

Rustet for morgendagens utfordringer?

*En kvalitativ studie av ansatte i politiets motivasjon
under implementeringen av nærpolitireformen*

Emilie Engstrøm



Masteroppgave i pedagogikk

Institutt for pedagogikk

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2018

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVE I PEDAGOGIKK

TITTEL: Rustet for morgendagens utfordringer? En kvalitativ studie av ansattes i politiets motivasjon under implementeringen av nærpelitireformen

AV: Emilie Engstrøm

EKSAMEN: PED 4391- masteroppgave allmenn **SEMESTER:** høst 2019
studieretning

STIKKORD: teknologi, nærpelitireformen, motivasjon, endring, selvbestemmelsesteori, iboende behov, kompetanse, tilhørighet, autonomi, individuelle forskjeller, endringstrykk, reform, profesjon, profesjonsidentitet, profesjonell autonomi

Rustet for morgendagens utfordringer?

En kvalitativ studie av ansatte i politiets motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen.

Emilie Engstrøm

2018

Rustet for morgendagens utfordringer? En kvalitativ studie av ansattes i politiets motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen

Emilie Engstrøm

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Grafisk senter, Oslo

Sammen drag

En rekke forskning konkluderer med at det eksisterer et stort behov for mer kunnskap om en rekke faktorer knyttet til endringsprosesser. Hovedårsaken til det økte behovet for kunnskap er at norsk nærings og arbeidsliv må medberegne store og omfattende endringer i fremtiden som følge av ny teknolog (Carlin, 2015). Kunnskap om hvordan man skal ivareta mennesker som skal arbeide i organisasjoner som gjennomgår store endringer er derfor også sentral (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2017).

Med inspirasjon i denne forskningen har jeg gjort en empirisk analyse av ansatte i politiets motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen. Avhandlings problemstilling er: Hvordan uttrykker de ansatte i politiet sin egen motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen?

På bakgrunn av de kontekstuelle forholdene i nærpolitireformen har jeg konstruert to forskningsspørsmål som bidrar til å belyse mulige faktorer i implementeringen av nærpolitireformen som kan innvirke på informantenes utrykte motivasjon. Disse forskningsspørsmålene er:

Hvilke fordeler og ulemper uttrykker de ansatte at nærpolitireformen har?

Finnes det noen faktorer som kan forklare hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad?

Selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 2000a, 2000c) teori om endring i organisasjoner (Karp, 2018), (Jacobsen, 2012) og profesjonsteori (Matekaasa, 2008), (Heggen, 2008) danner det teoretiske rammeverket i avhandlingen. Teoretiske begreper fra de tre forskningstradisjonene bidrar til å besvare avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål.

Den anvendte metoden i avhandlingen er kvalitativ. Det empiriske materialet er innhentet ved hjelp av semistrukturerte intervjuer med 10 informanter fra et stort politidistrikt. 5 av informantene er ansatte med politifaglig utdanning og 5 av informantene er ansatte uten politifaglig utdanning. Funnene i empirien blir presentert i en tematisk analyse.

Avhandlingen konkluderer med at den utrykte motivasjonen til de ansatte er veldig varierende. Enkelte av informantene uttrykker en stor motivasjon, knyttet til både arbeidet i seg selv og implementeringen av nærpolitireformen. Andre informanter uttrykker mange bekymringer for fremtiden og stor faglig uenighet knyttet til endringer som følge av nærpolitireformen, men uttrykker også stor motivasjon for arbeidet sitt generelt.

Enkelte av informantene uttrykker at de endrede omgivelsene i arbeidsmiljøet som følge av implementeringen av nærpolitireformen har resultert i at miljøet ikke tilfredsstillende informantenes iboende behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet (Deci & Gagne, 2005) For disse informantene er resultatet av dette amotivasjon og et ønske om bytte av arbeidsplass.

Videre belyses muligheten for at de ansattes syn på nærpolitireformen, motstand mot implementeringen av endringene reformen medfører, individuelle forskjeller og profesjonsidentitet kan ha en innvirkning på den utrykte motivasjonen, uten at det foreligger noe plausibel årsakssammenheng mellom den utrykte motivasjonen og disse faktorene.

Forord

Innleveringen av denne masteroppgaven markerer avslutningen på et 5 års langt studium ved institutt for pedagogikk på Universitetet i Oslo. Det har vært 5 spennende og lærerike år. Jeg ønsker i den forbindelse å takke alle medstudenter. Spesielt vil jeg takke studentene jeg har gått sammen med på master i allmennpedagogikk for alle fine diskusjoner og innspill.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til alle informantene i politiet som tok meg særdeles godt imot og velvillig delte sine tanker, erfaringer og opplevelser med meg! Politiet er en organisasjon som i særlig stor grad åpner dørene for studenter og forskere, slik at deres organisasjon kan bidra med nyttig kunnskap og erfaringer til andre. Uten denne åpenheten ville ikke denne avhandlingen blitt til.

Jeg vil også takke veileder Ove Edvard Hatlevik og biveileder Karoline Kopperud.

God lesing.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Endring i norsk nærings og arbeidsliv	1
1.1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.1	Avhandlingens oppbygning	3
1.1.1	Avgrensning og presisering	4
1.1.2	Definisjoner og presisering av sentrale begreper	5
1.2	Nærpolitireformen- bakgrunn, fokus og mål	7
1.3	Presentasjon av relevante forskningsfunn	9
1.3.1	Forskning i arbeidslivet hvor selvbestemmelsesteori er anvendt	10
1.3.2	Forskning gjort på endringsprosesser hvor selvbestemmelsesteori er anvendt	12
1.3.3	Forskning gjort på endring i offentlig sektor	13
1.3.4	Forskning gjort på ansatte i politiet hvor selvbestemmelsesteori er anvendt	15
1.3.5	Evalueringsrapport av nærpolitireformen, statusrapport 2016	18
1.4	Sammenfallende drøfting av presenterte forskningsresultater	20
2	Teori	22
2.1	Begrunnelse for valg av teori	22
2.2	Teorikapittelets oppbygning	23
2.3	Selvbestemmelsesteori	23
2.3.1	Iboende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet	25
2.4	Teori om endring i organisasjoner	34
2.5	Endring i organisasjoner	35
2.5.1	Endring og reformer i offentlige organisasjoner	40
2.5.2	Motstand mot endring	42
2.6	Profesjon	44
2.6.1	Profesjonsidentitet.....	45
2.6.2	Politiet som profesjon	47
3	Metode	48
3.1	Metodekapittelets oppbygning	48
3.1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	48
3.1.2	Valg av metode	49
3.1.3	Forskningsprosessen	52

3.1.4	Utvalg i avhandlingen og ivaretagelsen av informantenes personvern.....	54
3.1.5	Forskningens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	55
3.1.6	Transkribering.....	59
3.1.7	Tematisk analyse.....	59
4	Analyse.....	62
4.1	Analysekapittelets oppbygging.....	62
4.1.1	Begreper fra det teoretiske rammeverket som anvendes i analysen	63
4.1.2	Presentasjon av informanter.....	64
4.1.3	Presentasjon av funn	64
4.2	Analyse del 1.	65
4.2.1	“Vi skal jo slå oss sammen. Det er det som er greia”	65
4.2.2	“Også bygger de en reform ovenfra, isteden for å bygge på plass det som er viktig da, begynne nedenifra”	68
4.2.3	“Vi skal bli bedre innenfor alle områder. Det tror jeg ingenting på”	70
4.2.4	“Jeg liker å jobbe under tidspress, og ha stor innvirkning over egen arbeidshverdag” ...	72
4.2.5	“Det ligger en annen motivasjon bak”	74
4.2.6	“Ja, den prosessen vi er inne i nå har vært veldig demotiverende”	75
4.2.7	“Vi er på en måte en familie”	77
4.3	Hvordan uttrykker de ansatte i politiet sin egen motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen?	79
4.4	Analyse del 2	82
4.5	Finnes det noen faktorer som kan forklare hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad?	82
4.6	Analyse del 3.	86
4.6.1	“Å kalle det nærpolitireformen er å lure folk, det blir ikke flere politifolk i nærområdet” 86	
4.6.2	“Jeg tror en oppmerksomhet på kvalitet er veldig bra”	87
4.6.3	“Ja, og det tenker jeg jo er hva er det som sitter igjen”	89
4.6.4	“Fjernsynsledelse var det en som kalte det”	91
4.7	Hvilke fordeler og ulemper uttrykker de ansatte at nærpolitireformen har?	93
4.8	Sammenfallende drøfting og konklusjon	95
4.8.1	Studiens bidrag.....	97
4.8.2	Refleksjoner og kritiske bemerkninger til avhandlingen	97
4.8.3	Oppfordring til videre forskning	99
	Litteraturliste	101

Vedlegg 1. Intervjuguide ledere

Vedlegg 2. Intervjuguide ansatte

Vedlegg 3. Vurdering fra NSD, personvernombudet for forskning

Vedlegg 4. Forespørsel om deltakelse i masterstudie

1 Introduksjon

1.1 Endring i norsk nærings og arbeidsliv

Det eksisterer en stor mengde forskning som konkluderer med at norsk nærings og arbeidsliv vil stå ovenfor store endringer i tiden fremover. Hovedårsaken til disse forventede endringene er teknologisk utvikling som vil påvirke de i verdikjeder og forretningsmodeller vi kjenner til i dag. Dette vil igjen kunne føre til tap av arbeidsplasser, samtidig som nye arbeidsplasser vil kunne skapes. Både nye og eksisterende arbeidsplasser forventes å endres mye, både tanke på kompetanse og krav til innhold som følge av teknologisk utvikling (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2016), (Carlin, 2015) (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2017).

De store endringstempoet som forventes i tiden fremover skaper et stort behov for kunnskap på en rekke områder (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2017). Kunnskap om kompetansebehovet i Norge i fremtiden, kunnskap om faktorer i arbeidsmiljøet under implementeringen av endringer og kunnskap om hvordan nye teknologiske løsninger på best mulig måte kan kombineres med menneskelig arbeidskraft trekkes frem som sentrale (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2016, 2017), (Carlin, 2015), (NOU 2018:2), (Arbeidsliv i nord, 2017).

Kunnskap om hvordan man kan møte den predikerte hyppigheten og omfanget av disse endringene er derfor viktig (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2017). Carlin (2015) hevder at omstillingsvilje hos både arbeidsgivere og arbeidstakere er viktig for å fortsette å sikre sysselsetningen i det norske samfunnet. Sysselsetting er igjen en forutsetning for å fortsette å sikre høy verdiskapning i Norge (Carlin, 2015).

Pådriverne for teknologiutvikling er markedstrender og muligheter den nye teknologien skaper. Muligens står vi ovenfor et paradigmeskifte, omtalt som den fjerde industrielle revolusjon. Historien har tidligere vist at teknologisk utvikling forandrer samfunnet i stor grad. Forskning viser at det nå er rimelig å anta at teknologisk utvikling vil eskalere. Dette

vil igjen ha stor innvirkning på det norske arbeids og næringsmarkedet i tiden fremover (Carlin, 2015).

I tillegg til kunnskap om hvordan det norske nærings og arbeidslivet vil kunne se ut i tiden fremover trekkes også behovet for kunnskap om hvordan man skal ivareta de menneskene som skal arbeide i dette høye endringstempoet frem som viktig.

Norsk arbeidsliv vil i tiden foran oss ha stort behov for ny og oppdatert kunnskap om sammenhengene mellom arbeid og helse, og hvordan dette spiller inn på sykefravær, frafall fra arbeidslivet, jobbengasjement og produktivitet (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2017)

Et sentralt element i tematikken knyttet til et det forventede endringstrykket i norsk arbeidsliv i tiden fremover er effektivisering og produktivitet. Dersom organiseringen og arbeidsmetodene allerede hadde vært optimale for å møte endringene i samfunnet hadde det heller ikke vært behov for å gjennomføre større endringsprosesser (Quinn & Weick, 1999).

Forskning gjort på motivasjon i arbeidslivet viser at ansatte som har en indre motivasjon knyttet til arbeidet sitt presterer bedre enn ansatte som er preget av en større grad av ytre motivasjon (Kuvaas, 2009). Prestasjoner henger igjen tett sammen med effektivisering og produktivitet. I en forventet fremtid hvor endringer skjer hyppigere og medfører større omveltninger er det nyttig med mer kunnskap om de ansattes motivasjon i slike endringsprosesser, da forskning viser at motivasjon har stor innvirkning på de ansattes prestasjoner (Deci & Gagne, 2005).

Med inspirasjon i denne tematikken har jeg valgt å gjøre en empirisk studie av ansattes motivasjon under implementeringen av en stor endringsprosess. Denne empiriske studien vil muligens kunne bidra med en liten mengde kunnskap og innsikt i en tematikk det eksisterer et stort behov for mer kunnskap om. Avhandlingen er derfor inspirert av problemorientert empirisme, en forskningstradisjon som har som mål å besvare problemstillinger med samfunnsmessig interesse (Thagaard, 2009).

Enheten for analyse i denne avhandlingen er ansatte i politiets motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen. Nærpolitireformen er en reform som har blitt vedtatt nettopp på grunn av at endrede faktorer i samfunnet endrer kravet til både kompetanse og

organisering i politiet (NOU 2013: 9). Nærpolitireformen er derfor et særs aktuelt eksempel på slike endringer som kan forventes i norsk arbeidsliv i tiden fremover på bakgrunn av endringer i samfunnet.

1.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Enheten for analyse i denne avhandlingen er ansatte i politiet sin motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen. Med inspirasjon i tematikken, forankring i den anvendte teorien og funn i analysen av det innhentede empiriske materialet har jeg konstruert følgende problemstilling:

Hvordan uttrykker de ansatte i politiet sin egen motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen?

På bakgrunn av de kontekstuelle forholdene i nærpolitireformen har jeg konstruert følgende forskningsspørsmål for å bedre kunne belyse mulige faktorer i implementeringen av nærpolitireformen som kan innvirke på informantenes motivasjon:

Hvilke fordeler og ulemper uttrykker de ansatte at nærpolitireformen har?

Finnes det noen faktorer som kan forklare hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad?

1.1 Avhandlingens oppbygning

Her vil det kort bli gjort rede for avhandlingens oppbygging og innholdet i hvert kapittel.

Kapittel 1. Innledningskapittelet tar for seg aktualisering av tematikken, bakgrunnen for konstruksjonen av problemstilling og forskningsspørsmål, en kort presentasjon av nærpolitireformen og tidligere gjennomført forskning på feltet.

Kapittel 2. Teorikapittelet presenterer avhandlingens teoretiske rammeverk. Det teoretiske rammeverket bygger på selvbestemmelsesteori, teori om endring i organisasjoner og profesjonsteori. Disse tre teoretiske områdene er presentert i hvert sitt delkapittel.

Kapittel 3. Metodekapittelet tar for seg bakgrunnen for valg av metode i avhandlingen, forskningsprosessen, etiske retningslinjer og bakgrunnen for valget av tematisk analyse.

Kapittel 4. Analysekapittelet starter med en presentasjon av informantene og analysekapittelets oppbygging. Deretter er analysekapittelet delt inn i tre delkapitler. Disse er strukturert på bakgrunn av funn i empirien som bidrar til å besvare avhandlingens problemstilling i det første delkapittelet, avhandlingens første forskningsspørsmål i det andre delkapittelet og avhandlingens andre forskningsspørsmål i det tredje delkapittelet.

Deretter avslutter analysekapittelet med en sammenfallende drøfting og konklusjon, refleksjoner og kritiske bemerkninger til avhandlingen og oppfordring til videre forskning.

1.1.1 Avgrensning og presisering

Tematikken i denne avhandlingen kunne blitt belyst med en rekke teorier og perspektiver. Mange mulige fokusområder har blitt ekskludert av hensyn til avhandlingens omfang. For å besvare avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmålene har jeg valgt å anvende selvbestemmelsesteori, teorier om endring i organisasjoner og profesjonsteori. Da det teoretiske rammeverket består av tre helt ulike forskningstradisjoner har jeg av plassbesparende årsaker vært nødt til å trekke inn det mest sentrale fra hver teori. Jeg har forsøkt å gjøre et fornuftig utvalg basert på hvilke komponenter i hver teori som kan bidra til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Formålet med studien er å belyse de ansatte i politiets motivasjon. Fokuset er derfor de ansatte i politiet, ikke politiet som organisasjon. Noe forskning knyttet til politiet og nærpolitireformen er likevel inkludert for å kunne gi en kontekstuell forståelse av både politiet som organisasjon og nærpolitireformen som endring. Forskningsspørsmålene er konstruert for å kunne belyse faktorer som igjen kan ha en innvirkning på de ansattes motivasjon.

På bakgrunn av avhandlingens fokus på de ansattes motivasjon eksisterer det en rekke forskning knyttet til politiet som er blitt utelatt. Noe sentral forskning vil bli anvendt, men et svært begrenset utvalg av all forskningen som foreligger. Politiet gjennomgikk også en reform i år 2000 (St.meld. nr. 22). Da reformen i 2000 og nærpolitireformen er særs ulike vil heller ikke forskning knyttet til denne reformen bli presentert i denne avhandlingen.

Det eksisterer en stor interesse knyttet til reformer i offentlig sektor, hvilket naturlig også gjelder politiet. Politiet i en rekke land i Europa har gjennomført liknende sentralisering og kompetansehevende reformer før Norge. Tilgang til forskning knyttet til reformer i politiet er derfor stor (Holmberg, 2014). Fordi tematikken i denne avhandlingen fokuserer på de ansatte primært og ikke politiet som organisasjon er også denne forskningen utelatt. Videre er en sentral årsak til denne avgrensningen at avhandlingen ikke på noe måte skal bidra til å evaluere nærpolitireformen.

Forskningen knyttet til selvbestemmelsesteori i arbeidslivet, også den som trekkes frem i denne avhandlingen har mye fokus på prestasjoner og sammenhengen mellom prestasjoner og indre motivasjon. Nærpolitireformen vil ikke bli evaluert i denne avhandlingen, hvilket også gjelder de ansattes prestasjoner. Men, da indre motivasjon har en stor innvirkning på prestasjoner er dette noe jeg legger til grunn at muligens også gjelder i denne forskningen, uten at dette vil bli undersøkt noe nærmere eller tilegnet noe mer fokus.

Jeg vil videre presisere at alle funnene i denne avhandlingen utelukkende er knyttet til informantens subjektive oppfatning og har til hensikt å belyse deres perspektiv.

1.1.2 Definisjoner og presisering av sentrale begreper

For å fastslå hvilken forståelse av sentrale begreper som anvendes i denne avhandlingen vil de mest sentrale begrepene her bli definert. I teorikapitlet vil disse begrepene og flere begreper bli ytterligere redegjort for. Likevel anser jeg det som hensiktsmessig å definere noen sentrale begreper allerede nå, da disse begrepene også er sentrale for presentasjonen av tidligere forskning på feltet.

Det teoretiske rammeverket i avhandlingen dannes ved hjelp av selvbestemmelsesteori, teori om endring i organisasjoner og profesjonsteori.

I selvbestemmelsesteori defineres motivasjon som *”Å være motivert er bli beveget til å gjøre noe”* (Deci & Ryan, 2000a, s. 54). Dette er den forståelsen av motivasjon som ligger til grunn for bruken av begrepet videre i avhandlingen.

Et sentralt element i selvbestemmelsesteori er iboende behov *”Iboende behov defineres som essensielle faktorer for vekst og integritet”* (Deci & Ryan, 2000c, s. 229). Forståelsen av iboende behov er ganske ulik, avhengig av hvilken teoretisk tradisjon man tilhører. I tråd med selvbestemmelsesteorien er overnevnte definisjon grunnlaget for forståelsen av iboende behov i denne avhandlingen.

I tidligere gjennomført forskning på feltet trekkes begrepet autonomi frem flere ganger. Dette begrepet vil bli ytterligere gjort rede for i teorikapittelet. Men, for å danne grunnlag for forståelsen av begrepet slik det er anvendt i tidligere forskning på feltet presenteres definisjonen av autonomi i selvbestemmelsesteori *”Autonomi er følelsen av integrering og frihet, og er et essensielt aspekt ved sunn menneskelig fungering”* (Deci & Ryan, 2000c, s. 321).

Teoretikerne jeg anvender for å belyse teori om endringer og reformer anvender følgende definisjoner av de to begrepene

”Endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon”(Jacobsen, 2012, s. 23)

”Med reformer menes aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner, mens endringer er det som faktisk skjer med slike trekk” (Christensen, Lærgreid, Roness, & Røvik, 2009, s. 149)

Som definisjonene ovenfor illustrerer initierer reformer endringer. Jeg benytter meg derfor av begrepet endring videre i avhandlingen, selv om nærpolitireformen er en reform. Årsaken til dette er at fokuset i avhandlingen er hvordan endringene som fremkommer som en

konsekvens av nærpolitireformen innvirker på de ansattes motivasjon. Begrepene endring og reform vil videre bli ytterligere utgreid for i teorikapittelet om endring i organisasjoner.

1.2 Nærpolitireformen- bakgrunn, fokus og mål

For å danne en kontekstuell forståelse av nærpolitireformen som endring vil det her bli presentert relevante politiske dokumenter som gjør rede for nærpolitireformens bakgrunn, fokus og mål. Delkapitlet er også konstruert for å illustrere omfanget av nærpolitireformen og hvilke argumenter som ligger til grunn for å gjennomføre en stor reform i det norske politiet.

Nærpolitireformen er en stor og svært omfattende reform med mål om å *“sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt nærpoliti, der befolkningen bor, og samtidig utvikle gode fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer”* (regjeringen.no, 2018). Nærpolitireformen ble vedtatt av Stortingets justiskomité etter forlik mellom Fremskrittspartiet, Høyre, Arbeiderpartiet, Kristelig folkeparti og Venstre, den 2. juni 2015 etter at regjeringen Solberg fremmet proposisjon til Stortinget om endring i politiloven.

Bakgrunnen for Stortingets vedtak av nærpolitireformen er sammensatte. Etter 22 juli ble en uavhengig kommisjon oppnevnt ved kongelig resolusjon for å gjennomgå og trekke lærdom av angrepet på regjeringen og massakren på Utøya. Kommisjonen fikk navnet 22 juli kommisjonen og publiserte sin rapport den 13 august 2012 (NOU 2014: 12) Rapporten kommer med en knusende kritikk. Rapporten konkluderer med at angrepet på regjeringskvartalet kunne vært unngått hvis allerede vedtatte sikringsvedtak hadde vært iverksatt. Rapporten konkluderer også med at myndighetenes evne til å beskytte menneskene på Utøya sviktet. Det var mye som fungerte under angrepet den 22 juli, men på sentrale områder var det mye som gikk galt. Av det som ikke fungerte slik det skulle peker rapporten på faktorer holdninger, kultur og ledelse som sentrale årsaker (NOU 2014: 12).

Den 8 november 2012 ble det nedfelt et utvalg som skulle analysere utfordringene i norsk politi etter ønske fra daværende justis og beredskapsminister Grete Faremo (beredskapsdepartementet, 2012). For at politiet skal være rustet til å møte morgendagens

utfordringer anbefalte utvalget at det skulle gjennomføres to reformer i Norsk politi, en strukturreform og en kvalitetsreform (NOU 2013: 9). Denne konklusjonen kommer på bakgrunn av at endringer i samfunnet medfører endrede krav til polititjeneste og bekjemping av kriminalitet som politiet slik de er organisert i dag ikke er rustet for å møte (NOU 2013: 9).

Et av hovedmomentene i nærpolitireformen er å skape færre politiregioner ved å slå sammen flere politidistrikter for å kunne skape en mer handlekraftig og moderne organisasjon som bedre kan forebygge og bekjempe kriminalitet. Tidligere var politiet organisert i 27 ulike politidistrikter. Fra januar 2016 ble disse redusert til 12.

Nærpolitireformen har videre følgende hovedelementer:

- styring av nærpolitiet gjennom krav til polititjenesten
- færre, men mer robuste og kompetente politidistrikter
- mer samarbeid mellom politiet og kommunene
- noe færre oppgaver for politiet

Selv om det gjøres svært mye godt politiarbeid i Norge, har etaten vært utsatt for mye kritikk de senere årene. Etter terrorangrepet 22 juli 2011 har det blitt påpekt mange områder med stort forbedringspotensial, spesielt hva gjelder beredskap. Prop. 61 LS (Justis-og beredskapsdepartementet, 2014-2015) påpeker også at fraværet av langsiktig tenkning, klare mål og overordnet styring har resultert i at politiet ikke har hatt den utviklingen man kan forvente av en etat med et slikt samfunnsoppdrag som politiet har. Politiet skal bekjempe kriminalitet og skape trygghet for befolkningen. En stor endring i politiet er nødvendig da et endret kriminalitetsbilde med mer organisert kriminalitet setter et annet krav til spesialkompetanse i politiet enn hva det har vært behov for tidligere (NOU: 2017: 11).

At politiet ikke er optimalt organisert skyldes også at politiet ikke har fått de rammevilkår som kreves for å kunne tilfredsstillende de kravene som settes til etaten. Det hevdes også at politiet ikke har evnen til å utnytte de mulighetene som finnes og at det derfor må fokuseres på politiets evne til å lære, utvikle og forbedre egen virksomhet (Justis-og beredskapsdepartementet, 2014-2015). De tidligere 27 politidistriktene hadde svært ulik praksis og ulike forutsetninger. Ved å skape større fagmiljøer vil det legge til rette for mer

robuste enheter med større faglig spisskompetanse samtidig som det også skal skapes et mer tilstedeværende politi gjennom en mer synlig operativ polititjeneste (regjeringen.no, 2018).

Politiet bør organiseres på bakgrunn av hva som kommer publikum og staten til gode. Det er derfor i proposisjonen jeg her henviser til gjort rede for en rekke kvalitetskrav som politiet som etat skal tilfredsstillere, hvilket de på daværende tidspunkt ikke gjorde. Det oppgis også flere forslag til arbeidsoppgaver som kan overføres fra politiet til andre etater, slik at politiet kan konsentrere seg om arbeidsoppgaver knyttet til forebygging, beredskap og straffesaksbehandling (regjeringen.no, 2018).

1.3 Presentasjon av relevante forskningsfunn

Her vil det bli presentert flere forskningsfunn som alle er relevante for tematikken i denne avhandlingen. Forskningsfunne presenteres for å illustrere hvilken kunnskap som allerede foreligger om tematikk tilknyttet avhandlingen.

Da avhandlingens tematikk spenner bredt har jeg forsøkt å presentere et fornuftig utvalg av forskningsfunn jeg anser som relevante. Derfor vil forskning gjort i arbeidslivet, forskning gjort på endringsprosesser og forskning gjort på ansatte i politiet hvor selvbestemmelsesteori er anvendt bli presentert. Videre vil også noe forskning gjort på endring i offentlig sektor og en evaluering av nærpolitireformen bli gjort rede for.

Det finnes en stor mengde forskning på motivasjon i endringsprosesser. Av plassbesparende årsaker vil utelukkende forskning på motivasjon hvor selvbestemmelsesteori er anvendt bli presentert.

På tross av at nærpolitireformen ikke skal evalueres i denne avhandlingen har jeg inkludert en artikkel som gjør nettopp dette (Bakli, Botheim, & Lassen, 2017). Den avveiningen er tatt på bakgrunn av at rapporten også trekker frem sentrale funn som er relevante for forståelsen av faktorer i endringsprosessen som kan ha innvirkning på de ansattes informasjon. De relevante funnene er særlig knyttet til de ansattes synspunkter på nærpolitireformen, den ulike påvirkningen reformen har på de ansatte og det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Videre

anser jeg det også som hensiktsmessig å inkludere forskning som bidrar til forståelsen av nærpolitireformen som endring.

Metoden som er anvendt for å finne frem til denne forskningspresentasjonen kan betegnes som snøballmetoden. Jeg har søkt på relevante teoretiske begreper i en rekke forskningsdatabaser. Gjennom disse databasene har jeg funnet en rekke forskning jeg videre har satt meg inn i.

Med denne metoden har jeg jobbet meg gjennom mye mer spennende forskning. Naturligvis er det mye av dette jeg ikke har anledning til å presentere her. Et eksempel på dette er forskning knyttet til motivasjon i endringsprosesser, med fokus på ledelsens innvirkning på de ansattes motivasjon. Transformerende ledelse og endringsledelse har vært gjenstand for mye forskning, og gitt et viktig bidrag til den forståelsen vi har av motivasjon i arbeidslivet i dag (Higgs & Rowland, 2010), (Bommer, Rich, & Rubin, 2005), (Freider, Oh, & Wang, 2018), (Voet, 2013). På bakgrunn av avhandlingens avgrensning er denne forskningen ikke inkludert i denne presentasjonen.

1.3.1 Forskning i arbeidslivet hvor selvbestemmelsesteori er anvendt

Selvbestemmelsesteori er en mye anvendt teori for å belyse motivasjon i arbeidslivet (Broeck, Chang, Ferris, & Rosen, 2016). Årsaken til dette er at selvbestemmelsesteori anvendes for å belyse sammenhengen mellom motivasjon, trivsel og prestasjoner på arbeidsplassen (Deci & Gagne, 2005). Fordi alle organisasjoner ønsker å ha en organisasjon hvor ansatte presterer godt og trives i sitt arbeid er innsikt og kunnskap om hvordan dette henger sammen nyttig. Jeg skal her presentere forskning på motivasjon i arbeidslivet hvor selvbestemmelsesteori er blitt anvendt, med hovedvekt på funn som er sentrale for denne avhandlingen.

En studie på helsearbeidere gjennomført i Norge i 2016 undersøkte konsekvensene av å arbeide i et miljø som ikke bidro til å støtte de iboende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet (Deci, Halvari, Niemiec, Olafsen, & Williams, 2016). Resultatene fra forskningen viste at stress og sykdom i høyere grad rapporteres på arbeidsplasser hvor disse

behovene ikke oppleves som tilfredsstillende. Stress og sykdom har igjen en sammenheng med høyere grad av fravær og turnover (Deci et al., 2016).

Broeck, Chang, Ferris og Rosen (2016) har skrevet en meta artikkel om selvbestemmelsesteori på arbeidsplassen på bakgrunn av et behov for en oversikt over gjennomført forskning på feltet. I motsetning til mye annen forskning på feltet viste resultatene i denne metaanalysen at behovet for tilhørighet var sterkest korrelert med indre motivasjon. Andre studier har derimot trukket frem autonomi og kompetanse som de mest sentrale faktorene for den indre motivasjonen. Rapporten konkluderer med at selvbestemmelsesteori er svært anvendbar teori for å belyse iboende behov. Og, at autonomi, kompetanse og tilhørighet er en god presentasjon av de iboende behovene, også på en arbeidsplass (Broeck, Chang, et al., 2016).

Funnene i denne forskningen bidrar også med en kritikk til selvbestemmelsesteorien ved å hevde den er mer anvendbar for å forklare positive former for motivasjon, nærmere bestemt indre motivasjon og integrert motivasjon fremfor kontrollert ytre motivasjon (Broeck, Chang, et al., 2016).

