

Fakultet for økonomi, ledelse og innovasjon

Mastergradavhandling

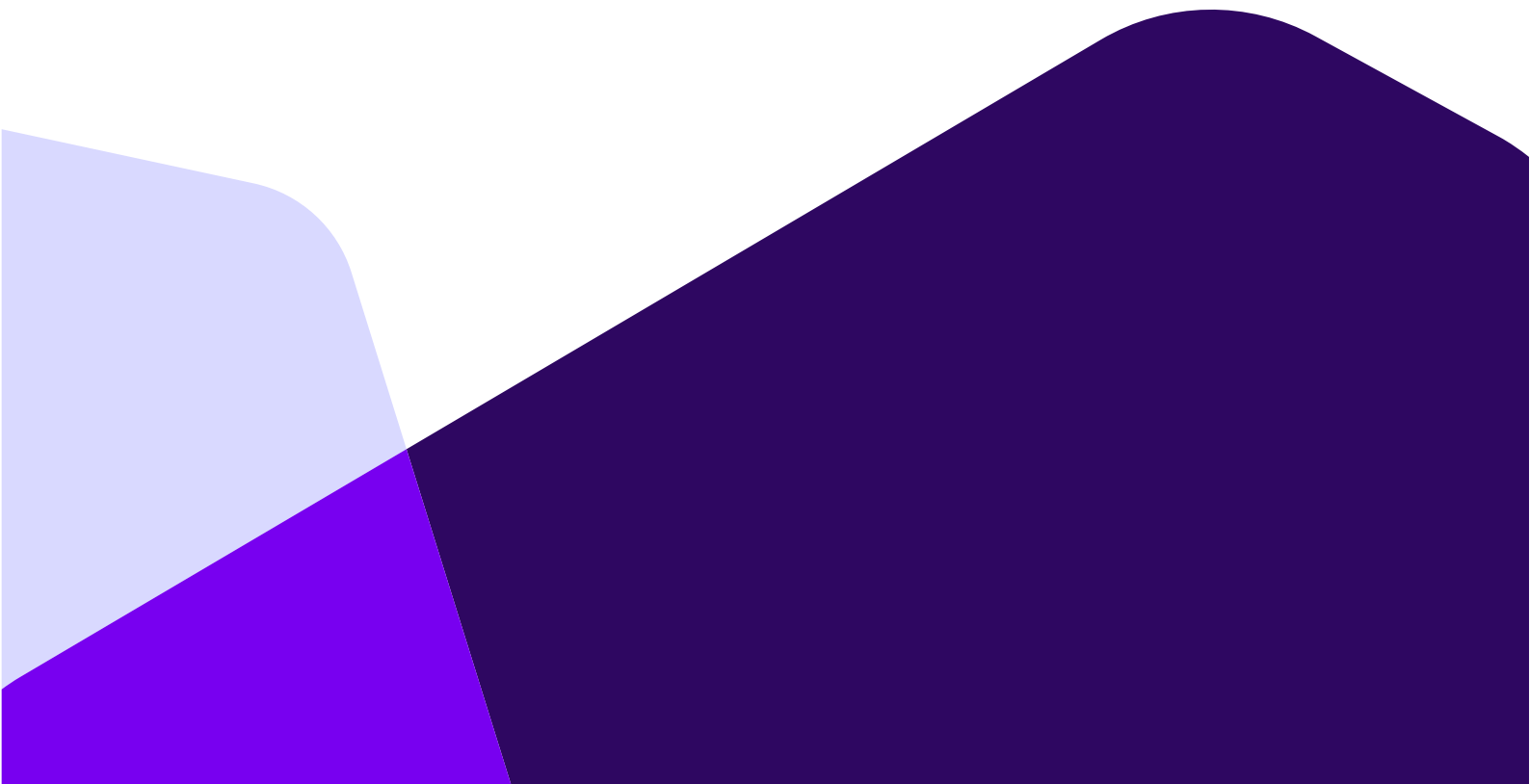
Studieprogram: Innovasjon og ledelse

Vår 2024

Erik Bratland Kolstø

Medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen i politiet

En casestudie om drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøgskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 4
3199 Borre
<http://www.usn.no>

© 2023 Erik Bratland Kolstø

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

I denne masteroppgaven ser jeg nærmere på hvilke drivere og hindringer det finnes for medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen i politiet. Dagens situasjon er utfordrende i politiet med tanke på økonomi og ressurser, allikevel er det viktig at politiet leverer godt på etterforskning da etterforskning er en av kjerneoppgavene til politiet. For at politiet skal klare å levere godt er det nødvendig at politiet fortsetter å utvikle seg, da kan et fokus på medarbeiderdrevet innovasjon være veien å gå. Denne oppgaven er en kvalitativ casestudie av etterforskningsavdelingen i politiet. Oppgavens problemstilling er: «*Hvilke drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon er til stede på etterforskningsavdelingen i politiet?*».

Det er utført observasjoner og gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer for å innhente data. Alle informantene er plukket ut på bakgrunn av deres erfaring og kompetanse om politiet og etterforskningsavdelingen. Kesting & Ulhøi (2010) sin studie; *Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation*, er brukt som et teoretisk rammeverk og inspirasjon. Dette rammeverket bidrar til en bedre forståelse om hva som driver medarbeiderdrevet innovasjon. Det som viste seg, var at ved å benytte seg av dette rammeverket som inspirasjon kom det frem både drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon.

