en organisasjon, en diskurs, en handling eller en prosedyre. For å kunne argumentere for valget av casestudie som en metode, vil jeg referere til Yin (1989) i Andersen (2013). Her blir det argumentert for at casestudie er best egnet når «*hvordan*» eller «*hvorfor*» spørsmål blir stilt, samt «*Når fokuset er på et samtidfenomen innenfor en eller annen virkelighetskontekst*» (Yin, 1989 I Andersen, 2013, s 25). I min problemstilling blir ord

som *hvordan* brukt for å se hvordan den avhengige variabelen påvirker den uavhengige variabelen. Studien min avgrensnes også til tidsperioden som omfatter denne prosjektperioden, og det geografiske området Norge.

## 4.3 Datainnsamling

### 4.3.1 Utvalg

Før en skal igangsette en intervjuopprokk, må man bestemme seg for et utvalg man skal intervju. Mitt utvalg baseres på en kombinasjon av strategisk utvalg, kvoteutvelging samt snøballeffekten (Thagaard, 2018). Med strategisk utvelging menes det at jeg som forsker har valgt ut deltakere som har egenskaper og/eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og de teoretiske perspektivene til studien (Thagaard, 2018). Kvoteutvelging har jeg gjennomført for å kunne oppnå en bredde i utvalget mitt. Her definerte jeg en bestemt kvote av deltakere som jeg ønsket å kontakte innenfor de ulike kategoriene som det skulle forskes på (Thagaard, 2018), som i dette tilfellet var en kvote som omhandlet de som jobber i første linjen med saksbehandling innenfor våpenforvaltningen, og de som har vært med å utvikle denne endringen. Ved snøballeffekten har jeg henvendt meg til informanter fra det strategiske utvalget for å høre om de har anbefalinger angående aktuelle personer som jeg bør kontakte videre, som kan inneha kunnskap og kompetanse knyttet til min problemstilling. Bakgrunnen for at jeg ønsket å benytte meg av en kombinasjon av disse metodene er at jeg strategisk ønsker å intervju relevante personer i politiet som systematisk jobber mot saksbehandling, for å kartlegge hvilke faktorer de oppfatter under en slik endringsprosess, før jeg så ønsker å kunne intervju prosjektgruppen som har utviklet dette produktet som skal implementeres.

Når en skal bestemme seg for et utvalg kan det være behov for å avgrense populasjonen. Det vanlige er å avgrense den teoretiske populasjonen i tid og rom (Jacobsen, 2015). Ved avgrensning av rom har jeg avgrenset meg til å kunne innhente det strategiske utvalget fra de fire politidistriktene: Finnmark-, Troms-, Nordland- og Sør-Øst politidistrikt. Med tid har jeg avgrenset meg til tiden fra prosjektets start frem til nå. Dette kan bety at resultatene jeg kommer fram til i dette prosjektet muligens ikke vil kunne være de samme om man gjennomfører det samme prosjektet om 10 år, dette fordi at oppfattelsen av en endring i en organisasjon vil kunne oppfattes ulikt på ulike stadier da det er mange faktorer som spiller inn.



Under har jeg presentert en tabelloversikt over informantene, som viser hvilket navn de vil refereres til i oppgaven og hvilken type stilling de innehar i politiet. For å gjøre det mest mulig oversiktlig har jeg valgt å sette alle informantene som jobbet med saksbehandling, og ikke hadde en spesifikk leder posisjon med personansvar, under stillingen som «saksbehandler». Med «leder» menes personer som innehar lederstillinger som ikke direkte jobber med saksbehandlingen, men som har faglig og personellansvar ovenfor saksbehandlere. Stillingstittlene prosjektleder, scrum master og tjenstedesigner er informanter som jobber i prosjektgruppa til POD. For å oppsummere er informant I1-I5 fast ansatt i politiet. Mens informant I6-I9 er både fast ansatt i POD og PIT, men også innleide eksterne samarbeidsaktører for prosjektet.

<b>Informant:</b>	<b>Stilling:</b>
<b>I1</b>	Saksbehandler
<b>I2</b>	Leder
<b>I3</b>	Saksbehandler
<b>I4</b>	Saksbehandler
<b>I5</b>	Saksbehandler
<b>I6</b>	Prosjektleder
<b>I7</b>	Scrum master
<b>I8</b>	Prosjektleder
<b>I9</b>	Tjenstedesigner

Tabell 2- Informantoversikt

### 4.3.2 Intervju

Primærmetoden jeg har anvendt for å kunne besvare min problemstilling er intervju. Kvale (1997) i Justesen og Mik-Meyer (2010, s 53) definerer begrepet intervju som «*en udveksling mellem to personer, der samtaler om et tema af fælles interesse*». En definisjon som poengterer at i en intervjuprosess har alle de involverte den felles interessen av enten å undersøke noe som intervjuer, eller å fortelle noe som informant. Dalen (2011) argumenterer for hvordan det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet når man ønsker å fordype seg og få innsikt i informantens egne tanker, følelser og erfaringer. Videre blir det av Dalen (2011) argumentert for at det overordnede målet ved kvalitativ forskning, er å utvikle en forståelse av sosiale fenomener som er knyttet opp mot organisasjoner og personer.

Intervjuformen som er anvendt i denne studien er en kombinasjon av dybdeintervju og semistrukturert intervjuopplegg. Valget av et semistrukturert opplegg kom da jeg på forhånd ønsket å komme inn på ulike temaer underveis i intervjuene, men samtidig legge opp til at det var rom for informantene å supplere med viktig og relevant tilleggsinformasjon (Dalen, 2011). Ved dybdeintervjuer ønsket jeg å kunne skape en avslappet stemning, og få informanten til å reflektere over egne erfaringer og opplevelser knyttet opp mot det aktuelle temaet i løpet av intervjuet (Tjora, 2017). Slik Kvale (1997) i Tjora (2017) beskriver, så er man ved et intervju ute etter å undersøke hvordan informanten ser verden. Fordelen med denne formen er at jeg vil kunne tilpasse meg underveis som samtalen tar form. Ved at temaene for prosjektet på forhånd er fastsatt, vil jeg selv kunne bestemme hvilken rekkefølge temaene og spørsmålene skal komme underveis i intervjuet (Thagaard, 2018), noe som vil kunne gi intervjuet en mer fleksibel struktur. Dermed vil det kunne bli en mer naturlig samtale hvor jeg underveis kan bytte om på rekkefølgen på spørsmålene, hvis det blir aktuelt, og i tillegg supplere med oppfølgings spørsmål for å kunne skape en dypere forståelse.

Intervjuene ble delt opp i to perioder, hvor jeg i første periode valgte å kun intervju informantene som direkte jobbet i førstelinjen med våpenforvaltningen. I den andre perioden startet jeg med et felles teams-møte med sentrale aktører i prosjektgruppa, derifra ble vi enige om hvem det ville være mest hensiktsmessig å intervju opp mot min problemstilling. Deretter utførte jeg intervjuene fortløpende i en naturlig kontekst. I periode 1 var intervjuene mer strukturerte og slaviske etter intervjuguiden, selv om det også her åpnet rom for mange tilleggsspørsmål underveis, og spørsmålene ble tilpasset etter hvilke områder informantene gikk inn på. Intervjuene i periode 2 var mer åpne. Her ønsket jeg å gå helt i dybden for å

kunne kartlegge fra hvilket tidspunkt informantene ble aktivert i prosjektet, la de snakke om deres bakgrunn og hvilke arbeidsoppgaver de har i dette prosjektet. Ved denne framgangen fikk man et godt overordnet blikk av prosjektets bakgrunn og veien videre.

Når intervjuprosessen ble avsluttet satt jeg fortsatt igjen med flere navn på blokken som resultat av snøballeffekten. Disse kunne mulig tilegnet mere informasjon til denne studien, men på bakgrunn av allerede innhentet informasjon og tid var jeg i midlertidig nødt til å avslutte intervjuprosessen. Jeg vil bemerke at dette kan argumenteres som en svakhet, men likevel opplevde jeg etter disse ni intervjuene kombinert med dokumentanalyse, bidro til at jeg oppnådde et tilstrekkelig bilde av denne endringsprosessen og det Jacobsen (2015) beskriver som en «metning». Dette vil si at man stopper informasjonsinnhenting når den informasjonen som hentes inn ved et intervju ikke gir noe nytt. Jeg hadde på forhånd også satt et utgangskriterium på fem informanter og et stoppkriterium på ti informanter. Derfor falt det også naturlig å avslutte intervjuprosessen når ni intervjuer var gjennomført. Videre ble fire av intervjuene gjennomført fysisk mens resterende fem ble gjennomført over teams. Det hadde vært ønskelig å gjennomføre samtlige intervju fysisk, men med bakgrunn i ressurser ville det ikke vært rom for dette med tanke på tid og kostnader. Dette vil jeg likevel ikke argumentere som noen svakhet, da vi i 2023 har blitt svært vant til å kommunisere digitalt etter en lang koronapandemi.

### **4.3.3 Dokumentanalyse**

All forskning som blir gjennomført har oppgaven av å verne om samt redusere belastningen på deltakere og informanter. Dokumentanalyse blir av Tjora (2017) omtalt som en «ikke-påtrengende metode» der vi frembringer data fra dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning spesifikt. I denne oppgave har jeg benytte meg av flere ulike dokumenter. Disse er et tildelingsbrev fra Justis- og beredskapsdepartementet om «*Ny digital våpenforvaltning*». En «*konseptutredning av våpenforvaltning i politiet*» (Politidirektoratet, 2018). En «*dybdeevaluering av konseptutredningen av våpenforvaltningen i politiet*» (DFØ, 2019). Samtidig vil jeg supplere med et rundskriv omkrig «*retningslinjer for behandling av saker etter våpenlova*» utgitt av POD. Videre har jeg også benytte meg av ulike stortingsmeldinger og pressemeldinger for å kartlegge tidslinjen til dette prosjektet. Det å benytte meg av disse dokumentene har bidratt til å kunne gi meg et dypere innblikk i bakgrunnen for igangsettelsen av denne prosessen, for å bedre kunne forstå helhetsbildet.

## 4.4 Forskningens kvalitet og etikk

Å reflektere rundt kvalitetskriter under et forskningsprosjekt er viktig. Justesen og Mik-Meyer (2010) argumenterer for at refleksjon over dette kan i mange tilfeller øke kvaliteten på forskningsarbeidet som er lagt til grunn. Derfor vil jeg påstå at for et forskningsprosjekt skal kunne antas å være vellykket, samt kunne bidra med noe innenfor det aktuelle forskningsmiljøet, er det viktig å redegjøre for hvilke metoder som er brukt. Nettopp for at leseren skal kunne få innblikk i at forskningen er gjort på en redelig og korrekt måte slik at resultatene som er publisert kan være mest mulig rimelig uten feil og mangler. Tjora (2017) argumenterer for at det er tre kriterier som bør brukes for å kunne indikere at det er kvalitet over forskningen. Det er pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet. Derfor skal jeg i dette kapitlet redegjøre for reliabilitet, validitet før jeg så skal se på om studiet er generaliserbart. Etikk er også særdeles viktig å ta hensyn til under ett forskningsprosjekt. Derfor vil jeg også til slutt ta med noen etniske retningslinjer jeg har valgt å følge.

### 4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler det at forskningen er gjort på en pålitelig måte. Thagaard (2018) knytter spørsmålet om det er gjort en kritisk vurdering av prosjektet, da dette kan være med på å gi inntrykk av at forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Når en skal legge fram forskningsarbeidet er det også av stor betydning å beskrive trinn for trinn hvordan man har gått frem for å finne de resultatene man har funnet. Dette for at leseren skal kunne ha muligheten til vurdering selv om forskningen er gjort på en tilfredsstillende måte. I mitt forskningsprosjekt har jeg blant annet benyttet meg av diktafon under dybdeintervjuene. Dette er noe som ifølge Tjora (2017) kan være med på å styrke reliabiliteten. Jeg vil dermed kunne presentere direkte sitater som informanten selv har lagt fram under intervjuet. Ved at jeg igjen presenterer dette videre, vil det kunne skape en form for «stemning» hvor leseren kan få en følelse av å delta på intervjuet. En annen faktor jeg har benyttet meg av for å styrke reliabiliteten, er at jeg ikke har noen personlige relasjoner til informantene som skal intervjues, dette for å kunne ha et avklart forhold mellom intervjuer og informant slik at det ikke kan oppstå noen rollekonflikter som kan påvirke resultatet. Innenfor kvantitative studier er det vanlig å stille seg spørsmålet om en annen forsker ville kommet fram til de samme resultatene? (Tjora, 2017). Dette spørsmålet er også overførbart til kvalitativ forskning, men på en litt annen måte. Nilssen (2012) poengterer det at mennesker vil opptre annerledes i møte

med ulike mennesker, dermed vil det være vanskelig å måle hva som er riktig svar. Derfor vil man heller kunne vurdere om resultatet befinner seg innenfor det samme temaet. Uansett er det viktig å ha dette spørsmålet i bakhodet, da jeg som forsker vil være mer oppmerksom og smått kritisk til alle valg jeg gjør. Dette for å sørge for at forskningen som blir gjennomført vil være mest mulig riktig og pålitelig.

#### **4.4.2 Validitet og generalisering**

Validitet omhandler gyldigheten av forskningen. Jacobsen (2015) utdyper at med gyldighet og relevans menes det at den empirien vi samler inn til ett prosjekt må kunne gi svar på de forskningsspørsmålene vi på forhånd har stilt. Om ikke empirien gir svar på dette, vil validiteten til studiet være svak. Videre er det vanlig å dele validitet inn i intern og ekstern gyldighet.

Intern gyldighet omhandler resultatene jeg som forsker presenterer, om disse oppfattes som riktige av leseren (Jacobsen, 2015). Videre er det viktig å presentere alle funn i empirien og ikke kun de funnene som er mest oppsiktsvekkende. David Silverman (1993) i Jacobsen (2015) beskriver en felle mange forskere går i ved *«å velge ut data som er interessante fordi de er eksotiske, på bekostning av data av mindre dramatisk art»*. Dette uttrykker det at det ikke handler om å presentere de mest oppsiktsvekkende resultatene, men ei heller de riktige resultatene dog om det kan oppfattes som *«lite eksotiske»*. Derfor er det viktig å presentere data i rett kontekst, og også ta med viktig data som kan belyse at ting også har fungert. Med bakgrunn i dette har jeg i min analyse presentert all data som både kan bekrefte teorien og ikke kun presentere data som kan belyse mangler ved denne endringsprosessen.

Ekstern gyldighet omhandler om de resultatene en kommer fram til kan generaliseres, og være overførbare også til andre organisasjoner eller geografiske områder (Jacobsen, 2015). Ved generalisering er det vanlig å dele inn begrepet i to, hvor man skiller mellom teoretisk og statistisk generalisering (Jacobsen, 2015). Teoretisk generalisering sies av Jacobsen (2015) å være styrken til den kvalitative metoden. Dette omhandler det å avdekke fenomener, avdekke forutsetninger for at fenomener har en spesiell effekt og etablere kausalmekanismer (Jacobsen, 2015). Statisk generalisering omhandler det å generalisere fra utvalg til populasjon. Denne formen blir av Jacobsen (2015) beskrevet som mer utfordrende for den kvalitative metoden, med bakgrunn i at utvalget ofte bærer preg av få enheter og disse enhetene ofte igjen er håndplukket ut. Derfor har fokuset i denne studien vært å gjennomføre en teoretisk generalisering ved å undersøke, forstå og belyse implementeringsprosessen. Underveis har jeg

dermed reflektert over om resultatene jeg kommer fram til kunne være overførbar også til resterende politidistrikter? Vil jeg kunne anta at implementeringen oppfattes likt i alle distrikter hvor jeg ikke har gjennomført intervjuer?