Forskning av Broeck, Gagné, Howard og Morbin (2016) påpeker at det er gjort mye forskning som viser at støttende omgivelser på arbeidsplassen som tilfredstiller de iboende behovene bidrar positivt til prestasjonene hos de ansatte. Likevel er det lite forskning som fokuserer på hvordan dette innvirker på ulike individer. Forskningen resulterte i 4 hovedgrupper av motivasjonsprofiler som viste seg anvendbare i jobbsammenheng. Disse fire var amotivert, moderat motivert, høyt motivert og balansert (Broeck, Gagné, et al., 2016).

Skillet mellom dette forskningsprosjektet og mye annen forskning gjort på selvbestemmelsesteori på arbeidsplassen er at annen forskning primært har vært gjort på mindre homogene grupper. Utvalget i dette prosjektet er store heterogene grupper fra to land, henholdsvis Belgia og Canada (Broeck, Gagné, et al., 2016)

Denne forskningen konkluderte med at personer som opplever en relativt stor grad av indre motivasjon presterer bedre enn personer med ytre motivasjon. Derimot viste ikke forskningen noen store forskjeller på prestasjonen til ansatte som var høyt motivert og moderat motivert hva gjelder prestasjoner. Forskerne konkluderer derfor med at funnene i denne studien viser at

det mest essensielle for prestasjonen er å sørge for at de ansatte ikke er amotivert, eller har en ytre kontrollert motivasjon. Forskningen i dette studie viste også at autonomi var den desidert viktigste faktoren for å skape et positivt resultat for arbeidsplassen (Broeck, Gagné, et al., 2016).

Ansatte som opplever å være amotiverte er assosiert med en rekke negative følger som høyere turnover, lavere jobbtilfredshet, følelsen av utmattelse, lavere produktivitet og lavere innsats på arbeidsplassen. Mange ansatte beholder jobben sin på tross av manglende motivasjon. Det er derfor viktig å være bevisst på de negative konsekvensene det medfører, både for den enkelte ansatte men også for arbeidsplassen (Broeck, Gagné, et al., 2016).

1.3.2 Forskning gjort på endringsprosesser hvor selvbestemmelsesteori er anvendt

Gagne, Koestner og Zuckerman gjennomførte i år 2000 en studie med formål om å undersøke hvorvidt autonomistøttende faktorer kunne bidra til å øke de ansattes akseptering av gjennomføringen av en stor endringsprosess. Forskerne kjente på daværende tidspunkt ikke til at det var gjort noen systematiske undersøkelser på dette tidligere (Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000).

Forskerne gjorde først en laboratoriestudie i 1994 hvor de undersøkte hvordan internaliseringen kunne støttes i gjennomføringen av en aktivitet som ansås som kjedelig. Autonomistøtte i gjennomføringen av aktiviteter kan gis på følgende tre måter. Å gi deltakerne et valg av hvordan aktiviteten skal gjennomføres. Skape en forståelse av hvorfor aktiviteten er viktig. Vise forståelse for følelser knyttet til oppgaven, særlig å vise empati knyttet til negative følelser rundt oppgaven. Deltakerne gjennomførte oppgavene med enten ingen, en, to eller alle tre av de autonomistøttende faktorene tilstede. Resultatene viste at internaliseringen, følelsen av å gjøre noe nyttig, interesse og tilfredstillelse hos deltakerne i gjennomføringen av aktiviteten økte i takt med de tilstedeværende autonomistøttende faktorene (Gagné et al., 2000).

Forskerne gjorde så en studie for å se om autonomistøtte hadde samme effekt på de ansatte i et firma som gjennomgikk en stor endringsprosess, for å se om resultatene var overførbare til

den virkelige verden. En stor mengde forskning viser at motstanden mot endring i organisasjoner ofte er stor. Dette kan skyldes faktorer som frykt for det ukjente, tilfredshet med slik ting er nå og frykt for fremtiden. Forskerne ønsket da å undersøke om autonomistøtte viste seg å ha en positiv effekt for å minske den store motstanden man ofte finner i store endringsprosesser (Gagné et al., 2000).

Utvalget i undersøkelsen var ansatte i et Canadisk telefonselskap som gjennomgikk en stor organisatorisk endring. Datainnsamlingen ble gjennomført på to ulike tidspunkt. Den første datainnsamlingen ble gjort før endringene var gjennomført men hvor de ansatte hadde fått informasjon om at endringene skulle forekomme. Andre runden med datainnsamling ble gjennomført 13 måneder senere, midt i endringsprosessen (Gagné et al., 2000).

Metoden var en som ble anvendt i dette forskningsprosjektet var kvalitativ, formulert som et spørreskjema. Dette spørreskjema hadde som mål å indentifisere informantenes selvopplevde autonomistøtte i implementeringen av endringsprosessen. Forskningen inneholdt også flere parametere, men da disse ikke er relevante vil ikke disse bli nevnt (Gagné et al., 2000).

Forskerne forventet at de autonomistøttende faktorene ville øke i takt med aksepteringen av endringsprosessen hos de ansatte, hvilket resultatene av undersøkelsen viste. Forskerne står derfor ved sin hypotese om at autonomistøtte i endringsprosesser bidrar til en lavere motstand mot endring (Gagné et al., 2000).

1.3.3 Forskning gjort på endring i offentlig sektor

Fimreite (2013) har sammen med kolleger studert små og store endringsprosesser i offentlig sektor i 25 år. På bakgrunn av disse studiene trekker Fimreite (2013) frem flere faktorer som er avgjørende for å lykkes i store endringsprosesser i offentlig sektor. Nav-reformen, sykehusreformen, skolereformen og endring på samfunnssikkerhetsfeltet er eksempler på endringer de har studert.

Fimreite (2013) påpeker at forankring av endringsprosessen hos de ansatte i organisasjonen er en særst viktig faktor for om endringen blir en suksess. Dersom man tar de ansatte med på relevante diskusjoner og lar endringen få fotfeste hos de ansatte, er det en mye større

sannsynlighet for at endringen vil lykkes. Det finnes få eksempler på vellykkede endringer som er gjennomført av et diktatur på toppen av organisasjonen (Fimreite, 2013).

Grunntanken bak mange endringer i offentlig sektor er at gjennom å endre organiseringen vil også atferden endres på bakgrunn av dette. Dette er ifølge Fimreite (2013) ikke tilfelle. Endring av en organisasjon kan innebefatte alt fra ledelse, struktur, arbeidsmetoder, personell og kultur. NAV- reformen er ifølge Fimreite (2013, s. 2) ”*Norgeshistoriens fremste eksempel på optimisme når det gjelder å tro at atferd kan endres gjennom formell struktur*”. I etterkant av reformen gjorde Gjørsv kommisjonen en evaluering av reformen, slik de også har gjort av politiet etter 22 juli. Rapporten til Gjørsv kommisjonen etter NAV reformen konkluderer med alt annet enn den formelle strukturen bør endres for å forvente en endring i organisasjon. Derimot trekker kommisjonen frem ledelse, kultur og prosedyrer som sentrale for faktorer som må endres for å forvente endret atferd (Fimreite, 2013).

Som mye tidligere forskning viser eksisterer det ofte stor motstand hos de ansatte i implementering av nye endringer (Fimreite, 2013). Motstanderne av en endringsprosess har ifølge Fimreite (2013) tre valg når endringen likevel er gjennomført. Motstanderne mot endringsprosessen kan velge å bytte arbeidssted, forsøke omkamp eller forholde seg lojalt til bedriften.

Uavhengig av hvor godt endringen er planlagt vil det alltid oppstå situasjoner, konsekvenser eller reaksjoner på endringsprosessen man ikke har forutsett på forhånd. Disse reaksjonene og konsekvensene blir ofte ansett som negative, fordi de er ukontrollerbare. Likevel kan slike situasjoner eller reaksjoner bidra til å nå endringens fastsatte målsetning (Fimreite, 2013).

Disse reaksjonene og konsekvensene kan derimot faktisk bidra til at endringsprosessen når sitt fastsatte mål. Derfor bør disse reaksjonene og konsekvensene identifiseres og utnyttes, fremfor å forsøke å justere tilbake til utgangspunktet (Fimreite, 2013).

De fleste organisasjoner som gjennomfører en endring forventes å levere på samme tid. Forskning har vist at dette er svært utfordrende, og ofte mye mer utfordrende enn det tas høyde for når endringen planlegges. Spesielt fordi målet med reformen eller endringsprosessen kommer i andre rekke bak organisasjonens daglige drift. Reformmålene kan også stå i direkte kontrast eller konflikt med den daglige driften (Fimreite, 2013).

Det er derfor ifølge Fimreite (2013) essensielt at målene med endringsprosessen og organisasjonenes daglige drift tilpasses hverandre ettersom endringen implementeres. *“Den allmenne lærdommen er at reformmål og styringsmål må kommunisere, og ikke bare det, de må avpasses til hverandre i endringsforløpet”* (Fimreite, 2013, s. 3)

Fimreite (2013) trekker videre frem at det er behov for stabil endringsledelse. For at endringen skal lykkes over tid er det sentralt at ledelsen er tilstede og synlig, med et stort eierskap til endring. At de som har kjempet frem endringen fortsetter å vie den oppmerksomhet i tiden etter implementeringen er også viktig. Med en ledelse som er villig til å gjøre justeringer underveis, og ikke snur ryggen til er sjansene mye større for at endringen også har en positiv effekt over tid (Fimreite, 2013).

1.3.4 Forskning gjort på ansatte i politiet hvor selvbestemmelsesteori er anvendt

I kapittelet hvor relevante forskningsfunn presenteres har jeg valgt å inkludere en forskningsartikkel hvor selvbestemmelse er forsket på hos ansatte i politiet. Artikkelen belyser hvordan støtte fra omgivelsene kan bidra til å redusere stress og turnover. I likhet med denne artikkelen finnes det mye forskning knyttet til politiets stress på arbeidsplassen (McCreary & Thompson, 2006). Likevel anser jeg denne forskningen som særlig relevant da selvbestemmelsesteorien er anvendt (Otis & Pelletier, 2005).

Deltakerne i studien var Canadiske politiansatte i ulike deler av politisektoren. Da dette studiet er kvantitativt er resultatene presentert i studiet statistiske. Jeg har valgt å trekke frem de resultatene jeg anser som mest relevante og den sammenfallende konklusjonen av forskningen.

Som forfatterne av denne artikkelen hevder er ansatte i politiet ofte utsatt for mange vanskelige situasjoner og stress på arbeidsplassen. Formålet med studien var derfor å undersøke om det individuelle faktorer eller sosiale faktorer i arbeidsmiljøet kunne forklare hvorfor noen politiansatte opplever disse vanskelige situasjonene som så krevende at de ønsker seg bort fra yrket sitt (Otis & Pelletier, 2005).

Tidligere forskning som artikkelen viser til har allerede konkludert med at fravær selvbestemt arbeidsmotivasjon naturlig nok henger sammen med et ønske om å bytte arbeidsplass. Dette skyldes at ansatte med høy grad av selvbestemt arbeidsmotivasjon opplever mindre stress på arbeidsplassen og har en høyere grad av tilfredshet. Det selvopplevde stresset på arbeidsplassen har derfor en stor innvirkning på den ansattes planer om å bli værende i arbeidsforholdet (Otis & Pelletier, 2005). Som forskerne av denne artikkelen trekker frem har tidligere forskning vist at politiarbeid er stressende. Formålet med forskningen var derfor å finne ut av om det fantes en forklaring på hvorfor noen politiansatte finner arbeidet mer stressende enn andre ved å lage en modell som både inneholder individuelle faktorer og faktorer i miljøet (Otis & Pelletier, 2005).

Forskerne lagde derfor flere modeller for å undersøke sammenhengen mellom autonomistøtte, kompetansestøtte, indre motivasjon knytte til arbeidet, forventet turnover, opplevde utfordringer og jobbrelatert sykdom. Modellen vist under viste seg å være den modellen som var mest anvendbar i dette forskningsprosjektet.

MOTIVATION, DAILY HASSLES, AND SYMPTOMS IN POLICING 2195

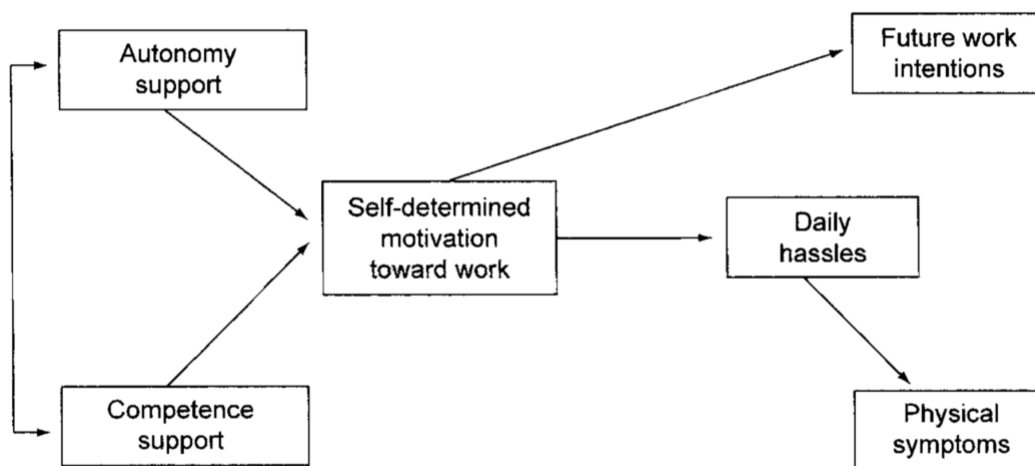


Figure 1. Proposed motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers.

Figur hentet fra Otis og Pelletier (2005).

Daglige utfordringer slik det fremstilt i dette forskningsprosjektet defineres som hendelser som bidrar til irritasjon og frustrasjon hos den ansatte. Hvis de daglige utfordringene er

mange og oppleves som overveldende resulterer dette igjen i mye stress hos den enkelte ansatt.

Forskerne hevdet det er rimelig å anta at fordi en høy grad av selvbestemt arbeidsmotivasjon har vist seg å redusere stresset på arbeidsplassen, vil det være rimelig å anta at det også vil resultere i en lavere grad av opplevd stress gjennom de daglige utfordringene man møter på jobb. Videre er det også rimelig å anta at autonomistøtte og kompetansestøtte kan bidra til å redusere konsekvensene av disse daglige utfordringene (Otis & Pelletier, 2005).

I modellen har de tatt høyde for at støtten fra ledere kan skje både i form av autonomistøtte og kompetansestøtte. Autonomistøtte skjer gjennom å oppfordre de ansatte til å involvere seg i arbeidet og ta selvstendige valg. Videre gis autonomistøtte ved å bidra til å gi de ansatte en forståelse av hvorfor arbeidsoppgavene de gjennomfører er viktige, og anerkjenne de ansattes følelser og tanker. Kompetansestøtte gis ved å skape en god dialog mellom leder og ansatte ved å veilede de ansatte i deres arbeid og gi de selvtillit på deres ferdigheter til å gjennomføre arbeidet på en god måte. Vi vet allerede fra tidligere forskning at positive tilbakemeldinger stimulerer den indre motivasjonen. Derfor hevder forskerne i denne artikkelen at kompetansestøtte vil øke den selvbestemte arbeidsmotivasjonen hos politiansatte (Otis & Pelletier, 2005).

Modellen er laget for å undersøke om autonomistøttende ledere og autonomistøttende kolleger bidrar til å øke den selvbestemte arbeidsmotivasjonen. Høyere grad av selvbestemt arbeidsmotivasjon predikerer en økt sjans for at den ansatte ønsker å bli værende i politiet. Hvordan man takler daglige utfordringer vil være påvirket av den selvbestemte arbeidsmotivasjonen, som igjen vil kunne bli påvirket av autonomistøttende ledere og kolleger. Videre adresserer modellen at en lavere grad av selvbestemt arbeidsmotivasjon resulterer i en høyere grad av psykologiske plager (Otis & Pelletier, 2005).

Resultatene fra analysen støtter den foreslåtte modellen, selv om forskerne ikke lykkes i å finne alle sammenhengene de hadde predikert på forhånd. Som forventet hadde autonomistøtte og kompetansestøtte en positiv innvirkning på den selvbestemte motivasjonen. Kompetanse og autonomistøtte hadde også en positiv korrelasjon med hverandre. Kompetansestøtte viste seg også å ha en stor innvirkning på de daglige utfordringer. Som forventet bidro en høy grad selvbestemt motivasjon til reduisering av

opplevelsen av daglige utfordringer som overveldende og forekomsten av psykologiske plager (Otis & Pelletier, 2005). Det var derimot bare selvbestemt motivasjon som hadde en innvirkning på fremtidige jobbplaner og forventet turnover. De med høy grad av selvbestemt motivasjon hadde naturlig nok planer om å bli værende på arbeidsplassen Autonomi og kompetansestøtte derimot hadde ingen innvirkning på forventningen om å bli på arbeidsplassen. (Otis & Pelletier, 2005).

1.3.5 Evaluering av nærpolitireformen, statusrapport 2016

Direktoratet for forvaltning og IKT, heretter omtalt som DIFI har på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet skrevet en statusrapport om nærpolitireformen fra 2016, som ble publisert i 2017. Denne rapporten er en av flere rapporter Difi har skrevet for å bistå i evalueringen av nærpolitireformen (Bakli et al., 2017).

Målet med rapporten var å vurdere effekten av nærpolitireformen på bakgrunn av de fastsatte målene med reformen. Rapporten skulle også bidra til å gi en oversikt over hva som er gjennomført og hva som gjenstår. Den omfattende forskningen til DIFI bidrar med muligheter til erfaringsutveksling og korreksjoner underveis. Samtidig bidrar forskningen med innsikt, gjennom å vurdere og analysere hvordan en endret struktur, tiltak rettet mot ledelse, kultur og holdning innvirker på måloppnåelsen (Bakli et al., 2017).

I rapporten trekker DIFI frem tre hovedutfordringer knyttet til implementeringen av nærpolitireformen. Den første utfordringen er at ansatte i kommunen og politi uttrykker liten tro på at reformen vil lykkes. Den andre utfordringen er at begrepet nærpoliti er vanskelig, fordi ansatte i politiet og i befolkningen forøvrig ser at reformen medfører mye sentralisering. Den siste hovedutfordringen er at DIFI selv hevder selv at flere av målene med nærpolitireformen er i overkant ambisiøse og i enkelte tilfeller også motstridende.

Rapporten trekker også frem at en forutsetning for å lykkes med reformen er at nødvendige IKT-løsninger er på plass. Hvorvidt dette er vektlagt i tilstrekkelig grad er noe DIFI stiller seg kritiske til. Spesielt fordi digitalisering er av stor betydning for om politiet er rustet for å møte morgendagens kriminalitet (Bakli et al., 2017).

Hovedtyngden av rapporten er knyttet opp til besvarelsen av spørsmålet om hvorvidt reformen på daværende tidspunkt ligger an til å nå de fastsatte målene. Selv om rapporten er et viktig bidrag til evalueringen av nærpolitireformen har jeg måttet gjøre en utvelgelse av resultatene jeg trekker frem på bakgrunn av hva jeg anser som mest relevant for dette forskningsprosjektet. Det er benyttet en stor bredde av metoder for å innhente data i denne rapporten. Både spørreundersøkelser, dokumentstudier, intervjuer, samarbeid med forskere, case-studier og medieanalyse er blitt benyttet (Bakli et al., 2017).

De fremkommer av resultatene at ansatte i politiet selv ønsker en endring for å få et mer relevant politi med mer effektive arbeidsmetoder og sterkere kompetansemiljøer. Samtidig uttrykker de ansatte en bekymring for om de har nok ressurser til å gjennomføre alle endringene reformen medfører. Videre kommer det frem at det er stor variasjon blant de ansatte hva gjelder kjennskap til reformen, og flere hevder den foreløpig er for teoretisk og fjern. Nesten alle de ansatte som har blitt innhentet synspunkter fra i denne forskningen trekker frem at nærpolitireformen er et utfordrende navn da det fremkommer en stor enighet om at reformen først og fremst er en sentraliseringsreform (Bakli et al., 2017).

De ansatte gir også uttrykk for at politiet har behov for et stort løft hva gjelder teknologiske løsninger. Mange oppgir at de jobber med systemer som er gamle og langt ifra optimalt funksjonelle. At det skjer et stort teknologisk løft i etaten er det mange som oppgir som et helt fundamentalt moment for å kunne lykkes med målene i reformen (Bakli et al., 2017).

Rapporten peker også på noen sentrale trekk hva gjelder kultur, holdninger og ledelse som utdypes i en egen rapport, også skrevet av DIFI. I rapporten jeg her gjengir kommer DIFI med noen foreløpige inntrykk om temaet. På spørsmål om hva som kjennetegner kulturen i politiet kommer det klart frem i rapporten at det ikke kan snakkes om en generell kultur, men mange ulike subkulturer. Dette understøttes av argumenter om at det på mange områder er ganske varierende praksis i de ulike politidistriktene og på de ulike politistasjonene og lensmannskontorene.

En medarbeiderundersøkelse gjennomført av politiet som gjøres årlig og en undersøkelse av Universitetet i Bergen viser at politifolk er stolte av, og svært tilfredse med jobben sin. En undersøkelse fra 2005 viser at 9 av 10 ansatte i politiet er stolte av jobben sin og 8 av 10 ville

anbefalt jobben sin til andre. En undersøkelse gjennomført i 2017 viser at 75% av de ansatte regner med å arbeide i etaten to år frem i tid (Bakli et al., 2017)

Det fremkommer også av undersøkelsene at de ansatte påpeker at de er gode til å ta vare på hverandre og at dette i enkelte tilfeller kan strekkes litt langt ved at kameratslige holdninger til kolleger kan være noe utfordrende. Videre trekkes det også frem at den konstruktive kritikken må møtes på en bedre måte for å realisere målet om endring (Bakli et al., 2017).

Avslutningsvis konkluderer Difi at reformarbeidet er i rute, men at det er for tidlig å konkludere om de vil lykkes i å nå reformens mål (Bakli et al., 2017).

1.4 Sammenfallende drøfting av presenterte forskningsresultater

Alle forskningsresultatene ovenfor knyttet til selvbestemmelsesteori på arbeidsplassen konkluderer med at indre motivasjon og prestasjoner på arbeidsplassen har en sterk sammenheng. Forskningsresultatene er også sammenfallende hva gjelder negative konsekvenser, både for arbeidsplassen og individet hva gjelder amotivasjon eller ytre kontrollert motivasjon.

Forskningsresultatene spriker derimot hva gjelder hvilke av de tre iboende behovene som er viktigst at tilfredsstilles for at den ansatte skal være indre motivert. Forskingen til Broeck, Chang, Ferris og Rosen (2016) konkluderer med at tilhørighet er det av de iboende behovet som har størst innvirkning på indre motivasjon. Forskingen til Broeck, Gagné, Howard og Morbin (2016) konkluderte med at autonomi er den av de iboende behovene som er mest sentrale for den indre motivasjonen og prestasjoner på arbeidsplassen.

Forskingen gjort på selvbestemmelsesteori under implementeringen av en endringsprosess konkluderer med at autonomistøtte fra ledere i stor grad bidrar til akseptering av en endringsprosess (Gagné et al., 2000). Forskingen til Fimreite (2013) viser også at inkludering av de ansatte i en offentlig organisasjon er svært sentral for hvorvidt endringsprosessen lykkes eller ikke. Selv om ikke selvbestemmelsesteori er anvendt i denne forskningen er det likevel flere sammenlignbare faktorer som trekkes frem som sentrale funn.

Dette gjelder spesielt viktigheten av eierskap til endringsprosessen og tydelig og synlige ledere, som i stor grad kan trekke paralleler til tilhørighet i selvbestemmelsesteori.

Forskningen hvor selvbestemmelsesteorien er anvendt for å belyse motivasjonen til ansatte i politiet viser i likhet med forskning gjort på motivasjon i arbeidslivet generelt at autonomistøtte fra ledere har en positiv innvirkning på den indre motivasjonen (Otis & Pelletier, 2005). Funnene her er også sammenfallende med funnene fra den andre forskningen trukket frem hva gleder amotivasjon sin negative innvirkning på trivsel, forventet turnover og negativt stress på arbeidsplassen (Otis & Pelletier, 2005).

Evalueringsrapporten til DIFi har et annet fokus enn den andre forskningen som er trukket frem i avhandlingen, da den ikke fokuserer direkte på verken motivasjon eller endring. Men, har som formål å evaluere nærpolitireformen. Likevel trekker den frem sentrale funn hva omhandler motivasjon og endring. Rapporten viser at det eksisterer en relativt stor motstand mot nærpolitireformen, særlig navnet. Samtidig viser funnene at mange i politiet selv ønsker en reform. Relevant for motivasjon trekkes en generelt stor trivsel i etaten og et ønske fra mange ansatte om å bli værende i arbeidsforholde (Bakli et al., 2017)

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket skulle jeg gjerne trukket frem forskning som sier noe om ansatte i politiets profesjonelle tilhørighet. Dessverre har jeg ikke lyktes i å finne noen anvendbar forskning som belyser denne tematikken på en måte som gjør det anvendbart i denne avhandlingen. Det finnes derimot mye forskning knyttet til politiet som profesjon, dog uten motivasjonsperspektivet. Noe av denne forskningen vil bli trukket frem i teorikapittelet som omhandler profesjon.

Hovedvekten av forskning gjort på både motivasjon, endringsprosesser og motivasjon under implementering av endringsprosesser er kvalitative, hvilket også er gjeldende for forskningsresultatene presentert ovenfor. Den kvalitative forskningen bidrar i hovedsak med oversikt, mens kvalitativ forskning bidrar med innsikt (Tjora, 2017).

Jeg mener derfor det er behov for mer forskning bidrar med innsikt i ansatte i en organisasjon sin utrykte motivasjon under implementeringen av en stor endring. Videre vil jeg hevde det er hensiktsmessig å faktorer i endringsprosessen som kan ha en innvirkning på de ansattes motivasjon.

2 Teori

2.1 Begrunnelse for valg av teori

Teorien man anvender skal være teori som på best mulig måte kan besvare ens problemstilling og forskningsspørsmål (Tjora, 2017). Jeg har valgt å presentere teori fra flere ulike fagfelt da problemstilling og forskningsspørsmålene i denne avhandlingen best lar seg besvare i en kombinasjon av flere teorier.

Jeg har valgt å anvende selvbestemmelsesteori i denne avhandlingen da det er en teori som er svært anvendbar for å forklare hvordan det sosiale miljøet på arbeidsplassen bidrar til å støtte eller undergrave den indre motivasjonen. Jeg ønsker derfor å anvende selvbestemmelsesteorien for å kunne gi innsikt i hvorvidt de tre iboende behovene hos informantene er tilfredsstilt under implementeringen av nærpolitireformen.

Forskning viser at tilfredstillelsen av de tre iboende behovene i en arbeidssituasjon resultere i en større tilfredshet som igjen resulterer i gode prestasjoner (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Fordi nærpolitireformen er en reform med formål om å skape et politi rustet for morgendagens utfordringer og endrede krav i samfunnet (NOU 2013: 9) anser jeg det som interessant å belyse hvordan de iboende behovene oppleves ivaretatt av de ansatte under implementeringen av nærpolitireformen.

Teori om endring i organisasjoner blir presentert fordi jeg anser det som hensiktsmessig å skape et teoretisk rammeverk for å belyse nærpolitireformen som endring i et kontekstuellet perspektiv. Jeg vil også hevde det er fornuftig å belyse mulige faktorer i endringsessen som kan ha en innvirkning på de ansattes motivasjon. Teori om endring i organisasjoner danner grunnlaget for presentasjonen av disse faktorene. Videre bidrar teori om endring i organisasjoner til å belyse mulige årsaker til motstand mot endring, som igjen kan innvirke på flere sentrale faktorer

Metoden i denne avhandlingen er abduktiv, hvor man går frem og tilbake mellom teori og empiri. Da jeg i gjennomførte analysen fant jeg ganske store ulikheter hva gjelder både tanker og beskrivelser av tilhørighet til arbeidsplassen og beskrivelser av motivasjon for ansatte med og uten politifaglig utdanning. For å kunne trekke dette frem på en hensiktsmessig måte i analysen min har jeg valgt å presentere teori om profesjon.

2.2 Teorikapittelets oppbygging

Teorikapittelet er strukturert inn i tre delkapitler. Det første delkapittelet tar for seg selvbestemmelsesteori med hovedvekt på iboende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, indre motivasjon og individuelle forskjeller.

Det andre delkapittelet tar for seg teori om endring i organisasjoner med hovedvekt på endring i offentlige organisasjoner, reformer og mulige årsaker til motstand mot endring.

Det tredje delkapittelet presenterer profesjonsteori med hovedvekt på profesjonsidentitet, profesjonsautonomi og politiet som profesjon.

2.3 Selvbestemmelsesteori

For å belyse motivasjonsperspektivet i avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål har jeg valgt å anvende Self Determination Theory, forkortet til SDT og oversatt til selvbestemmelsesteori på norsk. Selvbestemmelsesteori er en mye anvendt og anerkjent teori innenfor motivasjonsfeltet. Et søk i google scholar 20 november 2017 gir omtrent 3,5 millioner treff på søkeordene: Self Determination Theory (2017).

Selvbestemmelsesteori er en motivasjonsteori som blir anvendt på ulike felt, deriblant forskning på skole og utdanning, helsevesenet, oppdragelse og trening for å nevne noen. Selvbestemmelsesteori har også vist seg å være svært anvendbar i forskning på motivasjon i arbeidslivet, for å belyse hvordan omgivelsene på arbeidsplassen støtter eller undergraver den indre motivasjonen (Deci et al., 2017).

Da jeg først ble kjent med selvbestemmelsesteori anså jeg teorien som relativt håndgripelig med sitt fokus på iboende behov og distinksjonen mellom indre motivasjon og amotivasjon. Ved å lese meg inn i flere større og mer omfattende artikler om teorien har jeg fått erfare at den er svært kompleks og inneholder mange elementer som benyttes i varierende grad avhengig av forskerens fokus. Fordi SDT er en stor og omfattende motivasjonsteori finnes det et mangfold av artikler, bøker og tidsskrifter som beskriver hvordan teorien kan forstås og anvendes i en bredde av ulike forskningsfelt. Jeg skal her forsøke så godt jeg kan å forklare de ulike elementene jeg anser som sentrale for å gi en god fremstilling av teoriens omfang, samtidig som jeg forsøker å gjøre en fornuftig avgrensning for å gjøre teorien anvendbar i min avhandling.

Selvbestemmelsesteori er en makroteori om motivasjon, basert på tanken om at mennesker har tre grunnleggende iboene behov. Disse iboende behovene er behovet for kompetanse, autonomi og tilhørighet. I motsetning til flere andre motivasjonsteorier fokuserer ikke selvbestemmelsesteori på graden av motivasjon, men hvordan tilstedeværelsen av disse tre behovene fører til vekst og integritet som er fundamentalt for sunn menneskelig fungering (Deci & Ryan, 2000c).

Selvbestemmelsesteoriens grunnleggere er Edward L. Deci og Richard M. Ryan (Deci & Ryan, 1985). En rekke andre forskere anvender teorien i sin forskning, samtidig som mye av forskningen hvor selvbestemmelsesteori blir anvendt fremdeles gjøres av Deci og Ryan selv.