Funnene i studien tyder på at det finnes både drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen i politiet. Drivere for medarbeiderdrevet innovasjon viser seg å være knyttet til kulturen og miljøet på etterforskningsavdelingen, mens hindringene ofte er knyttet til ressursmangel og manglende støtte fra toppledelsen. Et interessant funn fra studien er at medarbeiderne ved etterforskningsavdelingen opplever ulike nivåer av støtte fra ledelsen, avhengig av om det er snakk om deres nærmeste ledere eller toppledelsen. Det viser seg at ledelsestøtte kan fungere både som en driver og en hindring for medarbeiderdrevet innovasjon.

Abstract

In this master's thesis, I examine the drivers and barriers for employee-driven innovation at the investigative department of the police. The current situation in the police force is challenging due to economic and resource constraints, yet it is crucial that the police perform well in investigations as this is one of their core duties. For the police to deliver effectively, it is necessary for them to continue to evolve, and focusing on employee-driven innovation may be the way forward. This thesis is a qualitative case study of the investigative department in the police. The research question is: “*What are the drivers and barriers for employee-driven innovation at the investigative department in the police?*”.

Observations and semi-structured in-depth interviews were conducted to gather data. All informants were selected based on their experience and expertise in the police and the investigative department. The study by Kesting & Ulhøi (2010), titled: *Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation*, was used as a theoretical framework and inspiration. This framework helps to better understand what drives employee-driven innovation. It was found that using this framework as inspiration revealed both drivers and barriers to employee-driven innovation.

The findings of the study suggest that there are both drivers and barriers to employee-driven innovation at the investigative department in the police. The drivers for employee-driven innovation appear to be linked to the culture and environment at the investigative department, while the barriers are often related to lack of resources and insufficient support from top management. An interesting finding from the study is that the employees at the investigative department experience different levels of support from management, depending on whether it concerns their immediate supervisors or the top management. It turns out that managerial support can function both as a driver and a barrier for employee-driven innovation.

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	7
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Problemstilling	10
1.3 Hensikt	11
1.4 Oppgavens struktur	11
1.5 Begrepsavklaring og forkortelser	12
2 Teori	14
2.1 Innovasjon i offentlig sektor	14
2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon	15
2.3.1 Teoretisk rammeverk for oppgaven	16
2.3.1.1 Management support - ledelsestøtte	16
2.3.1.2 The creation of an environment for idea generation - Miljø for ideskaping	16
2.3.1.3 Decision structure - beslutningsstruktur	17
2.3.1.4 Incentives - Insentiver	17
2.3.1.5 Corporate culture and climate - bedriftskultur/klima	17
2.4 Oppsummering av teoretisk rammeverk	18

3 Metode	19
3.1 Valg av metode	19
3.2 Forskningsdesign: Casestudie	20
3.3 Casebeskrivelse	20
3.4 Datainnsamling	21
3.4.1 Intervju	21
3.4.2 Utvalg	24
3.4.3 Observasjon	25
3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbart	26
3.5.1 Reliabilitet	26
3.5.2 Validitet	27
3.5.3 Generaliserbart/overførbarhet	28
3.5.4 Etikk	29
3.6 Analyse av data	29
4 Resultater	31
4.1 Innovasjonskultur som driver for medarbeiderdrevet innovasjon	31
4.2 Ledelsesstøtte delt i to	34
4.3 Ressursmangel	40
5 Drøfting	45
5.1 Drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen	45
5.2 Teoretiske implikasjoner	52
5.3 Praktiske implikasjoner	53
6 Konklusjon	56
7 Referanser/litteraturliste	58

8 Oversikt over tabeller og figurer

62

9 Vedlegg

63

Forord

Denne masteroppgaven er slutten på studiene mine i Innovasjon og Ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Å jobbe med oppgaven har vært lærerikt, utfordrende og interessant. Det var mye frem og tilbake om hvilket tema jeg skulle skrive om, men jeg bestemte meg for at temaet skulle være medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg ønsket å se nærmere på medarbeiderdrevet innovasjon i politiet fordi jeg selv arbeider der.

Det har vært en krevende og stressende prosess hvor man til tider har følt at det ikke er nok timer i døgnet til familie, venner, jobb og ikke minst studier. Mange fortjener en takk, men spesielt takk til min samboer Marianne for tålmodighet og forståelse slik at jeg har kunne brukt tid på denne oppgaven.

Takk også til min veileder Kristin Bentsen for fantastisk god hjelp til masteroppgaven.

Tønsberg 13.05.2024

Erik Bratland Kolstø

1 Innledning

I dette kapitlet presenteres oppgavens bakgrunn, hensikt og problemstilling. Her presenteres hvorfor studien er aktuell i dagens situasjon i politiet og på etterforskningsavdelinger.

Hensikten med oppgaven er å se nærmere på hvilke hindringer og drivere det finnes for medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen

1.1 Bakgrunn

I Norge er det et mål om en mer innovativ og effektiv offentlig sektor. Den offentlige sektoren skal leverer gode tjenester til innbyggerne, ha en høy grad av tillit i befolkningen, og finne nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med næringslivet, innbyggerne, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 5). Politiet er en del av offentlig sektor og dermed vil dette være mål man også søker i politiet. Dagens situasjon i politiet er utfordrende med tanke på inflasjon og ressurser. Nyutdannede får ikke jobb, vikariater blir ikke forlenget og stillinger blir kuttet. I en kronikk, publisert i flere av landes aviser, skriver leder av politiets fellesforbund Skatvold følgende: «På kun fem måneder har politiet nedbemannet med over 300 stillinger» (Skatvold, 2023). Til tross for mindre ressurser bør politiet i Norge fortsatt levere gode tjenester, ha høy tillit og finne nye løsninger på utfordringer. I dag har ikke politiet økonomi til å ansette flere, men er derimot nødt til å nedbemanne som Skatvold (2023) skriver i sin kronikk. Dette gjør at man i større grad må se til de ressursene man allerede har og hvordan man kan bruke disse til å nå målene regjeringen ønsker og innbyggerne fortjener.

