



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

EXECUTIVE MBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

«Supporting organizational change through a focus on change readiness»

FORFATTER(E)		VEILEDER:
Kandidatnummer: 790472	Navn: Rolf Atle Seloter	
		Rune Todnem By

Innhold

Sammendrag	1
1. Introduksjon	2
1.1. Bakgrunn og hensikt	2
1.2. Studiens forskningsspørsmål	4
1.3. Ekstern og intern kontekst	6
2. Teori.....	8
2.1. Organisasjonsendringer og endringsklarhet	8
2.2. Endringsklarhet som suksessfaktor for vellykket endring.....	12
2.3. Innflytelsesfaktorer og modell for vurdering av organisasjonens endringsklarhet	14
2.4. Måling av endringsklarhet	16
2.5. Ledelse og strategier for påvirkning av endringsberedskap.....	17
2.6. Tillit til ledelse	20
3. Metode	20
3.1. Forskningsparadigme og design.....	21
3.2. Forskningsmetode, argumentasjon og metodikk.....	22
3.3. Datainnsamling	24
3.4. Analyse.....	26
3.5. Validitet og reliabilitet	27
3.6. Etske spørsmål og sensitivitet	29
3.7. Refleksjoner på utfordringer.....	30
4. Funn og diskusjon	31
4.1. Score for endringsklarhet i Sør-vest Politidistrikt	32
4.2. Faktorer som påvirker endringsklarheten signifikant	36
4.2.1.Tidligere erfaringer med endringer i organisasjonen	36
4.2.2. Pålitelig ledelse og endringsagenter	37
4.2.3.Analyser av endringsklarhet relatert til modellen	39
4.3. Endringsmotstand og endringstretthet.....	41
4.4. Endringsvisjon og samfunnsoppdrag	43
4.5. Åpenhet for endring.....	44
5. Konklusjon og anbefaling.....	45
5.1. Konklusjon og hovedanbefalinger.....	46
5.2. Anbefaling 1: Aktiv styring av endringsprosessen og bruk av RtC score	47
5.3. Anbefaling 2: Bygge endringskapasitet som organisatorisk kapabilitet.....	49
5.4. Anbefaling 3: Aktiv bruk av innflytelsesstrategier, organisasjonens kompetanse og kapasitet for å få til endring	51
5.5. Oppsummerte anbefalinger	54
6. Refleksjon på læring	55
7. Vedlegg	65

Oppgaven er skrevet som en del av et Executive master program ved Universitetet i Stavanger, våren 2019. Programmet er rettet mot studenter med erfaring fra arbeidslivet, og dermed er mitt ønske med oppgaven å formidle innsikt som kan bli brukt i praksis av Sør-vest Politidistrikt. For å øke nytteverdien for mottakergruppen er oppgaven skrevet på norsk, og det er forsøkt å ha en folkelig stil og tone.

Arbeidet med oppgaven har vært mer krevende enn jeg hadde forestilt meg, og dermed ønsker jeg å rette en takk til alle som har bidratt inn i prosessen. Først vil jeg gjerne få takke Sør-vest Politidistrikt v/ Seksjonsleder HR Truls Wessel for å ha latt meg skrive denne oppgaven og tålmodig svart på mine spørsmål underveis i prosessen. En stor takk til de ansatte som har svart på spørreundersøkelsen, og tatt seg tid til å skrive utfyllende og gode refleksjoner i fritekst. Dette har vært av uvurderlig verdi og skapt en god innsikt for mer treffsikkert å kunne trekke konklusjoner og analyser. En stor takk til Markedsføringshuset AS i Stavanger v/ Trygve Forgaard og Mari- Linn Hole Bergerud i forbindelse med innsamling av data og programmering av spørreundersøkelsen.

Takk til veileder Professor Rune Todnem By for stort engasjement rundt temaet, støtte og input underveis i prosessen. Sist men ikke minst vil jeg takke min kunnskapsrike kone for uvurderlige bidrag i prosessen.

Stavanger, 25.05.19

Rolf Atle Seloter

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å måle endringsklarheten i Sør-vest politidistrikt. Til dette er det benyttet et spørreskjema hentet fra Cawsey et al., 2016. Undersøkelsen ble sendt ut til politidistriktets ca. 1200 ansatte pr. e-post i løpet av mars 2019. Besvarelsen av undersøkelsens 36 spørsmål ender opp i en score, som tilkjennegir om organisasjonen er klar for endring. Målet er at oppgavens litteratur og henvisninger skal si noe om årsaker og sammenhenger for hvorfor resultatet ble som den ble, samtidig med å gi ledelsen et redskap til å få vurdert organisasjonens totale beredskap for endring. Oppgaven redegjør for hva som driver og fremmer endringsklarhet på organisatorisk nivå for å øke sannsynligheten for en vellykket implementering av endringer. Ønsket har vært er å ha en praktisk inngang til undersøkelsen slik at forskningen oppleves som relevant og aksjonsorientert for ledere og medarbeidere i politiet. Respondentene har med sine kommentarer i oppgavens fritekstfelt gitt et godt innblikk i hvordan situasjonen i politidistriktet oppleves fra innsiden. Dette har sammen med funnene i forskningen støttet opp om hverandre, og dermed gitt en rikere analyse. Resultatene er også sett opp imot tidligere forskning, og på bakgrunn av samlede vurderinger gir oppgaven anbefalinger for hvordan en kan arbeide videre med å styrke endringsklarheten for å oppnå organisasjonens mål, og samtidig ivareta en god arbeidsplass med motiverte ansatte. I oppgaven er det lagt vekt på leders ansvar i endringsprosesser, og viktigheten av tydelig ledelse som inngir tillit. Ledelse handler ikke bare om lojalitet til beslutninger og støtte, men også evnen til aktivt iverksette, stå i og håndtere endringer. Videre tar oppgaven også for seg kommunikasjon, og hvordan god kommunikasjon, hvor en redegjør for oppnåelser og felles suksess historier, skaper begeistring og samhold som igjen påvirker endringsklarhet.

1. Introduksjon

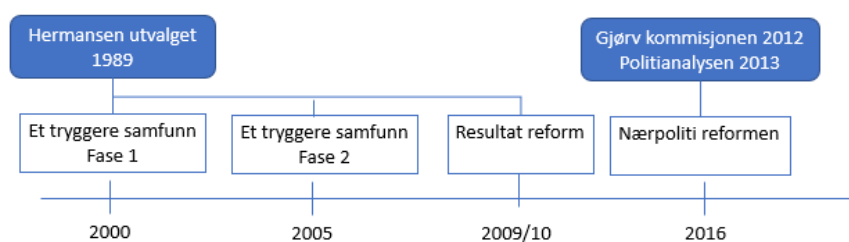
Organisasjoner i dag opplever økning i endringstakt, kompleksitet og at endringene er vanskeligere å forutse. Enten endringen trigges av eksterne eller interne krefter, har endring blitt mer mangesidig, og opptrer i forskjellig størrelse, kraft og form, og vellykket endringshåndtering blir dermed en kritisk faktor for alle organisasjoner for å levere sine mål under dagens turbulente omgivelser. Politiet som organisasjon er ikke beskyttet for disse eksterne endringskravene, samtidig som de er underlagt sterk styring og kontroll fra øverste myndigheter med krav til jevnlig implementering av nye endringsreformer rundt hvert 5 år. I en slik endringskontekst anses det som vesentlig å etablere en organisasjon som er endringsklar, det vil si evner å implementere så vel større som mindre endringer på en effektiv måte slik at den når sine målsettinger. Oppgaven tar utgangspunkt i å undersøke hvor endringsklar Sør-vest Politidistrikt er målt på Readiness to Change score av Cawsey et al., 2016 for å kunne forstå hva som påvirker endringsklarheten og dermed gi bidrag og anbefalinger til å styrke og opprettholde en høy endringsberedskap.

1.1. Bakgrunn og hensikt

For å kunne løse sitt oppdrag på en effektiv måte har organisasjoner alltid måtte tilpasse seg den konteksten som de opererer i. En av hovedutfordringene som dagens organisasjoner står overfor, er å være tilpasnings- og endringsdyktige til et samfunn som er i konstant endring for å effektivt utføre sin hensikt, og det i et stadig høyere tempo (NOU 2013: 09, 2013; Yilmaz, 2013; Elving; 2005). På grunn av de stadig endrede rammebetingelser er organisasjoner dermed under press for å implementere endringer i strategi, struktur, prosesser og kultur. Selv om samfunnet alltid har vært under konstant endring og utvikling, er det nye at kompleksiteten økes gjennom endringshastigheten. Dette representerer uten tvil en stor utfordring for mange virksomheter. «Kompleksiteten i omgivelsene har for mange ført til en tilstand som blant annet er kalt hyperturbulens (Meyer et al. 1993), det vil si at kravene til endring overstiger tilpasningsevnen» (Kongsvik, 2006 side1). For å utvikle og tilpasse seg har organisasjoner behov for å være bevisst hvordan de implementerer hensiktsmessige endringer som støttes av sine ansatte. Selv om organisatoriske endringer ofte er lederstyrt, er det gjennom at medarbeidere individuelt og kollektivt gjør noe som er annerledes som fører til et nytt resultat i arbeidshverdagen, at endringer skjer (Hennestad & Revang, 2006). Deres endringsmotivasjon er dermed en viktig driver for en vellykket gjennomføring (Burnes & Jackson, 2011; Armenakis et al., 2009; Rafferty & Simons, 2006), og motsatt kan motstand mot endringer fra medarbeidere være en stor hindring i endringsløp (Kotter & Schlesinger, 1979; Cawsey et.al.,2016). I dette perspektivet blir det viktig både å forstå hva som påvirker organisatorisk endringsklarhet, og det som motiverer medarbeidere for endring for å oppnå deres støtte, motivasjon og tilslutning

til endringen. Oppgaven ønsker å undersøke endringsklarheten til Sør-Vest Politidistrikt ved å måle underliggende dimensjoner som påvirker endringsklarheten, blant de ansatte. Dimensjonene er tidligere erfaringer med endring, lederstøtte, pålitelig ledelse og endringsagenter, åpenhet for endring, belønningssystemer og målinger av endring.

Politiet er underlagt et endringstrykk fra eksterne faktorer som beskrives nærmere i kapittel 1.3. Oppsummert stiller endringsdriverne Politiet overfor et gap mellom eksisterende kapabiliteter og nye behov. Den høye endringstakten i teknologisk utvikling og i brukernes atferd vil være en stor utfordring i årene fremover. Det betyr ikke nødvendigvis at man må jobbe raskere, men man må utvikle organisasjonens evne til å levere tjenester raskere, endre seg raskere, utnytte mulighetsrom og respondere på omgivelsene raskere. I tillegg til krav om endring fra eksterne faktorer er organisasjonen underlagt rammebetingelser med en sterk politisk styring, med årlig endrede krav og prioriteringer i forbindelse med tildeling av budsjett. Endringskravet til Politiet som organisasjon har bred politisk forankring i Stortinget, der hovedfokus er at de må tilpasse seg endringer i samfunnet, og forsøke å finne nye metoder for å bekjempe og forebygge kriminalitet. For å møte disse utfordringene, har ulike politireformer og modeller blitt utviklet og implementert så vel i inn- som i utland. Som oversikten nedenfor viser har disse reformene kommet jevnt de siste årene. Selv om de overordnede målene er å skape et tryggere samfunn, viser det seg ved nærmere undersøkelser at den røde tråden i samtlige norske reformer er et økende internt krav til effektivitet i kombinasjon med et sterkt behov for styring og kontroll fra sentrale myndigheter (se vedlegg 1).



Figur 1: Oversikt over norske Politireformer fra 2000

Politiet står nå midt i en endringsprosess, Nærpolitireformen, som ble innført i 2016. Hovedmålet for reformen er å etablere et samlet politi som er rustet for å møte fremtidens utfordringer. «Nærpolitireformen er delt i en strukturert reform hvor antall politidistrikt er redusert fra 27 til 12, og en kvalitetsreform for utvikling av kunnskapsbaserte polititjenester»

(Filstad og Karp, 2018 s 5). Det har vært mye debatt om effektiviteten og begrunnelsen bak endringsinitiativene i Politiet, og særlig relatert til Nærpolitireformen (Yilmaz, 2013). Nærpolitireformen som endringsinitiativ er i seg selv svært omfattende. Den skisserer 6 effektmål, og innebærer dypgående endringer innen maktgrunnlag, organisering og samarbeid med andre samfunnsaktører, arbeidsformer og digitalisering, kultur, holdninger og ledelse (vedlegg 2). Målet er en mer kompetent ledelse, åpenhet, kunnskapsdeling, erfaringslæring, samarbeid, belønning/sanksjoner og endring av kultur for å lykkes i utviklingen av et fremtidsrettet og kunnskapsbasert politi (Filstad & Karp, 2018).

Sør-vest politidistrikt dekker 26 kommuner i Rogaland, fem kommuner i Hordaland og en i Vest-Agder fylke. Distriktet har en politidekning på 1,58 pr. 1000 innbygger mot et landsgjennomsnitt på 1,71 (Kilde: Politidirektoratet). Målet er å komme opp på en politidekning på 2% pr 1000 innbyggere som er i overkant eller på linje med politidekningen i Norden (Politiets årsrapport 2016). Politidistriktet har ca. 1200 ansatte totalt, med et budsjett på 1044 MNOK i 2018, og et vedtatt budsjett for 2019 1097 MNOK, dvs. en økning på 5,1% fra 2018 (Politidirektoratet). Utgifter til lønn, arbeidsgiver avgift og husleie (bundne utgifter) utgjør mellom 86-92 % av politidistriktenes driftsbudsjett (Politiets årsrapport, 2016).

1.2.Studiens forskningsspørsmål

Dagens syn på organisatorisk endring er sett på som mer kompleks med et økt fokus på drivere, der motivasjon for forandring og særlig endringsklarhet sees på som en sentral faktor for å få til en vellykket endring (Burnes & Jackson, 2011; Armenakis et al., 2009; Rafferty & Simons, 2006). Endringsklarhet blir dermed en viktig driver for endringssuksess, og det å ha endringsklarhet i organisasjonen blir sett på som en avgjørende forutsetning for i det hele tatt å kunne implementere endringer (By, 2007; Armenakis et al., 1993, Oreg, Vakola & Armenakis, 2011; Vakola, 2014). Det å skape en organisasjon som er mottakelig for endring har vist seg å være like viktig i offentlig som privat sektor (Cawsey et al., 2016).

Oppgavens forskningsmål er å undersøke hvor høy endringsklarheten er målt på Readiness to change (RtC) score i Sør-vest Politidistrikt, identifisere faktorer som særlig påvirker denne og gjennom analyser gi ledelsen anbefalinger til å styrke endringsklarheten. Dette for å få en endringsdyktig organisasjon som er i stand til å håndtere større og mindre endringer effektivt og er tilpasset de omgivelsene den opererer i.

Spørreundersøkelsen har en teoretisk forankring¹ (Cawsey et al., 2016:108-110), og består av 36 spørsmål fordelt på 6 dimensjoner som har vist å ha påvirkning på endringsklarhet. I oppgaven er det valgt å oversette «change readiness» til norsk med begrepene endringsberedskap og endringsklarhet. Begrepet innebærer både tro, holdninger og intensjoner², og blir det i norsk praksis ofte referert til som individets endringsmotivasjon, «evne og vilje» og organisasjonens endringsevne. Utgangspunktet for organisasjonsendring som er valgt i denne oppgaven er definisjonen av organisasjonsendring der målet er å forbedre organisasjonens effektivitet for derigjennom å øke verdiskapningen for «those they serve» (Cawsey, 2016).

Modellen som oppgaven tar utgangspunkt i for analysen er fra Armenakis et al., (1993) og Armenakis & Harris, (2002) som har identifisert 5 nøkkelfaktorer som påvirker endringsberedskap, og gir anbefalinger til hvordan ledere og endringsagenter kan påvirke faktorene for å få til en vellykket varig organisasjonsendring. Basert på dette rammeverket er hensikten å kunne gi innsikt i og anbefalinger til hvordan Sør-vest Politidistrikt kan håndtere endringer på en hensiktsmessig og effektiv måte. Målingen kan gi ledelsen i politidistriktet et verktøy for å identifisere hvor klare medarbeidere er for endring, og til å identifisere eventuelle gap som eksisterer mellom sine egne forventninger og medarbeidernes. Videre ønsker oppgaven å analysere om det finnes sammenhenger mellom den målte scoren og de underliggende dimensjonene eller variabler som påvirker endringsklarheten i Sør-vest Politidistrikt i særlig grad. Dette for å kunne gi anbefalinger om hvilke faktorer man bør påvirke for å få medarbeiderne villige til å akseptere og implementere de pågående og planlagte endringer. Samtidig vil oppgaven med utgangspunkt i modellen belyse strategier for å påvirke endringsklarhet som visjonen for endring, kommunikasjon og involvering for å kunne gi relevante anbefalinger til veien videre.

Endringsklarheten i Sør-vest Politidistrikt må sees med bakgrunn i ytre og indre kontekstuelle rammer for å forstå påvirkningsfaktorer og dermed kunne vurdere hensiktsmessige tiltak. Endringsklarhet kan bli påvirket av flere forhold i tillegg til de eksterne omgivelsene, eksempelvis innholdet, det vil si hva som endres, selve endringsprosessen, de individuelle attributtene til de som skal endre seg og den interne konteksten som endringen opptrer under

¹ Undersøkelsen er basert på følgende forskningsbidrag: Stewart "Rate your readiness to change" scale, Fortune, Feb 7, 1994, p 106-110; Holt, D. "Readiness for change: the development of a scale", Organization Development Abstracts, Academy of Management Proceedings, 2002; Judge, W., & T. Douglas, "Organizational change capacity: the systematic development of a scale", Journal of Organizational Change Management, Vol.22, #6, 2009, 635-649.

² Basert på definisjon fra Armenakis et al., 1993 side 681

og samspillet mellom disse (Holt et. Al, 2007). Dermed danner innhenting av relevant teori, tidligere undersøkelser og forskningsarbeid et viktig bakgrunnsteppe for tolkingen av resultatene av RtC score, og relevante funn.

1.3. Ekstern og intern kontekst

Konteksten kan påvirke så vel organisasjonens endringsevne, kultur, ledelse og medarbeidermotivasjon. Dette fører til at organisasjonsutvikling og endring i politiet må sees opp mot den konteksten de opererer under, og i lys av de eksterne krav og føringer de er underlagt. Behovet for endring kan skyldes så vel eksterne som interne faktorer, og en sameksistens mellom disse. Politiet som organisasjon er ikke skjermet for endringskravene i samfunnet. Nye typer kriminalitet, åpnere grenser, teknologiske innovasjoner og endring av samfunnets forventninger til et mer serviceorientert, effektivt politi er bare noen av utfordringene som politiorganisasjonene står overfor (POD, 2014, NOU 2013: 09, 2013; Yilmaz, 2013). For Politiet sin del er det særlig teknologiutvikling og digitaliseringen av samfunnet, kombinert med myndighetskrav til effektivitet som er de sterkeste eksterne endringsdriverne.

Digitalisering kan forklares som transformasjonen fra at IT blir sett på som et støttesystem til at det blir en del av hele organisasjonens DNA. Dette betyr at hele «forretningsmodellen», rutiner og prosesser i organisasjonen må endres for å tilpasse seg det eksterne trykket, og utnytte dagens og morgendagens teknologi. Hoved-driverne for digitaliseringen er ifølge Gartner (2017) en eksponentiell vekst i teknologi (kapasitet, funksjonalitet og tilgjengelighet) og digitale verktøy (smarte ting, telefoner, droner, roboter, IoT som endrer samfunnet, kombinert med økte muligheter for dataanalyse (maskinlæring og AI). Utvikling i teknologi og data stiller ikke bare organisasjonen overfor trusler, men gir også Politiet et mulighetsrom for effektivisering og nyutvikling av prosesser og metoder for å løse sitt samfunnsoppdrag. En raskere adaptjonsrate av teknologi tett knyttet til endring i innbyggernes atferd der majoriteten av innbyggerne anses som «digitale» (KS FOU prosjekt nr. 174031), påvirker nye måter å gjøre ting på som setter standarden for brukeropplevelsene, ansattopplevelsen, organisasjonens prosesser, kunnskapsbehov, koordinering/samhandling, innovasjonstakt, og organisering. Digitalisering bringer med seg endrede samfunns og brukerkrav, med forventning til Politiet om økt tilgjengelighet, enkel brukeropplevelse og rask respons. I forlengelsen endrer samfunnets trusselbilde seg gjennom digitaliseringen med nye former for digital kriminalitet (hacking,

identitetstyverier, svindel, spredning av virus), økt sårbarhet (digital integritetskrenkelse og vold, datamanipulasjon, datalekkasje), samt åpnere og utydelige grenser (grenseoverskridende fysiske kriminelle nettverk, digital kriminalitet). I det voksende digitale rommet for kriminalitetsutøvelse kan nye former for trakassering, tvang, trusler og overgrep utspille seg (Sæthre et al.,2018). Kriminelle får tilgang til skjulte møteplasser for samhandling, utveksling av tjenester, og kriminelle aktiviteter. Nye metoder for angrep på identitet, verdighet og troverdighet i sosiale medier kan i mange tilfeller anses som angrep på vernet av personlig frihet og fred og sorterer da under voldskriminalitet (Sæthre et al., 2018). I det digitale rommet blir også rettsprinsippene om personvern utfordret av prinsippet av ytringsfrihet. Politiet stilles dermed overfor sosial uorden uttrykt både på digitale arenaer og i de geografiske enhetene, når de skal løse sitt samfunnsoppdrag.

Politiet er underlagt sterk politisk styring og har politisk myndighet som øverste styringsorgan. Beslutningsprosessene i Politiet er til en stor grad sentralisert, noe som ifølge By, et al., (2008) er et verdensomspennende fenomen i offentlig sektor. Selv om trenden i offentlig sektor er at de ønsker å lære av privat virksomhet, er ikke organisasjonsstrukturen tilsvarende endret. Politiet har en byråkratisk organisasjonsform som bygger på arbeidsdeling og spesialisering, og blir styrt gjennom hierarki, regler og rutiner. I en organisasjon med hierarki vil kommandoer og instruksjoner som regel komme fra oven, og følge gjennom en nedadgående informasjonsflyt. Informasjonen som går oppover vil ofte være rapporter og saksopplysninger. Særlig fremkommer det at Politiet er underlagt et omfattende måleregime. Selv om det er høy lojalitet til leveransekravene i målingen, har målstyringen liten legitimitet og tillit i organisasjonen (Filstad & Karp, 2018). Måleindikatorene og prioriteringer er i en stor grad sentralt styrt og standardisert, det vil si at det legges i liten grad opp til lokale tilpasninger. Større offentlige organisasjoner som Politiet kjennetegnes ofte av å ha en kompleks struktur, noe som betyr flere nivåer, mange enheter på hvert nivå og mange koblinger vertikalt og horisontalt. Kompleksitet kan bidra til fragmentering i form av koordineringsproblemer og utvikling av subkulturer. Politianalysen (NOU 2013: 09, 2013) viser til at det er både kulturelle forskjeller mellom politidistriktene, samt problemer med samordning på tvers av politiorganisasjonens ulike nivåer. Det er flere analyser som er gjort av kulturen i Politiet, og hvordan den skiller seg ut i forhold til andre organisasjonskulturer (Lofthus, 2010; Lone et al, 2017). Politiets kultur karakteriseres med; en sterk «sense of mission», mistenksomhet, intern solidaritet og pragmatisme som er dannet gjennom yrket (Lofthus, 2010).

2. Teori

For å kunne tolke og beskrive de faktorene som støtter endringsklarhet gir relevant teori og forskning oss dybdeinnsikt og forståelse av organisasjonsendringer, fenomenet endringsklarhet, hvorfor dette er viktig, hva som påvirker endringsklarhet og viktige årsakssammenhenger samt hypoteser som det er mulig å etterprøve. Endringsklarhet er et fenomen som kan måles på flere nivå og påvirkes av flere faktorer. I denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i definisjonen og modellen til Armenakis et al., (1993) og Armenakis & Harris, (2002) for å utforske hva som påvirker endringsklarhet og hvordan endringsinitiativ kan bli mest mulig vellykket med vedvarende resultater. Gjennom måling av endringsklarhet kan mønster bli identifisert for å forstå medarbeideres holdninger til endringen og faktorer som kan påvirke dannelsen av positive eller negative reaksjoner på endring. Samtidig gir innsikt i organisasjonsendringer, leders rolle i disse og begrepet endringskapasitet nyttig bakgrunnsteppe for den videre analysen. Det teoretiske grunnlaget i modellen gir også veiledning til nyttige påvirkningsstrategier for å påvirke endringsklarheten i positiv retning. Endringsklarhet anes som en viktig kapabilitet for at organisasjoner skal kunne tilpasse seg den konteksten de opererer under i dag med stadige endringer som opptrer i et raskere tempo.

2.1.Organisasjonsendringer og endringsklarhet

Det kan hevdes at alle organisasjoner gjennomgår endringer, og at endringer er fast tilstedeværende i organisasjonenes utvikling (Burns, 2004 i By, 2005). Selv om endringer karakteriseres som «nye normaltilstanden» (Jørgensen, Qwen og Neus, 2008) går skillet i litteraturen mer på frekvens, hvordan den oppstår og hvor omfattende den er (By, 2005).