#### **4.4.3 Etikk**

Etikk er viktig å reflektere over under et forskningsprosjekt. Som Immanuel Kant sa: «*Man skal ikke skade andre eller ville dem vondt*» (Kant i Jacobsen, 2015, s 46). Dette grunnleggende humanetiske perspektivet er viktig å forholde seg til under alle fasene av et forskningsprosjekt. Jacobsen (2015) presenterer videre begrepet konsekvenslogikk, en tilnærming som betyr at man kontinuerlig skal vurdere om gevinstene man kan oppnå i prosjektet kan være mer skadelig for informantene enn det er gevinst. Altså vil det ikke være en gevinst om informantene «taper» på å delta i prosjektet. Da skal man heller unngå å utvinne denne gevinsten, noe jeg gjennom hele prosessen alltid har vært bevisst på å etterstrebe.

I mitt forskningsprosjekt har jeg underveis reflektert over de tre grunnleggende etiske prinsippene: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter (Thagaard, 2018). Konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet var det jeg var inne på innledningsvis. Før jeg igangsatt intervjuene, sørget jeg for å sende ut et kombinert samtykke og informasjonsskriv. Informasjonsskrivet inneholdt blant annet formålet med prosjektet, og hvilke temaer jeg ville komme innpå under intervjuet slik at enkelte temaer ikke vil komme brått og ubehagelig på. Er det noen temaer de ikke ønsket å svare på, ville de også på forhånd og/eller underveis ha mulighet til å si ifra om dette. I dette skrivet forelå det også informasjon om at denne studien er godkjent fra NSD og dermed følger UIT sine egne retningslinjer for konfidensialiteten, altså hvem som vil ha tilgang til data, hvordan den lagres og at alt vil bli slettet ved prosjektets slutt. Her ble informanten opplyst om at de under hele prosessen vil forbli fullstendig anonym, og at ingen personidentifiserbar informasjon vil bli presentert. Samtykkeskrivet ble utarbeidet slik at jeg med sikkerhet vet at informantene ønsket å delta i prosjektet. Å samtykke er ikke bindende, noe som vil si at de på uansett tidspunkt hadde og har mulighet til å trekke sin deltakelse og informasjon de har delt. Jeg har lagt opp til at dette er noe som skal være lav toleranse for å gjøre, nettopp for at informantene ikke på noe som helst tidspunkt skal føle seg presset.

## 5 Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere innsamlet datamateriale. Dataen vil bli analysert i lys av den teoretiske forankringen som jeg presenterte i teorikapitlet, for å kunne ta utgangspunkt i problemstillingen. Kapitlet vil bygges opp i to hoveddeler. I første del av analysen vil jeg starte med å se på bakgrunnen for denne digitaliseringen i lys av de tre organisatoriske perspektivene. Dette for å best mulig kunne forsøke å gi en forklaring på ulike funn i denne studien. I denne delen vil jeg også komme innpå valg av strategi og tilnærming til digitaliseringen. Videre vil jeg i del to stegvis supplere funnene mine opp mot Kotter og Lewins modell. Til slutt vil jeg gi en kort oppsummering over de mest sentrale funnene i denne analysen.

### 5.1 Bakgrunnen for digitaliseringen sett gjennom tre ulike organisatoriske perspektiver

I 2018 gjennomførte POD en egen utredning med navn «Konseptutredning av våpenforvaltningen i politiet». Denne hadde som mål «å undersøke hvordan man kan etablere en mer effektiv og kvalitativ god våpenforvaltning som møter publikums behov» (Politidirektoratet, 2018, s. 4). Prosjektet ble igangsatt internt i POD av ni personer, i tillegg til en styringsgruppe på syv personer. Forholdene som skulle utredes var knyttet til *digitalisering* og *organisering*. Det blir argumentert for at disse forholdene må sees i sammenheng i den grad at de ikke er uavhengige av hverandre. Bakgrunnen for denne utredningen kom som resultat av to faktorer. Den ene var «*direktoratets erkjennelse av at dagens forvaltning var av dårlig kvalitet, preget av manuelle, gammeldagse og lite effektive saksbehandlingsrutiner- og prosesser. Det resulterer i lang saksbehandlingstid, feilregistreringer i våpenregisteret og for svak kontroll- og oppfølging*» (DFØ, 2019, s. 37). Den andre årsaken var at riksrevisjonen i løpet av 2018 skulle legge frem en rapport som skulle gjennomgå politiets våpenforvaltning. I denne rapporten forventet POD på forhånd en betydelig kritikk knyttet til daværende situasjon. Hvorfor denne prosessen er interessant, er at en digitalisering muligens vil kunne få flere følgeeffekter. Blant annet anslår POD at en digitalisering vil føre til at nyttevirkingen av spart tid knyttet til behandling av våpensøknader kan anslås til om lag 29 millioner kroner i 2020, med en økning til 34 millioner i 2028 (Politidirektoratet, 2019)

Utvalget i konseptutredningen har videre kartlagt de største utfordringene innenfor våpenforvaltningen slik arbeidsgruppen så det i 2018. Punktene som blir nevnt her er følgende (Politidirektoratet, 2018, s. 20):

- Lang saksbehandlingstid.
- Manglende robuste fagmiljø ved våpenkontorene.
- Manuelle våpensøknader med tre gjennomslagsark kombinert med utydelig håndskrift gir feilføringer i våpenregisteret.
- Forskjellig praksis ved registrering i våpenregisteret mellom distriktene.
- Det gjøres ikke sjekk av legitimasjon utover sjekk i folkeregisteret mot vedlagt kopi av legitimasjon.
- Det gjøres ikke sjekk opp mot jegerregisteret utover sjekk mot vedlagte bekreftelse av innmelding i jegerregisteret.
- Saksbehandlerne mangler organisert felles opplæring og samlinger på landsbasis med erfaringsutveksling.
- Manglende våpenteknisk kunnskap.
- Saksbehandlingsrutinene er ulike.

Et annet resultat av denne digitaliseringen er en omorganisering omkring våpenkontorene i distriktene. Til nå har hvert distrikt hatt ansvar for selv å forvalte våpensøknader innad i distriktet. Dette er noe som det skal bli slutt på. Ifb. med meld.st. 29 (2019-2020) blir det av stortinget fattet følgende anmodningsvedtak (681):

*Stortinget ber regjeringen opprette et nasjonalt våpenregister som legges til Brønnøysundregistrene og til Nordland politidistrikt med forvaltning i Mosjøen.*

Dette innebærer at politiet ønsker å opprette et nasjonalt våpenkontor i Mosjøen, som er tiltenkt å skulle ha hovedansvaret for å den generelle saksbehandlingen med våpensøknader. Dette vil innebære at resterende distrikter vil bli frigjort fra denne arbeidsmengden, og vil kunne prioritere andre arbeidsoppgaver. Det er enda ikke helt fastsatt hvilke arbeidsoppgaver det nasjonale våpenkontoret skal ha. Dette vil bety at alle våpenkontorene i distriktene fortsatt vil fungere som et våpenkontor, men at arbeidsoppgavene vil være ulike. Arbeidsoppgaver knyttet til oppfølging av skytterorganisasjoner, skytebaner og forretninger vil mest sannsynlig fortsatt være hvert enkelt distrikts ansvar.



Fra et overordnet perspektiv kan man si at denne digitaliseringen kom som et resultat fra tidligere justis- og beredskapsminister Grete Faremo sin pressmelding 08 november 2012. Her utrykte hun «*Jeg ønsker et godt faglig grunnlag for fremtidens organisering av politi- og lensmannsetaten*» (Pressemelding, Nr: 125 – 2012). Deretter ble 22. juli-kommisjonen sin rapport (NOU 2012:14) presentert som et resultat av dette, som igjen var utløseren til nærpolitireform i 2016. Selve startskuddet spesifikt for denne digitaliseringen, kan sies å være når stortingsmelding 29 (2019-2020) ble presentert. I denne meldingen ble det understreket at en digitalisering i politiet vil medføre bruken av teknologi til å fornye, forenkle og forbedre tjenester. I samme melding framkommer det at politiet skal tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive, pålitelige og verdiskapende. I det følgende vil jeg analysere bakgrunnen og forløpet så langt gjennom de tre organisatoriske perspektivene som ble presentert i teorikapitlet.

### **5.1.1 Det instrumentelle perspektivet**

Gjennom det instrumentelle perspektivet vil man gjennomføre endringer for å kunne finne løsninger som svar på problemer. Gjennom riksrevisjonens rapport (2017) ble det påpekt en rekke mangler ved politiets våpenforvaltning. Her ble faktorer som mangler ved vurdering av våpensøknader, mangelfull kvalitet på våpenregisteret, mangelfull tilbakekalling av våpen dersom våpeninnhav ikke lengre er oppfylt, manuell og tungvint saksbehandlingsrutiner, lang saksbehandlingstid og lav publikumstilfredshet kartlagt (Konseptutredning, 2018). I søken etter å finne løsninger på disse manglene og problemene vil man gjennom det instrumentelle perspektivet se denne endringsprosessen som et svar på å forsøke å løse dette problemet. Scott og Davis (2007) beskriver organisasjoner som rasjonelle enheter som streber etter å oppnå bestemte målsetninger. I tillegg til disse kartlagte manglene kom denne endringsprosessen som et resultat av flere faktorer. Blant annet skal endringen bidra til økonomisk fortjeneste, effektivisering av arbeidsprosesser og mer tid til andre oppgaver (Politidirektoratet, 2018). Derav vil man se på rasjonelle organisasjoner som et verktøy for å oppnå den overordnede målsetningen om et mer digitalt og tilgjengelig politi. Et annet moment som illustrerer antakelsen om en instrumentell tilnærming til endringen, kan sees på det supplerende tildelingsbrevet nr. 7 som POD mottok fra Justis- og beredskapsdepartementet. Der ble det redegjort for dette oppdraget og det lød følgende:

«JD gir med dette POD i oppdrag å igangsette et prosjekt for ny digital våpenforvaltning. Formålet er å etablere en bedre og mer effektiv våpenforvaltning i politiet som skal møte publikums behov.» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021).

Dermed mottok POD denne «marsjordren» fra Justis- og beredskapsdepartementet om at innen 1.sept 2021 skulle det være mulig å sende inn søknader digitalt, som kan sees på som et instrumentelt trekk. Når det gjelder denne beslutningen er det noe uenighet. Mens de i POD argumenterer for at dette var en planlagt endring, uttrykker informantene fra førstelinjen at inntrykket av selve utløseren til denne endringen var det «politiske spillet». «Det var rett og slett bare en politisk greie like før et valg ... Sånn at den ble lansert to dager etter at distriktene fikk beskjed. Og den beskjeden hadde ikke nådd helt ned i organisasjonen før den ble lansert. Den hadde nådd oss, men vet at den ikke hadde nådd alle. Så det var et stort kaos og et stort sjokk» (I4). I5 understreker også hvordan «Jeg føler at den siste versjonen vi har per i dag er resultat av presset fra Justis- og beredskapsdepartementet og bærer preg av dårlig system». Altså reflekterte flere av informantene under intervjuet om hvorvidt dette kunne vært et uttrykk for et behov for å vise handlekraft i forkant av valget, da denne laseringen kom «I hurten og styrten» (I2). Innenfor det instrumentelle perspektivet oppstår initiering til en endring som oftest fra toppen med en «top-down» tilnærming. Som nevnt tidligere vil man kunne si at pressemeldingen til Faremo i 2012 markerte starten, som igjen har fulgt på med en rekke endringer før det av Justis- og beredskapsdepartementet ble kunngjort at POD på oppdrag skulle digitalisere våpenforvaltningen. En endring som kan sees på som et resultat av strategi E. Denne initieringen kom samme år som det var stortingsvalg i Norge i 2021, som kan forklare hvorfor informantene har inntrykk av at også Justis- og beredskapsdepartementet ønsket å vise handlekraft.

Gjennom organisatoriske endringer vil man kunne oppleve motstand mot endring. Motstand kan oppstå av flere ulike faktorer, blant annet om det er uklare målsetninger, slik at de involverte blir usikre på hvorfor det trengs en endring og hva endringen vil medføre. Gjennom intervjuene med informantene i politiet kommer det frem at selve målsetningene har vært uklare, ved at det ikke har blitt kommunisert tilstrekkelig. Likevel virker det ut fra innsamlet data at det har vært minimal motstand i denne prosessen. Dette kan forklares med at dette er en endring informantene har gått og ventet på i flere år, fordi de i arbeidshverdagen har måttet benytte seg av et utdatert og tungrodd system. Derfor kan man se at til tross for at målsetningene ikke ble kommunisert tydelig nok, var målsetningene klare fra før. For som

informantene forteller «Så kan det bare bli bedre» (I4), så ved at endringen ble initiert fra toppen skapte det en form for lettelse fra de ansatte om at «endelig skjer det noe» (I5).

### 5.1.2 Det institusjonelle perspektivet

Gjennom intervjuer og dokumentanalyse er det brukerfokusert som er den gjentakende argumentasjonen for denne endringen. Det er kun i konseptutredningen at det blir brukt økonomiske argumenter for denne endringen. I det supplerende tildelingsbrevet fra Justis- og beredskapsdepartementet er den første rammebetingelsen for denne endringen:

1. *Dialogen med brukerne skal være digital så langt dette er mulig og hensiktsmessig (Justis- og beredskapsdepartementet, 2021)*

Denne kan tolkes som at det er brukeropplevelsen som er første prioritet, noe som også blir bekreftet av informantene i POD. Innenfor den institusjonelle tilnærmingen ser man på organisasjonen som en kulturell enhet som skaper en felles identitet og en følelse av tilhørighet blant medlemmene (Christensen et al, 2021), som kan belyse det at Justis- og beredskapsdepartementet og POD ønsker en endring for å skape en større følelse av tilhørighet mellom etaten og publikum. Samtidig var dette en endring som var etterlengtet og nærmest har vokst frem som et behov. Dermed kan dette sees på som et treff mellom løsningen og en opplevd utfordring i politiet. I teorikapitlet redegjorde jeg for hvorfor det ifølge Selznick (1957) er viktig å skille mellom en organisasjon og institusjon. Selznick argumenterte for at organisasjonen kun var et utskiftbart redskap for å oppnå mål, mens en institusjon var resultatet av de sosiale behovene som florerte i de kulturelle omgivelsene. For å forstå denne endringsprosessen fra et kulturperspektiv kan man dermed se på de sosiale behovene som press fra publikum om et økt behov for digitalisering som en utløser av denne endringen.

At denne endringen som medfører en økt digitalisering i politiet kom i 2021, kan også forklares med omgivelsene. Omgivelsene presser på mer en noen ganger om å digitalisere alle former for ulike prosesser. I dette tilfellet ser man at publikum har presset på politikerne om å få til en digitalisering også på dette området, som kan forklares gjennom den institusjonelle tilnærmingen og at en endring blir initiert av naturlig utvikling som det ytre presset samfunnet rundt gir. Dette kan forklares med begrepet «stiavhengighet» (Christensen et al, 2021). Likevel bærer nok endringen mere preg av en planlagt ledelsesinitiert endring med en spesifikk løsning som var digitalisering, fremfor en gradvis tilpasning mellom det ytre og indre.

Politiet er en organisasjon som hele tiden må tilpasse seg endringer i takt med samfunnets utvikling, noe I3 også bekrefter ved at «*Jeg føler vi er i en kontinuerlig endringsprosess i alt vi gjør*». Dette kan forstås hvor en arbeidshverdag for saksbehandlerne bærer preg av at det stadig er oppdateringer av lover og forskrifter, som resulterer i at oppgaver må løses på nye og ulike måter. Dermed er de ansatte nødt til å stadig tilpasse seg omgivelsenes etter som endringer trer i kraft. Innenfor den institusjonelle tilnærmingen blir organisasjoner påvirket av historien og de kulturelle normene og verdiene. Informantene uttrykker at de alltid er på søken etter å forbedre og effektivisere arbeidsprosesser. Derfor vil Politiet på denne måten kunne vise til gode tradisjoner, verdier og holdninger omkring endringsprosesser, som kan sees gjennom teorien om at organisasjoner innenfor de institusjonelle omgivelsene utvikles gjennom «stivhengigheten».