Innovasjon i offentlig sektor har fått et større fokus de siste årene. Dette illustreres blant annet med at det i Norge er en egen stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor. Meld. St. 30 (2019-2020) *en innovativ offentlig sektor*. I denne stortingsmeldingen presiserer regjeringen viktigheten av medarbeideren for å fremme innovasjon (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 48-49). Innovasjon kan fremmes på forskjellige måter og en metode er gjennom medarbeiderne. I henhold til Aasen et al. (2011) er medarbeiderdrevet innovasjon en metode for aktivt å få brukt medarbeiderne. Per 30.11.23 er det 14 848 ansatte i politidistriktene. Tar man med alle særorgan og andre enheter i politiet er det totalt 19 107 ansatte (politiet.no). Som man ser av

tallene, er politiet en stor etat med mange ansatte. Blant de ansatte kan det være mye kunnskap som kan hjelpe politiet å nå målene regjeringen ønsker for offentlig sektor.

Det er en del forskning på medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor. Amundsen et al. (2011) har i sin studie sett på hvilke betingelser som har betydning for utviklingen av medarbeiderdrevet innovasjon. De peker blant annet på samarbeidet og kommunikasjonen mellom medarbeider og ledelse, viktigheten av at medarbeideren opplever autonomi og ledelsens utøvelse som viktige faktorer for utviklingen av medarbeiderdrevet innovasjon. De presiserer at det finnes få studier som eksplisitt ser på effektene av medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2011, s. 226). Hasu et al. (2011) har i sin forskning sett nærmere på hvordan brukerdrevet og medarbeiderdrevet innovasjon kan ses sammen for å fremme innovasjon. De argumenterer for at det er en økende anerkjennelse for at medarbeiderne bør få en mer sentral rolle i innovasjonsprosesser (Hasu et al., 2011). Wihlman et al. (2014) peker på at støtte, utvikling og organisasjonskultur er viktige elementer for medarbeiderdrevet innovasjon. De har sett nærmere på medarbeiderdrevet innovasjon i offentlige velferdstjenester, men argumenter for at funnene ikke vil være unike for kun denne konteksten. Videre viser de til en økende interesse for medarbeiderdrevet innovasjon, men at det finnes få studier om innovasjon fra de ansattes perspektiv (Wihlman et al., 2014).

Medarbeiderdrevet innovasjon i politiet finnes det derimot begrensede studier om. Ordon et al. (2019) har foretatt en gjennomgang av akademiske tekster og studien deres handler om å forbedre politipraksisen i Storbritannia gjennom lederskap, velvære, profesjonell utvikling og innovasjon ved politiets første linje (Ordon et al., 2019). Første linje er definert som ansatte som til daglig er i kontakt med publikum, dette inkluderer da etterforskningsavdelingen. Som Ordon et al. (2019) presiserer i sin studie er den meste av dataen de har forsket på fra USA (Ordon et al., 2019, s. 4). Dette kan gjøre at det ikke er like lett å overføre forskningen direkte til andre land som for eksempel Norge, blant annet fordi man er organisert annerledes og er styrt av forskjellige lover og regler. I følge Ordon et al. (2019) er det forsket lite på innovasjon og endring ved politiets første linje, men det tyder på at innovasjonskultur kan oppmuntres ved at både tid og ressurser er tilgjengelig. Samtidig tyder flere evalueringer på at en innovasjon har større mulighet for å bli gjennomført ved at det søkes råd og innspill fra de som er første linjen (Ordon et al., 2019, s. 5). Studien til Ordon et al. (2019) tar for seg viktige

temaer for å utvikle politiets første linje, men studien tar i liten grad for seg hva som hindrer utvikling og hvordan medarbeiderne kan brukes som drivere for utviklingen.

I min masteroppgave har jeg forsket på medarbeiderdrevet innovasjon ved en spesifikk etterforskningsavdeling i Norge. Dette er et fenomen innenfor etterforskningsavdelinger i politiet som er forsket lite på. Studien har med dette bidratt til å dekke et gap i gjeldende forskning innen medarbeiderdrevet innovasjon ved at den kommer med ny kunnskap om hva som driver og hindrer slik innovasjon ved etterforskningsavdelingen i politiet. Studien har overføringsverdi til etterforskningsavdelinger ved andre politidistrikter i Norge, og kanskje også i andre land. Ordensavdelinger, forebyggendeavdelinger og andre lignede avdelinger i politiet kan også ha nytte av denne studien.

1.2 Problemstilling

I en så stor organisasjon som politiet kan det være mye kunnskap fordelt hos de ansatte. Dette kan være kunnskap som vil hjelpe politiet med å utvikle seg videre og skape nødvendig tillit hos befolkningen. Målet med denne studien vil være å få innsikt i om politiet legger til rette for at medarbeidere kan komme med innspill til nye ideer eller løsninger på utfordringer og forhåpentligvis gi et lite bidrag til hvordan etaten kan utvikle seg på dette området. Da politiet er en stor etat har jeg valgt å begrense oppgaven til etterforskningsavdeling i politiet.

Problemstilling: «Hvilke drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon er til stede på etterforskningsavdelingen i politiet?»