Change characterized by rate of occurrence (By, 2005)	Change characterized by how it comes about (Burnes, 1996; Senior, 2002)	Change characterized by scale (Dunphy and Stace, 1993)
Discontinuous change	Planned change	Fine-tuning
Incremental change	Emergent change	Incremental adjustment
Bumpy incremental change		Modular transformation
Continuous change		Corporate transformation
Bumpy continuous change		

Figur 2: Tre kategorier av organisatorisk endring (Kilde: By, 2005)

Med utgangspunkt i hvordan endring oppstår er det to hovedretninger for organisasjonsendringer som det synes å være enighet om; planlagt (planned) og fremvoksende (emergent) endring (Burns, 2004, 2009, Van der Voet, Groeneveld & Kuipers 2013 i Kværen,

2019, Bamford og Forrester, 2003). Der fremvoksende endring tar utgangspunkt i at endring er en kontinuerlig, uavsluttet og uforutsigbar prosess for å innrette og gjeninnrette en organisasjon til sine endrede omgivelser, tar planlagt endring utgangspunkt i en bevisst styring av organisasjonen i en bestemt retning. Modell for planlagt endring ble først introdusert av Kurt Lewin (1947). Modellen er en trefasemodell der man i første fase unfreeze – frigjør seg fra eksisterende situasjon, i andre fase gjennomfører endring til nytt nivå (move) og deretter institusjonaliserer situasjonen på dette nivået (refreeze). Den sentrale tanken er at grupper og organisasjoner må gjennomgå faser for å bevege seg fra en situasjon som man ikke er tilfreds med, til en ny ønsket situasjon. Denne modellen utgjør opphavet til det meste av modeller og litteratur om planlagt eller diskontinuerlig endring (Hendry, 1996, Burns, 2004), og senere trefasemodeller som er utarbeidet, baserer seg dermed på det samme underliggende konsept (i.e. Tichy & Devanna, 1987 og Schein, 2004). Det samme gjelder for n-stegsmodeller for endring som andre forskere har utarbeidet (i.e. Kotter, 95, Kanter, 92, Galpin, 96, Judson, 91). Begrepet endringsklarhet tar ofte utgangspunkt i første fase av Lewins modell, og i en erkjennelse av et endringsbehov der det eksisterer et gap mellom nåværende tilstand og en ønsket fremtidig tilstand. Basert på disse stegene har forskere forsøkt å foreslå tiltak som kan gjennomføres av ledere og endringsagenter for å bevege organisasjonen gjennom fasene. En av hovedutfordringene for en vellykket endring er nettopp hvordan endringsagenten kan «tine» den eksisterende nåsituasjonen, og øke endringsklarheten (Drenzky, Egold & Dick, 2012). På tross for forskjellige fase og stegbenevnelser, identifiseres de første fasene i de fleste modellene som viktige for å skape endringsberedskap som forutsetning for en vellykket endring, og inkluderer alle et eller flere steg relatert til å skape endringsklarhet. Eksempelvis omhandler de fire første endringstrinnene i Kotter, (1995) sin modell det som må skje før endringen implementeres dvs. skape endringsberedskap, og Kanters (1992) modell har tilsvarende fire faser. Disse stegene relatert til «opptinningsfasen» handler primært om å stimulere endringsberedskap gjennom å skape aksept for at endring er nødvendig (sense of urgency, diagnose, identifisere og kommunisere gap mellom uønsket nåsituasjon og fremtidig situasjon), og skape tro på en fremtidsvisjon og retning som virker bedre enn nåtilstanden (skape en visjon og aksept som motiverer for endring). Viktigheten poengteres av Schein (1979, sitert i Armenakis et al. 1993) som argumenterer for at mange endringsinitiativ ender med motstand eller feiler fordi en effektiv «unfreezing» prosess er ikke foretatt før man implementerer endringer. Selv om endringsklarhet ofte tar utgangspunkt i den initielle fasen i planlagte endringer, kan det samtidig være et viktig verktøy for å forstå bakgrunnen for eventuell motstand og øke fremdrift i «move» fasen, eller bygge og opprettholde høy endringsberedskap

som en organisatorisk kapabilitet. By, 2007 foreslår at endringsberedskap bør være en del av organisasjonen kultur og struktur, heller enn at det bare blir implementert gjennom et spesifikt endringsprogram slik det foreslås av Armenakis et al, (1993); Armenakis & Harris, (2002). I forlengelsen av dette argumenteres det for skillet mellom kontinuerlig organisasjonsendring og kontinuerlig endringsledelse (By, 2007). Der det med støtte i forskning hevdes at det viktigste er ikke å være konform i forhold til endringsstrategier som skissert i figur 2, men å levere på organisasjonens målsettinger og mål. Dermed anses det å være to alternative tilnærminger til endringsledelse, den bevisste og den ubevisste. Der den bevisste strategien handler om kontinuerlig å være bevisst, proaktiv, drevet av valg og beslutninger, handler den ubevisste om å være ad-hoc, reaktiv og drevet av organisatoriske kriser, angst og tilfeldigheter (By, 2007). En slik tilnærming støttes blant annet av Drucker, 1999 som mener at det ikke er nok for ledere å endre organisasjonen for å tilpasse seg omgivelsene, kravene til ledere og lederskap er at man må være proaktive i forkant av begivenhetene. Videre har flere forskere av organisatorisk endringskapasitet (Organizational Change Capacity) vist viktigheten av organisasjonens kapasitet til å institusjonalisere og håndtere endring på en jevnlig basis for å være endringsdyktig i dagens kontekst. Det er videre påvist sammenhenger mellom endringskapasitet og evnen til å implementere multiple endringsinitiativ samt tidligere erfaringer med endringer (Heckmann et al., 2015). Selv om det ikke finnes en ensartet definisjon av begrepet endringskapasitet er det mest hensiktsmessig i denne oppgaven å ta utgangspunkt i to retninger: Den ene er definisjonen til Meyer & Stensaker, (2011 side 4) der endringskapasitet beskrives som «en organisasjons evne til å gjennomføre multiple endringer til minimum kostnad på lang sikt». Her legges det fokus på evnen til å håndtere operasjonelle oppgaver samtidig med større planlagte endringer. Den andre retningen er evnen til å håndtere løpende endringer, innovasjon og fornying gjennom utvikling av eksempelvis dynamiske kapabiliteter som en del av organisasjonen kultur og struktur med kontinuerlig endringsledelse og høy grad av endringsberedskap (By, 2007). Dynamiske kapabiliteter handler om bedrifters håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer, og setter søkelyset på hvordan man skaper mekanismer og prosesser som tilpasser bedriften til endringer. By (2007) finner i sin forskning støtte for at det å bygge opp en organisatorisk kultur og struktur som understøtter kontinuerlig endringsledelse og en høy grad av endringsberedskap, det vil si evnen til å implementere endring når og der det er påkrevd, anses som essensielt av ledere. En slik kultur og struktur ville ikke måtte endres kontinuerlig, fordi den ville vært designet for å absorbere endringer (By, 2007). Slik kan en kontinuerlig endringsberedskap bygges for å gjøre organisasjoner i stand til å håndtere så vel konkrete endringsinitiativ som løpende endringer.

Selv om modellforenklingen er nyttig, kan den også begrense vår forståelse av komplekse og dynamiske aspekter som organisasjoner må håndtere i endringsprosesser. Dermed anses de planlagte modellenes svakhet at de ikke vektlegger endringsdynamikken, som gjør endringer komplekse, uforutsigbare og dynamiske (Cawsey et. al, 2016, Bamford & Forrester, 2003; By, 2005). Eksempelvis beskriver Lewin, (1947) viktigheten av at man må bevege seg gjennom alle stegene i riktig rekkefølge for å forhindre endringsmotstand. Imidlertid er hvert steg i fase eller stegmodellene krevende, og Hennestad (2012) påpeker at kilden til hvordan endringer blir mottatt ligger i virksomhetens kultur, noe som fordrer at man ikke alltid klarer å bevege seg fra steg til steg, men heller må bevege seg frem og tilbake. Det kan også hevdes at modellene er «undersosialiserte», det vil si at de ikke har noe begrep om sosialt system og organisasjonskultur (Alvsson og Svenningsson, 2008). En organisasjon er ikke upåvirket av sine omgivelser, og moderne organisasjoner må kontinuerlig endre seg. Selv om Lewin mente at gruppedynamikken aldri var uten endring, blir hovedutfordringen til den planlagte tilnærmingen at den baserer seg på at organisasjoner opererer under mer eller mindre konstante omgivelser, med lave konfliktnivå, og beveger seg planlagt gjennom de forskjellige fasene. Nettopp på grunn av at den ikke hensyn tar endringstempoet i omgivelsene (Bamford & Forrester, 2003; Burnes, 2004, 2009; By, 2005) som skissert i innledningen, kan det stilles spørsmålsteget om den er relevant i dagens «hyperdynamiske» endringsomgivelser. Modeller for fremvoksende endringer derimot tar hensyn til en del av dette ved å fokusere på usikkerheten i eksterne og interne rammebetingelser, noe som kan gjøre dem mer relevante (By, 2005). Påvirkning av eksterne og interne omgivelsefaktorene i endringsprosesser har fått økende bevissthet i endringsteorier, og nyere modeller er introdusert som ivaretar omgivelsefaktorer i økende grad, der man kombinerer både planlagte og fremvoksende tilnæringer som suksessfaktor for endring (i.e. Burnes, 2009).

By (2005) argumenterer for at planlagte og fremvoksende tilnæringer ikke må ses på som hele spennet av endringsmuligheter. Heller bør man ta en kontingens tilnærming, der det ikke finnes «en beste praksis» for alle organisasjoner, men heller en beste måte for hver organisasjon. Dette støttes av Yilmaz (2013) som hevder at politireformen krever en ny tilnærming til organisatorisk endring som er tilpasset Politiets organisasjonskontekst med hensyn til eksterne og interne faktorer. Et viktig element i å oppnå vellykket forandring er å velge den mest hensiktsmessige for den endringssituasjonen, og de omgivelsene som den blir implementert i (Burnes, 2004). Det vil si at hvert forandringsinitiativ bør «skreddersys» for den aktuelle organisasjonen (Yilmaz, 2013). Modellene og rammeverk bør sees på som retningslinjer og

ikke løsninger, men gjør nyttige verktøy for å diskutere implementering av endringer i den norske politiorganisasjonen (Weiner, 2009). På tross av økt fokus på rammebetingelser, er ingen av de modellene vi har undersøkt spesielt utviklet for å håndtere de spesielle vilkårene som Politiet som organisasjon er underlagt.

Oppsummert kan man si at til tross for svakheter foreligger tydelige bevis på at Lewins modell hjelper å forstå hvordan man skal oppnå varig endringsatferd (Burnes, 2005), og Lewins teorier ligger som bakteppe for å forstå endringsklarhet og endringsmotstand (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Burnes 2004).

2.2. Endringsklarhet som suksessfaktor for vellykket endring

En organisasjons evne til å endre seg kan hevdes å være nøkkelfaktor for å overleve og oppnå resultater i dagens kontekst, og en økende andel av litteraturen ser på det å skape endringsklarhet som en sentral faktor for å få til en vellykket endring (Armenakis et al, 1993, Rafferty & Simons, 2006, Vakola, 2013; Weiner, 2009). By, 2007 fant støtte for sammenhengen mellom grad av endringsklarhet, vellykket implementering og endringsledelse («management of change»). Gjennom en undersøkelse der 81,5% av de spurte lederne mente at dersom en organisasjon ikke er klar for endring, vil det eneste sannsynlige utfallet av et endringsforsøk være mislykket (By, 2007).

Endringsklarhet beskrives som villigheten til å støtte endringen, og troen på at endringen vil lykkes (Vakola, 2014 side 196). Armenakis et al. (1993 s. 681) foreslår definisjonen av endringsklarhet som "tro, holdninger og intensjoner om hvorvidt endringer er nødvendige, og organisasjonens evne til å lykkes med å gjennomføre disse endringene". Dermed handler endringsklarhet om å styrke evnen og viljen til endring. Begrepet tar utgangspunkt i en positiv tilnærming til endring der man proaktivt tilrettelegger for endring, og overbeviser endringsmottakerne, i stedet for å vente for å se om motstand opptrer. Endringsklarhet har blitt brukt til å gjenspeile tre forskjellige begreper (1) individuell beredskap til å endre, (2) oppfattet organisatorisk beredskap til å endre og (3) faktisk organisatorisk beredskap til å endre seg (Vakola, 2014; Zhou, Gao, Yang & Zhou, 2005 i Motland, 2018).

På et individuelt nivå refererer endringsklarhet til om hvorvidt en medarbeider har et positivt syn på behovet for endring, og tror at endringen har en positiv påvirkning for dem selv og organisasjonen som helhet (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005 sitert i Rafferty et al., 2013). Dersom villigheten til endring er lav, vil man ifølge Eccles (1994) møte motstand. Endringsklarhet og endringsmotstand er tett knyttet opp mot hverandre. Lewin (1947) foreslo

at endring var et resultat av dynamikken mellom krefter og motkrefter, der endringstiltak enten var å styrke kraften for endring eller svekke motkreftene. For å lykkes med endringsforsøkene er et sentralt tema i forskningen å skape en organisasjon som er klar for endring og hindre endringsmotstand (Armenakis & Fredenberger, 1997, Armenakis et.al, 1993; Burnes, 2004, 2009; Vakola, 2014 i Kværne, 2018). Motstand mot forandring sees på som en hindring for etablering av endringsklarhet (Furst & Cable, 2008), og oppfattes ofte som en automatisk psykologisk og organisatorisk respons på endring, eller forstyrrelsen av nåsituasjonen, og ønsket om å holde omstendighetene konstant (Abdel- Ghany, 2014; Kahneman, Knetsch & Thaler, 1991; Oreg, 2006). En slik motstand kan komme så vel fra ledere som fra medarbeidere. Individuell motstand kan ha sin bakgrunn eller motiv i lav toleranse for endring som redsel for det ukjente, risikoaversjon, motvilje mot usikkerhet og tvetydige endringer i omgivelsene, redsel for mangel på mestring og for å miste kompetanse, misforståelse, mistillit, kynisme og skepsis, og selvsentrert egennytte gjennom mulig tap av makt og incentiver (By, 2018). Motstand til forandring kan ifølge Boleman & Deal, 2007, tolkes i forskjellige rammer, den strukturelle rammen (tap av klarhet og stabilitet, forvirring og kaos) human resource rammen (angst og usikkerhet), politiske rammen (umyndiggjøring, vinnere/tapere) og den symbolske rammen (tap av hensikt og mening, klamring til fortiden). Hennestad og Revang, (2006) hevder at all konkret motstand sannsynligvis er tuftet på en blanding av normativ, politisk og forretningsmessig rasjonalitet. Men motstand kan også være sunn skepsis. Det kan anses som en naturlig og viktig del av endringsprosessen, og bør utnyttes konstruktivt i endringsarbeidet (Hennestad, Verde og Railo, 1990).

På organisatorisk nivå forklares endringsklarhet som organisasjonsmedlemmenes kollektive forpliktelse (commitment) og mestringstro (change efficacy) til å implementere organisatorisk endring (Weiner, 2009). Motstandskrefter kan ha sin bakgrunn i systemkarakteristika, struktur, kontrollsystemer, rutiner og symboler, gruppenormer, makt og politikk, mangel på organisatoriske kapabiliteter og ressurser (By, 2018). Nadler (1981) viser til tre aspekter ved organisasjoner som hver kan skape egne endringsproblemer: Individuer skaper motstandsproblem, uformell organisasjon skaper et maktproblem, og formell organisasjon skaper et kontrollproblem fordi systemer og strukturer er utformet for å sikre en bestemt type verdier og atferd som ved endringer fordrer nye kontrollmekanismer. Endringsklarhet har ofte blitt forstått som en positiv holdning til endring i motsetning til endringsmotstand forstått som negativ holdning til endring (Bouckennooghe, 2010, Rafferty et al. (2013). Dette er i tråd med den tradisjonelle ideen om at holdninger er enten positive eller negative. Imidlertid har

forskning vist at positive og negative holdninger eksisterer sammen (Cacioppo, Gardner, & Berntson, 1997; Liver, Pligt & Wigboldus, 2007).

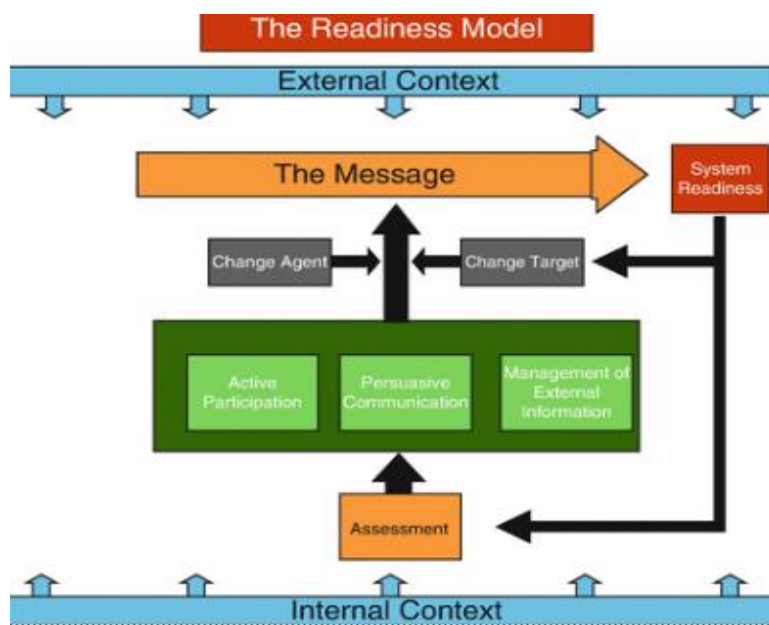
2.3. Innflytelsesfaktorer og modell for vurdering av organisasjonens endringsklarhet

Endringsberedskap eller endringsklarhet påvirkes av flere faktorer, og litteraturen er opptatt av å identifisere og tilrettelegge for disse slik at endringsklarhet kan oppnås. Rafferty et al., 2013 viser til at det som påvirker endringsklarhet er forskjellig på individnivå og gruppe/organisasjonsnivå, og tar utgangspunkt i tre kategorier. Den første er **eksternt organisatorisk press** (eksempelvis gjennom politiske-, regulatoriske-, bransje-, teknologiske- og samfunnsmessige endringer). Den andre kategorien er **intern kontekst** inkluderer involvering, kommunikasjon, prosesser, lederskap. Den tredje kategorien involverer en **individuell analyse** inkludert personlige egenskaper og på gruppenivå, samt gruppesammensetning.

Flere studier viser til at endringsklarhet også påvirkes av tidligere positive erfaringer med endring (Rafferty et al., 2013, Cawsey, 2016; Stewart, 1994), effektiv kommunikasjon (Armenakis, Jugde & Douglas, 2009, Rusly et al., 2014), ledelsestøtte (Armenakis et al., 1993; Jugde & Douglas, 2009 i Cawsey, 2016; Kotter, 95), og tillit til ledelsen (Oreg, 2006; Jugde & Douglas, 2009, Cawsey, 2016). Holt, (2002) fokuserer på at individet har tro på at organisasjonen klarer å endre seg (efficiency), hensiktsmessighet, ledelsestøtte og troen på at endringen er nødvendig (diskrepans). Rusly et al., 2014 fant at økt endringsklarhet blant annet er et resultat av å forstå fordelene av en endring (valens), skape kollektiv forpliktelse (commitment), og hensiktsmessig bruk av kommunikasjon. Cawsey, (2016) som undersøkelsen er hentet fra ser på tidligere erfaringer med endringer, lederstøtte, pålitelig ledelse og endringsagenter, belønningssystemer for endring og måling av endring. I tillegg legges det vekt på organisasjonens *åpenhet for endring* som blant annet beskrives gjennom å ha etablerte mekanismer for å overvåke omgivelsene, ha en intern problemløsningskultur, kreativitet og innovasjon, åpen kultur, konflikthåndtering og endringskapasitet.

En av modellene som ligger til grunn for å forstå og skape endringsklarhet er «the readiness model» av Armenakis et al., (1993); Armenakis & Harris, (2002). Modellen tar utgangspunkt i Lewins tre fasekonsept og ser på organisasjonsendringer som en kontinuerlig prosess med fasene; readiness, adoption og institutionalization. Gjennom omfattende forskningsarbeid over en lang tidsperiode foreslår de faktorer som påvirker endringsklarhet, og hvordan ledere av

endringen kan påvirke denne. Modellen fremhever viktigheten av endringsbudskapet som «både formidler selve endringen, og påvirker følelsene som bestemmer reaksjonene på endringen» (Armenakis & Harris, 2002 s. 169). Modellen beskriver fem oppfatninger som påvirker endringsberedskap. Oppfatningene er diskrepans, hensiktsmessighet, mestringstro, hovedstøtte og valens. Med bakgrunn i at det er endringsleders ansvar å ta de nødvendige steg for å selge inn fordelene ved en organisasjonsendring, foreslås det at endringsbudskapet må adressere disse fem oppfatningene for å kunne øke endringsklarheten (Armenakis et al., 2009). Videre strategier for hvordan endringsbudskapet bør kommuniseres er gjennom aktiv involvering, overbevisende kommunikasjon og håndtering av ekstern informasjon. By, (2007) og By et al., (2008) introduserer implisitt kommunikasjon som en fjerde strategi for å formidle endringsbudskapet.



Figur 3: The readiness model (Kilde: Armenakis et al, 2009)

Diskrepans referer til om man tror at endring er nødvendig, og oppfatter at det er et signifikant gap mellom dagens situasjon og hvordan den burde være. For å kunne være positive til endring må endringsmottakere tro at dette gapet eksisterer, ellers vil de avskrive den som ikke-rasjonell (Armenakis et al., 2009). Bakgrunnen for enhver endring er at nåsituasjonen slik den fremstår i dag ikke er tilfredsstillende, og at etablerte måter ikke lenger fører fram. En slik avkrefling fordrer at man opplever utilfredshet ved situasjonen, men trygghet nok på at det finnes en vei ut av uføret (Schein 2002, 2010). I litteraturen knyttes dette tett opp til begrepet «sense of urgency» for å framheve at det ikke bare handler om krise og viktighet, men at dette oppleves og erkjennes (Kotter 1996, 2008). Forståelsen av endringsbehovet er tett knyttet til å

etablere en visjon for endring (Cawsey, 2016; Armenakis et al., 2009). En forutsetning for å påvirke diskrepans er å skape en endringsvisjon eller hensikt som gir mening slik at den skaper forpliktelse, energi, motivasjon og forståelse for fremtidig situasjon for endringsmottakerne (Kotter, 1995; Kanter, 1992; Galpin, 1996; Armenakis et al., 2009). Når gapet er identifisert eller diagnostisert basert på eksempelvis rotårsaksanalyser, må det besluttes hvilke endringstiltak som skal implementeres. **Hensiktsmessighet** handler om troen på at de spesifikke endringstiltak som er utarbeidet for å tette gapet er riktige og hensiktsmessige i situasjonen. Det fremheves i litteraturen viktigheten av en riktig diagnose som kurerer rotårsaker og ikke bare symptomer, for at tiltakene skal bli riktige, bidra i rett retning og oppfattes som hensiktsmessige av individene som skal gjennomgå endringen. Her advares det mot å kaste seg på «trender» (Armenakis et al., 2009). Dersom systematisk og grundig analyse utelates kan en endringsagent aldri vite om det som virker i en organisasjon, også er hensiktsmessig i deres egen organisasjon (Armenakis et al., 2009). En riktig diagnose er også viktig i forhold til å skape **mestringstro (efficacy)** som beskriver troen på at endringsmottakeren og organisasjonen kan implementere endringen vellykket. Troen på at man har de riktige kapabilitetene, og endingskapasitet til å gjennomføre. Større organisasjonsendringer krever mye kapasitet i form av interne beslutninger og aktiviteter, eksempelvis planlegging, informasjon, opplæring, implementering, oppfølging og evaluering. Disse aktivitetene kommer i tillegg til den daglige operasjonen, og man risikerer at det går ut over denne, dersom ledelsen ikke klarer å finne en balanse mellom ressurser som kreves i endringsprosessen og i det daglige virke. **Hovedstøtte** handler om man oppfatter at de formelle lederne (endringsagenter og uformelle ledere «opinionsledere») i en organisasjon er dedikert til en vellykket endring (Armenakis et al., 2009). Flere forskere fremhever ledelsen som en kritisk suksessfaktor for endring. Dersom lederne støtter endringen, har tillit i organisasjonen og definerer sin suksess opp mot endringsinitiativet vil organisasjonen sannsynligvis være mer mottakelig for endring (Cawsey, 2016). Den siste faktoren som må være tilstede for å være klar for endringen er **valens** som reflekterer oppfatningen om at endringen er nyttig eller at det er noe fordelaktig i den for endringsmottakeren.

2.4. Måling av endringsklarhet

Målinger av endringsklarhet knyttes ofte til den første fasen av planlagte endringer. Allikevel kan man ved å måle endringsklarheten under selve endringen (move fasen) identifisere gap mellom forventninger, underliggende motiver for motstand forstås, og gjennom dette sette inn korrigerende tiltak. Samtidig kan måling av endringsklarhet si noe om organisasjonens og

individets evne til kontinuerlig endring og omstilling i form av en endringsberedskap. Utfordringen i forhold til målinger av endringsklarhet har vist seg å være mangel på forskning, samt pålitelige og gyldige målinger av endringsklarhet så vel på individ og organisasjonsnivå (Holt et. al, 2007; Weiner et. Al., 2008). De fleste målinger av endringsklarhet differensierer ikke mellom individuell og organisatorisk endringsklarhet (Vakola, 2014), selv om noen av de seneste konseptualiseringer innehar dette skillet (e.g. Holt og Vardaman, 2013; Stevens, 2013; Wheland-Barry, Gordon & Higgings, 2003). Ideen om endrings klarhet ser ut til å være en ganske intuitiv og tiltalende; at enkeltpersoner er mer sannsynlig å delta i og støtte forandring som de er klare til. Men endringsklarhet er også et komplekst konsept som ser ut til å ha flere dimensjoner, og opererer på ulike organisasjonsnivåer. Det kan derfor være vanskelig å gi konkrete anbefalinger ut fra målingene uten en god kjennskap til organisasjonskonteksten. Rafferty et al. (2013) hevder at det er viktig å forstå implikasjonene av endringsklarhet så vel på individuelt som organisatorisk nivå. I tillegg argumenteres det for viktigheten av å vurdere holdningsendringer i forhold til så vel kognitive (mentale funksjoner som har betydning for erkjennelse, tenkning og kunnskapservvelse), som affektive (følelsesmessige eller intuitive) og forsettlige (hensikt, intensjon) aspekter når man definerer og måler det (Piderit, 2000; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Bouckenooghe, 2010 Rafferty et al. (2013).

2.5.Ledelse og strategier for påvirkning av endringsberedskap

Ledere oppfattes å være sentrale i endringsprosesser både som fortolkere av det som skjer i omgivelsene (Bass, 1990), som initiativtakere og støtte til endringsprosesser (Kotter, 1998; Holt et al, 2007, Graetz, 2000), samt at de i utøvelsen av lederskapet vil ha stor innflytelse på at endring skjer (Pfeffer, 1981, Hennestad, 2012). Den primære oppgaven til ledere blir av svært mange sett på som nettopp å *endre* for å oppnå resultater, og organisatorisk suksess (Bass, 1995; Burns, 1978; Kotter,1990; Yukl 2010 i Burns og By 2011). Endringsledelsesfaget har vært opptatt av hva lederen bør gjøre ut fra et ledelsesperspektiv for å få til endring. Modellen for endringsklarhet (Armenakis et al., 1993; Armenakis & Harris, 2002) tar derimot utgangspunkt i de som skal implementere endringen, endringsmottakeren, for å forstå hvorfor de understøtter en endring eller skaper motstand. Dette kan gi ledelsen praktisk innsikt til hvordan de bør lede endringen gjennom å påvirke faktorer som leder til endringsatferd. Påvirkning av endringsklarheten involverer dermed proaktive forsøk på å påvirke verdier, holdninger, og intensjoner, som igjen forhåpentligvis vil påvirke atferden til å understøtte et endringsinitiativ (Armenakis et. al, 1993; Rusly et al, 2014; Weiner, 2009).

Allaire/Firirouth, 1984, gjør det tydelig at den primære utløseren for planlagt organisasjonsendring er toppledelsen, og under dette nevnes den transformativ leder (Bass, 85; Bennis/Nanus, 85), endringsagenten (Kanter, 83) og den karismatiske lederen (Conger, 89), i tillegg nevnes også den eksterne rådgiveren. Selv om støtte og visjon fra øverste ledelse er identifisert som en suksessfaktor (Kotter, 2012), spiller mellomledere en viktig rolle som fasilitatorer av endringsprosessen (Raelin and Cataldo, 2011). Endringsagentene eller lederens oppgave er å forutse, hensynte og planlegge hvordan man kan påvirke og forme de fem oppfatningene skissert overfor for å skape endringsklarhet, samt støtte til implementering og endringsforpliktelse (Armenakis et al., 2009). Utøvelsen av lederskapet blir dermed det sentrale opp mot å skape endringsklarhet, det vil si hvordan man etablerer mekanismer som understøtter utviklingen av den, som å sette en meningsfylt retning, påvirke atferd, og skaper kapasitet/kapabiliteter for endring (McShane & Von Gilnow, 2000, Kotter, 98, Flood og Coetsee, 2013 Higgs og Rowland, 2009; Cawsey, 2016).

