



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

HVA HAR DU HØRT?

Endring og informasjonsflyt i politiet

Martine Vedde Gulbrandsen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 102

Molde, 21.05.2014



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Turid Aarseth

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 21.05.2014

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på to fine år ved Masterstudiet i Samfunnsendring, Organisasjon og Ledelse ved Høgskolen i Molde. Det har vært en langvarig og krevende prosess med mye tvil og tro, men samtidig også veldig spennende og lærerikt. En stor takk går til foreldrene mine og samboeren min som har støttet og oppmuntret meg gjennom hele studietiden min i Molde.

I tillegg vil jeg takke alle respondentene som har stilt opp med velvilje og åpenhet til tross for hektiske hverdager. En spesiell takk går til Marianne Frøland, som har vært svært behjelpelig og gitt meg svar på ting som har vært uklart underveis i oppgaveskrivingen. Dette har hatt stor betydning for sluttproduktet.

Sist men ikke minst vil jeg rette en stor takk til min veileder Turid Aarseth for god veiledning, konstruktive innspill, og korrekturlesning i løpet av prosessen. Samtalene vi har hatt har vært avgjørende for min tro på oppgaven, og for at jeg skulle kunne levere et ferdig produkt.

Tusen takk!

Ålesund, Mai 2014

Martine Vedde Gulbrandsen

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på Sunnmøre Politidistrikt og dets tilnærming til endring. Dette blir beskrevet med utgangspunkt i det lokale organisasjons- utviklingsprosjektet, ”Prosjekt Sunnmøre”, som kan sies å bestå av tre deler: (1) Felles forvaltningsenhet, (2) Tjenestekontor og (3) Driftsenhetsstruktur del 1 og 2. Gjennom å fordype meg i dette prosjektet, har jeg forsøkt å kartlegge hvilke interne og eksterne faktorer som preger endringsevnen.

Problemstillingen som danner utgangspunktet for oppgaven blir først presentert som en overordnet problemstilling...

”Sunnmøre politidistrikt, en organisasjon under endring. Er endringsevne og kommunikasjonsflyt to sider av samme sak?”

...for å senere bli konkretisert i form av to delproblemstillinger som ble formulert på bakgrunn av det teoretiske rammeverket. Oppgaven tar ikke stilling til hva som kunne blitt gjort annerledes, men forsøker å beskrive hvordan ”Prosjekt Sunnmøre” har blitt gjennomført, og hvorvidt organisasjonsstrukturen har påvirkning på dette.

Det teoretiske rammeverket består av teorier som bidrar til å øke forståelsen av hva en organisatorisk endring innebærer: Kurt Lewins modell for planlagt endring, Mintzbergs teori om organisasjonsstruktur, teori om kommunikasjon i organisasjoner og Nonaca og Takeuchis teori om kunnskapsdeling.

For å belyse problemstillingen har jeg gjennomført kvalitative dybdeintervjuer og dokumentanalyse. Jeg gjennomførte åtte dybdeintervjuer med personer som var knyttet til Prosjekt Sunnmøre.

Oppgaven viser hvordan en byråkratisk organisasjonsstruktur og fysiske forutsetninger har mye å si for hvordan informasjon flyter. Prosjektet synliggjorde generell mangel på informasjonsflyt, og spesielt gjaldt dette mulighetene for toveiskommunikasjon. I prosjektets første fase var behovet for informasjon omvendt proporsjonalt med tilgjengeligheten av informasjon. Sunnmøre Politidistrikt synes å bevege seg i retning av

økt standardisering, færre enheter og lengre kommunikasjonslinjer. Samtidig skjer en styrking av kommunikasjonskapasiteten i stab og gjennom desentralisering av ansvar. Parole og e-læring fremstår som viktige arenaer for å sikre bedre informasjonsflyt. Avslutningsvis drøftes sterke og svake sider ved prosjekt og omorganisering, utfra hensyn til endringsvilje-, evne og kommunikasjon.

Innhold

FORKORTELSER	1
1.0 INNLEDNING	2
1.1 SUNNMØRE POLITIDISTRIKT	4
1.2 OM POLITIETS ROLLE I SAMFUNNET OG SENTRALE REFORMER.....	6
1.3 PROSJEKT SUNNMØRE	9
1.4 HOVEDPROBLEMSTILLING SOM TEMABESKRIVELSE	17
2.0 TEORI	18
2.1 ENDRINGSTEORIER	18
2.1.1 <i>Ulike teoretiske posisjoner</i>	19
2.1.2 <i>Motstand</i>	24
2.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR	26
2.3 KOMMUNIKASJON I ORGANISASJONER	30
2.3.1 <i>Formell og uformell kommunikasjon</i>	32
2.3.2 <i>Kommunikasjonsproblemer</i>	34
2.4 KUNNSKAPSDELING	35
2.5 OPPSUMMERING	39
2.6 DELPROBLEMSTILLINGER.....	40
3.0 METODE	41
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	41
3.1.1 <i>Casestudier</i>	41
3.2 DATAINNSAMLING.....	42
3.2.1 <i>Intervjuer</i>	43
3.2.2 <i>Dokumentanalyse</i>	44
3.3 RESPONDENTER OG PRIMÆRDATAINNSAMLING TIL OPPGAVEN	45
3.4 FORSKNINGSETIKK.....	48
4.0 ANALYSE	49
4.1 SUNNMØRE POLITIDISTRIKTS TILNÆRMING TIL ENDRING	50
4.2 STRUKTUR OG INFORMASJONSFLYT	66
5.0 OPPSUMMERING, AVSLUTTENDE KOMMENTARER OG KONKLUSJONER	76
5.1 VALIDITET, BEGRENSNINGER, GENERALISERING OG VIDERE FORSKNING.....	80
6.0 KILDER	85
VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE 1 – TIL BRUK HOS POLITIMESTER	I
VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE 2 – TIL BRUK HOS PROSJEKTLEDER	II
VEDLEGG 3 - INTERVJUGUIDE 3 – TIL BRUK HOS DRIFTSENHETSLEDERE	III
VEDLEGG 4 - INTERVJUGUIDE 4 – TIL BRUK HOS BETJENTER	IV

Forkortelser

SPD = Sunnmøre politidistrikt

DE Nordre = Driftsenhet Nordre

DE Søre = Driftsenhet Søre

ATB = Arbeidstidsbestemmelser

IDF = Informasjon, drøfting og forhandling

POD = Politidirektoratet

FFE = Felles forvaltningsenhet

1.0 Innledning

Jeg og en klassevenninne var på utveksling i Gent i Belgia andre semester på masteren, altså vårsemesteret 2013. Som født og oppvokst i Ålesund, var det en bemerkelsesverdig stor forskjell på synligheten til politiet i Gent kontra det jeg er vant med her hjemme. I Gent kunne en mer eller mindre se et politi til fots, på hest, på sykkel eller i bil uansett hvor en befant seg. Her hjemme er det mer som en tilfeldighet, og en undrer seg straks over hva som kan ha brakt dem til stedet.

Denne oppgaven omhandler Sunnmøre politidistrikt (heretter SPD), og vil gjennom en kvalitativ analyse belyse deres arbeid i søken om å være en organisasjon med optimal ressursutnyttelse for å gi et best mulig tilbud til publikum. Gjennom å se på Prosjekt Sunnmøre vil oppgaven illustrere hvordan lokale endringer i en stor og landsdekkende organisasjon blir gjennomført. Et sentralt siktemål med oppgaven er å forstå drivkreftene bak organisasjonens opplevelse av behov for endring, samt hvilke motkrefter den må håndtere. Det er for tidlig å si noe om utfallet av prosjektet, og det tas derfor ikke stilling til hvorvidt SPD burde gjort noe annerledes. Det vil derimot være mulig å se forbedringspotensial på enkelte områder i forhold til gjennomføring av endringsarbeidet.

Det er flere årsaker til at jeg har valgt å se nærmere på SPD og Prosjekt Sunnmøre.

For det første:

Organisering av polititjenesten er under debatt både sentralt og lokalt. Spesielt i lys av 22. juli stilles det mange kritiske spørsmål til hvilke hensyn som skal ivaretas. I forbindelse med Reform 2000 ble ikke distriktet omorganisert på noen annen måte enn at Vanylven lensmannskontor ble overført til Sogn og Fjordane, samt at lensmannskontoret på Vestnes ble overført fra Romsdal til Sunnmøre. Den 1. oktober 2013 var høringsfristen for den såkalte Politianalysen¹, og ni dager på overtid var det endelige svaret fra Politidirektoratet (POD) at de støtter hovedkonklusjonene i analysen. Dette betyr at dersom politikerne godtar det, vil dagens 27 politidistrikter bli slått sammen til 6 politidistrikter. Politiets sivile preg og lokale tilstedeværelse settes dermed på spill (Mortvedt 2014, 28). Jeg vil ikke ta for meg selve Politianalysen utover dette, men det er viktig å få frem at denne analysen utgjør en betydningsfull kontekst for Prosjekt Sunnmøre.

¹ Vil bli presentert s 8

² To av fagene jeg hadde på Gent University College var ”Governance of Security” og ”Change

For det andre:

I en organisasjonsteoretisk sammenheng er spørsmål om organisasjonsendring og samfunnssikkerhet svært aktuelle.² Endringer opptrer hyppig, og globalisering og informasjons- og kommunikasjonsteknologi er to stikkord som ofte trekkes frem. I følge Kripos (2011) er utviklingen innen den organiserte kriminaliteten særlig bekymringsfull på enkelte områder, ettersom den grensekryssende kriminaliteten stadig øker i omfang. Samarbeid mellom aktører på tvers av landegrenser har blitt mer utbredt og det har skjedd en utvikling innen narkotikakriminalitet. SPD er i dag blant de distriktene med minst ressurser, samtidig som det har en av landets høyeste oppklaringsprosjenter. Da Stig Vågnes fra Sunnmørsposten (20.01.2014) spurte om dette ikke var bevis på at de har nok ressurser, svarte politimesteren: "Nei, det er flere områder vi ikke er gode nok på. Vi er blant annet ikke gode nok på forebygging, strategisk jobbing og organisert kriminalitet". En effektiv kriminalitetsbekjempelse forutsetter at de tilgjengelige ressurser prioriteres og disponeres på en hensiktsmessig måte, noe som skaper behov for endring.

For det tredje:

Gjennom studier i Belgia fattet jeg interesse for SPD, ettersom vi hadde en oppgave om de største endringene i distriktet de siste 15 årene. I forbindelse med denne oppgaven ble det i april 2013 gjennomført 9 intervju av ulike personer i SPD. Disse dataene ga grunnlag for en faglig interesse for feltet utover det den aktuelle oppgaven ga rom for å utforske. Arbeidet med masteroppgaven har gitt mulighet for å gjennomføre nye intervju med de samme personene, bare mer rettet mot Prosjekt Sunnmøre.

Oppgaven er strukturert på følgende måte. Først vil jeg gi en innledende presentasjon av SPD. Deretter vil jeg forsøke å kontekstualisere organisasjonen ved å gi en kort beskrivelse av hvilke utfordringer de står ovenfor, samt formidle noen fakta om politiet i Norge generelt. Her vil jeg redegjøre kort om politiets rolle i samfunnet, samt hovedpunktene i Reform 2000 og Resultatreformen. Deretter presenteres Prosjekt Sunnmøre. Jeg vil gi en detaljert redegjørelse for de ulike delene av prosjektet og hva som er formålet med de. Deretter presenteres hovedproblemstillingen etterfulgt av det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for delproblemstillingene. I teoriavsnittet presenteres teorier om endring, Mintzbergs organisasjonsteori og teorier om kommunikasjon og kunnskapsdeling.

² To av fagene jeg hadde på Gent University College var "Governance of Security" og "Change Management".

Det teoretiske rammeverket etterfølges av metodekapittelet der jeg begrunner oppgavens metodiske innretning og beskriver forskningsopplegget i detalj. Deretter presenteres oppgavens analyse- og diskusjonsdel. Analysen forholder seg til Prosjekt Sunnmøres ulike faser og involverte parter, i tillegg til å se hvordan Sunnmøre Politidistrikt generelt forholder seg til kommunikasjon og deling av kunnskap. Oppsummeringen forsøker å knytte sammen delproblemstillingene med den overordnede problemstillingen. Forfatterens personlige betraktninger vil bli kort presentert, samt refleksjoner rundt oppgavens validitet, begrensninger og generaliserbarhet.

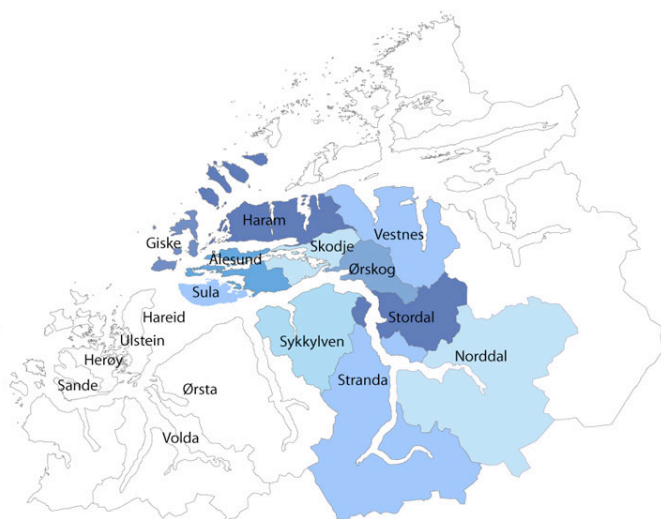
1.1 Sunnmøre politidistrikt

SPD har både en fysisk og strukturell dimensjon. Geografisk er det preget av å være et kystdistrikt med lange dype fjorder og en stor skjærgård. Det omfatter 17 kommuner med omlag 142 000 innbyggere. Næringslivet er robust sammensatt og består hovedsakelig av tre globale klynger; olje og gass, maritim og marin virksomhet. I tillegg er møbelindustrien, landbruk, og ikke minst turisme viktige inntektskilder. Ålesund, den største byen, har omlag 45 000 innbyggere og har i tillegg den største eksport havnen for fiskeprodukter i Norge. Politidistriktets hovedadministrasjonen ligger her. To tredjedeler av den høye veksten på over 2500 nye innbyggere i Møre og Romsdal i 2009 skyldes tilflytting fra utlandet, hovedsakelig arbeidsinnvandring. Samfunnsutviklingen peker mot økt urbanisering og befolkningsvekst i byene de neste tiårene (Prosjektrapport 2013, 13).

Med omlag 240 ansatte er SPD det distriktet med lavest dekning per innbygger. Årsaken til at SPD kommer dårlig ut i forbindelse med ressurser, skyldes både Norges forpliktelser rundt Schengens yttergrense mot Tyskland, og at POD fordeler ressursene til politiet basert på en modell utarbeidet i 2002. Denne fordelingsnøkkelen slår negativt ut for distriktet ettersom mange av kommunene på Sunnmøre har under 10 000 innbyggere. Mens Øst-Finnmark har 3,41 personer med politiutdannelse per tusen innbyggere, ligger Sunnmøre på 1,09 (Inderhaug 2013). Modellen tar med andre ord ikke i tilstrekkelig grad hensyn til at politiet i Norge består av mange små og mellomstore politistasjoner/lensmannskontor, og at enkelte politidistrikt har geografiske utfordringer som øker responstiden. Til tross for dette har SPD en av landets høyeste oppklaringsprosent. I 2013 var den på hele 47 prosent, mot landsgjennomsnittet på 37,3 prosent (Politiet 2014).

I tillegg til politistasjonen i Ålesund hadde distriktet tidligere 11 lensmannskontor fordelt på fem geografiske driftsenheter, samt tre funksjonelle driftsenheter. I forbindelse med Prosjekt Sunnmøre, ble de geografiske driftsenhetene 1. oktober 2013 delt inn i to driftsenheter i tillegg til at det ble opprettet en fjerde funksjonell driftsenhet. Driftsenheter er styringsenheter underlagt politimester og som vist av figur 5 omfatter de nå to geografiske driftsenheter (Nordre og Søre) og fire funksjonelle enheter (Retts- og påtale, Felles forvaltningsenhet, Felles operativ enhet og Politiets sikkerhetstjeneste). De geografiske driftsenhetene har det overordnede ansvaret for politiets oppgaver i et gitt geografisk område. Driftsenhetsleder i disse enhetene er delegert ansvar for personal, økonomi og resultat, og skal derfor sørge for at ressursene utnyttes best mulig og mest mulig kostnadseffektivt i enheten. I tillegg har driftsenhetslederen også ansvaret for sin lokale tjenesteenhet (lensmannskontor eller politistasjon). Funksjonelle driftsenheter skal på hvert sitt fagfelt se til at saksbehandlingen og oppgaveløsningen i hele politidistriktet skjer i samsvar med forutsetningene.

Som vist av figur 1, består driftsenhet Nordre av: Sula, Giske, Ørskog, Vestnes, Haram, Sykkylven, Stranda og Norddal lensmannskontor, samt Ålesund politistasjon med sivilseksjon, etterforskning seksjon og ordensseksjon (Politiet 2013).



Figur 1: Driftsenhet Nordre (Politiet 2013).

Driftsenhet Søre (figur 2) består av: Volda, Ørsta, Ulstein og Hareid, Herøy og Sande lensmannskontor.



Figur 2: Driftsenhet Søre (Politiet 2013).

Den primære oppgaven for hele distriktet er kampen mot kriminalitet som vold, vinning, narkotika og trafikkriminalitet. Dette er kriminalitetsområder som også er typisk ellers i landet. Året 2013 var dessuten preget av flere store hendelser i form av drap, sedelighetssaker, jordskred og leteaksjoner. Antall anmeldte vinningsforbrytelser gikk ned 15% i 2013 og er det laveste antallet på veldig mange år, mens antallet narkotikasaker har økt. Statistikken viser at det generelt er lite kriminalitet på Sunnmøre. De tre prioriterte områdene for 2014 er grunnbemanning, forebygging og kriminalteknikk (Politiet 2014).

1.2 Om politiets rolle i samfunnet og sentrale reformer

Politiet er samfunnets sivile maktapparat med rett og plikt til å anvende nødvendig fysisk makt i fredstid i samfunnet. Mengden ressurser etaten disponerer gjør også politi- og lensmannsetaten til en betydelig maktfaktor (Justis- og beredskapsdepartementet 1999, 9).

En effektiv kriminalitetsbekjempelse forutsetter at de tilgjengelige ressurser prioriteres og disponeres på en hensiktsmessig måte. Det meste av ressursdisponeringen skjer i dag i politidistriktene (Justis- og beredskapsdepartementet 1999, 10)

Politiet er tillagt sentrale oppgaver i forhold til publikums sikkerhet og forventes dessuten å ivareta hjelpe- og servicefunksjoner, og forvaltningsoppgaver i lokalsamfunnet. Politiets myndighetsutøvelse må skje på en måte som ivaretar den enkelte borgers rettssikkerhet, i tillegg til å sikre likebehandling og gi vern om grunnleggende verdier som liv, helse og eiendom. Norsk politi er undergitt demokratisk kontroll, og justisministeren er politiets øverste leder med både konstitusjonelt og parlamentarisk ansvar for politiets virksomhet (Justis- og beredskapsdepartementet 1999, 9).

Hovedmetodikken for styring i politiet er kunnskapsstyrt ledelse. En definisjon tilpasset politiets virksomhet er: ”Utvikle strategier, fatte beslutninger og iverksette tiltak med bakgrunn i analyser fra systematisk og metodisk innhenting av relevant kunnskap” (Pedersen 2011). En velutviklet etterretning og analysefunksjon skal sikre at politiet får den relevante kunnskapen på plass som grunnlag for deres beslutninger.

Reform 2000

Politireform 2000 bygde på St.meld. nr. 22 (2000-01) Et tryggere samfunn. Hovedmålene var en politi- og lensmannsetat som ”mer effektivt forebygger og bekjemper kriminaliteten, er mer tjenesteytende og publikumsorientert, samt arbeider mer kostnadseffektivt” (Justis- og beredskapsdepartementet 2004, 52). Gjennomføringen var delt i to hovedfaser: Fase 1, som ble iverksatt 1. januar 2002, dreide seg om strukturelle, organisatoriske, ledelsesmessige- og tekniske endringer. Hovedtiltaket i denne fasen var reduksjon i antall politidistrikter fra 54 til 27 for å sikre større og mer ressurseffektive enheter. Politireformens fase 2 ble iverksatt 1. januar 2005. Denne fasen omfattet en gjennomgang og samordning av driftsenhetsstruktur og tjenesteordninger, mer aktiv patruljetjeneste, bedre utnyttelse av fagkompetansen, effektivisering av administrasjonen og bedre ressursutnyttelse (Justis- og beredskapsdepartementet 2004, 52).

Konklusjonen var at det gav størst gevinstuttak å endre strukturen i politidistriktet. Driftsenhetsstrukturen i SPD ble da i 2004-2005 bestående av Sentrum, Indre Søre, Ytre Søre, Indre og Nordre slik at ressursene ble omgjort til mer publikumsrettet operativ tjeneste. Endringen har ikke vært evaluert, men prosjektgruppen i forbindelse med Prosjekt Sunnmøre mener det er enighet i distriktet om at det var en vellykket og nødvendig endring (Prosjektrapport 2013, 14).

Resultatreform 2010

Resultatreformen skulle følge opp reform 2000 fase 1 og 2, og vurdere politiets struktur og behovet for ytterligere sammenslåinger av politidistrikter. Utvalget som arbeidet med stortingsmeldingen hadde fokus på lederskap, et sterkt og nært politi, politiet som beredskapsorganisasjon, kompetanse, og læring. Regjeringen varslet først at resultatet skulle bli presentert i oktober 2012, men på grunn av terrorangrepet 22.juli 2011, ble dette utsatt frem til juni 2013. Utviklingen innen den organiserte kriminaliteten er særlig

bekymringsfull på enkelte områder ettersom den grensekryssende kriminaliteten stadig øker i omfang. Samarbeid mellom aktører på tvers av landegrenser har blitt mer utbredt, og mange av de utenlandske gruppene og nettverkene har fått fotfeste i Norge. Det har skjedd en utvikling innen narkotikakriminalitet, og en stor del av den organiserte kriminaliteten som menneskehandel, grove tyverier, torpedovirksomhet, hjemmeran, utpressing og hvitvasking har en sammenheng med dette (Kripos 2011). Nå som Politianalysen er lagt frem og POD støtter forslaget om en regionmodell med seks distrikter vil det etter hvert bli store endringer i politiets struktur. I Politianalysen står det at formålet med de foreslåtte endringene i politiets organisering er å skape mer politikraft og bedre polititjenester for landets befolkning gjennom å:

- Frigjøre ressurser til politioperativt arbeid gjennom en mer effektiv ressursutnyttelse og økt kostnadseffektivitet.
- Gi mer robuste enheter.
- Gi bedre forutsetninger for å jobbe på tvers av politiet fordi det blir enklere å få til standardisering og læring på tvers av politiet.
- Gi en enhetlig organisering av politiet med politidistrikter som har noenlunde lik størrelse når det gjelder innbyggere, oppgaver, budsjett og personell, samtidig som de har en håndterbar geografisk utstrekning.
- Legge til rette for en helhetlig og bedre ledelse av politiet (Justis- og beredskapsdepartementet 2013, 103).



Figur 3: Forslag til nedleggelse av tjenestekontorer i SPD (Politiet 2013, min bearbeiding)

Dersom det blir en regionmodell, vil antallet tjenestesteder bli redusert. På Sunnmøre er tjenestestedene med rød ring rundt (figur 3) foreslått nedlagt.

1.3 Prosjekt Sunnmøre

Prosjekt Sunnmøre er det sentrale empiriske nedslagsfeltet for analysen, da dette prosjektet eksemplifiserer hvordan SPD gjennomfører lokale prosjekt, og hvordan de kommuniserer innad i og mellom de geografiske driftsenhetene. Prosjekt Sunnmøre ble satt i gang på bakgrunn av at politimesteren i 2011 fikk tilbakemelding fra fagforening og ledergruppen om at distriktet ikke hadde en hensiktsmessig struktur. Da politimesteren i SPD besluttet å starte et organisasjonsutviklingsprosjekt, ble det først utlyst en stilling som prosjektleder. Høsten 2012 kom første bestillingen fra styringsgruppen og politimesteren, og det var å se på driftsenhetsstrukturen med tanke på antall enheter, og deretter strukturen innad i enhetene. Parallelt med dette kom det innspill fra POD om at distriktene ble oppfordret til å vurdere om de skulle opprette et felles tjenestekontor for å frigjøre ressurser. Så det var å se på driftsenhetsstruktur og felles tjenestekontor som var på første bestilling.

Sammenfallende i tid kom det i tillegg frem et ønske om å se nærmere på forvaltningen. Politidirektoratet har tilsyn til politidistriktene med jevne mellomrom, og blant annet så påpekte de i 2011 at organiseringen i politidistriktet med tanke på forvaltningsoppgaver ikke var hensiktsmessig. Slik ble dette på en måte en prosess ved siden av Prosjekt Sunnmøre, men som politimester ønsket skulle inngå som en del av prosjektet. Endringsprosessene er slik sammenvevd, og jeg ser det som hensiktsmessig å si litt om denne endringen i tillegg til de opprinnelig to delene, siden beslutningene sammenfalt i tid.

Våren 2013 fikk jeg tilsendt prosjektplan og prosjektrapport for Prosjekt Sunnmøre av politimester og prosjektleder i forbindelse med en tidligere oppgave. Disse dokumentene gav grunnlag for å danne en oversikt over de ulike endringene. Prosjektrapporten over siste del av strukturendringen fikk jeg tilsendt i mars 2014, ettersom den var ferdigstilt på et senere tidspunkt. Jeg har valgt å gi en ganske detaljert redegjørelse av prosjektet, fordi jeg underveis fant ut at det var mer komplekst og vanskeligere å få tak på enn jeg først trodde. Siden jeg i analysedelen skal gå mer inn på selve gjennomførelsen, anser jeg det som nødvendig å ha fått en liten innføring i de ulike delene prosjektet består av. Basert på gjennomføringsdatoer er de som følger:

- 1. Felles forvaltningsenhet (Besluttet våren 2013, implementert 01.10.2013)*
- 2. Felles tjenestekontor (Besluttet høsten 2013, implementert 06.01.2014)*
- 3. Driftsenhetsstruktur:*

Del 1 – Reduksjon av driftsenheter (Besluttet sommeren 2013, implementert 01.10.2013)

Del 2 – Struktur innad i driftsenhetene (Pågår- forslag sendt til godkjenning 28.02.2014)

1- Felles forvaltningsenhet

SPD hadde ordinært tilsyn 6.-9. juni 2011. I tilsynsrapporten fra POD ble det påpekt at distriktet hadde delt ansvar for forvaltningsoppgavene på flere funksjoner. Det var slik det var langt på vei var geografi som avgjorde hvor ting ble behandlet. I noen tilfeller var forvaltningsgjøre mål samlet i distriktet, men da ved ulike enheter. Våpen og førerkort ble behandlet av Retts- og påtaleenheten, brukthandel og vaktsselskap var under administrativ enhet, og saksbehandling for utlendingssaker skjedde på politistasjonen i Ålesund. De øvrige forvaltningssakene ble derimot behandlet ved den enkelte av de da fem geografiske enhetene. Distriktet hadde ingen egen instruks som viste hvem som hadde hovedansvaret for de ulike forvaltningsoppgavene. Dette medførte at flere enheter hadde en liten del av oppgavene uten at noen hadde den overordnede styringen på fagfeltet. I tillegg påpekte tilsynet viktigheten av at oppgaveløsningen innen utlendingsforvaltningen ble sentralisert for å legge til rette for overføring av oppgavene til utlendingsdirektoratet. Det gamle systemet fungerte ikke tilfredsstillende i forhold til kvalitet, likhetsbetraktninger og kvalitetskontroll, og det var vanskelig å opparbeide og opprettholde nødvendig kompetanse ved få saker på enkelte områder/steder. Dermed ble det vanskelig å bruke forvaltningen som et ledd i kriminalitetsbekjempelsen.

Politimesteren kom derfor med et forslag om at det ble opprettet en egen enhet – Felles forvaltningsenhet (FFE). Han mente det var viktig at noen fikk et helhetsblikk over forvaltningen slik at det ikke bare forsvant i mengden av andre viktige oppgaver. FFE er delt i tre seksjoner. En som går på service og forvaltning, en som går på utlendingsforvaltningen, og en tredje som er kalt operativ seksjon som på en måte er bindeleddet mellom forvaltningen og politiets kjerneoppgaver i forhold til kriminalitets-bekjempelsen. Dette har for eksempel med utvisning av utlendinger å gjøre. Et eksempel er at dersom en person med midlertidig oppholdstillatelse gjør noe kriminelt nå, så blir personen sendt ut av landet etter noen få dager. Tidligere var prosessen så lite effektiv at kriminelle ofte fikk bli i landet.

FFE ble opprettet 01.10.2013 i tråd med sentrale strategiske føringer for 2010-2015:

- Samling om kjerneoppgaver der målet er konsentrasjon om og utvikling av politiets kriminalitetsforebyggende og kriminalitetsbekjempende oppgaver. Effektiv og god våpenforvaltning er et av flere viktig område for å oppnå dette.
- Trygghet og tillit der målet er tillit i møte med befolkningen. Ved å samle all forvaltning fysisk vil publikum møte en mer profesjonell tjeneste.

Etableringen av FFE gir gevinster i form av frigjorte ressurser samtidig som de samler all kompetanse i politidistriktet. Dette vil gi bedre kvalitet på tjenestene og økt likebehandling ved at alle oppgavene utføres på ett sted med felles rutiner (Oppstartsdokumentet FFE).