Det er formulert to forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen:

- 1. På hvilken måte legges det til rette for at medarbeiderne kan bidra med innovativ utvikling ved etterforskningsavdelingen i politiet?*
- 2. Hvordan integreres medarbeiderne i utviklingen av innovasjonsarbeid ved etterforskningsavdelingen?*

1.3 Hensikt

Hensikten med denne studien er å finne hvilke drivere og hindre det er for at medarbeidere kan komme med innovative innspill eller forslag som vil ta etaten et skritt videre, løse flere straffesaker eller gjøre arbeidshverdagen enklere. Videre ønskes det å belyse hvordan dette gjøres i dag og om dette eventuelt kan forbedres. Studien ønsker å kunne presentere ny kunnskap om medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen i politiet. Dette gjøres ved å besvare problemstillingen med utgangspunkt i relevant teori og empirisk forskning. Ved å tilegne seg ny kunnskap om medarbeiderdrevet innovasjon kan dette bidra til et større fokus på denne formen for innovasjon samt økt engasjement og kreativitet blant medarbeiderne. Når medarbeiderne blir mer aktive i utformingen av nye løsninger og ideer kan dette gjøre arbeidshverdagen enklere, føre til mindre stress, økt motivasjon og reduisering av sykemeldinger.

I politiets 2. tertialrapport (2023) står det at politiet begynner å merke situasjonen etaten står i, og det er krevende å levere den tjenesten som forventes av politiet. Budsjettene for 2024 viser at etaten må redusere ytterligere årsverk for å kunne gå i balanse. Redusering av bemanningen vil påvirke produksjon og sikkerheten til befolkningen over tid. Dette vil medføre økt arbeidsbelastning og stress på den enkelte ansatte som igjen vil kunne føre til slitne og utbrente arbeidstakere. Redusert bemanning vil også føre til økte negative konsekvenser for den enkelte arbeidstaker og arbeidsmiljøet. Det vil være høyere sannsynlighet for sykemeldinger som konsekvens av økt belastning på gjenværende ansatte (Politidirektoratet, 2023, s. 24-25).

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks deler. I første del beskrives bakgrunnen for oppgaven og hvorfor den er aktuell. Her presenteres også problemstillingen og forskningsspørsmålene. Del to gir en innsikt i innovasjon i offentlig sektor og medarbeiderdrevet innovasjon. Her er også det teoretiske rammeverket til Kesting & Uihøi (2010) som er brukt til inspirasjon. Del tre handler om hvilke metodevalg og forskningsdesign som er valgt. Videre er det beskrevet hvordan det er innhentet data som skal svare ut problemstillingen. Del fire presenterer

resultater som er kommet frem etter datainnsamlingen. Del fem handler om drøfting. Del seks er siste del i oppgaven som inneholder konklusjonen.

1.5 Begrepsavklaring og forkortelser

Begrep	Forklaring
Synergi	Et avvikssystem som benyttes for å melde ifra om ting som ikke fungerer som det skal eller hendelser som må tas tak i
Mediebanken	En lagringsplattform som benyttes av politiet. Til lagring av for eksempel lydfiler, bilder, videoer osv

Tabell 1: Begreper

Forkortelse	Forklaring
GDE	Geografisk Driftenhet. Dette er enheter som er ansvarlige for polititjenesten i de bestemte geografiske områdene
SEVO	Seksjon for seksuelle overgrep og vold
POD	Politidirektoratet

OÅO	Obligatorisk årlig opplæring. Dette er etterforskere pålagt å gjennomføre hvert år.
PHS	Politihøgskolen

Tabell 2: Forkortelser

2 Teori

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå aktuell teori og oppgavens teoretiske rammeverk som tar for seg drivere for medarbeiderdrevet innovasjon. Først vil oppgaven presentere innovasjon i offentlig sektor og medarbeiderdrevet innovasjon før en operasjonalisering av medarbeiderdrevet innovasjon som tar for seg fem drivere for medarbeiderdrevet innovasjon.

2.1 Innovasjon i offentlig sektor

Det finnes mange definisjoner på hva innovasjon er. Tidd & Bessant (2021) beskriver innovasjon som «innovation is a process of turning opportunity into new ideas and of putting these into widely used practice» (Tidd & Bessant, 2021, s. 20). Det norske leksikon beskriver det som «Innovasjon er et nytt eller vesentlig endret produkt, tjeneste, produksjonsmåte, måte å organisere eller markedsføre aktivitet på, og som er tatt i bruk» (Ørstavik, 2023). Innovasjon har flere definisjoner, men felles er at det er noe nytt.

De Vries et al. (2016) har gjennomgått 181 studier for å kartlegge hva innovasjon i offentlig sektor er. De fremhever blant annet at innovasjon i offentlig sektor ofte dreier seg om prosessinnovasjoner i form av nye prosedyrer eller teknologier (De Vries et al., 2016). Innovasjon i offentlig sektor har i de senere årene fått økt oppmerksomhet. Samtidig har det vært en generell økning i forskning på dette feltet. Dette skyldes en voksende etterspørsel av effektivitet og kvalitet i offentlig tjenester samt et ønske om å identifisere faktorer som bidrar til ønskelige innovasjons utfall (OECD, 2018, s. 61). En innovativ tilnærming åpner for at man kan tenke nytt og det kan gi store gevinster i offentlig sektor. Offentlig sektor er i dag en pådriver for innovasjon i næringslivet, forskningen og samfunnet. Innovasjon innenfor offentlig sektor kan ha betydning også for verdiskapingsmuligheter innenfor privat sektor (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 7).

Innovasjon i offentlig sektor er å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og for samfunnet. Det kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte, og åpner for å tenke nytt om hvordan Norge

kan løse store samfunnsoppgaver og utvikle offentlig sektor. Slik kan innovasjon bidra til langsiktig og bærekraftig effektivitet (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 7).