Det er mange muligheter for å øke bevisstheten for behovet for endring. Endringslitteraturen fremhever særlig viktigheten av kommunikasjon som et av de primære elementene for å skape endringsklarhet (Armenakis et al., 1993; Rusly et al., 2014; Vakola, 2014). Armenakis et al., (1993) poengterer viktigheten av budskapets innhold og overlevering. Særlig bør budskapets innhold bidra til å få frem diskrepansen mellom nåværende og fremtidig tilstand, samt den individuelle og kollektive mestringsstroen (efficiency). I tillegg bør overleveringen av budskapet skje gjennom overbevisende kommunikasjon, som er hovedkilden til diskrepans og mestringsstro når personlig kommunikasjon er foretrukket (Armenakis et al., 1993). Studier har vist en positiv sammenheng mellom kommunikasjon og endringsklarhet der mottak av relevant informasjon blir fremholdt som en kritisk suksessfaktor (e.g. Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Miller, Johnson & Grau, 1994; Vakola, 2014; Cawsey, i Kværne, 2018). Bevisst bruk av eksterne informasjonskilder utenfor organisasjonen kan forsterke endringsbudskapet, og åpne opp medarbeidernes bevissthet rundt behovet for endring. Et budskap fra mer enn en kilde særlig dersom den er ekstern, gir mer troverdighet og kan bekrefte endringsbudskapet (Gist, 1987 i Armenakis et al., 1993). Når man snakker om endringskommunikasjon er det viktig å skille mellom informasjon og kommunikasjon. Informasjon eller enveis kommunikasjon i sin rendyrkede form er betegnet av å være lukket i den forstand at avsenderen ikke endrer budskapet på bakgrunn av motargumenter eller tilbakemeldinger fra mottakerne. Dermed vil utformingen av budskapet være det sentrale i god kommunikasjon; en grunn tanke kan være at dersom man utformer et budskap godt nok – velger de rette ordene, uttrykker seg presist nok -

så vil mottakeren automatisk forstå og handle i henhold til budskapet (Clampitt 1991). Dette kan være tidseffektivt og nødvendig der hensikten er å selge et budskap, mens under større endringssituasjoner det føre til at positive argumenter fremheves og negative underkommuniseres, man mister mulighet for å avklare usikkerhet og gjensidige forventninger. En av de største fallgruvene ligger i ledelsens antakelse om at en velkommunisert strategi kommunisert til organisasjonen er det samme som implementering (Beer & Eisenstat, 2000). Derfor handler det ikke bare om fakta overføring og påvirkning, men også om å bygge relasjoner mellom medarbeidere og ledere for å oppnå motivasjon og positivitet i arbeidsmiljøet basert på tillit (Hunt, Tourish og Harige (2000) i Elving (2005)). Av denne grunn anbefales det å vektlegge en toveis prosess - en dynamisk interaksjon ved større endringer, der kommunikasjonen er åpen, dialogisk og inkluderende, der man utvikler en gjensidig og felles forståelse av virkeligheten. Dette er viktig i forhold til å mobilisere medarbeidernes potensial og energi, og dermed endringsklarhet

For å øke bevisstheten for behovet av endring og dermed påvirke diskrepans og den kollektive forpliktelsen fremhever litteraturen det gjennom å skape en transformativ visjon som gir motivasjon, og mobiliserer kraft til endringen. Denne visjonen kan knyttes til et høyere nytteverdi (Cawsey, 2016; Kempster, 2011). En slik visjon «snakker til/aktiverer/ det menneskelige behovet for å gå utover seg selv for å gjøre en forskjell eller et bidrag til noe som er meningsfylt. En slik appell kan være en sterk mekanisme for å «unfreeze» organisasjonen og skape gode endringsforutsetninger (Cawsey, 2016). Faren er at en slik visjon kan bli ignorert av medarbeiderne, og føre til resignasjon dersom lederne ikke følger opp på verdiene og tiltakene som understøtter denne.

I forlengelsen av kommunikasjon fremheves behovet for involvering som et redskap for å redusere motstand gjennom å etablere psykologisk eierskap til endringen, motivasjon og eierskap (Flood & Cotese, 2013; Armenakis et al., 2009). Aktiv deltakelse og åpen dialog kan også knyttes til grunnleggende demokratiske verdier, og den norske arbeidslivsdemokrati-tradisjonen. Tidlige forskningsfunn (Coch & French, 1948 i Holt et al., 2007) viste at forskjellig form for deltakelse hadde en positiv effekt på produktivitet og medarbeidertilfredshet under endringer. Andre eksempler kan være at dersom medarbeiderne medvirker til å utarbeide tiltak for en endring, vil sannsynligheten for at tiltakene oppleves som hensiktsmessige økes (Armenakis et al., 2009; Kongsvik, 2006). I tillegg kan medvirkning påvirke kvaliteten i endringen, ved utvikling av ulike framgangsmåter, løsninger, og en bred belysning av konsekvenser av forskjellige endringsforslag. Involvering er ingen garanti for en vellykket

endring. Et dilemma er at samtidig som aktiv deltakelse og gjensidig kommunikasjon er både tid og ressurskrevende, er det viktige elementer for å kunne løse utfordringer, skape trygghet og tilhørighet blir sett på som viktige faktorer for motivasjon og produktivitet (Flaa & Gabrielsen, 1985).

2.6. Tillit til ledelse

Effektiviteten av påvirkningsstrategiene for endringsbudskapet påvirkes av endringsagentens ekspertise, tillit, og oppriktighet (Armenakis et al., 1993). I tillegg til motstand som går på hva man mister eller får ut av endringen, kan motstand ha sin bakgrunn i rettferdigheten av endringsprosessen relatert til om man får nok informasjon eller har tillit til ledelsen (Oreg, 2006). Oreg, 2006 fant at grad av tillit mellom ledelse og medarbeiderskap var den eneste variabelen som påvirket de affektive, kognitive og atferdsmessige komponentene av motstand (Oreg, 2006). Flere forskere som fremhever tillit til ledelse som avgjørende for å få til endringsklarhet (Cawsey, 2016). Dette tyder på at tillit til ledelsen styrker muligheten for å øke endringsklarhet. I tillegg viser funn at tillit kan skapes gjennom kommunikasjon (Frahm og Brown, 2005), og at endringskommunikasjonen bør være ærlig, hyppig og konsekvent (DiFonzo og Bordia, 1998). Ledere er viktige kulturbærere gjennom å være rollemodeller og deres handlinger har symbolkraft (Berg 1986, Peters 1978, Pfeffer 1981). By, (2007) og By et al, (2008) introduserer på en slik bakgrunn implisitt kommunikasjon som en fjerde strategi for å formidle endringsbudskapet, der ledere går foran som et godt eksempel blant annet gjennom holdninger og handlinger som eksempelvis symboliserer at «vi er alle i samme båt». Incentivsystemer og leders innflytelse gjennom å være rollemodell fremheves av flere som en innflytelsesfaktor på atferden i organisasjonen. Høy belønning for suksess og straff for feilaktige endringsforsøk føre til uetisk atferd, og alternativt kan intrinsisk belønning og rettferdig ekstrinsisk belønning relatert til teamprestasjoner øke informasjonsdeling, motivasjon og forpliktelse til endringen (Cawsey, 2016).

3. Metode

Forskningsspørsmålet i denne oppgaven var å undersøke hvor høy endringsklarheten er målt på Readiness to change score i Sør-vest Politidistrikt for å støtte organisatorisk endring. Scoren er en additiv indeks, som beregnes basert på vektning av 36 underliggende spørsmål fordelt på 6 dimensjoner som har påvirkning på endringsklarhet. Det er derfor valgt en positivistisk tilnærming til undersøkelsen med kvantitativ deduktiv analyse, basert på data innhentet fra et webbasert spørreskjema i kombinasjon med et fritekstspørsmål og teoretiske data. Kvantitativ metode i form av spørreskjema gir et praktisk redskap som kan brukes av ledelsen i politiet for

å øke forståelsen og støtte en hensiktsmessig tilnærming til endring. Svakheten er derimot at kvalitative metoder kan gi et mer rikt bilde av endringskonteksten, og undersøkelsen klarer ikke å fange opp den fulle kompleksiteten i mennesket fortolkningsprosesser uten at samtidige intervju eller andre kvalitative verktøy ville blitt brukt som supplement. For å imøtegå noe av dette ble det forsøkt å berike informasjonsinnhenting gjennom fritekstområder og sekundærdata i form av teori og andre undersøkelser. Hovedutfordringen i metodevalget anes allikevel å være relatert til selve konseptet endringsklarhet som på tross av å være et logisk konsept, er svært komplekst og avhenger av mange forhold både individuelt, organisatorisk og kontekstuell. Planen for undersøkelsene, selve forskningsdesignet, er basert på beskrivende og forklarende undersøkelse ved bruk av tall og tekstdata. Analysen ble gjennomført etter at dataene var testet for intern konsistens og reliabilitet for å være sikker på at de målte det samme fenomenet gjennom Cronbach's alfa test. De ble videre testet for normalfordeling og totalscoren analysert. Det ble etablert en lineær regresjonsanalyse for å se om det forelå en statistisk sammenheng mellom endringsklarhets score og demografiske variabler (alder, kjønn), eller variabler knyttet til arbeidsforholdet (ansettelsestid, personalansvar, stab og arbeidssted). Samtidig ble det analysert sammenheng mellom endringsklarhet og de underliggende 6 dimensjonene som påvirker denne, for å avdekke signifikante sammenhenger. Svarenes prosentscore og fritekst ble videre brukt i kombinasjon med modellen fra Armenakis et al., 1993 og Armenakis & Harris, 2002, og annen relevant teori og undersøkelser for å forstå og forklare scoren som grunnlag for anbefalinger.

3.1.Forskningsparadigme og design

Forskning er basert på den underliggende antakelsen om hva som gir valid forskning, og hvilke forskningsmetoder som er hensiktsmessige for kunnskapsproduserende prosesser i en gitt undersøkelse (Antwi et al.,2015). Basert på forskningsspørsmålet om undersøkelse av endringsklarhet med den hensikt å øke denne for å understøtte evne til vellykket organisasjonsendring, er en positivistisk tilnærming valgt. Ved å bruke en positivistisk paradigmatilnærming til studien gjennom kvantitativ analyse, baserer arbeidet seg på metodikk som er anvendt av flere forskere for å undersøke endringsklarhet. Hensikten er å forsøke å forstå endringsklarhet basert på objektive kriterier, og teste antakelser gjennom dataene. En positivistisk tilnærming for å forstå menneskelig atferd tar utgangspunkt i at observasjon og fornuft er den beste tilnærmingen for å forstå menneskelig atferd, og at kunnskap er objektiv og kvantifiserbar (Antwi et al.,2015). Dermed er det brukt primært kvantitative metoder for å systematisere kunnskapen som skal øke presisjon i beskrivelsen av parametere, og relasjonen mellom dem. Etter hvert som dataene ble analysert ble relevant teori inkludert i tråd med en abduktiv tilnærming, der teorier og perspektiver blir inkludert underveis i forskningsprosessen (Tjora, 2010). Planen for undersøkelsene, selve forskningsdesignet, er basert på beskrivende og forklarende undersøkelse ved bruk av tall og tekstdata. Studien er således designet for å kunne

analysere grad av endringsklarhet, og deretter analysere svarene opp mot relevant teori for å forstå faktorer som har påvirkning på endringsklarhet, og kunne foreslå tiltak for å kunne påvirke endringsklarheten i Sør-vest Politidistrikt.

3.2. Forskningsmetode, argumentasjon og metodikk

Evaluering av endringsklarhet kan bli utført både gjennom kvalitative og kvantitative metoder. Byman (2001:106) foreslår at forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ analyse er et teknisk spørsmål som har med deres hensiktsmessighet opp mot et spesifikt forskningsspørsmål. Selv om kvalitative metoder gir dyp og rik informasjon om endringskonteksten (Isabella, 1990 i Holt et al., 2007), kan kvantitative metoder gi et praktisk redskap og et supplement til ledelsen for forståelse av endring i organisasjonen. Valget av kvantitativ analyse ble vurdert som hensiktsmessig ut fra flere forhold. Metodikken som er valgt er en spørreundersøkelse, også kalt survey, som innsamlingsmetode. Ved bruk av spørreundersøkelse kan flere informanter nås på kortere tid, noe som også var viktig i forhold til å få et bredt og representativt utvalg i forhold til tidsrammen på oppgaven. Videre er undersøkelsen et verktøy for å måle endringsklarhet, for å få en bredde- og oversiktskunnskap, og samtidig forklare og se sammenhenger relatert til endringsklarheten i Sør-vest Politidistrikt. Dette er gjort gjennom å samle inn opplysninger fra mange informanter, til forskjell fra en kvalitativ metode eksempelvis et intervju som ofte samler mange opplysninger fra få informanter (Skogseth, 2016). Kvantitativ undersøkelse gir også muligheten til å kunne si noe om flere enheter enn de som er undersøkt. På den måten kan man si noe om en større populasjon uten at man trenger å spørre alle i den populasjonen (Groves et al., 2009). Variablene som er valgt i kombinasjon med selve spørsmålene i undersøkelsen, gir en svært stor mengde data. Dette gir muligheter for analyser av sammenhenger mellom avhengig og uavhengige variabler for å se på endringsklarhet ut fra flere perspektiv, noe som også er en av grunnene til metodevalget. Wallace (i Ringdal, 2013, s. 46) sin vitenskapssirkel beskriver hvordan induktiv og deduktiv metode utfyller hverandre på en god måte. Induktiv metode eller induksjon fører til at man finner empiriske sammenhenger som kan gi inspirasjon til nye teorier. På grunnlag av disse dannes hypoteser hvor man bruker deduktiv metode eller deduksjon for å teste teoriene. Dette fører frem til nye observasjoner, som igjen fører til at man går tilbake til en induktiv metode hvor man finner nye empiriske sammenhenger. På denne måten går det i en sirkel hvor man hele tiden skaffer seg ny kunnskap. I denne studien er hensikten å måle endringsklarhet på en skala basert på en bred underliggende forskning, for å avdekke om det er sammenhenger mellom den avhengige variabelen, endringsklarhetsscore, og definerte uavhengige variabler. Dette for å teste teoriene om hva som påvirker

endringsklarheten i politiet. Allikevel er det stedvis blitt brukt andre mer induktive tilnærminger for å se om det er mønster i data, for å gjøre generaliseringer eller prøve å trekke slutninger fra selve utvalget. Dermed gir observasjonene gjort gjennom analysen grunnlag for å finne nye empiriske sammenhenger og kunnskap.

Selve metodevalget er spørreskjema basert på forskning av hva som påvirker endringsklarhet, og er hentet fra Cawsey et al., 2016:108-110. Undersøkelsen er basert på følgende forskningsbidrag: Stewart “Rate your readiness to change” scale, Fortune, Feb 7, 1994, p 106-110; Holt, D. “Readiness for change: the development of a scale”, Organization Development Abstracts, Academy of Management Proceedings, 2002; Judge, W., & T. Douglas, “Organizational change capacity: the systematic development of a scale”, Journal of Organizational Change Management, Vol.22, #6, 2009, 635-649.

Det er totalt 36 spørsmål i spørreskjemaet, og disse er fordelt på 6 reaksjonsdimensjoner: Tidligere erfaringer fra endringer (spørsmål 1 – 5), ledelsesstøtte (spørsmål 6 – 9), tillit til ledelse og endringsagenter (spørsmål 10 – 15), åpenhet for endring (spørsmål 16 – 29), incentivsystemer (spørsmål 30-31) og måling av endring (spørsmål 33 – 36). Spørsmålene tar utgangspunkt i at endringsklarhet er en «flerdimensjonal måleenhet (construct)» (Holt et al., 2007 s. 232) som er påvirket av mange faktorer. Basert på Holt et. al, 2002; Armenakis et. al, 2009 er det hensyntatt *disrepans*, *mestringstro (efficiency)*, *hensiktsmessighet*; *lederstøtte og valens*. Den eneste variabelen som ikke vektlegges i særlig grad i skjemaet er spørsmål rundt personlig valens (ref. Armenakis et al, 1999). I tillegg vektlegges organisasjonens evne til å overvåke omgivelsene, endringskapasitet, effektiv kommunikasjon, systemtenkning i.e. evne til å fokusere på problemers rotårsaker samt avhengigheter i og utenfor organisasjonen, tillit til ledelse, incentivsystemer og måling av endringen (Cawsey, 2016). Spørreskjemaet inneholdt avslutningsvis et kommentarfelt med friteksmulighet for respondentene til å svare på følgende: «Det er viktig å skille mellom det å ha en organisasjon som er klar for at endringer skjer versus det å være imot en konkret endring. Mener du at din organisasjon er endringsvilling generelt sett, og har kultur, systemer og rutiner som understøtter dette? Begrunn».

For å vurdere endringsklarhet som er målet for undersøkelsen, brukes additive indekser. Det vil si at man legger sammen flere variabler eller indikatorer på det fenomenet man ønsker å operasjonalisere (Grønmo, 2004, s. 274). Dette gjør man ofte fordi man ønsker å måle fenomener som det ikke spørres direkte om. Gjennom å legge sammen flere indikatorer på det fenomenet man ønsker å måle, kan man si noe om dette fenomenet. Endringsklarhet er et

teoretisk fenomen og begrep som kan være vanskelig å forstå, derfor er det en indeks som består av 36 ulike indikatorer som påvirker endringsklarheten. I undersøkelsens oppbygning ble det gitt tre svaralternativ; ja, nei, vet ikke. Alternativene nei og vet ikke, vektet ikke. Ja alternativet, gir ulik score på de enkelte spørsmålene fra -2 til +2. Spørsmålene som er vektet høyest (+2) er relatert lederstøtte (spørsmål 6), pålitelig ledelse og endringsagenter (spørsmål 12, 14, 15), og åpenhet for endring (spørsmål 26,17,28,29). Det er i tillegg et spørsmål som gir negativ vektning (-2) som er tidligere erfaringer med endringer (spørsmål 4 «vil du beskrive stemningen i organisasjonen som negativ og pessimistisk»). Den totale poengscoren har en bredde fra -10 til + 35. En positiv score over 10 indikerer endringsklarhet, maksimal oppnådd samlet score er 35 (Cawsey et al., 2016 s. 110). Jo høyere poengsummen er over 10, desto mer indikerer dette at organisasjonen er klar for endring.

3.3. Datainnsamling

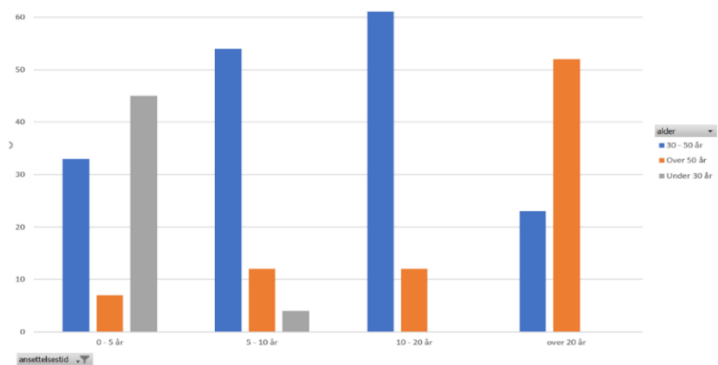
For studien ble det innhentet både kvantitative data så vel som teoretiske data. Det ble først innsamlet data og observasjoner fra andre undersøkelser av faktorer relatert til endringsklarhet i Politiet. Teoretiske data ble samlet inn gjennom faglitteratur, forskning, fjernsynsintervjuer og programmer, aviser, tidsskrifter og annen relevant litteratur for å belyse oppgaven og Politiets endringskontekst. En potensiell fare med litteraturen er at den kan være skjev og selektiv, dermed har det vært et viktig formål å unngå dette ved å søke et bredt utvalg relevante kilder og kritikk.

Selve spørreundersøkelsen ble gjennomført som en kvantitativ undersøkelse, i tillegg til ett fritekst spørsmål. De innsamlede dataene fra spørreundersøkelsen ble brukt som primærdata i oppgaven. Spørsmålene i undersøkelsen ble først oversatt til norsk, basert på tidligere oversettelser og egen kvalitetssikring. Spørreskjemaet ble deretter gjort om til en webbasert spørreundersøkelse av et profesjonelt selskap³ gjennom programvaren Conformat. Spørreskjemaet ble forelagt HR avdelingen i Politiet for å avdekke eventuelle feil og mangler. Undersøkelsen ble sendt ut på e-post til 1263 ansatte i Sør-vest politidistrikt som dekker 26 kommuner i Rogaland, fem kommuner i Hordaland og en i Vest-Agder fylke. Den ble sendt ut til alle avdelinger, unntatt PST. Gjennomføringsperioden var på to uker i mars, 2019. I tillegg til selve hoved utsendelsen, ble det purret 2. ganger. Problemer med å åpne spørreskjemaet på grunn av Politiets brannmurer ble meldt tilbake fra respondentene etter utsendelse til tross for testing i forkant. Det ble derfor beskrevet veiledning i de utsendte purringene. Dataene ble etter

³ Markedsføringshuset AS

innsamling strukturert gjennom Excel og SSPS, og analysert på grunnlag av statistiske metoder i samme programvare. Analysene ble kvalitetssikret og gjennomgått flere ganger før funnene ble tolket og diskutert opp mot relevant teori.

Et viktig spørsmål i forbindelse med kvantitative undersøkelser er om de er representative. I undersøkelsen svarte 332 av politidistriktets ansatte både politi utdannede og sivilt ansatte. Alle avdelinger er representert i undersøkelsen. Antall respondenter i utvalget er høyest innen etterretning og etterforskning, og operativ enhet Jæren, Sandnes og Dalane. Fordelingen på kjønn er var 142 kvinner /166 menn, noe som tilsvarer 43% kvinner og 50% menn, 7% har ikke krysset av for kjønn.



Respondentene hadde spredning med hensyn til ansiennitet og aldersfordeling. Som tabellen viser har svarprosenten en tilnærmet lik fordeling på 25% i ansiennitetsgruppene (under 5 år, mellom 5 – 10 år, mellom 10 og 20 år og over 20 år). I forhold til alder er den høyeste svarprosenten på 56% mellom 30 – 50 år, over 50 år er svarprosenten på 28% og 16% under 30 år. Når det gjelder personalansvar opplyser 72 respondenter at de har personalansvar og 255 at de ikke har. Det er flere anbefalinger som gjelder utvalgets størrelse, noen anbefaler at utvalgets størrelse bør ha en ratio på 5, 10, eller 20 ganger så mange observasjoner som variabler, andre gir anbefalinger om eksakte utvalgsstørrelser (Hair et al.204; Jackson, 2003, Kline, 2011 i Kværne). Denne undersøkelsen tilfredsstiller dette kravet. Et spørsmål i forbindelse med om utvalget er representativt og datakildene store nok til å utgjøre et representativt utvalg, er om man kan foreta en teoretisk generalisering. En teoretisk generalisering handler om at resultatene som kommer frem kan antas å gjelde for flere enheter enn det som undersøkes (Grønmo, 2004). Sør-vest politidistrikt har per Q1 2019 ca. 1250 ansatte av totalt 13.844 ansatte i politidistriktene, og er fordelt på et stort geografisk område (www.politiet.no). I denne undersøkelsen begrenser en seg til å se på Sør-vest politidistrikt. Selv om den oppnådde

fordelingen gir et godt bilde av politiet som helhet, er responsraten for lav til å kunne overføre resultatet til andre politienheter.

Svarprosenten i totalundersøkelsen var på 26 %. Kommentarer og betraktninger i fritekstfeltet ble gitt av 81 av 332 respondenter (tilnærmet 25 %). Til sammenligning ble det i Filstad & Karp, 2018 spørreundersøkelse relatert til Nærpolitireformen oppnådd en svarprosent på mellom 35- 40 %, noe som forfatterne mener er tilfredsstillende for denne typen kvantitative undersøkelser. Denne svarprosenten var lavere, men det antas at man allikevel kan trekke slutninger på et grunnlag med en responsrate på ca. 25%.

3.4. Analyse

Innledende bearbeidelser ble gjort gjennom Excel, og videre analyser gjennom programvaren SSPS (Statistical Package for the Social Sciences). Ingen av dataene viste avvik fra normalfordeling. Videre ble det gjort beregninger av median som mål for middelverdi, typetallet, den verdien i et datasett som forekommer flest ganger, bredde og standardavvik som mål for spredning. Beregning av standardavviket forteller om gjennomsnittstallene skjuler variasjoner eller spredning i dataene, det vil si i hvilken grad det er enighet i de avgitte svarene. Når man setter sammen flere variabler i en spørreundersøkelse til en additiv indeks, er det viktig å vite at disse har en god nok intern konsistens til at de måler det samme fenomenet. Intern konsistens handler om korrelasjonen mellom variablene. Til høyere den interne konsistensen er, til høyere er reliabiliteten. I oppgaven ble Cronbach's alfa brukt for å teste den interne konsistensen. Samtidig er det viktig å trekke frem at Cronbach's alfa ikke tester hvorvidt operasjonaliseringen er god eller ikke. Operasjonaliseringen må også være i samsvar med teori, tidligere forskning og fornuftig argumentasjon.

Et viktig spørsmål i denne typen forskning er hvorvidt variablene er korrelert, og styrken av det forholdet. I denne undersøkelsen var det ikke mulig å gi gode nok svar ved å sammenligne gjennomsnittscorer. Dermed ble Chi -kvadrat test brukt som er en metode for å måle om det foreligger en signifikant sammenheng mellom to nominelle eller kategoriske variabler, eksempelvis mellom kjønn eller alder, og endringsklarhet. Gjennom hypotesetesting basert på Chi kvadrattest ble det gjort målinger for å om det var signifikant forskjell på gruppene.

De multivariate analysene det vil si at alle de uavhengige variablene legges inn samtidig i regresjonsmodellen, er gjennomført ved hjelp av lineær regresjon. Etter å ha regnet ut Cronbach's alpha ble variablene beregnet, og deretter ble det laget en regresjonsanalyse. Regresjon gir mulighet for å undersøke effekten av en uavhengig variabel på en avhengig

variabel, kontrollert for andre variabler som kan ha en betydning på den avhengige variabelen. På den måten får man frem «rene» sammenhenger som gjør det enklere å forklare mulige årsakssammenhenger. I tillegg får man frem hvem uavhengig variabel som i størst grad forklarer den avhengige variabelen (Pallant, 2013, s. 154-155). Når man gjør bivariante analyser har man ingen garanti for at den statistiske sammenhengen man finner egentlig forårsakes av andre faktorer. Dette handler om spuriøse sammenhenger. Ringdal (2013, s. 501) definerer spuriøs sammenheng som en skinnsammenheng eller en tilsynelatende årsakssammenheng mellom X og Y som skyldes en bakenforliggende variabel Z”. Gjennom regresjonsanalyse vil man kunne eliminere en del av de spuriøse sammenhengene. Regresjonsanalyse er hovedanalysemetoden i denne oppgaven.

Studien forsøker å belyse funnene fra flere perspektiv for å gi et balansert bilde av endringsklarheten i Sør-vest Politidistrikt. Kombinasjonen av tekst og tall i imøtegår noe av svakhetene med en ren kvantitativ analysemetode. Videre ble det brukt flere teorier som ble sammenlignet for å få et balansert bilde, og samtidig for å se hvilke som var mest hensiktsmessige opp mot den undersøkte problemstillingen. Det ble brukt forskning fra flere forskere og teorier både i teoridelen, og i diskusjonen. Bruk av flere forskere og teorier var viktig for å balansere subjektive synspunkt. Resultatene ble også sammenlignet med andre lignende undersøkelser av Nærpolitireformen for å se om resultatene peker i samme retning, noe som også kan tyde på validitet i undersøkelsen. Armenakis et al., (1993) argumenterer for at endringsklarhet kan bli undersøkt gjennom forskjellige metoder som spørreskjema, intervju og observasjoner. Imidlertid er det en mangel på forskning av endringsklarhet som bruker triangulering, i tillegg til forskning som bruker kvalitative metoder (Fagernæs, 2018). Ved å bruke både kvalitative intervju og kvalitative spørreundersøkelser for å undersøke endringsklarhet kan forståelsen av konseptet økes, og organisasjonsspesifikke detaljer forstås bedre.