2- Felles tjenestekontor

I 2009 reforhandlet POD, Politiets Fellesforbund, Norsk tjenestemannslag, Politijuristene og Norges Politilederlag i samarbeid med Hovedverneombudet arbeidstidsbestemmelser (ATB) for Politi- og lensmannsetaten. ATB gjør at en blir en satt i karantene og må ha hviletid om en har jobbet for mye. Dermed kreves det mer planlegging av det de på forhånd vet krever ekstra ressurser, slik at de kan sette inn nok politimannskap ved for eksempel festivaler. Det koster dessuten mer å beordre noen til å jobbe overtid. Ved evalueringen høsten 2011 fremkom det forbedringspotensial og utfordringer på en eller flere områder blant annet ved oppfølging av Internkontroll-forskriften (spesielt risikoanalyser av tjenestelister) og tilstrekkelig kompetanse på lov og avtaleverk og praktiseringen når unntak fra arbeidsmiljøloven benyttes. Dette resulterte i at politidistriktene var pålagt å vurdere behovet for opprettelse av tjenestekontor (personlig meddelelse via mail fra prosjektleder).

I følge Prosjektrapporten (2013) skulle de utrede fordeler og ulemper med opprettelse av ett felles tjenestekontor, og komme med en eventuell plassering av dette. Dette var noe de kunne avgjøre lokalt, og ettersom det var enighet om å opprette det 02.04.2013, har det nå vært i drift siden 06.01.2014. Tanken var å få mer politikraft ut av ressursene ved å frigjøre en del ledere fra administrative oppgaver, slik at arbeidstidstiden deres ble mer knyttet mot politifaglig ledelse og eller produksjon. Tjenestekontoret skal bistå lederne med å analysere kriminalitetsbildet og bygge turnus ut i fra dette. Det er altså tjenestekontoret som sørger for at det praktiske arbeidet med tanke på lover og regler blir fulgt, mens lederne er de som bestiller og har beslutningsmyndighet.

3- Driftsenhetsstruktur

Del 1: Reduksjon av driftsenheter

Bakgrunnen for dette var Politireform 2000 fase 1 og 2 som beskrevet under punkt 1.2 i oppgaven. Som nevnt tidligere ble en tilsvarende endring også gjort i 2004-2005 med positive resultater. Prosjektets målsetting var i henhold til prosjektrapporten (2013, 3) å sikre at politidistriktet utnytter sine ressurser optimalt med hovedfokus på driftsenhetsstruktur og god ledelse. Etablering av færre driftsenheter skulle være et tiltak for samordning av administrative oppgaver. Fokuset var å få en bedre operasjonell ledelse og lederskap, bedre utnyttelse av ressurser, og bedre interaksjon både internt og eksternt. Samarbeid skulle bli enklere, og nye muligheter skulle åpne seg.

Prosjektgruppen endte med å anbefale at distriktet ble organisert med to geografiske driftsenheter istedenfor de opprinnelige fem. Nordre, Sentrum og Indre heter nå "Driftsenhet Nordre" (heretter DE Nordre), mens Indre Søre og Ytre Søre går under navnet "Driftsenhet Søre" (heretter DE Søre). Begrunnelse for dette var i følge prosjektrapporten:

- Større og mer robuste driftsenheter på alle saksfelt
- Driftsleder får større handlefrihet ved større enheter
- Enklere og mer oversiktlig for politimester, administrasjon og påtaleleder (Ledergruppen blir mindre og mer funksjonell)
- Driftsenheter med større oppgavetilfang vil gi et større fagmiljø og bedre muligheter for å rekruttere, beholde, og utvikle ansatte
- Større driftsenheter vil ha bedre muligheter til å bygge opp spesialkompetanse
- Større driftsenheter vil ha bedre muligheter til å ivareta ansatte med spesielle behov i en periode og er mindre sårbare ved sykdom og annet fravær
- Driftsenhet Indre hadde god måloppnåelse, men store kommunikasjonsmessige avstander til øvrige driftsenheter
- Dersom driftsenhet Indre skulle bestått ville enheten vært avhengig av bistand i "større" saker

Del 2: Struktur innad i driftsenhetene

Ved første del av det som angikk driftsenhetsstruktur hadde de bare tegnet organisasjonskartet uten å se på organiseringen innad i hver av de. Dette var fordi de ikke ville bruke mye tid på det i tilfelle de ikke fikk tillatelse fra sentralt hold. På grunn av Politianalysen var de nemlig usikre på hvor stor frihet de ville få til å gjøre om på ting lokalt. Etter at DE Søre (34,8 politi + 6,8 sivil) og DE Nordre (105,8 politi + 21,95 sivil) ble etablert 01.10.2013, ble det dannet to arbeidsgrupper som i fase 3 hadde følgende mandat: "Prosjektets hovedmålsetting er å sikre at politidistriktet utnytter sine ressurser optimalt innenfor og på tvers av driftsenhetene" (Prosjektrapport 2014, 7).

Arbeidet til arbeidsgruppene var delt i fire hoveddeler: (1) Ledelse og administrasjon, (2) vakt og beredskap, (3) etterforskning og forebyggende politiarbeid og (4) den sivile

rettspleie på grunnplanet (Prosjektrapport 2014, 8). Arbeidsgruppene skulle utarbeide et begrunnet forslag til fremtidig organisering av driftsenhetene med tilhørende gevinstplan basert på gevinstmål satt i 2013. Ved utgangen av februar 2014 ble det endelige forslaget levert inn. I følge prosjektrapporten fra 2014 var begrunnelsen for dette forslaget blant annet at:

- Driftsenhetene vil arbeide mer kostnadseffektivt ved at deler av årsverk er frigjort fra administrativt arbeid til bl.a. politifaglig ledelse og produksjon. Dette vil igjen gi en mer enhetlig ledelse av polititjenesten i hver av driftsenhetene.
- Ved tilnærmet lik organiseringen av de geografiske driftsenhetene blir lederstruktur og organisering mer tydeligere og legger bedre til rette for samarbeid på tvers av driftsenhetene.
- Beredskapen styrkes ved å ha rett kompetanse til enhver tid på jobb (døgnkontinuerlig innsatsleder) og ved å fjerne reservetjenesten i DE Søre.
- Kvaliteten og kontinuiteten i etterforskningen og arbeidet med sivil rettspleie styrkes gjennom en rendyrking av årsverkene. Dette gir større fagmiljøer og bedre muligheter for kompetanseoppbygging. Spesielt har prioriterte saksfelt som forebyggende politiarbeid og kriminalteknikk fått tilført ressurser og en tydeligere plass i organisasjonen.

Gevinstplan

Nytteverdi kan måles kvantitativt ved for eksempel antall reduserte timer, driftskostnader, saksbehandlingstid, eller brukerkostnader, mens kvalitative gevinster kan måles i bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser, omstillingsevne, kvalitet på saksbehandlingen, økt brukertilfredshet, eller i hvor attraktive arbeidsplasser er (prosjektrapport 2013, gjengitt i prosjektrapport 2014, 62). Gevinstmål er nytteverdien som skal komme ut av prosjekter. De som var satt ved første del av prosjektet i 2013 ble utviklet videre i løpet av selve prosjektgjennomføringen i fase 3, og skal måles i fase 4 når evalueringen av prosjektet blir gjort.

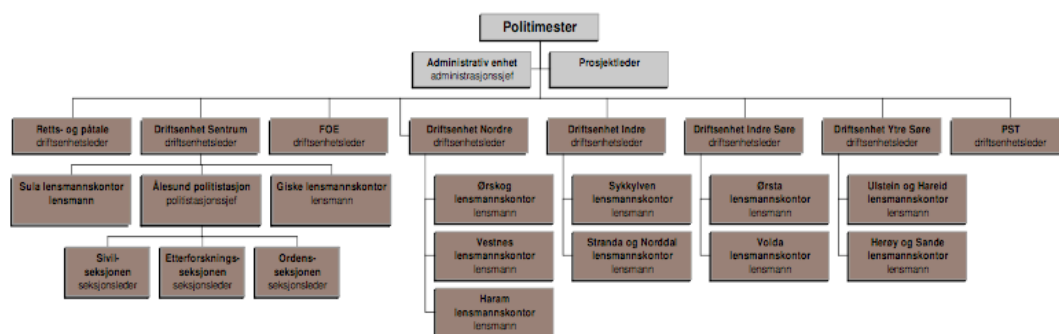
Tabell 1: Gevinstplan for Prosjekt Sunnmøre (Prosjektrapport 2014, 62-63, min bearbeiding)

Gevinst- og resultatmål	Måleindikatorer og tiltak
<p><i>1. Optimal utnyttelse av ressurser:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedre kvalitet i tjenester - Bedre beredskap - Økt samlet kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> - Andelen av befolkningen som opplever at politiet er der det skjer, når det skjer skal økes med minst 10 % - Andelen av befolkningen som opplever at politiet skaper trygghet for innbyggerne skal økes med minst 10 %Større. Samlet måloppnåelse for DE bedres. - Saksbehandlingstid sivil rettspleie - gjeld 90 dg/fravikelser 80 dg/tvangssalg 60 dg

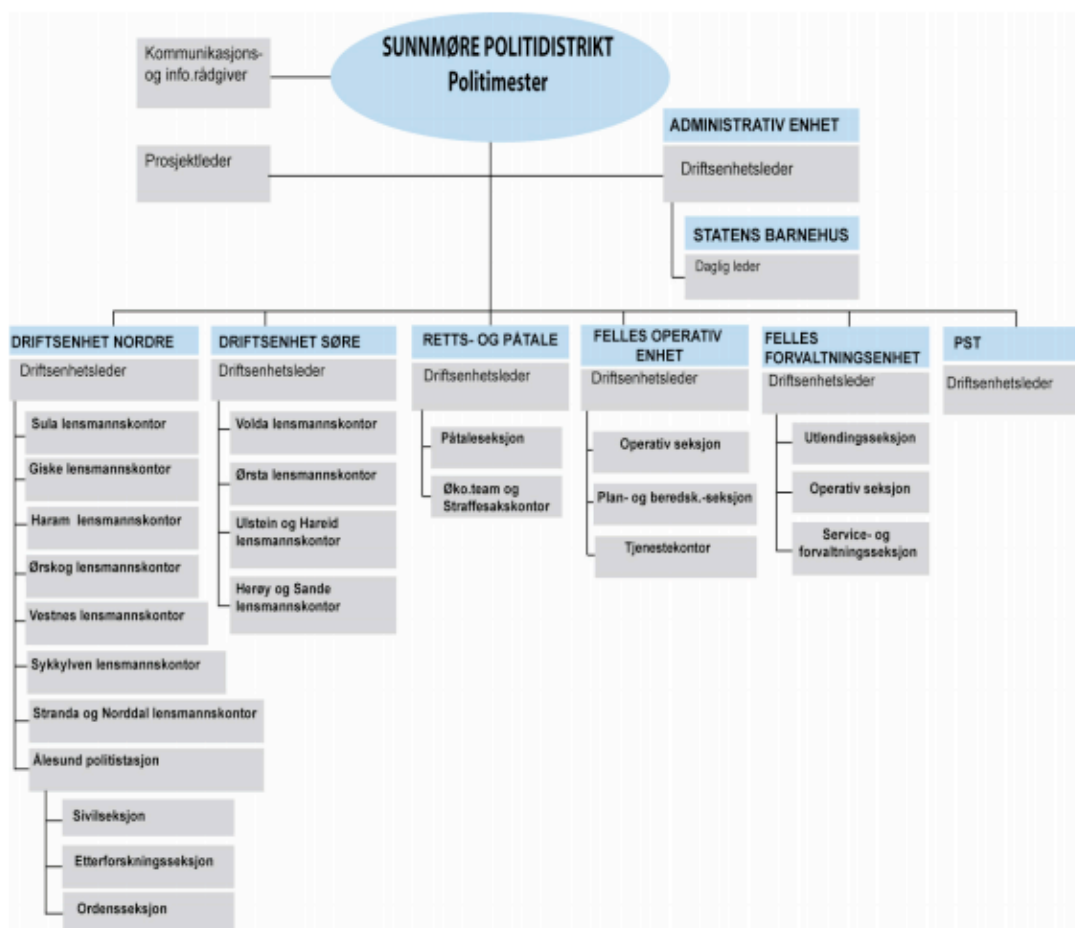
	<p>Tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Døgnkontinuerlig innsatsleder i DE Nordre og døgnkontinuerlig tjeneste for DE Søre - Åstedsundersøkelse ved alle grove tyverier innen 24 timer - Bekymringssamtale innført som metode - Påtaleunntatelse med vilkår rusfrihet (ungdomskontrakt) innført - Etablert politipost ved Borgund vgs. bemannet en gang per uke - Enhetlig behandling av alle straffesaker, jevnere fordeling av saker per etterforsker/saksbehandler - Gjennomføre kontroller med ønsket kvalitet på samtlige non-Schengen flygninger - Driftsenhetene utarbeider minst 4 e-læringsmoduler per år - Enhetlig saksbehandlingsrutiner innen sivil rettspleie, veiledende satser for utleggstrekk - Årlige fagsamlinger innen sivil rettspleie
<p>2. Samordning av administrative oppgaver og stordriftsfordeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enhetlig ledelse - Styrket samhandlingsevne - Bedre effektivitet i tjenester - Bedre ressursutnyttelse - Frigjøre politikraft til kjerneoppgaver 	<ul style="list-style-type: none"> - Felles fagledelse i hver driftsenhet - Samlet måloppnåelse for DE bedres - Andelen av befolkningen som opplever at politiet er gode til å informere skal økes med minst 10 % Mer robuste og mindre sårbare driftsenheter - Felles paroler - Ny faggruppe (sivil rettspleie) utpekt - Utarbeidelse av generelle og spesifikke analyser av kriminaliteten for kunnskapsstyrt tjeneste - Alle sivile skal kunne avholde utleggsforretninger - Min 3 ansatte i DE Søre/min 6 i DE Nordre m/kompetanse til å gjennomføre fravikelser, tvangssalg med mer - Min 2 ansatte i DE Søre/min 3 i DE Nordre m/kompetanse til å behandle naturskader, arrester og lensmannsskjønn

<p>3. Bedre personalpolitikk/HMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt medarbeidertilfredshet - Bedre utviklingsmuligheter og muligheter for tilrettelegging - Bedre tjenesteordninger 	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidersamtaler/oppfølgingsamtaler med seksjonene gjennomføres av Avsnitsleder/Innsatsleder - Sykefravær på grunn av arbeidsmiljø skal primært ikke forekomme - Score på spørsmål knyttet til ledelse i medarbeiderundersøkelse på minst 3,8 på alle områder - Sykefraværet for sivilt ansatte skal reduseres med 10 % - Ivaretagelse av medbestemmelse i endringsprosesser - Jevnere fordeling av arbeidsbelastning - Ny turnus uten reservertjeneste i DE Søre
--	--

Oppstillingen i tabell 1 viser at ambisjonene omfatter svært mange sider ved organisasjonens oppbygging og virkemåte. Figur 4 og 5 illustrerer de formelle strukturendringene som ligger i prosjektet.



Figur 4: Organisasjonskart over SPD før endring i 2013 (Prosjektrapport 2013, 7)



Figur 5: Organisasjonskart over SPD pr. oktober 2013 (Prosjektrapport 2014, 13)

For å oppsummere er Prosjekt Sunnmøre opprinnelig inndelt i to deler: driftsenhetsstruktur (del 1) og felles tjenestekontor. På grunn av at opprettelsen av FFE skjedde sammenfallende i tid og at driftsenhetsstrukturen innad (del 2) ikke ble klargjort før i 2014, kan det derimot sies å bestå av tre deler, der den tredje delen igjen består av to deler. Opprettelsen av FFE handlet om å få et helhetsblikk over forvaltningen, bedre kvalitet på tjenestene og økt likebehandling ved at alle oppgavene utføres på ett sted med felles rutiner, i tillegg til å bruke virkemidlene i forvaltningen i det kriminalitetsforebyggende arbeidet. Opprettelsen av felles tjenestekontor handlet om bedre ressursutnyttelse ved å frigjøre ledere fra administrative oppgaver, mens delen med driftsenhetene også handlet om å få en bedre ressursutnyttelse i tillegg til bedre operasjonell ledelse og mindre ledergruppe, og bedre intern og eksternt interaksjon. Med andre ord er prosjektet tuftet på en antakelse om at strukturelle endringer vil føre til bedre kvalitet og ressursutnyttelse.

1.4 Hovedproblemstilling som temabeskrivelse

Som gjennomgangen foran viser så har SPD gjennomgått omfattende endringer den siste tiden, og er fremdeles under endring. Med utgangspunkt i Prosjekt Sunnmøre vil jeg ta for meg faktorer som har betydning ved endring i en offentlig organisasjon. Fokuset vil være på kommunikasjon ettersom organiseringen av politiet har noen særtrekk som gjør at kommunikasjon blir en nøkkelfaktor. Disse faktorene er geografiske avstander, ulike hierarkiske nivå, samt krav om responstid og kunnskapsbaserte beslutninger.

Ved begrepet kunnskapsstyrt politiarbeid ligger det en forventning om at politiet systematisk og metodisk innhenter relevant informasjon og kunnskap som skal danne grunnlaget for strategiske analyser. Disse skal videre brukes som et styringsverktøy for ledelsen ved strategiske beslutninger om hvordan forebygge og bekjempe kriminalitet. Alt dette peker i retning av store behov for kommunikasjon både for å kunne utøve ledelse, motivere medarbeidere, fatte og implementere beslutninger, forhandle eller gjennomføre endringer. Altså det jeg vil anse som “endringsevne” foruten om selve strukturen. I sammenheng med struktur og informasjonsflyt ønsker jeg også å se hvilke arenaer SPD har for å kommunisere og dele kunnskap. Disse arenaene vil nemlig være en like viktig del av kunne å informere om endringer. En overordnet problemstilling lyder dermed som følger:

” Sunnmøre politidistrikt, en organisasjon under endring. I hvilken grad er endringsevne og kommunikasjonsflyt to sider av samme sak?”

Etter at de relevante teoriene er gjennomgått senere i oppgaven, vil de mer spesifikke delproblemstillingene presenteres ettersom disse er dannet på grunnlag av de presenterte teoriene.

2.0 Teori

I denne delen vil oppgavens teoretiske rammeverk presenteres. Først vil en diskusjon rundt oppgavens viktigste begrep, endring, bli presentert. I sammenheng med dette vil en karakteristik av endringslitteraturen som omhandler offentlig sektor samt ulike perspektiver og endringsteorier gjennomgås. Deretter vil det bli en kort innføring i organisasjonsteori som omhandler organisasjonsstruktur og kommunikasjon i organisasjoner. Disse teoriene er relevante for oppgaven generelt, og delproblemstillingene som formuleres på bakgrunn for disse.

2.1 *Endringsteorier*

Som nevnt innledningsvis kan hyppige endringer blant annet forstås på bakgrunn av økt globalisering. Drivkreftene bak globaliseringen er delvis teknologiske, politiske, og økonomiske (Arbeids- og sosialdepartementet 2007, 141). Etter hvert som verden utvikler seg, vil også kunders behov endre seg og det blir en etterspørsel etter nye typer produkter og tjenester. "The only thing constant within organisations is the continual change of these organisations" (Elving 2005, 129). Likevel må man ikke forveksle endring med innovasjon. Mens innovasjon handler om å få konkurransefortrinn ved å skape noe unikt som er vanskelig å kopiere, handler endring om "novelty", som betyr å gjøre noe nytt (Anthony og Kaltenecker 2013).

Endring i offentlig sektor

Det er viktig å være klar over at de ulike endringsteoriene som finnes ikke nødvendigvis passer like godt for offentlige organisasjoner som for private. Kuipers (et al. 2010) gjennomførte en analyse av 133 artikler publisert angående endring og endringsledelse i offentlige organisasjoner fra perioden 2000-2010. De bygde på de fire problemene: kontekst, innhold, prosess og utfall, som Pettigrew (1985) og Pettigrew et al. (2001) hadde identifisert, samt et femte problem, ledelse (Kuipers et al. 2010, 4). Dette var for å se hvordan endringsledelse har blitt studert det siste tiåret, og hvilke mangler som eksisterer i litteraturen for offentlige organisasjoner. I tillegg til dette bygde de på en liknende analyse angående endring i private organisasjoner utført av Armenakis og Bedeian (1999), som også skilte mellom Pettigrews fire problemer.

Kuipers (et al. 2010, 30) konkluderte med at både den institusjonelle og generelle endringsledelseslitteraturen er dominerende for offentlige organisasjoner. Endringsledelsesteori, som en rasjonell-tilpasningsteori, viste seg å være god på å forklare hvordan endringer bør implementeres, men mangler kontekstuelle betraktninger. På den andre siden gir den institusjonelle teorien et rammeverk for en god analyse av endringskonteksten, men tenderer mot en deterministisk tilnærming til endring hvor implementeringsprosessen ikke er vektlagt. I tillegg fant de at reformer og sektor endringer er beskrevet som planlagte endringer ovenfra-ned, istedenfor som endringer laget av og innad i organisasjoner. Dette funnet støtter modellen for offentlig sektor i stor grad da det er muligjgjøer at politiske og administrative beslutningstakere kan komme til enighet om implementeringer. Samtidig er det større fokus på hvorvidt det som skal implementeres er effektivt i seg selv, enn hvordan det bør implementeres for å bli det.

Av de fem endringsrelaterte problemene så de at prosess og utfall var lite vektlagt. Artiklene tok mer for seg typiske offentlige karakteristikk og drivere, men forfatterne hadde vanskelig for å spesifikt demonstrere om og hvordan disse faktisk påvirker endringsprosessen. For eksempel dominerer New Public Management endringsaktivitetene ved at det ofte fokuseres på effektivitet, og *prosessen* var gjerne beskrevet i form av innhold og kontekst. Kuipers (et al. 2010, 32) delte denne litteraturen i tre deler med hensyn til prosess: (1) Det skilles ofte mellom framvoksende og planlagte endringer, (2) fokuset på motstand illustrerer at medarbeiderne er ansett som en del av endringsprosessen og (3) mange av artiklene identifiserte visse push og pull faktorer som påvirket endringens suksess, men som nevnt manglet offentlige karakteristikk rundt endringsprosessen. I tillegg hadde mye av litteraturen opprinnelse fra USA, noe som skaper en risiko for skjevhet. Pettigrew (1985, sitert i Kuipers et al. 2010) var tidligere kritisk til studiene av endring ettersom de kontekstuelle faktorene varierer for organisasjoner rundt om i verden. I tillegg til dette så Kuipers et al. (2010, 32) også på problemet med at prosessene for implementering varierer på tvers av land og kulturer. *Utfall* og nivå av suksess var mindre vektlagt, noe som virket motstridende i forhold til fokuset på effektivitet. Sist men ikke minst vektla ikke litteraturen hva som faktisk utgjør effektiv endringsledelse.

2.1.1 Ulike teoretiske posisjoner

Litteraturen om organisasjonsendringer er ifølge Ann Langley og Jean-Louis Denis (2006, 136) todelt. Den normative delen, som presenterer hvordan endringer kan planlegges og gjennomføres trinnvis, og den akademiske delen, som er mer negativ og sier at den

naturlige utvelgelsen er sterkere enn de interne endringsprosesser. Ifølge Andrew H. van de Ven og Marshall Scott Poole (1995, sitert i Clegg, Kornberger og Pitsis 2011, 369), finnes det fire forskjellige kategorier for hvordan en kan forstå endringer: livssyklus, dialektisk, evolusjonær, og teleologisk. Hver av disse kategoriene har flere individuelle modeller under seg, men det er de to sistnevnte som er mest akseptert og diskutert (Texas A&M University n.d., 27).

Livssyklus teori

Denne kategorien har mye til felles med den evolusjonære, men skiller seg ut ved å være mindre objektiv, og fokuserer på viktigheten av mennesker i endringsprosessen. Modellene vektlegger systematisk individuell endring (Texas A&M University n.d., 36). I følge Jacobsen (2012, 40) er drivkraften her ”vekst”. Organisasjonene er født, så vokser de, modnes, går gjennom stadier av vekking, og til slutt så dør de (Goodman 1982, sitert i Texas A&M University n.d., 37). Endringer skjer ikke fordi noen ser det som nødvendig, men fordi det er en naturlig progresjon som ikke kan stanses. Ledelsen er mer sentral enn i de evolusjonære modellene, og hjelper medlemmene med å utvikle seg gjennom trening og motivasjon. Teorier som fokuserer på HR, læring og avlæringsvaner passer inn her.

Dialektisk teori

Den dialektiske kategorien skiller seg fra de andre ved at den ikke vektlegger at endringen er rasjonell og leder til noe bedre. I følge Jacobsen (2012, 48) er interessekonflikt drivkraften her. Ledere er en sentral del av disse modellene, men kollektive handlinger får vanligvis hovedfokuset. Politiske og dialektiske modeller har noen ganger felles antagelser med kulturelle modeller. Politiske modeller ser på hvordan en dominant kultur former organisasjonsprosesser og vektlegger subkulturer på samme måte som de kulturelle. Dialektiske modeller antar at det er få personer som deltar i styringen og som er interessert i endringen. Når det er rikelig med ressurser er det få personer som bekymrer seg og skaper konflikt, mens dersom det er begrensede ressurser vil folk mobilisere seg (Texas A&M University n.d., 41). Endringsagenter, det vil si mennesker eller grupper av mennesker som ønsker endring (Jacobsen 2012, 59), må identifisere nøkkelpersoner som vil legge til rette for endring, og de som viser motstand til endring. Endringsinitiativene er vanligvis på grunnlag av effektivitet og kostnader, noe som reflekterer at det er av elitens interesse å gjennomføre endringen (Morgan 1986, sitert i Texas A&M University n.d., 43).

Evolusjonær teori

Dette perspektivet har hentet mye inspirasjon fra Darwins utviklingsteori og det er i følge Jacobsen (2012, 44) konkurranse om knappe ressurser som er drivkraften. Det er to typer evolusjonære modeller: sosial evolusjonære modeller og biologiske modeller. De tidligste teoriene om biologisk endring fokuserte på endring som en svak strøm av mutasjoner som gradvis ble formet av ytre faktorer (Morgan 1986, sitert i Texas A&M University n.d., 28). Sosial evolusjon vil si utvikling av samfunnet, og siden endring skjer på grunn av slike ytre påvirkninger fra omgivelsene, kan ikke organisasjoner planlegge endring men må håndtere de når du dukker opp. Prosessen er altså reaktiv (Morgan 1986, sitert i Texas A&M University n.d., 29). Utfallet av slike endringer er ofte nye organisatoriske strukturer som for eksempel fusjoner, eller at de dårligst tilpassede organisasjonene ”dør” og nye kommer til. Naturlig utvelgelse, Resource Dependency Theory, population ecology, strategiske modeller, og kaos modeller faller under denne kategorien.

Teleologisk teori

Begrepene strategisk og kalkulert planlegging, adaptive læringsprosedyrer, organisasjonsutvikling, og modeller for planlagte endringer, rasjonelle endringer, og Scientific management faller under den teleologiske tilnærmingen (Texas A&M University n.d., 32). Den analytiske og rasjonelle tilnærmingen vil si at organisasjonen endrer seg fordi ledelsen og andre innser at det er nødvendig, ikke på grunn av ukontrollerbare miljøfaktorer som ved de evolusjonære. Det blir dannet en analyse av hvilke problemer som skal løses og hvordan, en strategi for iverksetting, og en evaluering av hvorvidt problemet ble løst. Med andre ord er ”intensjoner” drivkraften her (Jacobsen 2012, 38). Modellene er subjektive og baserer seg på metoder som vektlegger planlegging, ledelse, vurdering, insentiver og belønning, strategi, restrukturering og reengineering (Bill og Worth 1997; Carnall 1995; Huber og Glick 1993, sitert i Texas A&M University n.d., 33).

Weick og Quinn (1999, sitert i Langley og Denis 2006, 138) skiller mellom endring som episodisk og endring som kontinuerlig virksomhet. En *episodisk endring* er nettopp når organisasjonen blir sett på som stabil og i likevekt, og du planlegger og deretter gjennomføre en endring. Endringen har derfor en klar begynnelse og slutt. Typiske tilnærminger kommer under den teleologiske kategorien og er business process re-engineering av Hammer og Champy (1993) og Kurt Lewins (1951) (sitert i Clegg, Kornberger og Pitsis 2011, 371) modell for endring. Ettersom svært mye av det som er

skrevet om planlagt endring, er – eksplisitt eller implisitt – basert på teorier utviklet av Kurt Lewin (Jacobsen 2012, 183), har forfatter valgt å se litt nærmere på de.

Kurt Lewin (1947, sitert i Burnes 2004) argumenterer for at en vellykket endring involverer tre faser: (1) unfreezing, (2) moving og (3) refreezing. Han mener menneskers stabile oppførsel er basert på en likevekt av drivkrefter og motkrefter før en endring skjer. Motkreftene ønsker å bevare organisasjonen slik den er, mens drivkreftene er positive krefter som ønsker en endring (Barron n.d.). Drivkreftene kan videre deles inn i ytre og indre. Med ytre drivkrefter menes det i følge Jacobsen (2012, 54) ”endringer som finner sted utenfor organisasjonens kontroll – i omgivelsene – som organisasjonen må tilpasse seg”. Eksempler er forhold som endringer i markedet, etterspørsel, konkurranse, offentlig regulering, teknologi, arbeidsmarked, kunnskapsutvikling og samfunnets etiske normer (Stangeland u.d.). Indre drivkrefter er forhold innad i organisasjonen som krever endring (Jacobsen 2012, 54). Eksempler her er omfattende interne konflikter, dårlige arbeidsforhold, manglende motivasjon og engasjement hos ansatte, lav moral, lav effektivitet, lav kvalitet og produktivitet, dårlig ledelse og styring, dårlig kompetanse- og ressursutnyttelse (Stangeland u.d.). Samtidig hevder Jacobsen (2012, 55) at drivkrefter ikke bare er noe objektivt, men også subjektivt ved at planlagt endring alltid starter med subjektive oppfatninger av endringsbehov fra én eller flere endringsagenter. Det er ikke alltid alle ser dette behovet, og om en ser det, er det ikke sikkert det er lik oppfattelse av viktigheten for organisasjonen eller hvilke løsninger som er de mest effektive (Jacobsen 2012, 60). Teori om motkrefter vil jeg komme tilbake til under punkt 2.1.2.