I Meld. St 30 (2019-2020) står det at innovasjon i offentlig sektor er å iverksette noe nytt som skaper verdi. Offentlig innovasjon er ikke et mål i seg selv, men et steg til verdiskaping. Hva som er verdi, vil variere fra person til person eller sektor til sektor. Det er derfor viktig å ha en pågående debatt om hva som gir offentlig verdi (Rønning, 2021, s. 47-48). Det finnes flere metoder innenfor innovasjon for å oppnå verdi. En velkjent metode er medarbeiderdrevet innovasjon.

2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon referer til når ansatte aktivt bidrar til utviklingen av nye ideer. Dette kan omfatte utvikling av nye produkter, tjenester, produksjonsprosesser, arbeidsprosesser eller forretningsmodeller (Aasen et al., 2011, s. 8). I henhold til Aasen & Amundsen (2015) fremheves medarbeideren som kilden til innovasjon gjennom begrepet medarbeiderdrevet innovasjon. Kjernen i dette begrepet er at alle ansatte representerer erfaringer, kunnskap og ideer som kan bidra til innovasjon. Interessen for å bruke ansattes kunnskap på innovative måter har vokst som følge av utviklinger som økt globalisering og en offentlig sektor i sterk omstilling. Disse endringene krever nye krav til organisasjoners praksis, noe som påvirker ansatte, kunder og brukere (Aasen & Amundsen, 2015, s. 162-163).

Virksomheter som over tid har engasjert seg i medarbeiderdrevet innovasjon understreker at dette gir fordeler på flere områder. Fordelene kan vises gjennom forbedrede arbeidsmetoder, nye produkter, høyere tilfredshet blant medarbeiderne og redusert sykefravær. I små virksomheter er det ofte enklere å engasjere medarbeiderne uten å ta i bruk møter, verktøy eller andre virkemidler. Dette fordi disse ofte er mer oversiktlige og vanligvis har kortere avstand mellom medarbeider og ledelse. I større virksomheter er det som regel vanskeligere å få oversikt over alt som foregår. Derfor vil det i større virksomheter kreves at man tar i bruk tiltak som møter, systemer for ideinnsamling og regler for håndtering av ideer for å kunne involvere medarbeiderne best mulig (Aasen et al., 2011, s 10-12).

2.3.1 Teoretisk rammeverk for oppgaven

Kesting & Ulhøi (2010) sin artikkel *Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation* fungerer som det teoretiske grunnlaget for denne studien og er en operasjonalisering av medarbeiderdrevet innovasjon. Artikkelen har plukket ut fem drivere for medarbeiderdrevet innovasjon. Under presenteres disse fem driverne.

2.3.1.1 Management support - ledelsestøtte

Kesting & Ulhøi (2010) mener ledelsestøtte er grunnleggende for at de ansatte skal delta i innovasjonsprosesser. Dette innebærer at ledelsen gir tillatelse for at ansatte går ut av sine vanlige roller for å bidra med ideer eller delta i prosjektmøter. Uten en slik støtte fra ledelsen er det vanskelig for ansatte å engasjere seg i innovasjonsaktiviteter. Utover det å gi tillatelse kan ledelsestøtte handle om veiledning eller «mentoring» i de tidlige stadiene av ideskaping og beslutningstaking. Denne typen for ledelsestøtte kan være en av de mest betydningsfulle faktorene for ansattes initiativer. Ansatte vil sjeldent ta initiativ hvis de oppfatter ledelsestøtten som negativ. Det å bringe nye ideer til ledelsen er forbundet med en viss grad av negativitet da den ansatte stiller spørsmål til de eksisterende rutinene (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 75-76).

2.3.1.2 The creation of an environment for idea generation - Miljø for ideskaping

I henhold til Kesting & Ulhøi (2010) er ressurser og tid en viktig faktor for at miljø for ideskaping skal fungere. Gi de ansatte tid borte fra sine daglige oppgaver til å utvikle ideer, tilby plattformer for inspirasjon og informasjonsutveksling. Dette kan gjøres internt, men også eksternt i form av møter eller opplæring. Det å gi ansatte tid og ressurser kan være avgjørende for å fremme et miljø for ideskaping. Det har vist seg å være positivt hvis de ansatte kan samarbeide med hverandre og at de føler en viss grad av autonomi. Dette kan fremme et miljø for ideskaping hvor den ansatte føler seg mer investert og ansvarlig (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 76-77).

2.3.1.3 Decision structure - beslutningsstruktur

Kesting & Ulhøi (2010) mener det er tre elementer innenfor beslutningsstrukturen som er spesielt relevante for innovasjon. Det første er transport og filtrering av ideer. Dette handler om å sikre at ansattes ideer kommer frem og ikke går tapt i prosessen. Dette kan innebære utvikling av mekanismer som fanger opp og vurderer ideene på en ordentlig måte slik at ikke potensielle verdifulle ideer går tapt. Det andre er spesifisering av beslutningsrammen. Dette handler om hvordan ledelsen definerer rammen for beslutningstaking. Her kan man enten begrense eller utvide mulighetene de ansatte har til å komme med bidrag. Det tredje elementet er utforming av beslutningsprosedyren. Det er viktig å vurdere selve beslutningsprosessen og i hvor stor grad ansatte kan delta i denne prosessen (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 77-78).

2.3.1.4 Incentives - Insentiver

Insentiver handler om at ansatte skal motiveres til innovative løsninger med belønning. Har man gode insentiver vil dette spille en nøkkelrolle i å motivere ansatte til å bidra med ideer og delta i beslutningsprosesser. Insentiver og belønningssystemer bør reflektere at medarbeiderdrevet innovasjon oppmuntres og verdsettes. Man bør anerkjenne både individuelle og kollektive bidrag (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 78).