3.5. Validitet og reliabilitet

Reliabilitet handler om at resultatene skal være pålitelig. Dette kravet retter seg først og fremst mot resultatene, og om de er til å stole på. For å avgjøre reliabiliteten i dataene bør det være en betraktelig grad av variasjon i dataene, og de enkelte avhengigheter må være statistisk signifikant. Målemodellen må være fri fra overflødige elementer og måleelementene bør ikke ha en høy korrelasjon (Ahmad et al, 2016; Kline, 2011 i Kværne, 2018). Som tidligere nevnt refererer reliabiliteten i dataene seg til hvor konsistente de enkelte spørsmålene i en gruppe er. Til dette ble det brukt metoden Cronbach`s alpha hvor en score på 0.70 eller bedre regnes for å

være akseptabel og en score over 0.8 for å være bra. Nedenfor er vist resultatene for Cronbach`s alpha for spørsmålsgruppene:

Variabel (Dimensjoner)	Basert på spørsmål	Cronbach`s alpha score	Vurdering
Tidligere erfaringer	Spørsmål: 1-5	0.79	Relabilitet er tilfredsstillende
Ledersupport	Spørsmål: 6 - 9	0.51	Relabiliteten er ikke akseptabel
Pålitelig ledelse	Spørsmål: 10 - 15	0.84	Relabilitet er god
Åpenhet for endring	Spørsmål 16 - 29	0.83	Relabilitet er god
Belønningssystemer	Spørsmål: 30 - 32	0.71	Relabilitet er tilfredsstillende
Målinger av endring og ansvarlighet	Spørsmål: 33 - 36	0.45	Relabiliteten er ikke akseptabel

Figur 4: Relabilitet målt gjennom Cronbach`s alfa

For å styrke troverdigheten av resultatene er undersøkelsens transparens avgjørende (Kvale, 2009). I undersøkelsen er det redegjort for metodevalg og fremgangsmåter overfor respondentene i form av skriftlig mail. Når det gjelder objektiv distanse kan en fare være at forskeren kan komme for nært på det som skal undersøkes (Ringdal, 2001). Tidligere erfaring fra arbeidsforhold gjennom 10 år i Politiet kan således påvirke tolkningen av resultatene. På den annen side kan dette være en fordel i forhold til forståelse av konteksten, særlig siden erfaringen ligger tilbake i tid, og det er dermed lettere å oppnå en objektiv distanse. Selv om det var vanskeligheter for enkelte respondenter å åpne skjemaet på grunn av Politiets brannmurer, noe som kan antas å ha hatt innvirkning på svarprosenten, ble det beskrevet veiledning i de 2 purringene som ble sendt ut. Dataene og resultatene ble eksternt kvalitetssikret for å øke kvaliteten i analysen. Vektingen av spørsmålene var ikke synlig for respondentene, for å unngå at man ble påvirket til å svare i antatt positivt eller negativt mønster. Dette var basert på egne erfaringer ved testing av verktøyet (Masterkurs EMBA, UiS våren 2018) der synlig score blant studentene påvirket resultatene.

Validitet handler om gyldighet. Med andre ord er man opptatt av om man måler det man sier at man skal måle (Wormnæs, 1996). Grønmo, (2004) sier at validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingene. Dette handler om at man har et datamateriale som gir mulighet for å gi et godt svar på de problemstillingene man har satt opp, og forhindre at overflødige elementer påvirker analysene i forskningsresultatet. Det er derfor i denne oppgaven anvendt statistiske metoder for å analysere dataene, og forsøkt å tilgjengeliggjøre for andre hvordan resultatene er

fremkommet og tolket. Hvordan variablene forstås, kan også påvirke det resultatet en får. Således er det viktig å være bevisst på hvilken rolle forskeren har på analysene i avhandlingen, det Neumann og Neumann kaller situering (2012). Gjennom oppgaven er det forsøkt å være kritisk til hvilke definisjoner og begreper som er brukt. På den måten forhindre at begreper blir tatt for gitt. Det har vært viktig å få frem et nyansert bilde, og ikke bare de mønstrene som støtter egne hypoteser, eller som man har ønsket å finne. Samtidig har det vært viktig å hele tiden være bevisst på om analysene og diskusjonen faktisk svarer på problemstillingen. På den måten vil reliabiliteten og validiteten i større grad blir ivaretatt.

3.6. Etiske spørsmål og sensitivitet

Studien har hatt til hensikt å følge den norske etiske standarden for undersøkelser av menneskelig atferd (ref. Kværne, 2018). Før undersøkelsen ble gjennomført ble det etter søknad til Politiet innhentet tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. I denne forbindelse ble spørsmålsskjemaet delt, slik at en var klar over og kunne se de spørsmål som undersøkelsen bygger på. Deltakerne ble informert gjennom en invitasjon på e-mail om undersøkelsens hensikt, datainnsamling, og at deltakelse var frivillig. Ingen personlig informasjon ble innhentet, og anonymisering av deltakerne ble ivaretatt. Dermed anses konfidensialitet for å være ivaretatt. I tillegg var det mulighet for deltakerne å stille spørsmål eller gi tilbakemeldinger gjennom et åpent felt, og via mail for å ivareta åpenhet og transparens.

Relatert til studien er det allikevel en rekke andre etiske hensyn som skal ivaretas. Et av de etiske hensynene handler om å være ærlig og redelig, og ikke holde tilbake resultater som man ikke liker, eller passer inn med de hypoteser man har. Alle resultater i undersøkelsen fremkommer i analysene. Metoden er kritisk evaluert, og undersøkelsen er gjennomført systematisk for å unngå at feil publiseres og tolkes. Et annet hensyn handler om at man ikke må gi inntrykk av større sikkerhet enn det det er grunnlag for å si ut ifra undersøkelsen. Dermed har analysene tatt utgangspunkt i å få frem nyanserte svar og tolkninger. I tillegg er det brukt kilder, referanser og sitater for å støtte funn, noe som har til hensikt å skape et grunnlag for god reliabilitet.

Et viktig element å trekke frem i forbindelse med en spørreundersøkelse er sensitive spørsmål. I følge Tourangeau og Yan, (2007) kan sensitive spørsmål påvirke datamaterialet på tre måter; svarprosent, manglende svar på spesifikke spørsmål og om respondenten er alene når han svarer. Det første handler om den generelle svarprosenten blant deltakerne som deltar i

undersøkelsen, mens det andre området handler om at man ikke får svar på det spesifikke spørsmålet. Man ser at svarprosenten i de sensitive spørsmålene ofte er betydelig lavere enn svarprosenten ellers. Sensitive spørsmål kan føre til motstand hos respondentene og til frafall i hele eller deler av undersøkelsen. I denne undersøkelsen kan det ha vært tilfellet for spørsmål om lederstøtte og tillit til ledelse, som igjen kan ha påvirket svarprosenten på hele eller bruk av svaralternativet «vet ikke» i deler av undersøkelsen. I forlengelsen av dette kan redsel for anonymisering ikke er godt nok ivare tatt særlig fra mindre enheter påvirket svarprosenten. Tilbakemeldingene fra mindre enheter tyder på dette, der redsel for at alder, kjønn, tilhørighet og personalansvar skal kunne peke tilbake på respondenten. For å ivareta anonymisering vises ikke resultatene ned på avdelingsnivå. Det siste området handler om hvor riktig svaret som gis er. Det kan være vanskelig å svare helt sant på sensitive spørsmål, særlig hvis man ikke er stolt av holdningen eller redsel for at anonymisering ikke ivaretas. I frykt for å bli sanksjonert kan det være lett å gi et svar som er allment akseptert istedenfor et sant svar (Tourangeau & Yan, 2007). Derfor har man etterstrebet å være nøye med konfidensialitet og anonymisering ved bruk av dataene, og svaralternativet «vet ikke» ble introdusert for allikevel å få opp svarprosent i undersøkelsen. Sannsynligheten er større for å få svar og for at respondentene svarer sant på sensitive spørsmål dersom man er alene. Dette var ikke kontrollerbart i forhold til metoden i denne studien.

3.7. Refleksjoner på utfordringer

En vesentlig forskjell mellom de to tilnæringsmåtene er at kvalitativ metode tar sikte på å samle en dybdeforståelse av menneskelig atferd og tolke betydninger, mens kvantitative tilnæringer måler hyppighet og fordelinger (Fowler, 2009). Metoden kan derfor ha sine svakheter i at sosiale konstrukt, og kompleksiteten i fortolkningen i den situasjonen medarbeiderne befinner seg i, ikke blir hensyntatt. Det vil si at blant annet konteksten som svarene blir gitt i, særlig endringskonteksten og medarbeidernes erfaringer, ikke blir belyst i stor nok grad. Det har også sine begrensninger i dybdeforståelsen av medarbeidernes atferd. For å imøtegå noe av dette er det innhentet materiale om Politiet som organisasjon, og eksterne drivere fra andre undersøkelser. Endringsklarhet er avhengig av individuelle kognitive, affektive og intensjonelle aspekter, dermed vil metoden komme til kort for å forstå verdensbildet ut fra subjektive erfaringer og gruppekonteksten som medarbeiderne har. For å håndtere noe av dette, er det sett på andre undersøkelser av kultur og klima i politiet som organisasjon, og gitt rom for individuelle kommentarer i spørreskjemaet. Men på tross av dette

klarer ikke undersøkelsen å fange opp den fulle kompleksiteten i mennesket fortolkningsprosesser uten at samtidige intervju eller andre kvalitative verktøy ville blitt brukt som supplement.

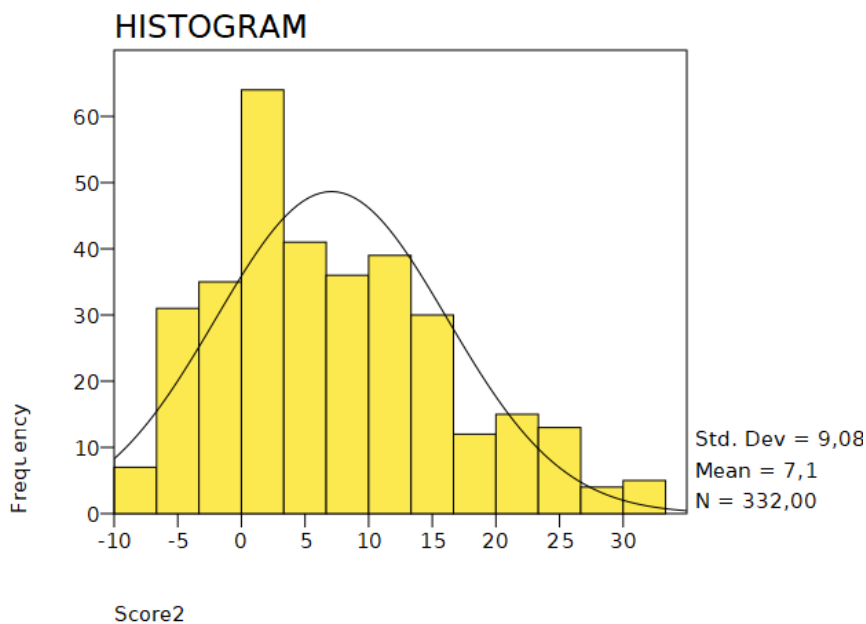
Det å ha en objektiv distanse til funn og tolkning når man selv har vært ansatt i Politiet kan være en utfordring. Allikevel vil bruk av kvantitativ metode samt andre kilder være med på å imøtegå noe av denne svakheten. Responsraten på undersøkelsen var på 25%, og selv om noe av dette kan tilskrives brannmurproblemer antas det at sensitiviteten i spørsmålsstillingen kan ha hatt innvirkning på dette. I tillegg er det gitt tilbakemeldinger på spørreskjemaets utforming, der man opplever svaralternativene som «sort/hvitt» besvarelser, og heller ønsker en skala bedømmelse. For å ivareta det teoretiske utgangspunktet og vektleggingen av de ulike spørsmål, lot ikke dette seg endre. Hovedutfordringen i metodevalget anes allikevel å være relatert til selve konseptet endringsklarhet som på tross av å være et logisk konsept, er svært komplekst og avhenger av mange forhold både individuelt, organisatorisk og kontekstuell. Det kan stilles spørsmålsteget om man fanger hele konseptet ved denne type målinger. Allikevel vil det gi et praktisk verktøy som kan brukes i Politiet for å øke bevissthet og sette tiltak.

4. Funn og diskusjon

Endringsklarheten i Sør-vest Politidistrikt viser i analysen en snittscore på 7,08 på en skala fra -10 til + 35. Det fremkommer at 65% av besvarelsene har en score på under 10, mens 35 % har score 10 og høyere. Dermed kan man ikke si at Sør-vest politidistrikt har en endringsklar organisasjon. Det ble ikke avdekket statistisk sammenheng mellom de uavhengige variablene og endringsklarhet. Kun i den mest positive gruppen viste det seg at personalansvar hadde en betydning. Når det gjelder de underliggende dimensjonene ble det bekreftet at tidligere erfaringer med endringer i organisasjonen, pålitelig ledelse og endringsagenter, lederstøtte og belønningssystemer hadde en signifikant påvirkning på endringsklarheten. Dybdeanalysene viser ikke entydig at diskrepans er tilstede i organisasjonen, mens hensiktsmessigheten og organisasjonens mestringstro ikke er tilstede. Videre funn og analyser viser at organisasjonen er negativ til den pågående endringen, og at dette gjør seg utslag i endringstrøtthet og frustrasjon. Særlig oppleves utfordringer relatert til endringskapasitet i form av ressurser og økonomi for gjennomføring. Organisasjonen har også utfordringer relatert til ledelse, der 60% enten ikke vet eller tror at lederne ser behov for endring og kun 56% av de spurte opplever å ha tillit til ledelsen. På tross av dette scorer organisasjonen kun 3 poeng under det som anses som en endringsklar organisasjon, og dermed antas det at man har mulighet med riktige tiltak å påvirke denne i positiv retning.

4.1. Score for endringsklarhet i Sør-vest Politidistrikt

De overordnede funnene viser at Sør-vest Politidistrikt basert på 332 respondenter har en snittscore på 7,08 (median). En positiv score over 10 indikerer endringsklarhet, maksimal oppnådd samlet score er 35 (Cawsey et al., 2016 s. 110). Analysen viser at svarene ligger i et intervall som har en bredde (range) med laveste verdi -8 og høyeste verdi som er svart er 31. Den hyppigste scoren (mode) var score 2, som opptrådte i 22 tilfeller. Funnene indikerer dermed at Sør-vest Politidistrikt ikke har en endringsklar organisasjon basert på RtC score av Cawsey, et al., (2016).



Figuren overfor viser et histogram av fordelingen av svarene. Selve bredden i besvarelsene viser en stor spredning mellom laveste og høyeste verdi i avgitte svar, noe som indikerer at det er stor variasjon for hvordan de som har svart oppfatter endringsklarheten i Sør-vest Politidistrikt. Standardavviket i analysen er på 9.08, og viser hvor langt de enkelte svarene i gjennomsnitt ligger fra gjennomsnittscoren på 7.08. Siden svarene viser en normalfordeling vet vi at 68,27% av svarene ligger innenfor +/- et standardavvik fra gjennomsnittet. Forenklet sagt innebærer dette at omtrent 68% av svarene ligger på en score mellom -2 og 16.

Dersom vi ser på regresjonsmodellen som forklarer sammenhenger mellom endringsklarhet og dimensjonene, finner vi at de faktorene som vi med statistisk sannsynlighet kan si at påvirker endringsklarheten i en positiv retning er:

- Tidligere erfaringer med endringer i organisasjonen
- Pålitelig ledelse og endringsagenter
- Lederstøtte
- Belønningssystemer

Siden svarene i dimensjonen knyttet til lederstøtte ikke oppnådde tilfredsstillende reliabilitet (ref. kapittel 3), og begrenset informasjon og teoretisk grunnlag om Politiets belønningssystemer, avgrenses den overordnede diskusjonen til dimensjonene; tidligere erfaringer med endringer samt pålitelig ledelse og endringsagenter.

Videre er det undersøkt om det er noen signifikante forskjeller i forhold til de uavhengige variablene alder, kjønn, personalansvar, arbeidssted, ansiennitet og tilhørighet til stab opp mot endringsklarhet. Resultatene som fremkommer viser at det er ingen signifikant innvirkning av alder, kjønn, stab, ansiennitet og ansettelsestid på endringsklarheten⁴.

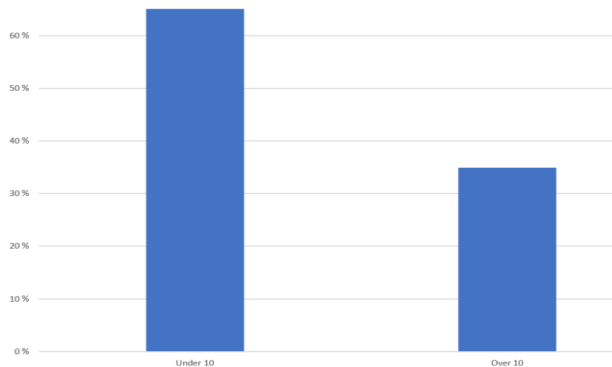
Coefficients (ending)- (output fra SPSS/ word-format).

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	-.02	,19	,00	-,10	,920
Mann	,00	,03	,00	-,05	,963
alder2	,07	,04	,09	1,69	,093
alder3	,07	,06	,07	1,14	,257
ansatt2	,02	,14	,02	,14	,891
ansatt3	,02	,13	,02	,15	,882
ansatt4	,02	,13	,02	,11	,911
ansatt5	-.05	,13	-,07	-,39	,695
personalansvar2	,14	,14	,18	1,07	,285
personalansvar3	,10	,13	,13	,78	,439
erfaringer	,26	,04	,35	6,19	,000
ledersupport	,09	,04	,14	2,54	,012
palitelig_ledelse	,16	,04	,26	4,13	,000
belonnings_systemer,11	,11	,04	,13	2,57	,011

Som kommentert tidligere, kan den totale poengscore ha en range fra -10 til + 35. Jo høyere poengsummen er, desto mer klar er organisasjonen for endring. Diagrammet under viser hvor mange prosent som scorer <10 og >10 av de totale besvarelsene. Fra teorien (Cawsey et al., 2016) fremgår det at dersom scoren er under 10 er organisasjonen ikke klar for endring og endringer vil være vanskelig. Det fremkommer at 65% av besvarelsene har en score på under

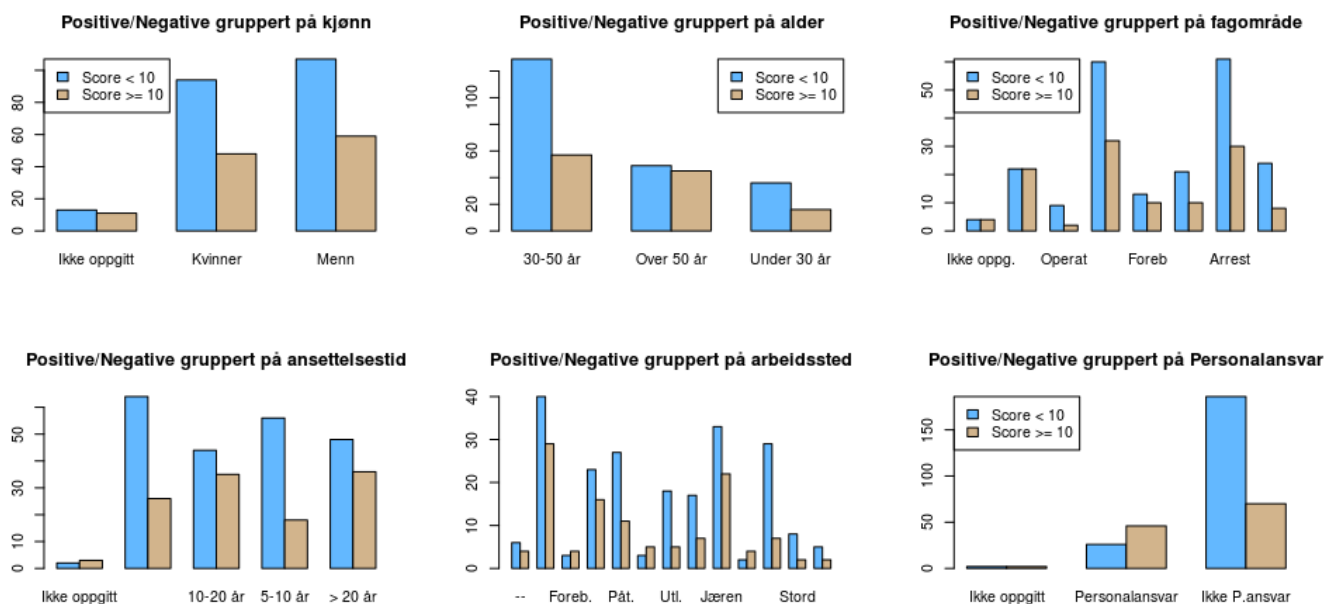
⁴ Merk at alder2 er en variabel som indikerer hvorvidt en person er i aldersgruppe 2 (over 50 år), ansatt2 indikerer at en person er i ansettelsesgruppe 2 (0-5 år).

10, mens 35 % har score 10 og høyere. Scoren over 10 fordeler seg på 48 kvinner, 57 menn og 11 blanke besvarelser.



Tabellen viser fordeling av svarene i % over og under score 10

Fordelingen av score over og under 10 på de enkelte variablene fordeler seg som følger:



Det ble foretatt et dypdykk i den mest positive og den mest negative gruppen for å avdekke sammenhenger opp mot variablene. For den mest positive gruppen ble en score over 12 valgt fordi denne gruppen utgjorde omtrent en fjerdedel av svarene. Den mest negative gruppen ble satt med en score under 0. Ved bruk av Chi-kvadrat test har vi sett på de uavhengige variablene opp mot endringsklarhet i disse gruppene (se vedlegg).

Resultatene for den mest positive gruppen viser at det er en betydelig signifikant forskjell basert på de som har personalansvar og de som ikke har personalansvar. De med personalansvar har en signifikant større andel av de som er mest endringsklar (faktisk er denne gruppen i flertall).

Funnene viser også en signifikant forskjell på ulik anisnit, der de som har vært ansatt i mer enn 20 år, og er i aldersgruppen over 50 år er mer endringsklar enn de øvrige respondentene i den positive gruppen. Derimot viser funnene ingen signifikante forskjeller relatert til kjønn, fagområde, eller stabstilhørighet.

Den mest negative gruppen med score under 0 viser at det er en signifikant statistisk forskjell i score basert på personalansvar/ikke personalansvar. Av disse som scorer mest negativt er det 68 personer som oppgir å ha personalansvar og 5 som oppgir å ha personalansvar. Det er ingen signifikante forskjeller mellom de andre variablene og endringsklarhet.

Tabellen under viser besvarelsene i antall og prosent på de 36 spørsmålene fordelt på omtalte 6 reaksjonsdimensjoner: Tidligere erfaringer fra endringer (spørsmål 1 – 5), ledelsesstøtte (spørsmål 6 – 9), tillit til ledelse og endringsagenter (spørsmål 10 – 15), åpenhet for endring (spørsmål 16 – 29), incentivsystemer (spørsmål 30-31) og måling av endring (spørsmål 33 – 36)

Reaksjonsdimensjoner	Score			Totalt i %		
	Ja	Nei	Vet ikke	Ja	Nei	Vet ikke
Tidligere erfaringer med endringer i din organisasjon						
1. Har organisasjonen generelt positive erfaringer med endring?	77	167	88	23 %	50 %	27 %
2. Opplever du at organisasjonen nylig har hatt dårlige opplevelser med endringer?	247	49	36	74 %	15 %	11 %
3. Vil du beskrive stemningen i organisasjonen din som positiv og optimistisk?	90	207	35	27 %	62 %	11 %
4. Vi du beskrive stemningen i organisasjonen negativ og pessimistisk?	171	126	35	52 %	38 %	11 %
5. Synes du det virker som organisasjonen din er fornøyd med tingenes tilstand?	49	254	29	15 %	77 %	9 %
Lederstøtte						
6. Er ledelsen direkte involvert og støtter opp om endringer/endringsarbeidet?	206	50	76	62 %	15 %	23 %
7. Har dere et tydelig fremtidsbilde som organisasjon? (Hvor dere skal hen, hva dere skal oppnå de kommende årene osv.)	159	109	64	48 %	33 %	19 %
8. Er ledernes suksess/ resultatoppnåelse avhengig av at det skjer endringer?	129	80	123	39 %	24 %	37 %
9. Har ledelsen noen gang vist manglende støtte til endring?	108	130	94	33 %	39 %	28 %
Pålitelig ledelse og endringsagenter						
10. Har du tillit til ledelsen?	187	79	66	56 %	24 %	20 %
11. Klarer ledelsen på en troverdig måte å vise hvordan man oppnår felles målsettinger?	95	153	84	29 %	46 %	25 %
12. Er organisasjonen i stand til å rekruttere og beholde dyktige og respekterte «endringsagenter (ansatte som aktivt støtter endringene, gjerne i en formell rolle)?	78	98	156	23 %	30 %	47 %
13. Bidrar din leder til at det er sammenheng mellom ledelsen og din enhet?	212	65	55	64 %	20 %	17 %
14. Klarer ledelsen å se endringsbehovet for organisasjonen?	133	77	122	40 %	23 %	37 %
15. Ser ledelsen behov for endringer? Vil den foreslåtte endringen bli sett på som nødvendig av ledelsen ?	135	50	147	41 %	15 %	44 %
Åpenhet for endring						
16. Har organisasjonen mekanismer som overvåker omgivelsene mht. endringer som skjer? (eksempelvis endringer for å møte nye samfunnskrav og forventninger, at kriminalitetsbildet endrer seg, endring i teknologi etc.)	121	56	155	36 %	17 %	47 %
17. Eksisterer det en kultur for å overvåke og tilpasse seg disse endringene?	70	87	175	21 %	26 %	53 %
18. Har organisasjonen evne til å identifisere årsakene til problemer som oppstår, og anerkjenne sammenhenger/ avhengigheter både innenfor og utenfor organisasjonen?	70	116	146	21 %	35 %	44 %
19. Eksisterer det en kultur der hver beskytter sitt område?	250	38	44	75 %	11 %	13 %
20. Opplever du at ledelsen tradisjonell og bundet av tidligere tankemåter og løsninger?	170	113	49	51 %	34 %	15 %
21. Har du som medarbeider mulighet til å uttrykke dine bekymringer og støtte til endringer på en konstruktiv måte?	192	97	43	58 %	29 %	13 %
22. Behandles konflikter åpent med fokus på løsninger?	105	121	106	32 %	36 %	32 %
23. Blir konflikter dysset ned eller bagatellisert?	132	103	97	40 %	31 %	29 %
24. Har dere en innovativ kultur, og oppfordres det til å se nye løsninger?	143	125	64	43 %	38 %	19 %
25. Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå, (både ovenfra og ned og nedenfra og oppover samt mellom avdelinger)?	85	184	63	26 %	55 %	19 %
26. Mener du at foreslåtte endringer generelt blir sett på som positivt for organisasjonen av de som ikke besitter en lederposisjon?	69	202	61	21 %	61 %	18 %
27. Vil endringer bli sett på som nødvendig av de som ikke besitter en lederposisjon?	97	141	94	29 %	42 %	28 %
28. Mener du at de som blir påvirket av endringer, har den nødvendige motivasjonen til å bidra positivt?	71	135	126	21 %	41 %	38 %
29. Tror de som blir påvirket av endringer at det er tilgang på nok ressurser for å gjennomføre disse endringene?	22	262	48	7 %	79 %	14 %
Belønningssystemer for endring (utviklingsmuligheter, utdanning, ros)						
30. Blir innovasjon og endring verdsatt i belønningssystemet? (Eksempelvis gjennom skryt, nye arbeidsoppgaver, kurs etc., ikke bare ren avlønning)	74	165	93	22 %	50 %	28 %
31. Fokuserer belønningssystemet bare på kortsiktige resultater? (Belønningssystem kan være medarbeidersamtaler, måloppnåelse, KPI'er)	92	64	176	28 %	19 %	53 %
32. Blir ansatte bebreidet/kritisert når de feiler i forsøk på å endre seg?	46	144	142	14 %	43 %	43 %
Målinger av endring og ansvarlighet						
33. Finnes det gode systemer/målinger tilgjengelig for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av endringsprosesser?	21	130	181	6 %	39 %	55 %
34. Om du svarte ja på forrige spørsmål, bruker organisasjonen dataene som blir samlet inn?	15	0	317	5 %	0 %	95 %
35. Måler og vurderer organisasjonen kunde eller brukertilfredshet?	145	70	117	44 %	21 %	35 %
36. Er organisasjonen i stand til å allokere ressurser, og imøtekomme forhåndsdefinerte tidsfrister?	77	103	152	23 %	31 %	46 %

Figur 5: Spørreskjema med % vis svar på enkeltspørsmål

4.2. Faktorer som påvirker endringsklarheten signifikant

4.2.1. Tidligere erfaringer med endringer i organisasjonen

I Sør-vest politidistrikt svarer kun 23% av respondentene at de generelt sett har positive erfaringer med tidligere endringer, og 74% bekrefter at de nylig har hatt dårlige erfaringer med

endringer. På de to spørsmålene om stemningen i organisasjonen (positiv stemning/ negativ stemning) er kun 27% som opplever stemningen i organisasjonen som positiv og optimistisk, noe som støttes av at det kun er 38% som ikke opplever den som negativ eller pessimistisk. Vi velger i denne konteksten å tolke resultatene opp mot tiltakene skissert i Nærpolitireformen. Politiets manglende tro på reformen kommer tydelig frem i forskning og media (Filstad & Karp, 2018; Politiforum, 2018). Blant annet innrømmer tidligere justisminister Per-Willy Amundsen til NRK at han hadde overvurdert politiets støtte til reformen (NRK, 22.02.2017). Det er her pekt på flere forhold som kan forklare dette, særlig kritiseres i innholdet i selve endringen det vil si tiltakenes hensiktsmessighet, planlegging og omfang (Karp & Filstad, 2018; Yilmas, 2013). Dersom organisasjonen har hatt dårlige erfaringer med tidligere endringer sier litteraturen at det er mindre mottakelige for å prøve noe nytt, og kan føre til resignasjon og kynisme (Cawsey et al., 2016; Rafferty & Simons, 2002). Dette kan også skyldes dårlige erfaringer med lignende endringer både med hensyn til vellykkethet, til de som har gjennomført tidligere endringer, manglende støtte fra kollegaer og opplevd rettferdighet (Cawsey et al., 2016). Funnene kan dermed støtte antakelsen om at negative erfaringer fra tidligere endringsprosesser påvirker arbeidstakeres motivasjon, engasjement og eierskap i nye endringer, og dermed grad av endringsklarhet på organisatorisk nivå. På den annen side er det viktig å merke seg at erfaringer fra flere endringsprosesser potensielt kan øke organisasjonens varige endringskapasitet i form av endringserfaring (Meyer & Stensaker, 2006), selv om Heckmann et al., (2015) ikke fant støtte for dette i sine undersøkelser. Motsatt kan positive erfaringer fra tidligere endringer påvirke et endringsinitiativ positivt. Det er dermed viktig å lykkes med et særskilt endringsinitiativ som eksempelvis Nærpolitireformen, fordi dette kan påvirke etterfølgende endringsinitiativ. Håndtering av endring bør således ikke sees på som et isolert fenomen, men som en serie av sammenhengende endringer (Meyer & Stensaker, 2006).