Som det ble nevnt i teorikapitlet, må endringer i institusjonelle omgivelser gjennom en «kompatibilitetstest», som kan sees på som en slags bakside av stivhengigheten. Christensen et al, (2021) viser til at offentlige ansatte og deres institusjoner til tider kan sitte fast i sin generasjon. Her blir det argumentert for at slike tilfeller kan oppstå om omgivelsene endrer seg i et høyere tempo enn den indre kulturen. Et eksempel som kan forklare dette er at man gjennom intervjuene ser hvordan informantene uttrykker hvor lenge behovet for en digitalisering har vært et aktuelt tema, før gjennomføringen kom i 2021. I4 forteller hvordan de allerede i 2013-2014 begynte å uttrykke behovet for en digitalisering av våpensøknadene. Her begynte de å foreslå behovet til POD med å få digitalisert våpenforvaltningen på et generelt grunnlag. Informanten forteller at svaret fra POD på denne tiden var lite fremoverlent. Informanten uttrykker at de også forsøkte å ta det videre opp til et politisk plan til både justis- og beredskapsdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Politisk sett var alle enige om at dette var et utdatert system, men likevel ville ingen gjøre noe med det. Informanten uttrykker at «*Ingen ønsket å sette det på agendaen, og ingen ønsket å sette av penger til dette*» (I4), noe som tyder på de på daværende tidspunkt ikke så behovet for dette. Likevel ble det av Riksrevisjonen i 2017 avdekket en rekke mangler. Dette belyser også hvordan det er utfordringer med å forsøke å initiere endring i en slik etat, noe flere av informantene i POD også bekrefter da det er Justis- og beredskapsdepartementet som bevilger penger og prosjekter. Dermed indikerer innsamlet data at det oppleves som en frustrasjon fra de «på gulvet» som vet hvor skoen trykker, at det skal være utfordrende å få gjennom endringsforslag.

### 5.1.3 Ny-institusjonelle perspektivet

Innenfor denne tilnærmingen har organisasjoner et behov for å tilpasse seg omgivelsene. I en tid hvor digitalisering er et høyt dagsaktuelt tema i alle sektorer, vil denne endringsprosessen også kunne sees gjennom dette perspektivet. Fokuset på utvikling av digitale løsninger er noe en ser i alle sektorer nå. Alt fra at man slipper å motta regninger i posten til at legetimer kan bestilles ved få tastetrykk over nettet. Det er altså her fokuset ligger. Om politiet ikke klarer å følge med på denne «digitaliseringsbølgen», vil det kunne skape negative konsekvenser. Informanter har også uttrykt at de føler politiet «*alltid henger langt etter resten av samfunnet*» (I3). Det er derfor viktig at politiet som offentlig etat forsøker å tilpasse seg de tidsriktige endringene for å kunne skape den legitimiteten som er nødvendig. Innenfor ny-institusjonalismen ligger fokuset på å inkorporere relevante konsepter og trender for å kunne opprettholde legitimitet hos sine ulike interessenter. Derfor kan denne endringsprosessen sees på som et bevisst valg for å kunne overleve i omgivelsene av andre organisasjoner. Det som er verdt å reflektere rundt med denne endringsprosessen, er politiet som organisasjon. De aller fleste forbinder politiet som en offentlig organisasjon som skal ivareta sikkerheten og ivareta tryggheten til befolkningen i samfunnet. Politiet er avhengig av høy grad av tillit og legitimitet blant befolkningen. Av den grunn er de også nødt til å måtte endre seg for å tilpasse seg for å skape denne legitimiteten. Organisasjoner innenfor den ny-institusjonelle tilnærmingen befinner seg i institusjonelle omgivelser hvor de ytre faktorene står sentralt. Til forskjell fra en rasjonell tilnærming holder det ikke å kun ha fokus på å drive organisasjonen på en effektiv måte, men også ta hensyn til omgivelsene rundt for å oppnå legitimitet. Derfor vil man gjennom den ny-institusjonelle tilnærmingen også forstå endringsprosessen som et forsøk på å beholde og oppnå høyere grad av legitimitet.

Når en skal se organisasjonsendringer gjennom den ny-institusjonelle tilnærmingen, vil det kunne være viktig å se det gjennom de tre ulike formene for isomorfisme som DiMaggio og Powell (1983) skiller mellom. De hevder at man kan skille mellom tvingende-, imiterende- og normativ isomorfisme. Den tvingende isomorfisme er den som i denne casen belyser best endringsprosessen. Tvingende isomorfisme blir argumentert for å utvikles når organisasjoner tilpasser seg og blir mer lik hverandre på grunn av press fra eksterne faktorer, som for eksempel lovgivning, reguleringer og normer. Dette kan føre til at organisasjoner adopterer lignende strukturer, prosesser og kulturelle trekk for å opprettholde legitimitet, noe som kan forklare denne endringsprosessen ved at endringen ble igangsatt fra regjeringen på grunn av forskrifter som omhandler digitalisering. Ved Imiterende isomorfi forsøker en organisasjon å

imitere lignende organisasjoner for å få til endringer. Dette kan oppstå når organisasjonen er usikker på hvordan og hvilken tilnærming en skal benytte seg av for å kunne oppnå mål. Dette sees ikke å være tilfellet i denne endringsprosessen, da det ut fra intervjuer ikke framkommer noe informasjon. Likevel kan en reflektere rundt om POD sitt valg av å benytte seg av tjenestedesign kan gjenspeile dette. Pettersen et al (2021) argumenterer for at tjenestedesign er en utbredt trend i samfunnet i dag. Dermed kan det fra POD sin side være et forsøk på å inkorporere seg med denne samtidstrenden for å oppnå ekstern legitimitet.

#### **5.1.4 Behov fremfor løsning**

Et moment jeg også vil analysere i dette kapitlet som kom frem gjennom intervjuer med informantene, er viktigheten av å kunne skille mellom behov og løsninger i et slikt prosjekt. Denne digitaliseringsprosessen med våpensøknader har vært planlagt i to faser. Hvorav man kan konkludere med at det i fase 1 ble satt større søkelys på å finne en løsning fremfor å dekke et behov, mens man i fase to kan se at fokuset er satt på å undersøke behovet fremfor å finne løsningen. Funnene herifra vil jeg i dette kapitlet trekke opp mot teorien for å kunne forsøke å forklare hvilke effekter dette har fått for endrings- og implementeringsprosessen, både i positiv og negativ forstand.

Behov og løsning kan virke å være to sammensatte begreper. For å finne en løsning er det ofte lurt å kartlegge et behov. Man kan også implementere løsninger uten å kartlegge behovet, samtidig som man igjen kan kartlegge et behov uten å nødvendigvis finne en løsning på det. Et godt eksempel på korrelasjonen mellom disse to begrepen er når tidligere justisminister Grete Faremo i 2013 kjøpte inn nettbrett til 10 millioner kroner til politiet. Dette var et punkt under terrorberedskapsmeldingen om at disse skulle ut i politibilene for å avlaste operasjonssentralene og gjøre politiet mere mobile og fleksible i deres oppdragsløsning. Problemet var bare at disse nettbrettene fungerte verken med politiets daværende IT-systemer, og det var heller ikke tiltenkt noe løsning for hvordan disse skulle festes i politibilene. Resultatet av dette var at nettbrettene ble liggende i pappesker i over et år før de første kunne begynne å bli tatt i bruk. Dette er et eksempel på at justisministeren gikk rett på det som hun så på som den beste løsningen. Hadde hun heller via POD og politiet forsøkt å kartlegge behovene til de operative politipatruljene, ville hun nok også fått det samme svaret, at behovet deres lå i å få tekniske hjelpemidler som kunne bidra til at de kunne slippe å gjøre alt dataarbeid på politistasjonen. Men da ville prosessen kunne blitt sett ut annerledes. For da vet hun (1) De har behov for nettbrett. (2) Man må finne en løsning som samsvarer med dagens

IT-systemer. (3) Finne en løsning for hvordan de best mulig kan bli anvendt i bilene. I denne rekkefølgen ville muligens kanskje denne prosessen tatt et halvt år mindre tid. Det er riktig at innkjøpet av selve nettbrettene ville tatt litt lengre tid ved denne framgangsmåten, men ved å kun tenke løsningen medfører det en rekke uforventede problemer som vil kunne oppstå etter hvert.

Dette eksemplet er også til en viss grad overførbart til fase 1 av prosjektet. Som tidligere nevnt inneholdt denne fasen føringer om at arbeidet skal resultere i en løsning for digital innsending av våpensøknad for jaktvåpen, med tidsfrist 1. september 2021. Som nevnt innledningsvis mottok POD 23. april 2021 tildelingsbrevet som omhandlet ny digital våpenforvaltning. Dette var et supplerende tildelingsbrev nr. 7. Føringerne om at fase 1 skulle iverksettes innen 1. september kom i overkant av 4 måneder i forveien, som betød at POD hadde kun denne tiden til rådighet for å utvikle en slik løsning. Dermed resulterte det i at POD utviklet en løsning for publikum fremfor å kartlegge behovet til saksbehandlere og publikum, som igjen resulterte i en løsning som gagnet publikum godt i den grad at de kunne sende inn søknader digitalt. Men følgeeffektene ble en langt lengre saksbehandlingstid i starten da saksbehandlere fikk inn mange flere søknader, samtidig som rutineene for saksbehandlingen ble mer avanserte og komplekse. I DFØ (2019) sin analyse understreker de at en av de vanligste feilene i utredninger er at saksbehandlerne påstår å vite hva publikums behov er, og derav trenger de ikke å snakke med de for å utarbeide et system. Baksiden og konsekvensen av dette er at mulighetene for vesentlige forberedninger og forenklinger ikke blir vurdert i tilstrekkelig grad. I 2019 understreker DFØ (2019) i sin evaluering at dette ikke er noe de har inntrykk av har vært tilfellet i denne situasjonen. Likevel påstår medlemmer av prosjektgruppa om at hadde de vist hvor tungrodd denne løsningen var for saksbehandlerne, ville de trukket den tilbake med engang, og heller forsøkt å finne en bedre løsning. En tanke rundt dette er at de trodde at behovet til publikum kun var å få sendt inn søknader digitalt. Men har dette behovet blitt dekket når behandlingstiden tar dobbelt så lang tid for brukeren?

*«Det har ingen verdi for noen» (I7)*

Det å kartlegge behovene før en slik endringsprosess kan sees gjennom den ny-institusjonelle tilnærmingen. Det er omgivelsene som definerer hva som er den riktige, rasjonelle og moderne måten å organisere en organisasjon på. I dette tilfellet vil man derfor kunne se på publikums behov som omgivelsene. Om politiet endrer seg i stikk motsatt vei av det forventningene og behovene til publikum er, vil de oppnå negativ grad av legitimitet, og har

dermed ikke fulgt omgivelsene som har definert hva som er den riktige løsningen. Samtidig ved å endre seg etter omgivelsene, vil de kunne vise at de er moderne og prøver ut tidsriktige ideer, noe som kan slå positivt ut. Ved å gjøre det på denne måten ville det heller hatt en meget rasjonell tilnærming til hva politiet selv hadde trodd var riktig strategi for å oppnå deres målsetninger. Hadde politiet kun valgt å endre seg etter hva de ansatte ønsket, ville endringsprosessene vært preget av press fra det indre organisasjonslivet til å inkorporere seg, som igjen kunne blitt forklart gjennom en institusjonell tilnærming.

Da problemstillingen i denne studien ønsker å kartlegge bakgrunnen for denne digitaliseringen, vil det være relevant og også redegjøre for politiets prosjektmodell i lys av de organisatoriske perspektivene. Informantene i POD argumenterer for at denne modellen ikke ville vært gunstig å benytte seg av i dette prosjektet. Det blir argumentert for at en svakhet med å jobbe etter er denne modellen, er at den er *«ganske rigid og gammel, og veldig lite passelig til utvikling av ny teknologi»* (I6). Derfor vil denne modellen ikke være gunstig da man i dette prosjektet bygger på faktoren med å kartlegge brukerbehov. For å finne gode løsninger er det da viktig å kunne jobbe smidig, da et behov ofte korrelerer med tidselementet. Det tar tid å utarbeide store systemer, hvor det er mange faktorer som skal tas hensyn til. Publikums behov er under kontinuerlig endring i takt med samfunnets utvikling. Det som er publikums behov nå, er kanskje ikke det samme om tre år. Hadde POD valgt en annen tilnærming til prosjektutvikling i 2018, kunne de risikert å stå med et utdatert produkt og tjeneste i 2023, når det endelig var klart til lansering. Ved å jobbe smidig vil man under hele prosessen kunne utvikle og endre seg i takt med behovsreisen. Dette danner grunnlaget for hvorfor POD har valgt en tilnærming der selve fundamentet ligger på det som omtales som en MVP (I9), altså *«Minimal viable product»*, som på norsk kan oversettes til *«minste brukbare produkt»*. Da skal man kartlegge det absolutt minimale produktet som man kan levere, for så å bygge på dette utover prosessen. Ved å gjøre dette, vil man sørge for at man får et produkt som kan være brukbart. I dette tilfellet anså de en digital postkasse som det absolutte minimumproduktet som kunne lanseres. Gjennom dette bygger de så videre på dette produktet alt ettersom brukerbehovet og brukerreisen blir kartlagt, som kan sees gjennom den ny-institusjonelle retningen om at politiet forsøker å inkorporere trendene til brukerne i sitt produkt. En annen faktor er at man også tidlig vil få en direkte respons om dette er et produkt som fungerer eller ikke, og en direkte tilbakemelding på hva som bør endres. Ved å benytte seg av politiets prosjektmodell ville prosessen tatt langt lengre tid, da det kreves enormt mye planlegging. Som nevnt ville politiets prosjektmodell vært mye bedre egnet til store



prosjekter, eksempelvis om man skulle fått på plass en ny oljeplattform eller en ny politistasjon. Men når prosjektet går inn under kategorien for teknologi, hvor et produkt trenger rom for å tilpasse seg underveis, er den smidige framgangsmåten langt mer effektiv og ressursbesparende. For å forklare denne beslutningsprosessen ville en rasjonell tilnærming vært beskrivende om valget hadde falt på politiets egen prosjektmodell, da det er denne modellen som egentlig skal benyttes for å oppnå målsetningene. At POD heller valgte å benytte seg av annen tilnærming, kan både sees gjennom den institusjonelle og den ny-institusjonelle tilnærmingen. Ved at POD valgte en slik tilnærming til strategi vil de kunne balansere mellom formålsrasjonelle handlinger, men også å lytte til organisasjonenes indre liv og hvilke løsninger som er best mulige. Man ser at det viktigste målet med denne endringen er å levere et produkt som er mest mulig brukervennlig, som har resultert i at POD har valgt å gjennomføre en rekke workshops og undersøkelser. «*Vi skal lage et system som er tiltenkt brukeren, og for å finne ut hva brukerne vil, må vi inkludere brukerne*» (I7). Informantene forteller videre hvordan det i disse workshopene har vært representanter fra jeger og fiskerforbundet som har tidligere erfaring med søking av våpentillatelse, for å høre deres erfaringer rundt dette feltet. Disse har også blitt brukt som piloter for å teste brukervennligheten med den digitale søknadsportalen. I workshopene har også saksbehandlerne i politiet blitt inkludert, da disse også anses som brukere av tjenesten da de sitter på den andre siden og behandler alle søknadene. I tillegg har også aktører fra næringslivet og BR som utarbeider det nye våpenregisteret vært inkludert. Dette viser hvordan den ny-institusjonelle tilnærmingen også kaster lys over prioriteten om å inkorporere tidsriktige endringer som er i takt med samfunnets forventninger på alle berørte områder.