2.3.1.5 Corporate culture and climate - bedriftskultur/klima

Ifølge Kesting & Ulhøi (2010) er bedriftskultur og klima kanskje den mest utfordrende driveren, men samtidig også meget viktig for suksessen av medarbeiderdrevet innovasjon fordi det påvirker hvordan de ansatte jobber og samhandler. Hvordan de ansatte blir sett på av ledelsen, hvordan initiativer fra ansatte blir mottatt og hvordan man håndterer feil og mislykkede forsøk er viktig for hvordan kulturen påvirker medarbeiderdrevet innovasjon (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 78-79).

2.4 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Kesting & Ulhøi (2010) har i sin studie utforsket hvordan medarbeiderne kan bidra med innovasjon i organisasjoner. De har identifisert fem driver for medarbeiderdrevet innovasjon; *ledelsesstøtte, miljø for ideskaping, beslutningsstruktur, insentiver og bedriftskultur/klima*. Disse fem er brukt som inspirasjon i denne studien for å se å se nærmere på medarbeiderdrevet innovasjon på etterforskningsavdelingen i politiet.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre og begrunne valg av metode og forskningsdesign. Jeg vil også beskrive nærmere hvordan jeg har innhentet dataen i form av intervjuer og observasjoner. Til slutt vil jeg redegjøre for studiens pålitelighet, gyldighet og tematiske analyse.

3.1 Valg av metode

Ifølge Johannessen et al. (2020) er det problemstillingen som avgjør hvilken metode som det er mest hensiktsmessig å bruke. Det er også problemstillingen som viser til hvilke spørsmål studien forventes å gi svar på. Det å formulere en problemstilling handler om å besvare to spørsmål: *hva og hvem* skal undersøkes. Gode problemstillinger får dette frem på en tydelig måte (Johannessen et al., 2020, s. 34). Problemstilling i denne studien er: *Hvilke drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon er til stede på etterforskningsavdelingen i politiet?* Jeg har valgt casestudie og en kvalitativ tilnærming gjennom intervjuer og observasjoner for å belyse problemstillingen best mulig.

Kvalitativ metode er en forskningsmetode som brukes til å samle og analysere kvalitative data. Det er data som vanligvis foreligger i form av tekst (Grønmo, 2023). I denne studien ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer med noen utvalgte informanter og observasjon for å innhente data. I henhold til Kvale & Brinkmann (2021) kan forskere som skal analysere intervjuer vurdere om de skal arbeide fra et deduktivt, induktivt eller abduktivt ståsted. Eventuelt om man ønsker en kombinasjon av disse. Når det er snakk om menneskers uforutsigbare verden er det ofte enklest å ha en dynamisk abduktiv tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 225). Jeg har derfor valgt en abduktiv tilnærming der rammeverket til Kesting & Ulhøi (2010) er bruk som inspirasjon, men jeg har ikke vært bundet til det. Jeg har vært åpen for emergente funn og på denne måten har jeg hatt en induktiv tilnærming til dataen.

3.2 Forskningsdesign: Casestudie

Det er viktig å avklare tidlig hvem og hva som skal undersøkes. I tillegg må man finne ut hvordan undersøkelsene skal gjennomføres. Man starter med en problemstilling og vurderer hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen fra begynnelse til slutt. Dette innebærer valg av case, valg av informanter, datainnsamling, kriterier for å analysere og tolke data (Johannessen et al., 2020, s. 211). I følge Yin (2014) kan en casestudie være hensiktsmessig når det finnes lite informasjon og det er behov for ny kunnskap om et tema. Videre mener Yin (2014) at det å gjøre en casestudie ville være den foretrukne metoden, sammenlignet med de andre, når de viktigste spørsmålene er «hvordan» eller «hvorfor» spørsmål (Yin 2014, s. 2). Som nevnt er problemstillingen i denne studien «*Hvilke drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon er til stede på etterforskningsavdelingen i politiet?*». Problemstillingen samsvarer med Yin (2014) sin begrunnelse om når en casestudie vil være aktuelt. I tillegg finnes det ikke mye informasjon om tematikken i denne studien, og det vil være behov for ny kunnskap.

Casestudier gir en analyse av hendelser eller organisasjoner med mål om å utforske fenomener som kanskje ellers ikke ville kommet til overflaten. Noe av det som kjenner en casestudie er at forskeren henter informasjon fra noen få enheter. Ved valg av casestudie kan man ha en eller flere caser. En enkeltcasestudie er når man undersøker et enkelt tilfelle (Johannessen et al., 2020, s. 211-213). I denne studien er det politiet som organisasjon som blir sett på, men det er kun etterforskningsavdelingen som analyseenhet. Det er dermed en enkeltcasestudie med en analyseenhet. Ved å velge casestudie om medarbeiderdrevet innovasjon innen etterforskning kan man få en forståelse av hvordan innovasjon oppstår og om det drives frem av medarbeiderne. Det kan føre til ny innsikt og muligheter for forbedringer.

3.3 Casebeskrivelse

Innenfor politiet finnes det mange organer og avdelinger, i denne studien har jeg valgt å se nærmere på etterforskningsavdelingen. Etterforskning er en av kjerneoppgavene til politiet og den handler om å finne ut om det har skjedd en forbrytelse, avklare alle nødvendige detaljer for å kunne ta en beslutning om tiltale, og forberede saken for rettssaken (Meld. St. 29 (2019-

2020), s. 60). Som en av politiets kjerneoppgaver er det viktig at politiet leverer godt på etterforskningen da samfunnet og kriminaliteten stadig er i utvikling. For at politiet skal henge med i utviklingen av samfunnet og kriminaliteten er det viktig at etterforskningen også utvikler seg. Ved at man er gode på etterforskning vil man løse flere straffesaker som igjen vil gi politiet høy tillit hos befolkningen, noe som er viktig for politiet å ha. Politiet har de siste årene hatt mye fokus på innovasjon, men ifølge Ordon et al., (2019) er det lite forsket på innovasjon ved politiets første linje. Det vil ikke bare være spennende, men også viktig å undersøke hvilke drivere og hindre det finnes for medarbeiderdrevet innovasjon på etterforskningsavdelingen. Ved å se nærmere på dette kan man kanskje gi et lite bidrag til manglende kunnskap om innovasjon ved politiets første linje.