Som gjort rede for i delkapittelet som tar for seg noen sentrale definisjoner tidligere i avhandlingen defineres motivasjon i selvbestemmelse som *"Å være motivert er bli beveget til å gjøre noe"* (Deci & Ryan, 2000a, s. 54). Derfor vil en person som ikke har noen form for innputt eller inspirasjon til å handle bli beskrevet som umotivert. En person som dras mot en handling vil kategoriseres som motivert. Selvbestemmelsesteorien vektlegger da hvordan og hvorfor ulike former for motivasjon gir retning for ulik atferd (Deci & Ryan, 2000a).

Selvbestemmelsesteoriens fem underteorier

Selvbestemmelsesteorien består av fem mindre teorier, ofte omtalt som miniteorier eller underteorier. Disse underteoriene har vokst frem på bakgrunn av funn gjort i forskning og laboratoriestudier for å bedre kunne forklare individuelle faktorer og faktorer i omgivelsene som styrker eller svekker den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 1985).

De fem miniteoriene er fremstilt på ulike måter i teori og forskningslitteratur. Enkelte teoretikere velger å fremstille deler av de fem miniteoriene som en del av selvbestemmelsesteori, mens andre velger å dele de opp å gjøre rede for hver enkelt teori hver for seg. Årsaken til dette er at alle teoriene er komponenter som tilhører selvbestemmelsesteorien, slik at de både kan fremstilles som en enhet og flere komponenter innunder en teori. Jeg har valgt å presentere selvbestemmelsesteorien samlet, med utgangspunkt i relevansen de ulike teoretiske komponentene har for besvarelsen av avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Derfor er også noen av perspektivene knyttet til miniteoriene utelatt.

Jeg ønsker likevel å gjøre oppmerksom på at jeg er godt kjent med praksisen en del forskere benytter seg av, ved å presentere disse fem miniteoriene som mer selvstendige teorier. Disse fem miniteoriene er: cognitive evaluation theory (CET), organismic integration theory (OIT), causality orientations theory (COT), basic needs theory (BNP) og goal content theory (GCT) (Niemic, Soenens, & Vansteenkiste, 2010)

2.3.1 Iboende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet

Behov er noe som defineres svært ulikt i motivasjonsteorier, avhengig av teoretisk utgangspunkt. I selvbestemmelsesteori ansees behov som noe iboende i mennesket. At behov er iboende i mennesket er en oppfatning vi også finner i drivteorier. I kognitive teorier om motivasjon er det derimot målorientert atferd som er gjenstand for forskning, med et fokus på menneskers motivasjon for å nå bestemte mål. Ifølge Deci og Ryan(2000c) er det derimot lite hensiktsmessig å se på målorientert atferd uten å ta de iboende behovene med i betraktning som er fundamentet for de målene vi velger å sette oss (Deci & Ryan, 2000c).

Selv om selvbestemmelsesteori er en makroteori om motivasjon baserer den seg på en metateoretisk utgangspunkt. Dette utgangspunktet er at mennesker er aktive, vekstorienterte individer som naturlig søker deltakelse i et sosialt fellesskap. Fordi vi er sosiale vesner av natur søker vi deltakelse i aktiviteter vi finner interessante, tilhørighet i sosiale grupper og et samsvar mellom våre handlinger og våre iboende verdier (Deci & Ryan, 2000c). Med utgangspunkt i denne metateoretiske tankegangen anvendes selvbestemmelsesteori for å belyse hvordan det sosiale miljøet rundt en person kan legge til rette for, eller undergrave den indre motivasjonen i et makroperspektiv (Deci & Ryan, 2000a).

Iboende behov basert på menneskers naturlige søken mot vekst. Dette er en motsetning til drivteorier som anser behov som noe som oppstår på bakgrunn av konkrete behov. Ifølge selvbestemmelsesteori er det ikke nødvendig med et konkret behov som følger til handling. Det trenger ikke å skje noe spesifikt for at mennesker skal handle på en bestemt måte. Å søke etter aktiviteter som tilfredsstillende de iboende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet er derfor noe vi mennesker gjør, nettopp fordi vi er vekstorienterte individer (Deci & Ryan, 2000c).

Det er viktig å presisere at det er forskjell på psykologiske og fysiologiske behov. Det indre psykologiske behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi ligger ifølge selvbestemmelsesteorien dypt plassert i menneskers psyke og vil derfor være viktige for en livslang søken etter samhandling med andre mennesker på en måte som er i tråd med ens egne verdier (Deci & Ryan, 2000c) På bakgrunn av dette søker mennesker etter å nå mål som tilfredsstillende deres iboende behov.

Naturlig nok blir disse behovene bli tilfredsstillende på ulike måter hos ulike individer og i ulike kulturer. Men, uavhengig av individuelle og kulturelle forskjeller vil tilfredsstillende av disse iboende behovene være essensielle for sunn utvikling og trivsel. Individuelle forskjeller vil også medføre at ulike personer vil kunne oppleve at samme sosiale omgivelser gir en varierende grad av tilfredsstillende av iboende behov (Deci & Ryan, 2000c). Uten fokuset på iboende behov ble det vanskelig å skulle finne en meningsfull presentasjon av indre motivasjon, som gjør at de iboende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet til en veldig sentral del av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000c).

Selv om iboende behov defineres som iboende i mennesket i selvbestemmelsesteorien anerkjennes det naturligvis også at når et konkret behov oppstår vil man forsøke å tilfredsstille dette. Men, når man opplever en relativt stor grad av tilfredsstillelse av de iboende behovene vil mennesker ikke nødvendigvis jobbe for å tilfredsstille disse behovene men gjøre ting som de opplever som interessante og viktige for en selv (Deci & Ryan, 2000c). Videre er en hypotese i SDT at omgivelser som støtter de iboende behovene, hvor den indre motivasjonen er underliggende vil dette igjen bidra til å tilfredsstille de iboende behovene. Fordi en rekke studier støtter tanken om at indre motivasjon har en tett sammenheng med tilfredshet, trivsel og gode prestasjoner er det blitt gitt mye fokus på å undersøke omstendigheter som støtter versus svekker den indre motivasjonen.

Autonomi

“Autonomi er følelsen av integrering og frihet, og er et essensielt aspekt ved sunn menneskelig fungering” (Deci & Ryan, 2000c, s. 321). Autonomi kan derfor forklares som følelsen av frihet til å gjøre aktiviteter som er i overenstemmelse med ens integrerte følelse av selvet. Autonomi kan ofte mistolkes som selvstendighet eller individualisme. Men, når det innen selvbestemmelsesteorien refereres til autonomi anser man det som følelsen av integritet og frihet som er essensielle deler av sunn menneskelig fungering. Autonomi er det mest kontroversielle av de tre iboende behovene i selvbestemmelsesteorien, nettopp på grunn av denne mistolkningen. Autonomi handler ikke om å sette sine egne ønsker og behov over andres, men at de handlingene du gjennomfører på bakgrunn av å tilfredsstille andre også har en viss grad av valgfrihet (Broeck, Chang, et al., 2016).

Autonomi forklares også med følelsen av eierskap til egne handlinger. Autonomi er svært sentralt i selvbestemmelsesteorien fordi det bidrar til å forklare de negative konsekvensene ytre insentiver kan ha på den indre motivasjonen, hvor autonomien ikke er tilstede. I arbeidssituasjoner kan autonomistøtte oppnås gjennom å gi en forklaring på hvorfor oppgaven skal gjennomføres, gi en viss grad av valgfrihet til hvordan oppgaven skal gjennomføres og anerkjenne følelser knyttet til oppgaven (Gagné et al., 2000). Personer som opplever en større grad av autonomi viser også større engasjement og kreativitet i både aktiviteter og relasjoner (Deci & Ryan, 2012).

Kompetanse

Tidligere ble kompetanse i selvbestemmelsesteorien definert som behovet for å beherske sine omgivelser og tillære seg nye egenskaper (Deci & Ryan, 1985). Definisjonen er blitt noe endret og kompetanse i selvbestemmelsesteorien i dag forstås som en naturlig del av menneskets søken mot å utforske omgivelsene sine ved å gjennomføre handlinger som er optimalt utfordrende (Broeck, Chang, et al., 2016). Aktiviteter som er optimalt utfordrende vil igjen bidra til å styrke følelsen av kompetanse (Pinder, 2008). Dette skyldes at man gjennom optimalt utfordrende oppgaver opplever en mestringsfølelse i gjennomføringen av dem. Oppgaver som er for lette gjør raskt at man kjeder seg og følelsen av autonomi forsvinner. Oppgaver som er for vanskelige gjør at det indre behovet for kompetanse ikke blir tilfredsstillt (Deci & Ryan, 2000c).

Tilhørighet

Tilhørighet i selvbestemmelsesteorien forklares som behovet for å føle tilhørighet med andre mennesker. Dette behovet dekkes gjennom å få lov til å bry seg om og ta vare på andre og oppleve at andre bryr seg om og tar vare på deg. Behovet for tilhørighet blir også ivaretatt gjennom følelsen av tilhørighet til en gruppe, eller lykkes i å skape relasjoner med andre mennesker. Derfor er også kommunikasjonen med andre mennesker også essensielt for å tilfredsstille behovet for tilhørighet (Broeck, Chang, et al., 2016).

Det eksisterer masse aktiviteter mennesker har en indre motivasjon for å gjennomføre hvor andre mennesker ikke er involvert. Eksempler på dette kan være å male eller spille kabal. Men, i situasjoner hvor handlinger gjennomføres i en sosial kontekst er tilhørighet en viktig faktor for å opprettholde den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000c).

Individuelle forskjeller

Det er viktig å understreke at individuelle forskjeller ikke bare bidrar til at to personer kan oppleve at det samme sosiale miljøet tilfredsstiller deres tre iboende behov ulikt. Individuelle forskjeller bidrar også til at behovet for kompetanse, autonomi og tilhørighet varierer fra individ til individ (Beyers et al., 2014). For noen personer kan behovet for kompetanse være veldig stort, mens for andre er behovet for tilhørighet større. Hvor stort de ulike iboende

behovene manifesterer seg i hvert enkelt individ er også veldig avhengig av kontekst. I en situasjon kan kompetanse stå svært sentralt mens i en annen situasjon kan behovet for autonomi være det mest fundamentale.

Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjon er driften mot å utvikle seg, gjøre spennende ting, utnytte sitt potensial og utvikle dette. Små barn viser slik atferd helt fra de er født, med en iboende trang til å utforske omgivelsene rundt seg (Deci & Ryan, 2000b). Denne nysgjerrigheten rundt omgivelsene sine er en naturlig del av mennesket.

Indre motivasjon kom inn som et begrep i psykologien på starten av 70 tallet. Da ble indre motiverte aktiviteter definert som aktiviteter som mennesker finner interessante og med et ønske om å gjennomføre uten noe form for konsekvenser. Nå blir indre motiverte aktiviteter beskrevet som “*Å gjennomføre en handling fordi det er interessant og spennende*” (Deci & Ryan, 2012, s. 88).

Deci og Ryan hevder videre at fremfor å forstå indre motivasjon som noe man gjør uten noen form for konsekvenser, er det mer hensiktsmessig å forstå indre motivasjon som den indre tilfredstilelsen man opplever når man gjennomfører en handling (Deci & Ryan, 2012). Den indre tilfredstilelsen fører igjen til at man fortsetter å gjennomføre aktiviteten, eller har et ønske å gjennomføre aktiviteten igjen (Deci & Ryan, 2012).

Årsakslokalisering

Et sentralt begrep i selvbestemmelsesteori er locus of causality, definert slik “*Perceived locus of causality (PLOC), which is the extent to which individuals perceive their actions as caused by internal or external reasons*” (Brown, Turban, Tan, & Sehlton, 2007, s. 2376). Jeg har valgt å oversette denne definisjonen til indre og ytre årsakslokalisering.

Årsakslokalisering beskriver hvor årsaken til atferden ligger, om det er faktorer i det ytre miljøet eller faktorer i personen selv som fører til handling. Årsakslokalisering kan derfor bidra til å forklare hvor selvbestemt en handling er. Indre årsakslokalisering styrker den

selvbestemte motivasjonen da den typen atferd er selvbestemt, mens ytre årsakslokaling hemmer den selvbestemte motivasjonen (Ryan, 1995).

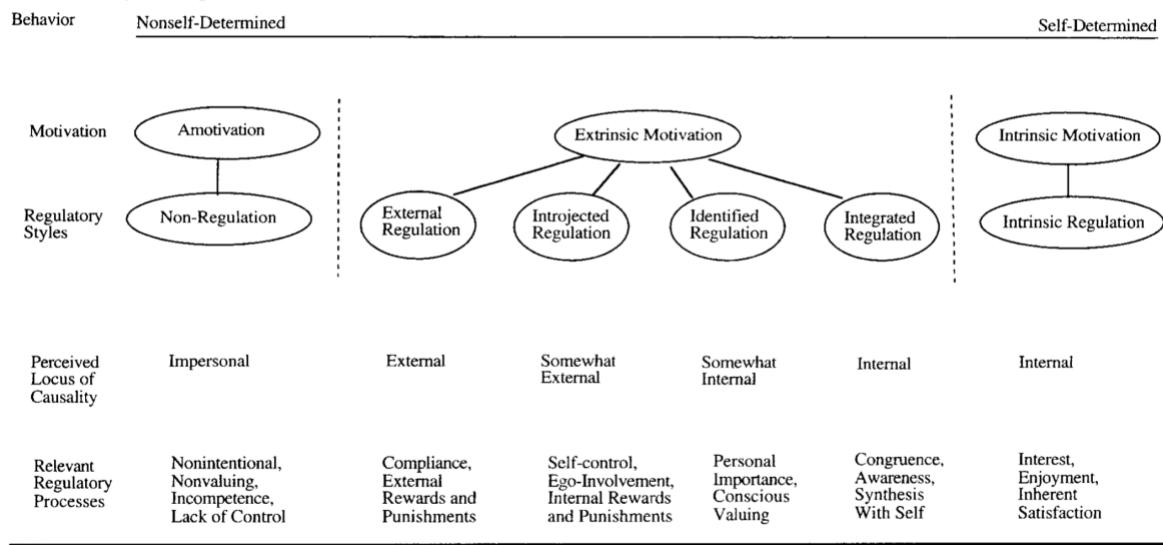
Deci og Ryan foreslår at indre motiverte aktiviteter er prototypen på selvbestemte aktiviteter (Deci & Ryan, 1985). Aktiviteter som personer gjør naturlig hvor de føler seg frie til å følge sine interesser.

Forskning viser at når ytre belønning blir gitt til aktiviteter som er indre motiverte, vil personer ha en tendens til å føle seg i større grad kontrollert av belønningen, hvor det skjer et skifte fra indre til ytre årsakslokalisering (Deci & Ryan, 2000c). Forskning har også vist at ytre belønning er svært undergravende for den indre motivasjonen, spesielt når det gjelder barn. Ytre belønninger i form av materialistiske og symbolske belønninger bidrar til å undergrave den indre motivasjonen. Derimot kan muntlige tilbakemeldinger ha en positiv effekt på den indre motivasjonen, dog ikke for barn eller dersom den muntlige tilbakemeldingen er preget av kontroll. Derimot vil belønninger som ikke er knyttet til oppgaven ikke ha effekt på den indre motivasjonen (Deci, Koestner, & Ryan, 2001).

Fra amotivasjon til indre motivasjon

Som figuren nedenfor illustrerer eksisterer det et skille i selvbestemmelsesteori mellom amotivasjon og indre motivasjon. Demotivasjon eller amotivasjon ligger helt til venstre, hvor motivasjonen helt fraværende. Helt til høyre finner man indre motivasjon, hvor aktiviteten i seg selv er tilfredsstillende og man gjennomfører aktiviteten fordi man vil det selv (Deci & Gagne, 2005).

Figure 1
The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles, Loci of Causality, and Corresponding Processes



Figur hentet fra (Deci & Ryan, 2000b)

Et sentralt element i selvbestemmelsesteorien er derfor distinksjonen mellom autonom motivasjon og ytre motivasjon. Som illustrert i figuren ovenfor i det midtre feltet kan ytre motivasjon variere fra ytre regulering til integrert regulering. Jo nærmere man befinner seg en indre motivasjon på skalaen, jo sterkere autonomi opplever man. Men, aktiviteter som i utgangspunktet er ytre motivert, illustrert i midten av figuren ovenfor vil kunne bli internalisert under de riktige forutsetningene (Deci & Ryan, 2000a).

Ytre motivasjon krever videre en form for instrumentalitet mellom aktiviteten og en form for konsekvens. Aktiviteten gjennomføres da ikke med motivasjon i aktiviteten i seg selv, men konsekvensen av aktiviteten (Deci & Gagne, 2005)

Internalisering av ytre motivasjon

Dersom man føler at jobben man gjør er viktig og man ser meningen bak de aktivitetene man gjennomfører vil aktivitetene kunne bli internalisert og følelsen av autonomi vil bli sterkere. Føler man en overenstemmelse mellom ens egne verdier og bedriftens verdier vil også de aspektene ved arbeidet som ikke er like indre motivert ha en større grad av autonomi. Også disse arbeidsoppgavene vil da ha en større følelse av frivillighet og velvillighet, selv om man

i utgangspunktet ikke er indre motivert for selve oppgaven, gjennom at oppgavene blir internalisert (Deci & Ryan, 2000c).

Dette vil igjen resultere i at de ansatte presterer bedre fordi de har et sterkere ønske om å lykkes i jobben sin. Internalisering vil også resultere i en sterkere følelse av ansvar for arbeidsplassen. Hvis man derimot har en ytre motivasjon og en sterkere form for ytre kontroll for å gjennomføre arbeidsoppgavene sine vil dette igjen kunne føre til et lavere engasjement for både arbeidsoppgavene og arbeidsplassen. Har man en ytre motivasjon for en aktivitet vil man bli drevet av konsekvensen aktiviteten leder til, enten i form av en belønning eller en form for straff hvis aktiviteten ikke gjennomføres. (Deci & Ryan, 2000c).

I selvbestemmelsesteorien er internalisering på samme måte som indre motivasjon en aktiv, naturlig prosess hvor individer transformerer ytre påvirkning til å bli en del av selvet. Disse ytre påvirkningene kan være andre menneskers meninger, verdier og holdninger eller holdningene og verdiene på en arbeidsplass. Det er derfor slik at autonomistøttende omgivelser bidrar til å styrke internaliseringsprosessen. I selvbestemmelsesteorien skilles det mellom fire hovedkategorier av reguleringer som varierer i graden av internalisering. Disse fire er ytre regulering, introjeksjon, identifisering og integrering. De fire kategoriene er illustrert i figur 1 (Deci & Ryan, 2000b).

Ytre regulering

Ytre regulering, eller external regulation i figuren ovenfor er et klassisk tilfelle av ytre motivasjon hvor man handler ut fra frykten av konsekvensen dersom handlingen ikke gjennomføres. Et eksempel på dette er arbeidsoppgaver på jobben man overhode ikke har lyst til å gjennomføre, men gjør likevel i frykt for å miste jobben (Deci & Ryan, 2000c)

Introjeksjon

Introjeksjon er en form for regulering hvor man ikke handler av frykt for konsekvensen av andre, men frykt for konsekvensen for ens egen del. Dersom man ikke gjennomfører handlingen kan man føle skyld eller skam. Introjeksjon har en viss grad av internalisering, men har ikke blitt en fullstendig del av selvet. Fordi internaliseringen ikke er fullstendig er aktiviteten ikke selvbestemt. Et eksempel på en slik type aktivitet er å lese til en eksamen

man ikke finner noe spennende, men ikke ønsker å få en dårlig karakter på (Deci & Ryan, 2000c).

Identifisering

Identifisering er en form for regulering hvor individene anerkjenner og aksepterer verdien av aktiviteten. Ved å identifisere med aktivitetens verdi er aktiviteten mer internalisert og personen ser verdien i aktiviteten som er verdi i seg selv. Identifisering blir ofte opprettholdt og er assosiert med høyere grad av forpliktelse og resultat (Deci & Ryan, 2000c).

Integrering

Den mest komplette graden av internalisering av ytre motivasjon er integrering. Ikke bare identifiserer man seg med viktigheten av oppgaven men den er også blitt internalisert som en del av selvet. Når reguleringen er integrert vil personen ha full overenstemmelse med aktiviteten og de verdier en selv har. På den måten vil det som i utgangspunktet var en ytre regulering bli transformert til selvregulering og blir på den måte en selvbestemt indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000c).

Selvbestemmelseteorien er ikke en trinnteori. På samme måte som selvbestemmelseteori ikke måler graden av motivasjon er det heller ikke slik at man må gjennom et trinn i internaliseringsprosessen for å komme videre til neste. I selvbestemmelseteorien fokuseres det på tre iboende behov i mennesket hvorvidt det sosiale miljøet tilfredsstiller disse tre behovene (Deci & Ryan, 2000c).

Internaliseringen krever næring for å at den skal foregå og er ikke en prosess som skjer automatisk. Ifølge selvbestemmelseteori vil mennesker naturlig forsøke å internalisere verdier i sitt sosiale miljø. Dette henger sammen med mennesker iboende behov for tilhørighet til andre mennesker. For at internaliseringsprosessen skal foregå krever det også en følelse av autonomi. For, selv om behovet for tilhørighet og kompetanse bidrar til internaliseringsprosessen vil ikke aktiviteten bli integrert dersom individet ikke føler at handlingen har noen form for autonomi (Deci & Ryan, 2000c).

Internaliseringsprosessen er en sentral del av et individs utvikling, da sosiale og kulturelle verdier er noe man internaliserer gjennom et helt livsløp. Men, det er igjen viktig å påpeke igjen at selvbestemmelsesteori ikke er noe trinnteori, hvilket også gjelder internalisering. Hvor internalisert en aktivitet er, avhenger helt av den konkrete handlingen eller aktivitet som skal gjennomføres, og trenger på ingen måte å bevege seg fra ytre regulering til integrering (Deci & Ryan, 2000b).

Noen aktiviteter vil kanskje for alltid være ytre regulert, mens andre aktiviteter kan gå fra for eksempel internalisering til integrering. Igjen, dette avhenger helt av hver handling og følger ikke noe bestemt form for mønster. Det er også slik at en person kan befinne seg i introjeksjon for en aktivitet, og ytre påvirkningsfaktorer som for eksempel en kontrollerende leder som undergraver den indre motivasjonen kan føre til at den bestemte aktiviteten heller blir ytre regulert (Deci & Ryan, 2000b).

Mennesker gjør en hel masse ting som de ikke finner interessante, og derfor heller ikke er indre motiverte til å gjennomføre. Disse handlingene gjennomføres da på bakgrunn av forventninger fra andre eller press fra en selv. Årsaken til at mange av disse aktivitetene da blir internalisert er at mennesker søker tilhørighet hos andre personer i sosiale fellesskap (Deci & Ryan, 2000b).

2.4 Teori om endring i organisasjoner

Nærpolitireformen er en stor og omfattende endring. Jeg har derfor konstruert et teorikapittel om endring i organisasjoner for å danne grunnlaget for en forståelse av nærpoltireformen som endring. Teorikapittelet danner også grunnlag for å forstå hvilke faktorer i endringsprosessen som kan ha innvirkning på de ansattes motivasjon.

Kapittelet har hovedvekt på endringer og reformer i offentlige organisasjoner, bakgrunnen for hvorfor endringer gjennomføres, inkrementelle og diskontinuerlige endringer og mulige årsaker til motstand mot endring.

Teorikapittelet er derfor konstruert på bakgrunn av teoretiske perspektiver som bidrar til å belyse avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. I motsetning til

motivasjonsperspektivet skal jeg ikke her presentere en bestemt teori. Men, gjøre rede for det en bredde av relevante perspektiver på endring som er sentrale for denne avhandlingen.

2.5 Endring i organisasjoner

Det finnes en veldig stor mengde teori og forskning om endring i organisasjoner. Dette skyldes først og fremst at det eksisterer en stor interesse rundt tematikken. Men, også fordi kunnskap om endring i organisasjoner er viktig, da flere og flere organisasjoner er nødt til å endre seg på bakgrunn av endrede forandringer i omgivelsene (Voet, 2013).

En annen sentral årsak til den mengden forskning som gjøres på endringer i organisasjoner er at hele 70% av alle planlagte endringer ikke lykkes i den grad de var ment til å lykkes. (Chang, Nguyen, & Talat, 2017). En stor mengde forskere forsøker derfor å belyse hvordan endringer bør gjennomføres på best mulig måte, kategorisere ulike endringer og hva som kjennetegner de ulike kategoriene samt belyse noen sentrale årsaker for hvorfor så mange endringsinsentiver ikke lykkes.

En annen sentral faktor for den mengde forskningslitteratur som eksisterer at endringer i organisasjoner er noe det forskes på av mennesker tilhørende en stor bredde av ulike fagfelt, som alle deler interessen for endring i organisasjoner. Både forskere innen organisasjonspsykologi, økonomi, pedagogikk og ledelse er bare noen av forskningstradisjonene som har endring i organisasjoner som en del av deres forskningsfokus (Arena & Uhl-Bien, 2018) (Demerouti, Petrou, & Schaufeli, 2018) (Maesse, 2016).

Likevel eksisterer det ikke på langt nær så mye forskning knyttet til endring i offentlige organisasjoner som det finnes forskning om endring i organisasjoner generelt. Dette på tross av at store omvendende endringsprosesser og reformer har forekommet i offentlige organisasjoner den siste tiden over store deler av verden (Fernandez & Rainey, 2006).

Flere forskere hevder det er utfordrende å anvende forskningsresultater og teori fremkommet av forskning i privat sektor på studier i offentlig sektor. Da veldig mye teori og forskning gjort på endring i organisasjoner er gjort i privat sektor, er dette noe man bør være bevisst på før man anvender teori på studier i tvers av sektorene, ifølge Voet (2013). Likevel eksisterer

det få funn som understøtter påstanden om at teori og forskning ikke kan anvendes på tvers av sektorene (Voet, 2013).

Uavhengig av om endringen forekommer i offentlig eller privat sektor, eller i hvilket perspektiv endringen forsås og analyseres i er definisjoner av endring knyttet til forandring fra et tidspunkt til et annet.

“Change is a phenomenon of time. It is the way people talk about the event in which something appears to become, or turn into, something else, is seen as a result or outcome”.
(Quinn & Weick, 1999, s. 362).

En annen mye anvendt definisjon av endring er *“endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon”* (Jacobsen, 2012, s. 23). Som gjort rede for i definisjonskapittelet er dette definisjonen som ligger til grunn for forståelsen av begrepet i denne avhandlingen.

For å kunne si at noe har endret seg, må vi på et tidspunkt kunne beskrive noe som er relativt stabilt. Endring er derfor en forandring som skjer mellom en relativt stabil tilstand og en annen relativt stabil tilstand. Endringer kan videre berøre en hel organisasjon, eller mindre deler av den (Jacobsen, 2012). Samtidig er organisasjoner sosiale konstruksjoner, ikke fysiske objekter. Derfor vil en organisasjon aldri kunne hevdes å være helt statisk (Jacobsen, 2012).

Analyse av endringsprosesser

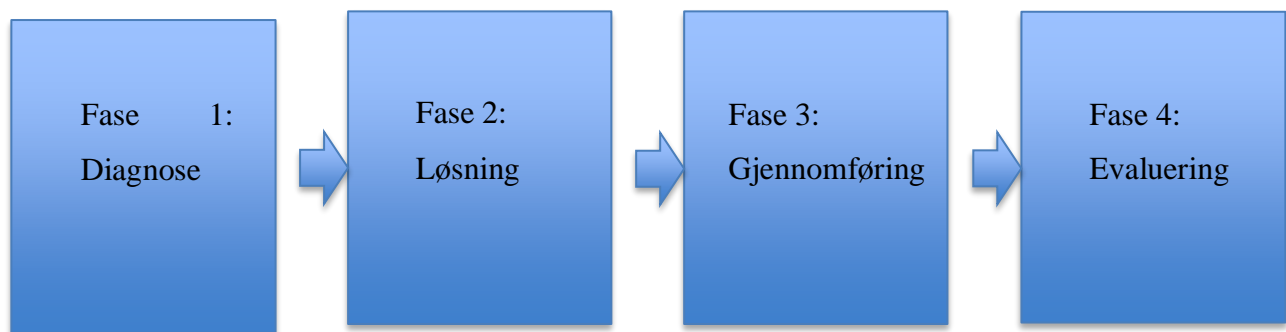
Endringer i organisasjoner kan initieres av indre eller ytre drivkrefter og forekomme på bakgrunn av forandringer i indre eller ytre kontekst i organisasjonen (Jacobsen, 2012). Ytre kontekst omfatter de økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelser en organisasjon befinner seg i. Indre kontekst refererer til trekk ved organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske forhold som endringsideene utvikles i (Jacobsen, 2012).

Et skille mellom indre og ytre kontekst leder oppmerksomheten mot at endring bør analyseres på flere nivåer, med særlig to nivåer i fokus. Først bør endring sees som en relasjon mellom individ og indre kontekst, dernest som en relasjon mellom organisasjon og omgivelser.

Planlagte endringer må betraktes som en prosess hvor et sett av handlinger og hendelser utvikler seg over tid som bringer organisasjonen fra en tilstand til en annen (Jacobsen, 2012).

Endring er noe som enkeltmennesker eller grupper av mennesker kan initierer og gjennom både konflikt og samarbeid med andre mennesker (Jacobsen, 2012). Da har endringen en indre drivkraft. Endringer kan også fremkomme på bakgrunn av ytre drivkrefter hvor politiske, sosiale, økonomiske eller bransjemessige faktorer er drivkraften bak endringsprosessen. Eller, endringer kan forekomme på bakgrunn av en kombinasjon mellom disse.

Det finnes flere modeller og strukturer som har som intensjon å forklare endringsprosesser og årsaken til at de forekommer. Denne modellen illustrerer en planlagt endring med intensjoner som drivkraft, slik nærpolitireformen er.



Figuren er hentet fra (Jacobsen, 2012, s. 38)

Fase en kjennetegnes ved at det stilles en diagnose hvor det erkjennes et behov for endring gjennom opplevde problemer og/eller muligheter. Fase to er løsningsfasen hvor man beskriver et ønske av en framtidig tilstand og en plan for å komme dit. Fase tre er gjennomføringsfasen hvor man gjennomfører de planlagte tiltakene og intervensjonene i organisasjonen. Fase fire er en evalueringsfase hvor man skal evaluere hvorvidt tiltakene virker som planlagt og jobbe for å stabilisere den nye tilstanden. Dette er det vi kan kalle en analytisk og rasjonell tilnærming til endring basert på et oppfattet behov for forandring (Jacobsen, 2012).

Hvorfor endre

Et spørsmål som kan dukke opp i implementeringen av større endringer er hvorfor endring er nødvendig. Quinn og Weick (1999) hevder større endringer oppstår fordi organisasjoner og mennesker som jobber i disse organisasjonene ikke evner å være adaptive og tilpasse seg endringer i samfunnet gjennom kontinuerlig utvikling. Videre hevder Quinn og Weick (1999) at en ideell organisasjon er en adaptiv organisasjon som stadig kan tilpasse seg til omgivelsene, som derfor ikke behøver å gjennomføre store endringsprosesser. Årsaken til at disse organisasjonene anses som ideelle er at store omvendende endringsprosesser er krevende. Dersom en organisasjon lykkes i å være i kontinuerlig utvikling i takt med endringer i samfunnet er det det gunstig både for organisasjonen som helhet, og deres ansatte (Quinn & Weick, 1999).