Før en avlæring av det gamle og opplæring i det nye kan finne sted, må likevekten bli destabilisert eller ”unfrozen” (Kurt Lewin 1947, sitert i Burnes 2004). Endringsledelse handler nettopp om det å stimulere og aktivere drivkreftene, og å redusere motkreftene slik at en planlagt endring kan finne sted (Nyseter, Henriksen R. og Bjørnstad 2009, 13). Hvis motkreftene er for sterke, vil ikke endringen bli en suksess. Kurt Lewins ”Force Field Analysis” går ut på identifisere de ulike kreftene og kan med fordel benyttes sammen med hans tre-steg-modell for endring. Ved å benytte en slik analyse kan en karakterisere den planlagte endringen og blant annet få en bedre forståelse av hvor mye tid og ressurser som vil være nødvendig for å gjennomføre den (Barron n.d.). For å klare å gjennomføre endringen må organisasjonen forstå hvorfor endring er nødvendig. Nøkkelen her er å vise til hvorfor den eksisterende måten å gjøre ting på ikke fungerer.

Det blir utarbeidet ulike forslag til forbedringer og en plan for gjennomføring, men selve gjennomføringen og tiltak for å sikre at organisasjonen beveger seg i riktig retning skjer i fase to, *moving*. Den kritiske delen i denne fasen er å avlære den gamle måten å gjøre ting og erstatte den med den nye. Her kommer lærings tilnærmingen fremmet av Kurt Lewins "Action Research" inn. Begrepet ble brukt av Kurt Lewin for å beskrive vitenskapelige undersøkelser som både utvider grunnleggende teoretiske kunnskaper og identifiserer løsninger til betydelig sosiale problemer (Forsyth 2006, 26). Han så at uten forsterkning kunne endringen bli kortvarig (Burnes 2004).

I den tredje og siste fasen, *refreezing*, blir de nye adferdsmønstre stabilisert i en ny likevekt for å hindre at organisasjonen beveger seg tilbake til slik den var før. Belønninger og sanksjoner kan være nødvendig her (Stangeland u.d.). Hovedpoenget er at den nye atferden til en viss grad samsvarer med resten av atferden, personligheten og miljøet til de som lærer. Ellers vil det bare lede til en ny runde med motstand og uenighet (Schein 1996, sitert i Burnes 2004). Derfor så Kurt Lewin suksessfull endring som en gruppeaktivitet, for dersom ikke normer og rutiner også blir transformert, vil ikke endring av individuell atferd bli vedvarende. Kurt Lewin (1951, sitert i Forsyth 2006, 16) beskrev hvordan grupper og individer handler og reagerer på endrede omstendigheter, og gav disse prosessene navnet "Group Dynamics". Denne siste fasen krever ofte at organisasjonskultur, normer, policy og praksis også endres (Cummings og Huse 1989, sitert i Burnes 2004).

Begrepet om *kontinuerlig endring* går derimot ut på at små inkrementelle tilpasninger over tid kan kumulere til å bli en betydelig transformasjon som ved den evolusjonære kategorien. Endringen er prosessuell og har derfor ingen begynnelse eller slutt. Organisasjonen er aldri i likevekt, for så lenge den beveger seg får den stabilitet. De ansatte er selvorganiserte og samhandler spontant med hverandre, så alle feil begått underveis er på den måten nyttig lærdom (Clegg, Kornberger og Pitsis 2011, 375). Så fremfor å se endring som en sekvens av lineære hendelser som Kurt Lewin, legger de prosessuelle teoriene sterkt vekt på å se prosessen som en midlertidighet. Hvor endringen fører hen er avhengig av den kontekstuelle prosessen.

The bottom line is that change may be either helpful or harmful, depending upon the nature of the change, firm, and industry. Is the change radical or incremental? Is the firm large or small? Is the industry in flux or at rest? (Sorge og van Witteloostuijn 2004, 1216)

2.1.2 Motstand

Når mennesker møter endring, har de en tendens til å aktivere forsvarsmekanismer. Dette har ofte mye å gjøre med mangel på åpenhet og informasjonsflyt innad i organisasjonen. Med andre ord er implementeringen av endring mer avgjørende enn konseptualiseringen (Sorge og van Witteloostuijn (2004, 1221). I følge Buono og Bowditch (1993, sitert i Elving 2005, 133), er usikkerhet under endringsprosesser typisk om målet, prosess og forventet utfall av endringen og konsekvenser for den enkelte arbeidstaker. Jacobsen (2012, 130) skiller mellom fire faser i motstand mot endring: (1) Apati/likegyldighet, (2) passiv motstand, (3) aktiv motstand og (4) aggressiv motstand. Mye av motstanden arter seg i form av kritiske innvendinger til behovet for endring og til om løsningen er den rette. De viktigste årsakene til motstand er i følge Jacobsen (2012, 133): faglig enighet/uenighet, frykt for det ukjente, tap/gevinst av personlige goder, tap av identitet, ekstraarbeid, sosiale relasjoner, psykologiske kontrakter, endrede maktforhold, symbolsk orden og aktører i omgivelsene.

I Norge kan det tenkes at det er vanskelig å tvinge gjennom en endring ettersom folk er vant til demokrati. Det står også i den norske arbeidsmiljøloven om retten til å medvirke, mens det i enkelte andre land er mer vanlig å bare gjøre som en blir fortalt. Dette er et eksempel på hvordan de kontekstuelle faktorene og prosess for implementering kan variere for organisasjoner rundt om i verden på kryss av land og kultur som nevnt under punkt 2.1.

Arbeidsmiljøloven skal sikre det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet, trygge tilsettingsforhold og en meningsfylt arbeidssituasjon for arbeidstakerne, og gi grunnlag for at virksomheten kan løse problemer på lokalt nivå i samarbeid med arbeidslivets organisasjoner (Granden 2000, 14).

I kapittel 4 om krav til arbeidsmiljøet, § 4-2. *Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*, pkt. 3 står det:

Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

En kan skille mellom to typer motstand: motstand ved ”commission” eller motstand ved ”omission” (Clegg, Kornberger, og Pitsis 2011, 30). Asforth og Mael (1998, sitert i Myers, Hulks og Wiggins 2012, 151) definerer motstand som ”en forsettlig handling av provisjon

eller unnlattelse som trosser andres ønsker”. Med andre ord kan motstand være at mennesker aktivt gjør noe de ikke burde, eller bevisst ikke gjør noe de burde. I følge Statskonsult (2000, 63) er det opplevelsen av hva endringen gjør for eller i mot og ikke endringen i seg selv som avgjør om folk går i forsvar eller ikke. Ulike holdninger og opplevelser av endringen gjør at den vil angå de ansatte på ulike måter og med ulik intensitet. Holdningene blir ofte dannet kognitivt, mens reaksjonene er høyst emosjonelt bestemt og kan fortone seg som irrasjonelle for omgivelsene (Statskonsult 2000, 64). Holdninger til endring kan deles inn i fire faser: (1) fornektning, (2) motstand, (3) utforskning, og (4) tilslutning/forpliktelse. Godt lederskap er av uvurderlig betydning for å løse dem endringene angår, gjennom disse fasene. I oppstarten av en endringsprosess fornektet ofte folk endringen og har heller fokuset på fortiden. Mange går deretter inn i en fase der de forsøker å finne ut hvordan de selv vil bli berørt, og det er ofte her motstanden oppstår. Etterhvert som de går over i utforsknings- og tilslutningsfasen, blir blikket rettet mot framtiden og hvilke muligheter den vil bringe (Statskonsult 2000, 66).

Tradisjonelle tilnærminger til motstand oppmuntrer ledere til å objektivt analysere den. Den dominerende antagelsen er at ledere har rett til å minimere eller ”kjøre over” motstand (Kotter og Schlesinger 1979, sitert i Myers, Hulks og Wiggins 2012, 151). Etske utfordringer er at dersom motstand er demonisert, så kan endringsagenten velge å overse bekymrede interessenter. På en annen side kan en endringsprosess uten motstand både bety at alle er enige, men også at ingen bryr seg og er uinteresserte i om det går bra eller dårlig med organisasjonen (Jacobsen 2012, 142). Altså kan motstanderne risikere å ikke bli hørt, mens ikke-motstanderne kan risikere å bli fortalt at de ikke har bidratt (Halse 2013).

Den psykologiske tilnærmingen fokuserer på å se ting fra motstandernes synspunkt, og å ha en ikke-dømmende holdning. Om motstanden er positiv eller negativ, rasjonell eller irrasjonell, kommer i stor grad an på perspektivet (Myers, Hulks og Wiggins 2012, 152). Kotter og Schlesinger (1979, sitert i Myers, Hulks og Wiggins 2012, 156) er mer positive til motstand der noen motstandere kan ha mer nøyaktig eller ”up-to-date” informasjon. Konstruktive tilbakemeldinger kan komme organisasjonen til gode ved å stimulere til revurdering av enkelte aspekter ved endringen, og forbedre den. Dersom ledere og endringsagentene bare ser negativt på motstand og forsøker å bekjempe den, vil de derimot ikke klare å dra nytte av dette.

En alternativ tilnærming for å forstå motstand hevder at de konvensjonelle tilnærmingene favoriserer endringsagentenes perspektiv ved at endringsagenten alltid har rett og de som er i mot er dysfunksjonelle og ikke forstår sitt eget beste (Myers, Hulks og Wiggins 2012, 155). Ved det ”endringsagent-sentriske” synspunktet er motstand rapportering fra upartiske observatører om en objektiv virkelighet. På en annen side kan det ses som endringsagentenes tolkning av adferden til de på mottakersiden av endringen. Ford et al. (2008, sitert i Myers, Hulks og Wiggins 2012, 156) sier at dette kan være et selvpoppfyllende profeti, en etablering av ”change agent sensemaking”:

Expectations, by shaping the very phenomenon to which change agents are playing attention, predispose change agents to look for and find resistance, thereby confirming its existence, validating their expectation, and sustaining the received truth that people resist change.

Det gjør at endringsagentene kan legge skylden på motstanderne dersom noe uforventet går galt, istedenfor å undersøke om det var endringsprogrammet eller de selv det var noe galt med (Meston and King 1996, sitert i Myers, Hulks og Wiggins 2012, 156). Ved å se motstand som et produkt av ”change agent sensemaking” vil endringsagentene bli oppmuntret til å evaluere sine egne handlinger og adferd. Endringsagenter kan for eksempel lett snakke i overkant positivt om en endring og hvilke fordeler den har, noe som kan forårsake at de på mottakersiden føler seg villedet og dermed skaper motstand. Weick (1993, sitert i Nonaka og Takeuchi 1995, 40) sier at ”... sensemaking emphasizes that people try to make things rationally accountable to themselves and others”.

I følge Statskonsult (2000, 71) er en av de beste måtene å håndtere motstand på å hindre eller forebygge den. Noen virkemidler er blant annet: involvering, kommunikasjon, gradvis implementering, forpliktelse, lederskap, empowerment, belønninger, ressurser, eller utnyttelse og anerkjennelse av støttespillere.

2.2 Organisasjonsstruktur

Endring av organisasjoner vil både bli formet av og være med på å forme strukturen.

De mest innflytelsesrike typologiseringene av organisasjoner er utviklet av Henry Mintzberg (1981). Han argumenterer for at alle organisasjoner i varierende grad består av fem hoveddeler: en operativ kjerne, en mellomledelse, en toppledelse, en teknostruktur, og en støttestruktur. De tre første delene utgjør linjeorganisasjonen, mens de to sistnevnte utgjør stabsfunksjoner. Den operative kjernen er den delen som gjør det arbeidet

organisasjonen må utføre for å realisere sine overordnede mål, som for eksempel politifolk. Mellomledelsen er den gruppen som har ansvaret for å føre tilsyn med og koordinerer operasjonen, og i tillegg formidle informasjon fra den operative kjernen oppover i systemet og motsatt. Avdelingsledere kommer under denne kategorien. Den gruppen som har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen er toppledelsen. Teknostrukturen består av de som ikke inngår i selve produksjonen, men som påvirker den ved å sette opp rutiner, utforme planer og liknende. Til slutt består støttestrukturen av de som ikke er involvert i produksjonen, men som trengs for at organisasjonen skal fungere. Dette gjelder for eksempel lønnsutbetaling, kantinedrift, og sentralbord (Jacobsen og Thorsvik 2007, 88). Disse fem elementene varierer i størrelse og betydning og danner utgangspunktet for Mintzbergs fem konfigurasjoner:

1. Den første konfigurasjonen er *entreprenørorganisasjonen*, og består av en toppledelse og en operativ kjerne, og kjennetegnes strukturelt av at det benyttes direkte overvåkning som koordineringsmekanisme. Dette er fordi det er en liten og oversiktlig organisasjon som ofte har en sterk grunnlegger som ønsker å styre den. Beslutningssystemet er sentralisert, og på individnivå kjennetegnes den av å ha lite spesialisering hvor en og samme person må utføre flere oppgaver. Fordeler er at den gir høy grad av fleksibilitet, mens ulemper er at ansvarsområder kan være uklare (Jacobsen og Thorsvik 2007, 88-89).
2. Den andre er *maskinbyråkratiet*, og bygger på Webers idealtypiske byråkratimodell med en klar horisontal arbeidsdeling og spesialisering, klare regler, og høy grad av kontroll og hierarki. Det kjennetegnes ved sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering. Både støttestruktur og teknostruktur er stor for å skape stabilitet. Fordeler er at ansvarsforholdene er klare, i tillegg til at stabilitet og forutsigbarhet, og standardisering fremmer produktivitet. Ulemper er at den byråkratiske organisasjonsstrukturen gjør den rigid og vanskelig å endre. Formaliseringen gjør at de ansattes kompetanse ikke blir utnyttet i særlig stor grad i tillegg til at det kan virke demotiverende for ansatte med sentralisering av beslutningsmyndighet og standardisering av oppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2007, 89-90).
3. Den tredje konfigurasjonen er *det profesjonelle byråkratiet*, som kjennetegnes ved profesjonalisering og at det er tildelt mye beslutningsmyndighet og handlefrihet til de ansatte i den operative kjernen. Dette er mulig fordi den operative kjernen består av

profesjonelle som har de nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å løse oppgaver på tilfredsstillende måte. Mens maskinbyråkratiet standardiserer arbeidsoppgavene til de ansatte, standardiserer det profesjonelle byråkratiet oppgaveløsningen ved å systematisk rekruttere personer med felles fagkunnskap (Mintzberg 1981, 5). I begge konfigurasjonene er resultatet forutsigbarhet med tanke på hvordan oppgavene blir løst. Strukturen er sterkt spesialisert og fremstår som horisontalt kompleks. Fordeler er at delegering av beslutningsmyndighet sikrer et faglig godt arbeid, samt raskere problemløsning og saksbehandling. Ulemper er at det kan oppstå rivalisering og konflikter mellom ulike faggrupper. Dette kan skape samarbeids- og styringsproblemer. I tillegg vil organisasjonen ha store problemer med å kontrollere sine kostnader på grunn av at faglige standarder ofte vil komme foran økonomiske begrensninger (Jacobsen og Thorsvik 2007, 90-91).

4. Den fjerde er *den innovative organisasjonen*, eller *ad hoc-kratiet*. Ved denne organisasjonsformen er strukturen uklar og flytende. Burns og Stalker (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 91) benytter begrepet ”organisk” for å beskrive organisasjoner som er karakterisert av følgende kjennetegn: (1) Matrisestruktur (internt nettverk) for autoritet, kontroll og kommunikasjon, (2) arbeidsoppgavene blir stadig omdefinert og tilpasset etter behov, (3) den enkeltes rolle er generelt definert og (4) kommunikasjonen er både vertikal og horisontal – alt etter behov.

Mintzberg skiller mellom to typer av innovative organisasjoner. Operative ad hoc-kratier, som lever av å finne løsninger på vegne av klienter eller brukere, og administrative ad hoc-kratier, som er særskilte prosjekt-team som etableres i organisasjoner for å fremme kreativitet og innovasjon for eget formål. Fordelen er muligheten for fleksibilitet, god koordinering og god utnyttelse av ansattes kompetanse. Ulemper kan derimot være uklare autoritetsforhold som kan skape problemer med styring og koordinering av ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007, 92-93).

5. Den femte og siste konfigurasjonen er *den divisjonaliserte organisasjonen* skiller seg fra de fire andre ved at de ulike avdelingene eller divisjonene i all hovedsak er uavhengige av hverandre (Mintzberg 1981, 6). De er med andre ord ikke samlet under en ledelse med felles regler og hierarkisk kontroll. Divisjonene drives nærmest som egne bedrifter hvor divisjonslederne er delegert beslutningsmyndighet og resultatansvar. Den har ofte en kompleks struktur, og den viktigste måten å koordinere på er ved å standardisere

resultatene hver enkelt divisjon skal oppnå, og legge opp til en sterk resultatevaluering (Jacobsen og Thorsvik 2007, 93). Inndelingen i divisjoner og delegering av beslutningsansvar til disse gjør at produktområdenes bidrag til lønnsomheten blir synliggjort, og at det blir tilrettelagt for en bedre markedstilpasning. Ulemper er faren for suboptimalisering ved at divisjonene blir så opptatt av å følge egne mål at de ikke tar tilstrekkelig hensyn til konsernets overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik 2007, 94).

I følge Mintzberg (1981, 10-11) vil alle organisasjoner være utsatt for de ulike dragningene som er underliggende disse konfigurasjonene. Dersom en dragning dominerer, vil det være en tendens til at organisasjonen utformes i tråd med den gjeldende konfigurasjonen. Dersom flere dragninger dominerer må organisasjonen balansere mellom disse. Meningen er at lederne skal kunne forbedre det organisatoriske designet ved å vurdere de ulike dragningene organisasjonen opplever og konfigurasjonen de blir dratt mot. Konfigurasjonene kan med andre ord fungere som et diagnoseverktøy i forbindelse med organisasjonsstrukturen.

Etter en grov klassifisering synes SPD å ligge nærmest det Mintzberg kaller *maskinbyråkratiet*. Organisasjonen er styrt av lover og regler med en byråkratisk organisasjonsstruktur hvor det er en klar arbeidsdeling og spesialisering. Det er en ledergruppe bestående av politimester, driftsenhetsledere, prosjektleder og kommunikasjonsrådgiver, men politimester er øverste leder og har siste ordet. Driftsenhetslederne har ansvaret for å føre tilsyn med og koordinerer operasjoner i tillegg til å formidle informasjon fra politibetjentene i den operative kjerne og oppover i systemet og motsatt. Den operative kjerne utfører de forskjellige arbeidsoppgavene som er tillagt de ulike driftsenhetene, seksjonene og avdelingene. Teknostrukturen består av en administrativ enhet som har en stab funksjon og skal være til støtte for politimesteren. I tillegg er det en rekke støttefunksjoner i form av lønns- og personalkontor, rengjøring, og kantinedrift. Som nevnt tidligere er det en fordel med klare ansvarsforhold og standardiserte oppgaver som fremmer produktivitet, men samtidig kan dette virke demotiverende for de ansatte. I tillegg gjør den byråkratiske organisasjonsstrukturen at den blir rigid og vanskelig å endre.

Driftsenhetene kan også fremstå som divisjoner som ved *den divisjonaliserte organisasjonen*. Hver driftsenhet drives nærmest som egne bedrifter hvor den enkelte

driftsenhetsleder er delegert økonomi-, mål- og resultatansvar innenfor et gitt geografisk område. De er organisert i tjenestesteder, seksjoner og avdelinger som har ulike ansvarsområder ut i fra kompetanse. Fordelen med den divisjonaliserte organisasjonsstrukturen er en bedre markedstilpasning ved at de enkelte enhetene er tilpasset sitt geografiske ansvarsområde med tanke på oppgaver, struktur og kriminalitet. Ulempen er som nevnt faren for suboptimalisering ved at de enkelte driftsenhetene blir for opptatt av sine egne mål og resultater at de ikke tar tilstrekkelig hensyn til politidistriktets overordnede mål.

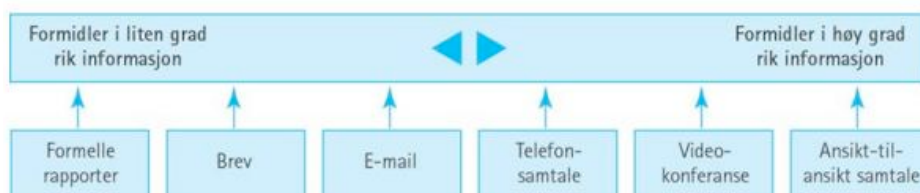
Kritikken mot Mintzberg sine typologiseringer har vært at organisasjonsformene som han har beskrevet ikke finnes i det virkelige liv. Til dette svarer Mintzberg at det han beskriver er idealtyper og sammenlikner de med legoklosser. De ulike elementene kan kobles sammen på forskjellige måter slik at en kan få utallige kombinasjoner. De fem hovedtypene er med andre ord bare ment som et utgangspunkt for å skape andre og mer realistiske organisasjonsformer tilpasset den situasjonen den enkelte virksomheten er i (Jacobsen og Thorsvik 2007, 94).

2.3 Kommunikasjon i organisasjoner

Det finnes mange definisjoner av kommunikasjon. I følge Kreps (1990, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 250) er kommunikasjon “en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt”. Dersom en begrenser fokuset til selve kommunikasjonen og ikke på alle aktiviteter som skjer i organisasjonen som Kreps (1990), er en tradisjonell definisjonen for kommunikasjon: “kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon” (Spence 1969). Sutton og Porter (1968, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 251) vil derimot argumentere for at kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Samtidig blir begrepet ”informasjon” gjerne oppfattet som å være en flyt av beskjeder og meldinger i kun en retning, helst ovenfra og ned i organisasjonssammenheng, mens kommunikasjon går begge veier. I litteraturen blir dermed begrepene informasjon og kommunikasjon mye brukt om hverandre, og det samme vil bli gjort i denne oppgaven.

Kommunikasjon er avgjørende for hvordan moderne organisasjoner fungerer og er både nøkkelen til lederskap og samarbeid for å realisere organisasjonens mål. I følge Francis (1989, sitert i De Ridder 2003; Elving 2005, 131), har organisatorisk kommunikasjon vanligvis to mål: (1) informere ansatte om deres oppgaver, policy og lignende og (2) skape et fellesskap i organisasjonen. Informasjonen som blir gitt om en endring bør ta for seg årsakene til endringen, og de bekymringene ansatte i utgangspunktet vil ha. I følge Terry og Jimmieson (1999, sitert i Elving 2005, 133) er ikke kunnskapen en får ved informasjon bare en forutsetning for evnen til å påvirke utfallet av endringer, men kunnskap om endringens motiver vil også bidra til å redusere usikkerhet og skape beredskap for endring. Dermed kan kommunikasjon ses som et redskap for å håndtere usikkerhet ved endringsprosesser (DiFonzo og Bordia 1998, sitert i Elving 2005, 133).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, 254) har det tradisjonelt sett vært vanlig å skille mellom kanaler for skriftlig og muntlig kommunikasjon. Som vist av figur 6 er alle former for skriftlig informasjon lokalisert nært ytterpunktet på skalaen hvor den i liten grad formidler rik informasjon, mens muntlig informasjon er rik på informasjon. Framveksten av IKT har økt antallet kommunikasjonskanaler som er mulig å bruke, og noen kanaler ligger i grenselandet mellom muntlig og skriftlig informasjon. E-post og chatting er eksempler på skriftlig informasjon som er muntlig i formen og i tillegg gjør rask tilbakemelding mulig.



Figur 6: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon av Daft og Lengel (1986, hentet fra Jacobsen og Thorsvik 2007, 254).

Studier viser at de aller fleste foretrekker kommunikasjon ansikt til ansikt fordi det er mest effektivt. Dette gjelder spesielt dersom de som skal kommunisere føler de har dårlig tid til å få tilbakemelding (Westmyer et al. 1998, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 254).

Dersom meldingen er kompleks og er lett for å misforstås vil de muntlige kanalene gi muligheten til å gi mye informasjon i løpet av kommunikasjonen samtidig som at senderen får anledning til å umiddelbart rette opp i eventuelle misforståelser. I enkelte tilfeller kan kommunikasjon via telefon eller videokonferanse fungere som et godt alternativ.

2.3.1 Formell og uformell kommunikasjon

Det er vanlig å skille mellom formell og uformell kommunikasjon i organisasjoner. Den *formelle kommunikasjonen* vil si alle de planlagte ordninger og opplegg for formidling av informasjon som er relatert til organisasjonens hierarkiske styringssystemer, samt etablerte ordninger for samarbeid og koordinering mellom ulike medarbeidere eller grupper av medarbeidere i organisasjonen. Den følger vanligvis organisasjonsstrukturen og er direkte relatert til virksomheten og arbeidet som utføres (Jacobsen og Thorsvik 2007, 258).

Studier av formell kommunikasjon har hovedsakelig konsentrert seg om det som kalles *vertikal kommunikasjon*, altså kommunikasjon mellom ulike hierarkiske nivåer i en organisasjon, og *horisontal kommunikasjon* som er mellom enheter på samme nivå som driver med ulike oppgaver.

Vertikal kommunikasjon nedover

Etter hvert som det kommuniseres nedover i hierarkiet, kan informasjonen bli fordreid. Når en mellomleder mottar informasjon fra sin overordnede, så kan mellomleders situasjonsoppfatning, verdier og sosiale identifikasjoner, som ofte er betinget av deres formelle plassering i organisasjonsstrukturen, føre til at de bevisst velger å holde tilbake informasjon i forhold til underordnede. I tillegg kan informasjonen bevisst eller ubevisst bli manipulert før meldingen blir videreformidlet.

Vertikal kommunikasjon oppover

Desto flere hierarkiske nivåer en organisasjonsstruktur har, desto mer blir informasjonen filtrert på vei oppover i hierarkiet (Hall 1972, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 261). Det tar lang tid fra informasjonen samles til den kommer fram til den relevante beslutningstakeren. Downs (1967, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 261) hevder i tillegg at det er naivt å tro at underordnede frivillig vil gi overordnede informasjon som stiller dem selv eller arbeidet deres i dårlig lys. Det er i tillegg vanskelig for underordnede å peke på feil og svakheter hos overordnede, spesielt dersom de er avhengig av overordnede for personlige opprykk (Selvik 2005, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 262).

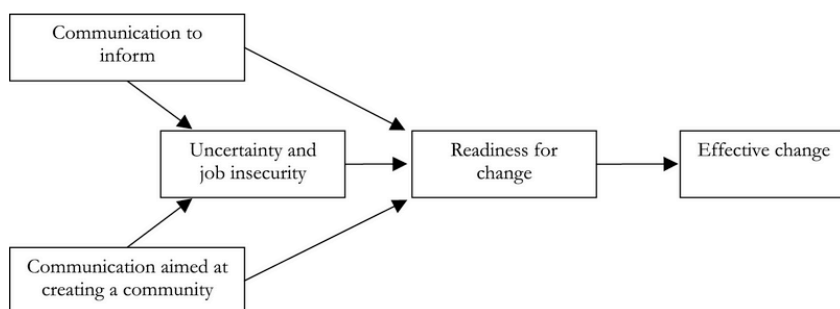
Horisontal kommunikasjon

Studier viser at det er mer kommunikasjon mellom ansatte innen en formell organisasjonsenhet enn det er mellom ansatte i ulike organisasjonsenheter. Dette kommer

av at personer som er samlet på samme avdeling eller kontor og har daglig kontakt ansikt til ansikt, eller jobber med samme type oppgaver og innehar samme kompetanse, får samme interesser og felles erfaringer som gjør det enklere å prate sammen. James D. Thompson (1967, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2005, 262-263) anbefaler derfor at arbeidsoppgaver som krever tett samarbeid burde samles i samme formelle enhet.

Den *uformelle kommunikasjonen* vil si all kommunikasjon som ikke er definert som formell, og den kan både gå på kryss og tvers mellom enhetene i organisasjonsstrukturen. Chester Barnard (1938, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 263) understreket at det alltid vil forekomme uformell kommunikasjon der mennesker er samlet. Istedenfor at ledelsen forsøker å kontrollere denne, burde de heller benytte den som et supplement til den formelle for å formidle informasjon og skape engasjement blant medarbeiderne. Den formelle informasjonen fungerer som en råvare for den uformelle, og spesielt ved sjeldne begivenheter som endringer vil det lett oppstå rykter og andre former for uformell kommunikasjon dersom medarbeiderne blir usikre. Mengden uformell kommunikasjon som oppstår under endringsarbeidet kan både være en indikator på hvor mye usikkerhet det er, og på kvaliteten på de opplysningene som har vært i forhold til organisasjonsendringen og hvilke endringer den enkelte ansatte må tilpasse seg (Elving 2005).

Etter hvert som den uformelle kommunikasjonen har ladet opp både oppmerksomhet og energi i organisasjonen omkring et spesielt tema, kan denne energien bli tatt ut i form av oppslutning eller motstand omkring ledelsens tiltak for endring. Som vist av figur 7, forventer Elving (2005, 134) at kommunikasjon har en indirekte effekt på uvisshet og jobb-usikkerhet i tillegg til den direkte effekten den har som informativ funksjon og redskap for å skape fellesskap.