3.4 Datainnsamling

Generelt når man driver med forskning må det tas en vurdering på hva slags data man skal samle inn og at denne dataen gjenspeiler den virkeligheten som skal undersøkes (Johannessen et al., 2020, s. 24). Uansett hvilken fremgangsmåte man benytter seg av så må det gjøres en vurdering av hvem og hva som skal brukes slik at man får svar på det som skal undersøkes. Jeg har benyttet en strategisk utvelgelse av informantene for studien, basert på deres erfaring med etterforskning i politiet. Det ble nøye vurdert hvor mange informanter som skulle med slik at man kunne sikre relevans og dybde i forskningen. I tillegg har jeg benyttet meg av observasjon som et supplement til intervjuene for å innhente enda mer data.

3.4.1 Intervju

Jeg har benyttet meg av semistrukturerte intervjuer for å innhente empirien. Utarbeidelsen av intervjuguiden har i stor grad basert seg på artikkelen «Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation» (Kesting & Ulhøi, 2010). Artikkelen viser blant annet til fem drivere for medarbeiderdrevet innovasjon: Management support, creation of an environment for idea creation, descision structure, incentives, coraporate culture and climate (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 75). Det er med utgangspunkt i disse driverne at intervjuguiden har tatt form. Ved å basere meg på Kesting & Ulhøi (2010) sine drivere ble det enklere å lage spørsmål som ga relevant, detaljert og tilstrekkelig informasjon til studien.

Management support	Ledelsesstøtte
Creation of an environment for idea creation	Miljø for ideskaping
Descision structure	Beslutningsstruktur
Incentives	Insentiver
Coraporate culture and climate	Bedriftkultur og klima

Tabell 3: Kesting & Ulhøi (2010) sine fem drivere for medarbeiderdrevet innovasjon.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2021) bærer semistrukturert intervjuer preg av åpenhet når det gjelder endring av rekkefølgen og formuleringen av spørsmålene som blir stilt. På denne måten kan man enklere følge opp de spesifikke svarene som informantene kommer med (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 156-157). Det ble lagt opp til semistrukturerte intervjuer ved at det på forhånd var laget en intervjuguide, men denne ble ikke fulgt slavisk under gjennomføring av intervjuene. Dersom informantene kom inn på et tema ble det forsøkt å tømme dette tema før man gikk videre til neste. Dette ble gjort selv om tema ikke var det neste i selve intervjuguiden. Det var viktig å stille så åpne spørsmål som mulig, men innenfor tematikken og teorien som intervjuguiden bygger på. På den måten kan man få mest mulig informasjon om temaet det søkes informasjon om.

Spørsmålsformuleringen kan være med på å bestemme innholdet i svarende. Hvordan type spørsmål man benytter seg av kan være med å påvirke reliabiliteten (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 201). Ved valg av kvalitativ metode ga det meg en mulighet til å ha en åpen tilnærming til informantene. Målet var å stille så åpne spørsmål som mulig å la informantene tømme seg før jeg stilte spørsmål. I likhet med Kvale & Brinkmann (2021) var det viktig for meg å være bevisst hvilke spørsmål jeg stilte til informantene da det kan påvirke hvilke svar

jeg får og dermed også påvirke reliabiliteten. Det var et ønske om at informantene ikke ble ledet til å svare noe de ellers ikke ville svart. Samtidig var det viktig for meg at informantene ikke følte de svarte «feil» på noen spørsmål, fordi det er deres oppfatninger og meninger jeg er ute etter og ikke min egen.

Kvale & Brinkmann (2021) mener at aktiv lytting under intervjuene er viktig for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål. Beslutninger om hvilke dimensjoner man bør forfølge hos en informant krever at den som intervjuer bruker aktiv lytting og har kunnskap om intervjutemaet (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 170). En fordel under intervjuene er at jeg har kunnskap om politiet og tema som ble snakket om. Dersom det dukket opp forkortelser, uttrykk eller fraser var det enklere for meg å forstå hva som ble sagt og hva som var meningen med det som ble sagt. Dette gjorde at jeg ikke brukte mye kapasitet på dette og enklere aktivt kunne lytte til hva informantene sa. Fordi jeg har kunnskap om både temaet og organisasjonen, ble det også enklere å stille oppfølgingsspørsmål eller spille videre på det informanten kom med av informasjon.

Alle informantene fikk tilsendt intervjuguiden i forkant slik at de kunne gjøre seg kjent med hvilke temaer som ville bli tatt opp. Det ble vurdert som gunstig at informantene fikk tid til å tenke seg godt om før de skulle intervjues og på den måten også ha muligheten til å gi mer konkrete og detaljerte svar. Intervjuguiden inneholdt en innledning hvor informanten ble spurt spørsmål som: *hva tenker du innovasjon er, hva legger du i medarbeiderdrevet innovasjon, hvilke faktorer eller elementer tenker du bør være på plass for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon*. Deretter var intervjuguiden delt inn i fem temaer som er plukket fra Kesting & Ulhøi (2010) sine fem drivere for medarbeiderdrevet innovasjon: *ledelsesstøtte, miljø for ideskaping, beslutningskultur, insentiver og bedriftkultur/klima*.