Som redegjort for i innledningen må både private og offentlige organisasjoner må stadig endre seg for å imøtekomme det globale markedet. Teknologiutvikling, endrede preferanser og brukervaner hos befolkningen, globalisering og større endringer i samfunnet noen av faktorene som skaper endringstrykk i alle former for organisasjoner (Korunka, Kubiack, Paskvan, & Ulferts, 2015).

At organisasjoner i dag står ovenfor et stort endringstrykk eksisterer det en mengde forskning som understøtter (Karp, 2018). Syv av ti norske arbeidstakere forventer et forverret arbeidsmiljø om ti år. Dette på bakgrunn av en større grad av omstilling, høyere arbeidspress, usikker ledelse og uforutsigbare arbeidsoppgaver (Karp, 2018)

Disse endringene bidrar også til et økt forventningspress. Både fra ledere, medarbeidere, kunder og samfunnet generelt. Dette presset gjenspeiler en høy forekomst av fusjoner og oppkjøp, markedsstrategier, forbedringsinitiativ, reorganiseringer og implementering av nye systemer (Karp, 2018).

Endringene fungerer ofte om ikke også sjeldent slik de er tiltenkt. En forklaring som ofte knyttes opp mot disse ganske dystre endringsutsiktene er at endringsprosessene ikke er godt nok planlagt eller at nødvendig undersøkelser i forkant ikke er gjort, at de ansatte ikke er tilstrekkelig involvert og at det ikke gis økonomiske og tidsmessige rammer til å gjennomføre endringene på en god nok måte (Karp, 2018).

Endringer inndelt i to hovedkategorier

Som tidligere nevnt er organisasjoner sosiale konstruksjoner, ikke fysiske objekter og derfor alltid er i en eller annen form for utvikling (Jacobsen, 2012). Likevel defineres denne utviklingen som en endring dersom utviklingen er av såpass størrelse at den har en vesentlig innvirkning på organisasjonen. Det benyttes da to hovedkategorier for å belyse endringens omfang og størrelse.

Disse hovedkategoriene er endringer som en store omveltende endringer og endring som kontinuerlig forandring (Quinn & Weick, 1999). Det benyttes, avhengig av forsker flere ulike begreper for å forklare denne distinksjonen. En mye brukt terminologi er inkrementell endring og diskontinuerlig endring (Karp, 2018). Jeg har derfor valgt å holde meg til disse begrepene selv om jeg i det kommende kapittelet referer til flere forskere som benytter seg av ulike begreper om samme fenomen.

Diskontinuerlige endringer defineres som episodiske, sjeldne og intensjonelle. At endringene defineres som intensjonelle kategoriserer endringen som planlagt. Diskontinuerlige endringer har en tendens til å oppstå som følge av endrede omgivelser eller endrede krav til organisasjonen. Dette krever igjen tilpasninger i organisasjonen for å møte de endrede kravene i omgivelsene. Diskontinuerlige endringer er derfor ofte store og omveltende. Andre kjennetegn ved diskontinuerlige endringer er at de ofte er dramatiske og drevet frem av ytre drivkrefter (Quinn & Weick, 1999). Diskontinuerlige endringer forskes gjerne i et makroperspektiv, mens inkrementelle endringer forskes på i et mikroperspektiv (Chia & Tsouskas, 2002).

Diskontinuerlige endringer har også en tendens til å være langsommere fordi de ofte omfatter større forandringer. Diskontinuerlige endringer er også mer strategiske i sitt innhold, og preget av større forandringer. I implementeringen av diskontinuerlige endringer blir systemer ofte blir erstattet fremfor utviklet.

Et sentralt kjennetegn ved diskontinuerlige endringer er drivkreftene bak endringene ofte er ledelsen i organisasjonen, eller ytre preget av ytre drivkrefter. Diskontinuerlige endringer forekommer ofte på bakgrunn av organisasjoners manglende evne til å være adaptive og

gjennomføre små forbedringstiltak over tid. Store endringer må derfor gjennomføres fordi organisasjonen ikke har lyktes i å justere seg etter endrede krav i omgivelsene (Karp, 2018)

Inkrementelle endringer derimot er mindre kumulative forandringer eller finjusteringer i organisasjonen (Quinn & Weick, 1999). Inkrementelle endringer defineres derfor også som utviklende endringer. Inkrementelle endringer kan ofte bli drevet frem av indre drivkrefter i organisasjonen. I inkrementelle endringer skjer det ingen forandring i dypstrukturen i organisasjonen. Men, består av små adaptasjoner med mål om å forbedre organisasjonen.

Tidligere har forskning på endring i organisasjoner primært vært knyttet til diskontinuerlige endringer. Forskingen har da konsentrert seg om hva som skjer når organisasjonen går ut fra sin normaltilstand og inn i en unntakstilstand i det endringsprosessen skal implementeres. En stor bredde av den forskningen som produseres i dag konsentrerer seg heller om hva som kjennetegner de organisasjonene som lykkes i å være adaptive og løsningsorienterte, og derfor ikke behøver å gjennomføre store diskontinuerlige endringer. Nettopp fordi dette er mer gunstig både for de ansatte og organisasjonen (Chia & Tsouskas, 2002).

2.5.1 Endring og reformer i offentlige organisasjoner

Ofte fremstilles organisasjoner i offentlig sektor som stabile, på grensen til å være statiske. Oversikter over endringer i den statlige forvaltningen- departementer, direktorater, tilsyn, statlige etater m.m. viser derimot en omfattende endringsaktivitet (Jacobsen, 2012). Bildet vi har av organisasjoner i offentlig sektor som statiske er derfor ikke rettmessig. I løpet av en 20års periode ble antallet offentlige departementer, forvaltningsorgan, direktorater og tilsyn redusert fra 360 til i underkant av 240. Bak disse tallene ligger det mange store omfattende endringsprosesser og reformer. Den mest sentrale årsaken til denne kraftige reduksjonen er sammenslåing. Denne sammenslåingen gjelder både sentralisering av ulike organer men også sammenslåinger av organer på tvers (Jacobsen, 2012).

Et eksempel på disse endringene er NAV reformen hvor Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten ble slått sammen til NAV (regjeringen.no, 2006). Både politiet, statens vegvesen, skatteetaten og flere har gjennomgått store omorganiseringer til større sentrale enheter (Jacobsen, 2012). Dette viser at endringer gjennomføres hyppig i alle organisasjoner,

også de i offentlig sektor. Endringene som det vises til her er store diskontinuerlige endringer, hvor flere av de er en konsekvens av store reformer.

Likevel er det nødvendig å påpeke at organisasjoner i offentlig sektor er preget av en rekke rammebetingelser i form av lover, regler og retningslinjer på bakgrunn av den myndigheten de har ved å forvalte viktige samfunnsoppgaver (Voet, 2013). Dette igjen medfører at endringer, særlig diskontinuerlige endringer blir større og mer omveltende i offentlig sektor.

Sentralt i teori om endring i offentlige organisasjoner er reformer. Reformen defineres som

Aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner, mens endringer er det som faktisk skjer med slike trekk (Christensen et al., 2009, s. 149).

Med utgangspunkt i denne definisjonen anser jeg det som hensiktsmessig å påpeke at reformer er den bakenforliggende årsaken til mange store endringer i offentlig sektor. Hvilket også er tilfelle for nærpolitireformen. Reformen er derfor årsaken til at mange endringer forekommer, mens endringene er de faktiske forandringene som skjer i organisasjonen (Christensen et al., 2009)

Store diskontinuerlige endringer i offentlige organisasjoner kan også forekomme uten noen reform. Det er heller ikke slik at alle reformer faktisk resulterer i endring. Da blir reformene omtalt som skrivebordsreformer, hvor de tiltenkte endringene ikke får fotfeste i praksis (Christensen et al., 2009).

Reformer, diskontinuerlige og inkrementelle endringer i offentlige organisasjoner kan også forekomme samtidig. Reformen besluttet politisk eller i toppledelsen i organisasjonen kan føre til implementering av store diskontinuerlige endringer. Samtidig som endringene som følge av reformen implementeres kan små inkrementelle endringer initieres av ansatte i andre deler av organisasjonen (Christensen et al., 2009).

Instrumentelt versus kulturelt perspektiv i offentlige organisasjoner

Offentlige organisasjoner har som oppgave å utføre viktig arbeid på vegnet av samfunnet. Derfor kan offentlige organisasjoner betraktes som redskaper eller instrumenter som utfører viktige samfunnsoppgaver i praksis. Forståelsen av offentlige organisasjoner på denne måten er å se offentlige organisasjoner i et instrumentelt perspektiv (Christensen et al., 2009) I det instrumentelle perspektivet er organisasjonens mål gitt. Organisasjonens struktur er videre organisert på bakgrunn av dette målet.

Det instrumentelle perspektivet kan videre deles inn i to, et hierarkisk og forhandlingsperspektiv. I det hierarkiske perspektivet blir organisasjonen sett på som enhetlig hvor det vektlegges mål og kunnskaper mellom organisasjonen eller de organisasjonen er et redskap for (Christensen et al., 2009) I forhandlingsperspektivet blir organisasjonen ansett som sammensatt av flere aktører som kan være motstridende, både hva gjelder mål og kunnskap (Christensen et al., 2009).

Organisasjonsstrukturen i det instrumentelle perspektivet er hvordan organisasjonen formelt sett er organisert. Organisasjonsstrukturen inneholder videre en presisering av hvilken deler av organisasjonen som har ansvar for hva, og hvordan disse oppgavene skal eller bør utføres. Selv om den formelle organisasjonsstrukturen ikke forklarer hvordan arbeidsoppgavene utføres i praksis, bidrar den til å legge føringer for hvordan de ideelt sett skulle vært gjennomført (Christensen et al., 2009).

Organisasjonskulturen bidrar til å forklare de uformelle normene og verdiene i en organisasjon, hvordan de oppstår, opprettholdes og hva som er deres funksjoner. Den formelle organisasjonsstrukturen og den uformelle kulturen i en organisasjon har også en gjensidig påvirkning på hverandre, som kan gjøre det vanskelig å definere hva som er hva (Christensen et al., 2009)

2.5.2 Motstand mot endring

Det finnes mye forskning som forsøker å forklare de ansattes mulige motstand mot endring. Yukl (2013) hevder de ansattes motstand mot endring er en viktig årsak til hvorfor så mange endringsprosesser ikke lykkes. De ansattes motstand kan ifølge Karp (2018) forstås i tre ulike dimensjoner: intensjonell, kognitiv og emosjonell. Den emosjonelle dimensjonen innebærer

følelser knyttet til endringene. Dette kan være både positive følelser som optimisme, fremtidspositivisme og engasjement men også frykt, usikkerhet og sinne. Den intensjonelle dimensjonen omhandler hvilke intensjoner den ansatte har knyttet til endringsprosessen. De faktiske handlingene den ansatte foretar seg som enten støtter eller motarbeider prosessen samt de verdier og holdninger den ansatte forfekter. Den kognitive dimensjonen er den ansattes meninger knyttet til endringen (Karp, 2018).

Jacobsen (2012) trekker frem ti mulige årsaker til motstand mot store endringsprosesser. Den første årsaken er faglig uenighet, hvor man ikke er enig i at endringsprosessen er hensiktsmessig på et faglig grunnlag. Den faglige motstanden mot endringer kan også oppstå på bakgrunn av at man er uenig i at den endringen som gjennomføres er den mest hensiktsmessige. Den andre mulige årsaken til motstand mot endring i Jacobsen (2012) er frykten for det ukjente. Dette kan bunne i frykten for å ikke strekke til, frykten for at man er nødt til å finne seg et nytt sted å arbeide eller frykten for at den endrede arbeidshverdagen skal bli krevende. Den tredje mulige årsaken til motstand mot endring er tap av personlige goder. Denne frykten kan oppstå på bakgrunn av frykten for å bli plassert i en mindre gunstig stilling eller andre faktorer ved arbeidet man selv anser som en stor fordel for en selv. Den fjerde mulige årsaken til motstand mot endring er tap av identitet. Dette kan gjelde tap av arbeidsoppgaver og arbeidssted som bidrar til den identifiseringen man har som en del av organisasjonen.

Den femte mulige årsaken til motstand mot endring er frykten for ekstraarbeid, at endringsprosessen skal bli belastende for deg og øke arbeidspresset. Den sjette mulige årsaken til motstand mot endring er tap av sosiale relasjoner, tap av kolleger og arbeidsmiljø. Dette henger tett sammen med frykten for tap av identitet. Den syvende mulige årsaken til motstand mot endringsprosesser er tap av den psykologiske kontakten mellom ansatt kolleger og arbeidsgiver. Denne psykologiske kontrakten er ikke nedskrevet på samme måte som en arbeidskontrakt, men inneholder derimot alle de uskrevne reglene på en arbeidsplass. Endringsprosesser gjør at disse uskrevne reglene blir endret på, og man må justere seg etter nye måter å samhandle med kolleger på. Den åttende mulige årsaken til motstand mot endring er endrede maktforhold. Maktforholdet i en organisasjon er både knyttet til den formelle fordelingen av makt gjennom ulike stillinger, men også en uformell fordeling av makt gjennom hvilke ansatte som har ansvar for ulike oppgaver eller domener i organisasjonen. Den mest sentrale årsaken til frykt for endrede maktforhold kan oppstå på er

trussel mot egen innflytelse på arbeidsplassen, men kan også oppstå på bakgrunn av andre faktorer. Den niende mulige årsaken til motstand mot endring er tap av symbolsk orden. Som Jacobsen trekker frem (2012) var det stor motstand i politiet da det ble diskutert om juristene skulle ha samme uniform som politiet. Juristene mente selv dette var et stort tap av deres status i organisasjonen. Den siste mulige årsaken til motstand mot endring er konsekvensen endringen har for omgivelsene. Dette gjelder spesielt for organisasjoner med tung forankring i lokalsamfunnet (Jacobsen, 2012).

Videre er det slik at når en ansatt uttrykker stor motstand mot en endring bunner denne motstanden i flere av faktorene ovenfor (Jacobsen, 2012).

2.6 Profesjon

Vi sier at vi har en profesjon hvor en bestemt, langvarig, formell utdanning erverves av personer som stort sett er orientert mot oppnåelse av bestemte yrker som ifølge sosiale normer ikke kan fylles av andre personer enn de med den utdannelsen (Torgersen, 1972, s. 10)

Denne definisjonen av Torgersen (1972) er relativt gammel og ikke helt dekkende for den definisjonen av profesjoner vi har i dag. Likevel har Torgersens arbeid vært viktig for den forståelsen av profesjoner vi har i dag, og for å belyse hvordan synet på profesjoner har utviklet seg (Christoffersen, 2011). En del yrker som i dag blir definert som profesjoner passet ikke inn i denne definisjonen. Dette skyldes faktorer som utdannelsens legde, et studium preget av mye praksis og at profesjonen ikke tilhørte en egen vitenskap. Eksempler på dette er for eksempel sykepleier og lærer. Disse ble tidligere definert som semiprofesjoner, men har i dag status som profesjon (Christoffersen, 2011).

De tidligere kriteriene for hva som ble definert som en profesjon er på ingen måte forsvunnet selv om begrepet er blitt utvidet. Flere av yrkene som tidligere ble definert som semiprofesjoner har i dag fått en mer vitenskapsrettet utdanning, mens de klassiske profesjonene som lege, advokat og psykolog har fått en mer praktisk rettet utdanning. Derfor rommer den forståelsen vi har av profesjoner bredere enn hva Torgersens (1972) definisjon gjør (Molander & Terum, 2008)

Et sentralt moment i forståelsen av profesjoner er funksjonen de med profesjonsutdanning har for å forfekte viktige oppgaver i samfunnet (Christoffersen, 2011).

I tillegg til å forvalte kunnskap forvalter profesjonene store samfunnsressurser. De har definisjonsmakt, og de tar beslutninger med ofte store konsekvenser for menneskers ve og vel. (Molander & Terum, 2008, s. 13).

2.6.1 Profesjonsidentitet

Profesjonsidentitet forklares av Wackerhausen (2004) som de interne forhold hos den enkelte profesjonelle utøver. Disse interne forholdene skaper fundamentet for den enkelte profesjonelle utøvers handling i sitt virke.

Kåre Heggen (2008) forklarer profesjonsidentitet som den personlige identitetsdanningen som skaper ens egen yrkesrolle. Profesjonsidentiteten er det som ligger bak den utøvende praksis som ikke er direkte bestemt av eksterne forhold (Wackerhausen, 2004). Et sentralt element i profesjonsidentiteten er også den oppfatningen profesjonsutøveren har av seg selv, hva gjelder holdninger, verdier, etiske retningslinjer for gjennomføring av arbeidet, kunnskap og egenskaper som gjør personen til en god yrkesutøver (Heggen, 2008).

Profesjonsidentiteten kan være vanskelig å identifisere hos den enkelte profesjonsutøver og også av profesjonsutøveren selv, fordi det ofte beskrives som “slik vi gjør ting”. Hvorfor man gjør slik man gjør kan være vanskelig å identifisere. Profesjonsidentitet er også noe man tilegner seg gjennom deltakelse i det profesjonelle fellesskap fremfor akademiske kunnskap man tilegner seg gjennom den formelle utdannelsen (Wackerhausen, 2004). Tilstedeværelse i et profesjonelt fellesskap over lengre tid gjør at tilegner seg den allerede eksisterende profesjonelle praksis. Profesjonsidentiteten skapes da gjennom å tilegne seg kunnskap i et akademisk fellesskap og inkorporere dette i ens egne verdier som profesjonell praktiker (Wackerhausen, 2004).

Profesjon og motivasjon

Profesjonelt arbeid preges av flere særtrekk som følge av at arbeidet er knyttet til forvaltningen av viktige samfunnsoppgaver. Profesjonelle yrkesutøvere har ikke vært gjenstand for så mye forskning på arbeidsmotivasjon som andre yrkesgrupper. Årsaken til dette er at yrker med profesjonsutdanning er ofte er knyttet til arbeid som er viktig i samfunnet og derfor relativt motiverende i seg selv (Matekaasa, 2008). At arbeidet er motiverende i seg selv knyttes opp til det å få lov til å gjøre en viktig jobb gjennom å være en viktig ressurs for samfunnet.

Et sentralt spørsmål i den forbindelse er om mennesker som i stor grad verdsetter å være viktige samfunnsressurser søker seg til denne type utdanning. Eller, om verdsettelsen av det å få være en viktig ressurs for andre er verdier som blir viktige for profesjonelle yrkesutøvere gjennom utdanning og arbeid, slik at disse holdningene er blitt sosialisert (Matekaasa, 2008).

Et viktig perspektiv i teorier om profesjon og motivasjon i likhet med selvbestemmelsesteorien autonomi. *"Autonomi kan også sies å være en viktig del av profesjonenes selvforståelse, og kan også gjennom dette ha stor motivasjonsmessig betydning"* (Matekaasa, 2008, s. 317).

Viktigheten av autonomi skyldes at profesjonelle yrkesutøvere ofte har en høy grad av autonomi og selvstendighet i gjennomføringen av deres arbeidsoppgaver. Videre er et sentralt trekk ved profesjonelt arbeid på bakgrunn av kravet til kompetanse innebærer det en stor variasjon av arbeidsoppgaver og selvstendighet. Dette kan igjen knyttes tett opp til indre motivasjon (Matekaasa, 2008).

Da de fleste mennesker i profesjonelle yrker jobber med mennesker er det også utfordrende å skulle måle både kvalitet, effektivitet og produksjon av den enkelte ansatt (Matekaasa, 2008). Nettopp derfor er autonomien sentral da det ligger en implisitt forventning om at profesjonelle yrkesutøvere ikke bare skal ha den nødvendige kompetansen til å gjennomføre arbeidsoppgavene sine på en hensiktsmessig måte. Men, også den indre motivasjonen til å gjøre dette (Matekaasa, 2008).

En utfordring knyttet til profesjonelle yrkesutøveres autonomi er et stadig økende press utenfra. Dette skyldes først og fremst et øktende krav til effektiv økonomisk drift. Dette gjør de ansatte mer styrt og kontrollert av ytre og indre faktorer i organisasjonen og samfunnet

forøvrig som kan bidra til å svekke autonomien og den opplevde følelsen av å få gjennomføre arbeidet på den måten en selv anser som mest hensiktsmessig. Videre bidrar også alle de menneskene eller instansene som benytter seg av profesjonelle yrkesutøvere sine tjenester med sine økte krav til å kunne svekke den profesjonelle yrkesutøvers autonomi (Matekaasa, 2008).

2.6.2 Politiet som profesjon

Selv om det ikke er selvsagt at politiet kan defineres som en profesjon er det likevel så mange trekk ved den politifaglige utdanningen og yrket som politi som gjør profesjonsteori anvendbar i forskning på politiet (Valland, 2015). Et annet sentralt kriterium for hvorfor jeg velger å anvende profesjonsteori i min forskning på ansatte i politiet er at politiet defineres som profesjon av flere sentrale forskere på feltet, deriblant Hove (2012) og Gundhus (2016).

At politiet rettmessig kan omtales som en profesjon skyldes først og fremst politiets oppgave om å forvalte viktige samfunnsoppgaver. Den store teoretiseringen av politiutdanningen er også sentral. Denne teoretiseringen forekom først da politiet ble en høyskoleutdanning, deretter gjennom høyskolereformen som skulle sikre høyere kompetansekrav i høyskoleutdanningen gjennom mer teoretisk kunnskap. Initiativet for et høyere kompetansekrav i utdanningen kom fra politiet selv gjennom politiets fellesforbund (Valland, 2015). Dette har så resultert i en treårig profesjonsutdanning. Denne profesjonsutdanningen har som mål om å utdanne gode generalister som kvalifiserer for en stor bredde av operativt politiarbeid, etterforskning, forebyggende arbeid og forvaltning (Hove, 2012). Videre har kompetansehevingen også vært sentral i karriereløpet til politiet med et endret gradssystem som bidro til ytterligere kompetansekriterier for politibetjenter inndelt i grad 1 2 og 3 (Valland, 2015). Hove (2012) gjør videre oppmerksom på hvordan utviklingstrekk i politiets profesjonsutvikling sammenfaller med utviklingstrekk for andre profesjonsgrupper.

3 Metode

3.1 Metodekapittelets oppbygging

Metode er teknikker og prosedyrer for å innhente og analysere data (Corbin & Strauss, 2015). For å vise at forskningen er godt gjennomført skal det finnes dokumentasjon på alle beslutninger som er gjennomført i arbeidet med prosjektet (Thagaard, 2009). Derfor fremstilles metodekapittelet med ganske grundig beskrivelser av de vurderingene jeg har gjort underveis og argumentene som ligger til grunn for disse vurderingene.

Metodekapittelet starter med en gjengivelse av problemstilling og forskningsspørsmål før jeg gjør rede for valg av metode. Deretter presenteres intervju som metode, utviklingen av intervjuguiden og intervjuprosessen. Videre presenteres forskningsprosessen, utvalget i avhandlingen og diskuterer forskningens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Så drøftes forskningsetikk og etiske problemstillinger. Avslutningsvis presenteres transkriberingen og den tematiske analysen.

3.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Som tidligere gjort rede for har avhandlingen følgende problemstilling:

Hvordan uttrykker de ansatte i politiet sin egen motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen?

Mine to forskningsspørsmål er:

Hvilke fordeler og ulemper uttrykker de ansatte at nærpolitireformen har?

Finnes det noen faktorer som kan forklare hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad?

Som tidligere gjort rede for en problemstilling og forskningsspørsmål konstruert på bakgrunn av inspirasjon i tematikken i innledningskapittelet og funn i den empiriske analysen. Problemstillingen har som formål å belyse de ansattes utrykte motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen.

Forskningsspørsmålene bidrar med innsikt i mulige faktorer som kan belyse de ansattes varierende motivasjon. Henholdsvis med fokus på de ansattes oppfatning av reformen, profesjonell autonomi og tilhørighet og individuelle forskjeller.

3.1.2 Valg av metode

Som forsker må man velge den metoden som på best måte kan bidra til å besvare ens problemstilling og de forskningsspørsmål (Tjora, 2017). Et hovedskille mellom kvalitativ og kvantitativ forskning er at kvalitativ metode fremhever innsikt mens kvantitativ metode fremhever oversikt. Kvalitativ forskning søker forståelse mens kvantitativ forskning søker forklaring (Tjora, 2017). Problemstillingen: Hvordan uttrykker de ansatte i politiet sin egen motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen? Lar seg best besvare med en kvalitativ forskningstilnærming.

I kvalitativ metode kommer man tett på de man forsker på. Dette er spennende og kan gi ganske god innsikt i det tema, samtidig som man kan måtte være nødt til å justere noe på prosjektet sitt underveis som følge av den informasjonen man får (Tjora, 2017). Det var noe jeg forberedte meg på, og var gjennom hele prosessen tilpasningsdyktig og åpen for nye perspektiver, samtidig som jeg etterstrebet å holde et fokus på det jeg faktisk skulle undersøke- motivasjon.

Før jeg sendte forespørsel til ulike arbeidsplasser om deltakelse i forskningsprosjektet hadde jeg en tanke om å gjennomføre observasjoner i forkant som en forundersøkelse og en forberedelse til selve intervjuet. Da jeg sendte en søknad om å gjennomføre forskning hos politiet ønsket de meg velkommen, men tillot ikke at jeg gjennomførte observasjoner av hensyn til personvern. Jeg leste derfor flere sentrale dokumenter som ga meg god innsikt i nærpolitireformen, og brukte disse som forberedelse til intervjuene mine fremfor observasjoner slik jeg i utgangspunktet hadde sett for meg. Jeg så etterhvert dette som mer

hensiktsmessig enn å gjennomføre observasjoner da disse dokumentene bidro til å gi meg god innsikt i politiets arbeid. Jeg anså derfor ikke det faktum at jeg ikke fikk gjennomført observasjoner slik jeg hadde planlagt som noe form for svekkelse av empirien i min avhandling, tvert imot.

Intervju som metode

Det finnes tre hovedtyper intervjuer, disse er åpent intervju, semistrukturert intervju og strukturert intervju (Corbin & Strauss, 2015). Selv valgte jeg å gjennomføre en blanding mellom semistrukturert og strukturert intervju. Intervjuguiden bestod av noen konstruerte spørsmål samt en del stikkord som skulle bidra til å gi meg innsikt i tematikken jeg ønsket å undersøke.

Interessen og engasjementet til informantene mine bidro i stor grad til å påvirke retningen in i intervjuet. Når vi kom inn på et tema de ansatte var svært engasjert i stilte jeg mange oppfølgingsspørsmål som bidro til å gjøre intervjuene veldig varierte. Alle informantene fikk også anledning til å legge til informasjon etter hvert intervju, noe de alle benyttet seg av.

Utviklingen av intervjuguiden

Før utviklingen av intervjuguiden leste jeg litteratur som omhandlet intervju som metode. Dette gjorde jeg ganske tidlig i prosessen, før jeg viste hvor jeg skulle gjennomføre forskningen. Jeg lagde derfor en intervjuguide og gjennomførte flere prøveintervjuer for å forberede meg på selve intervjuprosessen. Selv om det finnes utrolig mye god litteratur på hvordan man på best mulig måte kan planlegge og gjennomføre et intervju, syns jeg det også var veldig nyttig å øve litt på selve intervjusituasjonen selv. Fordi jeg selv hadde lite erfaring med gjennomføring av intervjuer fra tidligere ville jeg forsikre meg om at min manglende erfaring ikke skulle være et hinder for å gjennomføre god og grundig forskning. Jeg prioriterte derfor å bruke en god del tid på gjennomføringen av disse prøveintervjuene.

Etter å ha gjennomført det første prøveintervjuet så jeg at det utkastet til intervjuguide jeg hadde laget på mange måter var ganske godt. Svakheten og forbedringspotensialet lå i at flere av spørsmålene var noe overfladiske, og ikke ga meg helt den dybden jeg var ute etter.

Derimot opplevde jeg at intervjuet inviterte til en mer informativ samtale etter intervjuets slutt. Jeg endret derfor intervjuguiden min til å invitere til denne type dialog i selve intervjuet.

Når jeg senere i prosessen fikk ja på min søknad om å gjennomføre forskning hos politiet tilpasset jeg intervjuguiden min ytterligere. Jeg spisset fokuset i intervjuguiden, la til spørsmål om tematikken jeg hadde lyst til å fokusere mer på og fjernet en del spørsmål jeg nå anså som irrelevante. Som resten av masteroppgaven var også utviklingen av intervjuguiden en sirkulær prosess. Selv om jeg forsøkte å inkludere en del teori i min intervjuguide var jeg også opptatt av at jeg ikke skulle “lete” etter svar på det teoretiske rammeverket i intervjuene. Jeg var også bevisst på å forsøke å holde spørsmålene så åpne som mulig.

Intervjuprosessen

Jeg startet intervjuprosessen med å ønske informantene velkommen, presentere meg selv og formålet med studien. Videre informerte jeg om at hver informant hadde mulighet til å trekke seg fra studien når som helst, uten å måtte oppgi noen begrunnelse. Deretter informerte jeg om at alle intervjuene ble tatt opp på bånd, hvordan disse opptakene ble bevart og hvordan jeg sørget for at alle informantene ble anonymisert. Deretter startet jeg båndopptakeren og brukte fra daværende tidspunkt ikke informantens navn.

Selve intervjuprosessen var veldig spennende og lærerik. Jeg opplevde at jeg kunne innhente mer og mer informasjon for hvert intervju jeg gjennomførte. Den mest avgjørende faktoren for den økte forståelsen min var at jeg i de første intervjuene hadde noen utfordringer med å forstå alle referansene og forkortelsene informantene brukte. Jo flere intervjuer jeg gjennomførte, og mer opplevde jeg at jeg fikk dannet meg et helhetlig bilde av informantens arbeidsoppgaver og politiet som etat, slik at informasjonen informantene oppga ble mer og mer forståelig.

Alle informantene dele velvillig av sine tanker og erfaringer. Flere av intervjuene varte derfor langt lengre enn tiltenkt da informantene hadde mye de ønsket å dele. De informantene som selv ønsket å utdype synspunktene sine på temaer vi hadde diskutert fikk anledning til dette da jeg hadde gjennomgått den tematikken vi skulle snakke om.

Det var avsatt 1 time til hvert intervju med 15 minutters pause mellom intervjuene. Flere av intervjuene varte så lenge som 1 time og 15 minutter. Av hensyn til informantene som delte av sine tanker med meg syntes jeg det var viktig at de fikk anledning til å fortelle alt de ønsket å snakke ferdig. Jeg avbrøt derfor ikke intervjuet med hver enkelt informant før jeg var nødt.

Jeg brukte intervjuguiden i alle intervjuene. Likevel ble alle intervjuene veldig ulike. Jeg sørget for å komme meg gjennom alle de ulike tematikkene i hvert intervju. Men, som Kvale og Brinkmann (2015) påpeker må man som intervjuer være sensitiv ovenfor informantene sine ved å vise hensyn og interesse for deres betraktninger selv om det stedvis gikk utenfor tematikken, hvilket jeg også gjorde. I flere av intervjuene gikk jeg også frem og tilbake mellom de ulike temaene i intervjuguiden på bakgrunn av den informasjonen informantene delte med meg.