### **5.1.5 Virkninger av digitalisering av våpensøknaden**

I konseptutredningen fra 2018 har utvalget lagt frem en tabell som skal vise hvilke virkninger en digitalisering av våpensøknadsprosessen skal ha sammenliknet med nullalternativet. Tallene representerer sparte midler i millioner i årsperioden 2019-2028. Det er verdt å nevne at denne modellen er utarbeidet av konseptutvalget, som ikke er de samme som sitter i prosjektgruppen for dette prosjektet. Dermed er ikke disse tallene representative for hvordan dagens løsning er, men kan gi en pekepinn på gevinstene ved denne digitaliseringen. Forslaget om delvis digitalisering er lik fase 1, altså kun en digital plattform for å sende inn søknader digitalt. Ved forslaget om full digitalisering er det likt fase 2 som innebærer helt nye saksbehandlingssystemer og våpenregistre. Tabellen er videre delt inn i prissatte

nyttevirkninger og ikke-prissatte nyttevirkinger. Dette illustrerer godt at det ikke er kun kapitale virkninger som kommer med en slik digitalisering, men også faktorer som økt tillit.

	Alt. I. Full digitalisering av søknadsprosessen	Alt. II. Delvis digitalisering av søknadsprosessen
<b>Prissatte nyttevirkinger</b>		
Spart arbeidstid i politiet	234	43
Spart porto i politiet	36	4
Spart arbeidstid hos publikum	40	26
Spart porto hos publikum	30	12
<b>Prissatte kostnadsvirkninger</b>		
Investeringskostnader	32	7
Driftskostnader	36	4
<b>Samlet nåverdi</b>	<b>271</b>	<b>74</b>
<b>Ikke-prissatte nyttevirkinger</b>		
Økt publikumstilfredshet som følge av redusert ventetid	+++	++
Færre uønskede hendelser der våpen er involvert	++	+
Økt individ- og samfunnsikkerhet i samfunnet som følge av krav om sikker identitet ved søknad	++	++
Økt rettsikkerhet i samfunnet som følge av lik saksbehandling	+	o/+
Økt tillit til politiet	+++	++
<b>Usikkerhet – Monte Carlo simulering</b> 90 prosent sannsynlighetsintervall for samlet netto nåverdi.	[228 – 312]	[57 – 91]

<sup>1</sup>Ikke-prissatte virkninger er vurdert i en skala, fra meget stor positiv effekt (++++), via ingen effekt (o) til meget stor negativ effekt. (----). Ikke-prissatte virkninger vurderes etter henholdsvis betydning og omfang som til sammen utgjør en konsekvens. Konsekvens er endringen relativt til nullalternativet.

Tabell 3 - Virkninger av digitalisering av våpensøknadsprosessen sammenliknet med nullalternativet. Hentet fra: "Konseptutredning av politiets våpenforvaltning, 2018"

Som tabellen viser, anslår POD å spare mellom 228-312 millioner kroner på en full digitalisering av våpensøknadsprosessen. Samtidig ser man at man vil få en meget stor positiv effekt med økt publikumstilfredshet, det vil oppstå betraktelig færre uønskede hendelser som involverer våpen, og individ- og samfunnsikkerheten i samfunnet vil øke som resultat om krav om sikker identitet ved søknad. Tidligere har man kun sendt inn et bilde av førerkortet sitt vedlagt søknaden, mens nå kreves det å logge inn med sikker id-profil for å kunne søke om å erverve våpen. Ved en full digitalisering anslås det også at saksbehandlingstiden ved en enkel søknad skal reduseres fra 30 til 2 minutter, og fra 120 til 40 minutter på de søknadene som man manuelt må gå inn for å saksbehandle i. Det er anslått at 80% av søknadene er såkalt «enkle» søknader og de resterende 20% er mer kompliserte søknader. Kun ved besparelsen på tiden med saksbehandling vil det gi en effektiviseringsgevinst på 29,2 millioner kr i 2020 som tilsvarer 34 årsverk. Det er omkring halvparten av alle årsverkene som i 2017 ble tildelt våpenforvaltningen i politiet. Om en skal tolke denne tabellen, kan man se på de prissatte nyttevirkingene gjennom en rasjonell tilnærming, og de ikke prissatte nyttevirkingene gjennom en institusjonell tilnærming. Som jeg nevnte tidligere, er politiet helt avhengige av tillit til befolkningen. Derfor kan man også se på de ikke prissatte nyttevirkingene som et delmål for å kunne oppnå høyere grad av publikumstilfredshet som igjen kan skape tillit.

### 5.1.6 Oppsummering

Ved å ta på seg de organisatoriske brillene kan man se ulike momenter ved denne endringsprosessen fra flere ulike vinklinger. Men for å forsøke å samle trådene, kan man se selve forløpet til denne endringen med et par ny-institusjonelle briller, da det er omgivelsene rundt som i hovedsak har satt forgang i denne prosessen med press fra publikum og andre organisasjoner om å få digitalisert i takt med resten av samfunnet. Teorien (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell, 1983; Selznick, 1993) peker på at organisasjoner er nødt til å endre seg når omgivelsene endrer seg, dette for at organisasjonene må søke legitimitet i omgivelsene for å kunne oppleves moderne og relevante, som belyser denne endringsprosessen godt. Selve beslutningen om å digitalisere kan igjen sees som en rasjonell handling for at ting skulle foregå kjapt og effektivt. Datoen var satt, og innen den tid skulle løsningen være på plass. Sett gjennom de institusjonelle brillene ser man hvordan fokuset på brukervennlighet har vært prioritert nummer én i denne endringen.

*«Fare for å virke litt flåsat så virket det litt som det systemet vi fikk var litt i hurten og styrten og kom fra klar himmel, så får det bli som det blir. Og det tror jeg også har litt politiske grunner til uten at jeg vet det. Alt hadde man nok ikke tenkt igjennom før man igangsatte det her» (I2)*

I teorikapitlet nevnte jeg at endringen innenfor en institusjonell tilnærming ofte må gjennom en kompatibilitetstest, dette for å kunne se om endringen er kompatibel med de eksisterende uformelle normene og verdiene i organisasjonen (Berg-Sørensen et al, 2016). Dette er en test som er lik Kotters steg nr. 8 i endringsmodellen som omhandler å forankre endringen. Om endringen består denne testen, vil den lettere kunne institusjonaliseres i organisasjonen, som virker å være tilfellet i denne casen, da endringen verken strider imot de uformelle normene eller verdiene i organisasjonen. Dette resulterer igjen i at endringene vil bestå denne kompatibilitetstesten uten noen anmerkninger. Berg-Sørensen et al (2016) argumenterte videre at gjennom en instrumentell tilnærming kan man forvente en tett kobling mellom en endring og implementering. Her ble det også argumentert for at om endringen mislykkes, er dette et resultat av at selve implementeringsprosessen har sviktet og ikke selve innholdet i endringsprosessen. Det er for tidlig å kunne dra noen konklusjoner om noe har sviktet eller ikke. Men det datagrunnlaget viser, er at implementeringen av fase 1 hadde noen utfordringer med kommunikasjonen nedover i organisasjonen, eksempelvis at ikke alle distrikter på forhånd var varslet om dato og tidspunkt for lanseringen av fase 1. Dette resulterte i det man kan argumentere for som lettere utfordringer. Dette bekrefter det Berg-Sørensen et al (2016) skriver med at det er implementeringen som svikter i noe grad, fremfor selve systemet.

Ved å se på denne casen i lys av de «tre etablerte scenarioene» vil jeg argumentere for at implementeringen bærer preg av både en *rask tilkopling*, men også til en viss grad *frikopling*. Røvik (2007) beskrev scenarioet med rask tilkopling som en hierarkisk doktrine, som innebærer at ledelsen aktivt tar initiativ og planlegger nøye, samtidig som de sørger for aktiv overvåkning av ansattes tidsfrister og etterlevelse. Det kreves også en rasjonell og planmessig gjennomføring. Denne endringsprosessen bærer preg av en «top-down» tilnærming, som betyr at endringene kommer helt fra toppen og nedover i organisasjonen. Planverket virker å være rasjonelt utformet, og med en smidig metode står tidsfrister sentralt. Men om man ser på helhetsbildet kan man også se prosessen gjennom en frikobling perspektiv. Dette oppstår ifølge Christensen et al (2021) når organisasjoner står overfor press fra sine institusjonelle omgivelser for å inkorporere tidsriktige og legitime oppskrifter. I dette tilfellet er det et press fra publikum om å kunne få et digitalt tilbud. Når publikum legger press på politikerne, er de igjen nødt til å vise handlekraft som resulterer i at de gir POD i oppdrag om å løse dette. Dette kan sees gjennom en ny-institusjonell tilnærming, der organisasjoner blir presset til å effektivisere og modernisere seg for å oppnå ekstern legitimitet av befolkningen. Og som flere informanter uttrykker, «*et politisk trekk rett før valget*» (I3). Dermed kan man oppfatte at politikerne benytter seg av frikopling, som innebærer at de gir uttrykk for å ville implementere nye ideer og oppskrifter for å etablere et godt omdømme, selv om de ikke nødvendigvis implementerer disse internt. For i første omgang handlet det om å dekke brukerens behov raskest mulig, samtidig som de på dette viset ga uttrykk for at de var blitt digitale utad. Sannheten var at saksbehandlerne innad opplevde et mye høyere arbeidspress med manuelle arbeidsoppgaver. Likevel vil man kunne anta at politiet ved denne løsningen oppnådde høyere grad av legitimitet, kontra det å eventuelt ha ventet noen år til hele systemet var utviklet. Dermed vil man kunne se implementeringen av fase 1 som en frikopling. Men jeg vil understreke at denne prosessen ikke kan sees på det som Brunsson (2006) beskrev som «organisatorisk hykleri», for i dette tilfellet er det en kopling mellom prat, beslutninger og handlinger. Det kan likevel tolkes som en frikopling da prioriteten i første omgang lå på å oppnå legitimitet ved å vise handlekraft, nettopp for å både dekke publikums behov og for å oppnå deres legitimitet. Samtidig som de også måtte følge Kommunal- og distriktsdepartementet (2019) sin digitaliseringsstrategi og føringene derifra. På bakgrunn av dette kan man se på at digitalisering har blitt det Meyer og Rowan (1977) forklarer som en «rasjonalisert myte», altså at det er skapt en overbevisning fra omgivelsene om at dette er rette virkemidlet for å kunne oppnå målene sine.

## 5.2 Lewins 3 steg modell med supplement fra Kotters 8 steg modell

I del én av analysen lå hovedfokuset på å forklare hvordan de ulike organisatoriske perspektivene kunne forklare ulike momenter ved bakgrunnen for denne endringsprosessen. I det følgende kapitlet vil søkelyset trekkes over til å analysere hele endringsprosessen fra *opptiningen* til *nedfrysningen*. Dette vil gjøres ved å analysere endringsprosessen steg for steg gjennom Lewin og Kotters modell. Da samme empiri brukes i begge deler av denne analysen vil det kunne forekomme noen overlapp, men jeg vil i denne dele særlig vektlegge momenter ved endringen som kan forklares av Lewin og Kotters teori.

### 5.2.1 Opptining

#### Etablere følelsen av behovet for en endring

Å etablere en følelse av et behov for endring, var i denne endringsprosessen ikke en faktor som ut fra innsamlet data var vanskelig for POD å gjennomføre. Tidligere systemer var så utdaterte og tungroddede at et digitalt system kunne ikke komme fortere. I2 nevner at «*De har klart å kommunisere viktigheten, og jeg tror at distriktene i seg selv har ønsket dette så lenge*». Hvorav flere informanter bekrefter dette med blant annet at «*Endelig skjer det noe*» (I4). DFØ (2019) sin dybdeevaluering av konseptutredningen av våpenforvaltningen bekrefter også det i en grad hvor det nevnes at «*informantene har ikke har vært i stand til å peke ut særskilte forhold og betraktninger knyttet til hva som er særegent for å gjennomføre en utredning som omhandler digitalisering. Det er kanskje ikke så overraskende, gitt de åpenbare gevinstene ved digitalisering i dette tilfellet*» (DFØ, 2019, s.60), som understreker det store behovet for å få på plass en digitalisering på også dette området. Kotter (2012, s.51) argumenterer for at over 75% av de ansatte må føle behovet for endringen, for at det skal kunne være gjennomførbart. I denne prosessen framkommer det at en endring var høyst ønsket. Slik den tidligere våpenforvaltning var, ga det ingen gevinster for verken publikum eller politiet. Dette betydde at en endring var høyst ønsket.

Kotter (2012) nevner at for å etablere en følelse av behov for endring, kan man bruke ulike verktøy, eksempelvis at en organisasjon befinner seg i en krisesituasjon. I «konseptutredningen for våpenforvaltning i politiet» fra 2018, peker rapporter på at dagens system har manuelle og tungvinte saksbehandlingsrutiner, lang saksbehandlingstid og lav publikumstilfredshet. Dette er alle gode argumenter for å endre en prosess. Slik det kommer frem fra informantene, har denne informasjonen ikke blitt særlig godt kommunisert nedover i

organisasjonen. Likevel er svarene like. Fellesnevneren er at de fleste føler på dette som et «politisk press». I4 forteller at virkemidler som at lang saksbehandlingstid var et sentralt tema og et dårlig tilbud til publikum, og argumenter som at dagens system var tungvint og tidskrevende ble brukt for å fremme behovet for endring. Informantene er enige om at denne prosessen gjerne og helst skulle vært gjennomført tidligere. Noen forklarer det med at våpenforvaltning ikke har vært på agendaen og bortprioritert (I4). Blir det ikke satt av penger øremerket dette forholdet, vil det heller ikke bli prioritert. I2 mener at denne digitaliseringen fint kunne vært gjennomført 5 år tidligere.

*«De alle er veldig glade for at det gjøres noe, for det kan bare bli bedre» (I4).*

Jacobsen (2018) argumenterer for at de involverte må føle på at en endring er viktig, riktig og god for at den skal kunne gjennomføres på en suksessrik måte. Dette vil jeg argumentere for var tilfellet i denne situasjonen. Informantene mente at behovet var en digital løsning, både for seg selv og publikum. Det var den riktige måten å løse dette behovet på, og den må være god for å kunne fungere som en løsning. Det siste punktet som omhandler at endringen må være «god» virker det etter fase 1 å være litt ulike meninger om. Flere nevner at etter fase 1 har det blitt mer og tidskrevende arbeid for saksbehandlerne. I5 uttrykker dette med «*aaah det her tar enda lengre tid enn det gamle systemet*» (I5). Dette bunner nok også i at informantene følte på at det nye systemet «*kom som kastet over oss i løpet av natten*» (I2).

*«Ut fra det jeg har hørt så var det litt sånn at plutselig var det 800 søknader i websak på en måte. Det kom som en bølge over natten» (I3).*

Enkelte distrikt hadde over natten mottatt flere hundre søknader i et nytt system de ikke visste hvordan de skulle bruke. Dette resulterte i at saksbehandlingstidene for jaktvåpen skøyt i været og enkelte distrikt hadde opp mot fire til fem måneders behandlingstid. Noen distrikter hadde på forhånd fått beskjed om når dette systemet skulle implementeres, mens andre ikke hadde noen informasjon omkring dette. I2 forteller at de noen dager i forveien hadde mottatt et brev fra POD om at de snart skulle lansere del 1. Det var viktig at de holdt lav profil om dette da eksakt dato ennå ikke var klar, men at skulle få nærmere beskjed om dette. Videre forklarer informanten at de på en tirsdag hadde fagdag og var borte fra kontorene sine hele dagen. Da saksbehandlerne kom på jobb igjen dagen etter, oppdaget de at de lå 300-400 søknader inne i arkivsystemet websak, som de ikke hadde noe spesifikk informasjon om hvordan de skulle saksbehandle.