Figur 7: Konseptuell modell for kommunikasjon under organisasjonsendring (Elving 2005, 134)

Med andre ord så utgjør endringer store kommunikasjonsutfordringer, både i form av å implementere endringer og i form av å redusere usikkerhet. Planlegging av kommunikasjonsstrategier i forbindelse med endringer krever både tid og anstrengelse. En må være bevisst på hvilke kanaler en bruker, og sørge for å gi så mye relevant informasjon som mulig. For å redusere usikkerhet er det også viktig at de ansatte får tilbakemelding på den jobben de gjør, noe som blant annet kan gjøres gjennom medarbeidersamtaler. Det er vist at tilbakemeldinger på den jobben en gjør både har innvirkning på motivasjon (Erlieen 1997), og på effektivitet (Clampitt 1991, sitert i Røsdal 1999).

2.3.2 Kommunikasjonsproblemer

Generelt kan man si at kommunikasjonsproblemer innebærer at ledere eller ansatte ikke mottar den informasjonen de mener de har behov for, og dermed hindres i sitt daglige arbeid av usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik 2007, 255).

Videre skiller en gjerne mellom tre typer kommunikasjonsproblemer: (1) problemer i *kommunikasjonsprosessen* på grunn av senders koding av meldingen, valg av kanal, eller når mottaker dekode meldingen, (2) problemer ved at en mottar *for mye informasjon* som kan gjøre at en mister viktig informasjon, tolker informasjonen feil, eller velger å vente med å forholde seg til informasjonen og (3) problemer som et resultat av *opportunistisk atferd*. Dette betyr at noen bevisst velger å holde tilbake informasjon av relevans for andre for å utnytte en situasjon til egen fordel.

Når informasjon er tilgjengelig, men ulikt fordelt mellom medlemmer i organisasjonen, kalles det for *informasjons-asymmetri*. Dette kan deles inn i skjult informasjon, som vil si at noen er bedre informert enn andre om hendelser som skal skje eller gjøres, og skjult handling, som vil si at partene kan velge å handle annerledes etter at de har inngått en avtale eller blitt enige om hva som skal gjøres. Opportunistisk atferd kan både være motivert av behov for å fremme en avdeling eller gruppes interesser på bekostning av andre, så vel som av individuelle, private mål og ambisjoner. Med andre ord er kontroll over hele eller deler av kommunikasjon en viktig maktfaktor (Jacobsen og Thorsvik 2007, 258).

2.4 Kunnskapsdeling

Selv om ”informasjon” og ”kunnskap” ofte blir brukt om hverandre, er det et klart skille.

Dretske (1981, sitert i Nonaka og Takeuchi 1995, 58) argumenterer for at:

Information is commodity capable of yielding knowledge, and what information a signal carries is what we can learn from it... Knowledge is identified with information-produced (or sustained) belief.

Med andre ord er informasjon en strøm av meldinger, mens kunnskap er skapt av at nettopp den informasjonsflyten, forankret i innehaverens tro og engasjement. I dag utgjør tjenesteproduksjon en vanlig arbeidsform. Slik produksjon skjer gjennom en samhandling mellom ansatte og kunder som ledere vanskelig kan kontrollere. Kunnskapsmedarbeideren må selv ta stilling til hvordan arbeidsoppgavene skal løses, og ofte også hvilke som skal løses. Det vanligste er at kunnskapsmedarbeidere jobber i team som i fellesskap bestemmer dette. Det har derfor blitt en redusert bruk av hierarkisk styring og ansatte har fått delegert mer handlefrihet (Jacobsen og Thorsvik 2007, 264). Ved at ansatte får prate med hverandre om ting som har skjedd og om noe burde ha blitt gjort annerledes, blir informasjon fra flere personer satt sammen. Slik vil personenes erfaring og læring samlet sett gi grunnlag for å vurdere på kollektivt nivå i organisasjonen hvordan ting kan gjøres bedre (Jacobsen og Thorsvik 2007, 267).

Organisatorisk læring innebærer altså at organisasjonen handler som en enhet på grunnlag av den nye kunnskapen som flere mennesker i organisasjonen har tilegnet seg. Det er ikke bare ett individ som skal lære, men flere. Problemet er dermed at mye av læringen som finner sted i en organisasjon, bare skjer hos det enkelte individ og er skjult for de andre. Dette kalles ”taus kunnskap” og er noe den enkelte har erfart over tid at fungerer, men har problemer med å sette ord på. Motsetningen til taus kunnskap er ”eksplisitt kunnskap”. Dette er erfaringer en kan sette ord på og som ofte preger samtaler og diskusjoner blant ansatte omkring arbeidsoppgaver, utfordringer og muligheter en ser for organisasjonen. Taus kunnskap er altså personlig erfaringskunnskap om personer, miljøer, metodikk og lignende, mens eksplisitt kunnskap er ofte skrevet ned og satt i system som strukturer, rutiner og prosedyrer (Jacobsen og Thorsvik 2007, 327). I tillegg til kunnskap kan dessuten andre kompetansekomponeanter som ferdigheter, evner og holdninger også være tause (Lai 2013, 48).

Metoder for deling av taus kunnskap skiller seg fra læringsmetoder som bygger på verbalisering og spres først og fremst gjennom muligheter til å jobbe tett med kilden, altså observere, imitere, prøve og feile, erfare i praksis, og få tilbakemelding fra den som har den tause kompetansen. I boken ”The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” presenterer Nonaka og Takeuchi (1995) sitt syn på hvordan kunnskap blir skapt i organisasjoner. De mener at taus og eksplisitt kunnskap ikke er to helt separate enheter, men at de er gjensidig utfyllende. Modeller som den tradisjonelle informasjonsbehandlingsmodellen blir lett veldig statiske (Kaufmann og Kaufmann 2003, 198), så de har utarbeidet en egen og mer dynamisk modell for kunnskapsdannelse. Denne er forankret i den antagelsen at kunnskap er dannet gjennom interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap, noe de kaller for ”knowledge conversion” (Nonaka og Takeuchi 1995, 61). Som illustrert av figur 8, endte de dermed opp med fire former for kunnskapsdannelse: sosialisering, eksterialisering, internalisering, og kombinerings.



Figur 8: Four modes of knowledge conversion (Nonaka og Takeuchi 1995, 62)

Sosialisering: Fra Taus kunnskap til taus kunnskap.

Kunnskap kan spres mellom mennesker uten bruk av språk via observasjoner, imitering, og praksis (Nonaka og Takeuchi 1995, 63). Denne formen for læring har den begrensningen at de ansatte må være fysisk nær hverandre, noe som ikke alltid er mulig. En annen begrensning er at kunnskapen fremdeles er taus slik at man ikke kan diskutere eller prøve ut hverandres erfaringer i fellesskap (Jacobsen og Thorsvik 2007, 328).

Eksterialisering: Fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap.

I denne prosessen blir den tause kunnskapen artikulert og gjort tilgjengelig for andre enten skriftlig eller muntlig. Denne formen for konvertering foregår typisk i dialoger eller ved kollektiv reflektering (Nonaka og Takeuchi 1995, 64). Videre kan det også være at en medarbeider som har funnet en god måte å løse en arbeidsoppgave på, klarer å skrive ned og formidle dette videre til andre (Jacobsen og Thorsvik 2007, 328). Eksternalisering er med andre ord den formen som skaper ny, eksplisitt kunnskap fra taus kunnskap.

Kombinasjon: Fra eksplisitt kunnskap til eksplisitt kunnskap.

I denne prosessen blir ulike konsepter systematisert, noe som involverer kombinerende av ulike former for eksplisitt kunnskap. Kunnskap blir utvekslet og kombinert gjennom dokumenter, møter, telefonsamtaler, eller over nettet. En slik rekonfigurering kan lede til ny kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995, 67). Jacobsen og Thorsvik (2007, 328) påpeker at siden det bare dreier seg om å systematisere kunnskap som allerede er tilgjengelig for organisasjonen, er heller ikke denne formen spesielt kraftig.

Internalisering: Fra eksplisitt til taus kunnskap.

Her blir eksplisitt kunnskap tatt i bruk av flere ansatte i organisasjonen som tilpasser den til sin egen tause kunnskap. Dette er nært relatert til "learning by doing". For å danne en lærende organisasjon må taus kunnskap eksternaliseres og formidles til andre individer i organisasjonen, mens eksplisitt kunnskap må internaliseres og tas i bruk. For at eksplisitt kunnskap skal kunne bli taus kunnskap hjelper det at kunnskapen er verbalisert gjennom dokumenter, manualer, eller muntlige historier for å bidra til at kunnskapen internaliseres hos individene. Dette vil nemlig forsterke deres tause kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995, 69).

Dersom en klarer å fremme disse fire formene for kunnskapsdeling vil det altså dannes en læringsspirale i organisasjonen hvor taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre. "Sosialisering" starter vanligvis med å danne en arena for interaksjon hvor det er mulig å dele erfaringer. Deretter blir "eksternalisering" trigget av meningsfulle diskusjoner, før "kombinering" blir trigget av ny kunnskap og kunnskap fra andre seksjoner i organisasjonen. Til slutt vil "learning by doing" trigge "internalisering" (Nonaka og Takeuchi 1995, 70-71).

Fem nødvendige forhold på organisasjonsnivå for å kunne fremme kunnskapsspiraler er:

Intensjon: Dette er organisasjonens vilje eller ambisjoner om å nå sine mål. Det kritiske er å konseptualisere en visjon om hvilken kunnskap som bør utvikles, og operasjonalisere denne i et ledelsessystem slik at den kan implementeres (Nonaka og Takeuchi 1995, 74).

Autonomi: På individnivå bør alle medlemmene av organisasjonen, så langt det lar seg gjøre, få mulighet til å handle autonomt. Dette kan øke sjansen for at uventede muligheter byr seg, i tillegg til å motivere medlemmene til å skape ny kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995, 75).

Svingninger og kreativt kaos: Dersom organisasjonen vedtar en åpen holdning til signaler fra omgivelsene, så kan de utnytte dette til å forbedre sin egen kunnskap. Svingninger vil gjøre at medlemmene møter en slags avlæring av rutiner, vaner eller kognitivt rammeverk, og krever sosial interaksjon for å utvikle nye konsepter. Kaos oppstår gjerne naturlig ved kriser, mens ”kreativt kaos” oppstår når lederne prøver å fremkalle en følelse av krise. Dette øker bevisstheten og kreativiteten til å løse problemer eller utfordringer. Dersom medlemmene ikke får reflektert rundt sine egne handlinger vil det derimot utvikle seg til å bli destruktivt kaos (Nonaka og Takeuchi 1995, 78).

Redundans: Dette vil si eksistensen av informasjon som går utover de umiddelbare kravene til organisasjonens medlemmer. Altså er det tilsiktet overlapping av informasjon om aktiviteter, lederansvar, og organisasjonen som helhet. Deling av slik informasjon kan fremme deling av taus kunnskap ettersom medlemmer kan fornemme hva andre prøver å artikulere. I tillegg kan en slik overlapping gjøre det lettere å kommunisere ved at man har en felles kommunikasjonsbase. Ettersom det også er snakk om en overlapping i ansvar, krever det at en også har kunnskap om de andre oppgavene. Dermed er det viktig med en felles kommunikasjonsbase. En negativ side er at det kan bli for mye informasjon. Derfor er det viktig å være tydelig på hvor en finner informasjon, og hvor kunnskapen er lagret i organisasjonen (Nonaka og Takeuchi 1995, 80-81).

Nødvendig variasjon: I følge Ashby (1956, sitert i Nonaka og Takeuchi 1995, 82) er det viktig at organisasjonens interne mangfold matcher kompleksiteten i omgivelsene. Dersom tilgangen på informasjon i organisasjonen er ulik, kan ikke ansatte samhandle på like vilkår, noe som hindrer søken etter ulike tolkninger av ny informasjon. En måte å håndtere kompleksiteten er å utvikle en flat og fleksibel organisasjonsstruktur hvor de ulike

enhetene er sammenkoblet gjennom et informasjonsnettverk. Rotering av personell gjør også at de ansatte får kunnskap på flere felt slik at de lettere kan håndtere uventede svingninger i omgivelsene (Nonaka og Takeuchi 1995, 83).

I politiet er det anbefalt å etablere et velfungerende analyse og etterretningsmiljø med arenaer for deling av kunnskap for å få fram den tause kunnskapen. Det er viktig at den som er talsmann eller leder på slike arenaer er bevisst på å få fram kunnskapen til bruk i det proaktive arbeidet. Istedenfor å bruke tiden på fortiden bør samtale heller dreie seg om hvilke utfordringer morgendagen vil bringe. Arenaene bør ha en form som gjør at medarbeiderne føler seg trygge og velkomne til å bidra. Dersom ikke ledelsen bidrar til samtale og diskusjon vil kunnskapen forbli taus. En både lærer og utvikler seg når en tør å snakke om hva en kunne ha gjort annerledes (Pedersen 2011).

2.5 Oppsummering

Teoriene beskrevet ovenfor bidrar til å øke forståelsen av hva en organisatorisk endring innebærer. Det er visse ulikheter i litteraturen som omhandler endringer i offentlige organisasjoner og den som omhandler endring i det private. Det som karakteriserer feltet totalt sett er at endringer kan ses som framvoksende eller planlagte, fokuset på motstand illustrerer at de ansatte er ansett som en del av endringsprosessen, og ulike faktorer har betydning for om endringer blir en suksess eller ikke.

Kurt Lewins modell for planlagt endring består av tre faser: *unfreezing*, *moving* og *refreezing*. Han skiller mellom drivkrefter og motkrefter i sin kraftfeltanalyse. Når mennesker møter endring, har de en tendens til å aktivere forsvarsmekanismer. Endringsledelse handler nettopp om det å stimulere og aktivere drivkreftene, og å redusere motkreftene slik at en planlagt endring kan finne sted.

Det er store kommunikasjonsutfordringer i forbindelse med endringer. Videre har organisatorisk design betydning for hvordan informasjon og kommunikasjon flyter i en organisasjon. Forfatter konkluderte med at SPD har mest til felles med maskinbyråkratiet og den divisjonaliserte organisasjonen. Videre skjer mye av den læringen som finner sted i organisasjoner bare hos det enkelte individ og er såkalt taus kunnskap. For å gjøre denne synlig for andre trengs det gode arenaer for deling.

2.6 Delproblemstillinger

For å operasjonalisere hovedproblemstillingen har jeg formulert to delproblemstillinger.

De lyder som følger:

- 1) Hvordan har Prosjekt Sunnmøre blitt gjennomført?
- 2) Hva kjennetegner kommunikasjon og informasjonsflyt i Sunnmøre politidistrikt?

Den første delproblemstillingen tar sikte på å se på gjennomføringen av endringen i lys av endringsteorier diskutert i teorikapittelet. Fokuset vil være på viktigheten av kommunikasjon og eierskap i endringsprosesser i forhold til å stimulere drivkrefter og redusere motkrefter. Som nevnt tidligere anser jeg en organisasjons endringsevne for å være dens evne til å bevege seg fra eksisterende tilstand til ønsket tilstand. Jeg vil med andre ord ikke se på “ledelse” i seg selv, men som en del av endringsevnen.

Den andre delproblemstillingen diskuter hvorvidt den byråkratiske organisasjonsstrukturen påvirker kommunikasjon og informasjonsflyt innad i organisasjonen horisontalt og vertikalt. Hvilke kanaler benytter de for å kommunisere? Og hvilke arenaer har de for å gjøre dette?

Disse to delproblemstillingene samspiller på den måten at informasjonsflyten antas å ha betydning for måten Prosjekt Sunnmøre blir gjennomført på, samtidig som prosjektet i seg selv endrer betingelsene for kommunikasjon og informasjonsflyt. Etter å ha presentert det metodiske rammeverket for oppgaven vil jeg belyse disse to delproblemstillingene i oppgavens analysedel.

3.0 Metode

Kapittelet starter med en presentasjon av forskningsdesignet, før jeg går videre med å beskrive de mest aktuelle datainnsamlingsmetodene, hvilke data som er benyttet, og hvordan jeg har gjennomført forskningsopplegget. Til slutt vil jeg si noe om de ulike respondentene, og hvordan forskningsetikken er blitt ivaretatt.

3.1 *Forskningsdesign*

Enkelt sagt er forskningsdesign *planlegging*. Det gir en overordnet struktur for prosedyrene forskeren følger, dataene forskeren samler, og analysene forskeren gjennomfører (Leedy og Ormrod 2013, 74). Med andre ord er det en grov skisse av hvordan en konkret undersøkelse skal utformes (Ringdal 2013, 25). Et nøye planlagt overordnet design gjør at informasjonen som fremkommer samsvarer med den valgte problemstillingen.

Vi kan skille mellom kvalitative og kvantitative forskningsstrategier. Kvalitative metoder handler om å karakterisere og settes gjerne opp som kontrast til kvantitative metoder hvor det brukes tallfesting i en rekke faser av forskningsprosessen. Mens arbeidsmaterialet ved bruk av kvantitative metoder er tall, er teksten det sentrale uttrykk og arbeidsmateriale for kvalitative metoder (Repstad 2007, 16). Observasjon og feltarbeid, intervjuer og tekstanalyse er metoder som kjennetegner kvalitativ metode. En sier gjerne at kvantitative metoder går i bredden og er mindre fleksible, mens de kvalitative går i dybden og er mer fleksible for å få tak i "the actors point of view" (Repstad 2007, 19).

Den skilles mellom fem typer kvantitative designer: eksperimentell design, tverrsnittdesign og langsgående tidsdesign, casestudie og komparativt design (Bryman 2004, sitert i Ringdal 2013, 25). Creswell (2007, sitert i Ringdal 2013, 26) skiller mellom fem typer kvalitativ design: biografisk og fenomenologisk design, empiribasert teoriutvikling, etnografisk design og casestudier. Forskningsdesignet i denne oppgaven kan sies å være kvalitativt casestudie. Siden analyseenheten er en ekte bedrift er dataene empiriske.

3.1.1 Casestudier

En *case* er én analyseenhet som er gjenstand for en intensiv undersøkelse. Stake (1995, sitert i Ringdal 2013, 170) hevder at en case er et avgrenset system – et objekt – og ikke en

prosess. Jeg har valgt Prosjekt Sunnmøre som min case, mens SPD er konteksten jeg skal se nærmere på i mitt studie av denne casen. Yin (2009a, 18 sitert i Yin 2012, 4) definerer et *casestudie* som ”An empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a ”case”), set within its real-world context – especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”. Casestudier omfatter ofte bare én eller få caser.

Casestudier og komparativt design benyttes både i kvalitative og kvantitative forskningsstrategier og behandles sammen fordi begge bygger på et lite antall caser. Ringdal (2013) skiller mellom *unike* casestudier, som oftest bygger på en kvalitativ forskningsstrategi, og *komparative* casestudier som også er hyppig benyttet i kvantitativ forskning. De unike casestudiene spenner fra analyser av historiske hendelser og beslutninger til studier av enkeltpersoner, familier og bedrifter. I følge Stake (1995, sitert i Ringdal 2013, 171) er målet med en unik casestudie å fange inn kompleksiteten i en case og å fokusere på det spesielle, snarere enn det generelle. Sagt på en annen måte er hovedinteressen i unike casestudier den casen man studerer, mens caser i instrumentelle og kollektive casestudier er et redskap til å utvikle eller teste en teori ved å gjøre en sammenlikning av dem. I følge Repstad (2007, 24) kan også unike casestudier benyttes til å kaste et kritisk lys over eksisterende teori dersom teorien gjør krav på absolutt gyldighet og man kan påvise at den ikke gjelder i den enkelte casestudien. De kan også benyttes til å illustrere teoretiske fenomener, eller være utgangspunkt for teorikonstruksjon (Ringdal 2013, 108). Likevel kan det i mange tilfeller være utfordrende og tidkrevende å få tilgang til caset.

Jeg vil gjennomføre et unikt casestudie ettersom jeg har valgt å se på gjennomførelsen av ett organisasjonsutviklingsprosjekt innen valgte analyseenhet. Analysen er avgrenset i tid og utfordringer med analyseenheten jeg har valgt, er å få et datamateriale som er egnet til å belyse det aktuelle prosjektet. Rent konkret betyr det å få tilgang til de enhetene som har erfaringer fra Prosjekt Sunnmøre.

3.2 Datainnsamling

En deler gjerne inn i foreliggende data, *sekundærdata*, og teknikker for innsamling av egne data, *primærdata*. Datainnsamlingsteknikker omfatter i følge Ringdal (2013) spørreundersøkelser, samtaleintervju og observasjon. Primærdata blir samlet inn av

forskeren selv eller planlegges av forskeren for prosjektets formål. Det viktigste argumentet for bruk av primærdata er at forskeren selv kan skreddersy datainnsamling etter forskningsspørsmålene. Samtidig er det gjerne store kostnader forbundet med innsamling av primærdata, mens sekundærdata ofte er gratis. I mange tilfeller er dessuten sekundærdata de eneste mulige datakildene. Sekundærdata er av Høivik (1974, sitert i Ringdal 2013, 113) klassifisert som prosessdata, bokholderidata, eller forskningsdata.

I denne oppgaven er det benyttet kvalitativ metode og primærdata har blitt innhentet hovedsakelig gjennom individuelle dybdeintervjuer. Sekundærdata som har blitt benyttet er såkalt prosessdata, altså data som er skapt gjennom samfunnets løpende aktivitet. Denne har blitt innhentet fra nettsider, aviser, bøker, artikler, stortingsmeldinger og prosjektrapporter som forfatter fikk tilsendt fra den aktuelle organisasjonen.

3.2.1 Intervjuer

Et intervju kan defineres som ”en samtale med et formål” (Cannell og Kahn 1968, sitert i Ringdal 2013, 215). Det kvalitative intervjuet er en vanlig måte å innhente kvalitativ primærdata i forskningsprosjekter. Det Ringdal (2013) omtaler som samtaleintervju inkluderer både besøksintervju og telefonintervju og kan beskrives som en målrettet samtale. ”Formålet med samtaleintervjuet, eller dybdeintervjuet, er å hente inn informasjon, ikke å måle teoretiske variabler” (Ringdal 2013, 242). De gjennomføres for å få en dypere forståelse av fakta, individets holdninger, meninger, erfaringer og argumenter bak atferd. En fordel er at respondentene kan komme med forslag til temaer som bør diskuteres nærmere, eller hvem som kan ha mer informasjon om temaet. Antallet respondenter det er behov for avhenger av formålet med intervjuet. Det er langt større variasjon i samtaleintervjuer som for det meste består av åpne spørsmål, enn i det strukturerte intervjuet som benyttes i spørreundersøkelser, hvor det nesten bare er lukkede spørsmål. ”Det kvantitative intervjuet er ofte for snevert til å kunne absorbere et levende menneskes nyanserte erfaringer og holdninger” (Repstad 2007, 78). Ulempen med samtaleintervjuenes fleksibilitet er at det kan gjøre sammenligning av svarene vanskeligere enn ved de kvantitative intervjuene. Dette kan derimot løses ved at noen sentrale spørsmål blir stilt forholdsvis likt til alle respondentene.

Intervjuguiden kan variere fra tematisk ordnede stikkord, til et sett av ferdig formulerte åpne spørsmål. Spesielt nybegynnere vil kunne få en trygghet av ferdig formulerte spørsmål i en intervjusituasjon. Dette vil ikke si at spørsmålene blir fulgt slavisk, men at de

kan brukes dersom respondenten ikke allerede har gitt informasjon om det samme temaet gjennom tidligere spørsmål. Intervjuet starter ofte med en standardisert innledning hvor hensikten er å gjenta formålet med intervjuet, og å forsikre respondenten om at den informasjonen som kommer frem vil bli behandlet konfidensielt og presentert på en slik måte at de enkeltes svar ikke er identifiserbare. Dette er for å ta vare på de forskningsetiske sidene samtidig som at det kan berolige respondenter som er engstelige for hvordan informasjonen vil bli brukt (Ringdal 2013, 243). Noen velger å begynne selve intervjuet med registrering av bakgrunnsinformasjon for å deretter følge intervjuguiden. Intervjueren må også improvisere litt og komme med oppfølgingsspørsmål der det trengs. En forutsetning for å ha et vellykket intervju er at respondenten har tillit til intervjueren. Det er også viktig at intervjueren opptrer på en nøytral og ikke-ledende måte. Intervjueren kan velge mellom å benytte lyd-eller videoopptak, eller å skrive ned svarene underveis. Det mest vanlige er å benytte lydopptak, men da må respondenten godkjenne dette under intervjuet. Etter at intervjuet er ferdig, skrives lydopptaket ut som tekstdata slik at det blir tilgjengelig for systematisk analyse.

I følge Repstad (2007, 76) har intervjumetoden blitt kritisert for å være idealistisk og individualiserende. Det har med andre ord blitt kritisert for å bli kontekstløse der de fokuserer for mye på enkeltmenneskers meninger og dermed neglisjere sosiale og materielle strukturer og rammevilkår. En annen svakhet kan være at respondenten svarer det han/hun tror intervjueren vil høre.

3.2.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er i følge Repstad (2007, 103) en metode der man gir visse tekster status av kilder eller data for selve undersøkelsen, på samme måte som feltnotater, intervjuutskrifter og liknende. I en organisasjonsstudie kan det for eksempel være møtereferater, bøker, interne bedriftsaviser eller liknende.

Når det gjelder kildekritikk så har forfatter tatt hensyn til kildenes troverdighet. Noen av dokumentene som er benyttet i denne studien er hentet fra artikler i nettaviser eller hjemmesider med faktaopplysninger om analyseenheten. I tillegg har forfatter fått tilsendt prosjektplan og to prosjektrapporter fra intervjuobjekter. Dette har vært spesielt viktig i den forberedende fasen ved å kontekstualisere analyseenheten og dens utfordringer. I tillegg har det gjort det enklere for forfatter å kunne sette seg inn i bakgrunnen for

prosjektet og de ulike delene det består av. Dette har vært med på å danne grunnlaget for mange av spørsmålene til intervjuobjektene.

3.3 Respondenter og primærdainnsamling til oppgaven

Primærdainnsamlingen i denne oppgaven har blitt gjort gjennom intervjuer av nøkkelpersoner i Prosjekt Sunnmøre, samt av noen betjenter som ikke har vært like involvert i arbeidet med prosjektet. Det er i alt foretatt individuelle samtaleintervju av åtte personer (tabell 2). Dette var politimester, prosjektleder, politistasjonssjef/driftsenhetsleder og to betjenter fra DE Nordre, samt driftsenhetsleder og to betjenter fra DE Søre. Med noen unntak var dette de samme respondentene som jeg hadde intervjuet i 2012. Da var det politimester som tok opp på ledermøtet om de skulle delta på prosjektet, og deretter delegerte han ut ansvaret til ulike driftsenhetsledere angående å få tak i aktuelle respondenter. En fare ved dette er i følge Repstad (2007, 81) at det blir valgt ut respondenter som er mest lik lederne selv, men det er ikke noe som tyder på at dette har vært tilfelle her. Respondentene har hatt mange like meninger, men også mange ulike. Som en begrensning har jeg vært i kontakt med to betjenter fra det største lensmannskontoret under DE Søre, Ørsta/Volda, og to fra det største lensmannskontoret under DE Nordre, Ålesund. Én av to betjenter fra hver av enhetene hadde hatt en rolle i prosjektet som henholdsvis medlem av prosjektgruppe, arbeidsgruppe eller referansegruppe.

De øvrige lensmannskontorene (Ulstein/Hareid, Herøy/Sande, Sula, Giske, Haram, Ørskog, Vestnes, Sykkylven og Stranda/Norrdal) er betraktelig mindre i forhold til tjenestemenn og ukentlige åpningstider, så jeg konkluderte med at det ville være mer interessant å konsentrere seg om de to største hvor også driftsenhetslederne holder til. Dersom jeg skulle vært i kontakt med ett lensmannskontor til så hadde det vært Ulstein og Hareid. Men med tanke på at kontoret ligger under DE Søre som har totalt 35 faste stillingshjemler er det grunn til å tro at det ikke ville kommet frem noe ny informasjon. Alle lensmannskontorene har dessuten vært representert i de to arbeidsgruppene. Jeg har heller ikke vært i kontakt med ledere for de funksjonelle enhetene eller ledere for ulike avsnitt eller seksjoner da det er endringer i de geografiske driftsenhetene som har hatt størst påvirkning på de ansattes hverdag.

I forkant av intervjuene laget jeg en intervjuguide. Jeg visste allerede en del om respondentene i forhold til stilling og bakgrunn fra første intervju, så dette tok jeg bare opp hos de nye som jeg ikke hadde hatt kontakt med tidligere. Ellers tok jeg opp spørsmål angående deres rolle i prosjektet, hvordan prosessen hadde vært både i forhold til utførelse og kommunikasjon, samt en del om informasjonsflyten i distriktet. Siden kunnskapsdeling henger mye sammen med kommunikasjon og informasjonsflyt, og dette er en viktig del av å drive kunnskapsstyrt politiarbeid, var det naturlig å også inkludere dette temaet.

Spørsmålene i intervjuguiden var ganske konkret formulert, men samtalen gikk løst og jeg fikk kommet med mange oppfølgingsspørsmål underveis. Disse oppstod spontant og varierte fra person til person ettersom intervjuet var samtalepreget.

Siden ikke alle spørsmålene var like relevante å stille til samtlige av respondentene, hadde jeg laget fire forskjellige intervjuguider (vedlegg 1-4) til henholdsvis politimester, prosjektleder, driftsenhetsledere, og betjenter. Intervjuguiden ble forsøkt sendt til alle respondentene på forhånd slik at de skulle få en liten mulighet til å forberede seg, men to av personene hadde ikke mottatt dette vedlegget. Intervjuene gikk likevel greit og det var bare spørsmålet om drivkrefter jeg måtte forklare nærmere. Intervjuguiden fungerte som en huskeliste underveis slik at ingenting ble glemt. Samtidig gjorde den at jeg på forhånd fikk satt meg inn i de ulike temaene slik at jeg kunne forutse og fylle hull.