Alle intervjuene ble tatt på bånd, slik at jeg ikke trengte å notere noe under selve intervjuet. Jeg fikk underveis bekreftet min antakelse om at dette definitivt var den mest hensiktsmessige måten å gjennomføre intervjuene på. Jeg kunne da underveis i intervjuet ha min fulle og hele oppmerksomhet rettet mot informanten. Dette gjorde at jeg kunne være oppmerksom på om informanten syntes tematikken var ubehagelig å snakke om gjennom en oppmerksomhet på både ansiktsuttrykk og mimikk. Jeg etterstrebet derfor hele veien å vise forståelse for informantens følelser, foreslå å bytte tematikk eller la være å svare på spørsmålet i de situasjonen jeg så at jeg skapte en ubehagelig situasjon for informanten. I tilfeller jeg anså det som hensiktsmessig stille jeg også masse oppfølgingsspørsmål utenfor intervjuguiden der jeg opplevde et ønske fra informanten om å fortelle mer av sin historie. Jeg var ikke fullt og helt forberedt på at enkelte av informantene mine skulle være så følelsesmessig påvirket av situasjonen de befant seg i. Å kunne ha min fulle og hele oppmerksomhet mot de opplevdes derfor som svært fordelaktig.

3.1.3 Forskningsprosessen

Et viktig kjennetegn ved kvalitative metoder er at forskningen kan gjøres fleksibelt ved å arbeide med de ulike delene av materiale parallelt, eller som en sirkulær prosess hvor man går frem og tilbake mellom problemstilling, analyse, tolkning og teori (Thagaard, 2009).

Før jeg startet intervjuprosessen hadde jeg allerede bestemt meg for at jeg skulle anvende selvbestemmelsesteori i avhandlingen. Jeg viste også at jeg var interessert i å undersøke endringsprosesser, ledelse og teknologi og inkluderte dette derfor i min intervjuguide. Temaet motivasjon var derfor strukturert på bakgrunn av selvbestemmelsesteori, mens spørsmålene til de andre kategoriene ikke hadde noe teoretisk forankring i bunnen. Da materiale var innhentet måtte jeg gjøre en avveining av hvilke av temaene jeg ønsket å fordype meg i videre. Jeg fant også spennende perspektiver i det innhentede materialet som gjorde at jeg inkluderte teori jeg ikke hadde planer om å anvende i utgangspunktet.

I utgangspunktet hadde jeg et ønske om å undersøke forskjeller og likheter knyttet til ansatte med og uten lederansvar. Jeg lagde derfor to intervjuguider, en tilpasset ledere og en tilpasset ansatte. Intervjuguidene er nesten like, med unntak av noen spørsmål spesifikt rettet mot ledere, og ansattes tanker om egen ledelse.

På bakgrunn av personidentifiserende hensyn, nærmere bestemt informantenes anonymitet ovenfor andre informanter i studien var jeg nødt til å velge et av perspektivene, ledelse eller profesjon. Da det innhentede datamateriale ga meg flere sentrale funn knyttet til profesjon valgte jeg å se nærmere på dette og ekskludere ledelsesperspektivet. Likevel presenterer jeg noen funn knyttet til ansatte med og uten lederansvar, som bidrar til å besvare avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Disse funnene er da presentert som tekst, og ikke sitater fra informanter.

Problemstillingen, forskningsspørsmålene og teorien ble derfor arbeidet med samtidig som jeg analyserte det innhentede datamateriale. Forskningsprosessen er derfor gjort med en abduktiv tilnærming. Det innhentede datamateriale er svært stort og favner bredt i temaer, tatt i betraktning at det skal anvendes i en masteravhandling. Min oppfatning om hva det eksisterte et større behov om kunnskap om var også sentralt for valg av fokus. Forskningsspørsmålene er først og fremst konstruert for å kunne forstå endring i et kontekstuellt perspektiv, da dette også er sentralt for forståelsen av informantenes motivasjon.

Etter gjennomføringen av intervjuer fikk jeg tilbud om innsyn i en intern medarbeiderundersøkelse som var blitt gjort rett før jeg gjennomførte intervjuene. Jeg takket nei til disse dokumentene på bakgrunn av ønsket om å gjøre en uhildet analyse.

3.1.4 Utvalg i avhandlingen og ivaretagelsen av informantenes personvern

Det kan være utfordrende å vite hvor stort utvalg man trenger til sin forskning. En generell regel er derfor- intervju så mange personer du trenger for å få svar på det du lurer på (Kvale & Brinkmann, 2015). Velger man et for stort utvalg vil det være en fare for at man ikke klarer å hente ut all empiri fra den dataen man har innhentet. Har man et for lite utvalg, vil det kunne være vanskelig å generalisere de funnene man har. Men, det avhenger igjen av problemstilling (Kvale & Brinkmann, 2015).

Fordi jeg ønsket innsikt i de ansattes tanker om egen motivasjon i implementeringen av nærpolitireformen var det sentralt at jeg fikk snakke med et stort nok utvalgt av informanter som i varierende grad ble påvirket av nærpolitireformen. Jeg var så heldig at jeg fikk snakke med 10 ansatte i politiet. Dette var sivilt ansatte, politibetjenter, etterforskere og ledere fra et og samme politidistrikt. Det ga meg derfor innsikt i hvordan nærpolitireformen påvirker motivasjonen og arbeidshverdagen til ulike ansatte i politiet på denne politistasjonen hvor jeg gjennomførte forskning. Som analysen min senere vil vise er det ganske varierende hvilken innvirkning reformen har på den ansattes arbeidshverdag. Ved å snakke med så mange som 10 informanter fikk jeg betraktninger fra både ansatte som var i stor og liten grad påvirket av reformen, og som i større eller mindre grad hadde en positiv eller negativ innvirkning på deres arbeidshverdag, som igjen kan påvirke informantenes motivasjon.

Da jeg gjennomførte intervjuene oppdaget jeg at det var stor åpenhet blant informantene om hvem av de som skulle delta i forskningsprosjektet. De traff på hverandre i gangene utenfor kontoret hvor jeg gjennomførte intervjuene og henviste flere steder i intervjuene til at de var klar over hvilke andre ansatte jeg hadde snakket med. Selv om jeg på forhånd hadde besluttet å ekskludere en rekke personidentifiserende opplysninger som skulle sikre personvernet til informantene dukket det opp en ytterligere utfordring da jeg også måtte sikre personvernet til informantene mine ovenfor de andre som hadde deltatt i forskningen.

For å sikre informantenes personvern, særlig med tanke på informantenes anonymitet ovenfor sine kolleger har mulige personidentifiserende opplysninger knyttet til hver enkelt informant er blitt ekskludert. Utvalget av hvilke opplysninger som er blitt anonymisert er gjort på

bakgrunn av hvilke opplysninger som har vist seg å være relevante for besvarelsen av avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Kjønn, alder, ansiennitet og stilling er derfor anonymisert. Derimot er informantene kategorisert på bakgrunn av hvilke informanter som har politifaglig utdanning, og hvilke informanter som ikke har politifaglig utdanning. Utvalget av informanter med og uten politifaglig utdanning er like stort, med fem representanter fra hver kategori.

Enkelte av funnene i lys av informantenes sitater som trekkes frem i analysen er særlig relevante for belysningen av avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, men utfordrende knyttet til informantenes anonymisering ovenfor kolleger. I disse tilfelle har jeg valgt å beholde sitatene og funnene i empirien og anonymisere hvilken informant dette utsagnet er hentet fra. Sitater dette gjelder er derfor merket med (anonym).

3.1.5 Forskningens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. Valideringen hører ikke til i en spesiell del av forskningen men skal gjenspeile hele forskningsprosessen (Thagaard, 2009). Jeg har etterstrebet å gjøre forskningen min så valid som mulig gjennom å så godt jeg kan gjøre rede for hvorfor jeg har tatt de valg og avveininger jeg har gjort. Videre har jeg valgt den metoden jeg anser som mest hensiktsmessig for å besvare avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål.

I kvalitativ metode er det en nær kontakt mellom forsker og de som forskes på som bidrar til å skape både metodiske men også etiske utfordringer (Thagaard, 2009). Som Kvale og Brinkmann (2015) påpeker er det å bruke betegnelsen innhenting av data i kvalitativ forskning noe utfordrende. Begrepet data i kvantitativ forskning referer til den informasjonen som finnes “der ute”.

I kvalitativ forskning vil informasjonen forskeren innhenter ikke “der ute” på samme måte da den informasjonen forskeren innhenter i så stor grad blir påvirket av forskeren selv. Måten man prater på, fremmer et tema og reagerer på informantens utsagn påvirker hele intervjuprosessen (Corbin & Strauss, 2015). Forskeren er derfor selv med på å skape datamaterialet i kvalitativ metode, fremfor å hente inn et materiale som eksisterer “der ute”.

Dette skaper naturlig også utfordringer knyttet til både validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Det er viktig å understreke det faktum at jeg som forsker i stor grad har bidratt til å skape analyserte materiale jeg sitter igjen med. Både på bakgrunn av det vitenskapelige ståsted jeg har valgt, hvordan jeg har valgt å strukturere spørsmålene i min intervjuguide og hvilke funn jeg har valgt å presentere i analysen. Likevel håper jeg at forskningen min er så transparent at det vil anses som valid forskning for leseren og at noen sentrale trekk i funnene mine vil kunne være generaliserbare til andre like tilfeller.

Spørsmålet om generaliserbarhet tar stiling til om resultatene er overførbare til en større gruppe mennesker eller en liknende situasjon enn den situasjonen som er blitt forsket på (Kvale & Brinkmann, 2015). Informantene kommer alle sammen fra et relativt stort politidistrikt og som intervjuene mine viser til er det stor variasjon i hvilken grad nærpolitireformen påvirker informantene. Det eksisterer enda større variasjon i hvilken påvirkning nærpolitireformen har på ansatte i hele etaten (Bakli et al., 2017). Det er derfor viktig å presisere at utvalget i avhandlingen ikke kan generaliseres til å gjelde motivasjonen til alle ansatte i politiet i implementeringen av nærpolitireformen. Likevel drøfter jeg denne forskningen opp mot annen forskning i sammenfallende drøfting og konklusjon og finner en del sammenfallende funn mellom min forskning og annen forskning.

Selv om denne forskningen ikke kan generaliseres til å gjelde alle ansatte i politiet har utvalget en stor bredde av ansatte, både med tanke på arbeidsoppgaver og i hvilken grad disse nå er blitt berørt av endring. Det er likevel ikke representativt for hele etaten (Kvale & Brinkmann, 2015).

Jeg håper også at selv om min studie ikke kan generaliseres, verken til hele etaten eller liknende endringsprosesser i andre sektorer vil kunnskapen jeg her bidrar med være nyttig også utover dette forskningsprosjektet.

Forskningsetikk

Som forsker er det svært viktig å gjøre seg noen etiske betraktninger før man tar fatt på sitt arbeid. Da jeg hadde bestemt meg for tematikken jeg ønsket å fordype meg i søkte jeg prosjektet til NSD- Norsk senter for forskningsdata. Godkjenning fra NSD ligger vedlagt.

Selv om jeg ikke skulle samle inn personopplysninger som var direkte identifiserbare er det likevel alltid viktig å vise til god forskningsetikk. Universitet i Oslo sine sider med informasjon til forskere var til stor hjelp slik at jeg gjennom hele prosessen kunne være sikker på at arbeidet jeg gjennomførte var godt forskningsetisk gjennomført (Universitetet i Oslo, 2016).

I forkant av prosjektet sendte jeg ut informasjon om min studie, dets formål og omfang til informantene. Jeg skrev i forkant av intervjuene en samtykkeerklæring basert på NSD sine retningslinjer for samtykkeerklæring (NSD Norsk senter for forskningsdata, 2018). Før jeg gjennomførte alle intervjuene fikk alle informantene lese gjennom samtykkeerklæringen hvor jeg også ga en grundig beskrivelse av hvordan alle dataene ble oppbevart og at de hadde mulighet til å trekke seg fra studien når som helst uten å være nødt til å gi noe begrunnelse.

Deretter startet jeg båndopptakeren og ba alle informantene gi et muntlig samtykke til deltakelse i studien. Årsaken til at jeg valgte å gjøre det på denne måten er at jeg da aldri hadde behov for å samle inn navnene eller underskriftene til informantene mine. Jeg hadde i forkant av intervjuene mine laget informantkoder til alle informantene. En oversikt over navnene til informantene knyttet opp til informantkodene ble lagret på en minnepinne med en kode bare jeg kjente til. Dersom noen av informantene da skulle trekke seg fra studien ville jeg finne navnet til den enkelte informant i denne oversikten. Med unntak av denne oversikten jeg var nødt til å lage i tilfelle noen skulle ønske å trekke seg omtalte jeg aldri informantene med navn, verken i opptaket av intervjuene eller i transkripsjonen. Alle de transkriberte intervjuene samt analysene av disse oppbevarte jeg i en lukket mappe med innloggingsnøkkel på datamaskinen min.

Etiske betraktninger rundt forskerrollen

Et grunnleggende etisk dilemma uttrykt av Jette Frog (2004) gjengitt i Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2015) belyser utfordringene knyttet til at forskeren skal være så inntrengende som mulig for å innhente et grundig empirisk data, uten at man på noen måte krenker informanten. Denne utfordringen fikk jeg selv erfare. Flere av informantene opplevde den nåværende situasjonen på arbeidsplassen som svært utfordrende. Jeg tok derfor et valg om å la de snakke ut om den vanskelige situasjonen de nå befant seg i, selv om dette kunne

gå på bekostning av min mulighet til å innhente verdifulle opplysninger. Jeg vurderte det slik at når de delte av sin tid med meg og var villige til å dele sine tanker og følelser rundt en situasjon som åpenbart hadde en veldig stor innvirkning på deres hverdag var det viktigere for meg at vi fikk avsluttet intervjuet på en positiv måte og at jeg lot de gå tilbake til arbeidet sitt med en god følelse enn at jeg skulle få dekt tilstrekkelig alle temaene i intervjuguiden. I ettertid viste disse diskusjonene seg å være vel så sentrale for analysen som de spørsmålene i intervjuguiden jeg hadde konstruert på forhånd.

Dette leder over i en annen etisk betraktning det er viktig å tenke gjennom i sitt forskningsarbeid, nemlig forskerens innvirkning på prosjektet. Jeg opplevde ved flere anledninger at de ansatte søkte bekreftelse fra meg på at deres frustrasjon var begrunnet. Hvilket jeg også syntes den var. Jeg forsøkte da å gi de anerkjennelse og forståelse for de utfordringene de presenterte, selv om dette bidro til å gjøre meg mindre objektiv i intervjusituasjonen. Jeg forsøkte samtidig å oppfordre de ansatte til å se på både fordeler og ulemper ved alle de utfordringene de presenterte for at intervjuene ikke skulle få et veldig negativt fokus. Dog var det slik at selv om de anerkjente fordeler i forbindelse med noen av de endringsprosessene de stod ovenfor var det for flere av informantene sitt vedkommende få fordeler knyttet til deres arbeidshverdag direkte.

Datagrunnlaget er også preget av tidspunktet for datainnsamling som ble gjennomført på en tid hvor den politistasjonen hvor jeg gjennomførte forskningen var preget av usikkerhet. En del av de ansatte var innplassert i sine nye stillinger mens noen fremdeles ventet på sin innplassering. Som den ene informanten forteller

Jeg pleier å si at når alle var like utrygge så var det ganske enkelt. Nå er de fleste innplassert, og da er det noen få som står igjen. Og selv om de kanskje ikke roper høyest er det de det er viktig at organisasjonen, medarbeiderne og lederne tar vare på” (politi 2).

Den krevende situasjonen informantene mine står i er begrunnelsen for hvorfor jeg gjennomførte intervjuer hos politiet på daværende tidspunkt. Denne ekstraordinære situasjonen bidro derfor til at jeg som forsker måtte være ekstra varsom ovenfor informantene, og være særs bevisst på avveiningen mellom å innhente verdifull informasjon og vise respekt ovenfor de som delte sine tanker og erfaringer med meg.

3.1.6 Transkribering

Etter intervjuprosessen hadde jeg et stort og svært rikt datamateriale bestående av 10 opptak av gjennomførte intervjuer med en lengde på mellom 1 time og 1 time og 15 minutter. Alle intervjuene ble transkribert fra start til slutt. Dette valget ble gjort på bakgrunn av at flere av informantene hadde mange perspektiver de delte etter alle spørsmålene i intervjuguiden var stilt. Flere av disse tankene og perspektivene har vist seg å bli en sentral del av analysen.

Brinkmann og Kvale (2015) gjør i sin bok rede for etikk rundt transkripsjon og hvordan gjengivelse av hele sitater i analysen er en etisk problemstilling man som forsker bør ta stilling til på bakgrunn av hensyn til informantene. Det er stor forskjell på språk formulert skriftlig og muntlig. Språk som brukes i muntlig form kan oppfattes litt rart når det gjengis direkte i skriftlig form. Både på bakgrunn av dette, men også på bakgrunn av personvern har jeg gjengitt noen av sitatene til informantene i tekst fremfor direkte sitater.

3.1.7 Tematisk analyse

Å tolke resultatene er å reflektere over dataenes meningsinnhold. Hva betyr svaret informantene har gitt i intervjuene? Hvordan dataene tolkes blir både farget av forskerens teoretiske utgangspunkt og de tendenser og sammenhenger forskeren finner i datamaterialet. Kvalitativ forskning har en tradisjon for å bruke induktiv tilnærming hvor teori skapes på bakgrunn av det innhentede datamateriale (Thagaard, 2009). Men, kvalitativ forskning kan også benytte deduktiv tilnærming hvor man gjør forskning på bakgrunn av allerede eksisterende teorier. Det er også vanlig å anvende en kombinasjon mellom de to metodene, omtalt som abduksjon (Thagaard, 2009). Forskeren veksler da mellom å lese det innhentede materiale mest mulig løsrevet fra teori, og lese det innhentede datamaterialet i lys av eksisterende teori. Det er en slik tilnærming jeg har valgt.

Analysen har som mål å gjøre det mulig for leseren å få innsikt i tematikken det forskes på uten å selv måtte gå gjennom det data genererte materialet (Tjora, 2017). Jeg valgte å gjennomføre en tematisk analyse på det empiriske materialet. Dette gjorde jeg fordi tematisk analyse er en metode som fungerer godt til å identifisere, analysere og presentere ulike

mønstre og tema i ens datamateriale. En tematisk analyse vil kunne gi en detaljert og rik beskrivelse av innhentet datamateriale

Tematisk analyse er som de fleste andre former for analyse en tidkrevende og sirkulær prosess som krever at man går frem og tilbake i datamateriale mange ganger (Braun & Clarke, 2005). Da jeg hadde transkribert alle intervjuene brukte jeg mye tid på å bli kjent med alt det empiriske materiale.

Jeg startet analyseprosessen med å lage et stort skjema hvor jeg satt alle informantene i en loddrett rekke og alle temaene fra intervjuene i en vannrett rekke. Deretter samlet jeg de mest sentrale utsagnene fra hver informant til hvert spørsmål og tema. Sitater som omhandlet en tematikk som informantene hadde uttrykt i en annen del av intervjuet ble derfor kategorisert tematisk, som bidro til å gi meg en mye bedre oversikt.

På denne måten fikk jeg en meningsfortetning av hver enkelt informant som gjorde det mye lettere for meg å danne meg et større bilde av alle intervjuene samlet sett. Jeg oppdaget også flere sentrale trekk, forskjeller, likheter og sprikende oppfatninger blant informantene i det empiriske materialet. Jeg fant derfor denne delen av analyseprosessen veldig nyttig, selv om denne delen av analysearbeidet er oppgitt som en del av oppskriften på tematisk analyse.

Når oversiktsskjema var ferdig gjennomgikk jeg alle intervjuene mine på nytt og kodet disse. Denne delen av analysearbeidet var i mye større grad løsrevet fra teori, selv om man aldri kan hevde å være helt frigitt fra teori. Jeg valgte å bruke tekstnære eller empirinære koder som i de fleste tilfeller var utklipp av informantenes utsagn. Disse kodene er da utviklet av empirien, ikke teorien (Tjora, 2017). Enkelte steder valgte jeg å lime sammen to utsagn som hørte tett sammen til en kode. Et eksempel på dette er utsagnet:

Ja, og det tenker jeg jo er hva er det som sitter igjen. Spesielt på etterforskning. For nå er det blitt opprettet store fellesfunksjoner blant annet på det med barnevold, ehh det er jo noe som heter felles enhet for etterforskning og etterretning. Altså hva blir igjen ute i distriktene?

Som blir til kodene: *tenker på hva som sitter igjen, spesielt på etterforskning ute i distriktene.*

Et annet eksempel er sitatet: *Men for meg påvirker det nok ikke så mye, men du gjør deg jo noen tanker om hvilket politisk spill som på en måte skjer i kulissene da.*

Som blir til kodene: *politisk spill*

Jeg valgte å bruke slike tekstnære og relativt lange koder fordi alle informantene snakket om hvordan ting er, hvordan ting ideelt sett skulle være og hvordan de frykter eller håper at ting skal bli. Jeg fant det derfor veldig lite hensiktsmessig å bruke veldige korte koder bestående av bare enkeltstående ord som jeg ofte ser blir brukt. Eksempelet illustrert ovenfor kunne for eksempel resultere i følgende korte koder: *etterforskning, fellesfunksjoner og distriktene*. Men, for at jeg videre i mitt analysearbeid skulle klare å skille hva informantene mente var fordeler og ulemper, hva som ideelt sett skulle skjedd og hva som faktisk kommer til å skje fant jeg det nødvendig å bruke så lange koder at jeg senere i analysearbeidet mitt klarte å se kodene mine i den sammenheng de tilhørte.

Kodingen ble gjort for å forsøke å se det innhentede datamateriale mest mulig løsrevet fra teori, og bidra til å skape en bedre forståelse enn hva den meningsfortettende analysen gjorde. For å gjøre analysen så transparent som mulig ved å vise de tolkningene av sitatene til informantene jeg har gjort er analysen presentert med hovedvekt på informantenes sitater. Likevel har kodingen vært med på å legge premisser for hvilke sitater jeg har valgt å presentere. Da kodingen bidro til å gi meg en bedre oversikt over hvilke sitater som var mest sentrale å trekke frem på bakgrunn av funn i empirien.

Når jeg var ferdig med både meningsfortetningen og kodingen hadde jeg fått en grundig innsikt i det empiriske materialet. Jeg hadde gjennomført en analyseprosess som ga meg oversikt og muligheten til å se likhetstrekk, store variasjoner, sprikende og sammenfallende oppfatninger.

4 Analyse

4.1 Analysekapittelets oppbygging

Analysekapittelet starter med en presentasjon av begreper fra det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for analysen. Deretter presenteres informantene og betegnelsen for hver informant som anvendes i analysen. Videre gjør jeg rede for hvordan de ulike funnene er presentert i analysen.

Analysekapittelet er videre delt inn i tre delkapitler med hver sine underkapitler. Underkapitlene knyttet til hvert delkapittel presenterer sentrale funn i empirien som analyseres opp mot relevante teoretiske begreper fra det teoretiske rammeverket. Hvert underkapittel knytte til hvert delkapittel er illustrert ved hjelp utsagn fra en av informantene som representerer tematikken i underkapittelet.

Det første delkapittelet er konstruert for å belyse funn i empirien som bidrar til å besvare avhandlingens problemstilling: Hvordan uttrykker de ansatte i politiet sin egen motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen?

Det andre delkapittelet er konstruert for å belyse avhandlingens første forskningsspørsmål: Hvilke fordeler og ulemper uttrykker de ansatte at nærpolitireformen har? Mange av de samme funnene i empirien bidrar til å besvare både problemstilling og det første forskningsspørsmålet. Derfor anvendes funn fra analyse del 1 i kombinasjon med noen nye funn i empirien for å besvare avhandlingens første forskningsspørsmål.

Det tredje delkapittelet presenterer funn i empirien som bidrar til å belyse avhandlingens andre forskningsspørsmål: Finnes det noen faktorer som kan forklare hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad?

Ved hjelp av de teoretiske begrepene presentert her drøfter jeg funnene i empirien underveis i analysen. Hvert delkapittel avslutter med en sammenfallende konklusjon av de presenterte underkapitlene og bidrar til besvarelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Analysekapittelet avslutter med en sammenfallende drøfting og konklusjon før jeg presenterer refleksjoner og kritiske bemerkninger til avhandlingen og oppfordring til videre forskning.

Som tidligere gjort rede for er forskningsspørsmålene konstruert for å belyse mulige faktorer som kan innvirke på de ansattes utrykte motivasjon. Derfor vil også analysen knyttet til forskningsspørsmålene bidra til å besvare avhandlingens problemstilling.

4.1.1 Begreper fra det teoretiske rammeverket som anvendes i analysen

De begrepene fra det teoretiske rammeverk som anvendes i analysen er: autonomi, kompetanse, tilhørighet, indre motivasjon, amotivasjon, iboene behov, indre og ytre drivkrefter, økt forventningspress, inkrementelle og diskontinuerlige endringer, instrumentelt perspektiv på offentlige organisasjoner, mulige årsaker til motstand mot endring, profesjonell autonomi og profesjonsidentitet.

Definisjonen og forståelsen av alle disse begrepene er gjort rede for i delen av teorikapittelet de respektive begrepene tilhører.

4.1.2 Presentasjon av informanter

Informanter	Betegnelse anvendt i avhandlingen
Informanter uten politifaglig utdanning	Ansatt 1
	Ansatt 2
	Ansatt 3
	Ansatt 4
	Ansatt 5
Informanter med politifaglig utdanning	Politi 1
	Politi 2
	Politi 3
	Politi 4
	Politi 5

4.1.3 Presentasjon av funn

Presentasjonen av funnene er i hovedsak basert på gjengivelse av informantenes sitater. Denne tematiske analysen er presentert slik med formål om å gjøre analysen så transparent som mulig, ved å tydelig fremvise de tolkninger som er gjort på bakgrunn av informantenes

utsagn. For å lykkes i å presentere likheter og differanser mellom ulike informanternes synspunkter blir det i enkelte av funnene presentert mange sitater fra ulike informanter knyttet til det samme tematikk. Som tidligere gjort rede for i metodekapittelet er enkelte av sitatene anonymisert av hensyn til informantenes personvern knyttet til kolleger som også deltok i forskningsprosjektet. Disse sitatene er merket med (anonymisert).

Som tidligere redegjort for i metodekapittelet var ledelse først en sentral del av det teoretiske rammeverket, før det ble valgt bort til fordel for teori om profesjon på bakgrunn av funn i empirien. Likevel presenteres det noen funn knyttet til de ansattes syn på ledelsen, relevante for besvarelsen av problemstilling og forskningsspørsmål. Av hensyn til informantenes personvern er disse synspunktene gjengitt i tekst.

4.2 Analyse del 1.

4.2.1 “Vi skal jo slå oss sammen. Det er det som er greia”

Som redegjort for tidligere i avhandlingen er målet med nærpolitireformen å skape et politi som er operativt synlig og tilgjengelig. Politiet skal ha kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, for å sikre innbyggernes trygghet. Et av delmålene som iverksettes for å lykkes med selve målsetningen til nærpolitireformen er å skape et mer enhetlig politi som leverer likere polititjenester med bedre kvalitet over hele landet (Justiskomiteen, 2014-2015). For å lykkes med dette må det gjøres omfattende endringer i store deler av sektoren, hvor mange av disse endringene skjer i form av sentralisering.

Denne sentraliseringen berører de ulike politidistriktene veldig ulikt.

“Vi skal jo slå oss sammen. Det er det som er greia. Vi håper jo at vi får flere ansatte. For her hos oss er det veldig mange saker og litt for få medarbeidere. Også er det jo litt færre saker i distriktene og litt mer medarbeidere så det hadde vært fint å få jevnet ut litt”. (ansatt 5).

I hele sektoren, men også i det distriktet forskningen i dette prosjektet er gjennomført eksisterer det store variasjoner i hvilken grad nærpoltireformen påvirker de ansattes arbeidshverdag. Dette kan illustreres ved følgende utsagn: *“Hverdagen blir lite forandret, hvis jeg skal tenke på meg selv”*. (ansatt 4) *“Så jeg får et ytterligere ansvar, og får vel ca dobbelt så mange medarbeidere som jeg har i dag”* (anonymisert).

Selv om det skjer store endringer i hele sektoren, er det noen ansatte i politiet som i implementeringen av nærpoltireformen ikke opplever noen store endringer knyttet til deres arbeidshverdag. Andre opplever at både arbeidshverdagen og hverdagen forøvrig blir endret i stor grad. *“Vi er ansatt på samme sted men vi berøres veldig forskjellig og jeg tror det har veldig mye å si for hverdagen deres”* (ansatt 4).

Et sentralt funn i empirien er at det naturlig nok er et vist samsvar mellom hver enkelt informant sin skepsis og misnøye og den innvirkningen reformen har på den enkelte ansattes arbeidshverdag og hverdag generelt. Dette funnet kan ikke illustreres ved hjelp av enkle sitater, men vises gjennom en generell meningsytring gjennom hele intervjuet til informantene dette gjelder. Dette argumentet støttes også av utsagn til flere informanter *“Men ja derfor så tror jeg de som er mest berørt er de som liker det minst. Og det er jo naturlig”* (ansatt 2).

Den varierende graden av innvirkning konsekvensene av implementeringen av nærpoltireformen har på den enkelte informants arbeidshverdag innvirker også til en viss grad på den kunnskap hver enkelt informant sitter med om reformen. Jeg spurte alle informantene om deres oppfatning av reformen og fikk responsen *“Ja jeg må si at i og med at endringen for min del ikke betyr så mye for meg, at min hverdag ikke kommer til å endre seg så mye så har jeg ikke satt meg så veldig mye inn i det”* (ansatt 4). Hvilket også ble understøttet av flere andre informanter i liknende situasjon.

De ansatte som uttrykker størst motstand mot implementeringen av nærpoltireformen er ansatte som har blitt flyttet mot sin vilje, eller andre tilfeller hvor reformen har hatt en stor negativ innvirkning på deres arbeidshverdag. Misnøyen til de ansatte som har blitt flyttet mot sin vilje kommer veldig tydelig frem i intervjuene med disse informantene. *“Vi har blitt flyttet, men det blir jeg ikke med på så jeg søker meg aktivt om etter ny jobb”* (anonymisert). *“Nei, det synes jeg er veldig dårlig så jeg er på vei ut. Jeg søker meg aktivt om etter andre*

jobber” (anonymisert). Situasjonen oppleves for flere av informantene ganske håpløs. For de som har blitt flyttet mot sin vilje er håpløsheten så stor at de ikke har noen motivasjon for å fortsette å i arbeidsforholdet sitt.

Jeg får jeg tydelig bekreftet gjennom intervjuene at følelsen av autonomi og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000a) blir svekket i betydelig grad hos de ansatte som har blitt flyttet mot sin egen vilje. Særlig fordi de informantene dette gjelder ikke finner noen naturlig forklaring på hvorfor denne beslutningen er tatt. Da jeg spurte en av informantene om de hadde fått noen forklaring på hvorfor de ble flyttet på fikk jeg svaret

“Det de har dyttet fremfor seg når dette ble bestemt er rammer og retningslinjer. Som jeg føler at de bruker litt etter eget forgodtbefinnende. For når det er ting der som passer med deres planer, intensjoner, den typer ting. Da står det i rammer og retningslinjer. Men så er det andre typer ting hvor det da ikke er noe argument i det hele tatt, da er det ikke så nøye at de blir fulgt.” (anonymisert).