*«Så det var ikke helt heldig for å si det på en fin måte» (I2)*

## **Etablere styringsgruppe**

Som nevnt i teorikapitlet må det ifølge Kotter (2012) være fire generelle karakteristikk for hvilke typer en styringsgruppe behøver under en endringsprosess. I korte drag trengte gruppen å involvere:

- Sentrale personer
- Ulike variasjon av kompetanse og fagfelt
- Pålitelige og oppleves tillitsfulle ovenfor gruppen
- Være en blanding mellom ulike ledere og ordinære ansatte fra alle linjer for en mest mulig heterogen styringsgruppe.

Data viser til at styringsgruppen har vært relativt stor under denne endringsprosessen. Øverst så har man en prosjektleder som er fast ansatt i POD. Prosjektlederens ansvar har videre vært å utarbeide en mest mulig kompatibel gruppe for å kunne løse alle utfordringene som en står ovenfor i denne prosessen. Gruppen har bestått av alt fra tjenestedesignere, ux-designere, visuelt-designere, utviklere, scrum master, saksbehandlere og andre relevante aktører. Under dette prosjektet foregår det også etablering av et nytt våpenregister i Brønnøysundregisteret. Her har produkteier i POD også valgt å ha en egen prosjektleder for å kunne styre denne prosessen best mulig. Så under denne prosjektlederen finner man igjen ulike utviklere, rådgivere, UX-designere osv. Dette virker som en gunstig løsning for å kunne ha kvalitet over hele linjen i endringsprosessen. Dette innebærer at man har en styringsgruppe som innehar sentrale personer. Variasjonen av kompetansen og fagfelt er mangfoldig. Saksbehandleren som er valgt ut fra det ene pilotdistriktene blir av andre distrikt sett på som en «primus motor» innenfor våpenforvaltning og innehar derfor høy grad av tillit blant kollegaer. Blandingen av både de «på gulvet» og lederne gjør at det er en heterogen styringsgruppe som innehar all den riktige og relevante kompetansen for å kunne løse de komplekse oppgavene gruppen står ovenfor.

Et interessant funn under intervjuene er at distriktene har opprettet et slags «våpen forvaltningsforum», et forum hvor ansatte som jobber med våpenforvaltning møtes over teams hver 14. dag for å diskutere ulike problemstillinger de står ovenfor. Dette kom som et resultat av den nye våpenloven og forskriften som trådte i kraft juni 2021. Når den nye loven trådte i kraft, kom det ikke med noe rundskriv eller lignende for hvordan man skulle drive våpenforvaltning opp mot det nye reglementet. Dette resulterte i en rekke spørsmål,

problemstillinger og frustrasjon. Resultatet ble at distriktene på eget initiativ opprettet forumet for å kunne diskutere innad i organisasjonen hvordan de skulle løse utfordringene. Da fase 1 av digitaliseringen også ble implementert, stod de igjen på bar bakke uten noe form for tilleggsinformasjon. En av de største utfordringene blir nevnt av en informant å være det at man måtte finne opp rutiner selv (I2) da det ikke kom noen spesifikk informasjon med løsningen. En annen svakhet som blir nevnt er at POD er distriktenes fagmyndighet, men også klagemyndighet. Som resulterer i at POD blir redde for å ta stilling til en sak i tilfelle dette skulle bli en klagesak. Som skaper en liten frustrasjon med at det er vanskelig å få gode svar på problemstillinger (I3). POD legger opp til at distriktene selv må tolke lovene, så kan heller POD fungere som et klageorgan. Dette resulterer i at distriktene har vært nødt til å «sparre» mye med hverandre om hvordan lover og forskrifter skal tolkes, og hvilke rutiner som fungerer best mulig. Derfor nevner samtlige informanter at dette forvaltningsforumet har stått sentralt i løsningen av alle ulike problemstillinger som har dukket opp. Har det vært problemstillinger forumet i felleskapet ikke har funnet løsninger på, har det derifra vært mulig å løfte det videre opp til POD for å kunne få et svar. Informanter nevner også at de har inntrykk av at POD heller ikke har nok ressurser til å kunne være behjelpelig med å gi svar på ulike problemstillinger (I3), som fører til at ingen har kapasitet til å gi svar på enkelte hendelser. Informanten understreket at dette ikke er positivt for publikum.

### **Utforme en visjon og strategi**

Kotter (2012) argumenterer for at en tydelig visjon for endring er av stor betydning av tre grunner. For det første bidrar en klar visjon til å synliggjøre hovedårsaken til endringen samt retningen man ønsker å ta. For det andre vil en tydelig visjon bidra til å motivere de ansatte til å gjennomføre tiltak og å strekke seg lengre, selv om endringene kan være ukomfortable for deres jobbsituasjon. For det tredje vil en tydelig visjon bidra til å samle og koordinere alle involverte på en rask og effektiv måte. Brønn og Arnulf (2019) har i sin bok identifisert noen kjennetegn ved en god visjon. Deriblant at visjonen kan sees på som et mentalt bilde av fremtiden, som skal bidra til at det skal oppleves meningsfullt for å kunne gjøre det best mulig på jobben.

Visjonen for denne endringen og implementeringen virker å være litt todelt. På den ene siden virker visjonen å gjøre tjenester mer tilgjengelig for publikum. På den andre siden virker det å gjøre saksbehandlingen lettere og mer automatisert (I1). Andre føler på at visjonen ikke oppfattes helt likt blant ansatte, hvor det oppleves at ansatte er skeptiske og tenker at man



kanskje får et halvferdig produkt som ikke er så bra til å begynne med. Samtidig har andre troen på at sluttproduktet vil bli bra. Dette bygger nok ifølge I4 på at erfaring tilsier at enkelte systemer som har vært lansert tidligere har blitt lansert litt halvveis. Men I4 understreker også at flertallet er positive, og tror det er en god visjon rundt denne endringen. Slik Brønn og Arnulf (2019) understreker skal visjonen illustrere det mentale bildet, noe jeg har oppfatning av at samtlige informanter har i denne prosessen. De vet at slik systemene var da, var det kun mulig å få til noe som var enda bedre, hvor de var innforstått med at det første produktet nødvendigvis ikke var en bedre løsning, men visjonen var at sluttproduktet ville heve nivået på dagens våpenforvaltning.

Slik I6 beskriver så har det ikke vært utarbeidet en spesifikk visjon for dette prosjektet, men prosjektgruppa hadde heller på forhånd utarbeidet noen overordnende mål. Disse målene er:

- En digitalisert våpenforvaltning hvor de som fyller vilkårene får innvilget sine søknader uten opphold, mens søknader der det er tvil om vilkårene er oppfylt stoppes og går til manuell behandling.
- En brukervennlig løsning som er effektiv for søkere, næringslivet og politiet.
- Et nytt våpenregister med funksjonalitet som understøtter kontrollvirksomhet, styring og behov for statistikk
- Kostnadseffektive løsninger.

Informantene ga noe tvetydige svar rundt spørsmål om det forelå en lik visjon rundt denne endringsprosessen. Likevel bygde de fleste svarene på enten et eller flere av disse målene, noe som belyser at det forelå til en viss grad en lik forståelse og situasjonsbevissthet omkring hva endringene skulle føre til.

### **Kommunisere visjonen**

En visjon vil være verdiløs om en ikke klarer å kommunisere den ut til alle involverte. Har man en kort og tydelig visjon vil det også være lettere å spre den, slik Kotter (1995, s.5) hevder: *“If you can’t communicate the vision to someone in five minutes or less and get a reaction that signifies both understanding and interest, you are not done”*. Når visjonen ikke er skrevet ned i stein og er klar og tydelig, er det vanskelig å kommunisere den. Dette er noe intervjuene omkring denne tematikken bærer preg av. Som nevnt var det ulike oppfatninger rundt visjonen til denne digitaliseringen. Samtidig lå visjonen som en underliggende faktor gjennom hele første linjen av våpenforvaltningen. Den gamle måten å saksbehandle på, samt

et utdatert våpenregister som «*ikke snakker med noe annet*» (I4), har for noen vært den store stygge ulven. Dermed når det for første gang ble nevnt at en digitalisering på dette feltet var igangsatt, var visjonen allerede etablert. De visste at de ville få et bedre system, men visjonen i detalj virker å ha vært særdeles uklar. Det «mentale bilde» som Brønn og Arnulf (2019) referer til virker imidlertid å stå sentralt. Man kan anta at POD på et vis i denne endringsprosessen ikke trengte å prioritere ressurser rundt det å utarbeide og kommunisere en god visjon. For absolutt alle som jobber med våpenforvaltning har sittet ved skrivepulten sin og ventet på denne dagen. Når ellers alt rundt deg blir digitalisert, så blir det automatisk stilt forventinger til at det også skjer med arbeidsoppgaver hvor man virkelig ser behovet for det. Som flere nevner, så kunne ikke denne endringen kommet fort nok, hvor flere informanter henter til at det gjerne skulle ha skjedd for flere år siden.

## **5.2.2 Gjennomføring**

### **Fjerne hindringer**

Slik det ble redegjort for i teorikapitlet, så kan det være ulike hindringer eller barrierer som står i veien for å få til en endring. Av Kotter (2012) blir de fire største hindringene som gruppen vil stå ovenfor i en endringssituasjon være: strukturelle barrierer, ferdigheter, systemer og ansatte (Kotter, 2012).

I denne prosessen ser man ut fra data en rekke barrierer. For det første kan man se at informanter viser fram til flere tidligere forsøk på å få i gang en digitalisering fra bunnen. En informant hentyder til at de allerede i 2015 begynte å legge litt press på POD og argumentere for et behov for endring, da systemet allerede på den tiden var utdatert. I forsøk på å få til noe med POD, møtte de heller motstand og lite interesse til å forsøke å gjøre noe med dette. Som informanten understreker, er det vanskelig fra POD sin side også, da slike endringer er politisk styrte. 75% av budsjettet som er lagt av til prosjekter av POD er initiert fra ulike departementer, og resulterer i at det vil være umulig å kunne igangsette et slikt omfattende prosjekt uten å ha departementene med på endringen. Dette tyder på at det er utfordrende med en «bottom-up» tilnærming til endring i en slik offentlig etat, som kan sees på som en av barrierene.

I starten av denne endringsprosessen har det også vært noen negative holdninger. En årsak til dette kan være at flere informanter føler på dårlig informasjonsflyt, spesielt i fase 1 av dette prosjektet. Med systemer som lanseres uten noen forvarsel, og at ting kommer ut i media før

informantene selv fikk vite dette av ledelsen selv, har skapt frustrasjon. Noen er skeptiske da erfaring tilsier at ofte det første produktet som kommer i slike endringer alltid bærer preg av å være mangelfullt og tungrodd. Andre årsaker til at noen informanter selv forteller de har vært skeptisk, er knyttet til sikkerheten rundt saksbehandling. Om feil person får et våpen i hånden, kan dette få ufattelig konsekvenser. Det er dette noen av informantene er litt skeptisk til, at et datasystem skal kunne vurdere dette. Av informanter i POD blir det på den andre siden argumentert for at mennesker gjør flere feil enn et datasystem vil gjøre.

*«Det er kanskje noen som har vært litt skeptisk til hele dette med automatisk søknadsprosess. Jeg tror det er mer det at vi har vært veldig vant til å kontrollere hver søknad at man er litt redd for at ting skal kunne gå gjennom. Men menneskelig feil skjer oftere enn tekniske» (I3)*

Det Kotter (1995) nevner som den verste barrieren under en endringsprosess, er ledere som nekter å utføre endringer. Dette kan være at de mener det ikke er nødvendig, eller ser på det som en endring i feil retning. Hvorfor dette kan sees på som den verste barrieren bunner i at hvis lederne stiller seg imot endring, er det vanskelige å gå rundt de. Dermed er det særdeles viktig å ha kommunisert en god nok visjon tidlig i prosessen for å kunne få disse med på laget og for å overvinne hindringen. Dette er noe som ingen data tilsier har vært en barriere i denne prosessen. Hvorfor det er lite motstand kan en kanskje forklare med det en informant forteller. *«Vi føler vi har gått gjennom endringer kontinuerlig siden vi ble et nytt politidistrikt. Så det gjør vi hele tiden, og det er fordi vi har de holdningene om at vi alltid prøver å finne bedre måter å gjøre ting på, siden alt vi gjør allerede er veldig tungvint» (I4)*. Dette belyser at holdningene rundt endring er gode i politietaten, da søkelyset på å alltid levere det beste produktet, på en mest mulig effektiv måte står sentralt. Utsagnet bygger på flere informanter da de forteller at det stadig kommer nye forskrifter og retningslinjer de må rette seg etter. Data belyser videre at det er ingen som har følt på motstand eller at kollegaer har vist motstand, mer en generell skepsis som nødvendigvis ikke er en negativ ting, dette kan tvert imot heller tyde på at de har tatt en form for eierskap til systemene de jobber i, og er grunnleggende opptatte av å kunne løse de ulike problemstillingene best mulig.

Det kan være mange strukturelle barrierer i veien for en hindring. Noen ganger kan det skyldes at man er for vant med det vanlige organisasjonsdesignet, at man ikke ønsker å gå utenom dette, eller at man blir blind for andre alternativer. Noen ganger kan mellomledere se behovet for at organisasjonen må omstrukturere seg, men i frykt for ledelsen og

omorganisering tar de ikke tak i dette. Mangel på ferdigheter og kompetanse er også noe som kan være barrierer, altså at de endrer til nye systemer uten å tenke på at ansatte krever opplæring eller veiledning mot dette systemet. Dette igjen kan resultere i at systemet blir endret, men gamle arbeidsmetoder opprettholdes. Kotter (1995) viser til at noen ganger skyldes barrierene et gap mellom visjonen og egne sosiale barrierer, andre ganger skyldes det direkte strukturelle barrierer i organisasjonen.

## **Opplæring**

I konseptutvalget fra 2018 blir en av de største utfordringene rundt våpenforvaltningen skissert som mangelen på at saksbehandlerne har en organisert felles opplæring og samlinger på landsbasis med erfaringsutveksling. Data viser til at mangelen på opplæring rundt fase 1 av denne digitaliseringen ble av flere informanter kjent på som en stor frustrasjon. Ved spørsmål om informantene kunne beskrive opplæringsløpet var det svar som. «*Nei det var jo ingenting holdt jeg på å si, kom jo litt i etterkant*» (I2) mens andre forteller «*den var terningkast 1 kan man si. Det var rett og slett bare en politisk greie like før et valg. Sånn at den var jo ikke bra i det hele tatt*» (I4). Informantene uttrykker at de savner opplæring når slike ting blir lansert.

*«Det er jo det at de må komme med informasjon i forkant av at de lanserer noe. Det er jo litt dumt at når du sitter på telefonen og folk begynner å spørre om ting vi ikke har hørt om. Det blir litt feil»* (I5)

Andre informanter trekker også paralleller til at POD burde trukket lærdom fra endringen som kom med pass og id for noen år siden, hvor de hadde utarbeidet en opplæringspakke som ble lansert med det nye pass- og id-systemet istedenfor å ende opp med at alle 12 distriktene må sørge for egen opplæring, som resulterer i mange ulike rutiner og måter å saksbehandle på. En informant uttrykker at man muligens ville lykkes bedre med en opplæringspakke og rutiner ved lanseringen av fase 1. Da ville man muligens lykkes bedre med både å selge inn det nye systemet til ansatte, men også i forhold til saksbehandlingstiden og den usikkerheten som dette skapte. Ifølge informantene fra POD er dette rundt opplæring noe som er tatt tak i frem mot lansering av fase 2, der det er etablert en egen rådgiverstilling som skal fungere som et bindeledd mellom politiet og POD. Denne rådgiveren skal sørge for å opprette rutiner og instruksjoner for opplæring med det nye systemet. Slik vil de gi opplæring til «superbrukere» i distriktene, slik at de vil kunne ha kompetansen til å lære videre. Inntrykkene jeg har fått fra informantene var at POD på sin side ikke så på fase 1 som en spesiell stor endring, og at det

derfor ikke krevdes noen form for rutiner da det kun var slik at saksbehandlerne mottok søknader i websak istedenfor i hånden. Dette kan tyde på en liten misforståelse, da det fra saksbehandlerne sin side har vært et stort savn med opplæring og retningslinjer. Rundskrivnet som ble sendt ut før jul 2022 burde absolutt blitt sendt ut med lanseringen av fase 1, da denne lanseringen kombinert med ny våpenlov og forskrift bydde på en del utfordringer i forholdt til problemløsning.