Jeg startet med intervjuene i slutten av februar 2014, og det tok nøyaktig to uker fra det første intervjuet ble gjennomført til det siste var utført. Jeg fikk positiv respons fra alle jeg ønsket å snakke med, og en av betjentene tipset meg også om en annen betjent jeg kunne ta kontakt med. Jeg startet med å intervju politimester og prosjektleder for å få en bedre oversikt over gjennomføringen av Prosjekt Sunnmøre. Deretter intervjuet jeg driftsenhetslederne. Alle intervjuene ble gjort ansikt til ansikt på de ansattes arbeidsplasser, med unntak av to betjenter fra DE Søre. Dette var på grunn av vanskeligheter med å få anledning til å treffes. Jeg oppsøkte Volda og Ørsta lensmannskontor for å intervju driftsenhetsleder der, men da var betjentene jeg ønsket å intervju ikke tilgjengelige. Vi tok det derfor over telefon.

Alle intervjuene ble tatt opp med opptaker på telefon og transkribert på bokmål. Det at jeg fikk bruke opptaker gjorde at jeg kunne fokusere mer på hva respondentene sa, samtidig som at det gav en trygghet i forhold til at ingenting ble glemt. Samtalen ble dessuten mer

naturlig da jeg fikk mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis. Det var ingen som hadde noe i mot at jeg brukte opptaker, og jeg tror heller ikke at det hadde en uheldig påvirkning på noen. Intervjuene varierte fra å vare i 40 til 90 minutter.

Jeg fikk i tillegg to andre tips angående personer det kunne vært interessant å intervju, men jeg konkluderte med at jeg hadde nok respondenter for å representere de ulike synsvinklene på en tilfredsstillende måte. ”En god regel er at når du begynner å tenke at du ikke lærer noe nytt av intervjuene, men at det hele veien blir ”mer av det samme”, kan det være greit å gi seg” (Repstad 2007, 83). Det er derfor ganske avhengig av de praktiske rammene rundt forskningsprosjektet og graden av heterogenitet i miljøet man beveger seg i. Selv om jeg intervjuet personer fra flere ulike stillinger merket jeg at det var mye som gikk igjen, men at kanskje noen punkter skilte seg ut.

Jeg opplevde at alle respondentene svarte med stort engasjement på spørsmålene mine, og de tok seg god tid til tross for svært hektiske hverdager. Følgende tabell gir en oversikt over de åtte respondentene med tanke på posisjon og fartstid.

Tabell 2: Oversikt over respondenter i Sunnmøre politidistrikt

Respondent nr.	Stilling	År i tjeneste
1	Driftsenhetsleder	Over 30
2	Politibetjent 3	Over 20
3	Politibetjent 3	Over 10
4	Driftsenhetsleder	Over 20
5	Politimester	Over 20
6	Politibetjent 3	Over 10
7	Politibetjent 3	Over 10
8	Prosjektleder	Over 20

3.4 Forskningsetikk

Når det gjelder forskningsetikk, har jeg fulgt retningslinjene for god etisk forskningsskikk med tanke på konfidensialitet, samtykke, og hvordan informasjon brukes i oppgaven. Med unntak av to personer var dette respondenter som forfatter også hadde hatt kontakt med tidligere. De ble gjort oppmerksom på at hensikten med intervjuene ikke var å synliggjøre enkeltaktørene, men å få et innblikk i hvordan ting fungerte sett fra ulike synsvinkler i organisasjonen. Jeg vil derfor ikke gå ut med navn, alder, erfaring, driftsenhet eller nøyaktig antall år i tjeneste da dette vil kunne identifisere respondenten. Stillingstittel er relevant for svarene, men også her vil jeg i så stor grad som mulig anonymisere enkeltpersonene. Blant annet går jeg ikke ut med hvilken av driftsenhetslederne som også er politistasjonssjef. Jeg vil heller gjøre betraktninger ut i fra hvorvidt det er samsvar mellom oppfatninger på ledernivå og blant betjentene. Når jeg snakker om respondenter på ”ledernivå”, så gjelder dette politimester, prosjektleder, og de øverste lederne for de geografiske driftsenhetene. Jeg ikke vært i kontakt med ledere for de funksjonelle driftsenhetene eller ledere for ulike avsnitt eller seksjoner. Refererer jeg til ”linjelederne” så utgjør dette derimot ledelsessjiktene fra og med 1. linjeleder og oppover mot politimester.

Opptakene som ble gjort, ble kun brukt av forfatteren selv og ble slettet med en gang de ikke lenger var nødvendige å ha.

4.0 Analyse

I denne delen vil oppgavens funn bli drøftet. Datamaterialet fra intervjuene utgjør den empiriske grunnstammen. De skriftlige dokumentkildene ble i større grad brukt under det forberedende arbeidet, mens det er informasjonen fra intervjuene som i hovedsak har dannet grunnlaget for analysen. Før jeg starter drøftingen, ønsker jeg å minne om hoved- og delproblemstillingene for oppgaven:

”Sunnmøre politidistrikt, en organisasjon under endring. I hvilken grad er endringsevne og kommunikasjonsflyt to sider av samme sak?”

- 3) Hvordan har Prosjekt Sunnmøre blitt gjennomført?
- 4) Hva kjennetegner kommunikasjon og informasjonsflyt i Sunnmøre politidistrikt?

Jeg vil bruke det teoretiske rammeverket som et bakteppe for å vurdere informasjonen som fremkom under studien. Jeg vil ta for meg én og én delproblemstilling for å deretter koble disse sammen i en oppsummering som trekker frem hovedpunktene i analysen.

Jeg starter med å si noe om SPDs tilnærming til endring med utgangspunkt i Prosjekt Sunnmøre. Jeg vil ta for meg hvordan de gikk frem når behovet for endring oppstod, trekke frem eksempler på motkrefter og drivkreftene, og se hvilken rolle kommunikasjonen har spilt forbindelse med endringsprosessen. Videre vil jeg forsøke å se dette i lys av Kurt Lewins modell for endring.

Deretter vil jeg diskutere kommunikasjon og informasjonsflyt med utgangspunkt i Mintzbergs organisasjonsteori. Ved at ansatte får prate med hverandre om hva som har skjedd og om noe burde ha blitt gjort annerledes, blir informasjon fra flere personer satt sammen. Slik vil personenes erfaring og læring samlet sett gi grunnlag for å vurdere på kollektivt nivå i organisasjonen hvordan ting kan gjøres bedre. (Jacobsen og Thorsvik 2007, 267). Hvilke kanaler benytter de for å kommunisere i SPD? Og hvilke arenaer har de for å gjøre dette?

4.1 Sunnmøre politidistrikts tilnærming til endring

Den første delproblemstillingen handler om hvordan SPD håndterer endringer lokalt med utgangspunkt i Prosjekt Sunnmøre. Fokuset vil være på viktigheten av kommunikasjon og eierskap til endringsprosesser i forhold til å stimulere drivkrefter og redusere motkrefter.

Respondentene anser Prosjekt Sunnmøre for å være både reaktivt og proaktivt. Prosjektet var reaktivt på bakgrunn av Reform 2000 fase en og to, men også proaktivt med tanke på Politianalysen. Problemet med Reform 2000 var at det ble gjort ”halvveis”. De reduserte antall politidistrikter fra 54 til 27, og så skulle de se på det de kaller nivå 2, altså tjenestestedene. Men det ble ikke gjort. I følge en av respondentene er det nemlig der motstanden ofte kommer:

Det er snakk om å mobilisere politikere, verne sitt kontor og sin kommune, og de ansatte hiver seg litt på fordi de tror at det er det beste både for egen vinning og innbyggerne. Så nivå to som hadde kommet til å gitt aller mest effekt, den fikk de aldri igjennom (R5).

Dette resulterte i at det fra 2002 og frem til i dag har vært en inkrementell tilpasning hvor de har forsøkt å strekke dette så langt de kan for å få tatt ut mest mulig av den effekten de ikke fikk tatt ut den gang. Stranda, Ørskog, Giske og Sula lensmannskontor er foreslått nedlagt i Politianalysen som nå er lagt frem, og de har allerede bygd ned aktiviteten der for å spare penger og for å få noe av effekten av å ha større enheter. Dersom det skulle bli ett politidistrikt i fylket, har de kanskje allerede driftsenhetsstrukturen på plass med to enheter. Blir det stor region, så blir det derimot litt annerledes.

Dermed blir Prosjekt Sunnmøre også proaktivt i forhold til Politianalysen. En respondent uttalte at: ”Vi er forpliktet til å gjøre det beste ut av de ressursene vi har, så når alle var enige om at ting ikke fungerte ble det feil å sitte å vente på Politianalysen” (R8). Slike nasjonale prosesser som det Politianalysen er, tar ofte mange år å gjennomføre. Nå har det allerede gått en del år siden terrorangrepet 22/7, som er hovedårsaken til de store strukturendringene Politianalysen foreslår. Både fagforeningen, ledergruppen og politimester var enige i at strukturen allerede var for dårlig, så dermed gjaldt det å finne ut hva endringene skulle bestå av og hvor omfattende de skulle være.

Selv om det er klare likhetstrekk ved formålet med de foreslåtte endringene i politiets organisering som står i Politianalysen kontra det SPD forsøker å oppnå med Prosjekt

Sunnmøre, var ikke dette noe som distriktet var pålagt å gjøre. I 2014 har det derimot blitt et krav om å danne en FFE i tillegg til at det er anbefalt å danne et felles tjenestekontor.

Før jeg starter med å se på kommunikasjon, vil jeg gi en kortfattet oversikt over de ulike endringsprosessene:

1. Felles forvaltningsenhet (FFE):

Delen med FFE var delvis på grunn av en anbefaling fra POD først i 2008 og deretter i 2011. Det hadde dermed sitt utgangspunkt i et forslag fra politimesteren som ble behandlet i ledergruppen. De gav sin tilslutning til forslaget, og deretter ble det fremmet for forhandlinger. I denne fasen er det fagforeningen og politimesteren som setter seg ned. For å se på hvem som ble berørt og hvem som hadde krav på å flytte med oppgavene, ble det satt ned en såkalt rådgivende gruppe. De gikk gjennom alle stillinger og så hvem som var berørt, og de fikk muligheten til å være med over i en ny organisasjon. Noen valgte det og bare én person valgte heller å si opp. FFE ble opprettet 01.10.2013.

2. Felles tjenestekontor:

Dette en del av det opprinnelige mandatet og handlet om å få bedre ressursutnyttelse og kvalitet i oppgaveløsningen. Prosessen startet høsten 2011, men selve prosjektet ble satt ikke satt i gang før høsten 2012. Etter at den nye ATB ble godkjent av fornyingsdepartementet (FAD) for perioden 01.04.2013-31.12.2015, og 02.04.2013 ble det besluttet at distriktet skulle opprette et felles tjenestekontor. Dette var noe de kunne avgjøre lokalt uten å måtte gå via POD. Det skulle være organisert som en egen seksjon ved Felles operativ enhet, og det har nå vært i drift siden 06.01.2014.

3. Driftsenhetsstruktur:

Del 1: Reduksjon av driftsenheter

Proessen startet høsten 2011 på grunn av behov for bedre ressursutnyttelse, ledelse, og bedre intern og ekstern interaksjon. Prosjektleder tiltrådte 01.01.2012, men selve prosjektet startet ikke før høsten 2012. Ved denne delen og tjenestekontor var det en bredt sammensatt prosjektgruppe med 10 personer totalt som utarbeidet begrunnet forslag til fremtidig driftsenhetsstruktur med tilhørende gevinstplan. Det var styringsgruppen som utarbeidet mandat og utpekte prosjektgruppen. Denne delen av Prosjekt Sunnmøre som hadde med de geografiske driftsenhetene å gjøre var noe SPD ikke kunne beslutte lokalt, men som de sentrale partene måtte forhandle. Etter at prosjektgruppen hadde funnet ut hva

endringene skulle bestå av og hvor omfattende de skulle være, søkte derfor SPD om godkjenning fra POD til å implementere de. Da gikk POD i forhandlinger med fagorganisasjonene sentralt, og 21.07.2013 fikk SPD klarsignal om å gå i gang med omstruktureringen. De to nye geografiske driftsenhetene har vært i drift siden 01.10.2013.

Del 2: Struktur innad i driftsenhetene

Etter at de nye driftsenhetene kom på papiret 01.10.2013, ble det dannet to arbeidsgrupper på ni personer og en referansegruppe på syv personer for å se på strukturen innad. Det var én arbeidsgruppe for hver av de to driftsenhetene for at de skulle få et eierforhold til endringen. De ansatte fikk mulighet til å melde sin interesse for deltagelse i disse tre gruppene, men det var styringsgruppen som til slutt utpekte medlemmer til hver av de. De nye driftsenhetslederne var leder for hver sin arbeidsgruppe, mens prosjektleder deltok i begge arbeidsgruppene og hadde ansvaret for utarbeidelse av en felles rapport.

Arbeidsgruppene startet sitt arbeid med første møte i DE Søre den 27.09.2013, og i DE Nordre den 02.10.2013. Videre hadde de to til fire møter hver måned. Den 18.11.2013 ble det arrangert et felles møte hvor begge arbeidsgruppene og referansegruppen deltok. Her ble kartlegging av dagens situasjon, fremtidige utfordringer og mulige løsninger hovedtema, i tillegg til at distriktsfunksjoner på tvers av enhetene ble diskutert. Den første fristen var desember.2013, men til slutt var siste frist februar 2014. Da ble det levert et produkt med hva begge arbeidsgruppene mente var det beste for distriktet. Inntil videre er rapporten bare et forslag, så månedene fremover vil vise hva konklusjonen faktisk blir.

Felles for de ulike delene er de formelle rammene rundt beslutningstakingen. Det er dette som gjenstår for å få det siste på plass med tanke på strukturen innad i enhetene. Når det er organisasjonsendringer så må det forhandles, og da blir siste avgjørelse tatt når politimester innkaller fagorganisasjonene til et IDF møte. Det står for informasjon, drøfting og forhandling, og det er hovedavtalen som regulerer hvem som kan beslutte:

I hovedavtalen sies det helt tydelig i §11, §12 og §13 hva som er informasjonsaker, drøftingssaker, og hvilke som skal forhandles. Når det skal forhandles har politimester og representantene for de ulike fagorganisasjonene lik stemmerett. De er med på å bestemme på vegne av sin medlemsmasse, så det er en representasjonsmodell hvor beslutningene tas i samarbeid med organisasjonene i møtet (R8).

Ved drøfting skal fagorganisasjonene høres og få sagt sitt, mens det er politimesteren som bestemmer til slutt. Ved informasjon er det bare slik at hver av partene informerer hverandre om hva de gjør. Siden det er hovedavtalen i staten som regulerer dette så er det likt for alle prosjekt i statlige bedrifter. Så i forhold til selve prosessen når det er lokale endringer i SPD, så kan dette variere noe. Men med tanke på hvem som tar beslutningen, så er Prosjekt Sunnmøre likt alle andre lokale prosjekt.

Kommunikasjon

Alle respondentene, både ledere og betjenter, var enige i at kommunikasjon er noe av det viktigste når endringer skal gjennomføres. Spesielt organisatoriske endringer som har påvirkning på de ansattes hverdag. Til tross for bevisstheten rundt dette, var det stor misnøye blant de ansatte. Det skal ha blitt laget en omstillingsbok våren 2013 i forhold til å se på hvordan å gi svar på en del spørsmål som dukker opp i slike endringsprosesser. Dette var også en del av informasjonsbiten ved at de ansatte skulle ha et sted å finne informasjon om hvordan ting ville bli håndtert. Det er ikke en regelhåndbok, men en prosessbeskrivelse over hvordan ting skal bli gjort. En av tingene var nettopp det med kommunikasjon, hvordan dette skal være og hvem som har ansvaret for medarbeidersamtaler og lignende. På denne måten ble dette en arena for informasjon.

Det var prosjektleder, ledergruppen, og fagforeningen som hadde ansvaret for kommunikasjonen i forbindelse med Prosjekt Sunnmøre. I tillegg hadde de tillitsvalgte roller både i styringsgruppen og prosjektgruppen. Det ble benyttet intranett og det ble opprettet et prosjekttrom som alle hadde tilgang til for å følge med. I forbindelse med FFE var det også lagt opp til medarbeidersamtaler med nærmeste overordnede som alle skulle ha. Dette var da en viktig del av informasjonskjeden hvor den enkelte fikk en samtale om hva dette betyr for ”meg”, og at det ikke bare ble den generelle informasjonen.

Ved FFE ble det nevnt at både prosjekttrommet og prosjektlederens nyhetsbrev og informasjon hadde vært bra. Siden våren 2013 har de blitt sendt ut minst én gang i måneden med aktuelle datoer for hva som skulle skje, samt oppsummering dersom det hadde blitt tatt noen vedtak i forhold til Prosjekt Sunnmøre. Det som ikke hadde vært så bra var linjeledernes informasjon nedover. Ved den første delen av prosjektet i 2013 forsøkte nemlig lederne og prosjektgruppen å kjøre alt i linjen. Meningen var at det ble informert om prosjektet på ledermøtene, også skulle dette bli formidlet videre fra linjelederne til de ulike enhetene. De fikk senere tilbakemelding fra fagforeningen om at

informasjonen var alt for dårlig og ikke nådde frem. En av respondentene på ledernivå nevnte også at prosjekttrommet med filarkiv, samt diskusjonsforum og lignende ble lite brukt, og at det virket som at de ansatte ønsket å få ting i hendene. Det var da prosjektleder begynte å reiste rundt for å informere på arbeidsplassen på den enkelte seksjon.

Det ble nevnt at problemet med å kjøre alt i linjen var at linjeledere var usikre på hva omfanget av dette prosjektet egentlig var og hva det betydde for den enkelte. Noen var usikre på hva de skulle informere om, i tillegg til at det ble en konkurranse med andre gjøremål. En respondent på ledernivå sa også at når en er i en fase hvor det ligger et forslag på bordet og diskusjonen pågår, så kan en ikke informere at ”slik er det”. Så i den fasen er det viktigere å informere om det en faktisk kan informere og skape arenaer for at folk kan komme med innspill. En av driftsenhetslederne nevnte at istedenfor at de forsøker å finne ut hva de ansatte mener, bør de kanskje fra starten av være åpne og fortelle hva de selv mener om saken når endringer skjer. I følge en av respondentene ble det i forbindelse med første del av driftsenhetsstruktur holdt et stormøte på politihuset i Ålesund hvor alle var invitert. Det var fordi prosjektgruppen opplevde at det var for lite informasjon ute, og at de tillitsvalgte ønsket det. En respondent på ledernivå sa følgende:

Det som ofte er problemet i slike prosesser er at i begynnelsen så er det veldig lite å informere om, for vi er bare så vidt i gang. Men da er kanskje behovet størst. Så en vil gjerne ha svaret med en gang. Men bare det å komme ut selv om vi ikke har så mye å fortelle tenker vi er viktig. Det må vi ta lærdom av. At vi kanskje må gå ut og fortelle at vi ikke har så mye nytt å fortelle (R5).

Ved den siste delen av prosjektet ble det ansatt en kommunikasjonsrådgiver august 2013 for å styrke den interne kommunikasjonen, og kommunisere bedre ut mot publikum. Rådgiveren sitter i ledergruppen og begynte å sende ut informasjonsbrev på vegne av politimesteren vinteren 2013. Brevene har illustrasjoner som gjør det mer innbydende å lese fremfor bare masse tekst, og handler mer generelt om hva som rører seg i politidistriktet enn om Prosjekt Sunnmøre. Tidlig i prosessen fikk referansegruppen og styringsgruppen tilsendt et utkast av rapporten arbeidsgruppene hadde utarbeidet nettopp for å kunne se hvilken måte de hadde valgt å løse det på, og hvilken retning det så ut til å gå i. Dette gjorde at de kunne komme med innspill før arbeidsgruppene tok den siste konklusjonen. De hadde også en samling med begge arbeidsgruppene og referansegruppen i november 2013. Respondentene var enige i at det var mulighet for alle ansatte å få

komme med innspill. En av respondentene nevnte at engasjementet kanskje var større ved den siste delen av endringen siden denne delen hadde litt mer med hverdagen til de ansatte å gjøre. ”Det med antall driftsenheter og tjenestekontor var kanskje mer administrativt og hadde mer følger for de som satt på toppen enn de lengre nede” (R6).

En respondent på ledernivå fortalte at arbeidsgruppene fikk beskjed om at det var greit de fortalte hva de holdt på med slik at folk kunne komme med innspill:

I prosessen her vi vært veldig åpne etter mitt begrep. I alle fall i forhold til hvilke alternativer vi vurderer og gitt folk innsikt. Vi har sagt at det er ingenting av det vi holder på med som er hemmelig (R8).

Her kan det imidlertid se ut til at det har sviktet litt. Ved den siste og pågående prosessen var det personer fra flere ulike avdelinger som satt i arbeidsgruppene, og det ble nevnt at når de sa de trengte arbeidsro og var litt hemmelige, så luktet folk brann og ble redde for at det var en hemmelig prosess som var på gang. På den måten kan en si det var informasjonsasymmetri blant ansatte på samme nivå. Det sies at politifolk er nysgjerrige av natur, og det nevnes at spesielt etterforskere har sine metoder for å få tak i den informasjonen de trenger. En av betjentene sa følgende:

Det som skjedde var at det ble gjort lite politiarbeid fordi vi brukte veldig mye tid på å søke informasjon fra andre plasser ”Hva har du hørt?”, slik at det ble som i hviskeleiken hvor det som kommer ut til slutt er tolket i mange ledd. Og det er jo livsfarlig (R2).

Med andre ord var det kommunikasjonsproblemer hvor de ansatte ikke mottok den informasjonen de mente de hadde behov for, og dermed ble deres daglige arbeid hindret av usikkerhet. Det ble nevnt at mail, intranett, og nyhetsbrev fungerte bra for generell informasjon enveis, men at problemet derimot var for lite toveis kommunikasjon om det som faktisk angikk de ansatte og deres arbeidsplasser. Det synes å ha vært et ønske om å få informasjonen underveis, uavhengig om de hadde bestemt noe eller ikke. Både blant betjentene og lederne er det enighet om at det er bedre med for mye enn for lite informasjon i forbindelse med endringer, så det synes derfor å være bevissthet rundt problemet på begge nivå. I etterkant av den siste delen av prosjektet blir det nevnt at de har fått positive tilbakemeldinger på at informasjonen var vesentlig bedre enn ved første del som var i 2013. Men fremdeles har det ikke vært godt nok. En respondent uttalte at:

Vi sa det før vi begynte, det kommer til å bli etterspurt mer informasjon, hele tiden. Og det har skjedd. Selv om vi har vært veldig fokusert på det og kjørt i alle kanaler og prøvd å være aktiv på det, så kommer det opp som tema at det ikke har vært nok informasjon tidsnok (R5).

Det virker som at det har vært et engasjement blant de ansatte hvor de har fått mange innspill. Prisen de må betale for å være åpne er kanskje at tiden med uro kan se ut til å ha blitt litt lengre enn den ellers ville vært. En av betjentene sa at enten så må en være åpne hele veien eller så må en lukke dørene og utarbeide rapporten uten innvendinger. En mellomting fungerer ikke. Med andre ord kan det se ut til at kunnskapen en får ved informasjon ikke bare er med på å redusere usikkerhet slik som Terry og Jimmieson (1999) påpekte, men kan også skape usikkerhet. Nå som rapporten er der, vil det bli en ny runde med informasjon. Da er det styringsgruppen som bestemmer prosessen for dette.

Både ledere og betjenter stilte spørsmål ved om det burde vært en mindre åpen prosess. På ledernivå var argumentasjonen at åpenheten skapte en lenger periode med motstand og mer usikkerhet enn om de hadde vært mindre inkluderende. Videre uttalte en av respondentene på ledernivå at: ”Jeg lurer på i ettertid om vi bare burde ha lukket døren, jobbet frem en rapport, så sendt den inn, presentert den og gjort endringer” (R4). I tillegg viste det seg at det hadde vært sterke styringssignaler fra POD om at FFE og felles tjenestekontor burde bli opprettet i alle distrikt. En respondent tror det ville vært en større forståelse for forslaget både blant ansatte og kommunene om de hadde vært tydeligere på dette utad. Da hadde det ikke vært nødvendig med en så omfattende prosess.

En annen respondent på ledernivå gav uttrykk for at det var riktig av dem å ha en åpen prosess for at de ansatte skulle få tiltro på at det ikke er noe hemmelighetskremmeri, og at ting ikke er bestemt før avgjørelsen faktisk skal tas. På betjentnivå ble det derimot nevnt at det kanskje var unødvendig å benytte så mye tid og ressurser på en prosess hvor konklusjonen nettopp kunne se ut til å være bestemt på forhånd. Årsaken var at det i forbindelse med den siste delen av prosjektet ble satt i gang prosesser ved siden av arbeidsgruppene arbeid ut i fra forslag som var under diskusjon i rapporten. Det ble også satt spørsmålstegn ved hvorfor organiseringen av arbeidsgruppene var som den var og at samme person ikke burde sitte to plasser i samme kjede. Begge driftsenhetslederne satt nemlig i arbeidsgruppene og jobbet frem forskjellige forslag, for å deretter sitte i ledergruppen som arbeidsgruppene utarbeidet forslag til. Styringsgruppen er ansvarlig for

prosjektet, men ledergruppen skal komme frem til den endelige beslutningen hvor det forhandles med ulike organisasjoner. Jeg vil nå gå nærmere inn på begrepet ”motstand”.

Motstand

Motstand er blant respondentene ansett for å være frykt for det ukjente. Ansatte er redde for å miste sin identitet og makt, og for å ikke vite hvordan de selv vil bli påvirket. En respondent uttalte at: ”Politifolk er gjerne slik at dersom noe har fungert før og fremdeles fungerer tilfredsstillende, hvorfor skal de da endre seg?” (R6). På ledernivå var det enighet om at de forventet og ”visste” det kom til å bli motstand på forhånd. Likevel var det en lærdom at de til tross for dette, ikke klarte å kommunisere godt nok. Det virket på respondentene som at de har fått mange nyttige innspill underveis og syntes motstanden på den måten var positivt, men at de samtidig også følte det tok unødvendig lang tid. En respondent på ledernivå sa følgende:

Distriktet ble ikke en del av strukturendringen i 2001, og det at en ikke har vært nødt til å forholde seg til endringer har nok gjort at det er såpass mye motstand. Selv om ansatte i distriktet beskriver det som om de har vært i en konstant endring, så har de ikke vært i nærheten av det andre distrikt har (R4).

Videre ble det nevnt at det har vært en litt gammel struktur hvor det har blitt rekruttert fra egen avdeling og det på en måte har vært eldstemann som har kommet inn og tatt over. Dette kan ha gjort distriktet litt innadrettet. En positiv ting nevnes å være at motstanden kanskje har gjort endringen bedre enn den hadde vært uten alle de gode diskusjonene.

Ytre motstand

I forbindelse med driftsenhetsstrukturen viste fagorganisasjonene motstand på grunn av at det i første omgang bare var ”skallet” som var klarlagt. De hadde helst sett for seg at hele prosessen med ny struktur var planlagt før den ble implementert. Av ytre motstand til FFE så har det vært protester fra ordfører og næringsliv på Ytre Søre ettersom de hevder at næringslivet blir pålagt en byrde ved at utenlandsk arbeidskraft må registreres i Ålesund. Ytre Søre har 44500 fastboende samt hundrevis av gjestearbeidere og studenter, så de er over 50 000 innbyggere totalt. En respondent på ledernivå sa følgende: “En motstridende effekt er det med effektivisering internt opp mot konflikt for samfunnsøkonomi med tanke på brukernes behov og reisetid” (R1). En del av kontakten kan skje elektronisk, men en del service må skje per personlig oppmøte. Spesielt for funksjonshemmede og barnefamilier er det ikke brukervennlig nok. Politimester har tidligere uttalt i Sunnmørsposten (2013) at

den nye FFE ikke vil medføre en større byrde ettersom arbeidstakerne uansett må til Ålesund når de skal til Skatteetaten. Videre er det snakk om å bedre informere brukerne om at de kan bestille tid på nett slik at de vil slippe de lange køene.

I tillegg til dette opplever de også ytre motstand i forbindelse med sammenslåing av lensmannskontorer. På ledernivå ble det sagt følgende:

Undersøkelser viser at små kontorer med fem ansatte er langt mindre effektive enn litt større kontorer. Det er det dokumentasjon på. Vi legger det frem for kommunestyret og sier at dette er ikke effektivt. De blir ikke gode. De må bygge litt større enheter. Og det skjønner de. Men ikke i ”vår” kommune, de må ha lensmannskontorer som før (R5).

De fleste politistudenter søker seg naturligvis til større distrikt eller enheter fremfor de små nettopp for å få et større fagmiljø og mer utvikling. For å få rekruttert nye ansatte er det derfor viktig å tenke over dette. Argumentet for å bevare den gamle strukturen er nevnt å være at det er viktig med kjennskap til det lokale. Spørsmålet er da hvorvidt dette er like viktig i dag ettersom stadig flere forbrytelser blir gjort av omstreifere eller via internett. Det nevnes at det dermed kanskje er viktigere med enheter som er faglig oppdatert og besitter den kunnskapen som er nødvendig for å håndtere denne form for kriminalitet.