Tap av personlige goder (Jacobsen, 2012) er også en sentral årsak til motstand i dette tilfellet. For flere av informantene er en konsekvens av nærpolitireformen en reduksjon i kvaliteten i deres arbeidshverdag gjennom både tap av arbeidsoppgaver og endret arbeidssted mot deres vilje.

At de ansatte som blir flyttet mot sin vilje uttrykker en motstand mot implementering av nærpolitireformen fordi den resulterer i et dårligere arbeidsforhold for deres vedkommende er høyst sannsynlig ikke til å unngå. Men, om de ansatte hadde opplevd en større grad av autonomistøtte i denne endringsprosessen og fått en god begrunnelse for de valgene som har blitt tatt ville muligens motstanden blitt noe redusert. Og, tilhørigheten og autonomien knyttet til arbeidsplassen ville muligens ikke bli svekket i like stor grad.

Frustrasjonen knyttet til flytting ansatte er noe som også opptar flere av informantene, på tross av at de selv har fått beholde sin arbeidsplass.

“Det som er som er utfordringen i det vi står i det er personalet, menneskene som skal flyttes. Man bruker litt for kort tid på å se mennesket i de som får en omstilling. Man burde hatt mer tid til å jobbe med dem. Finne flere muligheter og ikke bare flytte på de” (politi 5).

4.2.2 “Også bygger de en reform ovenfra, isteden for å bygge på plass det som er viktig da, begynne nedenifra”

En frustrasjon mange av informantene deler er opplevelsen av at nærpolitireformen har startet i feil ende. “Og du bygger aldri et hus med tanket først. Det kommer sist” (ansatt 1). De uttrykker videre en frustrasjon knyttet til hva de selv hender er manglende undersøkelser i forkant, manglende evne til å ville forbedre ting i organisasjonen slik den allerede er og en uoverensstemmelse mellom reformens mål og politiets ressurser.

“Politidirektoratet har lite greie på hva som rører seg nede. Altså blant de som har skoa på da. De som er ute, de som sitter i førstelinjen, på pass, de som møter publikum. De skulle tatt seg en tur ut for å se hva som foregår” (ansatt 3).

“Og litt sånn syns jeg kanskje rammer og retningslinjer har vært, med fokus på kvalitet og alt det der er supert men det må ha rot i virkeligheten. Det er omtrent som om du skal bygge hus også får arkitekten frie retningslinjer uten å snakke med banken. Og hvis du sier imot så blir det sånn tenk muligheter ikke problemer og litt sånn. Vært løsningsorientert, litt sånn tåpelige svar” (politi 3).

En rekke informanter uttrykker også en utfordring knyttet til det faktum at de er en organisasjon som er politisk styrt. “Den største utfordringen vi møter, er at selv om vi er vant til det er vi en etat som er politisk styrt” (politi 2). Denne utfordringen bunner slik jeg tolker i at organiseringen til politiet nå er blir bestemt politisk. Politiet selv, med sin profesjonsidentitet og sin kompetanse får ikke selv ta vurderingen knyttet til hvordan de kan organisere seg på den måten de selv syntes er mest optimal. Som Matekaasa (2008) påpeker er det en sammenfallende tendens for flere profesjoner at økt press fra samfunnet fratar de noe av muligheten til å bedømme selv hvordan de på best mulig måte skal utøve sin profesjon.

I sammenheng med sitatet ovenfor uttrykker fler av informantene frustrasjon ovenfor det de selv beskriver som det “politiske spillet” de selv er en del av. “Også må man innfinne seg i det politiske spillet vi er en del av, selv om man ikke alltid er enig” (politi 5). At de opplever seg selv som deltakere i et politisk spill og at nærpolitireformen er en politisk reform kan

foruten om å skape utfordringer for profesjonsidentiteten (Heggen, 2008) og den profesjonelle autonomien også bidra til å redusere følelsen av tilhørighet og autonomi (Deci & Ryan, 2000a) til arbeidsplassen.

Ikke bare uttrykker informantene en frustrasjon rundt det å være politisk styrt og følelsen av å ikke bli hørt. Informantenes manglende forståelse ovenfor hvorfor ting er blitt gjort på den måten det er blitt gjort er også fremtredende.

“Andre distrikter har kommet lengre enn oss og gjort sine erfaringer. Men det virker som at det ikke er ikke noen vilje eller noen evne til å lære av andres feil. De må på en måte erfare det selv. Og det syns jeg er litt rart” (ansatt 1).

At politidirektoratet og styringsgruppene i større grad burde tatt de ansattes meninger med i betraktning er en oppfatning mange av informantene deler *“Også tenker jeg at den styringsgruppa som har sittet og satt sammen dette puslespillet burde vært mer lydhøre. Og sett mennesket opp i det hele og ikke bare ansattnummerene våre” (ansatt 3).*

Informanten med dette utsagnet uttrykker en følelse av å ikke bli hørt, eller tatt hensyn til. Denne opplevelsen kan ha en sterk innvirkning på den opplevde tilhørighet til arbeidsplassen. Videre kan det å oppleve at de som bestemmer bare ser ansattnummeret bidra til å øke den noe kollektive frustrasjonen knyttet til det å være en politisk styrt etat.

Foruten om å knytte dette funnet opp mot manglende tilfredstillelse av de ansattes iboende behov kan sitatene ovenfor kan sees i lys av Jacobsens (2012) mulige årsaker til motstand mot endring. Først og fremst kommer motstanden knyttet til at de ansatte har en faglig uenighet knyttet til at nærpolitireformen ikke er den mest hensiktsmessige måten å organisere seg på. I alle fall ikke på alle områder. Utsagnene som knyttes opp til manglende undersøkelser i forkant kan også forstås som motstand i form av faglig uenighet.

Videre kan det på bakgrunn av disse sitatene forstås som at informantene opplever at nærpolitireformen er en reform som i hovedsak er drevet frem på bakgrunn av ytre drivkrefter (Jacobsen, 2012). Samt en oppfatning om at mange av de som har besluttet sentrale elementer i reformen burde gjort bedre undersøkelser på forhånd. Likevel uttrykker enkelte av informantene også at bildet er mer komplekst enn som så

“Jeg er kjempepositiv til reformen, den måtte komme. Det var planlagt lenge før 22 juli. Den startet politisk lenge før det. Men det fikk jo en liten tupp bak når den kom, og med Gjørvi konvensjonen rapport også videre” (politi 5).

“Jeg kan forstå at folk er negative. Men det er ikke hele tiden de ser hele bildet. Men da må man liksom prøve å gi de den felles forståelsen da. Men, ja det er jo fordeler og ulemper med alt. Men alt i alt så har politiet godt av en reform” (politi 4).

Informantene forklare videre disse argumentene med at mange ansatte i politiet har i lang tid vært pådrivere for en større endringsprosess. Dette på bakgrunn av at mange i politiet selv har vært klar over at mye av det arbeidet de gjøres burde moderniseres og effektiviseres. Oppfatningen til informantene om hvorvidt reformen utelukkende er drevet frem på bakgrunn av ytre drivkrefter eller om det er indre drivkrefter som også har bidratt til reformen er derfor sprikende.

På tross av dette anerkjente informantene, avhengig av deres personlige ståsted at reformen har både positive og negative konsekvenser. Informantene som er positive til reformen peker på mange kritikkverdige forhold, mens flere av informantene som er negative anerkjenner også flere aspekter ved reformen som fordelaktige.

Informantene jeg har snakket med som viser en tydelig motstand mot reformen presiserer at de på ingen måte er negative til endringsprosesser generelt. At de gjerne vil lære nye ting og utvikle bedre måter å jobbe på. Det er derfor ifølge informantene selv nærpolitireformen og måten den er blitt gjennomført på som skaper det negative bilde de har på store deler av reformen *“Jeg tar gjerne nye arbeidsoppgaver. Det synes jeg er kjempemoro. Det er ikke derfor jeg er negativ til reformen. Det er bare måten alt er gjort på” (ansatt 3).*

4.2.3 “Vi skal bli bedre innenfor alle områder. Det tror jeg ingenting på”

En av informantene forteller at nærpolitireformen er vedtatt med flertall i Stortinget. Når Stortinget har vedtatt at dette er den beste måten å organisere politiet på er dette noe de er pålagt å følge, uavhengig av hva de selv måtte mene om saken. Informanten forteller videre at når endringen i tillegg blir foreslått rett før et valg blir det hva informanten kaller oversalg

politisk med et løfte om å styrke hele etaten. Gjennom de endringene som nærpolitireformen medfører vil politiet bli bedre på noe. Men, med endret ressursbruk er det også noe av politiets virksomhet de vil bli dårligere på, ifølge informanten. Denne frustrasjonen støttes opp av utsagn fra flere andre informanter

“Og nå fikk jo justisministeren spørsmål om, når denne enorme satsningen da på dette med barn og overgrep og sånn hva skal nedprioriteres. For sånn er det jo. Når du setter inn noe et sted så går det jo ut over noe annet. Og det, tenker jeg er en utfordring. Det ser vi jo her. Spesielt på etterforskningsbiten. Det er mye saker altså” (politi 1).

I denne forbindelse uttrykkes også av flere informanter at økonomiske begrensninger som en faktor for hvorfor et løft i hele etaten er vanskelig *“Og jeg vet jo at på andre fagområder er det vel likedan. Altså, ja. Det er nok bemanning og økonomi opp mot bemanning som er mangelvare” (ansatt 2).* *“Man har samlet et knippe med fagfolk som er knallgode på sitt fag. Men det har åpenbart ikke vært med noen som har holdt regning på ressursbruken her” (politi 3).*

På bakgrunn av disse sitatene kan det belyses flere sentrale årsaker til motstand mot endring (Jacobsen, 2012). Informantene uttrykker en bekymring knyttet til uoverensstemmelsen mellom forventningene til etaten og de ressurser de har til rådighet. Frykten for det ukjente er også sentral, da flere informanter uttrykker en usikkerhet knyttet til hva som skal bli nedprioritert som følge av endrede prioriteringer. På bakgrunn av utsagnene til disse informantene kan det også tolkes som frustrerende å vite at det er ansvarsområder politiet i dag har som de vil bli dårligere på som følge av høyere prioritering av andre saker.

Av informant politi 1 sitt sitat ovenfor kan det også tolkes at manglende klarhet rundt hva som faktisk skal nedprioriteres bidrar til usikkerhet. Videre er en klar oppfatning blant flere av informantene at de økonomiske begrensningene som eksisterer allerede gjør at situasjonen slik den er i dag er krevende, og frykten for at det skal bli enda mer krevende etter implementeringen av nærpolitireformen er stor. Med utgangspunkt i disse sitatene kan det også tolkes som at informantene opplever at reformen bidrar med et økt forventningspress (Karp, 2018).

Et sentralt mål i nærpolitireformen er at andre offentlige instanser skal overta en del av politiets oppgaver (regjeringen.no, 2018). Dette virker ikke til å bedre på informantenes bekymringer knyttet til at deler av politiets arbeidsoppgaver vil måtte bli nedprioritert som følge av en høyere prioritering og ressursbruk på andre arbeidsoppgaver.

4.2.4 “Jeg liker å jobbe under tidspress, og ha stor innvirkning over egen arbeidshverdag”

Alle informantene ble spurt om hva som gjorde de motiverte på jobb. Dette spørsmålet fikk frem mange flotte diskusjoner rundt hva motivasjon egentlig var. Det var viktig for meg at begrepet ble operasjonalisert og at informanten og jeg delte forståelsen av begrepet motivasjon. Jeg spurte derfor alle informantene om hva de assosierte med begrepet motivasjon. Da fikk jeg svar som *“Å få lyst til å gjøre noe tenker jeg vel egentlig på”* (ansatt 5). *“Det må jo være ting som gjør at en får lyst til å jobb. (ansatt 1). Jeg ser for meg en drivkraft, som gjør sitt til den jobben du legger ned”* (politi 4). *“Motivasjon er å skape. Ikke bare entusiasme men også motiverte medarbeidere”* (politi 2).

Der hvor informantene hadde en tilnærmet lik forståelse av begrepet som meg gikk jeg videre til spørsmålet om hva som motiverer de på jobb. Dersom de ansatte ønsket min forklaring på begrepet anvende jeg definisjonen til Deci og Ryan for å forklare hva jeg legger i begrepet motivasjon *“Å være motivert er bli beveget til å gjøre noe”* (Deci & Ryan, 2000a, s. 54).

Flere av informantene trekker frem at det å få jobbe i politiet i seg selv er en stor motivasjonsfaktor *“Jeg motiveres av å få gjøre en viktig samfunnsoppgave og det å få jobbe i et spennende fagfelt”* (ansatt 2). *“Det å gå hjem med den gode følelsen av at du har gjort noe nyttig”* (politi 1).

Det er tydelig at for mange av informantene er det en stor indre motivasjon knyttet til jobben i seg selv *“Jeg har lenge hatt som mål å få jobbe her. Det er noe jeg virkelig brenner for”* (ansatt 4). Særlig det å få anledning til å være til nytte trekkes frem av mange av informantene som særs viktig. *“Og om man spør de som har jobbet lenge hva de husker best så er det gjerne et serviceoppdrag hvor de har fått muligheten til å hjelpe noen”* (politi 5).

Det fremkommer av flere av intervjuene at følelsen av kompetanse ved å beherske ens egne arbeidsoppgaver og mestre oppgaver de anser som krevende er svært sentralt for deres motivasjon *“Det motiverer meg at jeg få utvikle meg gjennom å få jobbe med vanskelige saker” (ansatt 4).*

“Det er for det første å få til noe som er krevende. Som jeg skjønner at dette ideelt sett da at dette kunne ikke hvem som helst gjort, men jeg klarte det. Og at jeg ser en sammenheng mellom det jeg gjør og noe som har betydning for andre kanskje, eller for oppgaven min, for oppdraget mitt kanskje i litt vid forstand da, politioppdraget mitt.” (politi 3).

En informant oppga følgende faktorer som sentrale for sin motivasjon *“Jeg blir motivert av å kunne styre arbeidsdagen min selv og av å bli tildelt ansvar. Jeg verdsetter frihet veldig høyt” (ansatt 5).* Å kunne påvirke sin egen arbeidshverdag fremkommer som viktig for mange av informantene. Videre anser mange det som viktig å ha en leder som har tillit til at du gjør jobben din på en god måte. Frihet til å selv få velge hvordan en skal gjennomføre arbeide kan forstås som autonomi. Å selv få velge hvordan du skal løse arbeidsoppgavene dine på den måten du selv syntes er mest hensiktsmessig, innenfor gitte rammer.

Hvor sentral del av motivasjonen tilbakemeldinger fra andre er varierer også i stor grad. På spørsmålet om hva som motiverer deg svarte en av informantene *“Da tenker jeg på det som ligger i oppgaven. Jeg er veldig drevet av det, ikke så mye av andre ting. Jeg er ikke avhengig av noen som heier i hver sving” (politi 3).* *“Jeg er ikke så avhengig av tilbakemeldinger” (ansatt 5).*

Disse informantene uttrykker eksplisitt at tilbakemeldinger ikke er så sentralt for deres motivasjon. En annen informant belyser også synspunkter som kan tolkes som at motivasjon er noe du må ha i deg selv, ikke i omgivelsene *“Motivasjon må du jo finne litt selv” (politi 5).*

Verdsettelsen av bekreftelse fra andre er noe som varierer fra individ til individ. Disse informantene som uttrykker eksplisitt at de mener motivasjon må finnes i arbeidsoppgaven og er noe du selv har ansvar for, kan forstås som at disse informantene har en stor indre motivasjon. Videre kan disse utsagnene sees i lys av individuelle forskjeller (Deci & Ryan, 2000a), som setter premisser for hva ulike individer anser som støttende omgivelser.

4.2.5 “Det ligger en annen motivasjon bak”

På spørsmålet til informantene om hva som motiverer de til å gjøre en god jobb fikk jeg også svar som omhandlet lønn. Jeg nevnte aldri lønn, men det kom likevel opp som et tema på initiativ fra informantene i mange av intervjuene *“Jeg tenker også veldig lite på lønn. Jeg vet ikke engang årsinntekten min” (politi 3).*

Det kommer tydelig frem av både denne informanten og flere andre informanter at lønn ikke er en faktor de selv anser som drivkrefter bak deres motivasjon. En av informantene forklarte sitt synspunkt på dette ganske eksplisitt. *“Du blir ikke politi fordi du skal bli rik, det ligger en helt annen motivasjon bak.” (politi 1).* Den andre motivasjonen informanten referer til her tolker jeg som indre motivasjon. At sitatet videre utdypes med at det ligger en annen motivasjon bak kan sees i lys av profesjonell autonomi og motivasjonen knyttet til å få være viktig for andre mennesker.

Likevel er det en av informantene som oppgir penger som en sentral motivasjonsfaktor på spørsmålet om hva som motiverer de *“Penger, eller det er jo det vi lever av tross alt. Men hyggelige kolleger og meningsfulle oppgaver” (ansatt 1).* Samtidig trekker informanten frem at det sosiale miljøet og meningsfulle oppgaver frem som sentrale for motivasjonen. Hyggelig kolleger kan sees i lys av verdsettelsen av tilhørighet på arbeidsplassen. Meningsfulle oppgaver kan tolkes som oppgaver informanten har en indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000b) til å gjennomføre.

Profesjonsidentitet (Heggen, 2008) og profesjonell autonomi (Matekaasa, 2008) er mulige elementer i tematikken knyttet til lønn. Informantene som oppgir at lønn ikke er en sentral faktor for deres motivasjon har politifaglig utdanning. Informanten som oppgir at penger er en viktig motivasjonsfaktor er ikke politifaglig utdannet. Hvorvidt det er den politifaglige utdannelsen som skaper denne differansen. Eller, om andre faktorer som faktiske store lønnsforskjeller i utgangspunktet, individuelle forskjeller eller den generelle indre motivasjonen for arbeidet er vel så sentrale faktorer for denne differansen er umulig å fastslå.

Likevel er det flere utsagt fra flere av informantene med politifaglig utdanning som understreker at de med politifaglig utdanning generelt er lite opptatt av lønn. På et spørsmål fra meg om hvilke faktorer som virker demotiverende på en informant fikk jeg svaret *“Nei det er jo snakk om lønn for eksempel. Når jeg hører det maset der om at vi har så dårlig betalt så kjenner jeg bare at jeg blir litt sånn da ramler jeg litt ut”* (politi 4).

I dette funnet fremkommer det at de med politifaglig utdanning er opptatt av at jobben i seg selv er den største motivasjonsfaktoren knyttet til deres arbeid. Den indre motivasjonen for å få lov til å gjøre en jobb de anser som viktig, i tråd med deres verdier er mer sentralt enn lønn. Hva som er årsaken til denne differansen er umulig å fastslå. Det er også viktig å understreke at denne differansen ikke er representativ for hele gruppen med informanter.

Det er likevel påfallende at nær sagt alle informanter med politifaglig utdanning i dette utvalget er opptatt av å understreke at lønn ikke er den viktigste motivasjonsfaktoren for dem.

4.2.6 “Ja, den prosessen vi er inne i nå har vært veldig demotiverende”

Gjennom intervjuene kom det frem mange perspektiver fra informantene som bidro til forståelsen av hvilke faktorer i nærpolitireformen som har bidratt til å svekke motivasjonen. Noen av informantene opplever enkelte deler av prosessen som demotiverende, mens for andre har prosessen resultert i totalt fravær av motivasjon og informantene beskriver seg selv som amotiverte *“Jeg har aldri gruet meg til å gå på jobb men når jeg kom fra ferie nå sist så hadde jeg egentlig ikke lyst til å gå på jobb”* (ansatt 3).

Et sentralt i moment i faktorer som virker demotiverende på informantene trekkes tap av arbeidsoppgaver eller ansvarsområder de tidligere har trivdes godt med *“Det som er, er at jeg får mer ensartete arbeidsoppgaver. Jeg kan masse jeg ikke får anledning til å gjøre når jeg flytter”* (anonymisert).

I et av intervjuene snakket jeg med en informant som har mistet mange ansvarsområder og arbeidsoppgaver i sentraliseringsprosessen. Enkelte av disse ansvars og arbeidsoppgavene har blitt flyttet til andre distrikter mens flesteparten av de har blitt overført til en sentral enhet.

Jeg spurte informanten om hvilke faktorer som er lagt til grunn for beslutningen om hvilke ansvarsområder som er bevart og hvilke ansvarsområder som er blitt flyttet på. Om kompetanse, kapasitet, resultater eller andre faktorer er blitt vektlagt. Informanten svarer så at ingen av disse faktorene er tatt hensyn til så vidt informanten kjenner til. Videre forteller informanten at disse endringene er gjennomført på bakgrunn av rammer og retningslinjer, og at det var opp til hvert enkelt politidistrikt hvordan de selv skulle tolke dette rammeverket. Men, at det ble bestemt at flere av de områdene de hadde mulighet til å beholde lokalt likevel ble besluttet å flytte på.

Det kommer tydelig frem av intervjuet med denne informanten at frustrasjonen rundt manglende mulighet til å påvirke beslutningen tatt i denne prosessen er stor. Fordi informanten har mistet mange av sine ansvarsområder og arbeidsoppgaver er også følelsen av tilhørighet (Deci & Ryan, 2000a) svekket i stor grad. At tapet av arbeidsoppgaver har en negativ innvirkning på autonomi og følelse av tilhørighet er noe flere av informantene uttrykker.

“Og det ønske om å på en måte, bidra til noe da. At man ikke skal få lov å gjøre det lengre for eksempel. Jeg har en kollega som enda ikke er innplassert. Og frykten da tror jeg ligger i redselen for å ikke lengre få gjøre det en liker” (politi 1).

I sitatet ovenfor snakker informanten på vegne av en kollega. At informantene er opptatt av hvordan reformen ikke bare påvirker dem selv men også hvordan reformen påvirker kollegene deres kommer tydelig frem i alle intervjuene.

Det er naturlig å anta at det å miste arbeids og ansvarsområder har en innvirkning på følelsen av kompetanse, da de ansatte dette gjelder ikke får brukt den kompetansen de besitter i den grad de ønsker som følge av omorganiseringsprosessen. Videre kan tap av arbeidsoppgaver også knyttes opp til autonomi (Deci & Ryan, 2000a). Når du ikke lengre får lov til å gjøre arbeid du trives med, som du selv skulle ønske du fikk anledning til å beholde er det naturlig at dette også har innvirkning på autonomien i jobbsituasjonen. Tap av stilling og arbeidsoppgaver kan også svekke tilhørigheten til arbeidet og den profesjonelle autonomien, hvis du ikke lengre får anledning til å gjøre det du har lyst til å gjøre.

Det er viktig å presisere at funnet i dette underkapittelet ikke representerer hele gruppen med informanter.

4.2.7 “Vi er på en måte en familie”

Et sentralt funn i analysen er differansen mellom de med og uten politifaglig utdanning hva gjelder beskrivelsen av det sosiale miljøet. Alle informantene ble i intervjuene bedt om å beskrive hva som kjennetegner det sosiale miljøet de jobber i. På tross av at intervjuene totalt sett er ganske ulike ble nøyaktig dette spørsmålet formulert helt likt til alle informantene.

De som er politi omtaler hverandre som en familie og forteller om en veldig sterk følelse for hverandre.

“Altså felles for alle da det er at vi har en stor, vi har, vi viser stor omsorg for hverandre. Vi har en slags familiefølelse og det er egentlig med politifolk du ikke kjenner også” (politi 2).

“Og at vi vil hverandre vel, det har jeg en definitiv følelse av. Vi prøver å hjelpe hverandre. Også når det ikke er til fordel for egen avdeling så prøver vi å strekke oss” (politi 3).

“Vi er veldig åpne med hverandre. Og jeg synes vi har det flott. Og vi har et godt miljø hvor det går an å prate om alt mulig” (politi 4).

Videre utdyper informantene med politifaglig utdanning om viktigheten av å snakke sammen etter vonde opplevelser og hvor viktig debriefingen med kolleger er etter arbeid med en vanskelig sak. Dette er noe informantene med politifaglig utdanning uttrykker som svært viktig for dem. Som gjort rede for i tidligere forskning på feltet er politiarbeid forbundet med en del krevende situasjoner og stress på arbeidsplassen (Otis & Pelletier, 2005) og understøtter viktigheten av støtte fra kolleger.

Tillit til hverandre og det å jobbe for å gjøre hverandre gode er også sentrale poeng de trekker frem utover i intervjuene. Alle de med politifaglig utdanning uttrykker eksplisitt at den sosiale tilhørigheten, både til arbeidsplassen og til kolleger er særs viktig for dem.

Informantene uten politifaglig utdanning har en ganske annen beskrivelse av det sosiale miljøet. Selv om de også beskriver det sosiale miljøet som godt er denne store fellesskap og familiefølelsen som politiet beskriver ganske fraværende hos de andre informantene. Likevel uttrykker de at trivselen er stor. På spørsmålet om hva som kjennetegner det sosiale miljøet på arbeidsplassen responderte informantene uten politifaglig utdanning *“Åpenhet og raushet. Mye frihet under ansvar”* (ansatt 1). *“Jeg synes det er veldig hyggelig hos oss. Vi spiser stort sett alltid lunsj sammen (ansatt 5).*

Det er det mye humor. Vi fått inn noen litt yngre og vi ser at da blir det et litt annet miljø, et litt annet pratemiljø så vi har det veldig hyggelig når vi er sammen sånn sett. Det er klart det er ikke naturlig at alle skal like hverandre like godt osv. men i det store og det hele er det glede ja (ansatt 1).

Informantene uten politifaglig utdanning vektlegger derfor ikke på samme måte som de med politifaglig utdanning viktigheten av den sosiale tilhørigheten til arbeidet og arbeidsplassen. Selv om disse informantene også uttrykker verdsettelsen av et godt sosialt miljø virker den sosiale tilhørigheten i mindre grad sentral enn hva den gjør hos den andre gruppen informanter. Om dette primært skyldes den profesjonelle tilhørigheten (Matekaasa, 2008) til de med politifaglig utdanning, individuelle forskjeller (Deci & Ryan, 2000a) eller andre faktorer er ikke mulig å fastslå. I mitt datamateriale er det likevel en påfalle distinksjon mellom disse to gruppene hva gjelder beskrivelsen av tilhørighet og sosialt miljø på arbeidsplassen.

Et argument flere av informantene trekker frem for å illustrere det gode arbeidsmiljøet er at de ansatte sjeldent søker seg til andre arbeidsplasser, og at søknadsbunken ved utlyste stillinger er stor *“Positivt arbeidsmiljø fordi de som jobber der vil være der. Det er ikke så mange som søker seg vekk. Det opplever jeg som positivt”* (politi 5).

En av informantene forteller om frykten for at endringene nærpolitireformen medfører skal ha en negativ innvirkning på arbeidsmiljøet. *“Jeg tror det går litt på, altså min frykt har gått mer på å miste det arbeidsmiljøet som vi har her hver dag”* (politi 1). Jeg vil anta at denne frykten er særlig stor hos de med politifaglig utdanning, nettopp fordi de uttrykker hvor viktig tilhørigheten til arbeidsplassen er. Både for å kunne gjennomføre jobben på en

hensiktsmessig måte men også for å takle de krevende situasjonene som ofte oppstår når man jobber som politi.

Felles for ansatte med og uten politifaglig utdanning er at de trekker frem stor takhøyde for tilbakemeldinger på arbeidsplassen, og at dette er noe de verdsetter høyt *“Det er også god takhøyde for å komme med tilbakemeldinger, de er veldig våkene”* (ansatt 5). *“Nå har vi jo hatt en medarbeiderundersøkelse som tilsier at vi har et bra ytringsklima”* (politi 5) *“Man er veldig imøtekommende og det er veldig bra”* (ansatt 2).

Generelt beskrives arbeidsmiljøet blant informantene som godt! De ansatte uten lederansvar skryter veldig av lederne sine og ytrer en stor takknemlighet over at lederne gjør så godt de kan for at de skal trives godt på arbeidsplassen, både med tanke på arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet. De negative synspunktene knyttet til reformen og gjennomføringen av denne er først og fremst knyttet til politidirektoratet, justisdepartementet og politimesteren. Ikke deres egen ledelse på arbeidsplassen.

4.3 Hvordan uttrykker de ansatte i politiet sin egen motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen?

Som alle delkapitlene ovenfor illustrerer eksisterer det en stor variasjon i hvordan de ansatte uttrykker sin egen motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen. Årsakene til den store variasjonen i den utrykte motivasjonen er sammensatte. Den utrykte motivasjon til hver enkelt informant er også svært varierende. Jeg skal her forsøke å sammenfatte noen av funnene i analysen ovenfor og analysere dette opp mot relevante teoretiske begreper for å besvare problemstillingen: Hvordan uttrykker de ansatte i politiet sin egen motivasjon under implementeringen av nærpolitireformen?

Behovet for kompetanse, autonomi og tilhørighet blir definert som iboende behov i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000c). Et sentralt element er da i hvilken grad informantene uttrykker at de opplever det sosiale miljøet tilfredsstillende de iboende behovene. Hvorvidt miljøet tilfredsstillende de iboende behovene setter igjen premisser for om

informantene er indre motiverte, har en grad av kontrollert motivasjon eller uttrykker at de er amotiverte.

Det sosiale miljøet i dette tilfellet er det sosiale miljøet slik informantene opplever det under implementeringen av nærpolitireformen. Som illustrert i alle funnene ovenfor uttrykker og opplever informantene en stor variasjon i hvorvidt det sosiale miljøet på arbeidsplassen tilfredsstillende de iboende behovene.

En sentral årsak til den varierende motivasjonen hos de ansatte skyldes først og fremst at endringene som forekommer som en konsekvens av reformen påvirker de ansatte i varierende grad. De ansatte som må bytte arbeidsplass er naturlig nok mye mer berørt av endringene enn de som får utøve sitt arbeid på tilnærmet lik måte som tidligere. Informantene som har blitt flyttet mot sin vilje gjennomgår derfor en stor diskontinuerlig endring som følge av nærpolitireformen.

For de informantene som må bytte arbeidsplass har dette også en stor innvirkning på både arbeidsdagen men også hverdagen generelt som følge av mye lengre reisevei til jobb og store logistikkutfordringer på hjemmebane. For de informantene som skal bli tvangsflyttet til en annen arbeidsplass resulterer også dette i en stor grad av redusert følelse av autonomi og tilhørighet. At disse informantene også mister mange av sine tidligere arbeidsoppgaver resulterer også i en redusert følelse av kompetanse da de ikke får anvendt alle den kompetansen de besitter. Konsekvensene av den manglende tilstedeværelsen av de iboende behovene resulterer for disse informantene i amotivasjon og et ønske om å ikke bli værende i ansettelsesforholdet.

En av faktorene som innvirker informantenes motivasjon, også for flere enn informantene som blir tvangsflyttet er tap av ansvars og arbeidsoppgaver. Foruten om å resultere i en redusert følelse av kompetanse (Beyers et al., 2014) kan også dette resultere i et tap av autonomi da det foreligger få begrunnelser for de valgene som er tatt.