### **Etablere kortsiktige mål**

Kotter (1995) argumenterer for at en organisasjon rask vil kunne miste momentum og kontinuitet under en endringsprosess om det ikke foreligger noen kortsiktige mål underveis. Disse kortsiktige målene bør ifølge Kotter (2012) være:

1. De er synlige, hvor store grupper selv kan se om resultatene er ekte eller kun oppskrytte.
2. De er entydige.
3. De er henger klart i sammen med det langsiktige endringsmålet.

Slik det kom fram fra intervjuene har det ikke vært etablert noen spesifikk visjon, men heller noen mål. Det overordnede målet med våpenforvaltningen er at politiet skal ha kontroll med og forebygge ulovlige handlinger og ulykker ved bruk av skytevåpen i Norge. Derfor vil det overordnede målet med denne prosessen være å forbedre denne forvaltningen. Under dette har prosjektgruppa også utarbeidet noen mål for å kunne oppnå de overordnede målene, samtidig som man skal kunne oppnå målet om å tilby bedre publikumstjenester, som var et målene av nærpolitireformen jf. Prop. 61 LS (2014–2015).

Arbeidsgruppen i konseptutredningen fra 2018 utarbeidet også tre målsetningen som bør gjelde for våpenforvaltningen (POD, 2018):

- Økt samfunnssikkerhet gjennom styrket kontroll over tilgangen til våpen og ammunisjon, herunder bedre utnyttelse av våpenforvaltningens potensial i det kriminalitetsforebyggende arbeidet.
- Effektivitet og kvalitet i politiets våpenforvaltning.
- Høy publikumstilfredshet med våpenforvaltningen.

Gjennom intervjuer med saksbehandlerne kommer det fram at det det ikke har eksistert noen klare målsetninger for dem. De er innforstått med hva det nye systemet skal forbedre, altså

en mer brukervennlig opplevelse i møte med våpensøknader. Saksbehandlerne forteller heller om deres egne målsetninger som å alltid forsøke å etterstrebe å holde saksbehandlingstiden mest mulig nede. Informantene forteller også at de føler de ikke har vært med på selve prosessen, og derfor ikke vet noe om målsetningene, men de skjønner det store bildet og målsetningene rundt dette.

*«Og om de har hatt noen mål, så er selvfølgelig målet å få en brukervennlig versjon og en som også fungerer for oss saksbehandlerne» (I5).*

Ved at dette prosjektet er delt inn i to ulike faser, kan man på et vis se på fase 1 som ett sett av delmål og fase 2 som det store målet. Likevel fremkommer det fra intervjuene at informantene ikke kjenner på noen form for mestring før helhetsbildet er komplett. De går mer og venter på at fase 2 skal lanseres enn at de føler de har oppnådd noen målsetninger for del 1. Politiet har klart å innfri målet om å kunne sende inn søknader digitalt, som nok har betydd at en del av publikum er mer tilfreds. Informantene argumenter også for at det er særdeles viktig med høy publikumstilfredshet, for da vil det kunne få følgeeffekter som at færre oppsøker og kontakter politiet. Dette er positivt i den grad at det er ressursbesparende og gir rom for å bruke mer tid på andre oppgaver. Likevel er saksbehandlingstiden nå like lang, og ofte lengre, så akkurat hvor tilfreds publikum er med dette, er vanskelig å måle. Men en antakelse er at publikum likevel er mer fornøyd da det fra deres side kreves mindre innsats for å søke om våpen, mens det nå kreves mer innsats fra saksbehandlerne. Dermed er de kortsiktige målene, og det Kotter argumenterer for, gevinsten med slike målsetninger borte. Likevel tyder all data på at de involverte informantene ikke var særlig opptatt av dette. Det å kunne tilfredsstille publikum veier tyngre enn at deres arbeidsoppgaver blir lettere, og som nevnt tidligere kan det bare bli bedre. Derfor er motivasjonen like høy selv om målene er noe uklare i første linjen.

For å vise en oversikt over saksbehandlingstider, har jeg valgt ut fire ulike distrikter i Norge. Ved intervjuene mottok også informantene spørsmål om hvilke faktorer det er som gjør at noen distrikter har mye lengre saksbehandlingstid enn andre distrikter. Her ble det argumentert for at det foreligger ulike ressurser i de ulike distriktene. Noen distrikter mottar også flere søknader enn andre. Til felles nevner alle distrikter at saksbehandlingstidene har gått opp siden implementeringen av fase 1. Under ligger en tabell som viser saksbehandlingstider for våpentillatelse, som er hentet ut fra politiets egen hjemmesiden ved tre ulike tidspunkt i 2023. Slik det framkommer ut fra tabellen har ikke saksbehandlingstiden i noen distrikter avtatt noe særlig, men heller økt.

Politidistrikt	Saksbehandlingstid jaktstøknader 11.01.2023	Saksbehandlingstid jaktstøknader 22.03.2023	Saksbehandlingstid jaktstøknader 01.05.2023
<b>Finnmark</b>	1-2 uker	2-4 uker	2-4 uker
<b>Troms</b>	8-10 uker	2-4 uker	4-6 uker
<b>Nordland</b>	3 uker	5 uker	9 uker
<b>Sør-Øst</b>	2-3 uker	2-3 uker	4 uker

Tabell 4 - Saksbehandlingstider i ulike politidistrikter. Hentet fra: politiet.no

Faktoren med lang saksbehandlingstid kan også sees gjennom det Røvik (2007) referer til som virusteorien, og inkubasjonstid. Inkubasjonstid er altså tiden det tar før et individ blir smittet av et virus, til en opplever symptomene. Altså fra tiden du blir eksponert for eksempelvis covid-19 viruset til symptomene er merkbare. Røvik argumenterer for at dette også var overførbart til organisasjonsteorien. Som i dette tilfellet kan være en antakelse om at det er fra fase 1 ble lansert til saksbehandlingstiden er gått betraktelig ned, og man ser resultater. Derfor kan man anta at lange saksbehandlingstider er et resultat av at politiet befinner seg innenfor en inkubasjonsperiode frem til man tydelig kan begynne å se at de lange saksbehandlingstidene avtar. Dette er noe som også kan bekreftes av Kirkhaug (2017) da at en organisasjon vil under en endringsprosess kunne kjenne på en «rekonvalesensfase», som er fasen under en endring hvor organisasjonen behøver tid for å kunne tilvenne seg, og opparbeide trygghet omkring nye rutiner, arbeidsformer og atferd. Under denne fasen argumenterte Kirkhaug (2017) for at organisasjonen vil kunne kjenne på lite framgang og mye forvirring rundt arbeidsmetoder. På grunn av dette vil det også ta tid før disse nye rutinene blir ordentlig implementert i arbeidshverdagen og organisasjonen kan øke produksjonen. Slik data peker på at kan det være tilfellet i denne fasen mellom fase 1 og 2 der det er mye forvirring, lengre saksbehandlingstid og nye rutiner som enda ikke er inkorporert.

### 5.2.3 Nedfrysning

#### Å ikke ta seieren på forskudd

Sluttfasen i en endring kan være uklar, og endringsprosessen er ikke ferdig selv om et produkt er lansert. Kotter (1995) argumenterte for at det å ta seieren på forskudd er det som tar vekk momentum fra endringsprosessen. Han argumenterer heller for at man skal ta de små seirene som en motivasjon for å yte enda mer. Denne oppgaven omhandler kun digitaliseringen av jaktvåpensøknader, som er hovedprioriteten å digitalisere i første omgang siden det er denne kategorien søknader som Politiet saksbehandler flest av. Men når denne prosessen er oppe og går, vil POD fortsette med å digitalisere konkurransevåpensøknadene, og slik vil de fortsette til alt som er hensiktsmessig å digitalisere innenfor våpenforvaltningen er gjennomført. Slik sett er denne fasen med jaktvåpen kun begynnelsen, og derfor kan man ikke senke garden når fase 2 er lansert. I prosjektgruppa ser man at ved å jobbe smidig, vil man treffe godt under dette punktet. Ved å jobbe smidig med scrum har man mange små sprinter, der man innenfor et gitt tidspunkt jobber intensivt med et spesifikt produkt. Når sprinten er over, analyserer man alt hva som gikk bra, hva som gikk dårlig, og hva det må jobbes mer med. Ved en slik arbeidsmåte vil man få en rask respons på hvilke områder som krever flere ressurser, og om det som utarbeides fungerer. Dette kan også bekreftes med det informantene forteller, at de til enhver tid er åpne for å finne nye løsninger og arbeidsmetoder for å kunne effektivisere seg, og gjøre arbeidet bedre.

Slik det framkommer fra intervjuene har det så langt ikke vært noen feiringer. «*Vi er nok litt i standby med å vente på resultatet*» (I4) og «*Føler ikke det har vært nødvendig. Det er nok mere med det her som vi fikk at det har vært mere snakk om å ikke juble, men heller forsøke å dempe frustrasjonen og se nytten av det. Vi har dessverre ikke feiret det, men heller ikke vært supernegativ da vi ser behovet*» (I2). En annen informant uttrykker også at det ikke er rom eller tid for feiring i førstelinjen, for det er en følelse av at man alltid ligger litt etter, over alt. Så ved en oppnådd målsetning på et punkt, må man gå videre til et annet punkt hvor man ligger bakpå. Dermed understrekes det at det ikke er noe å feire. Mange av saksbehandlerne som jobber med våpenforvaltning jobber også med pass og id. Så etter det som blir omtalt i Norge som en «passkrise» etter pandemien, har en del av våpenforvaltningen havnet i andre rekke. Dette skyldes lange saksbehandlingstider i flere distrikter. Men slik som informanten understreker, har de «*satt alle klutene til i januar*» (I3) for å kunne få ned saksbehandlingstidene. Dette illustrerer godt det en annen informant ytret angående det at



man alltid henger etter på et punkt, når man i dette tilfellet har kommet seg gjennom passkrisen.

### **Å forankre endringene som en del av kulturen i organisasjonen.**

Det åttende og siste steget i Kotters endringsmodell omhandler det å forankre endringene slik at de blir en del av kulturen i organisasjonen. Om ikke organisasjoner evner å institusjonalisere seg, er det en stor sannsynlighet for at de havner tilbake til gamle rutiner og vaner. Dette trinnet er viktig for å kunne sørge for at endringen blir implementert både i organisasjonens strukturer, systemer og prosesser, på en måte som gjør de varige og effektive. For å få dette til kreves det at lederne etablerer klare retningslinjer og mål for endringen, og at de sørger for at alle ansatte er klare over hva som forventes av dem. Under dette punktet er det i tillegg viktig å sørge for at endringen blir evaluert og tilpasset etter behov, slik at organisasjonen kan fortsette å utvikle seg og tilpasse seg endrede forhold i fremtiden

Når denne oppgaven skrives og analyseres, har kun fase 1 av 2 i denne digitaliseringsprosessen blitt lansert. Etter mange forsinkelser er prosessen fortsatt kun i pilotfasen av del 2. Derfor er det litt tidlig å kunne se på hvordan organisasjonen har forankret endringene. Likevel vil jeg forsøke å se ut fra intervjuene hvordan de opplever at endringene omkring fase 1 er blitt forankret til en del av den nye arbeidshverdagen.

Ved spørsmål om informantene har falt tilbake til gamle rutiner å jobbe på, får man litt ulike svar. Noen poengterer «*at vi har egentlig ikke noe valg*» (I1) som bekrefter det Appelbaum (2012) argumenterte for i endringsprosesser som inneholdt endringer hvor det var umulig å falle tilbake til gamle rutiner. Dette tilfellet kan man se her hvor det nye systemet å saksbehandle på er den eneste måte å jobbe etter. Dette vil man også kunne anta at man i enda større grad vil se tilfellet når et helt nytt saksbehandlingssystem og jegerregistret skal lanseres ved fase 2. På den andre siden uttrykker andre informanter at de igjen ikke ser på endringen som en spesiell endring da man fortsatt saksbehandler noe likt. Som flere av informantene forteller er fase 1 kun en «digital postkasse», så selve endringen oppleves ikke omfattende. Men det er en del ulike meninger mellom distriktene. Noen uttrykker at de sliter med å få inn nye rutiner på å registrere de digitale søknadene fortløpende. Noen distrikter uttrykker også at de er litt «avventende» med å etablere omfattende rutiner da de har blitt sagt at blink, som er det nye saksbehandlingssystemet, skal lanseres denne våren. De ønsker ikke å bruke ressurser på både å utarbeide, men også lære seg enda flere nye rutiner. Andre uttrykker at de jobber likt

som før fase 1, bare at ting har blitt enda mer tungvint med flere steg for samme saksbehandling. Men også her skinner det igjennom at selv om det er tyngre, er det lettere for publikum, noe som ansees som en liten «gulrot» innimellom alt slitet med ulike register som ikke jobber på lag med hverandre. Innsamlet data peker også på hvordan alle informantene fortsatt holder motivasjonen oppe. Endringene som har kommet så langt viser at de har klart å forankre det allerede, og vet at dette er den nye måten å jobbe på. Selv om ting tar lengre tid, understreker flere informanter at det også har kommet mye bra ut av denne endringen, slik som at arkivet digitaliseres som gjør at politiet oppnår en mye høyere grad av notoritet, samtidig som det frigjør masse oppbevaringsplass på stasjonene.

### **5.3 Sentrale funn opp mot Lewins 3-steg**

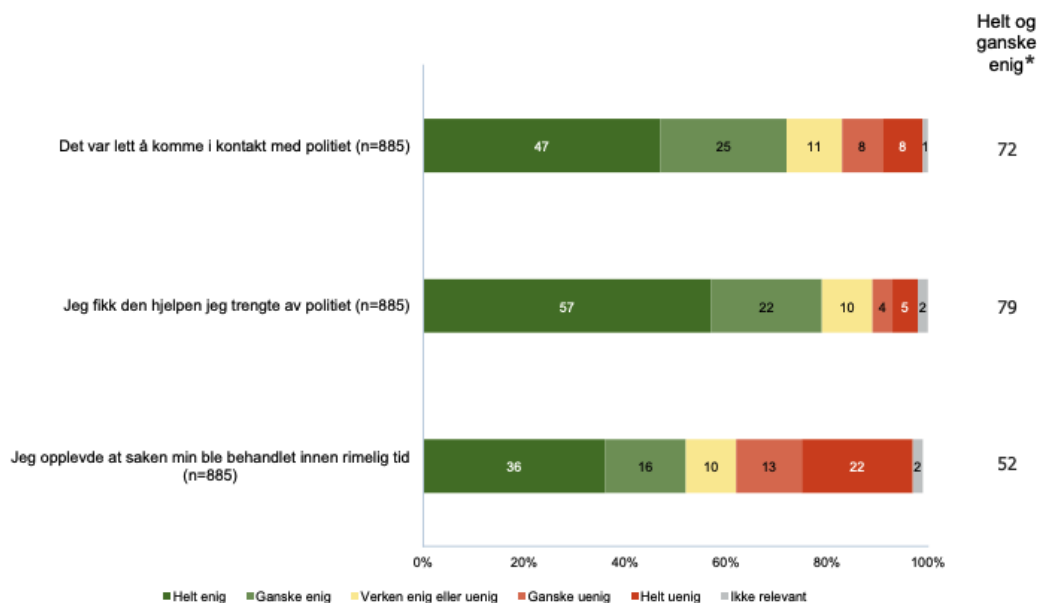
*Opptiningsfasen* ble i teorikapitlet nevnt som en fase som det ofte legges mer vekt på enn selve gjennomføringen. Det data belyser er at politiet var klar for en endring, og kan med dette dra en antakelse om at det ikke krevdes store ressursene for å innfri denne fasen i denne casen. Samtlige informanter satt med den samme følelsen om at denne endringen både var viktig, riktig og god. Det data belyser fra *gjennomføringen* av denne endringen er at det virker som informasjon knyttet til prosjektet varierer fra distrikt til distrikt. Noen distrikt hadde på forhånd fått vite når fase 1 av digitaliseringen skulle bli lansert, men i andre distrikt var dette noe som kom over natten. Noen distrikt virker også å sitte på mange spørsmål, og har funnet ut at de bare må sitte i ro i båten til noe skjer. Mens andre distrikt igjen sitter på mye informasjon om prosjektets faser og framtid, som tyder på at informasjonsflyten på tvers av distriktene oppfattes å være noe mangelfull. En antakelse er at samtlige distrikter ville tjent på å motta jevnligere informasjon underveis i prosessen. Dette vil kunne hjulpet med å holde motivasjonen og kontinuiteten oppe i en slik lang endringsprosess. Nå har distriktene stått i en situasjon i over 1.5 år der de venter på fase 2, uten å vite noe spesifikt når ting skal skje. Data viser til at det har vært god kommunikasjon og informasjonsflyt på tvers av prosjektgruppa, der ingen opplever at det har vært utfordringer knyttet til denne faktoren. Saksbehandlerne og de som jobber innenfor våpenforvaltning innenfor de aktuelle distriktene føler også på god informasjonsflyt på tvers av distriktene. Det som tyder på en svakhet i denne prosessen, er informasjonsflyten fra prosjektgruppa til distriktene.