Indre motstand

I forbindelse med prosjektet var det en del indre motstand på grunn av usikkerhet om egen fremtid. Ved FFE var det motstand i forhold til at enkelte måtte bytte arbeidsplass og at det ble tatt ressurser fra henholdsvis orden og etterforskningsavdeling og plassert hos de nye enhetene. Noen fikk redusert sin opprinnelige stilling dersom de hadde en liten prosent av de oppgavene som nå skulle samles under de nye enhetene, og i forbindelse med FFE var det én person som heller valgte å slutte. I tillegg til dette var det også betjenter og sivilt tilsatte som spesielt var i mot opprettelse av FFE fordi de ville gi publikumstjenester der publikum var. En av respondentene uttalte at: “Det er noen som nærmest har fått sorgreaksjoner etter å ha fått andre gjøremål fordi de brant for klientene sine. Så det er en slags motstand det også når det går på følelser” (R1).

Ved tjenestekontoret var det også spørsmålet om hvor mange stillinger som trengtes og hvordan det skulle finansieres som skapte uro. Selv om alle var enige i at det var lurt å danne et tjenestekontor, så var det ingen som ville gi fra seg noen folk. En respondent

fortalte at etter å ha fått på plass lederen av tjenestekontoret i tillegg til en ekstra person, gjenstod den siste, rådgiveren. For å få på plass til denne måtte de kutte stillinger rundt omkring. Dette gjaldt de som ville fortsette litt ut i pensjonsalder, og de som hadde midlertidige stillinger. Videre ble det også nevnt at noen trodde tjenestekontoret ikke ville ha en økonomisk effekt.

Manglende informasjon og kommunikasjon under prosessen synes å være den viktigste årsaken til motstand. Våren 2013 sa politimester følgende:

De ansatte fikk noe informasjon i begynnelsen, og når vi så antydning til motstand gav vi mer informasjon. Nå er det mer eller mindre enighet angående denne endringen, men det var lett å se motstand i enkelte faser.

Likevel var det flere av respondentene som mente at kommunikasjonen ikke var god nok på den siste delen heller. Det blir en slags ”bullwhip” effekt hvor de ansatte lengst ute får informasjonen sist og dermed blir mest usikre. Dette gjelder både i form av fysisk avstand fra politihuset i Ålesund og i form av avstand i forbindelse med den hierarkiske oppbygningen som er i organisasjonen. En respondent sa følgende: “Nyhetsbrevne og det var fint, men det var generell informasjon. Vi var mer opptatt av informasjon om det som angikk oss” (R2). Videre uttalte en annen: ”I forhold til rapporten så står det veldig mye som kan få positiv påvirkning på min hverdag. Så det er mer utførelsen av prosessen som ikke har vært så bra” (R3). Dette er nevnt å være en lærdom på ledernivå. At det er viktig å komme ut med informasjon selv om de ikke har så mye nytt å fortelle slik at de ansatte får anledning til å stille spørsmål. De har i alle fall blitt enda mer bevisst på hvor viktig det er å møte folk ansikt til ansikt når de først skal være åpen og inkluderende. En respondent sa:

Jeg visste det på en måte på forhånd, men har likevel blitt overrasket over hvordan enkelte problemer som dukket opp underveis har vist seg å være en smal sak etter at vi fysisk møtte de det gjaldt (R8).

Likevel tror ingen av respondentene at det vil bli stor motstand når konklusjonen på den siste delen kommer ut. Årsaken til det er at de fleste vet hva de kan forvente og at det meste er ryddet opp i etter den første stormen som var når skissen ble lagt frem.

Ytre og indre drivkrefter

Drivkrefter er det som driver endringene fremover. De ytre drivkreftene er forhold utenfor organisasjonens kontroll, mens de indre er forhold innad i organisasjonen som krever endring.

Ytre drivkrefter

Det blir gjort en innbyggerundersøkelse hvert år som går på tillit til politiet, og den har de ikke scoret så godt som ønskelig på. Både generelt og spesielt innenfor enkelte fagområder så blir saksbehandlingstid, oppklaringsprosenter og lignende målt, noe som danner et bilde over hvordan publikums oppfattelse av kvaliteten på tjenestene er. Samtidig nevnes det at det ikke var publikum som presset på for å få strukturendringer i distriktene. Altså kan det sies å være en ytre motivasjon mer enn et press for å gjøre endringer

Siden 22/7 har det pågått en debatt i Norge i forhold til politi og beredskap, og nå gjenstår det å se om det er politisk flertall på Stortinget for forslaget som er lagt frem i Politianalysen. Det har vært flere saker som har fått stor medieoppmerksomhet, og de har berettiget eller uberettiget vært fremstilt som at det er et problem innad i politiet som gjør at de ikke klarer å gjøre jobben sin. En respondent uttalte at:

Det er ikke en dag omtrent at det ikke skrives i avisen at politiet bruker for lang tid til å oppklare saker og er knapp på det ene eller det andre. Så det ligger et press i forhold til å levere en bedre tjeneste. Også politikere som forventer at de blir mer effektive. Og Politidirektoratet og departementet (R5).

Delen med FFE var dessuten delvis på grunn av et styringssignal fra POD først i 2008 og så i 2011. Ellers var det også slik at da politimesteren var ny i distriktet, fikk han som nevnt tilbakemelding fra fagforeningen og ledergruppen om at distriktet ikke hadde en hensiktsmessig struktur. Dermed blir dette en del av både ytre og indre drivkrefter.

Indre drivkrefter

I tillegg til innbyggerundersøkelsen har de også en intern undersøkelse som er en slags medarbeiderundersøkelse annethvert år. Det nevnes at de ikke bare har fokusert på de ytre faktorene som er å oppnå noe i forhold til publikum og hva de produserer, men de har også fokusert på å oppnå økt medarbeidertilfredshet (tabell 1). Det har ikke vært et press fra betjentene om å foreta endringene, men en del av motivasjonen for prosjektet har vært å skape mer tilfredshet hos medarbeiderne og mindre sykefravær knyttet til arbeidsmiljøet.

Politimester er prosjekteier og den største drivkraften i forhold til å sette i gang prosjektet. Samtidig er både medlemmene av prosjekt-, referanse, og de to arbeidsgruppene en stor del av den indre drivkraften der de fungerer som endringsagenter. Selv om de er enige at en endring er nødvendig, trenger det derimot ikke å være enighet om løsningsforslagene. Det er ingen i politidistriktet som jobber med organisasjonsutvikling isolert sett, og prosjektlederen har fått andre oppgaver enn det som var ment i utgangspunktet med tanke på dette. Dermed blir prosjektleder en stor drivkraft i forhold til selve gjennomføringen.

Når det gjelder hvor de indre drivkreftene kommer fra så nevnte flere av respondentene at det måtte være en genuin interesse for fagområdet. “En indre drivkraft for å få til en endring er at folk synes det er kjekt å jobbe som politi og ønsker å gjøre sitt beste” (R3). Det ble også nevnt at høyere lønn, en mer spennende arbeidsoppgave, eller mulighet for å få en ny og mer utfordrende stilling kunne være en indre drivkraft. Samtidig så har ikke lønn vært noe form for belønning i forhold til denne endringen ettersom bestillingen var å løse mandatet ut i fra eksisterende ressurser. I tillegg til å effektivisere for å gi et bedre tilbud til publikum ble det også nevnt at det som lå i bunnen var en interesse for å effektivisere og samle ressurser slik at de dermed ville spare penger. En respondent uttalte at: “Innad er det med at lederne ønsker kostnadseffektivisering, ta bort lederstillinger og omgjøre de til billigere betjentstillinger” (R7). Tanken bak er likevel å fremme kvaliteten på tjenestene ved å få en mindre og mer enhetlig ledergruppe. I tillegg var det også et indre press hvor mange så at måten de jobbet og var organisert på kunne bli gjort mer effektivt om de hadde en mer strømlinjeformet straffesakskjede og litt mer effektiv bruk av etterforskningskapasitet som sitter litt rundt om i distriktet.

Indre drivkrefter har blitt stimulert i forhold til involvering av ansatte i et forsøk på å gi de et eierforhold til endringene. En av betjentene uttalte at deltakelse under endringen gav en mye større forståelse for de ulike forslagene som ble lagt frem i den endelige rapporten:

En lærdom er at når en får være med på en endring hele veien, så er det mye enklere å forstå den. Det blir ingen overraskelser ettersom en ser hvilken retning det går mot. Så når det da er personer som står utenfor og ikke får være med på den prosessen, så vil de kanskje sitte med mange spørsmål og usikkerhet. Derfor er det viktig at kommunikasjonen er tydelig hele veien i en endringsprosess (R6).

På en annen side ble det også nevnt at deltagelse lede til frustrasjon og irritasjon dersom en føler at all tiden og energien en har brukt bare har vært bortkastet.

Prosjekt Sunnmøre sett i lys av endringsmodell

Mitt perspektiv på endring i denne oppgaven heller mot det teleologiske og evolusjonære. En *episodisk endring* er når organisasjonen blir sett på som stabil og i likevekt, og en endring blir planlagt og gjennomført. Begrepet om *kontinuerlig endring* går derimot ut på at små inkrementelle tilpasninger kan kumulere til å bli en betydelig transformasjon over tid. Prosjekt Sunnmøre kan sees som en planlagt, episodisk endring, men selve SPD kan sies å ha vært i prosessuell og kontinuerlig endring i forhold til at det har vært små tilpasninger helt siden Reform 2000. I henhold til prosjektrapporten (2013, 20) består Prosjekt Sunnmøre har fire prosjektfaser: (1) Behovet oppstod, (2) utredning og forankring, (3) prosjektgjennomføring og (4) evaluering.

Kurt Lewins modell for endring består av tre faser; unfreeze-move-refreeze.

I fase én, *unfreeze*, identifiserte politidistriktets ledelse et behov for å få en mer enhetlig ledergruppe og bedre operasjonell ledelse, optimalisert ressursutnyttelse, og en mer effektiv forvaltning. Dette blir dermed den sterkeste drivkraften innad. Objektivt var det for noen betjenter et håp om nye utfordringer eller høyere lønn. Selv om endringene ikke var noe distriktet var pålagt å gjøre, var der også ytre drivkrefter. Med tanke på FFE og tjenestekontor kom disse hovedsakelig fra sentralt hold med tanke på styringssignal, men også på grunn av at det var lite effektivt med tanke på antall gjestearbeidere og kriminalitet gjort av utlendinger. Delen som hadde med driftsenhetene å gjøre var også delvis på grunn av mobile vinningskriminelle som opererer på nye måter, og at det er viktig at også de mindre tjenestestedene innehar kunnskapen som trengs for å ta disse. Som nevnt innledningsvis i oppgaven er forebygging, strategisk jobbing og organisert kriminalitet noe SPD har innsett at de må bli flinkere på. I tillegg til økt globalisering er Reform 2000 og Politianalysen to andre objektive ytre drivkrefter for endringene.

Ulike forslag til forbedringer og en plan for gjennomføring ble i første omgang utarbeidet av henholdsvis ledergruppen, styringsgruppen, prosjektgruppen og en referansegruppe, men ved siste del var derimot prosjektgruppen byttet ut med to arbeidsgrupper.

Deltakelsen kan derfor sies å ha vært bredere ved siste del. En betjent uttalte blant annet at:

FFE og tjenestekontor var ikke vi borti i det hele tatt. Det var det ikke noe arbeidsgrupper på så vidt jeg vet. Så det var ikke vi deltagere på i det hele tatt. Så det vet jeg ikke hvem som gjorde (R2).

Det er ikke alltid enighet om at en endring er nødvendig, og selv om det er det og deltakelsen er bred, betyr det ikke at det er enighet om endringsforslaget og viktigheten for organisasjonen. Det ble til slutt besluttet å dele inn i to geografiske driftsenheter, samordne administrative oppgaver under et felles tjenestekontor, og å samle forvaltningsoppgavene under én enhet, kalt FFE. Den ytre motstanden bestod av misnøye fra ordfører og næringsliv på Ytre Søre i forhold til at forvaltningen ble flyttet, samt misnøye fra brukerne på grunn av lang reisevei. Fagforeningen utgjorde en ytre motstand i forbindelse med driftsenhetsstrukturen på grunn av for dårlig informasjon og planlegging. Den indre motstanden gikk mer på at enkelte ansatte fikk lengre reisevei, lite ressurser å gjennomføre endringen med, og for dårlig informasjon foruten om den generelle. Hvis det er for sterke motkrefter vil ikke en planlagt endring kunne finne sted. Motkreftene ved Prosjekt Sunnmøre ble forsøkt håndtert ved kontinuerlig kommunikasjon og informasjon.

Selve gjennomføringen og tiltak for å sikre at organisasjonen beveger seg i riktig retning skjer i fase to, *move*. Denne delen er ikke helt ferdig i forhold til driftsenhetsstruktur del 2, men de kjører prosjektarbeidet etter en mal hvor de kartlegger og involverer etter hvert som de iverksetter endringene. Den kritiske delen i fase to er å avlære den gamle måten å gjøre ting og erstatte den med den nye. Prosjekt Sunnmøre er en strukturell endring med noen kulturelle elementer. Noen har allerede fått nye ledere å forholde seg til, ny arbeidsplass, færre eller nye arbeidsoppgaver. Samtidig er det den pågående delen med strukturen innad i enhetene som trolig vil ha størst påvirkning på de ansattes hverdag og kreve mest opplæring. Likevel var det ingen av respondentene som gav uttrykk for at de tror det vil bli mer motstand ved denne delen nå som de fleste vet hva de kan forvente seg.

Målene med prosjektet er tydelige og både formulert eksplisitt i rapportene, og kvantitativt ettersom distriktet måles ut i fra antallet oppklarte saker. I følge prosjektrapport (2013, 20) skulle de nye driftsenhetslederne (prosjektansvarlige) holde øye med eventuelle forandringer i omgivelsene, etterprøvde resultatmålene, og justerte underveis. Nå som prosjektrapport 2014 som omhandler den siste delen ligger der, vil det bli en ny runde med informasjon. Da er det styringsgruppen som bestemmer prosessen for hvordan denne informasjonen skal formidles. Det er grunn til å anta at dette vil bli prioritert ettersom erfaringen fra året før var at de kom litt sent i gang med nettopp dette.

Fase tre, *refreeze*, er den siste fasen og går ut på å sørge for at organisasjonen ikke beveger seg tilbake til slik den var før. Siden det er snakk om formelle strukturelle endringer er det ingen direkte fare for dette, men siden det også innebærer en del kulturelle elementer er det viktig å gjøre de ansatte oppmerksomme på hvordan endringene har hatt en positiv effekt på distriktet etter hvert som dette blir målbart. Etter at SPD ansatte en kommunikasjonsrådgiver i 100% stilling, har det vært større fokus på å få frem flere av de positive sakene i media. Dette vil både kunne øke publikums tillit, og virke motiverende for de ansatte. Fasen med selve evalueringen er ikke gjennomført ettersom de endelige gevinstene vanligvis ikke foreligger på samme tidspunkt som et prosjekt er formelt avsluttet. Hensiktsmessig tidspunkt for evaluering av Prosjekt Sunnmøre er antatt å være mellom ett og tre år etter etableringen i 2013, og skal gi svar på om distriktet har nådd ønskede gevinster og om de har lært noe av hvordan gjennomføringen av prosjektet ble gjort (Prosjektrapport 2013, 20). Tabell 3 vil videre oppsummere de viktigste funnene fra delproblemstilling 1:

Tabell 3: Oppsummering av de viktigste funnene i forhold til første delproblemstilling:

	(1) Felles forvaltningsenhet	(2) Felles tjenestekontor	(3) Driftsenhetsstruktur	
			Del 1	Del 2
Mål	- Helhetsblikk over forvaltningen - Effektivitet - Økt likebehandling ved samling av oppgavene på ett sted med felles rutiner - Bruke virkemidlene i forvaltningen i det kriminalitetsforebyggende arbeidet	- Bedre ressursutnyttelse ved å frigjøre ledere fra adm. oppgaver ³ - Bedre kvalitet i oppgaveløsningen	-Bedre ressursutnyttelse -Bedre operasjonell ledelse og lederskap - Mindre ledergruppe -Bedre intern og ekstern interaksjon	-Bedre ressursutnyttelse -Bedre operasjonell ledelse og lederskap - Mindre ledergruppe -Bedre intern og ekstern interaksjon
Deltagelse	Liten	Middels	Middels/Bred	Bred
Kommunikasjon + = Benyttet x = Ikke benyttet – = Benyttet, ikke tilfredsstillende	– Prosjektrapport + E-post + Intranett + Prosjektrom – linjelederne + Prosjektleder + M. Samtale ⁴ + Nyhetsbrev x Informasjonsbrev x Fellesmøter	+ Prosjektrapport + E-post + Intranett + Prosjektrom – Linjelederne + Prosjektleder x M. Samtale + Nyhetsbrev x Informasjonsbrev + Fellesmøter	+ Prosjektrapport + E-post + Intranett + Prosjektrom – Linjelederne + Prosjektleder x M. Samtale + Nyhetsbrev x Informasjonsbrev x Fellesmøter	+ Prosjektrapport + E-post + Intranett + Prosjektrom – Linjelederne + Prosjektleder x M. Samtale + Nyhetsbrev + Informasjonsbrev – Fellesmøter
Beslutningstaking	Hovedavtalen §§ 11-	Samme	Samme	Samme

³ Administrative oppgaver

⁴ Medarbeidersamtale

	13 avgjør hvordan sakene skal behandles. Noen spørsmål avgjøres i forhandlinger, men andre drøftes og politimester har den endelige beslutning			
Ytre motstand	<ul style="list-style-type: none"> - Ordfører og næringsliv på Ytre Søre - Brukerne pga. lang reisevei til Ålesund 	-	-	Fagforeningen fordi informasjonen ikke nådde frem. Har god dialog med fagforeninger.
Indre motstand	<ul style="list-style-type: none"> - Bytte av arbeidssted - Interesse for eget fagområde (Tok ressurser fra andre avdelinger) - Noen mistet arbeidsoppgaver - Betjenter og sivilt tilsatte ville gi publikumstjenester der publikum var 	<ul style="list-style-type: none"> - Spørsmålet var hvor mange stillinger som trengtes og hvordan disse skulle finansieres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Betjenter følte det var for dårlig informasjon og kommunikasjon utenom det generelle - Usikkerhet om egen fremtid - Viktig å bevare lokal kjennskap - Fagorganisasjoner fordi bare ”skallet” var på plass i første rapport, og for dårlig informasjon. 	<ul style="list-style-type: none"> - Er midt i prosessen, så det er litt tidlig å konkludere forruten om at betjenter utenfor arbeidsgruppene følte det var dårlig toveis kommunikasjon.
Ytre drivkrefter				
<i>Subjektive</i>	- Politidirektoratet	- Politidirektoratet	- Fagforeningen	-
<i>Objektive</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Politianalysen - Globalisering 		<ul style="list-style-type: none"> - Politianalysen - Reform 2000 - Globalisering 	<ul style="list-style-type: none"> - Politianalysen - Reform 2000 - Globalisering
Indre drivkrefter				
<i>Subjektive</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Politimester - Styringsgruppen - Ledergruppen 	<ul style="list-style-type: none"> - Politimester - Styringsgruppen - Ledergruppen - Prosjektgruppe - Referansegruppe 	<ul style="list-style-type: none"> - Politimester - Styringsgruppen - Ledergruppen - Prosjektgruppe - Referansegruppe 	<ul style="list-style-type: none"> - Politimester - Styringsgruppen - Ledergruppen - Arbeidsgrupper - Referansegruppe - Betjenter
<i>Objektive</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lav effektivitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Dårlig ressursutnyttelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Dårlig ressursutnyttelse - Lav kvalitet og produktivitet - For stor ledergruppe 	<ul style="list-style-type: none"> - Håp om nye utfordringer eller høyere lønn - Dårlig ressursutnyttelse - Lav kvalitet og produktivitet
Reaktiv/Proaktiv	Reaktiv pga styringssignal fra POD, men proaktiv	Reaktivt pga styringssignal fra POD, men	Reaktivt pga Reform 2000, men proaktivt i forhold	Reaktivt pga Reform 2000, men proaktivt i

	siden det ikke var pålagt.	proaktivt siden det ikke var pålagt.	til Politianalysen.	forhold til Politianalysen.
Strukturell/ Kulturell	Begge	Begge	Begge	Begge

4.2 Struktur og informasjonsflyt

Den andre delproblemstillingen omhandler hvordan informasjonen flyter i organisasjonen både vertikalt og horisontalt som vist i teorigjennomgangen. Hvorvidt det er en flat eller mer byråkratisk organisasjonsstruktur har mye å si for hvilke kommunikasjonskanaler som er tilgjengelige og hvordan organisasjonen forholder seg til endringer.

Struktur

Under punkt 2.2 konkluderte jeg med at SPD har mye til felles med de to typologiene *maskinbyråkrati* og *den divisjonalisert* organisasjonen. Etter sammenslåingen av driftsenheter kan det derimot se ut til å ha blitt en mindre divisjonalisert struktur. En respondent uttalte at: ”Den interne struktureringen vi holder på med nå tror jeg vil gjøre at det blir færre egne, autonome enheter som jobber for sitt lille kontor i distriktet fremfor hele enheten” (R5). Det var derfor et større problem tidligere å bli enige om hvilke enheter som skulle bruke av sine ressurser når endringer skulle gjennomføres. Nå som fem ”lommebøker” er satt sammen til to, fremstår enhetene som mer robuste og har et større fellesskap og fagmiljø innad. En respondent fortalte videre at:

Tidligere fra 2008 til høsten 2013 var det to geografiske driftsenhetsledere på samme stab med etterforskere og vaktstyrke. Det som er nå er at det er en linjeleder på hele styrken også er det fagledere under linjelederen. Så det er en tydeligere styring på økonomi og personelle nå (R1).

I tillegg er teknostrukturen bygget ut med tanke på tjenestekontoret som skal ta seg av den administrative delen, og blant annet skal sørge for at de nye ATB blir fulgt. Nå som Ålesund politistasjon er slått sammen med Sula-, Giske-, Ørskog-, Vestnes-, Haram-, Sykkylven-, Stranda- og Norddal lensmannskontor til DE Nordre, så er det for eksempel slik at når det skjer ting i Sykkylven når de har reservetjeneste og ikke er ute og kjører, så må operasjonssentralen i Nordre ta en vurdering om de skal ta ut de på reservetjenesten. Det blir videre forklart at dersom de gjør det, så er det derimot ikke sikkert at de kan gå et nytt oppdrag senere på grunn av de nye ATB. Dersom det er en ledig patrulje i Ålesund så

må de derfor vurdere å heller sende den og ta sjansen på at det ikke skjer noe i Ålesund mens de er der inne.

Videre er det et hierarki hvor det ikke er samme type likeverdighet som i andre organisasjoner. For eksempel er betjentene inndelt i betjent 1, 2 og 3 ut i fra antall år i tjeneste. Det blir også nevnt at de på ordensavdelingen er den yngste avdelingen hvor det kommer flest fra skole og slikt, så de har lite de skulle ha sagt ved endringer. I forhold til informasjonsflyt er det formelt sett en linjeorganisasjon hvor informasjonen går fra politimester til de øvrige ansatte via linjelederne, og motsatt (se figur 5). Driftsenhetsleder for DE Nordre har ansvaret for syv lensmannskontorer hvor han først har lensmenn eller overbetjente under seg, og deretter førstebetjenter som leder patruljer, innsatsledere, avsnittsledere knyttet til spesielle felt innenfor etterforskning, og noen som har med forebygging å gjøre. I tillegg er han politistasjonssjef for Ålesund politistasjon. Der har han tre seksjonsledere under seg (sivil, etterforskning og orden), og under disse er det igjen delt opp i ulike avsnitt. Driftsenhetsleder for DE Søre har ansvaret for fire lensmannskontorer hvor han også har lensmenn eller overbetjente, innsatsledere, avsnittsledere, og noen som har med forebygging under seg. I forbindelse med den hierarkiske strukturen uttalte en av betjentene at:

Det er viktig at lederne får fokus på andre ting enn bare mål og resultat, men også det mellommenneskelige. At en kan være selvstendig og handlekraftig på jobb uten at en leder kontinuerlig skal kontrollere. Prøve å få det såkalte “positive lederskap” (R6).

Kanaler

Som det kom frem av første problemstilling, blir det brukt både skriftlige og muntlige kanaler for overføring av informasjon. Respondentene gir uttrykk for at e-post, nyhetsbrev, informasjonsbrev og formelle rapporter er hyppig brukte kanaler. I følge Daft og Lengels (1986) teori om ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon er dette de tre som er nederst på rangen. Meningen er også egentlig at hver avdeling skal ha sin egen tillitsmann, men i følge noen av respondentene er det ikke så mange som ønsker å ta på seg oppgaven fordi det i blant kan være vanskelig å skille person og sak. Som Selvik (2005, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 262) sier så er det generelt sett vanskelig for underordnede å peke på feil og svakheter hos overordnede, og da spesielt dersom de er avhengig av overordnede for personlige opprykk. Det nevnes dessuten at tillitsmenn bør byttes med jevne mellomrom ettersom det er lett for at de blir formet og ikke fremmer ting oppover i

like stor grad. I og med at det er vanskelig å få noen til å stille, blir derimot de som først har tatt på seg ansvaret sittende i flere år.

Vertikal kommunikasjon

De ansatte skal i hovedsak henvende seg til sine nærmeste ledere eller tillitsmann når de ønsker å kommunisere vertikalt oppover. Det nevnes at siden det er en linjeorganisasjon, kan det oppstå forvirring og uklarheter dersom politimester for eksempel har diskutert noe med en ansatt som linjelederen ikke har blitt informert om. Med mange hierarkiske nivåer er det derimot lett for at informasjonen blir filtrert på sin vei oppover i hierarkiet. Motsatt kan også informasjonen bli fordreid etter hvert som det kommuniseres nedover.

Før strukturendringen var det lensmenn og seksjonsledere som hadde medarbeider-samtaler, men de ønsker nå at dette blir tatt ned på førstelinjeleder som er sammen med mannskapet i det daglige og kan gi mer konkrete tilbakemeldinger og oppfølging i forhold til hvordan ting utvikler seg. Når det gjelder medarbeidersamtaler vil for eksempel ikke driftsenhetsleder/lensmann for DE Nordre som har om lag 140 ansatte under seg ha mulighet til å ha samtale med alle, og vil heller ikke ha samme mulighet til å gi konkrete tilbakemeldinger. Derfor var det bedre å ta dette ned på avsnittsnivå. For vaktstyrken på ordensavdelingen var det tidligere sjef orden/seksjonsleder som hadde ansvaret. Nå er dette altså skjøvet nedover til innsatsleder. Tanken bak var at det er innsatsleder som jobber tett med de ansatte og dermed vet konkret hva den enkelte ansatte egner seg til og ikke. Det å ha færre personer å ha medarbeidersamtale med vil trolig gjøre det mulig å følge opp den enkelte ansatte og ha samtaler litt oftere. En ulempe nevnes å være at innsatsleder kanskje har mindre påvirkningskraft oppover enn hva sjef orden ville hatt:

Han vil bare gi et resyme til sjef orden, som igjen vil gi et resyme til stasjonssjefen, som igjen vil gi et enda kortere resyme oppover til politimesteren. Så da forsvinner det en del underveis. Men nå er det mange år siden jeg hadde min forrige medarbeidersamtale, så det er så klart bedre å ha den enn ingenting (R7).

Den vertikale informasjonsflyten i distriktet har ikke vært god nok slik den var, og en av de synlige erkjennelsene av det er at distriktet ansatte en kommunikasjonsrådgiver i august 2013. Det har vært med tanke på to ting: det eksterne i forhold til kommunikasjon i media, og den interne kommunikasjonen. Planen er at prosjektlederens nyhetsbrev og rådgiverens informasjonsbrev skal bli et felles informasjonsbrev fra sommeren 2014. Etter at rådgiveren begynte har de dessuten blitt flinkere til å markedsføre suksesshistorier både

internt og eksternt for å vise at de lærer noe både av det som gikk bra, og det som ikke gikk fullt så bra. Dette håper de vil være en motivasjonsfaktor for de ansatte og i tillegg ha en positiv påvirkning på publikums tillit.

Når det gjelder informasjonsflyt i linjen, så er oppfatningen at linjelederne ikke har vært flinke nok til å formidle informasjon vertikalt ned til betjentene. Nyhets- og informasjonsbrevet blir dermed et supplement i forhold til dette. Fremover vil det trolig bli bedre ettersom det er færre linjeledere som besitter ansvaret og det dermed er større sannsynlighet for at flere får samme informasjon og til samme tid. Med to driftsenheter vil det trolig bli enklere for prosjektleder å reise rundt og informere. Det ses som viktig at de klarer å få til en enhetlig ledelse som taler samme språk. Dersom lederne ikke har samme visjon og mål ved måten de fremstår på og de ulike lensmennene uttaler seg i ulike retninger, vil dette bidra til usikkerhet. Samtidig må det være en balansegang mellom å kunne mene noe om utviklingen og likevel få til en enhetlig ledelse. Dette er noe de må jobbe med i følge en av respondentene på ledernivå. I tillegg nevnes det at lederne må være gode rollemodeller og vise at endringen er noe de har tro på. ”Lederne må også være endringsagenter, ikke bare noen tilsatte på en avdeling som ser at det er bra og forsøker å få de andre med på det” (R6). Prosjektleder eller kommunikasjonsrådgiver kan ikke stå for all informasjon fra politimester og ned til betjentene når det skjer endringer. Derfor gjelder det å jobbe frem mot å få en felles lederplattform som arena på informasjonssiden. Flere ansatte, både betjenter fra arbeidsgruppene og mellomledere, har også startet på et internt lederkurs i endringsledelse for å bli bedre på dette området.