Andre informanter som i liten grad er berørt av nærpolitireformen uttrykker at deres motivasjon i særskilt liten grad er forandret. For disse informantene innebærer nærpolitireformen ingen endring, eller små inkrementelle endringer som totalt sett har lite innvirkning på deres arbeidshverdag (Karp, 2018). Deres beskrivelser av det sosiale miljøet,

trivselen knyttet til deres egne arbeidsoppgaver og en generell beskrivelse av en høy grad av motivasjon vil kunne tolkes som at for disse informantene bidrar det sosiale miljøet til å tilfredsstille de iboende behovene. Den utrykte motivasjonen til de ansatte som i liten grad er berørt av nærpolitireformen kan derfor hevdes å være høy.

Flere av informantene er særs positive til reformen og motiverte for å implementere de endringene som gjenstår. Selv om de ikke er enige i alle elementene i reformer er de enige i at politiet trenger en reform og uttrykker derfor en stor grad av motivasjon!

Samtidig vil jeg også hevde at den eksisterende sterke følelsen av tilhørighet hos de ansatte i politiet er en stor styrke i implementeringen av nærpolitireformen. Selv om mange uttrykker en stor grad av frustrasjon oppfatter jeg likevel en felles holdning blant mange av informantene om at de sitter sammen i den samme båten og må alle gjøre så godt de kan for å løse situasjonen på en så god måte som overhode mulig *“Og det er på en måte det jeg prøver også nevne hele tiden at det kan bli kjempebra. Vi må i alle fall ikke utelukke det” (politi 5).*

Hvorvidt de gjengitte mulige årsakene til motstand mot endring i funnene presentert ovenfor innvirker på de ansattes motivasjon er vanskelig å fastslå. Det er likevel tydelige indikasjoner på at faktorer som følelsen av å være en del av et politisk spill. Opplevelsen av at endringene initiert utelukkende på bakgrunn av ytre drivkrefter. Manglende begrunnelser for de valgene som foreligger og en faglig uenighet knyttet til sentrale elementer i nærpolitireformen er utfordrende for både følelsen av tilhørighet til arbeidsplassen, autonomi, profesjonell tilhørighet og profesjonsidentitet for informantene som uttrykker denne motstanden.

Muligens ville det i dette tilfellet, i likhet med tidligere forskning på feltet (Gagné et al., 2000) redusert motstanden mot endring om informantene hadde opplevd en større grad av autonomistøtte på arbeidsplassen?

Problemstillingen i denne avhandlingen kan besvares kort- den utrykte motivasjonen til de ansatte under implementeringen av nærpolitireformen er varierende. Jeg har her gjort rede for en rekke mulige årsaker til at den variasjonen og etterstrebet å presentere det brede spekteret av utrykt motivasjon hos informantene. Det er viktig å påpeke at om de belyste faktorene som kan påvirke motivasjonen i endringsprosessen ikke hadde vært til stede, finnes det ingen garanti for at det hadde foreligget et annet resultat. Likevel eksisterer det ganske tydelige

indikasjoner på at forandring i faktorene i det sosiale miljøet på arbeidsplassen har hatt en stor innvirkning på motivasjonen til informantene som har blitt berørt av reformen i størst grad.

4.4 Analyse del 2

4.5 Finnes det noen faktorer som kan forklare hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad?

Som gjort rede for tidligere i analysekapittelet benyttes mange av de samme funnene i empirien til å belyse både avhandlingens problemstilling og første forskningsspørsmål. Jeg trekker derfor her frem sentrale funn i fra analyse del 1, samtidig som noen ytterligere funn i empirien vil bli presentert for å belyse om det finnes noen faktorer som kan forklare hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad.

Det er allerede fastslått at implementeringen av nærpolitireformen berører de ansatte i veldig varierende grad. For noen av informantene er nærpolitireformen en stor diskontinuerlig endring mens for andre informanter er deres arbeidshverdag nærmest uberørt. Jeg skal her benytte meg av perspektiver fra selvbestemmelsesteori og profesjonsteori for å forsøke å belyse noen mulige forklaringer på hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad.

I tråd med selvbestemmelsesteori virker individuelle forskjeller og kontekstuelle forhold inn på hvilket av de tre iboende behovene hvert enkelt individ har størst behov for (Deci & Ryan, 2000c). Individuelle forskjeller påvirker også hvordan individet selv opplever at det sosiale miljøet legger til rette for tilfredsstillelsen av de tre iboende behovene. To ansatte som står i nøyaktig samme situasjon kan oppleve situasjonen helt ulikt. En ansatt kan føle et totalt fravær av tilfredsstillelsen av kompetanse, autonomi og tilhørighet mens en annen ansatt kan føle at tilfredsstillelsen av de iboende behovene er mer enn tilstrekkelig.

Noen perspektiver knyttet til individuelle forskjeller ble presentert under delkapittelet *“Jeg liker å jobbe under tidspress, og ha stor innvirkning over egen arbeidshverdag”* hvor flere informanter uttrykte at de hadde lite behov for tilbakemelding fra andre, og anså motivasjon som noe de måtte “finne selv”.

I intervjuguiden eksisterer det ingen spørsmål som omhandler individuelle forskjeller. Likevel dukket dette opp som et tema i flere av intervjuene med relevante eksempler som illustrerer hvorfor individuelle forskjeller er relevant. Både med tanke på informantenes motivasjon men også med tanke på i hvilken grad konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte.

“Og jeg er jo sånn, jeg liker jo endring. Jeg kunne ommøblert hjemme stadig vekk fordi jeg synes det er allright. Og når det skjer ting som jeg ikke får gjort noe med så bruker jeg minimalt med energi på det, sånn er jeg bare lagd” (politi 1).

“Jaja- da får vi fikse det da. Men så er det jo mange som ser worst case scenario i alt. Jeg tror dette går på plass. Nå er det 1.6 som er datoen. Når vi gikk fra 1999 til 2000 (politireform 2000, et tryggere samfunn. Red.anm.) så var det jo mange som trodde at nå stopper alt opp. Flyet detter ned og strømmen går og- det gikk fint det” (politi 5).

“Og hvis ikke det passer så gjør jeg heller noe annet senere. Jeg er veldig glad for at jeg har det sånn for jeg har ikke syntes at dette har vært slitsomt i det hele tatt. Men det har vært mange, og jeg har veldig respekt for det for vi er forskjellig lagd. Men, de har det veldig vondt underveis. Og det påvirker hverdagen deres i så stor grad at det går utover livskvaliteten rett og slett” (anonymisert).

Noen av informantene hadde allerede hadde fått kjenne på de negative konsekvensene nærpolitireformen ville ha for deres vedkommende. Flere av informantene jeg intervjuet var foreløpig var usikker på hvilken innvirkning reformen ville ha for dem og deres stilling, da de fremdeles ikke var innplassert. Dette så derimot ikke ut til å ha noen nevneverdig innvirkning på disse informantenes motivasjon, arbeidslyst eller synspunkter på reformen generelt.

Og det er jo min jobb som leder. Og nå vet jeg jo ikke om jeg blir leder for de, men jeg kunne jo bare satt meg på bakbena og sagt at det driter jeg i. At jeg skal ikke være lederen der likevel, så kan dere bare ryke og reise. Sånn er ikke jeg. Men, sånn kan det kanskje oppleves

for noen, som ser at rollen sin blir borte eller forandret. Og at du da får litt dårligere motivasjon på å være lojal den veien du skal være lojal blant annet (anonymisert)

Sitatet ovenfor er tatt ut av en dialog med en informant som fortalte om at vedkommende selv hadde lagt ned en stor mengde arbeid for at avdelingen vedkommende er leder for skulle oppnå en best mulig organisering etter reformen. Dette, på tross av at informanten selv var uvitende om hvilken innvirkning reformen ville ha på informantens stilling. Usikkerheten rundt egen situasjon hadde på ingen måte ifølge informanten selv påvirket motivasjonen for å gjennomføre arbeidet på en så god måte som overhode mulig. Informanten uttrykket heller ingen nevneverdig bekymring for sin egen situasjon.

Det er derfor mulig at individuelle forskjeller bidrar til at konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad. Sannsynligvis vil den faktiske innvirkningen endringene som forekommer som en følge av implementeringen av nærpolitireformen være den faktoren som har den største innvirkningen på motivasjonen. Likevel er det mulig, slik som informantene ovenfor også uttrykker at individuelle forskjeller (Deci & Ryan, 2000b) kan ha stor betydning for konsekvensene av reformens innvirkning på den enkelte.

Grunnet et begrenset utvalg informanter og det faktum at de informantene jeg har tilhører en stor bredde av fagfelt og avdelinger gjør at jeg bare i noen tilfeller har hatt anledning til å sammenlikne to informanter som befinner seg i samme situasjon. Om det er individuelle forskjeller eller den faktiske innvirkningen reformen vil ha på de informantene ovenfor som har den største innvirkningen på motivasjonen er derfor vanskelig å si. Jeg vil likevel støtte meg til selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000c) som hevder individuelle forskjeller har en stor innvirkning på et individs oppfattelse av tilfredstilelsen av iboende behov i et arbeidsmiljø. Jeg ser derfor heller grunn til at dette ikke skal være gjeldene i dette tilfellet.

Den profesjonelle tilhørigheten tilknyttet yrket til de med politifaglig utdanning viser flere aspekter i analysen ovenfor at er stor! Profesjonsidentiteten og den profesjonelle autonomien til de med politifaglig utdanning kommer frem i flere av delkapitlene, både hva omhandler lønn og hva omhandler viktigheten av det sosiale miljøet. Det er derfor mulig å tenke seg at den profesjonelle identiteten kan ha både positive og negative konsekvenser for den uttrykte motivasjonen til informantene med politifaglig utdanning.

En mulig positiv konsekvens av den sterke profesjonsidentiteten (Heggen, 2008) er en felles ansvarfølelse for å løse situasjonen på best mulig måte. Eksempler som kan illustrere dette er

“Jeg tror ingen har fått 100% av ønskene sine gjennomført. Men det er jo sånn det blir. Også må vi hele veien fokusere hvordan vi skal løse oppgaven best for publikum. Ikke for oss selv” (politi 2).

Av dette sitatet kan man forstå at informanten er opptatt av at den profesjonsidentiteten politiet har til å gjøre en viktig samfunnsoppgave skal være i fokus. Selv om dette kan gå på bekostning av hva som er best for en selv. Videre kan også dette sitatet tolkes i lys av at informanten har et fokus på arbeidsplassen sin i et instrumentelt perspektiv (Christensen et al., 2009). Hvor formålet er å forfekte viktige arbeidsoppgaver på vegnet av samfunnet, og at dette er viktigere enn egne preferanser. Et annet utsagn som illustrerer at fokuset på den profesjonsidentiteten til arbeidet er

“Politifolk som veldig idealistiske. Vi brenner for jobben vår. Altså de som sitter og ser på overgrepsmateriale det er jo ingen som gjør det, de gjør det utelukkende fordi de brenner for at de ungene skal få det bedre. Og de som jobber ute og, altså den omsorgen for publikum” (politi 1).

Jeg vil også adressere muligheten for at den svekkede følelsen av tilhørighet og tap av profesjonell autonomi vil bidra til en større frustrasjon hos de ansatte i politiet enn generelt hos en person uten profesjonsutdanning i en lignende situasjon. Årsaken til det er først og fremst at politiet er en profesjon bestående av personer med en stor stolthet til jobben sin. Det fremkommer også i flere av intervjuene

“Vi har hatt en medarbeiderundersøkelse nå som viser at vi scorer fortsatt veldig bra på dette med stolthet til jobben vår. At vi mener vi har en veldig viktig jobb. Og en interessant jobb” (politi 2).

Personer uten profesjonsutdanning kan i større grad flytte til en annen arbeidsplass dersom de føler en uoverensstemmelse mellom bedriftens de jobber i sine verdier og ens egne. Dette er en støtte utfordring for politi, og andre personer med profesjonsutdanning. Først og fremst fordi de har utdannet seg til i dette bestemte yrket. Og i dette tilfelle, til å jobbe i denne

etaten. Når man da opplever en stor uoverensstemmelse mellom ens egne verdier og sentrale momenter i implementeringen av nærpolitireformen kan det være utfordrende på flere plan.

Jeg vil på bakgrunn av dette belyse muligheten for at den profesjonelle tilhørigheten både kan være en fordel og en ulempe for de med politifaglig utdanning i implementeringen av nærpoltireformen. På den ene siden vil jeg hevde det eksisterer en mulighet for at den profesjonelle tilhørigheten bidrar til en større vilje til å tilpasse seg og et større fokus på å finne løsninger som er best for fellesskapet. På den andre siden eksisterer det også en mulighet for at den profesjonelle autonomien kan i betydelig grad bli svekket som følge av denne implementeringsprosessen.

Da tenker jeg spesielt på funn i analyse del 1 som viser tap av arbeidsoppgaver, muligheten til å påvirke prosessen og manglende begrunnelse for de valg som har blitt gjort. Fordi den profesjonelle tilhørigheten står så sterkt kan slike faktorer og tap av profesjonell autonomi ha en enda større innvirkning på motivasjonen. Videre kan den manglende evnen til å identifisere seg med navnet by på ytterligere utfordringer for profesjonsidentiteten, hvilket jeg kommer tilbake til i neste analysekapittel.

4.6 Analyse del 3.

I denne tredje delen av analysen trekkes frem relevante funn i empirien for å belyse avhandlingens andre forskningsspørsmål: Hvilke fordeler og ulemper uttrykker de ansatte at nærpolitireformen har?

4.6.1 “Å kalle det nærpolitireformen er å lure folk, det blir ikke flere politifolk i nærområdet”

At nærpolitireformen er en et misvisende navn på reformen er noe alle informantene uttrykker. At dette er noe som både bidrar til motstand mot reformen og er en stor kilde til frustrasjon er helt tydelig. Noe alle informantene uttrykker!

“Også tror jeg det er provoserende at det kalles en nærpolitireform. Som 99% av Norges befolkning skjønner at det er jo ikke det. Kan vi ikke bare si det som det er? Den har jeg hørt mange ganger.” (politi 1).

“Og kalle det en nærpolitireform, det er tøys. Det er å lure folk for det er ikke det det er. Det blir ikke flere politifolk i nærområde etter dette” (politi 5). “Jeg tror nok vi hadde vært mye mer tjent med å kalle den reformen vi står i en kvalitetsreform fremfor en nærpolitireform” (politi 2). “Det er mer en kvalitetsreform, det er det man prøver seg på. Men så er det mer politisk spiselig å kalle det en nærpolitireform men det likner ikke på det” (politi 3). “Det er vanskelig for oss å identifisere oss med det de har valgt å kalle reformen” (politi 2).

Motstanden kan sees som et tap av identitet til arbeidsplassen (Jacobsen, 2012). Informantene anser det som utfordrende å skulle bidra til implementeringen av en reform de har store utfordringer med å indentifisere seg med navnet til. Motstanden er ikke knyttet til at de ansatte ikke liker navnet. Men, at navnet indikerer noe helt annet enn hva reformen faktisk er, da det ikke blir flere politifolk i nærområdet.

4.6.2 “Jeg tror en oppmerksomhet på kvalitet er veldig bra”

Alle informantene fikk spørsmål knyttet til reformens fordeler og ulemper. Alle informantene, uavhengig av om de hadde politifaglig utdanning eller ikke trakk frem faktorer de anså som negative ved reformen. Men, det var ikke alle som uttrykket noen faktorer de anså som positive ved nærpolitireformen. Flere av informantene uten politifaglig utdanning oppga at de ikke har nok kunnskap om reformen, særlig ikke hva gjelder det polisiere til å skulle trekke frem noen faktorer de anså som fordeler.

Et annet sentralt element det er essensielt å trekke frem i denne forbindelse er at flere av informantene uten politifaglig utdanning var blant de som reformen har minst betydning for arbeidshverdagen til. Dette har igjen naturligvis en innvirkning på både kunnskapen og engasjementet knytte til reformen. Jeg har på bakgrunn av dette valgt å kategorisere dette underkapittelet basert på synspunkter til informanter med og uten politifaglig utdanning.

Følgende fordeler trekkes frem av ansatte som jobber på sivile gjøremål

“Det er mye fordeler, men også en del ulemper. Det vil bli fordel å bli mer robuste enheter. Bemanningen og arbeidstrykket har vært så veldig forskjellig på de ulike kontorene. Fremover kan vi jobbe mer på tvers. Vi trenger ikke lengre spørre om bistand for alle deler de samme oppgavene. Det er en klar fordel” (ansatt 2).

“Det kan jo være praktisk kan jo være at du får flere å spille på. At du har et større område” (ansatt 3). “Jeg tenker for vår del for er det veldig greit for oss som får flere å spille på og et større miljø” (ansatt 5).

Blant informantene med politifaglig utdanning fremkommer det langt flere synspunkter på fordeler ved nærpolitireformen

“Altså det er fordelaktig fordi kriminalitetsbilde har endret seg. Noe måtte uansett gjøres. Det er fordelaktig fordi at på administrasjon og drift så måtte noe forbedres. Vi måtte på et tidspunkt få en kall det en stordriftsfordel. Altså, man kunne ikke sitte på hver sitt lille sted å drive med en hel masse gjøremål fordi det har man gjort bestandig, så noe måtte gjøres” (politi 5).

“Jeg tenker de er gruppene opp mot for eksempel barnevold. Det er en enorm satsning på det. Tror jeg kan bli mye bedre enn det det har vært i dag. Ikke bare for de det gjelder, de som er rammet men også for de som jobber med det” (politi 1)

“Jeg tror også vi vil bli bedre rustet for å være i forkant av kriminaliteten som det heter” (politi 2). “Det er fint at politiet får en reform. Det er åpenbart mye vi holder på med som kan moderniseres. På noen områder henger vi litt fast i fortide.” (politi 4).

Samtidig som flere av informantene trekker frem argumenter for at implementeringen av nærpolitireformen vi være fordelaktig i tiden fremover legger de heller ikke skjul på at det gjenstår en ganske krevende tid foran de alle før de er i mål.

“Vi skal utvikle oss innenfor normal arbeidstid, vi skal ha kursing og opplæring samtidig som vi skal ha ressurser til å gjøre arbeidsoppgavene våre ute samtidig som vi står i en endring

hvor veldig mange frem til nylig ikke viste hva de skulle gjøre for noe. Og det er klart, det er krevende” (politi 5).

Det er rimelig å tenke at de ansatte med politifaglig utdanning som anser flere av momentene i nærpolitireformen som en fordel også har en sterkere iboende motivasjon for å gjennomføre implementeringen. Flere av informantene uttrykker et økt forventningspress (Karp, 2018) fra både politikere og samfunnet forøvrig. Dette forventningspresset de har lyst til å imøtekomme ved å organisere seg på en mer hensiktsmessig måte, som igjen gjør de bedre rustet for å ivareta den viktige jobben de som organisasjon gjør på vegnet av samfunnet. Det er likevel viktig å poengtere at disse fordelene som her trekkes frem ikke anses som fordeler blant alle de ansatte med politifaglig utdanning i utvalget i denne avhandlingen.

4.6.3 “Ja, og det tenker jeg jo er hva er det som sitter igjen”

Sentralt i det empiriske materiale fremkommer de ansattes bekymringer. Disse bekymringene er knyttet til en rekke ulike faktorer. Et funn jeg fant veldig interessant er at mange av disse bekymringene “flytter seg oppover” i organisasjonen. De ansatte uten politifaglig utdanning uttrykker blant annet en bekymring knyttet til politibetjentene som jobber operativt.

“Men, hvis du tenker på en patrulje da. Hvor stort distrikt den patruljen skal ha ansvar for. Både dagtid, kveldstid og natt. Hvor stort det skal være og dersom det er en patrulje et sted og det skjer noe et annet sted. Også får de endringer på turnusen sin. Det er heller ikke heldig når man har familie” (ansatt 4).

Flere av de med politifaglig utdanning har en oppfatning av at nærpolitireformen ikke vil ha noe negativ innvirkning på ordensstyrkene. Men, uttrykker derimot en bekymring knyttet til etterforskningen og det som blir igjen i distriktene.

“Altså hva blir igjen ute i distriktene. For det er jo fortsatt sånn at sakene skal etterforskes her. Hovedbolken av sakene skal etterforskes her. Det er spesialsakene som skal av gårde. Ehm. Og hvor mange sitter igjen til å gjøre det?” (politi 1).

Andre informanter med politifaglig utdanning deler ikke bekymring knyttet til kompetansen i distriktene hva gjelder etterforskning, men uttrykker en bekymring knyttet til ledelsesaspektet da flere ansatte får sin nærmeste leder langt unna og bruken av fjernledelse er stor.

“Jeg tror også at det kan bli et faglig løft med reformen, men jeg er veldig usikker på om det kan bli noe løft på det som har med ledelse å gjøre. Tvert imot. Det blir mer administrasjon og fokus på frister og datoer enn ledelse” (anonymisert).

Videre uttrykker flere ansatte i ledelsen skepsis til noe av omorganiseringen generelt og det faktum at man bygger “store robuste enheter” som skal være rustet til å takle morgendagens utfordringer. Men, som også resulterer i en relativt tung organisasjon som har vanskeligheter med å flytte fokus dersom det kreves

“Jeg føler at vi er pålagt å organisere oss på en måte hvor andre bedrifter, andre organisasjoner var sånn organisert for noen år tilbake. Mens de har endret seg igjen. Isteden for å bygge opp store robuste fagmiljøer ser de nå at det som er viktigst er å bygge opp fleksible organisasjoner som kan endre seg raskt (anonymisert).

Dette er hva jeg mener med at bekymringene “flytter seg oppover i organisasjonen”. Som presentert tidligere i analysen er en del av informantene jeg har snakket med bekymret og fortvilet både på vegene av seg selv. Likevel er det også påfallende hvor mange av de som uttrykker en bekymring for andre deler av organisasjonen, og da først og fremst den delen av organisasjonen som befinner seg “over dem selv”. Denne bekymringen kan forstås som frykten for det ukjente. At bekymringene ikke bare er knyttet til den delen av organisasjonen de jobber i selv, men også andre deler av organisasjonen kan være knyttet til manglende kjennskap, eller frykt for hva resultatet av implementeringen av endringene nærpolitireformen medfører faktisk blir.

En av informantene fortalte om en stor innbrudds bølge som hadde herjet i lokalmiljøet en tid tilbake. Da hadde flere ansatte vært nødt til å legge det de hadde i hendene sine fra seg for å bistå i bekjempelsen av disse innbruddene. Dette ble forklart som en nødvendighet da lokalbefolkningen følte seg utrygge i hjemmene sine og da måtte det prioriteres over andre oppgaver. Informanten uttrykker videre en bekymring for at en større grad av styring og

kontroll og omorganisering i etaten vil gjøre slike prioriteringer vanskeligere i tiden fremover.

Denne frustrasjonen og bekymringen kan knyttes opp mot profesjonell autonomi (Matekaasa, 2008) og muligheten til å både organisere seg og prioritere arbeidsoppgaver de selv anser som mest hensiktsmessige på daværende tidspunkt. Som en av informantene uttrykker *“Vi organiserer oss som en båt, en stor tung båt. I det øyeblikket vi skal omorganisere oss så tar det tid”* (politi 2).

Dette sitatet kan også knyttes opp til faglig uenighet som mulig årsak til motstand mot endring da informanten indikerer at en mer fleksibel form for organisering hadde vært mer fordelaktig.

4.6.4 “Fjernsynsledelse var det en som kalte det”

Sentraliseringen i nærpolitireformen berører mange. Lensmannskontor blir lagt ned, distrikter blir slått sammen, arbeidsoppgaver overføres til sentrale enheter, arbeidstaker blir flyttet på og ansvarsområder blir fordelt over de ulike distriktene (NOU: 2017: 11).

Et annet sentralt og viktig element i den forbindelse som har betydning for de ansattes motivasjon er at i mange tilfeller hvor ikke medarbeiderne blir heller ledelsesansvaret for avdelingen tildelt en person fra et annet distrikt. *“De kommer jo sannsynligvis til å være her på huset fortsatt men lederne deres sitter ikke her lengre. Så de kan ikke gå en etasje ned for å snakke med lederen. Det er nærpolitireformen.”* (politi 3).

Informantene deler flere tanker og bekymringer knyttet til at flere ledere i sentrale posisjoner ikke lengre vil være i fysisk nærhet til dem de er leder for.

“For det er som de sier det er en ting å ta ting på mail men det er noe helt annet å komme oppom kontoret og de kan si at noen ganger så er de kanskje i vanskelig livssituasjon i forbindelse med skilsmisse, dødsfall, sykdom eller annet og da er det jo lettere å komme opp å snakke om det (ansatt 3).

En informant kunne fortelle meg at avdelingen informanten jobbet på hadde fått en ny leder, som sitter på et annet kontor enn denne informanten jobber. Ved flere anledninger hadde denne nye lederen vært tilstede på sine nye ansattes arbeidsplass. Disse besøkene hadde vært sammen med flere andre som er kjent med situasjonen og som viste at disse ansatte har fått en ny leder. Personen på besøk sammen med den nye lederen kjente både informanten og de andre ansatte dette gjaldt relativt godt. Likevel unnlot den nye lederen å hilse på eller presentere seg ovenfor sine nye ansatte, hver gang vedkommende var på besøk. Dette, på tross av at lederen hadde meg seg personer som ikke bare kunne fortelle, men også vise lederen hvilke personer på dette kontoret som lederen nå hadde fått lederansvar for. Informanten forteller så at disse opplevelsene var svært provoserende, og gjorde informanten veldig sur og såret!

Denne beretningen er en direkte beskrivelse av konsekvensene av den nye lederens handlinger innvirkning på informantens motivasjon. En slik opplevelse har en sterk innvirkning på informantens tilhørighet til arbeidsplassen, hvilket informanten ga tydelig uttrykk for. Dersom den nye lederen hadde opptrådt på en annen måte og vist en større anerkjennelse for informanten ville muligens opplevelsen av både lederen og fjernledelse vært noe annerledes for informantens vedkommende.

At avstanden mellom de ansatte og deres ledere i mange tilfeller blir stor er en bekymring som opptar mange. At en leder du kjenner godt og har et godt forhold til skal bli erstattet med en person som ikke har lyst til å hilse på deg har følgelig en stor betydning for de ansattes trivsel. Den samme skepsisen til fjernledelse uttrykker informantene med lederansvar som ikke lengre har personalansvar for ansatte de tidligere har hatt det for

“Og jeg ser de jo, men lederen deres sitter jo i ikke her. De har ikke personalledelse her i det hele tatt. Og da stikker jeg jo inn til dem ikke sant, og gjør det som jeg ville gjort den gangen de lå under meg” (anonymisert).

På bakgrunn av informasjon fra informanter både med og uten lederansvar kan jeg trekke slutningen at fjernledelse bidrar til å redusere tilhørigheten til arbeidsplassen i stor grad. At avstanden mellom leder og ansatt blir stor er en frykt som uttrykkes både av de på leder og ansattnivå. At politiet som etat har blitt pålagt å organisere seg på en måte som bidrar til hyppig og utbredt bruk av fjernledelse er også noe mange av informantene uttrykker motstand

mot, på bakgrunn av faglig uenighet. Mange av informantene mener dette overhode ikke er den beste måten og organisere seg på. De skulle helst sett at organiseringen ble gjort på en helt annen måte, med større nærhet mellom ansatte og ledere.

4.7 Hvilke fordeler og ulemper uttrykker de ansatte at nærpolitireformen har?

Det er viktig å presisere at det er en stor forskjell på hvilke fordeler og ulemper informantene forteller at nærpolitireformen har for dem selv, og hvilke fordeler og ulemper de uttrykker nærpolitireformen har generelt. Enkelte av funnene i denne analysen er knyttet til fordeler og ulemper generelt, mens andre fordeler og ulemper er knyttet til innvirkningen de har på informantene direkte.

Det er likevel naturlig å anse at den oppfattelsen informantene har av nærpolitireformen og hvordan den påvirker dem selv vil ha innvirkning på synspunktene knyttet til reformen i et større perspektiv. Muligens vil også de ansattes syn på nærpolitireformen innvirke på den generelle motivasjonen. Særlig om den utrykte motstanden er stor og implementeringen av nærpolitireformen har stor innvirkning på de ansattes arbeidshverdag.

Det er en stor enighet blant informantene om at nærpolitireformen er et ugunstig navn på reformen. Årsaken til dette er først og fremst at det er åpenbart for alle, både ansatte og i samfunnet forøvrig at dette er en sentraliseringsreform, og i enkelte tilfeller en kvalitetsform. Ordet nærpoliti indikerer at det blir flere politifolk i nærområdet, og det er ikke tilfelle! Dette er utfordrende både med tanke på profesjonsidentitet og tilhørighet til etaten fordi de ansatte har store utfordringer med å identifisere seg med navnet som ikke er en rettmessig beskrivelse på reformen, ifølge dem.

Det eksisterer også en felles oppfatning blant informantene om at fjernledelse blir en stor utfordring. Mange av de ansatte får lederne sine langt unna og frykter at nærheten mellom ledelsen og de ansatte vil forsvinne som følger av dette. Flere uttrykker også en bekymring for at politiet må gjennomføre operativ tjeneste på steder de ikke er kjent, og at responstiden vil bli lengre. Disse bekymringene kan både sees i lys av svekket tilhørighet, motstand mot endring på bakgrunn av faglig uenighet og motstand som bunner i frykten for det ukjente.

Videre hevder flere av informantene at det er gunstig med en stordriftsfordel og at publikum skal bli møtt med en likere polititjeneste uavhengig av hvor de bor. Enkelte informanter trekker også frem at det er en fordel om arbeidstrykket i etaten blir mer jevnt fordelt på de ansatte, uavhengig av hvor de jobber.

En felles oppfatning blant mange av informantene er at en positiv konsekvens av reformen er et større fokus på kvalitet, særlig hva gjelder etterforskning. Et av kriminalitetsområdene som får et mye større fokus som følge av reformen er etterforskning på saker som inneholder kriminalitet rettet mot barn. At politiet skal bli bedre rustet til å etterforske slike saker er det en utrykt enighet om at er en fordel. Mange uttrykker at de tidligere har arbeidet på en lite optimal måte. Gjennom reformen blir det lettere å lære av hverandre på tvers av ulike politidistrikt og at dette igjen vil bidra til å skape bedre polititjeneste for publikum. Informantene som uttrykker dette kan man hevde ser på politiet som organisasjon i et instrumentelt perspektiv, hvor det viktigste er å organisere seg på en måte som gjør at de får utført samfunnsoppdraget sitt på best mulig måte.

Samtidig uttrykker de en bekymring for hva som blir igjen av kompetanse i distriktene når mye av den kompetansen de allerede besitter skal flyttes til en sentral enhet, samtidig som mye av etterforskningen fortsatt skal gjennomføres lokalt.

En annet sentral årsak til motstand mot implementeringen av nærpolitireformen er frykten for det ukjente (Jacobsen, 2012) hva gjelder hele reformen. Det økte forventningstrykket forventes ikke å stagnere, som bidrar til å skape bekymringer knyttet til fremtiden. *“Så det ser vi jo absolutt ikke bare på mitt fagfelt men på alle fagfelt at det mangler jo ressurser. Så det tyder på at det blir verre i fremtiden enn det det har vært” (ansatt 2).*

Enkelte av informantene ser ikke noen fordeler ved nærpolitireformen i det hele tatt *“Jeg har ingen tro på den nærpolitireformen. Jeg går i svart bare noen sier ordet!” (anonymisert).* Denne motstanden mot endringsprosessen indikerer motstand på svært mange plan, og en amotivasjon knyttet til hele implementeringen.