Et annet sentralt funn som man ser gjennom intervjuene med informantene, er tidspunktet for lanseringen av fase 1. Flere mener at dette produktet ble lansert litt for fort og tidlig i forhold til hvordan stien så ut videre. I2 forteller at «*jeg mener at denne digitaliseringen ble lansert*

*litt for tidlig før selve løsningen ble klar. Tror det har vært et stort press mot å komme med en digitalisering og nå måtte noe leveres også ble det som det ble». Andre informanter bekrefter også dette med at det politiske spillet muligens hadde litt for stor påvirkning på denne fasen. På den andre siden forteller imidlertid informantene fra prosjektgruppa at denne fasen ikke var politisk styrt. Det var fra starten av kun meningen å sette søkelys på fase 1, lansere denne for deretter å begynne utviklingen av fase 2. Informantene understreker også her at om de hadde visst hvor tungrodd denne løsningen var, ville de holdt igjen og forsøkt å lansere noe bedre. Dette momentet kan kaste lys over antakelsen om dårlig informasjonsflyt mellom POD og politiet, da det foreligger vidt forskjellige antakelser om prosjektets gang. Da fase 2 ennå ikke er lansert, er det for tidlig å dra noen antakelser omkring *nedfrysningen*. Likevel uttrykker informantene at etter «stormen» med innsendinger av våpensøknader har roet seg. Er de mer fornøyd med slik denne «digitale postkassen» er fremfor det gamle varianten. Selv om saksbehandlingen er mer tidkrevende, opplever informantene at det er bedre flyt og notoritet i våpenforvaltningen.*

### **5.3.1 Publikums inntrykk av politiet i forbindelse med våpentillatelse**

Hvert år gjennomfører politiet en egen innbyggerundersøkelse for å kartlegge publikums oppfatning av politiet. I undersøkelsen fra året 2022 fikk også deltakerne spørsmål knyttet til kontakt med politiet i forbindelse med våpentillatelse. Blant de som har vært i kontakt med politiet på dette saksområdet, opplever 79% at de fikk den hjelpen de trengte. Hele 72% opplever at det er lett å komme i kontakt med politiet. Et interessant tall i denne undersøkelsen er at det kun var 52% som opplevde at saken deres ble behandlet innen rimelig tid og 35% som opplevde at den ikke ble behandlet innen rimelig tid. Disse tallene kan tyde på at ved lanseringen av fase 1 opplever publikum at det er mye lettere å komme i kontakt med politiet. Som nevnt i denne studien, er dette kun en digital postkasse som har medført lengre saksbehandlingstider, noe som bekreftes av at 35% mener at det tar for lang tid. Likevel var et av målene med å skape et mest mulig brukervennlig produkt. Dermed peker denne dataen på at dette kan tolkes som et vellykket produkt, da 72% opplever det som lett å komme i kontakt med politiet på dette saksområdet.



Figur 6 - Publikums oppfatning av kontakt med politiet i forbindelse med våpentillatelse. Hentet fra: Politiets innbyggerundersøkelse 2022

Informantene forteller at man også rimelig tidlig etter at denne prosessen ble implementert, så en betraktelig økning i antall søknader om ervervelse av våpen. En av årsakene til dette kan man anta være, at ved å gjøre det digitalt vil flere og flere søke, da det er mindre bryderi. Når dette digitale systemet fungerer slik det er tiltenkt, vil det kunne godkjenne søknader automatisk på personer som ikke har noen merknader i noen registre samt har vedlagt all informasjon. Dette resulterer i at det vil bli betraktelig kortere behandlingstid, samtidig som det frigjør mye arbeid hos saksbehandlere som heller kan konsentrerer seg om andre arbeidsoppgaver. Derfor vil man kunne forvente at grafen som omhandler opplevelsen av saksbehandlingstid vil øke med årene hvis publikum er fornøyd med dette. Et annet interessant funn er også at politiet opplever at andelen avslag på våpensøknader har økt betraktelig etter denne tjenesten ble digital. Dette reflekterer de rundt kan ha sammenheng med at det nå kreves mye mindre innsats for å søke, som igjen resulterer i at flere forsøker å se om de får søknaden innvilget. Årets versjon av innbyggerundersøkelsen er den første som inneholder data knyttet spesifikt til publikums oppfatning av kontakt med politiet i forbindelse med våpentillatelse. Derfor vil det i framtiden være interessant å se på utviklingen av denne statistikken. En statistikk som man etter en lansering av fase 2 vil kunne forvente endres, som man igjen vil kunne anta vil føre til bedre omdømme og tillit blant politiet.

## 6 Avslutning

Denne studien har forsøkt å belyse *hva som var bakgrunnen for digitaliseringen, og hvordan implementeringsprosessen så langt forløpt og hva som kan forklare den*. Funn fra studien belyser at dette er en endring som har vært ønsket i lang tid. Slik flere av informantene har formulert, kunne ikke denne endringen komme fort nok. Dermed har denne endringsprosessenes båret preg av høy motivasjon for å gjennomfør endringer, som har resultert i at det er registrert lite motstand så langt. Til tross for dette kan man ikke forstå denne implementeringen i lys av hypotesen som «rask tilkopling». Dette er det flere årsaker til. For det første har data fra saksbehandlere i våpenforvaltningen belyst at det har vært mangelfull informasjonsflyt og opplæring omkring fase 1 av implementeringen, som studien trekker frem som en av de største utfordringene. Videre belyser data fra informantene i POD at det er det juridiske som har vært den største hindringen for at fase 2 ennå ikke har blitt implementert. Da diverse godkjenninger av GDPR og annet personverntjenester er tidskrevende årsaker. På bakgrunn av dette er det firkoplingsperspektivet som best kan belyse implementeringsprosessen, da fokuset i første omgang var å kunne tilby publikum en digital tjeneste som egentlig kun var en digital postkasse. Dette medførte merarbeid for saksbehandlerne, som igjen resulterte til lengre saksbehandlingstid. Hva som vil skje fremover er derfor også et åpent spørsmål. Men basert på mine funn kan man dra noen antakelser. En ser at prosessen har vært forsinket ved flere anledninger, men nå har tjenesten blitt kjørt som pilot, noe som kan antyde at en nasjonal lansering begynner å nærme seg. Det at POD også har benyttet seg av tjenestedesign som tilnærming, kan være en forklaringsfaktor for hvorfor endringen bærer preg av frikopling. Da dette er en mer ny-institusjonell tilnærming til endring, enn politiets egen prosjektmodell, som er en mer rasjonell tilnærming. Derav var det noe forventet at denne prosessen bærer mere preg av frikopling enn en rask tilkopling, da systemet trenger tid til å utvikle seg, som er essensen i å jobbe smidig.

Endringsprosessen kan videre sees gjennom alle de tre ulike organisatoriske perspektivene. Det som ser ut til å ha utløst denne endringen virker blant annet å være en «tvungen isomorfi», som kan best forklare initieringen til en digitalisering. Data belyser at politiet alltid har et ønske om å ha en kontinuerlig forberedning av deres tjenester. I dette tilfellet har man sett hvordan politiet både har opplevd indre og ytre press til å inkorporere seg nye endringer. Hvor tjenestedesign i tillegg også er en innovasjonsform som er veldig i tiden og derfor nærmest en naturlig løsning. Publikum ønsker flere digitale løsninger for å gjøre deres hverdag lettere, og staten setter høyere krav til at offentlige organisasjoner følger med på

digitaliseringstrenden som ellers er i samfunnet nå. Studien peker også på at det i politiet er vanskelig å initiere endringer fra bunnen, noe informantene bekrefter også er tilfellet generelt. Det blir argumentert for at det er POD som beslutter hvilke områder som det skal gjennomføres endringer på, hvorav mange av beslutningene også kommer fra Justis- og beredskapsdepartementet, da det er de som bevilger penger til slike prosjekter. Dermed kan en se flere instrumentelle trekk som også får frem viktige elementer ved denne prosessen, blant annet ved at oppdraget var klart formulert, og det var at våpenforvaltningen skulle digitaliseres i høyest mulig grad; hvor jaktvåpen var første prioritet. Videre bærer også beslutningen preg av en hierarkisk beslutningsprosess med en top-down tilnærming. Etersom Politidirektoratet mottok en marsjordre fra Justis- og beredskapsdepartementet, med et oppdrag om å digitalisere fase 1 innen tidsfristen satt til 1. september 2021.

Ved å forstå endringen i lys av flere perspektiv har jeg fått et nyansert bilde av hvorfor denne endringen ble initiert, og hvorfor prosessen så langt har forløpt slik den har. For det første var det en direkte beslutning fra Justis- og beredskapsdepartementet om å implementere denne endringen, som et resultat av en tidligere våpenforvaltning med flere mangler. For det andre viser data til hvordan den indre kulturen har presset på for å få til en endring i lang tid. For det tredje kan en også se endringen som et forsøk fra politiet på å vise at organisasjonen er opptatt av å følge trendene og være oppdaterte.

Oppsummert kan det sies at digitaliseringen i politiet har vært et resultat av et samspill mellom flere faktorer, inkludert teknologiske, organisatoriske, kulturelle og samfunnsmessige forhold. En helhetlig forståelse av digitaliseringen i politiet kan bidra til å utvikle mer treffsikre strategier og tiltak som tar høyde for både de rasjonelle, institusjonelle og ny-institusjonelle faktorer som påvirker resultatet av digitaliseringen i våpenforvaltningen. Det er naturlig å anta at POD mot lanseringen av fase 2 trekker lærdom fra erfaringene de har høstet ved lanseringen av fase 1. POD pekte på at fase 2 ikke har vært forsinket på grunn av implikasjonene ved fase 1, likevel uttrykker de at om de hadde visst om konsekvensene fase 1 medførte ville de ventet. Derfor vil man kunne dra en antakelse om at også merarbeidet som kom med fase 1 har påvirket lanseringen av fase 2. Betydningen av å skille mellom behov og løsninger, vil også være viktig å fokusere på i framtiden. Derfor er det utslagsgivende at politiet fortsetter å tilpasse seg og å utnytte teknologien, slik at de kan møte de stadig skiftende behovene som samfunnet vil stille og på denne måten sikre en effektiv og bærekraftig digital transformasjon i politietaten.

## 6.1 Videre forskning

Jeg vil avslutningsvis peke på en mulig svakhet ved denne studien, som handler om at studien ble gjennomført litt for tidlig, da del 2 av denne digitaliseringen ennå ikke har blitt lansert. Det er kun i to distrikter at del 2 er blitt kjørt pilot. Tilbakemeldingene POD har fra disse er at det virker som prosessen har fungert godt, og at det kun er det juridiske som gjenstår før en kan lansere del 2 nasjonalt. I likhet med mange nordmenn trodde også jeg i starten at denne prosessen var blitt heldigital, det var dette som utløste nysgjerrigheten min for å studere denne prosessen. Dette har resultert i at intervjuene har vært preget av at det kun er fase 1 som informantene har kunne tatt utgangspunkt i, i besvarelsen av spørsmålene. Selv om prosjektet ikke er fullstendig gjennomført ennå, har det vært vel så interessant å kunne se hvordan endringsprosessen så langt har blitt erfart av de involverte. I denne studien har jeg kun anvendt den teorien som har vært mest sentral på dette masterprogramkurset. Det ville derfor vært interessant å gjennomføre en lignende studie ved bruk av annen sentral teori, som da antageligvis ville belyst andre sider av denne casen. Det kunne også vært spennende å løfte frem metoden som har blitt anvendt i denne endringsprosessen. Å studere nærmere hvorfor valget falt på tjenestedesign fremfor å bruke deres egen prosjektmodell, kunne belyst flere sider med denne endringsprosessen. Avslutningsvis kunne det også tenkes at det ville vært interessant å få gjennomført en kvantitativ studie, med et bredere og større utvalg, og hvor publikum også burde vært inkludert. Så vil det bli spennende når fase 2 blir lansert nasjonalt, og følge med på fremtidige innbyggerundersøkelser hvordan politiet scorer på statistikken omkring våpentillatelse.

## Referanseliste

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Andersen, S. S (2013) *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utg) Oslo: Fagbokforlaget
- Andersen, B., Kvalheim, E, V. & Volden, G, H (2016) Prosjektmodeller og prosjekteierstyring i statlige virksomheter. Concept-rapport nr 50. [https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT\\_50\\_norsk\\_web.pdf/bc68f43d-262a-40d1-b9c9-dfeaff26d1a5?version=1.0](https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT_50_norsk_web.pdf/bc68f43d-262a-40d1-b9c9-dfeaff26d1a5?version=1.0)
- Ansell C., Boin A., og Farjour M. (2015). Dynamic Conservatism: How Institutions change to remain the same. I Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies Research in Sociology of Organizations, (2015) Volume 44, 89-199.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1990). *Makten att reformera: intressen, institutioner och näringspolitik*. Carlssons.
- Brunsson, Nils (2006) *The Organization of Hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. København: Copenhagen Business School Press
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., p. 390). Fagbokforlaget.
- Buchanan, & Bryman, A. (2011). *The SAGE handbook of organizational research methods*. Sage.
- Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11–18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- Burnes. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Christensen, T. (1994). *Politisk styring og faglig uavhengighet*. Oslo: Tano,
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P. & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clegg, S.R., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2005) *Managing & Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. London: SAGE
- Cummings, T. G. and Huse, E. F. (1989) *Organization Development and Change*, 4th edition. St Paul, MN: West Publishing.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>



Czarniawska, B., & Sevón, G (2011). Translating Organizational Change (Vol. 56). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110879735>

Dalen, M (2011) *Intervju som forskningsmetode*. En kvalitativ tilnærming (2.utg) Oslo: Universitetsforlaget.

Digdir (2017) Politidirektoratet: Nytt politiet.no.  
<https://www.digdir.no/medfinansieringsordningen/politidirektoratet-nytt-politietno/989>

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), s. 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dingsøy, T., Bjørnson, F. O. & Sporse, T. (2021) Organisering av digitaliseringsprosjekter. Consept arbeidsrapport 2021-1  
[https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262021752/Organisering+av+digitaliseringsprosjekter\\_endelig\\_4.pdf/833d96f4-81c8-b3af-f874-2133c84dc1a7?t=1616410093963](https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262021752/Organisering+av+digitaliseringsprosjekter_endelig_4.pdf/833d96f4-81c8-b3af-f874-2133c84dc1a7?t=1616410093963)

Direktoratet for økonomistyring (2019) Dybdeevaluering av utredninger av statlige tiltak Gjennomført på oppdrag fra Direktoratet for økonomistyring (DFØ).  
<https://dfo.no/fagomrader/utredning-og-analyse-av-statlige-tiltak/dybdeevaluering-av-utredninger-av-statlige-tiltak>

Iden, J., Danilova, K. B., & Osmundsen, K. S. (2022). *Digitaliseringsledelse* (1. utgave.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave.). Fagbokforlaget.