Horisontal kommunikasjon

Det nevnes av flere at den horisontale informasjonsflyten er god internt i avdelingene, men ikke like god mellom de ulike avdelingene. Eksempelvis holder ordensavdelingen og etterforskningsavdelingen på DE Nordre med sitt og er seg selv nærmest. Det har blitt bedre den siste tiden, men fremdeles er det noen skott. Hos DE Nordre gjør turnuslistene på ordensavdelingen det slik at det er god flyt av informasjon og kommunikasjon mellom de vaktlagene som følger hverandre, men at det blir personavhengig mellom de andre vaktlagene siden de stort sett bare møtes når det er vaktskifter. Så hadde de hatt en annen liste hvor de også jobbet litt med de andre, så hadde sannsynligvis informasjon og kommunikasjon vært bedre mellom alle vaktlagene. Dette synliggjør at informasjonsflyten

er et strukturelt problem i og med at turnusordningen er av sentral betydning for å få til mer horisontal flyt.

Tjenestelisten hos DE Søre er lagt opp slik at det er en dag i uken som skal settes av til felles samling, undervisning, eller trening. Men siden de er så få og tjenestelisten er så marginal, fungerer det ikke. Det nevnes at ingen har lyst til å lage et opplegg og stå og snakke til to personer når de egentlig skulle snakke med 12-15. Da blir det vekk-prioritert fordi vinningen blir så liten. Samtidig nevnes det også at det er forbedringspotensialer innad i avdelingene.

Studier viser at det er mer kommunikasjon mellom ansatte innen en formell organisasjonsenhet enn det er mellom ansatte i ulike organisasjonsenheter. På ledernivå er det bare ett medlem av ledergruppen som ikke holder til i Ålesund, og det er driftsenhetsleder for DE Søre. Dermed har de andre en lavere terskel for uformell kommunikasjon enn hva han har. Han må derfor særlig benytte ledermøtene for å kommunisere inn sine behov. En mer oversiktlig struktur og et enhetlig ledelsesapparat i forhold hva nivået er nevnt å kunne lette kommunikasjonen på tvers av mellomledernivået og politimesterens ledergruppe.

Arenaer for kommunikasjon og kunnskapsdeling

Erfaringskunnskap oppleves som viktig i politiet, men det er en erkjennelse av at en har vært for dårlig til å benytte seg av dette tidligere. Som nevnt er det anbefalt å etablere et velfungerende analyse og etterretningsmiljø med arenaer for deling av kunnskap for å få frem den tause kunnskapen. I Politianalysen (Justis- og beredskapsdepartementet 2013) står det om viktigheten av læring på tvers av og mellom distriktene slik at andre som ikke har deltatt i akkurat den hendelsen kan lære av det.

Nonaka og Takeuchi (1995) snakker om fire former for kunnskapsdeling som sammen vil kunne danne en læringsspiral. ”Sosialisering” starter vanligvis med å danne en arena for interaksjon hvor det er mulig å dele erfaringer. Deretter blir ”eksternalisering” trigget av meningsfulle diskusjoner, før ”kombinering” blir trigget av ny kunnskap og kunnskap fra andre seksjoner i organisasjonen. Til slutt vil ”learning by doing” trigge ”internalisering”.

Det var ulike oppfatninger blant respondentene om hvorvidt ledelsen bidrar til samtale og diskusjon. Dette er noe ledelsen nå jobber ekstra mye med for å få til både innad i og mellom driftsenhetene. Det nevnes at det på Søre har vært en vanskelig bemanningssituasjon med korte frister og lignende. Så samtale og diskusjon har blitt dersom det har vært ledig tid. På DE Nordre hvor Ålesund politistasjon med sine tre seksjoner er lokalisert, kan det virke som at det er noe bedre. En respondent sa følgende:

I hvert fall på min gruppe så besitter vi en kompetanse som lederne ikke har. Så hvis de i det hele tatt skal ta stilling til noe som har med vårt fagfelt å gjøre så er de nesten nødt til å snakke med oss. I fora hvor avgjørelser skal tas så er vi inne og legger frem saken, sakens realiteter og veien videre. Og kommer med forslag. Så det må de få skryt for (R2).

De siste to årene har en hatt et styringsverktøy hvor de kan gå inn og se på eget distrikt og se hva de jobber med, hva som er tiltakene, hvem som er ansvarlig, hva konsekvensene for tiltakene er, om det har blitt evaluert, og så videre. De kan også søke opp andre distrikt. For eksempel om det har vært veldig god oppklaring av hus innbrudd i et distrikt, så kan de gå inn og se hva de gjør der helt ned på detaljnivå. Slik kan de lære av ”best practise”. Det virker som at dette er et redskap respondentene er fornøyde med og benytter seg av for å finne ut hva som fungerer og gir resultater, og ikke minst hva som ikke fungerer.

En arena for informasjon og kunnskapsdeling er *parolen*. For ordensavdelingen på DE Nordre er det parole tre ganger for dag. Hovedparolen er på morgenen når sjef orden og noen ganger stasjonssjefen er sammen med de. Da går de gjennom det siste døgnet og ser på hva som har skjedd og hva som skal gjøres den dagen. Så har de en tilsvarende parole for de som arbeider ettermiddag og natt, men da er det som regel bare innsatsleder som er der med den mannskapsstyrken han skal ha. På etterforskningsavdelingen på DE Nordre er det et ønske om å få til en ren kriminaletterretnings parole hver ettermiddag hele uken der de tar for seg de mest aktuelle sakene per dags dato. Men dette har de hittil ikke fått til. Det nærmeste de kommer er politimesterens mandagsparole som er for både orden- og etterforskningsavdelingen samlet. Det som blir tatt opp på mandagsparolen er gjerne vaktjournalen fra helgen, om det har vært ledermøte og hva som har blitt bestemt, og samt lederne for henholdsvis etterforsknings- og ordensavdelingen forteller hva de skal holde på med i løpet av uken. Med andre ord blir det som en av respondentene sa, ”yesterdays news”. En annen respondent uttalte at: ”En kan få fem eller maks ti minutter på en

mandagsparole for å dele kunnskap. Men det er lite du rekker på ti minutter” (R2). På grunn av vaktordningen er det bare hver tredje uke de ansatte på ordensavdelingen får delta, eller hver sjettede uke dersom de må på oppdrag tidlig den morgenen det skal være. På DE Søre er det nevnt at de pleier å ha en mindre formell samling hver morgen i kantinen:

Det som menes med møter er morgenmøtet eller morgenkaffen som er hver dag for de som er på dagvakt. Men vi jobber skift, så det kan gå ukesvis før en møter alle en jobber sammen med. Så kommunikasjon er en kjempeutfordring (R3).

Ellers bruker de en kalender på Outlook hvor de skal legge inn aktiviteter for hva de skal gjøre. Men de savner fellesmøter hvor det er mulighet for å ha en dialog. Ikke bare at de mottar noe uten krav på å svare. Flere ansatte på tjenestelistene hadde gjort det mer romslig og forutsigbart.

Problemer og tiltak

Nonaka og Takeuchi peker på fem nødvendige forhold som må være på organisasjonsnivå for å kunne fremme slike spiraler: Intensjon, autonomi, svingninger og kreativt kaos, redundans og nødvendig variasjon. Her blir organisasjonsstrukturen i politiet en vesentlig hindring. Selv om SPD har en klar visjon, så er organisasjonen formalisert med mindre grad av autonomi. Når det gjelder svingninger og kreativt kaos, virker det som lokale endringer kan utløse destruktivt kaos på grunn av lite sosial interaksjon. En respondent uttalte at: ”Som vi prøvde å si så var det et skrikende behov for informasjon hele tiden, for ryktene svirrer og går ... Så det var det villeste kaos før jul” (R2). Ellers er SPD pålagt å justere seg i forhold til de krav som kommer fra politiet sentralt. Når det gjelder redundans, så er det én person fra ledergruppen som ikke har kontor i Ålesund. Følgelig har betjentene ansvar for egne fagområder noe som gir mindre overlapping, selv om det ble nevnt at etterforskning og ordensseksjonen ofte hjelper hverandre. Likevel er det en del ting som er taushetsbelagte og ikke kan deles, eller som kan være ødeleggende om det kommer ut. Når det gjelder variasjon, så er det en byråkratisk og mindre fleksibel struktur.

Flere av faktorene som hemmer kommunikasjon, informasjonsflyt og kunnskapsdeling er altså knyttet til struktur og fysiske forutsetninger i forhold til gode arenaer for deling, avstand mellom tjenestestedene med tanke på fjord og fjell, mangel på ressurser, og vaktlister. Problemet med å kalle inn alle til møte samtidig er med andre ord at det sjeldent passer for alle, det er begrenset med plass, og de kan ikke stenge alle lensmannskontorene

for å reise til Ålesund på stormøte. Dermed er IKT til god hjelp. Et problem er at for mye informasjon ligger tilgjengelig på nettet slik at de ansatte blir overveldet og ikke orker å lese det. Videre nevnte en respondent at:

En fare med for mye elektronisk informasjon som ligger ute er at en sitter og leser og leser, og rapporterer og rapporterer slik at det går utover produksjon og tjenesteytingen (R1).

Paroler er en av de tingene det blir jobbet en del videre med nå. De fokuserer på at de ikke bare skal ha blikket på fortiden og nylige hendelser, men også rette blikket fremover og se på hvilke utfordringer morgendagen vil bringe. I første omgang er det en målsetning at nye DE Nordre, som er spredt på åtte forskjellige geografiske steder, skal starte uken med å se på de ulike tingene som skal skje. På undersøkelsestidspunktet er de i en tidlig fase med tanke på anbud og pris slik at de får video og konferanseutstyr som kan gjør det mulig å kommunisere både innad i og mellom driftsenhetene uten å måtte flytte seg over Storfjorden. Dette er den nest beste kommunikasjonskanalen i følge Daft og Lengel (1986), og dermed vil parolen bli en veldig viktig arena for deling av informasjon og kunnskap.

I tillegg er distriktet i gang med et pilotprosjekt der e-læring integreres som metode for kunnskapsdeling. Dette går ut på at foredragsholdere spiller inn ulike tema som deretter blir gjort tilgjengelig for politi i tjeneste og sivilt ansatte. Hittil er det blitt spilt inn tre tema. Når det gjelder utvelgelsen av videre e-læringsmøter så skjer det ut i fra virksomhetsplan og prioriterte satsingsområder for 2014. Slike møter gjør at de ansatte selv kan velge når de ønsker se, og om de vil repetere senere. Dette er for å bedre kvaliteten i kunnskapsdelingen, bli mer effektive i opplæringen, og sikre at informasjonen når flest mulig. Det er også tatt initiativ til et samarbeid med høyskolen i Volda for å få utviklet dette slik at det ikke bare blir en video, men at det også kan inkludere animasjoner. Tanken er å etter hvert få innført dette på flere områder slik at de får opp kunnskapen som i mange områder er mangelfull i dag. Dette vil bli like aktuelt for begge driftsenhetene.

Andre tiltak som nevnes er å arrangere fagdager for å få til samhandling på tvers på den måten. Dette vil gi samme basis og utgangspunkt for å uttøve skjønn på de områdene hvor dette er nødvendig. Det som er viktig er at arenaene har en form som gjør at

medarbeiderne føler seg trygge og velkomne til å bidra. Det er viktig at samtalene på arenaer for deling av kunnskap både handler om hva som fungerte godt og hva som ikke fungerte fullt så godt. Som Toralf Pedersen også uttalte i Norges Politilederlag (2011), så både lærer og utvikler en seg når en tør å snakke om hva en kunne ha gjort annerledes

Noe som kan være vanskeligere å gjøre noe med er at noen ansatte kanskje ikke ønsker å dele informasjon og kunnskap, men heller vil ha et fortrinn eller felt de er ekstra gode på. Såkalt opportunistisk atferd. Til tross for at ledelsen forsøker å få frem at hele distriktet i bunn og grunn spiller på samme lag, er det også en viss konkurranse mellom de to driftsenhetene angående resultatmålingene. Begge vil naturligvis være best. I tillegg er det som nevnt enkelte ting som ikke kan deles med tanke på taushetsplikt og i forhold til analyse og etterforskning. Hadde flere visst mer om de komplekse sakene hadde det vært flere øyner ute og flere som hadde kunnet hjelpe til. Samtidig kan det ødelegge hele saken dersom informasjonen kommer ut. Så det er uten tvil et dilemma der.

Samtlige respondenter på ledernivå tror den nye driftsenhetsstrukturen vil påvirke informasjonsflyt, kommunikasjon og kunnskapsdeling nå som det er to og ikke fem enheter. Det er et sentralt element i det de jobber med, og de strukturelle endringene vil gjøre distriktet mer transparent slik at de lettere kan samhandle på tvers av enhetene. En av delene i det forslaget som ligger ute nå er at organisasjonskartet ser mer likt ut for enhet. Et ønske i forhold til strukturen innad i driftsenhetene er å samle alt innenfor fire fagområder og danne en mer strømlinjeformet straffesakskjede. Dette gjelder ledelse, etterforskning, namsfunksjon, og ordenstjeneste. En slik ordning hadde kunnet gitt en mye større kontroll ettersom det ville vært ett øye som kvalitetssikret. Det vil for eksempel si at de ikke sitter i Vestnes og etterforsker sykkeltjuveri dersom det er kø av personer som trenger etterforskning av grov vold, seksualforbrytelser og liknende. Dersom det hadde vært én trakt for hvert av de fire fagområdene ville det vært like mye å gjøre på et lite lensmannskontor som på Ålesund politistasjon. Det vil altså være samme ledernivå men med mer lik inndeling i forhold til oppgaver. Ved å sette inn ressursene der behovet er størst til enhver tid vil kanskje bidra til at de ansatte ved de ulike tjenestekontorene blir bedre kjent og kommuniserer mer med hverandre. Et av formålene med endringen var å gi bedre forutsetninger for å jobbe på tvers av politiet fordi det blir enklere å få til standardisering og læring på tvers av politiet.

Det er ikke enighet blant de øvrige respondentene om hvorvidt strukturendringen vil ha noe stor påvirkning i seg selv. Det er nærliggende å tro at dette kommer av at årsakene til de ulike endringsprosessene ikke har vært godt nok kommunisert og begrunnet. Likevel tror de at kommunikasjon i straffesakskjeden vil bli bedre dersom de får én person å forholde seg til. En av respondentene uttalte også at:

Den nye strukturen vil kanskje gjøre det litt lettere ved at de organiserer seg i ulike seksjoner slik at avdelingslederne på de ulike fagfeltene delegerer ansvar ned til fagledere. Da vil faglederne i det daglige lettere nå sine igjen, istedenfor at det er lederen på toppen som har totalansvaret for å kommunisere ut (R6).

Samtidig er det nevnt at flyten kanskje blir bedre uavhengig av strukturendringen fordi lederne har fått tilbakemelding på at det er for dårlig.

For å kort oppsummere hovedfunnene i andre delproblemstilling, så har uten tvil organisasjonsstruktur og de fysiske forutsetningene mye å si for hvordan informasjonen flyter, og hvem som prater med hvem i en organisasjon. Dette vil igjen påvirke hvorvidt samhandling lar seg gjennomføre. I SPD har den vertikale kommunikasjonsflyten vært helt grei i det daglige, men ikke god nok i forbindelse med endringer. Den horisontale kommunikasjonen innad i ulike seksjoner eller fagområder oppleves som tilfredsstillende, forruten om at de som arbeider turnus ikke får kommunisert like mye med alle. Kommunikasjonen på tvers av de ulike fagområdene er ikke like god. Som nevnt i teoridelen er det gjerne slik at de som arbeider sammen i det daglige og har samme arbeidsoppgaver har lettere for å prate og lære av hverandre. I ledergruppen er det kun én person som ikke har kontor i Ålesund, noe som gjør at denne personen får mindre redundans. Arenaer hvor en ansikt til ansikt kan kommunisere og dele kunnskap har vært en utfordring å få til, men de har planer om å jobbe videre med noe de kaller ”e-læring”, i tillegg til paroler. Ellers har de også et felles styringsverktøy for alle politidistriktene.

5.0 Oppsummering, avsluttende kommentarer og konklusjoner

Jeg begynte denne masteroppgaven med et ønske om å fordype meg i endringsprosesser. Gjennom å beskrive og analysere Prosjekt Sunnmøre som er et lokalt organisasjonsutviklingsprosjekt i SPD, har jeg sett nærmere på hvordan endringsprosesser kan foregå i praksis og hvor stor betydning kommunikasjon har for slike prosesser og for organisasjonen i sin alminnelighet.

Innledningsvis i oppgaven ble SPD presentert og kontekstualisert ved å se på de ulike utfordringene distriktet står ovenfor, rollen politiet har i samfunnet, og hvilke store endringer som har vært. Deretter ble Prosjekt Sunnmøre presentert for å gi en liten innsikt i hva det dreier seg om før selve prosessen ble beskrevet nærmere i analysedelen. Videre la teorikapittelet grunnlaget for å presentere relevante problemstillinger som igjen var bakgrunnen for intervjuguiden. Jeg gikk bredt ut teoretisk for å få en forståelse av begrepet ”endring”. Det finnes veldig mange teorier og perspektiver rundt temaet, og det er lett å bli forvirret. I møte med empirien så jeg derimot at noen deler var mindre relevante enn andre, og det jeg fikk mest bruk for var faseforståelse, slik det blant annet er fremstilt av Kurt Lewin (1951).

Jeg gjennomførte åtte individuelle dybdeintervjuer, i tillegg til noe dokumentanalyse under det forberedende arbeidet for å få bedre kjennskap til organisasjonen og Prosjekt Sunnmøre. Selve drøftingen bygger likevel nærmest utelukkende på dybdeintervjuene, hvor jeg fikk førstehånds innsikt i prosjektet og kommunikasjonen for øvrig.

Nå vil jeg samle trådene ved å se på den overordnede problemstillingen og de to delproblemstillingene i forhold til hverandre. Dette vil jeg gjøre ved å kort oppsummere hovedfunnene i analysen og deretter gjøre noen betraktninger ut ifra det. Jeg vil starte med å gjenta den overordnede problemstillingen:

”Sunnmøre politidistrikt, en organisasjon under endring. I hvilken grad er endringsevne og kommunikasjonsflyt to sider av samme sak?”

Gjennomgangen av innholdet i Prosjekt Sunnmøre tegner et bilde av en organisasjon med sterk vilje til endring. Spørsmålet er om denne viljen korresponderer med evnen til

endring? SPD har en organisasjonsstruktur som vanskeliggjør kommunikasjon og informasjonsflyt innad i og mellom de to driftsenhetene. Dette er kanskje organisasjonens største svakhet i forhold til å gjennomføre endringer. Den har et byråkratisk organisasjonsdesign hvor det er stor avstand fra øverste leder til betjentene, altså er det lange kommunikasjonslinjer. Siden det er en hierarkisk organisering der kommunikasjonen i størst mulig grad skal gå i linjen, blir det en treghet i organisasjonen som dermed vanskeliggjør endringsprosesser og gjør organisasjonen rigid. Det at mange av de ansatte alltid har vært i samme distrikt og at SPD ikke ble en del av Reform 2000, kan også ha påvirket endringsevnen og endringsviljen ved at det har vært lite dynamikk i endringene i forhold til i andre distrikt.

Jeg har ikke hatt som mål å undersøke hva SPD kunne gjort annerledes, men gjennom å beskrive og analysere Prosjekt Sunnmøre har jeg kommet frem til at det er tre faktorer som bør være tilstede for å få til en vellykket planlagt endring: Endringsvilje, endringsevne og kommunikasjon.

Endringsvilje

Samtlige respondenter anser både endringsevne og endringsvilje i distriktet som dårlig slik det er i dag, men at viljen likevel er noe bedre enn evnen.

Det som ikke kommer klart frem fra mitt ståsted er om vi har en endringsvilje fordi noen helt oppe på toppen vil at vi skal endre? Eller har vi en endringsvilje fordi vi faktisk har en genuin vilje til å organisere oss for fremtiden og bli mest mulig effektiv? (R2).

Ut i fra informasjonen som fremkom under intervjuene om lokale endringer er det ingenting som tilsier at SPD har endringsvilje bare fordi de på toppen ønsker at de endrer seg. Og selv om en indre drivkraft for endring er nevnt å være at de synes det er kjekt å jobbe som politi og ønsker å gjøre sitt beste, virker det likevel ikke som de ønsker å endre seg dersom det ikke slår positivt ut for eget fagområde. Endringsviljen blir dessuten lav når medarbeiderne ikke skjønner prioriteringene og det i utgangspunktet er for lite ressurser. På bakgrunn av disse forholdene hadde det vært gunstig at de ansvarlige bruker nok tid på å forklare hvorfor prioriteringer og beslutninger blir som de blir. Hvis kommunikasjonen er for dårlig og de ansatte ikke får noe eierforhold til endringen, vil det bli motstand.

Tjenestemennene er gjerne opptatt av eget fagområde og ønsker å hegne om sitt. De som har narkotika og organisert kriminalitet som sitt fagområde, er kanskje ikke så opptatt av tallene for de som jobber med overgrep, vold og vinning. Det samme gjelder motsatt vei. Alle har for lite folk og mener de bør prioriteres. En respondent sa følgende:

Det er nesten slik at man kan si at jevnt over blant ledere og betjenter så er det ganske stor endringsvilje til å endre andre, men ikke seg selv. De ser det er behov for å gjøre endringer, bare ikke med mitt kontor eller min posisjon. Det er litt gjennomgående (R5).

Med andre ord kan endringsviljen klassifiseres som god dersom de som blir påvirket av den a) ser fornuften i det, og/eller b) får noe igjen for å gjøre det. Dersom årsaken til endringen er godt kommunisert og argumentert slik at det virker fornuftig, vil det trolig være endringsvilje selv om det ikke gjør utslag for en selv eller eget fagområde. Dersom det gir negativt utslag uten at noe kompenserer for det, vil det derimot være vanskelig å se fornuften og ekstra fokus på kommunikasjon vil bli nødvendig. Til slutt, dersom det slår positivt ut for en selv eller eget fagområde, vil det etter all sannsynlighet være endringsvilje uavhengig om det faktisk er fornuftig. Problemet er at endringer ofte må gjøres ut ifra eksisterende ressurser.

Endringsevne

Når det gjelder endringsevne, er det en del ting med politiet som organisasjon som er vanskelig å gjøre noe med uansett vilje til endring. Det gjelder blant annet byråkratiske trekk som uniformer, og at det er både standardisert, regulert og forutsigbart. En respondent uttalte at: "Uansett hvor høyt du er i systemet, så har du en sjef som trykker på. Du gjør det du få beskjed om og får ikke noe utøvende lederstil. Får ikke utøve egne tanker eller mål" (R2). Noen av prosessene er avhengig av sentrale beslutninger, slik som da driftsenhetene ble reduserte fra fem til to. Det kunne de ikke beslutte selv, men det måtte være en lokal prosess hvor det nærmest måtte være konsensus før det ble tatt inn til POD og drøftet og forhandlet på et sentralt nivå. Er det ikke enighet lokalt, vil ikke sentrale myndigheter se på det. Det er også noe av det problemet de merker i forhold til lensmannskontorer. De skulle gjerne ha slått sammen noen av disse kontorene siden de er veldig små, men det får de ikke lov til med mindre de nærmest er enig lokalt med kommunen. For kommunepolitikerne er det ikke så lett å være enig i å legge ned et kontor i en kommune. Dermed blir endringsevnen når det gjelder tjenestestedene lav, selv om de lokalt i politiet er enig om at det ville vært fornuftig.

Når det gjelder endringer som kan besluttes lokalt, er det til syvende og sist politimester som bestemmer og vedtar endringene som eventuelt skal gjøres. Det ble også nevnt at dersom evnen til endring er avhengig av politimesteren, så må han lytte til medarbeiderne på hva de mener er forbedringspotensialer, slik at viljen til medarbeiderne vil bli stor nok til å få gjennomført den. Nå som det er færre ledere og strukturen er mindre divisjonalisert, vil det også trolig bli lettere å komme til enighet på ledernivå ettersom fem lommebøker er gjort om til to.

Kommunikasjon

Selv om politiet er bygget på lojalitet og mange ansatte har endringsvilje, kan de som nevnt ikke endre på ting bare for å fremstå som fleksible. Som en respondent uttalte må det være en mening med det de skal endre på, og dette bør kunne argumenteres godt. “Så jeg tror verken det skorter på evne eller vilje, det må bare være fornuft oppi det” (R3).

Det er et klart funn at den generelle informasjonen i distriktet oppleves som god, men at de har slitt med å få til toveis kommunikasjonen innad i organisasjonen. Det så ikke ut til å være et problem i det daglige, men i forbindelse med endringsprosesser har dette vært en svakhet. Manglende flyt har sammenheng med den byråkratiske organisasjonsstrukturen, lite ressurser, vaktordningen og store avstander mellom tjenestestedene. Spørsmålet er hvorvidt endringen faktisk har gjort at det i enda større grad er blitt en linjeorganisasjon, og hvorvidt kommunikasjonsrådgiveren bidrar til at det er noe mindre rendyrket, selv om endringen går i denne retningen.

Skal jeg karakterisere organisasjonsendringen, så går SPD rent organisasjonsmessig mot å bli mer maskinbyråkratisk med en større teknostruktur. Det har blitt mer strømlinjeformet, mer stab og flere ledd under hver driftsenhet. Altså er kommunikasjonlinjene blitt lengre. Når det går i denne retningen hvor driftsenhetslederne får en enda større masse å kommunisere ut mot, er det nærliggende å tro at informasjonsflyten vil bli tregere. Samtidig kan det tenkes at flere ansatte vil kunne få samme informasjon ettersom det er færre ledere som har ansvaret for å kommunisere nedover. Kommunikasjonsrådgiveren vil dessuten bidra til å styrke kommunikasjonen nedover i linjen.

Til tross for bevissthet rundt viktigheten med god kommunikasjon på alle nivå, er det vanskelig å etablere faste arenaer for kommunikasjon ansikt til ansikt, da det er en organisasjon som driver brannslukning og har turnuser som gjør at ansatte ikke er på arbeid samtidig. Hendelser er upredikerbare, og det er krav om utrykning. Det er dermed i hovedsak skriftlige kommunikasjonskanaler som e-mail, nyhetsbrev- og informasjonsbrev og formelle rapporter som har blitt benyttet for å informere generelt, og ved endringer som Prosjekt Sunnmøre. Dette er de tre kanalene som formidler minst rik informasjon, noe som gjør at overføring av erfaringsverdier også blir mer begrenset. Siden kommunikasjon og erfaringskunnskap er ansett som viktig i politiet, er dette et område som har fått mye fokus den siste tiden og er i ferd med å bli utviklet til det bedre.

En kan dermed si at endringsvilje, endringsevne og kommunikasjon er tre uavhengige variabler som alle må være tilstede for å få til en planlagt lokal endring. Kommunikasjon er viktig både for å skape vilje til endring, og for å ha evne til å gjennomføre den. Uten vilje blir det ingen endring, og uten evne blir det ingen endring. Jeg vil dermed konkludere med at endringsevne og kommunikasjonsflyt langt på vei er to sider av samme sak ved endringer som kan besluttes lokalt. Har man god kommunikasjonsflyt, så har man god endringsevne. Og har man god endringsevne, så er det et tegn på at man har god kommunikasjonsflyt. Videre kan en si at om en har god kommunikasjonsflyt eller endringsevne, så vil ikke endringsviljen være langt unna. Dersom viljen synes å være større enn evnen, kan det være et tegn på for dårlig kommunikasjonsflyt, noe som passer svært godt for tilfellet med SPD. Dersom viljen derimot synes å være lavere enn evnen, er det nærliggende å tro at evnen ikke er så god som en trodde, og det er også et tegn på for dårlig kommunikasjon.

5.1 Validitet, begrensninger, generalisering og videre forskning

Det å kritisk vurdere kvaliteten på den forskningen man har utført er en viktig del av forskningsprosessen. Vurderingen bør skje løpende, men ofte kan det også være aktuelt å gjøre en systematisk vurdering mot slutten av prosjektet (Repstad 2007, 134).

For det første vil det alltid være flere aktuelle respondenter som kunne vært inkludert for å få flere synspunkter om et tema. Men på grunn av begrenset med tid og ressurser må en gjerne være pragmatisk og velge ut de som anses som mest relevante. Som nevnt tidligere,

har jeg i denne oppgaven fått hjelp til å komme i kontakt med de fleste av respondentene i forbindelse med en oppgave jeg hadde våren 2013. Det ble tatt opp og diskutert på ledermøtet hvorvidt de hadde anledning til å være med og bidra, og deretter ble ansvaret for å finne betjenter delegert ut til lederne av de ulike driftsenhetene. Siden jeg i forkant av denne oppgaven så at de samme respondentene hadde hatt en del med Prosjekt Sunnmøre å gjøre, passet det fint å gjenoppta kontakten. To personer ble byttet ut nettopp på grunn av omstruktureringen. Det var henholdsvis politistasjonssjef og driftsenhetsleder for DE Nordre. Det er ikke sikkert alle respondentene kjenner seg igjen i alle beskrivelsene i oppgaven, ettersom det alltid vil være noen ulike synspunkter blant et utvalg av personer. Dette utvalget er heterogent i forhold til ulike nivå i organisasjonen, men homogent i forhold til at det bare er ansatte fra én organisasjon.

Begrepene validitet og reliabilitet har lenge blitt brukt i forbindelse med forskningskvalitet. Dette betyr henholdsvis *gyldighet* og *pålitelighet*, hvor førstnevnte går på om man måler det en faktisk vil måle. For eksempel dersom en intervjuer ansatte og de er redde for sanksjoner fra ledelsen om de ikke snakker fint om arbeidsplassen. Sistnevnte handler mer om en har fått pålitelig informasjon, og om analysens gjennomførelse har vært preget av feil og mangler. Det vil eksempelvis påvirke reliabiliteten om en fant ut at båndopptakeren ikke fungerte under intervjuet og en dermed må skrive ned alt etter hukommelsen i ettertid. For å kritisk vurdere kvaliteten på innsamlet datamateriale er det i følge Repstad (2007, 136) noen spørsmål en bør stille seg:

Var det tilstede en forskningseffekt?