4.8 Sammenfallende drøfting og konklusjon

Det eksisterer svært stor variasjon hva gjelder den utrykte motivasjonen til de ansatte under implementeringen av nærpolitireformen. Som analysen ovenfor illustrerer er de mulige årsakene til den utrykte motivasjonen både komplekse og sammensatte.

Et sentralt funn er at de informantene som opplever at nærpolitireformen har en sterk negativ innvirkning på deres arbeidshverdag i størst grad uttrykker motstand mot endringsprosessen i form av både faglig uenighet, tap av personlige goder og frykten for det ukjente.

De informantene som i størst grad opplever at nærpolitireformen har store konsekvenser for både arbeidshverdagen og hverdagen generelt forteller om en stor grad av mistriivsel og amotivasjon. For enkelte av disse informantene har endrede faktorer i omgivelsene på arbeidsplassen resultert at de iboende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet ikke blir tilfredsstilt i stor nok grad til at de selv ønsker å bli værende i arbeidsforholdet.

Andre informanter i utvalget forteller om at nærpolitireformen har en stor innvirkning på deres arbeidshverdag og uttrykker videre en stor motstand mot endringen i form av både faglig uenighet, tap av personlige goder og frykten for det ukjente. Et økt forventningspress er også en kilde til frustrasjon hos mange av disse informantene. Men, beretningene fra disse informantene viser derimot ikke at omgivelsene på arbeidsplassen ikke støtter de iboende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet. For informantene det gjelder kan det se ut til at motivasjonen for arbeidet generelt og implementeringen av nærpolitireformen er to litt uavhengige faktorer som ikke nødvendigvis har noen direkte innvirkning på hverandre.

For flere av informantene i utvalget har nærpolitireformen liten innvirkning på deres arbeidshverdag direkte. Dette har igjen en sammenheng med både kunnskapen og engasjementet til nærpolitireformen. Informantene som i liten grad er berørt av reformen oppgir selv at de verken har særlig kunnskap eller engasjement i verken negativ eller positiv forstand knyttet til implementeringen av nærpolitireformen. Disse informantenes beskrivelser av det sosiale miljøet, motivasjonen for arbeidsoppgavene og trivselen generelt indikerer

derfor at den indre motivasjonen er stor! Og, at implementeringen av nærpolitireformen har hatt liten innvirkning på deres motivasjon.

Den siste kategorien av informanter uttrykker en svært stor motivasjon både for arbeidet generelt og implementeringen av nærpolitireformen. Både fordi de trives svært godt i arbeidet sitt, men også fordi de selv hevder politiet trenger en reform. Derimot er de ikke enige i alle momentene i reformen, uten at dette virker til å ha noen innvirkning på motivasjonen.

Analysen og besvarelsen av forskningsspørsmålene bidrar til økt forståelse av informantenes syn på reformen og mulige forklaringer på hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen berører de ansatte i varierende grad. Om profesjonsidentitet, individuelle forskjeller eller informantens tanker om reformen faktisk innvirker på informantenes uttrykte motivasjon kan ikke fastslås. Det er mulig det finnes andre årsakssammenhenger som ikke er blitt analysert i denne avhandlingen som i større grad kunne forklart årsaken til informantenes utrykte motivasjon og variasjonen blant de ulike informantene.

Analysen indikerer at innvirkningen nærpolitireformen har på den enkelte informant i positiv eller negativ forstand også innvirker på informantens motivasjon på tidspunktet forskningen ble gjennomført. Hvorvidt dette er en plausibel årsakssammenheng kan ikke fastslås. Jeg vil likevel, på bakgrunn av informasjonen fra alle informantene hevde det eksisterer rimelig grunnlag for å påstå at det er en sammenheng mellom påvirkning reformen har på hver enkelt informant og den utrykte motivasjon.

Uavhengig av årsakssammenhengen mellom reformens påvirkning og motivasjon støtter en for mengde forskning opp under sammenhengen mellom motivasjon og prestasjoner (Deci & Gagne, 2005). Formålet med reformen er å skape en politi rustet for morgendagens utfordringer (NOU 2013: 9). Som tidligere gjort rede for i avgrensingen skal ikke forskningen i denne avhandlingen på noen måte evaluere nærpolitireformen. Likevel ønsker jeg å belyse muligheten for at et større fokus på å ivareta de ansatte i implementeringen av nærpolitireformen også kunne hatt en positiv innvirkning på reformens resultat og bidratt til mer motstand blant de ansatte. Informant politi 2 delte i intervjuet sin egen filosofi knyttet til sammenhengen mellom motivasjon, prestasjoner og resultat.

“Jeg har en veldig enkel filosofi. Det er at kompetente, motiverte medarbeidere skaper gode resultater for publikum. Hvis vi har fornøyde folk ønsker de å gjøre en god jobb”

Hvilket jeg vil anse som en svært fornuftig filosofi!

4.8.1 Studiens bidrag

Studiens kvalitative tilnærming bidrar med mer kunnskap om hvordan endringsprosesser i en stor organisasjon kan påvirke motivasjonen til de ansatte i organisasjonen svært ulikt. Hovedvekten av forskning knyttet til motivasjon i store endringsprosesser er kvantitativ (Gagné et al., 2000). Det samme gjelder forskning hvor selvbestemmelsesteori i arbeidslivet er anvendt.

Denne studien bidrar derfor med innsikt i de store variasjonene i motivasjon som eksisterer i innenfor en og samme organisasjon. Og, hvordan mulige faktorer som individuelle forskjeller, synet de ansatte har på reformen og profesjonsidentitet kan ha innvirkning på den utrykte motivasjonen.

4.8.2 Refleksjoner og kritiske bemerkninger til avhandlingen

Tematikken i denne avhandlingen krysser mange ulike fagfelt, og kunne vært belyst av andre teoretiske perspektiver enn de jeg har valgt. Nærpolitireformen er også uten tvil av stor samfunnsmessig interesse, som bidrar til en produksjon av en stor mengde forskning knyttet til reformen.

Jeg har etterstrebet og lagt ned en stor mengde tid i å danne meg en oversikt over relevant forskning for denne avhandlingen, for å kunne presentere et utvalg jeg anser som hensiktsmessig for tematikken jeg har belyst. Det eksisterer likevel en fare for at det er forskningsresultater eller teorier jeg har vurdert som mindre relevante, ville vært mer anvendbare enn de jeg har valgt å bruke. Det eksisterer også en fare for at det finnes relevant teori og forskning som jeg heller ikke kjenner til, da forskningsfeltet er så stort.

Det kunne vært interessant å undersøke den kulturen som eksisterer i politiet fremfor å fokusere på politiet som profesjon. Mulig kunne de faktorene som i denne analysen trekkes frem som sentrale for ansatte med politifaglig utdanning vært analysert i lys av den kulturen som eksisterer i politiet. At politiet er en etat med en særegen kultur eksisterer det forskning som viser (Johannessen, 2013). Dette ble vurdert, men jeg konkluderte fremdeles med at det var mest hensiktsmessig å anvende profesjonsteori i denne avhandlingen.

Jeg anser fremdeles selvbestemmelsesteori som den mest relevante teorien for å belyse motivasjonsperspektivet i avhandlingen. Spesielt på bakgrunn av de endrede faktorer i miljøet som innvirker på informantenes utrykte motivasjon. Videre er fokuset på individuelle forskjeller en stor styrke i denne teorien som bidrar til å belyse hvorfor konsekvensene av nærpolitireformen kan berøre de ansatte i varierende grad.

Fordi jeg sitter med et rikt datamateriale, tatt i betraktning at det skal anvendes i en masteravhandling, eksisterer det naturlig nok veldig mange flere funn i empirien enn hva jeg har hatt anledning til å presentere. Analysen kunne derfor blitt presentert annerledes om jeg hadde valgt å trekke frem andre funn i empirien. Jeg har videre etterstrebet å gjøre analysen så transparent som mulig, ved å tydelig vise de tolkninger og vurderinger jeg har gjort bak de funnene jeg presenterer. Likevel eksisterer det en fare for at en meningsytring egentlig er en indikasjon på noe annet enn hva jeg har tolket det som. Nettopp derfor er alle funnene i min avhandling mulige forklaringer.

I 2018 publiserte DIFI (Bakli, Botheim, & Lassen, 2018) en ny evalueringsrapport av nærpolitireformen. Et av momentene presentert i rapporten er en presentasjon av resultatene fra en medarbeiderundersøkelse fra 2017. Denne medarbeiderundersøkelsen er gjennomført i hele etaten.

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen viser at åtte av ti ansatte i politiet er godt tilfreds med jobben i politietaten i 2017. Ni av ti ansatte er stolte av å jobbe i politiet. Det eksisterer en liten nedgang knyttet til disse to parameterne på henholdsvis fire og to prosent fra 2015, før implementeringen av nærpolitireformen hadde startet. Resultatet er likevel veldig høyt sammenliknet med mange andre arbeidsplasser (Bakli et al., 2018).

Videre viser presentasjonen av medarbeiderundersøkelsen i rapporten fra DIFI høye gjennomsnittscorer på de fleste forhold knyttet til trivsel i etaten. Spørsmål knyttet til reform og utvikling har den laveste gjennomsnittscoren blant de ansatte med en gjennomsnittsscore på 3,7 av 5.

Presentasjonen av medarbeiderundersøkelsen i rapporten til DIFI (2018) indikerer at tilfredsheten på arbeidsplassen er høyere og at og synet på nærpolitireformen er generelt mer positivt i etaten enn hva funnen i analysen i denne avhandlingen indikerer. Ulikheter i metode og fokus i de to ulike forskningsprosjektene gjør ikke funnene direkte sammenliknbare. Forskningen knyttet til rapporten til DIFI er også betraktelig mer omfattende enn hva forskningen i denne avhandlingen er. På tross av forskningens ulikheter ønsker jeg å gjøre oppmerksom på denne differansen (Bakli et al., 2018).

4.8.3 Oppfordring til videre forskning

Som gjort rede for i innledningen eksisterer det et stort behov for mer kunnskap om teknologiens innvirkning på norsk næring og arbeidsliv, kompetansebehovet i Norge i fremtiden, hvordan man på best mulig måte implementerer store og små endringer og motivasjon under implementeringen av en endringsprosess. De ansattes motivasjon og prestasjoner er sentralt for organisasjoner og bedrifters evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Som, med all sannsynlighet vil bli svært sentralt i tiden fremover på bakgrunn av et forventet endringstrykk.

Kunnskap om overnevnte faktorer er derfor viktig fordi teknologisk utvikling vil føre til store endringer for norsk nærings og arbeidsliv i tiden fremover (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2017), (Carlin, 2015), (NOU 2018:2).

Forskningen i denne avhandlingen har bidratt med noe innsikt i hvordan en implementering av en stor endring kan ha innvirkning på de ansattes motivasjon. Videre har denne forskningen belyst mulige faktorer som kan innvirke på denne motivasjonen. Disse forklaringene har vært knytte til de ansattes syn på reformen, individuelle forskjeller og

profesjonell tilhørighet. Det har derimot ikke vært mulig i denne avhandlingen og bevise noen faktisk årsakssammenheng mellom disse faktorene og den utrykte motivasjonen.

Det ville derfor vært interessant å forske mer på hvilke faktorer, gjerne andre faktorer enn de belyst i denne avhandlingen som kan ha innvirkning på de ansattes motivasjon under implementeringen av store endringsprosesser. Og, om disse faktorene faktisk har en innvirkning på både motivasjon og prestasjoner.

Det eksisterer som tidligere nevnt en stor mengde forskning knyttet til transformativ ledelse og lederens innvirkning på de ansattes motivasjon under implementeringen av endringer. Mer forskning knyttet til offentlige organisasjoner som blir pålagt å gjennomføre endringsprosesser, hvor også store deler av ledelsen er uenig i flere sentrale momenter i endringsprosessen ville derfor vært interessant å belyse.

Litteraturliste

- Arbeidsliv i norden. (2017). Felles nordisk prosjekt om fremtidens arbeidsliv Lastet ned fra <http://www.arbeidslivinorden.org/i-fokus/i-fokus-2017/arbeidsministermote-i-oslo/article.2017-12-08.0781044290>
- Arena, Michael, & Uhl-Bien, Mary. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(11), 89-104. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Bakli, Oddbjørg, Botheim, Ingunn, & Lassen, Vivvi. (2017). Evaluering av nærpolitireformen, statusrapport 2016 (s. 74). https://www.difi.no/sites/difino/files/evaluering_av_naerpolitireformen_statusrapport_2016_difi_rapport_2017_2.pdf: Direktoratet for forvaltning og IKT
- Bakli, Oddbjørg, Botheim, Ingunn, & Lassen, Vivvi. (2018). Evaluering av nærpolitireformen statsrapport 2017 (s. 57). <https://www.difi.no/rapport/2018/03/evaluering-av-naerpolitireformen-statusrapport-2017>: Justis og beredskapsdepartementet.
- beredskapsdepartementet, Justis- og. (2012). Regjeringen vil gjennomføre en politianalyse <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-vil-gjennomfore-en-politiana/id707515/>: regjeringen.no.
- Beyers, Wim, Boone, Liesbet, Chen, Beiwen, Deci, Edward L., Vansteenkiste, Maarten, Kaap-Deeder, Jolene Van der, . . . Verstuyf, Joke. (2014). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motiv Emot*, 39, 216-236. doi: DOI 10.1007/s11031-014-9450-1
- Bommer, William H, Rich, Gregory A, & Rubin, Robert S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753. doi: 10.1002/job.342
- Braun, Virginia, & Clarke, Victoria. (2005). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Broeck, Anja Van den, Chang, Chu-Hsiang, Ferris, D Lance, & Rosen, Christopher C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Broeck, Anja Van den, Gagné, Marylene, Howard, Joshua, & Morbin, Alexandre J S. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Brown, Kenneth G, Turban, Daniel B, Tan, Hwee Hoon, & Sehdon, Kennon M. (2007). Antecedents and Outcomes of Perceived Locus of Causality: An Application of Self-Determination Theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2376-2404. doi: https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban_tan_brown_sheldon_2007_jasp.pdf
- Carlin, Mats. (2015). Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv.
- Chang, Krik, Nguyen, Bang, & Talat, Usman. (2017). Decision and intuition during organizational change: a evolutionary critique of dual process theory. *The Bottom Line*, 30(3), 1-26. doi: <https://doi.org/10.1108/BL-08-2017-0016>
- Chia, Robert, & Tsouskas, Haridimos. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organizational Science*, 13(3), 567-582. doi: <https://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Christensen, Tom, Lærgreid, Per, Roness, Paul G, & Røvik, Kjell Arne. (2009). *Organisasjonsteori i offentlig sektor* Oslo Universitetsforlaget.
- Christoffersen, Svein Aage. (2011). *Profesjonsetikk om etiske perspektiver i arbeidet med mennesker* (Vol. 2). Oslo Universitetsforlaget.
- Corbin, Juliet, & Strauss, Ansem. (2015). *Basics of Qualitative Research* (4 utg.). United States of America Sage.
- Deci, Edward L, & Gagne, Marlyene. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Deci, Edward L, Halvari, Hallgeir, Niemiec, Christopher P, Olafsen, Anja H, & Williams, Geoffrey C. (2016). On the dark side of work: a longitudinal analyses using self-

- determiniton theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26(2), 275-285.
- Deci, Edward L, Koestner, Richard, & Ryan, Richard M. (2001). Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation in Education: reconsidered once again. *Review of Educational Research* 71(1), 1-27. doi: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2001_DeciKoestnerRyan.pdf
- Deci, Edward L, Olafsen, Anja H, & Ryan, Richard M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. doi: DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Deci, Edward L, & Ryan, Richard M. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Deci, Edward L, & Ryan, Richard M. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037//0003-066X.55.1.68
- Deci, Edward L, & Ryan, Richard M. (2000c). The «What» and «Why» of Goal Persiuts: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, Edward L, & Ryan, Richard M. (2012). Motivation, Personality, and Development Within Embedded Social Contexts: An overview of Self-Determiniton Theory. I Richard M Ryan (Red.), *The Oxford Handbook of Human Motivation* (s. 85-107). United States of America: Oxford University Press
- Deci, Edward L., & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- Demerouti, Evangelia, Petrou, Paraskevas, & Schaufeli, Wilmar B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. doi: DOI: 10.1177/0149206315624961
- Fernandez, Sergio, & Rainey, Hal G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>

- Fimreite, Anne Lise. (2013). Endring og ledelse i offentlig sektor. *Stat & styring* 23. doi: https://www.idunn.no/stat/2013/02/ending_og_ledelse_i_offentlig_sektor
- Freider, Rachel E, Oh, In-Su, & Wang, Gang. (2018). Linking Job-Relevant Personality Traits, Transformational Leadership, and Job Performance via Perceived Meaningfulness at Work: A Moderated Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324-333.
- Gagné, Marylène, Koestner, Richard, & Zuckerman, Marion. (2000). Facilitating Acceptance og Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of Applied Social Psychology* 30(9), 1843-1852. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02471.x>
- Google Scholar. (2017). Lastet ned fra https://scholar.google.no/scholar?hl=no&as_sdt=0%2C5&q=self+determination+theory&btnG=
- Gundhus, Helene O I. (2016). Å målstyre skjønnsutøvelse: profesjonalisering av politiets utlendingskontroll. *Sosiologi i dag*, 46(1), 54-79. doi: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2391370/maalstyre_skjonn_sutovelse.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Heggen, Kåre. (2008). Profesjon og identitet. I Anders Molander & Lars Inge Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 321-333). Oslo: Universitetsforlaget.
- Higgs, Malcom, & Rowland, Deborah. (2010). Emperors With Clothes On: The Role of Self-awareness in Developing Effective Change Leadership *Journal of Change Management*, 10(4), 369-385. doi: 10.1080/14697017.2010.516483
- Holmberg, Lars. (2014). Scandinavian police reforms: can you have your cake and eat it, too? *Police Practice and Reserach* 15(6), 447-460. doi: <https://doi.org/10.1080/15614263.2013.795745>
- Hove, Kjersti. (2012). Politiutdanning i Norge : fra konstabelkurs til bachelorutdanning. https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175009/politiutdanning_i_Norge.pdf?sequence=1&isAllowed=y: Politihøgskolen.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, Stig O. (2013). *Politikultur*. Trondheim: Akademika forlag
- Justis-og beredskapsdepartementet. (2014-2015). *(Prop. 61 LS 2014-2015) Endring i politiloven mv. (trygghet i hverdagen- nærpolitireformen)*. Lastet ned fra

https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/sec6?q=nærpolitireformen#match_0.

Justiskomiteen. (2014-2015). *Instilling fra justiskomiteen om endring i politiloven mv. (trygghet i hverdagen-nærpolitireformen)*. Stortinget

Karp, Tom. (2018). *Endring i organisasjoner*: Cappelen Damm Akademisk

Korunka, Christian, Kubieck, Bettina, Paskvan, Matea, & Ulferts, Heike. (2015). Change in work intensification and intensified learning: challenge og hinderance demands? *Journal of managerial Psychology*, 30(7), 786-800. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0065>

Kuvaas, Bård. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39-56. doi: 10.1108/01425450910916814

Kvale, Steinar, & Brinkmann, Svend. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Maesse, Jens. (2016). The elitism dispositif: hierarchization, discourses of excellence and organizational change in European economics. *Higher Education*, 73(6), 909-927. doi: 10.1007/s10734-016-0019-7

Matekaasa, Arne. (2008). Profesjon og motivasjon. I Anders Molander & Lars Inge Terum (Red.), *profesjonsstudier* (3 utg., s. 306-321). Oslo: Universitetsforlaget.

McCreary, Donald R, & Thompson, Megan M. (2006). Development of Two Reliable and Valid Measures of Stressors in Policing: The Operational and Organizational Police Stress Questionnaires. *International Journal of Stress Manage*, 13(4), 494-518. doi: DOI: 37/1072-5245.13.4.494

Molander, Anders, & Terum, Lars Inge. (2008). *Profesjonsstudier*: Universitetsforlaget.

Niemiec, Christopher P, Soenens, Bart, & Vansteenkiste, Maarten. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory. An historical overview, emerging trends and future directions. *Advances in Motivation and Achievement* 16, 105-152. doi: DOI: 10.1108/S0749-7423(2010)000016A007

NOU 2013: 9. *Et politi rustet til å møte morgendagens utfordringer*. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/5e2a1012dbc7449e8f57813e7822252b/no/pdfs/nou201320130009000dddpdfs.pdf>.

- NOU 2014: 12. *Rapport fra 22 juli kommisjonen*. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcd8bfe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>.
- NOU 2018:2. *Fremtidens kompetansebehov 1*. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/no/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf>.
- NOU: 2017: 11. *Bedre bistand. Bedre beredskap*. Justis- og beredskapsdepartementet Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/8e638734347b4e93ab97f597a8ac0bc8/no/pdfs/nou201720170011000dddpdfs.pdf>.
- NSD Norsk senter for forskningsdata. (2018). NSD personverntjenester Lastet ned fra http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/
- Otis, Nancy, & Pelletier, Luc G. (2005). A Motivational Model of Daily Hassles, Psychological Symptoms, and Future Work Intentions Among Police Officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193-2214. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02215.x>
- Pinder, Craig C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2 utg.). New York: Psychology Press.
- Quinn, Robert E, & Weick, Karl E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- regjeringen.no. (2006). *Arbeids- og velferdsetaten er åpnet*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/arbeids--og-velferdsetaten-er-apnet/id100402/>.
- regjeringen.no. (2018, 13.03.2018). Fakta om nærpolitireformen. Lastet
- Ryan, Richard M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Intergrative process *Journal of Personality* 63(3), 397-427. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- St.meld. nr. 22, 2000-2001. *Politireform 2000 Et tryggere samfunn*. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/26c40d034d6540a0bc49ccdf3c4512f0/no/pdfs/stm200020010022000dddpdfa.pdf>.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2016). Årsrapport (s. 1-41).
- Statens Arbeidsmiljøinstitutt. (2017). Norsk arbeidsliv er i endring, og behovet for kunnskap er større enn noen sinne. Lastet ned fra stami.no nettsted:

<https://stami.no/norsk-arbeidsliv-er-i-endring-og-behovet-for-kunnskap-er-storre-enn-noensinne/>

- Thagaard, Tove. (2009). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel Hagen. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torgersen, Ulf. (1972). *Profesjonssosiologi* Oslo Universitetsforlag
- Universitetet i Oslo. (2016). Jeg er forsker. Lastet ned fra <https://www.uio.no/foransatte/arbeidsstotte/personvern/forsker/>
- Valland, Tantaya Ducran. (2015). *Lojalitet og profesjonell standard, en studie av mellomledere i politiet*. (Ph.d), Høgskolen i Oslo og Akershus, Oslo.
- Voet, Joris van der. (2013). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- Wackerhausen, Sten. (2004). Professionsidentitet, sædvane og akademiske dyder. I Niels Buur Hansen & Jørgen Gleerup (Red.), *Videnteorier, professionsuddannelse og professionsforskning* (s. 13-29). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations*. Edinburgh: Pearson Education.

Vedlegg

Intervjuguide ledere

Spørsmål knyttet til nærpolitireformen:

Kan du beskrive din nåværende stilling, arbeids og ansvarsområder i korte trekk?

Kan du fortelle hvilke endringer som har skjedd eller skal skje knyttet til din stilling, dine arbeids og ansvarsområder i forbindelse med implementeringen av nærpolitireformen?

Hva er din oppfatning av nærpolitireformen?

-Mulige fordeler

-Mulige ulemper

-Informasjon

Hva tror du er dine kollegers oppfatning av nærpolitireformen?

Har du vært berørt av ulike former for omfattende endringer/omstruktureringer her på politistasjonen tidligere?

Hva har dine tanker vært rundt disse?

Motivasjon:

Hvilke assosiasjoner har du til begrepet motivasjon?

Hva vil du selv hevde er den viktigste drivkraften du har for å gjøre en god jobb?

-Eksempler

Hvilke faktorer virker demotiverende på deg?

Hva kjennetegner det sosiale miljøet du jobber i?

Hvordan opplever du dette sosiale miljøet?

Opplever du å ha tilstrekkelig kompetanse for å gjennomføre dine arbeidsoppgaver?

Opplever du at du får mulighet til å utvikle deg og bruke den kompetansen du besitter?

I hvilken grad vil du hevde du har muligheter til å innvirke på din egen arbeidshverdag?

Har noe av dette endret seg i forbindelse med nærpolitireformen?

Motivasjon knyttet til deg som leder:

Hvor stor innvirkning tror du at du som leder har på de ansattes motivasjon?

Gjør du som leder noen konkrete tiltak for å styrke de ansattes arbeidsmotivasjon?

Kan de ansatte virke demotiverende på deg?

-Eksempler

Spørsmål knyttet til teknologi:

Hvor sentral er teknologi i din arbeidshverdag?

-Eksempler

-Fordeler

-Ulemper

Hvilke utfordringer har du erfart i forbindelse med bruk av nye teknologiske verktøy?

Hvilke løsninger har du erfart i forbindelse med bruk av nye teknologiske verktøy?

Intervjuguide ansatte

Spørsmål knyttet til nærpolitireformen:

Kan du beskrive din nåværende stilling, arbeids og ansvarsområder i korte trekk?

Kan du fortelle hvilke endringer som har skjedd eller skal skje knyttet til din stilling, dine arbeids og ansvarsområder i forbindelse med implementeringen av nærpolitireformen?

Hva er din oppfatning av nærpolitireformen?

-Mulige fordeler

-Mulige ulemper

-Informasjon

Hva tror du er dine kollegers oppfatning av nærpolitireformen?

Har du vært berørt av ulike former for omfattende endringer/omstruktureringer her på politistasjonen tidligere?

Hva har dine tanker vært rundt disse?

Motivasjon:

Hvilke assosiasjoner har du til begrepet motivasjon?

Hva vil du selv hevde er den viktigste drivkraften du har for å gjøre en god jobb?

-Eksempler

Hvilke faktorer virker demotiverende på deg?

Hva kjennetegner det sosiale miljøet du jobber i?

Hvordan opplever du dette sosiale miljøet?

Opplever du å ha tilstrekkelig kompetanse for å gjennomføre dine arbeidsoppgaver?

Opplever du at du får mulighet til å utvikle deg og bruke den kompetansen du besitter?

I hvilken grad vil du hevde du har muligheter til å innvirke på din egen arbeidshverdag?

Har noe av dette endret seg i forbindelse med nærpolitireformen?

Motivasjon knyttet til ledelsen:

Opplever du at ledelsen har et bevist forhold til dere ansattes motivasjon?

Gjør ledelsen noen konkrete tiltak for å styrke din arbeidsmotivasjon?

Gjør ledelsen noe som virker demotiverende på deg?

-Eksempler

Spørsmål knyttet til teknologi:

Hvor sentral er teknologi i din arbeidshverdag?

-Eksempler

-Fordeler

-Ulemper

Hvilke utfordringer har du erfart i forbindelse med bruk av nye teknologiske verktøy?

Hvilke løsninger har du erfart i forbindelse med bruk av nye teknologiske verktøy?

Tone Kvernbekk
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 01.11.2017

Vår ref: 56354 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 03.10.2017 for prosjektet:

56354	<i>Motivasjon gjennom endring</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Tone Kvernbekk</i>
<i>Student</i>	<i>Emilie Engstrøm</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

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

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

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

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

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



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 56354

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Universitetet i Oslo sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.06.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Ved prosjektslutt 01.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

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

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Emilie Engstrøm, engstrom.emilie@gmail.com

Mottaker: ansatte ved [REDACTED] Politistasjon

Dato: 23.11. 2017

Forespørsel om deltakelse i masterstudie

Mitt navn er Emilie Engstrøm. Jeg er masterstudent ved Institutt for pedagogikk på Universitetet i Oslo. I 2017/ 2018 skriver jeg en selvstendig masteravhandling om tema motivasjon. I den forbindelse er jeg så heldig at jeg skal få lov til å komme til dere på politistasjonen [REDACTED] for å snakke med dere om deres tanker rundt motivasjon, endringsprosesser og teknologi. Tittelen på min avhandling er: motivasjon, også gjennom endring. Min foreløpige problemstilling er: Hva motiverer de ansatte for kontinuerlig endring og utvikling i en organisasjon?

Tema

Hovedtema i min avhandling er motivasjon. Jeg har alltid hatt en stor interesse for hvilke faktorer som virker inn på menneskers indre driv. Når jeg fikk anledning til å fordype meg i en tematikk gjennom masteravhandlingen min var det naturlig for meg å fordype meg i nettopp denne tematikken. Jeg ønsker også å få mer innsikt i menneskers tanker og oppfatning rundt kontinuerlig endring og utvikling og hvordan dette påvirker deres arbeidshverdag.

Jeg må påpeke at jeg ikke skal undersøke utøvd praksis, men de ansattes egenoppfatning.

Intervjuer

For å gjøre dette skal jeg gjennomføre en kvalitativ studie hvor jeg bruker intervju som metode. Jeg skal gjennomføre totalt 10 intervjuer hos dere, 5 med ansatte med administrativt ansvar og 5 med ansatte uten administrativt ansvar. Alle de 10 informantene skal gjennomføre et intervju hver på ca 45 minutter. Intervjuene vil bli gjennomført i januar 2018.

Intervjuene vil bli tatt opp på bånd og deretter transkribert. Opptakene slettes så fort intervjuene er transkribert ferdig. Det er bare jeg som har tilgang til de transkriberte intervjuene. Disse transkripsjonene vil bli lagret i henhold til NSD- norsk senter for forskningsdata sine retningslinjer.

Personvern og etikk

Prosjektet mitt er godkjent av NSD- norsk senter for forskningsdata. Jeg følger deres strenge krav om personvern og anonymisering. Dette gjelder både den enkelte ansatte og arbeidsplassen.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Ingen direkte personidentifiserende opplysninger vil bli samlet inn. Mulige personvernidentifiserende opplysninger vil bli ekskludert

fra avhandlingen, både av hensyn til hver enkelt informants personvern men også anonymisering ovenfor kolleger og andre på arbeidsplassen.

Transkripsjonen av intervjuene vil bli slettet etter prosjektets slutt.

Deltakelse i forskningsprosjektet

Deltakelse i min studie vil kunne bidra med innsikt og kunnskap om de ansattes motivasjon for endring og utvikling. Jeg håper å kunne belyse noen sentrale elementer om hva som fremmer og hemmer de ansattes motivasjon gjennom og under slike endringsprosesser. Samtidig vil jeg undersøke om det finnes noen ulikheter i oppfatningene rundt disse spørsmålene på tvers av ansatte med ulike roller i bedriften/organisasjonen.

Godkjennelse til deltakelse i forskningsprosjektet gis muntlig under intervjuet. Dersom du skulle ønske å trekke deg fra studien kan dette gjøres frem til 1.5.2018. Trekk fra deltakelse i studien krever ingen begrunnelse. Eventuelle begrensinger eller premisser du måtte ønske fra deg som informant kan gis muntlig under intervjuets gjennomføring.

Med hilsen
Emilie Engstrøm
Masterstudent ved Universitetet i Oslo
emilieen@student.uv.uio.no



E-post: emilieen@student.uv.uio.no
www.uio.no