4.2.2. Pålitelig ledelse og endringsagenter

Det ser ut til å herske enighet i litteraturen om at i organisasjonsendringer er ferdighetene og utøvelsen av prosessen i forhold til lederskap avgjørende for å drive vellykkede organisasjonsendringer. Hersey & Blanchard, (1982 side 82) oppsummerer at "*The successful business has one major attribute that sets it apart from unsuccessful organizations: dynamic and effective leadership.*" Pålitelig ledelse og endringsagenter har en positiv påvirkning på endringsklarheten i Sør-vest Politidistrikt. Dimensjonens 6 spørsmål viser allikevel varierende grad av tilslutning til spørsmålene. Flest (64%) svarer bekreftende på at de opplever at leder

bidrar til at det er sammenheng mellom ledelsen og egen enhet. På tross av at det hevedes i ledelseslitteraturen at det er kritisk for ledere å gå foran i endringer, og tilpasse organisasjonen endringer, ser det ut som om de ansatte i Sør-vest Politidistrikt er spørrende til om ledelsen ser behovet for endring. Av respondentene svarer 40% bekreftende på at de tror ledelsen ser endringsbehovet i organisasjonen. Videre tror bare 41% at lederne ser behov for endringer og anser den foreslåtte endringen som nødvendig. Respondentene viser til; *«Jo høyere en kommer opp i "lederpyramiden" virker det som politiets oppgaver blir sett i lys av "gamle" og utdaterte politityne.»* *«Jeg mener at deler av organisasjonen er endringsvillig og ser behovet, men at ledelsen som sitter med makten til å gjøre endringene ikke er villig til å bruke tid og ressurser på dette».* Andelen som svarer «ja» og «vet ikke» på disse spørsmålene er tilnærmet like rundt ca. 40%. Disse resultatene kan tolkes som at det eksisterer en høy andel medarbeidere som ikke vet om leder ser endringsbehovet både generelt og relatert til Nærpolitireformen, noe som kan indikere utydelig endringsledelse og kommunikasjon. En respondent kommenterer; *«Det er for få "endringsagenter" i ledelsen, og dermed får de som er endringsuvillige i for stor grad sette agenda. Det er også disse holdningene som spres nedover i organisasjonen - de endringsvillige blir dermed litt usynlige.»* Alternativt kan det tolkes som man ikke ønsker å avgi svar fordi man ikke stoler på anonymiteten i undersøkelsen, og har redsel for å «kritisere» ledelsen. Selv om disse signalene kan være tett knyttet til motstand mot Nærpolitireformen og dens hensiktsmessighet, er det et sterkt signal at 60% av respondentene som enten ikke vet om (37%), eller tror (23%) at ledelsen ser endringsbehovet i organisasjonen. Av disse var 26 ledere med personalansvar, og 172 medarbeidere. Videre skisseres det som essensielt for ledere å være sensitive til omverden og organisasjonen, og tilpasse seg disse endringene. Viktigheten av leder som kulturbærere og innflytelsesstrategier relatert til implisitt kommunikasjon (By, 2007), der ledere viser holdninger som «vi er alle i samme båt» fremheves i litteraturen. I en slik situasjon vil det ikke være stor tvil om at leder støtter endringen, anser endring som nødvendig, og går foran med eksempelets makt. Det kommer videre i fritekstfeltet flere kommentarer på at lederne mangler endringskompetanse. Litteraturen hevder at uten ferdigheter i endringsledelse og lederskap kan ikke lederen bli effektiv i dagens organisasjonskontekst (Cawsey, 2016 s5). Dette ser ut til å være mangelfullt blant ledere i Sør-vest Politidistrikt. Leders evne til proaktivt å styre endringsprosessene anses som vesentlig for å få til vellykket endring (ref. kapittel 2.3). Eksempler fra respondenter bekrefter et inntrykk av passiv ledelse. *«I tillegg mangler ledelsen en tidshorisont for når endringene skal være "på plass". Begrepet "ting går seg til" repeteres av lederne. Argumentene er ikke spiselige for ansatte i førstelinje og holdningene til endringene er derfor negative her».*

Tillit blir beskrevet som hvorvidt en person er trygg på, og villig til å handle på bakgrunn av ordene, handlingene og avgjørelsene til en annen (McAllister, 1995). I undersøkelsen sier 56% av de spurte at de har tillit til ledelsen, 24% svarer nei og 20 % svarer «vet ikke». For gruppen som har svart at de har personalansvar, svarer 76% at de har tillit til ledelsen, og det er aldersgruppen under 30 år som scorer ledelsen høyest på tillit. Oreg, (2006) fant i sin studie at tillit til ledelsen er den eneste kontekstuelle variabelen som hadde signifikant effekt på motstand. Ut fra dette kan man utlede at en høy grad av tillit dermed vil kunne støtte endringsklarheten i organisasjonen. Av respondentene arbeidet 91 personer i operative enheter, der man kan bli utsatt for risikofylte situasjoner. Arbeid som involverer risiko og avhengigheter av andre, avhenger sterkt av tillit. Det fremheves i litteraturen at det av denne grunn er vesentlig å forstå rollen og dynamikken av tillit i organisasjoner som Politiet, fordi effektene av tillit kanskje blir mer fremtredende (Julsrud, 2018). Dette støttes også av Difi som fremhever at tillit, ledelse og lederskap på alle nivå må bli prioritert og utviklet i Politiet (Botheim et al.,2013 i Julsrud, 2018). I følge Wang, Tomlinson og Noe (2010), gir et veilederforhold grunnlaget for å utvikle gode arbeidsrelasjoner og tillit mellom partene. Dermed ser det ut som veiledning bygger tillit gjennom gode samtaler, der lederen viser at han har tro på den ansatte. Dette støttes videre av at ledelsesatferd i form av involverende beslutningsprosesser, organisatorisk støtte og møte forventninger, har en sannsynlighet for å influere medarbeideres tillit. Medarbeidere som stoler på ledelsen er mer villig til å stole på endringskommunikasjon og akseptere behovene for endring. Dette kan tyde på at tillit til ledelsen er spesielt viktig å ivareta med tanke på vellykkede endringsprosesser.

4.2.3. Analyser av endringsklarhet relatert til modellen

Gjennom tolkning av funn som relaterer seg til de enkelte innflytelsesfaktorene for endringsklarhet basert på modellen av Armenakis et al.,1993; Armenakis og Harris (2002) finnes det ikke entydig støtte for at diskrepans er tilstede i organisasjonen. Kun 29 % av de spurte mener at endringer vil bli sett på som nødvendig av organisasjonens medarbeidere (42% svarer nei), og som tidligere nevnt svarer 40% at de tror ledelsen ser endringsbehovet i organisasjonen. Derimot tyder flere av kommentarene i fritekst på at en forståelse av endringsbehovet er tilstede i organisasjonen, særlig på «nederste nivå», de som møter endringene i samfunnet direkte. *«Jeg tror at ønsket om å følge samfunnets utvikling ved å tilegne seg nye måter å bekjempe kriminalitet på er tilstede hos de fleste som jobber "ute". «Endringene som*

har skjedd ifm. reformen er strengt nødvendige for å følge med på samfunnsutviklingen.» «De store utfordringene er både at samfunnsutviklingen (bl.a. digitalisering) skjer så raskt at endringstiltakene til dels blir utdaterte før de er implementert», «vi henger langt etter samfunnets utvikling og forventninger til polititjenesten.» Dermed kan man stille spørsmålstegn med om diskrepans er tilstede, altså oppfatningen om at endring er nødvendig. Imidlertid bekrefter andre undersøkelser at det er «stort uttrykt behov for endring og et etterslep for å være i takt med utviklingen i Politiet» (Filstad & Karp, 2018 side 8). Videre skisserer flere interne rapporter det samme gapet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon (Innbyggerundersøkelsen, 2018; Politiet mot 2025; 2017), noe som støttes av selve diagnosen for Politireformen som skisserer at behovet for endring er stort på alle plan (NOU 2013:09). Dermed ser det ut som man forstår at politiet har behov for å endre seg for å være i takt med omgivelsene, men mangler tiltro til ledelsens oppfatning av endringsbehovet.

Flere funn synes å understøtte lav tro på endringens hensiktsmessighet. Hensiktsmessighet er troen på at denne konkrete endringen eller tiltakene er riktige for å tette gapet, det vil si om denne endringen er nødvendig. Totalt svarer 59% at de ikke tror eller ikke vet om den foreslåtte endringen blir sett på som nødvendig av ledelsen. Videre svarer 61% at de foreslåtte endringer ikke blir sett på som positive for organisasjonen av medarbeiderne, og kun 29% av de spurte mener at endringer blir sett på som nødvendige. Manglende hensiktsmessighet relatert til Nærpolitireformen fremkommer i en undersøkelse gjennomført i 2017 av 6000 ansatte i politiet der det store flertallet i ikke tror på at tiltakene vil understøtte målene i reformen (<http://dybde.politiforum.no/reformutentillit.html>). De samme funnene vises i undersøkelsen fra 2018 av 4500 politiansatte, der som bare 20 prosent oppgir at Politireformen gir mening (Filstad & Karp, 2018). I tillegg viser funnene en lav mestringstro på at organisasjonen og medarbeideren selv kan implementere endringen vellykket. Kun 21% av de spurte mener at de som blir påvirket av endringen, har den nødvendige motivasjonen for å bidra positivt, samtidig som bare 23% mener at organisasjonen er i stand til å rekruttere og beholde dyktige og respekterte endringsagenter. Weiner, 2009 fant støtte for at ressurstilgang var en avgjørende faktor for organisatorisk endringsklarhet. Kun 7% av medarbeiderne som har svart på undersøkelsen tror at organisasjonen har tilgang på nok ressurser for å gjennomføre endringen. Et lignende funn på mer operasjonelt nivå som støtter dette, er at kun 23% mener at organisasjonen er i stand til å allokere ressurser og imøtekomme forhåndsdefinerte frister. For å ha endringskapasitet må organisasjoner både ha muligheten (ressurser og kapabiliteter) for å

endre organisasjonen, og samtidig ha kapabiliteter for å håndtere daglig drift (Meyer og Stensaker, 2006). Flere av respondentene poengterer at det er ikke selve endringen som er problemet, men manglende kapasitet til å gjennomføre endringen i form av ressurser og manglende økonomiske rammer. *«Ressurssituasjonen gjør at organisasjonen ikke er rustet til å gjennomføre en så stor endring. Mitt inntrykk er at ansatte opplever at endringen går på bekostning av å få utrettet godt politiarbeid. Mitt inntrykk er at dette gjelder i alle avdelinger i etaten».* *«Mange opplever også at egen rolle og muligheter for å kunne utføre jobben blir skvist i forhold til endringskrav som stilles».* Disse utsagnene støttes av Filstad og Karp (2018) som hevder at det gis minimalt med tid og rom for lederne på alle nivå til å prioritere endringsarbeidet. Relatert til deres undersøkelse uttaler Sigve Bolstad forbundsleder i Politiets Fellesforbund, at det er mye godt ved politireformen men at pengene ikke strekker til. Han mener at for mange ting har blitt rullet ut på en gang, og at reformen er både underfinansiert. Bolstad mener det er forståelig at ansatte som hver dag føler at de ikke strekker til, eller får løst samfunnsoppdraget på en tilstrekkelig måte, føler at reformen ikke gir mening. *«Når de ansatte opplever å stå i spagaten mellom reform og daglige polititjenester i tre år er det helt nødvendig at de har tro og tillit til at resultatet blir bedre enn utgangspunktet. Det har de ikke i dag, og dette fører til en slitasje på de ansatte. Det må rett og slett mer folk og penger til for at man skal få reformen på rett kjøp»* (Politiforum, 2018). Organisasjoner som har endringskapasitet kjennetegnes av at medarbeidere og ledere har mer samstemte perspektiver og forventninger til endringer, der ansatte ser på endring som naturlig, ledere har god kompetanse og erfaring på endringsledelse, og organisasjoner har positive erfaringer (Stensaker, 2011). Motsatt kan man argumentere for at i Sør-vest Politidistrikt er dette ikke tilstede noe som gjør at manglende endringskompetanse, negative erfaringer med tidligere endringer, og lite samstemthet ift. om man vurderer om ledelsen ser endringsbehov eller ei, fører til en negativ påvirkning på endringsklarheten.

4.3. Endringsmotstand og endringstretthet

Dersom det er et gap mellom ledelsens og medarbeidernes forventninger til endringsprosessen, og det ikke gjøres tiltak for å tette gapet kan det forventes at endringsmotstand oppstår og implementeringen vanskeliggjøres (Holt et al, 2007). Funnene viser at det mangler tro på at endringen vil føre til noe positivt, samtidig som man tror at tiltaket ikke er det rette for å håndtere gapet. Dette kan føre til endringsmotstand i organisasjonen. At endringsmotstand eksisterer tolkes av at kun 15% av de spurte mener at organisasjonen virker fornøyd med tingenes tilstand. Av 332 svar på spørreundersøkelsen fremkommer det at 171 respondenter

(52%) beskriver stemningen i organisasjonen som negativ og pessimistisk. Dette spørsmålet er også det eneste i spørsmålsskjemaet som blir vektet negativt med faktoren -2. Det vi ser i det spørsmålet som påvirker endringsklarhet mest i negativ retning.

En utfordring i forhold til endringsklarhet kan være håndteringen av antall endringer, den gjensidige påvirkningen av disse, og kompleksiteten i selve Nærpolitireformen. Erfaringer viser at selv om større organisasjonsendringer anses som nødvendige, kan de bli både overveldende og destruktive for resultatene for en organisasjon (Meyer & Stensaker, 2006). En respondent kommenterer; *«Alle endringene skal gjennomføres samtidig, "alt" skal prioriteres, kvaliteten skal økes, kompetansen skal økes, økte krav til rapportering... men det skal ikke koste noen ting - det skal helst koste mindre. Politikerne og POD forventer og forlanger en Mercedes, men betaler for en Skoda.»* Forskere hevder at håndteringen av flere samtidige endringsinitiativ kan føre til endringstretthet, noe som gjenspeiler en følelse av resignasjon mot endringen (Abrahamson, 2000, Holter et al, 1998; Sætren, 2011). Dermed fremheves viktigheten av at de store og små endringene må bli implementert i riktige intervaller (Abrahamson, 2000). Endringstretthet kan utvikles når en stabiliseringsfase mangler mellom multiple endringsprosesser, eller at nye endringsinitiativ startes før andre avsluttes, slik situasjonen i Politiet fremstår i dag. Det vises i Filstad & Karp (2018) til en situasjon der mange politiansatte er slitne og frustrerte, fordi de har balansert daglig praksis med reformarbeid i over 3 år, og opplever at de ikke får gjort jobben de ønsker. Det anbefales dermed i litteraturen å finne en vei mellom endring og stabilitet for å demme opp om hindringene for endringsatferd (Tushman & Rielly, 1996 Abrahamson, 2000). Teorier basert på dette hevder også at dette kan øke endringskapasiteten i organisasjonen, og imøtegå endringstretthet. Utfordringen er at organisatorisk endring sjelden er en prosess med klar begynnelse og slutt, der man kan oppnå stabilitet i en mellomfase (Schreyøgg & Noss, 2000, i Heckmann et al., 2015).

Endringstretthet kan også påvirkes av opplevd manglende kontroll blant annet gjennom lav grad av medvirkning eller kommunikasjon (Sætren, 2011). Opplevelse av manglende kontroll kan potensielt ha negativ innvirkning på endringsmotivasjon og eierskap til endringsprosessen, og samtidig bidra til å generere motstand og forsvarsmekanismer mot endring (Kongsvik, 2006). Armenakis & Harris, (2002) mener videre at uten aktiv involvering i endringsprosesser vil en genuin «buy-in» for varig organisasjonsendring være usannsynlig. Utilfredsstillende kommunikasjon og medvirkning fremheves av respondentene; *«Kommunikasjonen er jevnt over for dårlig. Det blir sjeldent/aldri kommunisert til arbeiderne hvorfor enkelte endringer gjøres. Dermed skaper det en noe kortsiktig tenkning som gjør det vanskelig å se det store bildet».* *«..Mange opplever*

at endringskravene blir tredd ned over hodene på folk uten at de har påvirkningskraft». Selv om aktiv medvirkning var et uttalt politisk krav, opplever de politiansatte ikke å ha blitt direkte involvert (Koltveit & Jakobsen, 2017). Holter et al. (1998) peker på en del dysfunksjonelle konsekvenser som kan knyttes til manglende kontroll, eksempelvis der organisasjonen «stivner til» som følge av en trussel preget omstilling. Ansatte som er preget av usikkerhet med hensyn til egen jobb, vil lett bli territoriale, selvtjenende, og beskytter sine områder. Funnene i undersøkelsen viser at 75% mener at det eksisterer en kultur der hver beskytter sitt område. Usikkerhet kan også gi grobunn for mistro til ledelsen som tidligere omtalt. Konsekvensen kan være nedsatt læring gjennom selektive læringsprosesser ved at en holder fast på det som er kjent og velger å se bort fra det nye – man blir mer opptatt av hvor bra man hadde det før (Holter et al., 1998). Motstand og resignasjon støttes av de funnene og fremkommer tydelig også blant respondentene; «Folk fremstår slitne og låst i tanker om ressursmangel, fremfor å fokusere på hva vi med enkle grep kan få større effekt av innenfor de rammer vi har. «Man møter en del motstand nedover i organisasjonen, med mange omkamper på beslutninger.»

4.4. Endringsvisjon og samfunnsoppdrag

For at individet skal forstå, akseptere endringen eller rettferdiggjøre behovet for endring, nevner flere forskere behovet for en sterk endringsvisjon som skaper forpliktelse, motivasjon og forståelse for fremtidig situasjon (Kotter, 1995, Kanter, 1992, Galipin, 1996). Et interessant funn er at bare halvparten av medarbeiderne oppfatter at organisasjonen har en tydelig fremtidsvisjon (48% svarer ja på dette spørsmålet, og 52% nei eller vet ikke). En av medarbeiderne bemerker; «Mine øverste ledere er positive i forhold til endringene, men jeg mener de ikke klarer argumentere godt nok for hvorfor vi skal ha disse endringene». Dersom hensikten virkelig skal berøre de intrinsiske motivatorene, til forskjell fra de ekstrinsiske foreslår litteraturen at hensikten knyttes opp mot å oppnå mening, eller noe på et høyere nivå enn bare strategiske mål og planer. Et slikt mål i bredere forstand relateres til sosial verdi, samfunnsnytte, der utfallet er noe som er utenfor det individuelle (Kempster et al., 2011, Cawsey, 2016). Hensikt relatert til ledelse kan blant annet knyttes Greenleaf, 1977 sitert i Yukl, 2000 s. 420 «å stå for det som er godt og riktig selv om det ikke er i den finansielle interessen av organisasjonen», og dermed tar i betraktning «ikke bare det som er godt for dem selv men også hva som vil være til nytte for større kollektiver som deres organisasjon, samfunn og nasjon» (Yukl, 2006 s 419). Viktigheten av en slik hensikt støttes også av funn fra Collins and Porras, (1994) om at en vedvarende «følelse av mening» var den mest signifikante årsaken for å forklare hvorfor bare noen få selskap hadde svært høye

resultater over en lengre tidsperiode sammenlignet med sine konkurrenter (i Kempster et al, 2011). Samfunnsoppdraget står sterkt i Politiet (Filstad & Karp, 2018), der selve hensikten skisseres som «Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet, være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettsikkerhet, trygghet og alminnelig velferd for øvrig» (Politiet mot 2025 s. 18). Innledningsvis henviser oppgaven til de forskjellige reformer som Politiet har gjennomgått de siste årene, der navnene på reformene er visjonære og har en direkte link opp mot Politiets samfunnsoppdrag: Et tryggere samfunn og Nærpolitireformen. Begge disse hensiktene spiller opp under det man kan kalle en sosial nytteverdi. En slik sosial nytteverdi kan påvirke motivasjonen og bidra i endringsprosessen gjennom å skape en vinnende visjon som medarbeiderne vil finne motiverende og tilslutte seg. Samtidig viser det seg at reformers eksplisitte hensikt er vanligvis effektivisering bygget på antagelsen om at offentlig sektor er ineffektiv og at modernisering derfor trengs (NOU 1989:5, NOU 2013:9). Undersøkelser samt kommentarene fra spørreundersøkelsen viser til at flere av medarbeiderne ikke ser linkene mellom samfunnsoppdraget og de konkrete tiltakene som reformene innebærer. Tvert imot kommer det kommentarer som indikerer at selve navnevalget er villedende og lite motiverende. Undersøkelsene i oppgaven viser at medarbeiderne opplever et gap i sin arbeidshverdag er kravet til effektivitet fulgt av omfattende målinger og målstyring, ekstrinsiske goder, uten en tydelig og samfunnsnyttig intrinsisk hensikt. En ytterligere betraktning kan være at medarbeidere i politiet nettopp valgte dette yrket ut fra et samfunnsnyttig perspektiv og en intrinsisk motivasjon, men møter en arbeidshverdag med endringer som fokuserer på effektivitet, noe vi antar kan påvirke motivasjonen for endring i negativ retning. Begrepet kan også sees i sammenheng med transformasjonsledelse der det relateres til leders evne til å skape mening i arbeidet opp mot en fremtidsvisjon, med mål om å øke motivasjonen og ekstra innsats fra medarbeiderne (Kempster et al.,2011). Hensikt er sentralt i lederskap, og forskning har illustrert at tilstedeværelse av hensikt kan ha nyttige motivasjonseffekter på medarbeidere, påvirke diskrepans og endringsklarhet (Kempster et al., 2011; Armenakis et al, 2009).

4.5.Åpenhet for endring

En viktig endringskapabilitet som skisseres i litteraturen er evne til å overvåke omgivelsene. Organisasjoner som overvåker og følger med på sine omgivelser vil ha høyere sannsynlighet for å være bevisst på endringer i den eksterne konteksten og mer åpne for endring (Cawsey, 2016; Madsen, 2009). Arbeidet med oppgaven har vist at politiet har tilgang til mange

undersøkelser som overvåker endringer i omgivelsene så vel relatert til trender innen kriminalitet som brukerundersøkelser (Innbyggerundersøkelsen, 2018; Politiet mot 2025; 2017). På tross av dette svarer 47 % av respondentene at de ikke vet om dette er tilfellet, og 53% svarer at de ikke vet om det er en kultur for å overvåke og tilpasse seg disse endringene. Kun 44% kjenner til at organisasjonen måler brukertilfredshet. Dette kan tyde på at selv om det brukes tid og ressurser på å overvåke omgivelsene, så evner man ikke å kommunisere denne kunnskapen i organisasjonen, og aktivt bruke denne innsikten.

5. Konklusjon og anbefaling

Målingen av RtC score for Sør-vest Politidistrikt viser en organisasjon som ikke kan sies å være endringsklar, men som allikevel har en score kun 3 poeng fra grenseverdien for en endringsklar organisasjon. Dermed konkluderes det med at målrettede tiltak kan muliggjøre en positiv utvikling. Det anbefales å bruke målemetoden for å gi en praktisk støtte i dette arbeidet. Slik situasjonen oppfattes av Politiet i dag, står hensikt og endringstiltak i sterk kontrast til hverandre, noe som har ført med seg stor motstand innen etaten. Gjennom analysene konkluderes det med at medarbeidere i organisasjonen ser at endring er nødvendig, men har ingen tro på at tiltakenes hensiktsmessighet, og at organisasjonen er i stand til å gjennomføre disse blant annet på grunn av manglende endringskapasitet og kapabiliteter. Dermed handler endringen ikke bare om å skape vinnende visjon, mobilisering og forankring, men å etablere tillit til prosessen, øke endringskompetanse og øke kapasitet til endring. En tydelig anbefaling er at ledelsen i Sør-vest Politidistrikt tar et bevisst valg i forhold til å styre endring, og øke endringskapasitet i form av endringskapabiliteter der organisasjonen kontinuerlig tilpasser seg større og mindre endringer. Dette krever en bevisst og proaktiv holdning til endring, der ting ikke overlates til tilfeldighetene men kontinuerlig styres og håndteres. Slik kan en plattform for organisasjonens endringskultur og strukturer etableres, som gjør organisasjonen i stand til å håndtere økt endringstakt i omgivelsene, samt øke sannsynligheten for vellykkede endringer. Videre er det utarbeidet et antall anbefalinger for hvordan man kan iverksette tiltak som å kommunisere behovet for endring gjennom en klar endringsvisjon knyttet til hensikt, involvere medarbeidere og bevissthet i forhold til tempo, prioritering og rekkefølgen av tiltak. Svakheten med disse tiltakene er derimot forfatterens dybdekunnskap i forhold til den spesielle

endringskonteksten og reformene som Politiet står overfor. Dermed må hensiktsmessigheten evalueres, og tiltakene prioriteres av ledelsen i Sør-vest Politidistrikt.