Problemet med forskningseffekt er ikke spesielt for kvalitative evalueringsprosjekter. I kvalitative studier ligger problemet mer i de menneskelige relasjonene som oppstår mellom den som evaluerer og aktørene. Tillit og åpenhet fra respondentene har mye å si for kvaliteten på en kvalitativ studie (Repstad 2007). Det kan for eksempel hende at respondentene hadde hatt mer tillit til en eldre person av samme kjønn. Samtidig kan det også være at jeg som ung student ble oppfattet som mindre truende og dermed ble møtt med større hjelpsomhet enn om jeg hadde hatt betydelig høyere status enn respondentene. Dette er kanskje det inntrykket jeg sitter igjen med og har heller ikke en følelse av å ha blitt tatt seriøst.

Kom interessant informasjon frem spontant eller på forskerens initiativ?

Som forsker har jeg forsøkt å la respondentene snakke så fritt som mulig. Samtidig har jeg kommet med oppfølgingsspørsmål der de kanskje har startet å prate om noe nytt og interessant i forhold til oppgave. Jeg opplevde stor åpenhet blant respondentene.

Har respondenten⁵ grunner til å holde noe skjult, overdrive noe eller forvrengte noe?

Som nevnt tidligere i oppgaven er systemet bygget på lojalitet. Dette kan ha gjort at noe informasjon ble holdt tilbake i frykt for å danne et dårlig bilde av organisasjonen. Jeg opplevde bare ved ett tilfelle at respondenten ikke ønsket å uttrykke seg videre om et tema, og ellers virket det ikke på svarene som om noe ble forvrengt eller bevisst holdt tilbake. Men det kan jeg ikke vite med sikkerhet.

Har respondenten førstehånds eller bare annenhånds kjennskap til det han eller hun forteller om?

Respondentene hadde førstehånds kjennskap til det de fortalte ettersom det var egne erfaringer og meninger det ble spurt etter. Nesten alle hadde vært direkte involvert i Prosjekt Sunnmøre, og spørsmålene ble justert deretter.

Når det gjelder begrensninger jeg er selvkritisk rundt så vil jeg for det første trekke frem at utvalget hovedsakelig består av menn. Jeg valgte å la dette ligge da jeg i forhold til tema og spørsmål kom til at dette ikke ville være avgjørende for informasjonens validitet. I tillegg jobbet en av respondentene en del ute og var derfor mindre involvert i prosjektet. En fordel med dette var likvel at denne personen fikk illustrert at det nettopp derfor er behov for flere felles samlinger hvor de ansatte både kan få informasjon og stille spørsmål. Det er ikke alle som har anledning til å lese side opp og side ned med informasjon, og dersom det ikke er lagt opp til flere alternative samlinger, er det stor sannsynlighet for at noen er på vakt den aktuelle dagen og dermed ikke får deltatt.

En annen begrensning er at denne oppgaven tar for seg ett case og ett lokalt prosjek, og er derfor mer beskrivende enn komparativ. Oppgaven har med andre ord synliggjort de ulike respondentenes meninger, holdninger og oppfatninger rundt endringsprosessene som har vært i forbindelse med Prosjekt Sunnmøre, og ikke forsøkt å gjøre komparative vurderinger og analyser. Dette begrenser dermed muligheten for å generalisere funnene. Jeg har derfor forsøkt å spørre respondentene om det har vært samme prosess ved dette

⁵ Repstad selv benytter informantbegrepet

prosjektet som ved andre lokale prosjekt for å veie litt opp for dette. Som jeg nevnte i analysedelen under punkt 4.1 fikk jeg som svar at beslutningsprosessene er de samme i alle prosjekt, men at selve gjennomførelsen og kommunikasjonsbiten varierer ut ifra omfanget av prosjektet.

Gruppeintervjuer kan i følge Repstad (2007, 99) være både effektive og tidsbesparende dersom en skal ha en oversikt over harmløse faktiske forhold. Samtalen får gjerne en egendynamikk der det den ene sier blir fulgt opp av en annen. Det som derimot kan være et problem er at det bare er syn som kan presenteres offentlig, som kommer frem og at minoriteten i gruppen frykter sanksjoner fra de andre etter å ha sagt sin mening. I mitt tilfelle ville det for det første blitt et problem å fått samlet alle til samme tid, spesielt siden de jobber på ulike tjenestesteder. For det andre ville det vært mindre hensiktsmessig å samle personer fra ulike nivå i et hierarki for å snakke om kommunikasjon. Som nevnt tidligere brenner også betjentene for nettopp sine fagområder, så jeg kunne risikert at det ble uenigheter og dårlig stemning. Når jeg i tillegg er uerfaren i forhold til å gjennomføre intervju, var det dessuten mye tryggere å skulle gjennomføre de individuelt. Da fikk jeg også fikk muligheten til å justere spørsmålene underveis og kunne være sikker på at jeg fikk svar på det jeg lurte på.

Jeg vil avslutte med å si noe om videre forskning. Innledningsvis viste jeg både til egne erfaringer og debatten rundt politiets synlighet i samfunnet. Spørsmålet er hvorvidt strukturendringene i SPD faktisk vil føre til at det blir mer politi å se, eller mindre? Har de egentlig tatt ressurser fra utestyrken for å bygge opp ”innenriktjenester” i form av FFE og tjenestekontor? Teknostrukturen er bygget ut, og styrking av stab kan gå utover den operative kapasiteteten. På en annen side har de også frigjort ressurser i forhold til at de med politiutdannelse i større grad skal gjøre politirelatert arbeid fremfor administrative oppgaver som ”alle” kan gjøre. Hvorvidt dette er et null-sum-spill, eller endringer som gir rom for økning/forbedringer flere steder samtidig, gir min oppgave ingen svar på. Det kan derimot inngå i grunnlag for videre forskning.

Videre er SPD det distriktet med minst ressurser samtidig som det har en av de høyeste oppklaringsprosentene. I politiet er oppklaring et kriterie for vurdering av suksess, og forfatter trodde kanskje evnen til å endre seg hadde noe med dette å gjøre. Det stemte ikke. Alle respondentene svarte at årsaken til den høye oppklaringsprosenten kommer av at det er mange kompetente personer, og at de aller fleste har et ønske om å gjøre en god jobb.

Samtidig er distriktet i en utkant hvor ting er veldig gjennomiktig, og kriminalitetsbildet er relativt lavt i forhold til andre distrikt. Også med tanke på mobile vinningskriminelle har de så langt sluppet ”billig” unna.

Flere nevner at den høye oppklaringsprosenten kan ha en del å gjøre med hvordan statistikken føres. Spesielt gjelder dette saksbehandlingstid. Narkotikasaker, dersom de dupliseres riktig, kan lett brukes til å ”manipulere” statistikken. En brukersak eller besittelsessak på en mindre mengde stoff kan avgjøres veldig raskt, og den kan dupliseres ved at personen både har på seg stoff, den kan være kjøpt ute, og personen kan ha brukt stoffet. Så da har en tre saker som kanskje kan bli oppklart på to timer, noe som statistikkmessig er veldig bra. Men dersom det er en person med 10 kg stoff, så kreves det mye etterforskning fordi det er en tung sak. Så da er det bedre statistikkmessig å prioritere småsakene.

Det ble ytret et ønske om at noen med forskerøyne så mer på nettopp statistikken og måleparameterne som danner grunnlaget for oppklaringsprosentene i politiet. Det at politiet er så resultat- og målstyrt som det er, har kanskje gjort det mer effektivt, men dersom måten suksess måles på går utover kvaliteten og får frem kontraproduktive sider, så er det kanskje mot sin hensikt. “Hvis en ser på høy oppklaringsprosent så har en kanskje gjort det bra på statistikken, men det sier ikke noe om publikums trygghetsfølelse” (R6). Dersom det på grunn av statistikken blir fokusert mer på kortsiktige gevinster enn på å få tatt ”roten” til problemene, vil det i lengden bli brukt unødvendig mye ressurser på de samme sakene. Det er et uttrykk som heter at ”det er dyrt å være fattig”, og det passer kanskje godt i denne sammenheng ettersom det er mangel på ressurser som gjør at prioriteringene blir slik.

6.0 Kilder

- Anthony, Scott.D., Kaltenecker, Evodio. 2013. *Don't Confuse Novelty With Innovation*. Tilgjengelig fra: <http://thebuildnetwork.com/innovation/innovation-impact/> (Lest 28.11.2013)
- Arbeidsmiljøloven. 2013. *Lov av 04. februar 1977 nr. 4 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_4 (Lest 20.04.2014)
- Arbeids- og sosialdepartementet. 2007. *Arbeidsinnvandring*. Mld. St. 18 (2007-2008) Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartement
- Barron, Peter. n.d. *Force Field Analysis*. Tilgjengelig fra: <http://www.change-management-consultant.com/force-field-analysis.html> (Lest 19.02.2014)
- Burnes, Bernard. 2004. *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. *Journal of Management Studies*, 41: 977–1002. Tilgjengelig fra DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x (Lest 19.02.2014)
- Clegg, Stewart, Martin Kornberger og Tyrone Pitsis .2011. *Managing & Organizations, An Introduction to Theory & Practice*, 3. utg. Sage Publications Ltd
- Elving, Wim J.L. 2005. *The role of communication in organisational chang*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 2, s.129 – 138
- Forsyth, Donelson R. 2006. *Group Dynamics*, 4. utg. Thomson Wadsworth, a part of The Thomson Corporation
- Granden, Gro. 2000. *Omstilling- rettigheter og plikter i endringsprosesser*. Tiden Norsk Forlag AS.
- Halse, Lise.L. 2013. "Pluralism and Change in Organizations." Forelesning i ADM900 uke 46, oktober 2013.
- Inderhaug, Erik. 2013. *Den nye politihverdagen*, i Politiforum 2013. <http://www.politiforum.no/no/nyheter/2013/oktober/Den+nye+politi+verdagen.d25-T2dnKW6.ips> (Lest 18.10.2013)
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Justis- og beredskapsdepartementet. 1999. *Om lov om endringer i politiloven*. Ot.prp. 7 (1999-2000) Oslo: Justis- og politidepartement

- Justis- og beredskapsdepartementet. 2004. *Politiets rolle og oppgaver*. Mld. St. 42 (2004-2005) Oslo: Justis- og politidepartement
- Justis- og beredskapsdepartementet. 2013. *Ett politi- rustet til å møte fremtidens utfordringer* NOU 2013:9. Oslo: Departementenes servicesenter
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kripos. 2011. *De organiserte kriminaliteten i Norge – Trender og utfordringeri 2011-2012* https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/kripos/Vedlegg_1581.pdf (Lest 11.02.2014)
- Kuipers, Ben S., Malcolm J. Higgs, Walter J.M. Kickert, Jolien Grandia, Lars G. Tummers, Joris van der Voet. 2010. *The Management of Change in Public Organizations: A literature review*. NIG Annual Work Conference: Maastricht (2010, November 25-26). Published in Public Administration.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*, 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Langley, Anne, and Jean-Louis Denis. 2006. *Neglected Dimensions of Organizational Change*
- Leedy, Paul D. og Jeanne Ellis Omrod. 2013. *Practical Research, Planning and Design* 10. utg. Pearson Education
- Mintzberg, Henry. 1981. *Organization design: Fashion or Fit*. Harvard Business Review.
- Mortvedt, Ole Martin. 2014. *Politianalysen angir retning – men er retningen riktig?*, i Politiforum 2014, utgave nr 2. http://www.politiforum.no/filestore/Politiforum/Filer/PDF_av_bladet/2014/Februar2014.pdf (Lest 19.02.2014)
- Myers, Piers, Sally Hulks og Liz Wiggins. 2012. *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice*. Oxford University Press
- Nyseter, Anne Bjørg, Stian R. Henriksen, Bård Are Bjørnstad. 2009. *Hvordan kan vi som ledere forstå og møte motstand i endringsprosesser?* http://www.helse-midt.no/upload/Topplederprogrammet/Fordypningsoppgaver/Kull7_Fordypningsoppgave_Hvordan_kan_vi_som_ledere_forstaa_og_moete_motstand_i_endringsprosesser_Gruppe3.pdf.pdf (Lest 19.02.2014)
- Pedersen, Toralf .2011. *Kunnskapsstyrt ledelse som hovedmetodikk* <http://www.politilederen.no/fagligforpolitiledere/ledelse/488-kunnskapsstyrt-ledelse-som-hovedmetodikk> (Lest 22.01.2014)
- Politiet. 2013. *Kystdistriktet Sunnmøre*. https://www.politi.no/sunnmore/om_oss/ (Lest 14.10.2013)

- Politiet. 2014. Sunnmøre politidistrikt: *Trygt å bo på Sunnmøre*.
https://www.politi.no/sunnmore/aktuelt/nyhetsarkiv/2014_01/Nyhet_13358.xhtml
(Lest 21.01.2014)
- Repstad, Pål. 2007. Mellom nærhet og distanse: *Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. utg.
Oslo: Universitetsforlaget
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Røsdal, Trude. 1999. Intern kommunikasjon i bedrifter. *En undersøkelse av intern kommunikasjon i Resultatområde Sjø Kongsberg Defence & Aerospace*. Hovedfagsoppgave i pedagogikk, Norges teknisk-vitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra:
<http://www.bi.edu/PageFiles/139283/Intern%20kommunikasjon%20i%20bedrifter%20-Casestudie.pdf>
- Sorge, Arndt, and Arjen van Witteloostuijn. 2004. *The (Non)sense of Organizational Change: An Essai about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories*. Sage Publications Ltd
- Stangeland, Terje Kato. u.d. *Endringsledelse*. Tilgjengelig fra:
<http://www.ipo.no/lederskap/endringsledelse.htm> (Lest 20.04.2014)
- Statskonsult. 2000. *Endringsledelse, eksempler og modeller*. Gjøvik Trykkeri AS
- Sunnmørsposten. 27.09.2013. *Politiet sentraliserer forvaltninga*.
<http://www.smp.no/nyheter/ytre/article8350073.ece> (Lest 21.01.2014)
- Sunnmørsposten. 20.01.2014. *Det har vært et hektisk år*.
<http://www.smp.no/nyheter/article8985697.ece> (Lest 21.01.2014)
- Texas A&M University. n.d. *Theories and Models of Organizational Change*. Tilgjengelig fra: <http://aled.tamu.edu/440/READ%20-%20Change%20Theory%20Article.pdf>
- Yin, Robert K. 2012. *Applications of Case Study Research*, 3. utg. Sage Publications

Tilsendte dokumenter:

Prosjektplan. 2013. *Prosjekt Sunnmøre*

Prosjektrapport .2013. *Fremtidig driftsenhetsstruktur i Sunnmøre politidistrikt*

Prosjektrapport .2014. *Prosjekt Sunnmøre- Fase 3, Organisering av geografiske driftsenheter og fellesfunksjoner for politidistriktet*

Oppstartsdokument for Felles Forvaltningsenhet

Vedlegg 1 - Intervjuguide 1 – Til bruk hos politimester

Kort introduksjon til oppgaven.

1. Prosjekt Sunnmøre

- 1.1. Hvordan vil du karakterisere endringsevnen og endringsviljen i Sunnmøre politidistrikt?
- 1.2. Du har tidligere sagt at du anser Prosjekt Sunnmøre for å være en strukturell endring med noen kulturelle elementer. Hva tenker du om dette i dag? Kan du fortelle mer om de kulturelle elementene?
- 1.3. Slik jeg har forstått det så var det lagt til rette for at de ansatte skulle få delta i endringsprosessen. Hvordan har dette fungert i praksis? Fikk de som ikke satt i prosjektgruppen/arbeidsgruppen delta på noen måte?
- 1.4. Du har tidligere sagt at det var en plan for kommunikasjon og at det ble brukt Intranet, nyhetsbrev, og muntlige møter. Kan du fortelle mer om dette?
- 1.5. Er det samme prosess i alle lokale prosjekt?
- 1.6. Kan du si noe om hva som har vært suksessfaktorene så lang?
- 1.7. Planlagte endringer kan resultere i motstridende effekter. Har du opplevd dette i relasjon til denne endringen?
 - 1.7.1. Hvis ja, kan du fortelle meg mer om dette og gi meg noen eksempler?
 - 1.7.2. Hvis ikke, hva er hovedårsakene etter din oppfatning?
- 1.8. Vi kan skille mellom indre og ytre drivkrefter for endring. Hva var de indre og hva var de ytre? Ble de stimulert og aktivert på noen måte?
- 1.9. Anser du endringen for å være reaktiv eller proaktiv?
- 1.10. Jeg vet at dere ikke er helt i mål med endringen med tanke på at arbeidsfordelingen innad i enhetene ikke er helt på plass, men er der noen tegn på at responstiden har blitt kortere etter strukturendringen? Har dere blitt mer synlig for publikum?

2. Motstand til endring:

- 2.1. Slik jeg har forstått det var det noe motstand angående denne endringen, men ikke så mye at dere ikke klarte å håndtere den ved å gi mer informasjon. Hvordan vil du karakterisere situasjonen i dag angående motstand? Er det andre utviklingstrekk og håndtering av denne motstanden nå?

3. Kommunikasjon og kunnskapsdeling..

- 3.1. Hvordan vil du karakterisere informasjonsflyten i Sunnmøre politidistrikt?
- 3.2. Hvilken rolle har erfaringskunnskap for politiet?
- 3.3. Hvilke arenaer har dere for deling av kunnskap..
 - a. Innad driftsenhetene?
 - b. Mellom de to geografiske driftsenhetene?
- 3.4. Kan du si noe om den nye strukturen har påvirket denne kunnskapsdelingen?
- 3.5. Hva har du selv lært fra denne endringsprosessen?
- 3.6. Deler du denne lærdommen med andre betjenter eller ledere?
 - Hvis ja, hvorfor?
 - Hvis nei, hvorfor ikke?
- 3.7. Bidrar ledelsen til samtale og diskusjon innad i og mellom driftsenhetene?
 - 3.7.1. Hvis ja, hvordan?
 - 3.7.2. Hvis nei, burde dette blitt gjort?
- 3.8. Hva hemmer og fremmer kunnskapsdeling...
 - 3.8.1. Innad i driftsenhetene?
 - 3.8.2. Mellom driftsenhetene?
- 3.9. Hvordan kunne kunnskapsdelingen vært bedret?
- 3.10. Er det mange betjenter eller linjeledere som tar kontakt med deg om ting som burde vært endret, eller kommer med forslag til forbedringer?
- 3.11. Hva tror du er årsaken til den høye oppklaringsprosenten til distriktet?

4. Har du noe mer å tilføye?

Vedlegg 2 - Intervjuguide 2 – Til bruk hos prosjektleder

Kort introduksjon til oppgaven.

1. Prosjekt Sunnmøre

- 1.1. Hvordan vil du karakterisere endringsevnen og endringsviljen i Sunnmøre politidistrikt?
- 1.2. Hvordan var din rolle som prosjektleder? Har du deltatt på andre prosjekt?
- 1.3. Slik jeg har forstått det så var det lagt til rette for at de ansatte skulle få delta i endringsprosessen. Hvordan har dette fungert i praksis? Har det vært bred deltakelse?
- 1.4. Hvordan opplevde du kommunikasjonen rundt denne endringen? Var det en plan for kommunikasjon? Hvis ja, kan du fortelle meg om den?
- 1.5. Et problem er ofte at ansatte ønsker svar på ting som ingen vet sikkert før selve endringsprosessen er i gang. Har du opplevd dette i relasjon til denne endringen? Hvordan kunne dette vært løst?
- 1.6. Kan du si noe om hva som har vært suksessfaktorene så lang?
- 1.7. Planlagte endringer kan resultere i motstridende effekter. Har du opplevd dette i relasjon til denne endringen? (Dette betyr at ting ikke gikk helt som de skulle)
 - 1.7.1. Hvis ja, kan du fortelle meg mer om dette og gi meg noen eksempler?
 - 1.7.2. Hvis ikke, hva er hovedårsakene etter din oppfatning?
- 1.8. Vi du anse endringen som proaktiv eller reaktiv?
- 1.9. Vi kan skille mellom indre og ytre drivkrefter for endring. Hva var de indre og hva var de ytre? Ble de stimulert og aktivert på noen måte?

2. Motstand til endring:

- 2.1. Er eller var det noe motstand innad i organisasjonen i forbindelse med Prosjekt Sunnmøre?
- 2.2. Hvis ja, hva anser du som kildene til denne motstanden?
- 2.3. Hvor var motstanden lokalisert? Var det visse deler av organisasjonen som utmerket seg? (enkelte driftsenheter, linjeledere, betjenter etc.)
- 2.4. Hvordan ble motstanden håndtert?

3. Kommunikasjon og kunnskapsdeling..

- 3.1. Hva tenker du om informasjonsflyten i Sunnmøre politidistrikt?
- 3.2. Har du noen formening om hvordan deling av kunnskap foregår..
 - a. Innad i driftsenhetene?
 - b. Mellom de to geografiske driftsenhetene?
- 3.3. Har du noen tanker om den nye strukturen har påvirket denne kunnskapsdelingen?
- 3.4. Har du lært noe spesielt fra denne endringsprosessen?
- 3.5. Deler du denne lærdommen med politimester eller andre ledere?
 - a. Hvis ja, hvordan?
 - b. Hvis nei, hvorfor ikke?
- 3.6. Bidrar ledelsen til samtale og diskusjon innad i og mellom driftsenhetene?
 - 3.6.1. Hvis ja, hvordan?
 - 3.6.2. Hvis nei, burde dette blitt gjort?
- 3.7. Har du noen tanker om hvordan kunnskapsdelingen kunne vært bedret?
 - 3.7.1. Utveksler du disse ideene med noen?
- 3.8. Hva hemmer og fremmer kunnskapsdeling...
 - 3.8.1. Innad i driftsenhetene?
 - 3.8.2. Mellom driftsenhetene?
- 3.9. Hva tror du er årsaken til den høye oppklaringsprosenten til distriktet?

4. Har du noe mer å tilføye?

Vedlegg 3 - Intervjuguide 3 – Til bruk hos driftsenhetsledere

Kort introduksjon til oppgaven. Ny respondent ble spurt om å fortelle litt om sin formelle bakgrunn.

1. Prosjekt Sunnmøre

- 1.1. Hvordan vil du karakterisere endringsevnen og endringsviljen i Sunnmøre politidistrikt?
- 1.2. Hvordan var din rolle som driftsenhetsleder? Har det vært bred deltakelse av de ansatte? Fikk de som ikke satt i prosjektgruppen/arbeidsgruppen delta på noen måte?
- 1.3. Hvordan opplevde du kommunikasjonen rundt denne endringen? Var det en plan for kommunikasjon? Hvis ja, kan du fortelle meg om den?
- 1.4. Et problem er ofte at ansatte ønsker svar på ting som ingen vet sikkert før selve endringsprosessen er i gang. Har du opplevd dette i relasjon til denne endringen? Hvordan kunne dette vært løst?
- 1.5. Kan du si noe om hva som har vært suksessfaktorene så lang?
- 1.6. Planlagte endringer kan resultere i motstridende effekter. Har du opplevd dette i relasjon til denne endringen? (Dette betyr at ting ikke gikk helt som de skulle)
 - 1.6.1. Hvis ja, kan du fortelle meg mer om dette og gi meg noen eksempler?
 - 1.6.2. Hvis ikke, hva er hovedårsakene etter din oppfatning?
- 1.7. Vi kan skille mellom indre og ytre drivkrefter for endring. Hva var de indre og hva var de ytre i forbindelse med dette prosjektet? Ble de stimulert og aktivert på noen måte?
- 1.8. Vi du anse endringen som proaktiv eller reaktiv?
- 1.9. Jeg vet at dere ikke er helt i mål med endringen med tanke på at arbeidsfordelingen innad i enhetene ikke er helt på plass, men er der noen tegn på at responstiden har blitt kortere etter strukturendringen? Har dere blitt mer synlig for publikum?

2. Motstand til endring:

- 2.1. Er eller var det noe motstand innad i organisasjonen i forbindelse med Prosjekt Sunnmøre?
- 2.2. Hvis ja, hva anser du som kildene til denne motstanden?
- 2.3. Hvor er/var motstanden lokalisert? Var det visse deler av organisasjonen som utmerket seg? (enkelte driftsenheter, linjeledere, betjenter etc.)
- 2.4. Hvordan ble motstanden håndtert?

3. Kommunikasjon og kunnskapsdeling..

- 3.1. Hva tenker du om informasjonsflyten i Sunnmøre politidistrikt?
- 3.2. Besitter du mye erfaringskunnskap som du har vanskelig for å sette ord på?
 - 3.2.1. Hvis ja, hvorfor?
 - 3.2.2. Hvis nei, hvordan er det lagt opp for deling av kunnskap..
 - a. Innad i din driftsenhet?
 - b. Mellom de to geografiske driftsenhetene?
- 3.3. Har du noen tanker om den nye strukturen har påvirket denne kunnskapsdelingen?
- 3.4. Hva har du selv lært fra denne endringsprosessen?
- 3.5. Bidrar ledelsen til samtale og diskusjon innad i og mellom driftsenhetene?
 - 3.5.1. Hvis ja, hvordan?
 - 3.5.2. Hvis nei, burde dette blitt gjort?
- 3.6. Har du noen tanker om hvordan kunnskapsdelingen kunne vært bedret?
 - 3.6.1. Utveksler du disse ideene med noen?
- 3.7. Hva hemmer og fremmer kunnskapsdeling...
 - 3.7.1. Innad i driftsenhetene?
 - 3.7.2. Mellom driftsenhetene?
- 3.8. Er det mange betjenter som tar kontakt med deg angående ting de ikke er tilfredse med, eventuelt forslag til endringer?
- 3.9. Hva tror du er årsaken til den høye oppklaringsprosenten til distriktet?

4. Har du noe mer å tilføye?

Vedlegg 4 - Intervjuguide 4 – Til bruk hos betjenter

Kort introduksjon til oppgaven. Ny respondent ble spurt om å fortelle litt om sin formelle bakgrunn.

1. Prosjekt Sunnmøre

- 1.1. Hvordan vil du karakterisere endringsevnen og endringsviljen i Sunnmøre politidistrikt?
- 1.2. Hva var/er din rolle i prosjektet? (FFE, Tjenestekontor, Driftsenhetsstruktur, Struktur innad)
- 1.3. Føler du det var bred deltagelse?
- 1.4. Hvordan opplever du kommunikasjonen rundt prosjektet?
- 1.5. Hvordan foretrekker du å få informasjon angående slike prosjekt? (Intranet, nyhetsbrev, muntlige møter..)
- 1.6. Planlagte endringer kan resultere i motstridende effekter. Har du opplevd dette i relasjon til denne endringen? (Dette betyr at ting ikke gikk helt som de skulle)
 - 1.6.1. Hvis ja, kan du fortelle meg mer om dette og gi meg noen eksempler?
 - 1.6.2. Hvis ikke, hva er hovedårsakene etter din oppfatning?
- 1.7. Hva anser du som de ytre og indre drivkreftene for endringen(e)?
- 1.8. Jeg vet at dere ikke er helt i mål med endringen med tanke på at arbeidsfordelingen innad i enhetene ikke er helt på plass, men er der noen tegn på at responstiden har blitt kortere etter strukturendringen? Har dere blitt mer synlig for publikum?

2. Motstand til endring:

- 2.1. Er eller var det noe motstand innad i organisasjonen i forbindelse med Prosjekt Sunnmøre?
- 2.2. Hvis ja, hva anser du som kildene til denne motstanden?
- 2.3. Hvem skaper/skapte motstand? (enkelte driftsenheter, mellomledere, betjenter etc.)
- 2.4. Hvordan ble motstanden håndtert?
- 2.5. Tror du det blir mye motstand når den endelige konklusjonen på struktur i driftsenhetene er klar? Hvis ja, hvorfor? Hvis nei, hvorfor ikke?

3. Kommunikasjon og kunnskapsdeling..

- 3.1. Hvordan vil du karakterisere informasjonsflyten? (horisontalt og vertikalt)
- 3.2. Har Prosjekt Sunnmøre påvirket den på noen måte?
- 3.3. Besitter du mye erfaringskunnskap som du har vanskelig for å sette ord på?
 - 3.3.1. Hvis ja, hvorfor?
 - 3.3.2. Hvis nei, hvordan er det lagt opp for deling av kunnskap..
 - 3.3.3. Innad i din driftsenhet?
 - 3.3.4. Mellom de to geografiske driftsenhetene?
- 3.4. Kan du si noe om den nye strukturen har påvirket denne kunnskapsdelingen?
- 3.5. Hva har du selv lært fra denne endringsprosessen?
- 3.6. Deler du denne lærdommen med andre betjenter eller ledere?
- 3.7. Bidrar ledelsen til samtale og diskusjon innad i og mellom driftsenhetene?
 - 3.7.1. Hvis ja, hvordan?
 - 3.7.2. Hvis nei, burde dette blitt gjort?
- 3.8. Har du noen idé om hvordan kommunikasjon, kunnskapsdelingen eller andre ting kunne vært bedret?
 - 3.8.1. Utveksler du disse ideene med:
 - 3.8.1.1.1. Politimester?
 - 3.8.1.1.2. Linjeleder?
 - 3.8.1.1.3. Politibetjenter?
 - 3.8.1.1.4. Tillitsmann?
 - 3.8.1.1.5. Andre?
- 3.9. Hva hemmer og fremmer kunnskapsdeling...
 - 3.9.1. Innad i driftsenhetene?
 - 3.9.2. Mellom driftsenhetene?
- 3.10. Hva tror du er årsaken til den høye oppklaringsprosenten til distriktet?
- 3.11. Tror du det vil bli lettere å gjennomføre endringer i fremtiden?

4. Har du noe mer å tilføye?