Johnsen, E., Vanebo, J. O., Valstad, S. J., & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv* (p. 286). Universitetsforlaget.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag

Justis- og beredskapsdepartementet (2021) Supplerende tildelingsbrev nr.7 Ny digital våpenforvaltning

Kanter, R. M., Stein, B. & Jick, T. (1992) *The Challenge of Organizational Change*. New York. The Free Press

KS (2019) Tiden er inne for tjenestedesign? *Innføring for kommunale innovasjonsprosesser*  
<https://www.ks.no/contentassets/95012b87175744bdbdeac08893c93402/idekatalogen.pdf>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (pp. XII, 194). Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1995) Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review (May-June 1995) <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency* (pp. XII, 196). Harvard Business Press.

Kommunal- og distriktsdepartementet (2019) Én digital offentlig sektor.

*Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025.*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>

KPMG (2020) Hindre for digitalisering av forretnings- prosesser. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/cfe173cda0ee461d8aab7ed0eaf5360c/hindringer-for-digitalisering-av-forretningsprosesser.pdf>

Kullmann, T. (2021) Fem utfordringer knyttet til implementering av standardløsninger for HR. [https://www.ey.com/no\\_no/workforce/fem-utfordringer-knyttet-til-implementering-av-standardlosninger-for-hr](https://www.ey.com/no_no/workforce/fem-utfordringer-knyttet-til-implementering-av-standardlosninger-for-hr)

Lewin, K. (1951). Field theory in social science: *selected theoretical papers* (Vol. 1135, pp. XX, 346). Harper & Brothers.

Meyer, J. W. & Rowan, B (1991) *Institutionalized organizations*. Powell, W. W & DiMaggio, P. J (Red) The new institutionalism in organizational analysis (1.utg). Chicago and London: The university of Chicago press.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). *Institutional Organizational: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology.

Meld. St. 30 (2019-2020) En innovativ offentlig sektor: *Kultur, ledelse og kompetanse*.

Kommunal og moderniseringsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

NOU 2012:14 (2012) *Rapport fra 22. Juli-kommisjonen*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>

NOU 2013:9 (2013) *Ett politi- rustet til å møte fremtidens utfordringer*.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>

Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget

OECD (2017), *Digital Government Review of Norway: Boosting the Digital Transformation of the Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264279742-en>.

Parmiggiani, E., & Mikalef, P. (2022). The Case of Norway and Digital Transformation over the Years. In *Digital Transformation in Norwegian Enterprises*. Springer.

Pettersen, H. M., Røvik, K. A. & Woll, K. (2021) *Tjenstedesign – nytt, nyttig og nødvendig?* Blindheim, Klemsdal, L., & Røvik, K. A. (Red). Design av organisasjon. (s 51-67) Universitetsforlaget.

Pfeifer, T., Schmitt, R., & Voigt, T. (2005). Managing change: quality-oriented design of strategic change processes. *TQM Magazine*, 17(4), 297–308.  
<https://doi.org/10.1108/09544780510603152>

Postholm, M. B (2010) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kaususstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Politiet (2022) Politiets årsrapport 2021. <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/rapporter/politiets-arsrapport-2021.pdf>

Politiet (2023) Politiets årsrapport 2022. <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/rapporter/politiets-arsrapport-2022.pdf>

Politidirektoratet (2018) Konseptutredning av våpenforvaltning i politiet- høringsversjon

Prop. 61 LS (2014-2015) *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen – nærpoltireformen)*. Justis- og beredskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/>

Ramsøy, C. (2022) En kort introduksjon til scrum  
<https://www.visma.no/blogg/en-kort-introduksjon-til-scrum/>

Riksrevisjonen (2017) Revisjonsrapport for 2017 om politiets behandling av våpensaker.  
<https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2018-2019/revisjonsrapport2017politietsbehandlingavsoknaderomvaapentillatelse.pdf>

Røvik, K. A. (2007): *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing rational, natural, and open systems perspectives* (pp. XI, 452). Pearson Education

Schein, E.H. (1996) Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice* 9, 27–47 (1996).  
<https://doi.org/10.1007/BF02173417>

Selznick, P. (1957). *Lederskap*. Tano Aschehoug

Selznick, P. (1984). *Leadership in administration: a sociological interpretation* (pp. XII, 162). University of California Press.

Selznick, P. (1996) *Institutionalism “old” and “new”*. Sage publications

Sidorko, P. E. (2008). Transforming library and higher education support services: can change models help? *Library Management*, 29(4/5), 307–318.  
<https://doi.org/10.1108/01435120810869093>

Singh, S. Akbani, I. & Dhir, S. (2020). Service innovation implementation: a systematic review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(7-8), 491-517.

<https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1731477>

Thaaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse* (5.utgave.). Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2018): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. Utg). Oslo: Gyldendal

Warren, P. (2017, 21. aug) Mange snakker om volatilitet, men ... Nordnet.

<https://www.nordnet.no/blogg/mange-snakker-om-volatilitet-men/>

# Vedlegg1: Intervjuguide 1: Våpenforvaltningen

## Innledning og bakgrunn

1. Kort introduksjon om din stilling og dine arbeidsoppgaver?

### Opptining

2. Hva var bakgrunnen for denne digitaliseringsprosessen? Stikkord: drevet innenfra eller utenfra
  - a. Føler du selv at det var et behov?
  - b. Burde denne prosessen vært startet tidligere?
3. Ble viktigheten av denne endringen kommunisert til dere i første linjen?
  - a. Hvordan?
4. Ble det brukt noen virkemidler for å fremme behovet for denne digitaliseringen?
  - a. F.eks. dårlig tilbud på publikumstjenester, lang saksbehandlingstid, lite tilgjengelighet osv
5. Hvordan var kommunikasjonen og informasjonsflyten i startfasen av denne endringen?
6. Har dere gjennomført lignende endringer tidligere?
  - a. Om Ja, ble tidligere erfaringer og lærdom bruk i denne fasen?
7. Foreligger det en kultur i politiet for endring?
  - a. altså at dette er noe dere tar lett på, eller er skeptiske til
8. Føler du deg inkludert i utarbeidelsen av det nye saksbehandlingssystemet?
  - a. Om ja, i hvilken grad og føler du at du ble hørt?
  - b. Om ikke, føler du at du burde blitt inkludert i større grad?
9. Føler du at det foreligger det en lik visjon blant alle ansatte som jobber med våpenforvaltning om hva denne prosessen skal forbedre?

### Gjennomføring

10. Hvilken holdning opplever du at du selv og dine kollegaer hadde til denne endringen?
11. Opplever du at alle er positive til denne endringen?
  - a. Evt hvorfor ikke?

### Opplæring:

12. Kan du beskrive opplæringsprosessen som du ble tatt igjennom før lanseringen av denne digitale tjenesten?

- a. Hvordan var opplæringen? Mer generell? Eller mer spesifikk rettet for deres dagligdagse oppgaver?
  - b. Hvordan var opplæringen strukturert? Alt på en dag eller utover flere dager?
13. Hvordan føler du at opplæringen dere fikk var tilpasset deres arbeidsoppgaver, kunnskapsnivå og erfaring?
14. Er det noe du tenker kunne blitt gjort annerledes når det kom til opplæringen?
15. Føler du at du at du fikk tilstrekkelig informasjon og opplæring før systemet ble lansert?

(for lederne):

16. Har du opplevd utfordringer med å lede gjennom denne prosessen?
- a. Skyldes disse utfordringene ledelse, eller systemet?

(for saksbehandlerne)

17. Har du opplevd utfordringer knyttet til ledelsen av denne prosessen?
- a. Skyldes disse utfordringene ledelse, eller systemet?

Utfordringer:

18. Opplever du at det har oppstått noen uforventede utfordringer?
- a. Evt hvilke?
19. Har implementeringen vært mere vellykket enn forventet?
- a. Om ja hva tror du dette skyldes
20. Er det noen spesielle faktorer som du føler enten har fremmet eller hemmet denne implementeringen?

Hindringer:

21. Når denne endringen ble introdusert for første gang, opplevde du noen barrierer som du tolket som hinder? F.eks kulturelle barrierer, økonomiske barrierer, strukturelle barrierer, sosiale barrierer, psykiske barrierer osv.
- a. Ja, forklar/utdyp.
  - b. Nei, så alt ble lagt til rette for at dere skulle klare dette best mulig?

Mål og feiringer:

22. Har dere hatt noen felles kortsiktige og langsiktige mål?
- a. Evt hvilke?

23. Hva tenker du om å feire oppnådde målsettinger?
- Er det noe som ble tatt i bruk hos dere?
  - Hvordan tenker dere at det hjalp dere?
  - Nei, tenker dere at dette hadde vært til hjelp? Hvordan?

### **Nedfrysning**

24. Etter denne digitaliseringen var gjennomført, og det nye systemet var begynt å fungere. Har det oppstått mange nye problemstillinger i arbeidshverdagen?
- Eksisterer det kanaler hvor dere kan få svar på slike problemer?
25. Er det noe du spesielt opplever som utfordrende ift tidligere arbeidshverdag?
- Evt er det noe som er blitt bedre?
26. Har du følt på mestring med det nye systemet?
- Altså at du føler det fungerer optimalt
27. I etterkant av denne digitaliseringen, Har du opplevd å falle tilbake til gamle rutiner å jobbe på?

### **Refleksjoner:**

- Hvordan føler du våpenforvaltningen er nå kontra før denne implementeringen?
- Til slutt, har du noen refleksjoner rundt denne prosessen som vi ikke har vært inne på?

## Vedlegg 2: Intervjuguide 2: Prosjektgruppa

1. Kort introduksjon om din utdanning, erfaring og din rolle i prosjektet. Hva slags kompetanse sitter du med?
2. Hva er bakgrunnen for prosjektet og hvordan ble du involvert?
  - a. Begrunnelser, bakgrunn og motivasjon (fra POD side) for å starte med utbedringer av publikumstjenester
  - b. Hvilket problem/utfordringer skulle løses? Var det enighet om dette da arbeidet startet?
  - c. Hvordan organiseringen av dette prosjektet tenkt?
3. Kan du kort fortelle meg hva prosjektet går ut på?
  - a. Hvorfor det er igangsatt
  - b. Hva har dere gjort?
  - c. Hvordan har dere jobbet?
4. Hvem andre deltok prosjektet?
  - a. Både fra egen organisasjon og utenfra
  - b. Over hvor lang tid?
5. Hvilke metoder brukte dere for å utvikle det nye våpenregisteret?
  - a. Var dette kun deres ansvar eller politidirektoratet også?
6. Hva var bakgrunnen for valg av tjenstedesign som metode?
7. Hvilke erfaringer har dere med å bruke denne metoden
  - a. fordeler/ulempen
8. Hvilken tilnærming til digitalisering ble benyttet?
  - a. den plandrevne, den smidige og den kontinuerlige
9. Har dere gjennomført lignende digitaliseringer tidligere?
  - a. Pass?
10. Hvordan føler du informasjonsflyten har vært på tvers av prosjektgruppa ila dette prosjektet?
11. Hvilke faktorer vil dere trekke fram som har påvirket at dette prosjektet har tatt så lang tid
12. Hvilke faktorer vil dere trekke frem som dere ser på har hemmet og fremmet implementeringen?



## **Spørsmål til tjenstedesignere**

- Kan du se noen særlige utfordringer ved bruk av tjenstedesign i offentlig sektor?

### **Avsluttende refleksjoner**

1. Har dette vært en velegnet metode for å tenke nytt og utvikle politiets tjenester?
  - a. Hvorfor? Og Hvordan? Her er utdypinger og eksempler særlig viktig.
2. Hvis du ser tilbake – hva tenker du om det dere sitter igjen med nå?
3. Ble det vurdert andre tilnærminger enn tjenstedesign?
4. Hva er veien videre?

### **Ekstra spørsmål**

- Har du noe informasjon om opprettelsen av nasjonalt våpenkontor
  - o hvilke arbeidsoppgaver som vil være der
  - o når skal dette tenativt bli opprettet
  - o er dette i forbindelse med digitaliseringen
- Har dette vært en kompleks endring?

## Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Implementeringen av digitale våpensøknad*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere implementeringen av digitaliseringsprosessen omkring våpensøknaden. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Gjennom tidligere forskning og teori kan man se at implementering i organisasjoner sjeldent går smertefritt, noe som danner bakgrunnen for min nysgjerrighet rundt denne implementeringsprosessen. Formålet med denne undersøkelsen er å kunne bidra med empiri til min masteroppgave som skal forsøke å kartlegge hvordan denne prosessen så langt har forløpt og hvilken strategi som er benyttet. Samt se på faktorer som har hemmet eller fremmet implementeringen. Problemstillingen jeg skal forsøke å belyse er følgende:

*Hva var bakgrunn for digitaliseringen, og hvordan har implementeringsprosessen så langt forløpt og hva kan forklare den?*

Temaer jeg vil gå inn på under intervjuet:

- Opptining
  - o Bakgrunn for prosessen
  - o Informasjonsflyt
  - o Utforming av tjenesten
- Gjennomføring
  - o Ledelse
  - o Motstand mot endring
  - o Inkludering
- Nedfrysning
  - o Rutiner
  - o Prosessen så langt, og veien videre

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges arktiske universitet, fakultet for Humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg har valgt å henvende meg til deg på bakgrunn av din stilling i politiet, da det antas at du har kompetanse som kan bidra til en fruktig tilnærming til min problemstilling.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden som vil bli brukt til dette forskningsprosjektet er intervju. Da vil jeg utføre ett intervju med flere ulike ansatte i din organisasjon. Intervjuet vil bli beregnet til å ta omkring 45-60 minutter.

Under intervjuet vil jeg også benytte lydopptak, dette for å sikre at man får med all informasjonen, korrekt.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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 opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket..

De som vil ha tilgang til lydopptak og intervjuinformasjon er meg selv (Sondre Foss) og veileder Turid Moldenæs, professor ved UiT/HSL fakultet. Lydopptaket lagres i «nettskjema».

Det vil være utfordrende å anonymisere stillingen din på grunn av din tilknytning til organisasjonen og det spesifikke prosjektet/arbeidsområdet. Derfor anses det som hensiktsmessig å bruke din stillingstittel eller relasjon til prosjektet for eventuelle sitater eller tilsvarende. Jeg vil ikke benytte meg av navn eller andre særtrekk som er direkte personidentifiserende.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes når sensur for oppgaven foreligger som er omkring midten av juni 2023.

Etter prosjektslutt vil både lydopptak og transkribering slettes.

### **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, fakultet for Humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Sondre Foss, masterstudent. Sfo053@uit.no eller Turid Moldenæs, professor ved UiT – Norges arktiske universitet, fakultet for Humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning. Turid.moldenes@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Turid Moldenæs*

*Sondre Foss*

Professor/veileder

Student

---

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i *intervju*


Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)


# Vedlegg 4: Vurdering av prosjektet fra NSD

## Vurdering av behandling av personopplysninger

 Skriv ut

 08.12.2022 ▾

**Referansenummer**  
285489

**Vurderingstype**  
Automatisk 

**Dato**  
08.12.2022

**Prosjekttittel**  
Implementeringen av det digitale våpnesøknad systemet

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

**Prosjektansvarlig**  
Turid Moldenæs

**Student**  
Sondre Foss

**Prosjektperiode**  
01.12.2022 - 19.06.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 19.06.2023.