5.1. Konklusjon og hovedanbefalinger

Oppsummert viser analysen at Sør-vest Politidistrikt har en RtC score med en median på 7.08, som ligger under grensen på 10 for det som regnes å være endringsklare organisasjoner. Dermed kan man ikke konkludere med at organisasjonen er endringsklar basert på RtC score av Cawsey, et al., (2016). Det ble avdekket at tidligere erfaringer med endringer i organisasjonen, pålitelig ledelse, belønningssystemer hadde en signifikant påvirkning på endringsklarheten. Selv om lederstøtte viste den samme statistiske sammenhengen, hadde dataene manglende pålitelighet. Analysen viser videre at verken alder, kjønn, fagområde, ansiennitet, eller arbeidssted hadde stor påvirkning på endringsklarheten. Derimot viste det seg de med personalansvar var mer endringsklare enn medarbeidere uten personalansvar i den mest positive gruppen med score over 10.

Beckard og Harris, 1987 fremhever at endring kan kun skje dersom individet er misfornøyd med nåsituasjonen, og tror på visjonen og at de foreslåtte tiltakene muliggjør en endring. Dersom en av disse variablene er svak eller utelatt vil det være vanskelig å komme over endringsmotstanden. Dermed kan man si at selv om medarbeiderne i Sør-vest Politidistrikt mener at endring er nødvendig, og er misfornøyd med nåsituasjonen, kan fraværet av en tydelig endringsvisjon, samt tvil om at tiltakene skissert i Nærpolitireformen muliggjør endring, utgjøre en stor hindring for at endring kan skje. Dette støttes av analysen relatert til innflytelsesfaktorene skissert i modellen av Armenakis et al.,(1993) og Armenakis & Harris, (2002), der utfordringene ser ut til å være særlig rundt hensiktsmessighet, organisasjonens mestringstro relatert til endringskapasitet, og manglende tillit til ledelsen. Analysen indikerer støtte for funn av Armenakis et al., (1993) som viser en korrelasjon mellom nivå av endringsklarhet, og vellykkethet i implementering og håndtering av endring. Videre viser analysen at det er endringsmotstand i organisasjonen, der denne ser ut til å ha ført til endringstretthet blant medarbeidere og ledere. Det antas at denne kan tilskrives den pågående Nærpolitireformen, i kombinasjon med manglende endringskapasitet. Høy teknologisk endringstakt og tidligere erfaringer med endring kan ifølge forskning påvirke endringskapasiteten positivt (Heckmann et al.,2015; Meyer & Stensaker, 2006; Stensaker,2012), derimot ser det ikke ut som Sør-vest Politidistrikt klarer å kapitalisere på dette. Mangelfull endringskapasitet i form av ressurser (humankapital og økonomiske ressurser),

manglende tro på at endringene blir sett på som positive, nylig dårlige opplevelser med endringer, og at organisasjonen er misfornøyd med tingenes tilstand bekrefter dette bildet.

Basert på disse funnene og analysen er det utarbeidet tre hovedanbefalinger for å kunne øke endringsklarheten i Sør-vest Politidistrikt:

1. Aktiv styring av endringsprosessen gjennom å planlegge og gjennomføre tiltak for økt endringsklarhet. Ta i bruk RtC score som et praktisk verktøy for å forstå, sette hensiktsmessige tiltak og måle fremdrift.
2. Bygge endringskapasitet som en organisatorisk kapabilitet i strukturer, prosesser og kulturen. Slik kan en kontinuerlig endringsberedskap etableres for å gjøre organisasjoner i stand til å håndtere så vel konkrete endringsinitiativ som løpende endringer.
3. Aktiv bruk av innflytelsesstrategier, organisasjonens kompetanse og kapasitet for å få påvirke endringsklarhet i positiv retning.

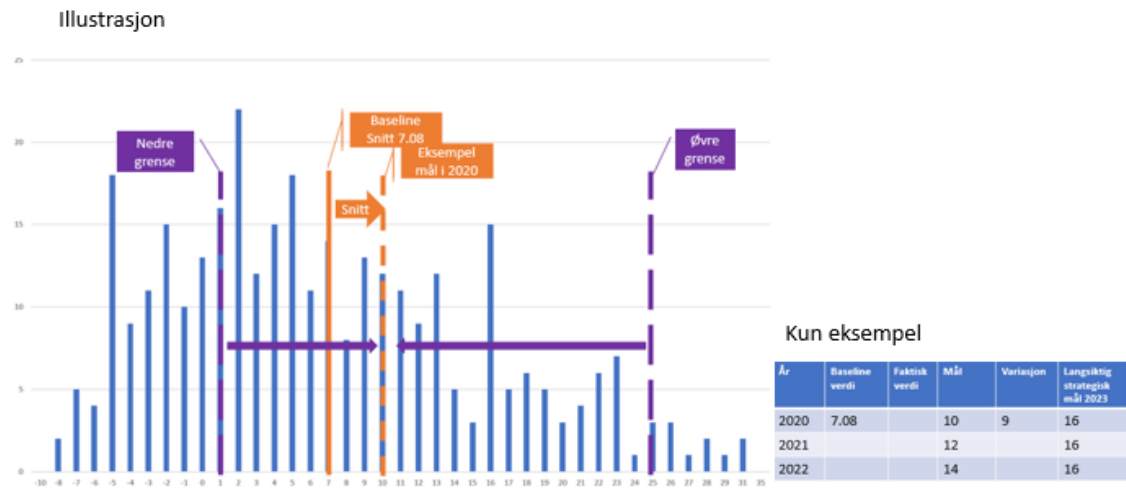
5.2. Anbefaling 1: Aktiv styring av endringsprosessen og bruk av RtC score

Det stilles store krav til ledelse under endringer (Yukl, 2006). I dagens kontekst er det ikke tilstrekkelig å være reaktiv og adaptiv, man må være proaktiv i forkant av endringer, ta aktiv styring og stadig navigere i et landskap som endrer seg underveis. For å komme ut av en negativ spiral med endringsmotstand og frustrasjon, anses det som viktig å ha et aktivt forhold til endringer. Dette krever at man snur en holdning fra at «ting går seg til» til å være i førersetet for å utøve påvirkning oppover og nedover innenfor de rammene man har. Lederkravet må således være at man er opptatt av å levere resultater, har tro på medarbeiderne og aktivt styrer organisasjonen. Lede oppover handler om å påvirke egen leder. Det anses som særlig relevant i forhold til øverste ledelsesnivå, der påvirkning av politisk ledelse for økt delegering av myndighet, rammer og autonomi for å kunne tilpasse endringstiltak til egen kontekst for Politidistriktet, anses som et nødvendig strategisk endringsarbeid.

Dermed er den viktigste anbefalingen for ledelsen i Sør-vest Politidistrikt å ta et aktivt eierskap til håndteringen av endringer, og sette inn tiltak for å øke endringsklarheten. Rafferty & Griffin, 2006 sitert i Armenakis et al. 2009 fant empiriske bevis for at systematisk planlegging reduserer usikkerhet i endringsprosesser. I tillegg kan planlegging redusere risiko. Kanters 10 trinns modell har eksplisitt planlegging som et eget steg i endringsprosessen. Endringer kan inneha tiltak og mål som kan påvirke implementeringen av andre tiltak og mål i så vel positiv som i negativ retning, og det blir dermed viktig å være bevisst i organiseringen av endringstiltakene i

forhold til hverandre. Det som kan vanskeliggjøre en slik planlegging og organisering er at endringsinitiativ ikke alltid har fast start og en slutt, ikke er statiske, må ta hensyn til sosiale systemer og kultur og ikke kan implementeres linjert eller med faste trinn eller steg som teorien foreslår. Allikevel gir litteratur og forskning en god veiledning i forhold til hvilke aktiviteter og steg man bør hensynta. Endringsmotstand, opposisjon og vanskeligheter er et fenomen som må håndteres og som det må planlegges for. Til dette trenger lederne opplæring, verktøy og praktiske råd for hvordan de bør gå inn i, stå i, og håndtere motstand. Det foreslås derfor å etablere strukturer og prosesser med kontinuerlig evaluering, læring og justering underveis. Endring kommer ikke av seg selv, men krever hardt arbeid og en strukturert, ikke tilfeldig passiv tilnærming.

Videre anbefales det for Sør-vest Politidistrikt å bruke RtC score som et verktøy. Med et slikt verktøy kan utvikling i endringsklarheten måles over tid, og man kan få innsikt i hvilke områder som påvirker endringsklarheten mest, for å sette tiltak. Undersøkelsen er enkel å gjennomføre og kan benchmarkes på tvers av Politidistrikt, enheter og avdelinger for å drive gjensidig læring og erfaringsoverføring. Dagens score kan anses som en baseline dvs. nåsituasjon, som senere resultater kan sammenlignes opp mot. Selv om scoren i snitt ligger på 7, 08 er det allikevel god avstand til den nederste delen av skalaen, og dermed vil det være mulig å påvirke denne i positiv retning gjennom målrettede tiltak. For å oppnå endringsklarhet bør målet for organisasjonen være å flytte snittet i positiv retning, og sette mål for hva som er en «god» og «akseptabel score» for organisasjonen ut fra dagens situasjon. Dette kan gjøres med å sette mål for ønsket score i et langsiktig perspektiv, og score for kortere intervaller. Samtidig kan man setter mål for intervallbredden mellom eventuelt øvre og nedre score som illustrasjonen nedenfor viser, der man ønsker at flest mulig av svarene skal være innenfor for å få en lavere variasjon og dermed en mer samstemt organisasjon.



Hensikten med målingen er ikke scoren isolert sett, men resultatet er en indikator eller en driver for å oppnå en endringsklar organisasjon, som kan levere de mål og resultater som er satt. Bruk av verktøyet krever at man legger til rette for målingen gjennom etablering av ansvar, opplæring og system for oppfølging og evaluering. Hovedhensikten må være å få økt bevissthet og samstemthet i forhold til endringsklarhet. Manglende resultater bør ikke sees ut fra et kontrollperspektiv med sanksjonsbehov, men heller ut fra et læringsperspektiv der man med utgangspunkt i forsterkning av positiv atferd prøver å forstå de som scorer høyt for å lære og forstå hvordan dette kan nyttiggjøres for hele organisasjonen. En slik tilnærming forutsetter et fokus på å bygge en problemløsningskultur, med en organisasjon der det er lov å prøve, feile og lære. Med en problemløsningskultur menes her en organisasjon der man har tydelige forventninger og legger til rette for at medarbeiderne skal bidra med forbedringer og løsninger i egen arbeidshverdag basert på rotårsaker og fakta. Samtidig er det lov å feile, der «fail» blir sett på som «first attempt in learning», og selve grunnlaget for forbedringer.

5.3. Anbefaling 2: Bygge endringskapasitet som organisatorisk kapabilitet

En av de store utfordringene som gjentas hyppig i friteksten fra spørreundersøkelsen er manglende ressurser til å gjennomføre endringer og samtidig håndtere daglig drift. Dette gjelder så vel ressurser, økonomi og endringskompetanse. Samtidig finnes det med støtte i analysen av omgivelsefaktorene og litteraturen (i.e. Meyer og Stensaker, 2006; By, 2007; Heckmann et al.,2015) argumenter for at det i dagens kontekst ikke er tilstrekkelig å fokusere på en vellykket implementering av en konkret endring som Nærpolitireformen, men heller må Politiet bygge en endringskapasitet som gjør organisasjonen bedre i stand til å håndtere så vel store som mindre

endringer. En slik endringskapasitet vil tillate organisasjonen å utvikle kapabiliteter for å håndtere en høy endringstakt.

Med utgangspunkt i vår definisjon av to retninger innen endringskapasitet (ref. kapittel 2) anbefales det å;

- a. Øke kompetanse og kapasitet i forhold til ledelse av endring
- b. Etablere nye og utnyttelse av allerede eksisterende kapabiliteter, prosesser og systemer
- c. Bruk av ekstern bistand fra forskningsmiljøer for å skape kunnskap og forståelse

for å håndtere endring på en jevnlig basis for å være endringsdyktig i dagens kontekst. Slik kan en kontinuerlig endringsberedskap bygges for å gjøre organisasjoner i stand til å håndtere så vel konkrete endringsinitiativ som løpende endringer

Først handler det om å øke evnen til å gjennomføre multiple endringer til en lavest mulig kostnad på lang sikt gjennom å frigjøre ressurser, midlertidig øke ressurser og utvikle endringskapasitet (Stensaker, 2011). Et viktig skritt synes å identifisere endringsagenter eller frigjøre ledelseskapasitet til å drive endringene fremover, gi ledere støtte og opplæring i håndtering av endring og gi kunnskap om strategier for å bygge endringskapasitet.

Dernest handler det om å skape mekanismer og prosesser som tilpasser bedriften til løpende å håndtere løpende endringer, innovasjon og fornying som en del av organisasjonen kultur og struktur, med kontinuerlig endringsledelse og høy grad av endringsberedskap. Dermed etablerer man en kultur og struktur som ikke må endres kontinuerlig, fordi den ville vært designet for å absorbere endringer (By, 2007). En av disse kapabilitetene er å videre dyrke organisasjonens overvåking av omgivelsene og bruke denne innsikten aktivt. En annen måte å gjøre dette på er ved etablering av rutiner for endring, noe som kan skape en følelse av økt kontroll, periodevis stabilitet og en struktur for å skape mening. Opparbeidelse av en slik kapasitet krever et langsiktig perspektiv, men litteraturen skisserer en rekke dynamiske kapabiliteter som kan bidra til å øke denne organisatoriske evnen (se oversikt i Madsen, 2009).

For å få økt kunnskap om dette området foreslås det at Politiet nyttiggjør seg lokal forskningskunnskap fra UiS ved Professor Rune Todnem By, eller fra Professor Inger Stensaker, NHH som siden 2012 har hatt et satsingsprogram på fremtidsrettede foretaksløsninger (FOCUS) der endringskapasitet har vært et av temaene.

5.4. Anbefaling 3: Aktiv bruk av innflytelsesstrategier, organisasjonens kompetanse og kapasitet for å få til endring

Endringsklarhet er et komplekst konsept som har flere dimensjoner og opererer på ulike organisasjonsnivåer. Det kan derfor være vanskelig å gi konkrete anbefalinger ut fra målingene, uten en god kjennskap til organisasjonskonteksten. Tiltakene har sin bakgrunn i litteratur og analyser, men bør evalueres og prioriteres ut fra det som virker mest hensiktsmessig for Sør-vest Politidistrikt. Oppsummert er inntrykket at det er betydelige kommunikasjonsutfordringer og manglende involvering relatert til endringsarbeidet. Uten en klar visjon og medarbeiderinvolvering synes det som vanskelig å snu negative holdninger.

a. Kommunikasjon og etablering av en tydelig endringsvisjon som knyttes opp mot hensikt

Endringslitteraturen vektlegger at kommunikative elementer er en av de primære mekanismene når man skal få til endring (Amenakis et. al., 1993; Rusly et al., 2014; Vakola., 2014), og at denne bør være hensiktsmessig i forhold til konteksten (Rusly et al., 2014). Det blir dermed en viktig oppgave for lederskapet å etablere identitet og en klar visjon som medarbeiderne kan tilslutte seg. Selv om det oppleves diskrepans mellom nåsituasjon og fremtidig situasjon, ser det ut som at organisasjonen ikke opplever at fremtidig visjon er tydelig nok, motiverende nok til å gi avkall på eksisterende. Når avstanden mellom mål og tiltak i Nærpolitireformen oppleves som stor og ikke anses å bygge opp under samfunnsnytt, kan det være problematisk i forhold til å få til motivasjon og tilslutning til reformen. Det er sterkt bevis for at i effektive organisasjoner harmonerer mål og verdier samtidig som de deles av menneskene i organisasjonen (Burns og By, 2011). Derfor anbefales det å etablere en visjon for Sør-Vest politidistrikt, og knytte denne opp mot Politiets samfunnsoppdrag for å skape stolthet og eierskap til endringer.

b. Bruk av kommunikasjon, dialog og informasjon for å påvirke diskrepans, forståelse og eierskap

Større endringer krever stor grad av eierskap og commitment fra de ansatte, noe som oppnås gjennom dialog og involvering (Kongsvik, 2006). Desto høyere omfanget av endring er, desto høyere bør grad av dialog og tilrettelegging være for å skape forpliktelse og eierskap. Strukturelt kan dette innebære å opprette møteplasser eller arenaer hvor direkte kommunikasjon kan finne

sted. Den direkte samtalen ansikt til ansikt, uformelle møter og frivillige refleksjonssamlinger kan være viktige virkemiddel. Dette gir gode muligheter til feedback, til å korrigere misforståelser og skape en felles forståelse av et budskap. Innholdet i kommunikasjonen bør som nevnt i teorikapittelet, adressere de 5 faktorene i Armenakis et al., (1993) og Armenakis & Harris (2002) sin modell. Videre kan slike arenaer brukes til å formidle informasjon fra eksterne foredragsholdere, eller allerede tilgjengelige analyser og undersøkelser. Dette for å øke medarbeidernes bevissthet om «hva som skjer der ute», kunne skape dialog og aktiviteter, noe som er nødvendig og nyttig ikke bare ved større endringsinitiativ men som kontinuerlige verktøy for å identifisere gap mellom Politiet som organisasjon og omverden. Et annet rammeverk som også kan være nyttig for å forstå individuelle tilnærminger til endringsklarhet er endringskurven, Kübler-Ross modellen, 1969 (Kindal, 2015). Denne illustrerer potensielle reaksjoner til endring langs akser som beskriver tid og forpliktelse til endring. Denne typen overgangsmodeller kan det være et godt utgangspunkt for prosessen mot forståelse for hva som kreves for implementering av endringer i organisasjoner. Særlig kan det være relevant som en visualisering for medarbeidere av den personlige «reisen» de må gjennom, og dermed relevant å ta med opp som redskap for å skape endringsklarhet.

Denne typen strukturell tilrettelegging for dialog og kommunikasjon krever imidlertid tid, ønske om å dele kunnskap, evne til å lytte, vilje til å inkludere andres synspunkter samt en grunnleggende tillit. Tillit er en kritisk sosial prosess som kan dannes gjennom gjentakende interaksjoner med andre og relasjoner til andre. I analysen ble det funnet relativt lav tillit til ledelsen, og dermed argumenteres det for at denne typen av dialog og interaksjon kan være viktige redskap for å gjenopprette denne. Uten tillit kan konflikter og usikkerhet eskalere og dermed oppstår en fare for at man ikke får tilslutning til felles retning og mål. Modeller for involverende kommunikasjon kan imidlertid kritiseres for å legge for mye vekt på forståelse, at man forveksler forståelse med enighet og at enighet og harmoni til enhver tid er det beste for organisasjonen. Et syn på utvikling innebærer at konflikt og spenning er nødvendige betingelser for utvikling og vekst. En kan forestille seg at en ledelsesfilosofi hvor man uavbrutt etterstreber harmoni og skyr konflikt og ubehageligheter kan innebære stagnasjon (Kongsvik, 2006; Clampitt, 1991).

c. Aktiv involvering i utarbeidelse av hensiktsmessige tiltak, tilrettelegg for økt delegert beslutningsmakt og bottom-up prosesser

En kultur som verdsetter tilpasningsdyktighet, vet hvor de skal og involverer medarbeidere, gjør det ifølge litteraturen bedre enn andre. Dersom endringsmotstanden er stor og endringsbehovet komplekst anbefales det å bruke involverende strategier for å øke motivasjonen og mestringstro. Negative konsekvenser av endring som endringstretthet kan opptre ikke bare basert på hva som endres, men hvordan selve endringen implementeres. For å unngå endringstretthet kan man se viktigheten av at de involverte får lov til å være en del av endringen hvis de ønsker det. Dette betyr ikke at alles meninger skal tas hensyn til, til enhver tid, men de involverte bør føle at de har mulighet til å ha innflytelse på sin egen arbeidshverdag også i forbindelse med endringsprosesser (Ingstad, 2007; Ingstad & Finne, 2009 i Sætren, 2011.)

Videre vil involvering i utarbeidelse av tiltak og løsninger på problemer sannsynligvis øke mestringstroen ved at medarbeiderne selv har vært med i prosessen (Armenakis et al., 2009), og kan øke kvaliteten i beslutningene (Kim & Mauborgne, 1998). Dersom man i tillegg evaluerer tiltakene i forhold til om de er vanskelige/lette å implementere opp mot den oppfattede nytteverdien/gevinsten av tiltaket, kan man velge de tiltakene som er enkle å implementere/og gir raske effekter, ofte kalt lavt hengende frukter, quickwins eller small wins (Weick, 1984; Kotter, 1998). Et krav for at denne typen involvering skal fungere er at medarbeiderne ser resultater av arbeidet, og ikke opplever det som sløsing av tid og ressurser. Dermed må organisasjonen ikke bare realisere tiltakene, men også kommunisere gevinsten for at det skal gi kraft til ytterligere endringer. En avgjørende utfordring er samspillet mellom det politiske miljø som bestemmer endringer og reformer opp mot de utførende enheters mulighet for involvering og innflytelse. Allikevel er det viktig å etablere mulighetsrom innenfor egen organisasjon for høy grad av involvering og delegert beslutningsfullmakt, noe som også kan tilrettelegge for en problemløsningskultur. Med støtte i By (2007) med henvisning til Wilson, (1992) og Burnes et al., (2003) kan det argumenteres for at en «top-down» strategi burde bli erstattet av en mer delegert tilnærming til organisatorisk endring for å øke endringsklarheten og endringskapasiteten i Sør-vest Politidistrikt. En slik nedenfra og opp tilnærming ville dermed ivareta en kontekstbasert endring der hver enhet har mer handlingsrom og kraft til å tilpasse seg sine omgivelser. Dette forutsetter en høyere grad av fokus på resultater av endringer, og et tydelig felles mål. En slik tilnærming ville samtidig kreve en lavere grad av kontrollbehov fra øverste ledelse, men ville på den andre side kunne gi mulighet for å benchmarking og gjensidig læring på tvers. Samtidig som involverende prosesser gir økt forståelse, eierskap, hensiktsmessighet i tiltakene og mestringstro, kan det være tidkrevende og gå på bekostning av

organisasjonens kapasitet. Det er derfor vesentlig å ta avveininger på hvor mange og når man involverer i endringen.

5.5. Oppsummerte anbefalinger

2. Ta aktiv styring over endringsprosessen

- a. Styring oppover og nedover
- b. Strukturert planlegging også av motstandshåndtering

3. Implementer RtC score som et redskap for å evaluere, lære, prioritere og øke treffsikkerhet i tiltakene

- a. Legge til rette for måling, opplæring og rutiner for oppfølging og evaluering
- b. Sett forventninger, mål og ansvarlig gjør organisasjonen

4. Fokuser på tiltak som tilrettelegger for en kontinuerlig økt endringskapasitet

- a. Øke kompetanse og kapasitet i forhold til ledelse av endring
- b. Etablere nye og utnyttelse av allerede eksisterende kapabiliteter, prosesser og systemer
- c. Bruk av ekstern bistand fra forskningsmiljøer for å skape kunnskap og forståelse

5. Aktiv bruk av innflytelsesstrategier, kompetanse og kapasitet for å få til endring

- a. Skap en sterk endringsvisjon knyttet opp mot Politiets samfunnsoppdrag
- b. Bruk av kommunikasjon, dialog og informasjon for å påvirke diskrepans, forståelse og eierskap
- c. Aktiv involvering i utarbeidelse av hensiktsmessige tiltak, tilrettelegg for økt delegert beslutningsmakt og «bottom-up» problemløsningsprosesser

6. Refleksjon på læring

Refleksjon kommer av det franske ordet «flechir», som betyr snu/bøye tilbake til seg selv (Jørgensen, 2003), mer dagligdags formulert oppfatter jeg dette som egen ettertanke for å evaluere og lære. Målet for både kritisk refleksjon og refleksjon er å gi «ny kunnskap gjennom refleksjon for å videreutvikle praksis og styrke evnen og kompetansen» (Schøn, 1987). På bakgrunn av Kolbs læringssirkel har jeg forsøkt å reflektere over temaene som ble formidlet, forståelse av dem, se andre perspektiver enn mitt eget som ble diskutert, hva jeg lærte av dette og hvordan jeg kan anvende det videre.

Oppsummert har den viktigste læringen for meg vært ettertanke rundt eget lederskap, særlig fokuset på den «myke» siden av lederskap i endringsprosesser. Det at det er viktig å forstå og håndtere motstand, at en riktig kommunisert visjon kan skape en følger bevegelse, og at hva som er mest effektivt er svært avhengig av situasjonskonteksten. En litt overraskende erkjennelse var at lederskap og endringsledelse er to sider av samme sak, fordi det handler ikke om struktur og verktøy, men om prosesser og mennesker.

Forventninger til masteroppgaven var at jeg kunne utforske egen læring og bruke erfaringen fra en organisasjon som jeg selv har vært en del av og har gode erfaringer fra, til å utforske egne antakelser og gi gode faglige innspill. Imidlertid var erfaringene fra oppgaven at endringsoppgaven i Politiet anses som mer kompleks enn jeg hadde forestilt meg. Et viktig moment har vært å ikke la seg påvirke av presseomtaler rundt endringsarbeidet i politiet, men holde en objektiv distanse. Ambisjonen har vært å ha en positiv tilnærming for å avdekke områder som kan styrkes for å gjøre organisasjonen mer endringsklar, og for å bygge opp en endringsberedskap for å kunne håndtere fremtidige endringsprosesser på en god måte. Det å måtte stå i stadige endringer, der en nærmest ikke ferdigstiller før ny prosess startes opp ser ut til å være en svært krevende oppgave. «Evigvarende» endringsprosesser, med begrenset innflytelse på eksterne og interne endringskrefter kan føre til sterk slitasje på organisasjonen og medarbeiderne, og muligens legge hindringer for nytenkning og det gode sosiale klimaet som politiet er kjent for. Etter å ha gjennomgått tilbakemeldingene i fritekstfeltet i spørreskjema, mener jeg at dette kan bli en av politiets største utfordring i tiden som kommer.

Gjennom prosessen har jeg fått utfordret meg selv gjennom å lese mengder av litteratur som både har vært interessant men samtidig krevende. Teoriene er ikke entydige og begrepene kan

forstås på forskjellige måter. Derfor er modning over tid, og egen refleksjon over det teoretiske grunnlaget viktig i et slikt prosjekt. Det stilles store krav til fokus, alt kan ikke behandles og drøftes. Det samme gjelder datamengden som kom ut av undersøkelsen, der alt synes som interessant og alle funn kan drøftes ut fra forskjellig teoretisk grunnlag. Derimot kan også tidligere teorier og litteratur bli så overveldende at det hindrer praktisk tenkning og relevans og blir for vanskelig tilgjengelig for bedrifter, som verken har tid eller ressurser til å sette seg ned for å reflektere og lære. Det er derfor også viktig å bruke denne oppgaven til å lage en forenklet og praktisk fremstilling når den skal presenteres for Sør-vest Politidistrikt.

Grunnen til at jeg gjennomførte kurset var at jeg ønsket en oppdatering på nyere teori og forskning rundt temaet endringsledelse, slik at jeg kunne anvende dette i praktisk hverdag. Jeg har i min yrkestid gjennomført mange endringer, noen veldig store og mange mindre. To av de store endringene gikk bra, mens en ikke ble suksess. Gjennom fordypning i faget har jeg forsøkt å finne svar på hvorfor det gikk som det gikk. I et mangfold av teorier ser jeg at det ikke finnes en «beste» måte, men flere mulige forklaringsvariabler. I utgangpunktet hadde jeg forestilt meg at jeg skulle komme til flere konklusjoner eller konkrete «oppskrifter» på hvordan foreta endringer. Det er jeg i etterkant glad jeg ikke har fått, men ved å bruke de verktøyene og den akademiske innsikten jeg har fått gjennom arbeidet kan jeg gjøre mer veloverveide prosesser og handlinger. Gjennom studiet og praktiske case har jeg fått nyttig innsikt og deltatt i gode diskusjoner, og ikke minst sett at ikke finnes noen riktige eller gale svar. I min søken etter svar, og særlig hvorfor ikke alt gikk som det skulle, er der intet enkelt element jeg kan sette fingeren på, heller flere situasjonsbestemte årsaker og ikke minst konteksten endringene har skjedd i. Det gir meg den refleksjonen at hvilken atferd og verktøy man bruker som viser seg mest effektivt, er avhengig av den situasjon eller kontekst organisasjonen befinner seg i. Slik kan jeg konkludere med at den tillærte kunnskap har gjort meg i bedre stand til å utøve mitt lederskap og ta bevisste valg. Så gjenstår det om jeg klarer å bruke det jeg har lært i min egen arbeidshverdag. Et hoved dilemma er «the knowing-doing gap» (Pfeffer & Sutton (2000)). Selv om jeg vet mye, klarer jeg kanskje ikke, eller ønsker ikke å omsette kunnskapen til praktisk handling. Problemet er at snakk erstatter handling, hukommelse substituerer tenkning, og redsel forhindrer handlinger basert på kunnskap. Allikevel tror jeg at min bevissthet rundt dette gjør at jeg kan utfordre meg selv i forhold til noen av disse fellene i min videre karriere.

7. Referanser

Referanser:

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, 78,75-79
- Ahn, M. J., Adamson, J.S.A., & Dombusch, D., (2004)., From Leaders to Leadership: Managing Change, *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Ahmad, Ijaz & M A Basra, S & Akram, Muhammad & Wasaya, Allah & A Hussain, S & Iqbal, Asif. (2016). Ahmad et al., 2016
- Allaire, Y/Firsirotu, M.E., (1984)., Theories of organizational culture, Bass, BM 1985 Leadership and Performance beyond expectations, Kanter, R.M. 1983. The Changing Masters, Conger, J.A. 1989. The charismatic leader
- Alvesson, M. og S. Svenningsen. 2008. *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. London, New York: Routledge.
- Antwi, Stehen K; Kasim, Hamza. (2015)., *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-2839 Vol 7, No3,
- Armenakis, AA, Harris, SG, og Mossholder, KW (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46 (6), 681-703.
- Armenakis, Achilles & Fredenberger, William. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*. 4. 143 - 152.
- Armenakis, Achilles & Harris, Stanley. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management - JORGAN CHANGE MANAGE*. 15. 169-183.
- Armenakis, Achilles & Harris, Stanley. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*. 9. 127-142.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring strategic change*. (3rd ed.) London: Prentice Hall.
- Bang, Henning, (2013)., *Organisasjonskultur en begrepsavklaring*, tidsskrift for norsk psykologforening side 326–336
- Bang, H., (1995)., *Organisasjonskultur*. Oslo. Tano 3. utgave
- Barker, R.A., (2001)., *The Nature of Leadership*. Human Relations. SAGE Publications
- Bass, B.M., (1995)., *Transformational leadership redux*. *Leadership Quarterly*, 6. 463-478
- Bass, B.M. (1990)., *Bass & Stogdills` Handbook of Leadership – Theory, Research and Managerial Applications*. The Free Press
- Bamford, D.R & Forester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations and Production Management*, vol 23., no 5, pp. 546 – 564.
- Beckhard, R & Harris, R.T. (1987)., *Organization Transitions*. Reading MA. Addison-Wesley Publishing Company
- Beer, M & Nohria, N, (2000)., *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review.
- Beer, Michael & A. Eisenstat, Russell. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*. 41.

- Bennis og Nanus., (1985)., The Strategies for Taking Charge
- Berg, Per. (2006). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*. 25. 557 - 579.
- Bolman, Lee G. / Deal, Terrence E. (2003)., Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Gyldendal Norsk Forlag 3. utgave 2007
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46 (4), 500-531
- Brodbeck, PW (2002). Implications for organization design: teams as pockets of excellence.: *Team Performance Management: An International Journal*, 8 (1/2), 21-38.
- Bryman, A (2001)., *Social research Methods*, Oxford, Oxford University press
- Burke, WW, Clark, LP, & Koopman, C. (1984). Improve your OD project's change for success. *Training & Development Journal*, 38 (9), 62-68.
- Burnes, B., (2004)., Managing Change: A Strategic Approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management of studies*, pp. 977-1002
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management*, 7 (2), 73-90.
- Burnes, B (1996). No such thing as... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decisions*, vol. 34, no. 10., pp. 11-18.
- Burnes, B. (2009) *Managing change*
- Burnes, B., og Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11 (2), 133-162
- Burnes, B. & By, R.T., (2011)., Leadership and change, The case for greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*.
- Burns, J.M., (1978)., *Leadership*. New York. Harper and Row.
- Burns, J.M., 1984. *The Power to Lead*. New York. Simon & Schuster
- By, R.T., (2005). Organizational Change management: A critical review. *Journal of change management*
- By, R.T., (2007) Ready or not..., *Journal of change management*, Vol.7, No.1
- By, R.T., (2008) Getting organizational change right in public services: The case of european Higher education
- By, R.T., (2008) Forelesningshefte UIS EMBA 2018
- Cacioppo, JT, Gardner, WL, og Berntson, GG (1997). Beyond bipolar conceptualizations and measures: the case of attitudes and evaluative space. *Personality and Social Psychology Review*, 1 (1), 3-25.
- Caldwell, Raymond., (2003)., The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies* 40:4 June 2003
- Cawsey et al., (2016)., *Organizational Change- an action-oriented toolkit*. 3.ed.Los Angeles SAGE Publications Ltd.,
- Clampitt, P.G. (1991), *Communicating for managerial effectiveness*. Newbury Park, Calif.: SAGE Publications. Meyer, A.D., J.B. Goes & G.R. Brooks (1993): «Organizations reacting to hyperturbulence». I: G.P. Huber & W.H. Glick (red.), *Organizational change and redesign. Ideas and insights for improving performance*. Oxford: Oxford University Press
- Clampitt, Phillip & R. Berk, Laurey. (1996). Strategically communicating organizational change. *Journal of Communication Management*. 1. 15-28.
- Clampitt, P. G. (1991). *Communicating for managerial effectiveness*. Newbury Park, Calif, SAGE Publications
- Cunha, RC, & Cooper, CL (2002). Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing? *Journal of Management Psychology*, 17 (1), 21-49
- Dawson, P. (1994)., *Organizational Change: A Processual Approach* (London: Paul Chapman)

- Denzin, NK (1978). *The Research Act* (2. utg.). New York, USA: McGraw-Hill.
- Eagly, AH, & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando, USA: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
- DIFI. (2013). *Rapport 2013: 3 Evaluering av Politidirektoratet* [Rapport 2013: 3 Evaluering av politidirektoratet. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.
- Difonzo, Nicholas & Bordia, Prashant. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management - HUM RESOUR MANAGE*. 37. 295-303.
- Drucker, Peter (1999)., *Management Challenges for the 21 st Century*. Elsevier Butterworth-Heinemann
- Eccles, T. (1994)., *Succeeding with Change*. Maidenhead, McGraw Hill
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (2015)., *Ledelse på godt og vondt*. Bergen, Fagbokforlaget
- Ekvall, G. og J. Arvonen (1994)., *Leadership Profiles, situation and Effectiveness*. *Creativity and Innovation Management* 3, 139-161
- Ernst & Young & American Quality Foundation. (1992)., *The international quality study: The definitive study of the best international quality management practices: Top – line findings*. Cleveland, OH: EY
- Fagernæs, K.L.M. (2015) *How to successfully quantify readiness for change*, Master`s thesis in work- and organizational psychology, Department of Psychology, University of Oslo.
- Filstad, Cathrine & Tom Karp. (2018)., *Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen*. Politihøgskolen.
- Ford, JK, og Foster-Fishman, P. (2012)., *Organizational Development and Change: Linking Research from the Profit, Nonprofit, and Public Sectors*. I SWJ Kozlowski (Ed.), *The Oxford Hand Book of Organizational Psychology* (Vol. 2, s. 956-993). New York, USA: Oxford University Press, Inc
- Fowler, F. J. (2009). *Applied Social Research Methods: Survey Research Methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc
- Flaa, P. & R. Gabrielsen (1985): *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Flood, Patrick C. og Johan Coetsee, (2013)., *Change Lessons from the CEO*
- Frahm, Jennifer & Brown, Kerry. (2005). *Building an organizational change communication theory*. *Academy of Management Proceedings*. 2005.
- Furst-Holloway, Stacie & Cable, Daniel. (2008)., *Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader-Member Exchange*. *The Journal of applied psychology*. 93.
- Gardner, John W. (1989). *On Leadership*.
- Galpin, T. J. (1996) *The human side of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gartner (2017) *Gartner Symposium/ITxpo; Barcelona 2017*
- Gist, M. (1987). *Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management*. *Academy of Management Review*, 12: 472-485.
- Graetz, Fiona., (2000), "Strategic change leadership", *Management Decision*
- Grønmo, Sigmund (2004), *Samfunnsvitenskapelige metoder*
- Hayes, John (2007). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave
- Haanæs, Knut (2015), TED talk
https://www.ted.com/talks/knut_haanaes_two_reasons_companies_fail_and_how_to_avoid_them#t-22745
- Heckmann, Nadine & Steger, Thomas & Dowling, Michael. (2015). *Organizational capacity for change, change experience, and change project performance*. *Journal of Business Research*.
- Hersey, P & Blanchard, K.H., (1969)., *BREAKING DOWN 'Hersey-Blanchard Model'*

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hennestad, B.W., (2000). *Implementing Participative Management*.
- Hennestad, Bjørn W. og Revang, Øivind i samarbeid med Fred H. Strønen. ,(2006)., *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget
- Hennestad, B.W., Ø. Revang og F. Strønen (2012)., *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hendry, Chris. (1996)., *Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory*. Human Relations - HUM RELAT. 49. 621-641. 10.1177/001872679604900505.
- Higgs, M. and Rowland, D. (2009), *Change leadership: case study of a global energy company*. *Strat. Change*, 18: 45-58.
- Holt, DT, Armenakis, AA, Feild, HS, & Harris, SG (2007a)., *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-255
- Holt, DT, Armenakis, AA, Feild, HS, & Harris, SG (2007b)., *Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation in WA Pasmore & RW Woodman (Eds.), Research in Organizational Change and Development* (Vol. 16, pp. 289-336). Oxford, UK: Elsevier.
- Holt, DT, & Vardaman, JM (2013)., *Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization*. *Journal of Change Management*, 13 (1), 9-18.
- Holter, Ø. G., Karlsen, B., & Salomon, R. (1998)., *Omstillinger i arbeidslivet*. Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie, 3. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Humlegård, OR (2014)., *Det gode ved politikulturen*. *Norsk Politi* (3), 25.
- Hunt, O., Tourish, D. og Hargie, O. D. W. (2000). *The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents*. *The International Journal of Education*, 14(3), 120-129.
- Stensaker, Inger, (2012)., NHH, *Endringskapasitet, Presentasjon for Lederne*, hentet fra : <https://lederne.no/wp-content/uploads/imported/Lederneapril2012nett.ppt>
- IMD (2017)., <https://www.imd.org/research/insightsimd/your-strategy-needs-a-strategy/>,
- Jick og Peiperl., (2003). *Managing Change*. McGraw Hill.
- Jick, TD (1979). *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action.. Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 602-611
- Jonsen, K., & Jehn, KA (2009). *Using triangulation to validate themes in qualitative studies. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4 (2), 123-150
- Judge, William & Thomas Douglas, (2009) "Organizational change capacity: the 22 Issue: 6, pp.635-649, <https://doi.org/10.1108/09534810910997041>
- Julsrud, T.M., (2018) *The relationship between perceived organisational support, readiness to change, and integration in the Norwegian police*. Master of philosophy in psychology, Department of Psychology, University of Oslo
- Jørgensen, Marianne Winther, (2002)., *Refleksivitet og kritikk. Sosialkonstruksjonistiske subjektpositioner*, Fredriksberg, Roskilde Universitetsforlag.
- Jørgensen, H.H., Owen, L. and Neus, A. (2008). *Making Change work*. IBM Global Services, USA. Available from; <http://www.ibm.com/gbs/makingchangework> (15 may 2018)
- Kanter, R. M., B. Stein, and T. D. Jick. (1992)., *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press,
- Kempster, Steve & Jackson, Brad & Conroy, Mervyn. (2011). *Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice*. *Leadership*.
- Kline, B. Rex. (2010). *Principles and Practice Of Structural Equation Modeling*.

- Kindal, Therese (2015)., Hvor der ingen kamp er kan der heller ingen seier komme. *Magma* 2/2015 s. 47-53.
- Kim & Mauborgne, (1998)., Kim, W.C. and Mauborgne, R. Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338. Weick, Karl, E. 1984 http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Small-Wins_Redefining-the-Scale-of-Social-Problems.pdf
- Koltveit & Jakobsen, (2017), Kommunikasjon og involvering i endringsprosesser
- Kongsvik, (2006)., Lederkommunikasjon i endringsprosesser, *Magma* 2/2006.
- <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- [Kotter, J & Schlesinger \(1979\).](#), Overcoming Resistance to Change, *Change Management*
- Kotter, J., (1990)., A force for change. How leadership differs from Management. The free press. N.Y.
- Kotter, J., (2012)., *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. Boston, MA
- Kotter, J., (1998)., Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review on Change*. HBS Press
- KS FOU prosjekt nr. 174031
- Kvale & Brinkmann (2009)., Interview: learning the craft of qualitative research interviewing
- Kværne, Andrea, C. (2018)., Change Readiness in the Norwegian police, Masters 'thesis at the department of Psychology, University of Oslo
- Levinthal, Daniel & G. March, James. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. 14. 95-112.
- Lewin, K. (1947)., Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1 (5), 5-41.
- Lewin, K. (1952)., Group decision and social change. I GE Swanson, TM Newcombe & EL Hartley (red.), In GE Swanson, TM Newcombe & EL Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (2nd ed., pp. 459-473). New York, USA: Holt.
- Liver, Yaël & Pligt, Joop & Wigboldus, Daniel. (2007). Positive and negative Associations underlying ambivalent attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology - J EXP SOC PSYCHOL*. 43. 319-326
- Lofthus, B, (2010)., Police occupational culture: Classic Themes, altered times. *Policing and society*.
- Lone, J.A., Garnås, A., Myklebust, T., Bjørklund, R., Hoff, T., & Bjørkeli, C. (2017)
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business Essentials. Harvard Business School Publishing, Boston.
- Lunenburg, F.C. (2011)., Leadership versus Management: A key Distinction – At least in theory. *International Journal of Management, Business and Administration*, vol. 14, no.1, pp.1-3
- Lynn, Isabella, (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*
- Madsen, Einar Lier (2009)., Dynamiske kapabiliteter, : 3/2009 <https://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>
- McAllister, Daniel J., (1995)., Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management*.
- McShane & Von Gilnow., (2000)., *Organizational Behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill
- Meyer, John & Allen, Natalie & A. Smith, Catherine. (1993). Commitments to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. [Article]. *Journal of Applied Psychology* 1993;78(4)
- Meyer, C & Stensaker, (2006)., Developing capacity for change, *Journal of Change Management* Vol. 6, No. 2, 217–231, June 2006

Miller, Vernon & Johnson, John & Grau, Jennifer. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80. *Journal of Applied Communication Research - J APPL COMMUN RES.* 22. 59-80.

Mintzberg, Henry (1979)., *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Motland, K. (2018)., The relationship between organizational climate, perceived organizational support, employee participation, and readiness for change within the Norwegian police service, Masters`thesis at the department of Psychology, University of Oslo

Nadler & Tushman, (1990)., *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*

Nadler, A., & Saguy, T. (2004)., Reconciliation between nations: Overcoming emotional deterrents to ending conflicts between groups. In H. Langholtz & C. E. Stout (Eds.), *The Psychology of Diplomacy* (pp. 29–46). New York: Praeger

Nadler, David A. (1981)., Managing Organizational Change, An Integrative Perspective, *The Journal of Applied Behavioral Science* 17(2):191-211

Nesse, S. (2015). Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse? Planlagt improvisasjon som virkemiddel. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Fagbokforlaget, nr. 7, 76-84

Neumann & Neumann (2012)., *Forskeren i forskningsprosessen. Metodebok om situering*

NOU 2012: 14. (2012)., *Rapport fra 22. juli-kommisjonen* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>

NOU 2013: 09. (2013)., *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer [Ett politi - klar til å møte fremtidens utfordringer]* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/5e2a1012dbc7449e8f57813e7822252b/no/pdfs/nou201320130009000dddpdfs.pdf>

[Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. \(2011\). Change recipients`reactions to organizational change: A 60- year review of quantitative studies. *Journal of applied behavioral science*, 47\(4\), 461-524](#)

Oreg, Shaul (2006) Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15:1, 73-101,

Pallant, J. (2016) *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS Program*. 6th Edition, McGraw-Hill Education, London.

Palmer, Ian & Dunford, Richard Wallace, (2008)., Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions. *British Journal of Management*, Vol. 19,

Patterson, MG, West, M. A., Shackleton, VJ, Dawson, JF, Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, AM (2005)., Validating the organizational climate

Pettigrew, A.M., (1979)., On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24.

Pettigrew & Whipp (1991)., *Managing Change for Competitive Success*

Pfeffer & Sutton., (2000)., *The Knowing-Doing Gap*. Harvard Business School Press

Pfeffer, J. (1981) Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organisational Paradigms. In: Cummings, B.S.L., Ed., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, CT JAI Press, Greenwich, 1-52.

Piderit, SK. (2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change.. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794

POD. (2014). *Tendenser i kriminalitet: Utfordringer i Norge [Tendenser i kriminalitet: Utfordringer i Norge]* Hentet fra https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_2560.pdf

Sørli, Vanja Lundgren og Paul Larsson., (2018)., *Politireformer. Reformen i politiet*.

Politiet mot 2025, <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/politiet-mot-2025---politiets-virksomhetsstrategi.pdf>

- Politiet. (2014). Organisering av politi- og lensmannsetaten [Politiets organisasjon]. Hentet 18.02.2015, fra https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/
- Politiet.no., <https://www.politiet.no/aktuelt-tall-og-fakta/tall-og-fakta/bemanning/>
- Politiforum (2018)., <https://www.politiforum.no/artikler/80-prosent-av-politiansatte-mener-politireformen-ikke-gir-mening/455782>,
- Politiforum (2017)., <http://dybde.politiforum.no/reformutentillit.html>,
- Raelin, D., Jonathan & G. Cataldo, Christina. (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal of Change Management*. 11. 481-507.
- Rafferty, AE, & Simons, RH (2006). An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes. *Journal of Business and Psychology*, 20 (3), 325-350
- Rafferty, AE, Jimmieson, NL, & Armenakis, AA (2013)., *Change Readiness: Journal of Management*, 39 (1), 110-135
- Raskino, Mark and Waller, Graham, (2015)., Digital to the core. Remastering leadership for your industry, your enterprise and yourself. Gartner Inc.
- Ringdal, Kristen (2013) Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode
- Rusly, F., Sun, PY-T., & L. Corner, J. (2014) The impact of change readiness on the knowledge sharing process for professional service firms. *Journal of knowledge management*, 18 (4), 687-709
- Sathe, V., (1985)., Culture and related corporate realities. Homewood, Ill.1985
- Schein, E.H, (2004)., Organizational culture and leadership
- Schreyögg, Georg & Noss, C. (2000). Reframing change in organizations: the equilibrium logic and beyond. *Academy of Management Proceedings*. 2000.
- Schøn, Donald, (1987)., Educating the Reflective Practitioner, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Scott, Donna & West, Mike (2016)., Bimodal simplifies and Focuses Digital Transformation. Gartner Inc
- Staehele, Wolfgang H. Dr. (2018)., Management. Ein Verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Franz Vahlen.
- Stensaker, Inger & Langley, Ann. (2010). Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm. *British Journal of Management*
- Stevens, GW (2013). Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness *Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (3), 333-360.
- Sæther, Marianne, Hofseth, Christine; Kjenn, Bjørnar L. (2018)., Trender i kriminalitet 2018 -2021, Digitale og globale utfordringer. Oslo Politidistrikt
- Sæthren, Gunnhild, (2011), <http://orgpsykbloggen.blogspot.com/2011/04/endingstretthet.html>
- Szabla, DB (2007). A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4), 525-558
- Tourangeau, R., & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological Bulletin*, 133(5), 859-883.
- Tushman, Michael L; O Reilly, Charles A III. (1996)., Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*; Summer 1996; 38, 4; ABI/INFORM Global
- UiO, 2005. www.uio.no/studier/emner/sv/psykologi/PSY2404/v06/undervisningsmateriale/Kap15.ppt
- Vakola, M. (2013)., Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13 (1), 96-109.
- Vakola, M. (2014)., What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (3), 195-209

- Van den Born, A., van Witteloostuijn, A., Barlage, M., Sapulete, S. van den Oord, A., Rogiest, S., Pólos, L. (2013). Policing opportunities and threats in Europe. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 811-829
- Van der Voet, J., Groeneveld, S.M. & Kuipers, B.S. (2013). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*. Advance online publication. DOI: 10.1080/14697017.2013.805160
- Wang, S., Tomlinson, E. C., & Noe, R. A. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 358-367.
- Weiner, B.J., Amick, H., & Lee, S. Y. (2008) Conceptualizations and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical care research and review*, 65(4), 379-436
- Weiner, B.J. (2009) A theory of organizational readiness for change
- Wim J.L. Elving, (2005)., "The role of communication in organisational change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Issue: 2, pp.129-138, <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125.
- Wormnæs, Odd (1996)., *Vitenskap - enhet og mangfold*, Gyldendal
- Yilmaz, S. (2013)., Tailored model in reforming police organizations against social policing. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 897-924.
- Yukl, G., (2013)., *Leadership in Organizations*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Zhou, KZ, Gao, GY, Yang, Z., og Zhou, N. (2005)., Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58 (8), 1049-1058

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Historisk oversikt over reformer/endringsprosesser av betydning for Norsk politi.

1. Hermansen utvalgets innstilling (NOU 1989: 5) En bedre organisert stat

Det blir hevdet at bakgrunnen for de fleste reformene i offentlig sektor i Norge de seneste tre tiårene kan spores tilbake til det såkalte Hermansen utvalgets innstilling. I denne utredningen fremkommer det at statlige virksomheter kan styres bedre (økt politisk styrbarhet), og at man bør søke økt styrbarhet i tillegg til økt effektivitet, økt fornyelses og omstillingsevne samtidig som rettstats- og rettssikkerhetshensyn ivaretas. Mange har påpekt at denne NOU-en har er grunnlaget for fremveksten av bruken av såkalt New Public Management (NPM) i Norge. Lomell (2010) mener at fellestrekk for denne form for styring er at virksomheten innrettes ut fra en kvantitativ logikk der målbare resultater prioriteres. Bedre ressursutnyttelse og økt effektivitet er mål i virksomheter som styres etter denne modellen, og måloppnåelse dokumenteres i tallfestede og målbare størrelser. Det skjer en innsnevring av virksomheten ved at såkalte kjerneområder prioriteres, mens andre oppgaver lukes ut. Målet er at offentlig sektor skal lære av privat sektor, hvor konkurranse anses som et sentralt virkemiddel for økt effektivitet og måloppnåelse. Reformers eksplisitte eller uttrykte hensikt er vanligvis effektivisering, bygget på antakelsen om at offentlig sektor er ineffektiv, og at modernisering dermed trengs. (NOU 1989:5, NOU 2013:9) Deler av offentlig sektor, som politiet, er imidlertid ikke i en sammenlignbar konkurransesituasjon. Dette fordi de leverer tjenester de har monopol på og ved at betydningen av rettssikkerhet eller andre prinsipielle verdier som også kan være nedfelt i lov veier tyngre enn effektivitet. Hentet fra (Sørli, Larsson) Politireformer 2018.

I Norge var det særlige virkemiddelet mål- og resultatstyring som fikk gjennomslag på 1990-tallet. Peter Drucker, Oppfinneren av målstyringsbegrepet, mente at målstyringen måtte utformes slik at den hjalp det operative leddet i dets arbeid for at den skulle fungere positivt (Sørhaug, 2003) (Wathne, målstyring i politiet 2018)

2. Politireform 2000 – «et tryggere samfunn» Stortingsmelding 22 (2000–2001).

Fase 1 i Politireform 2000 (P2000) ble iverksatt i 2002. I denne fasen ble antall politidistrikter redusert fra 54 til 27. Hovedmålene for Politireform 2000 var:

- En politireform som mer effektivt forebygger og bekjemper kriminalitet
- En politi- og lensmannsetat som er mer tjenesteytende og publikumsorientert
- En politi- og lensmannsetat som arbeider mer kostnadseffektivt

Politireformens fase 2 ble iverksatt 01.01.05.

Fase 2 omfatter:

- Gjennomgang og samordning av intern struktur og samarbeidsløsninger i politidistriktene, styrke distriktenes ledelse og effektivisere organisasjonen
- Mer aktiv polititjeneste og bedre utnyttelse av fagkompetanse,
- Effektivisering av administrasjon og ressurser.

Intensjonen i reformens fase 2 er en mer rasjonell, tjenesteytende og tilgjengelig polititjeneste på lokalt nivå som på sikt forutsettes å gi mer aktiv polititjeneste og bedre resultater innen kriminalitetsbekjempelsen. Det er lagt vekt på å sikre nærhet og tilgjengelighet til publikum. (Agenda 2006)

3. Resultatreform 2009–2010

Riksrevisjonen kritiserte politiets ressursbruk i forbindelse med arbeidet mot organisert kriminalitet.

Riksrevisjonen leverte en rapport, Dokument 3:10 (2009–2010) i 2010, der deres undersøkelser viste at:

- Det mangler en helhetlig og overordnet strategi for arbeidet med organisert kriminalitet.
- Selv om det har vært utarbeidet flere handlingsplaner og dokumenter som omhandler deler av den organiserte kriminaliteten, har disse i liten grad forpliktet politidistriktene ressursmessige prioriteringer.
- At departementets styringsdialog med politiet er mangelfull, og at dette påvirker politiets prioriteringer av innsats og ressurser.
- Mangler i styringsdialogen knyttet til samordning og informasjonsutveksling mellom politiet og direktoratet.
- Vesentlige mangler ved politiets IKT-verktøy som ville gjøre det vanskeligere å bekjempe organisert kriminalitet.

2010, Daværende justisminister Knut Storberget varslet en fremtidig resultatreform, og påla Politidirektoratet å utrede ressursbruken og dokumentere denne gjennom årlige resultatrapporteringer.

Politidirektoratets svar er at Politiet skulle reformeres med:

- Effektivisering av innkjøpsordningen i politi- og lensmannsetaten
- Endringer i distrikts strukturen i politi- og lensmannsetaten
- Sentralisering av lønns- og regnskapsfunksjonen i politi- og lensmannsetaten
- Økt bruk av sivil kompetanse i politi- og lensmannsetaten
- Internadministrative funksjoner i politi- og lensmannsetaten
- Resultatreformen startet derved som en innsparingsreform utløst av et statlig behov for bedre styring av Politidirektoratet og politiet.

Etter Politidirektoratets mening framgår det at det var betydelige innsparinger å hente ved å:

- Kutte antall politidistrikter
- Redusere antall ansatte
- Fornye bruken av digitale verktøy,
- Sentralisere administrasjonen
- Sentralisere innkjøpsordninger.

4. Den norske Nærpolitireformen.

Nærpolitireformen ble vedtatt av Stortinget i juni 2015 (Prop. 61 LS (2014–2015)).

Grunnprinsippene i norsk politi har siden 1980-tallet vært at politiet skal være desentralisert og ha et sivilt preg. Politimannen skal være generalist og hovedfokuset er forebygging (NOU 1981; st.meld. nr. 23 (1991- 92); st.meld. nr. 42 (2004-05)). Disse prinsippene er i de videre rapporter/analyser nå under revurdering.

Gjørsv-kommisjonens rapport (NOU 2012:14) og politianalysen (NOU 2013:9) kom etter terrorangrepet 22. juli 2011. Gjørsv-kommisjonens rapport (NOU 2012:14) konkluderte med at norsk politi hadde sviktet på flere punkter og nivå under terroraksjonen og summerte opp hva som burde forandres. Kommisjonens kritikk var en viktig grunn til at daværende justisminister Faremo i november 2012 annonserte at regjeringen ville gjennomføre en politianalyse som skulle berede grunnlaget for en reformering av politiet.

Politianalysen (NOU 2013:9) sommeren 2013. Utvalgets mandat var å vurdere politiets ressursbruk, prioriteringer, kompetanse, ledelse og organisering. Det må vurdere om sentrale administrative ressurser kan omdisponeres for å gi mer politikraft ute i distriktene. Den skal vurdere hvilke endringer som kan gjøres for at politiets oppgaver kan løses bedre og mer effektivt.

- Et underliggende premiss for analysen var at antallet politiutdannete i politiet skulle holdes lavt. Gjørsv-kommisjonens rapport var tydelig på at politiet ikke trengte økte ressurser, men å utnytte hva man hadde bedre. Også **resultatreformen og riksrevisjonens konklusjoner fra 2010** bidro til dette bildet. Derved ble spørsmålet hvordan man kunne utnytte bestående mannskap best mulig, reist, **svaret på det ble en struktur- og en kvalitetsreform.**
- Ut av politianalysen kom visjonen om et strømlinjeformet (enhetlig), sentralisert og spesialisert politi. De ti grunnprinsippene, ofte kategorisert som grunnidealene, for norsk politi som ble lagt til grunn i NOU 1981:35 (Politiets rolle i samfunnet), var utelatt, men ble inntatt i det endelige vedtaket.

Nærpolitireformen (Stortingsmelding LS 61 (2014–2015))

Stortingsflertallets tydeliggjør i sitt vedtak hvordan politiet skal reformeres og styrkes. Den norske nærpolitimodellen skal styrkes ved at politiet får færre oppgaver gjennom fokus på kjerneoppgaver, og ved et forbedret samarbeid mellom kommune og politiet i politiråd og via politikontakter sikres i de nye «robuste» og «kompetente» politidistriktene (Larsson 2017)

De overordnede målene skal ifølge proposisjonen nås via seks delmål, og antall politidistrikt ble redusert fra 27 til 12:

- Et mer tilgjengelig og tilstedeværende politi med god lokal forankring og samhandling
- Et mer enhetlig politi som leverer likere polititjenester med bedre kvalitet over hele landet
- Et politi med mer målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap
- Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer
- Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap
- Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi

Delmålene innebærer fire hovedtiltak, for det første at politiet skal organiseres på en ny måte, for det andre at ledelse og styring i politiet skal styrkes, for det tredje at politiet skal utvikle nye og bedre måter å arbeide på, og for det fjerde, det kanskje mest sentrale tiltaket sett i lys av riksrevisjonens rapport, at politiets arbeid skal støttes av nye og bedre teknologiske arbeidsverktøy.

Vedlegg 2: Forespørsel om å få utføre undersøkelse blant ansatte i Politidistriktet for å måle «Readiness for Change» i forbindelse med masteroppgave på UIS.

Mitt navn er Rolf Atle Seloter. Jeg skal nå skrive min masteroppgave på UIS, hvor jeg har tatt Executive MBA. Grunnmodulen på 60 studiepoeng er avlagt høst/vår semesteret 2018. Masteren skal innleveres mai 2019.

Problemstillingen som jeg skal undersøke er «Endringsevne basert på rammeverket «Readiness for change scale» i en organisasjon, og implikasjoner for organisasjonens implementering av et større endringsprosjekt». Politidistriktet har i de senere årene gjennomført større endringsprosjekter som Nærpolitireformen, og jeg har også hørt at dere er i ferd med å implementere Lean. I denne forbindelse håpet jeg at det kunne være interessant for Politiet Sør-Vest å få gjennomført en slik undersøkelse som vil gi svar på organisasjonens og medarbeidernes endringskapabiliteter. Undersøkelsen vil kunne gi ledelsen et redskap til å få vurdert organisasjonens kapasitet for endring, og dermed kunne sette inn tiltak for å håndtere styrker så vel som svakheter for å lykkes. Selve undersøkelsen vil bli gjennomført med en web basert spørreundersøkelse, etter en anerkjent metode, mens oppgaven vil analysere resultatene og komme med konkrete anbefalinger.

Min veileder er Professor Rune Todnem By som er professor i «Organizational behaviour» ved Staffordshire University (UK), og professor II ved universitetet i Stavanger. Han er medstifter og leder av Public Leadership Foundation, og redaktør i leder av Journal of Change Management. Professor Todnem er selv fra Rogaland og har forfattet en rekke høyt siterte artikler som har fokus på organisasjonsendring, lederskap og etikk. Han er også redaktør og medredaktør av en rekke bøker, og er en etterspurt foreleser.

Grunnen til at jeg ser Politiet Sør-Vest som en interessant organisasjon er at jeg selv har arbeidet i Politiet fra 1986 – 2001. Mye har skjedd på den tiden, men Politiet er en organisasjon som har gitt meg et godt grunnlag for min egen læring og karriereutvikling, og som jeg fremdeles er opptatt av at skal lykkes i sine utfordringer i et samfunn i endring. Jeg håper med dette at jeg kan gi noe tilbake til en arbeidsgiver som har betydd mye for meg, og at jeg gjennom oppgaven kan levere verdifull innsikt.

Vedlegg 3: Spørreskjema

MASTEROPPGAVE POLITIET ROLF ATLE SELOTER 2019

i1 - Velkommen

Takk for at du vil delta i denne undersøkelsen.

Resultatene fra undersøkelsen vil bli nyttet i min masteroppgave, og vil bli presentert for politiet høsten 2019. Spørreundersøkelsen har en teoretisk forankring og baserer seg på «rate your readiness to change» av Thomas A. Stewart.

Alle svar er anonyme og deltakelse er frivillig. Alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes underveis eller i prosjektets skrevne sluttprodukt.

Jeg håper at nettopp du vil benytte denne anledningen til å kunne påvirke endringsprosesser i Politiet slik at de blir mest mulig vellykket både sett fra ditt ståsted som arbeidstaker og fra arbeidsgivers ståsted. Jeg setter svært stor pris på din deltakelse.

Med vennlig hilsen
Rolf Atle Seloter

kjønn - Kjønn

Kjønn

- Kvinne (1)
- Mann (2)

alder - Alder

Hvilken aldersgruppe er du i?

- Under 30 år (1)

- 30 - 50 år (2)
- Over 50 år (3)

fagområde - Fagområde

Hvilket fagområde jobber du hovedsakelig med?

- Etterforskning (1)
- Forebyggende (2)
- Operativ (3)
- Påtale (4)
- Administrasjon (5)
- Forvaltning (6)
- Arrest/fremstilling (7)

ansettelsestid - Ansettelsestid

Hvor lenge har du jobbet i Politiet?

- 0 - 5 år (1)
- 5 - 10 år (2)
- 10 - 20 år (3)
- over 20 år (4)

stab - Hvor jobber du?

Sør-Vest Politidistrikt. Hvor jobber du?

- Felles enhet for operativ tjeneste (1)
- Felles enhet for etterretning og etterforskning (2)
- Felles enhet for kriminalitetsforebygging (3)
- Felles enhet for utlending og forvaltning (4)
- Felles enhet for påtale (5)
- Felles enhet for sivil rettspleie (6)
- GDE Stord (7)
- GDE Haugesund og Karmøy (8)
- GDE Jæren, Sandnes og Dalane (9)
- GDE Sauda-Suldal og Etne-Vindafjord (10)
- GDE Stavanger og Ryfylke (11)

personalansvar - Personalansvar

Har du personalansvar?

- Ja (1)
- Nei (2)

q1 - Tidligere erfaringer med endringer i din organisasjon

Har organisasjonen generelt positive erfaringer med endring?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q2 - Opplever du at organisasjonen nylig har hatt dårlige opplevelser med endringer?

Opplever du at organisasjonen nylig har hatt dårlige opplevelser med endringer?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q3 - Vil du beskrive stemningen i organisasjonen din som positiv og optimistisk?

Vil du beskrive stemningen i organisasjonen din som positiv og optimistisk?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q4 - Vil du beskrive stemningen i organisasjonen negativ og pessimistisk?

Vil du beskrive stemningen i organisasjonen negativ og pessimistisk?

- Ja (-2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q5 - Synes du det virker som organisasjonen din er fornøyd med tingenes tilstand?

Synes du det virker som organisasjonen din er fornøyd med tingenes tilstand?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q6 - Lederstøtte

Er ledelsen direkte involvert og støtter opp om endringer/endringsarbeidet?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q7 - Har dere et tydelig fremtidsbilde som organisasjon?

Har dere et tydelig fremtidsbilde som organisasjon?

(Hvor dere skal hen, hva dere skal oppnå de kommende årene osv.)

- Ja (1)

- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q8 - Er ledernes suksess/resultatoppnåelse avhengig av at det skjer endringer?

Er ledernes suksess/resultatoppnåelse avhengig av at det skjer endringer?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q9 - Har ledelsen noen gang vist manglende støtte til endring?

Har ledelsen noen gang vist manglende støtte til endring?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q10 - Har du tillit til ledelsen?

Har du tillit til ledelsen?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q11 - Klarer ledelsen på en troverdig måte å vise hvordan man oppnår felles målsettinger?

Klarer ledelsen på en troverdig måte å vise hvordan man oppnår felles målsettinger?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q12 - Er organisasjonen i stand til å rekruttere og beholde dyktige og respekterte "endringsagenter" (ansatte som aktivt støtter endringene, gjerne i en formell rolle)?

Er organisasjonen i stand til å rekruttere og beholde dyktige og respekterte "endringsagenter" (ansatte som aktivt støtter endringene, gjerne i en formell rolle)?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q13 - Bidrar din leder til at det er sammenheng mellom ledelsen og din enhet?

Bidrar din leder til at det er sammenheng mellom ledelsen og din enhet?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q14 - Klarer ledelsen å se endringsbehovet for organisasjonen?

Klarer ledelsen å se endringsbehovet for organisasjonen?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q15 - Ser ledelsen behov for endringer? Vil den foreslåtte endringen bli sett på som nødvendig av ledelsen?

Ser ledelsen behov for endringer? Vil den foreslåtte endringen bli sett på som nødvendig av ledelsen?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q16 - Har organisasjonen mekanismer som overvåker omgivelsene mht. endringer som skjer?

Har organisasjonen mekanismer som overvåker omgivelsene mht. endringer som skjer?

(eksempelvis endringer for å møte nye samfunnskrav og forventninger, at kriminalitetsbildet endrer seg, endring i teknologi etc.)

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q17 - Eksisterer det en kultur for å overvåke og tilpasse seg disse endringene?

Eksisterer det en kultur for å overvåke og tilpasse seg disse endringene?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q18 - Har organisasjonen evne til å identifisere årsakene til problemer som oppstår, og anerkjenne sammenhenger/ avhengigheter både innenfor og utenfor organisasjonen?

Har organisasjonen evne til å identifisere årsakene til problemer som oppstår, og anerkjenne sammenhenger/ avhengigheter både innenfor og utenfor organisasjonen?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q19 - Eksisterer det en kultur der hver beskytter sitt område?

Eksisterer det en kultur der hver beskytter sitt område?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q20 - Opplever du at ledelsen tradisjonell og bundet av tidligere tankemåter og løsninger?

Opplever du at ledelsen tradisjonell og bundet av tidligere tankemåter og løsninger?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q21 - Har du som medarbeider mulighet til å uttrykke dine bekymringer og støtte til endringer på en konstruktiv måte?

Har du som medarbeider mulighet til å uttrykke dine bekymringer og støtte til endringer på en konstruktiv måte?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q22 - Behandles konflikter åpent med fokus på løsninger?

Behandles konflikter åpent med fokus på løsninger?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q23 - Blir konflikter dysset ned eller bagatellisert?

Blir konflikter dysset ned eller bagatellisert?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q24 - Har dere en innovativ kultur, og oppfordres det til å se nye løsninger?

Har dere en innovativ kultur, og oppfordres det til å se nye løsninger?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q25 - Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå, (både ovenfra og ned og nedenfra og oppover samt mellom avdelinger)?

Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå, (både ovenfra og ned og nedenfra og oppover samt mellom avdelinger)?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q26 - Mener du at foreslåtte endringer generelt blir sett på som positivt for organisasjonen av de som ikke besitter en lederposisjon?

Mener du at foreslåtte endringer generelt blir sett på som positivt for organisasjonen av de som ikke besitter en lederposisjon?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q27 - Vil endringer bli sett på som nødvendig av de som ikke besitter en lederposisjon?

Vil endringer bli sett på som nødvendig av de som ikke besitter en lederposisjon?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q28 - Mener du at de som blir påvirket av endringer, har den nødvendige motivasjonen til å bidra positivt?

Mener du at de som blir påvirket av endringer, har den nødvendige motivasjonen til å bidra positivt?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q29 - Tror de som blir påvirket av endringer at det er tilgang på nok ressurser for å gjennomføre disse endringene?

Tror de som blir påvirket av endringer at det er tilgang på nok ressurser for å gjennomføre disse endringene?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q30 - Blir innovasjon og endring verdsatt i belønningssystemet?

Blir innovasjon og endring verdsatt i belønningssystemet?

(Eksempelvis gjennom skryt, nye arbeidsoppgaver, kurs etc., ikke bare ren avlønning)

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q31 - Fokuserer belønningssystemet bare på kortsiktige resultater?

Fokuserer belønningssystemet bare på kortsiktige resultater?

(Belønningssystem kan være medarbeidersamtaler, måloppnåelse, KPI'er)

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q32 - Blir ansatte bebreidet/kritisert når de feiler i forsøk på å endre seg?

Blir ansatte bebreidet/kritisert når de feiler i forsøk på å endre seg?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q33 - Finnes det gode systemer/målinger tilgjengelig for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av endringsprosesser?

Finnes det gode systemer/målinger tilgjengelig for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av endringsprosesser?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q34 - Om du svarte ja på forrige spørsmål, bruker organisasjonen dataene som blir samlet inn?

Om du svarte ja på forrige spørsmål, bruker organisasjonen dataene som blir samlet inn?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q35 - Måler og vurderer organisasjonen kunde- eller brukertilfredshet?

Måler og vurderer organisasjonen kunde- eller brukertilfredshet?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q36 - Er organisasjonen i stand til å allokere ressurser, og imøtekomme forhåndsdefinerte tidsfrister?

Er organisasjonen i stand til å allokere ressurser, og imøtekomme forhåndsdefinerte tidsfrister?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q37 - Mener du at din organisasjon er endringsvillig generelt sett, og har kultur, systemer og rutiner som understøtter dette

Her kan du skrive inn egne kommentarer til følgende:

Det er viktig å skille mellom det å ha en organisasjon som er klar for at endringer skjer versus det å være imot en konkret endring. Mener du at din organisasjon er endringsvillig generelt sett, og har kultur, systemer og rutiner som understøtter dette? Begrunn.

Tekst avslutningsside

Takk for at du tok deg tid

Resultatene fra undersøkelsen vil bli nyttet i min masteroppgave, og vil bli presentert for politiet høsten 2019. Spørreundersøkelsen har en teoretisk forankring og baserer seg på «rate your readiness to change» av Thomas A. Stewart.

Alle svar er anonyme og deltakelse er frivillig. Alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes underveis eller i prosjektets skrevne sluttprodukt.

Vennlig hilsen

Rolf Atle Seloter

Epost som går ut til respondentene

Display Name: Rolf Atle Seloter

Subject: Masteroppgave endringsledelse om politiet

Jeg, Rolf Atle Seloter er tidligere politi, og har etter det jobbet i privat og offentlig sektor. For tiden skriver jeg masteroppgave endringsledelse som del av studiet Executive Master in Business Administration (EMBA) - ved Universitetet i Stavanger (UIS). Selv etter at jeg sluttet i politiet har jeg forsøkt å følge utviklingen av etaten utenfra, og ser at politiet er inne i endringsprosesser som krever mye av alle. Statistisk sett mislykkes 2/3 av alle endringsprosesser. Jeg ønsker derfor å fokusere i denne masteroppgaven på hvordan en best mulig kan legge til rette for å få en organisasjon som effektivt responderer på endringer og lykkes i disse prosessene.

Siden jeg tidligere har jobbet i flere år i politiet i Stavanger, var det ekstra kjekt å kunne få utføre denne undersøkelsen nettopp i Sør-Vest Politidistrikt. Undersøkelsen er selvsagt avklart med ledelsen, og Seksjonsleder HR Truls Wessel kan kontaktes dersom en ønsker verifikasjon av dette.

Resultatene fra undersøkelsen vil bli nyttet i min masteroppgave, og vil bli presentert for politiet høsten 2019. Spørreundersøkelsen har en teoretisk forankring og baserer seg på Cawsey, 2016, «readiness to change» av Thomas A. Stewart.

Alle svar er anonyme og deltakelse er frivillig. Alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes underveis eller i prosjektets skrevne sluttprodukt.

Jeg håper at nettopp du vil benytte denne anledningen til å kunne påvirke endringsprosesser i Politiet slik at de blir mest mulig vellykket både sett fra ditt ståsted som arbeidstaker og fra arbeidsgivers ståsted. Jeg setter svært stor pris på din deltakelse

[Klikk her for å starte undersøkelsen](#)

Stavanger, mars 2019.

Rolf Atle Seloter

Vedlegg 4: Analyser

Chi-kvadrat-tester for den gruppen med størst motstand

Kjønn Summary.

	Cases		Missing		Total	
	Valid					
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%
Kjønn:	,00		1,00		Total	
	19,00		5,00		24,00	
Kvinne	115,00		27,00		142,00	
Mann	125,00		41,00		166,00	
Total	259,00		73,00		332,00	

Variabelen Lavest SCORE er lik 1 for de som har score mindre enn 0, og lik 0 for de som har score større eller lik 0. 24 har ikke svart på kjønn, av disse har 6 negativ score og 18 har positiv score. 142 kvinner har svart, av disse har 27 negativ score og 115 score større eller lik 0. 166 menn har svart, av disse har 41 negativ score og 125 score større eller lik 0.

Chi-square tests.

<u>Statistic</u>	<u>Value</u>	<u>df</u>	<u>Asymp. Sig. (2-tailed)</u>
Pearson Chi-Square	1,46	2	,481
Likelihood Ratio	1,47	2	,460
N of Valid Cases	332		

Konklusjon:

Chi-kvadrat-testen viser ingen statistisk forskjell i score mellom gruppene.

Alder Summary.

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

Alder:	,00	1,00	Total
30 - 50 år	146,00	40,00	186,00
Over 50 år	70,00	24,00	94,00
Under 30 år	43,00	9,00	52,00
Total	258,00	73,00	332,00

Av de som har svart er 52 under 30 år, av disse har 9 lav score < 0 og 43 score >= 0. 186 er 30-50, av disse har 41 score < 0 og 145 score >= 0. 94 er over 50 år, av disse har 24 lav score og 70 score >= 0.

Chi-square tests.

<u>Statistic</u>	<u>Value</u>	<u>df</u>	<u>Asymp. Sig. (2-tailed)</u>
Pearson Chi-Square	1,38	2	,502
Likelihood Ratio	1,38	2	,499
N of Valid Cases	332		

Konklusjon:

Chi-kvadrat-testen viser ingen statistisk forskjell i score mellom gruppene.

Fagområde Summary.

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

Fagområde:	,00	1,00	Total
	5,00	3,00	8,00
Administrasjon	39,00	5,00	44,00
Arrest/fremstilling	6,00	5,00	11,00
Etterforskning	71,00	21,00	92,00
Forebyggende	18,00	5,00	23,00
Forvaltning	23,00	8,00	31,00
Operativ	72,00	19,00	91,00
Påtale	25,00	7,00	32,00
Total	259,00	73,00	332,00

Dette er fordelingen av Score ≥ 0 / Score < 0 fordelt på de forskjellige fagområdene.

Chi-square tests.

<u>Statistic</u>	<u>Value</u>	<u>df</u>	<u>Asymp. Sig. (2-tailed)</u>
Pearson Chi-Square	7,92	7	,340
Likelihood Ratio	7,67	7	,363
N of Valid Cases	332		

Konklusjon:

Chi-kvadrat-testen viser ingen statistisk forskjell i score mellom gruppene.

Ansettelsestid Summary.

Cases		Missing		Total	
Valid				Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

Ansettelsestid:	,00	1,00	Total
	5,00	,00	5,00
0 - 5 år	73,00	17,00	90,00
10 - 20 år	65,00	14,00	79,00
5 - 10 år	54,00	20,00	74,00
over 20 år	62,00	22,00	84,00
Total	259,00	73,00	332,00

Dette er fordelingen av Score ≥ 0 / Score < 0 fordelt på ansettelsestid.

Chi-square tests.

<u>Statistic</u>	<u>Value</u>	<u>df</u>	<u>Asymp. Sig. (2-tailed)</u>
Pearson Chi-Square	4,71	4	,318
Likelihood Ratio	5,76	4	,218
N of Valid Cases	332		

Konklusjon:

Chi-kvadrat-testen viser ingen statistisk forskjell i score basert på arbeidssted.

Arbeidssted Summary.

Cases		Missing		Total	
Valid					
N	Percent	N	Percent	N	Percent
332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

Staber:	,00	1,00	Total
	8,00	2,00	10,00

Staber:	,00	1,00	Total
Felles enhet for etterretning og etterforskning	55,00	14,00	69,00
Felles enhet for kriminalitetsforebygging	5,00	2,00	7,00
Felles enhet for operativ tjeneste	31,00	8,00	39,00
Felles enhet for påtale	32,00	6,00	38,00
Felles enhet for sivil rettspleie	7,00	1,00	8,00
Felles enhet for utlending og forvaltning	17,00	6,00	23,00
GDE Haugesund og Karmøy	20,00	4,00	24,00
GDE Jæren, Sandnes og Dalane	39,00	16,00	55,00
GDE Sauda-Suldal og Etne-Vindafjord	5,00	1,00	6,00
GDE Stavanger og Ryfylke	26,00	10,00	36,00
GDE Stord	8,00	2,00	10,00
Stab	6,00	1,00	7,00
Total	258,00	74,00	332,00

Dette er fordelingen av Score ≥ 0 / Score < 0 fordelt på arbeidssted.

[Chi-square tests.](#)

<u>Statistic</u>	<u>Value</u>	<u>df</u>	<u>Asymp. Sig. (2-tailed)</u>
Pearson Chi-Square	4,94	12	,960
Likelihood Ratio	4,97	12	,959
N of Valid Cases	332		

Konklusjon:

Chi-kvadrat-testen viser ingen signifikant forskjell i score basert på arbeidssted.

Personalansvar Summary.

Cases		Missing		Total	
Valid					
N	Percent	N	Percent	N	Percent
332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

Personal ansvar:	,00	1,00	Total
	3,00	1,00	4,00
Ja	67,00	5,00	72,00
Nei	189,00	67,00	256,00
Total	259,00	73,00	332,00

Dette er fordelingen av Score ≥ 0 / Score < 0 gruppert på personalansvar/ikke personalansvar.

Chi-square tests.

<u>Statistic</u>	<u>Value</u>	<u>df</u>	<u>Asymp. Sig. (2-tailed)</u>
Pearson Chi-Square	12,13	2	,002
Likelihood Ratio	14,63	2	,001
N of Valid Cases	332		

Konklusjon:

Chi-kvadrat-testen viser en signifikant statistisk forskjell i score basert på personal ansvar/ikke personal ansvar.

Chi-kvadrat-tester for den mest endringsklare gruppen.

Summary.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
kjonn *	332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

kjonn * Mest endringsklar [count].

	Mest endringsklar			Total
	,00	1,00		
kjonn	14,00	10,00		24,00
Kvinne	109,00	33,00		142,00
Mann	117,00	49,00		166,00
Total	240,00	92,00		332,00

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	4,02	2	,134
Likelihood Ratio	3,89	2	,143
N of Valid Cases	332		

Det er ingen signifikante forskjell på kjønnene for "Mest endringsklar"

Summary.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
alder *	332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

alder * Mest endringsklar [count].

	MestPositive			Total
	,00	1,00		
alder	142,00	44,00		186,00
30 - 50 år	56,00	38,00		94,00
Over 50 år	42,00	10,00		52,00
Under 30 år	240,00	92,00		332,00

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	10,98	2	,004
Likelihood Ratio	10,62	2	,005
N of Valid Cases	332		

Resultatet viser en signifikant forskjell på aldersgruppene for variabelen "Mest endringsklar", hvor andelen av de "mest endringsklar" er høyest i aldersgruppen over 50 år.

Summary.

	Cases				Total			
	Valid						Missing	
	N	Percent					N	Percent
fagomrade *	332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%		

fagomrade * Mest endringsklar [count].

	MestPositive			Total
	,00	1,00		
fagomrade	4,00	4,00		8,00
Administrasjon	27,00	17,00		44,00
Arrest/fremstilling	10,00	1,00		11,00
Etterforskning	63,00	29,00		92,00
Forebyggende	16,00	7,00		23,00
Forvaltning	24,00	7,00		31,00
Operativ	70,00	21,00		91,00
Påtale	26,00	6,00		32,00
Total	240,00	92,00		332,00

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	9,93	7	,193
Likelihood Ratio	10,14	7	,181
N of Valid Cases	332		

Det er ingen signifikante forskjeller mellom fagområdene for variablene "Mest endringsklar".

Summary.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ansettelsestid	332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

ansettelsestid * Mest endringsklar [count].

ansettelsestid	MestPositive			Total
	,00	1,00		
	2,00	3,00		5,00
0 - 5 år	72,00	18,00		90,00
10 - 20 år	52,00	27,00		79,00
5 - 10 år	64,00	10,00		74,00
over 20 år	50,00	34,00		84,00
Total	240,00	92,00		332,00

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	21,20	4	,000
Likelihood Ratio	21,63	4	,000
N of Valid Cases	332		

Det er svært signifikante forskjeller mellom gruppene med forskjellig ansettelsestid for "Mest endringsklar", hvor de som har vært ansatt over 20 år har den største andelen av "mest endringsklar".

Summary.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
stab *	332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

stab * Mest endringsklar [count].

stab	MestPositive		Total
	,00	1,00	
	8,00	2,00	10,00
Felles enhet for etterretning og etterforskning	41,00	28,00	69,00
Felles enhet for kriminalitetsforebygging	3,00	4,00	7,00
Felles enhet for operativ tjeneste	28,00	11,00	39,00
Felles enhet for påtale	30,00	8,00	38,00
Felles enhet for sivil rettspleie	4,00	4,00	8,00
Felles enhet for utlending og forvaltning	19,00	4,00	23,00
GDE Haugesund og Karmøy	19,00	5,00	24,00
GDE Jæren, Sandnes og Dalane	39,00	16,00	55,00
GDE Sauda-Suldal og Etne-Vindafjord	4,00	2,00	6,00
GDE Stavanger og Ryfylke	31,00	5,00	36,00
GDE Stord	9,00	1,00	10,00
Stab	5,00	2,00	7,00
Total	240,00	92,00	332,00

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	18,80	12	,094
Likelihood Ratio	18,86	12	,092
N of Valid Cases	332		

Det er ingen signifikant forskjell på ansettelses-sted for variabelen "Mest endringsklar".

Summary.

	Cases		Missing	Total	Percent	
	Valid					
	N	Percent				
personalansvar	332	100,0%	0	0,0%	332	100,0%

personalansvar * Mest endringsklar [count].

	MestPositive		
personalansvar	,00	1,00	Total
	3,00	1,00	4,00
Ja	32,00	40,00	72,00
Nei	205,00	51,00	256,00
Total	240,00	92,00	332,00

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	35,64	2	,000
Likelihood Ratio	32,82	2	,000
N of Valid Cases	332		

Det er en svært significant forskjell mellom gruppene basert på personalansvar/ikke personalansvar.

Gruppen med personalansvar har en signifikant større andel av de som er mest endringsklar (faktisk er denne gruppen i flertall).