Intervjuene ble tatt opp på lyd med diktafon og hadde en varighet mellom 28 minutter til 43 minutter. Informantene ble gjort kjent med innholdet i studien og de fikk alle utdelt et skriv for samtykke av datainnsamling. I denne delen ble informantene kjent med deres rett til anonymitet, behandlingen av personopplysninger og det ble gitt samtykk til bruk av lydopptak. Ifølge Kvale & Brinkmann (2021) kan intervjueren konsentrere seg helt om intervjues emne og dynamisk når man bruker lydopptaker. Ordbruk, pauser, tonefall og

liknende blir registrert på lydopptaket, slik at man kan gå tilbake og lytte så mange ganger man ønsker (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 205). Det at man har mulighet til å lytte til intervjuet flere ganger gjør det enklere å ha full konsentrasjon og kunne styre intervjuet underveis. En annen fordel når man tar intervjuene opp på lyd kan man enkelt transkribere intervjuene ved hjelp av tekstbehandlingsprogram. Det kan være distraherende for alle parter å ta omfattende notater under et intervju. Dette fordi det avbryter samtalens frie flyt (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 205-206)

3.4.2 Utvalg

Det å velge ut hvem som skal være informanter i studien er en viktig del av forskningen. Det er derfor ønskelig å intervju informanter som har mest mulig informasjon om temaet som skal forskes på (Johannessen et al., 2020, s. 57). Alle informantene i denne studien er plukket ut på bakgrunn av deres erfaring og forståelse for temaet. Da alle informantene har jobbet flere år i politiet ble det vurdert at disse har erfaring fra hvordan innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon fungerer i politiet. Det ble videre vurdert at disse informantene vil kunne komme med mest mulig informasjon som kan belyse studien. Hvilke informanter som var med i studien ble endret underveis i planleggingen. Det var først planlagt å intervju ansatte på samme avdeling hvor jeg selv arbeider, men etter en ny vurdering ble det besluttet å intervju personer som ikke er så nært, men allikevel jobber innenfor etterforskning. Målet med dette var at informantene ikke skulle bli påvirket av kjennskap til meg når de ble intervjuet.

Det er også tatt vurderinger på hvor mange informanter jeg skulle intervju til studien. I henhold til Johannessen et al. (2020) finnes det ingen nedre eller øvre grense for antall informanter. I mindre studieprosjekter, som denne studien, kan man begrense seg til under ti intervjuer. Dette fordi tid og økonomi til rådighet kan være begrenset (Johannessen et al., 2020, s. 74). Tiden har spilt en stor rolle for hvor mange som ble intervjuet i denne studien. Til slutt endte det med fem informanter. Med fem forskjellige informanter ble det vurdert at man får samlet inn mye data og samtidig har god nok tid til å utføre dyptgående analyser.

Oversikt	Rolle	Antall min
Informant 1	Etterforsker	28 min
Informant 2	Etterforsker	38 min
Informant 3	Etterforsker	40 min
Informant 4	Etterforsker	31 min
Informant 5	Etterforsker	43 min

Tabell 4: Tabelloversikt over informanter, rolle og varighet på intervjuet

3.4.3 Observasjon

Det er også benyttet observasjon som metode for å samle inn data. Ifølge Johannessen et al. (2020) er observasjon en metode for innsamling og analysering av informasjon som er hentet gjennom direkte eller indirekte deltagelse hvor forskeren observerer mennesker i deres naturlige eller arrangerte situasjoner. Denne metoden egner seg spesielt når man ønsker direkte tilgang til det man undersøker. For eksempel samhandling mellom mennesker i møter. Observasjon kan benyttes når man ønsker å forstå hva som skjer når det tas viktige beslutninger. Noen ganger kan ikke kunnskap genereres uten observasjon. Det er ikke alltid man klarer å formulere med seg med ord, huske hva som har skjedd eller konstruere dette i et intervju (Johannessen et al., 2020, s. 79-82). Mine observasjoner har foregått ved en etterforskningsavdeling som en gang i uken har møte med nærmeste ledelse. Jeg har vært til stede ved to anledninger under et slikt møte. Ved å ha vært fysisk til stede kan dette gi en mulighet til å oppleve situasjonene informantene forteller om under intervjuene. Dette kan bidra til en bedre forståelse og tolkning av dataen.

Jeg hadde en rolle som «observatør som deltaker». Johannessen et al. (2020) mener at i denne rollen deltar man i liten grad i samhandlingen mellom deltakerne. Deltakelsen skjer stort sett gjennom intervjuer og samtaler, men ikke som deltaker (Johannessen et al., 2020, s. 90). Jeg deltok i svært liten grad i møtene og hadde en passiv rolle hvor jeg observerte de som deltok på møte. Møtene varte fra en time til en time og 30 minutter. Jeg tok feltnotater etter møtene. Før observasjonen hadde jeg gjennomført intervjuene. Det kom mest data fra intervjuene og observasjonene er ment for å utfylle intervjuene, gjennom triangulering av data (Johannessen et al., 2020, s. 256).

3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbart

Et mål med denne studien er at den skal fremstå så troverdig som mulig. Innenfor kvalitativ forskning knytter vi ofte reliabilitet (påliteligheten), validitet (gyldigheten) og generaliserbarhet som tre kriterier for kvalitet (Tjora, 2021, s. 259).

3.5.1 Reliabilitet

I henhold til Tjora (2021) handler reliabilitet om sammenhenger i studien og hvordan dette kan synligjøres i rapportering. Relevante koblinger mellom analyse, empiri og teori kan styrke reliabiliteten. Et sårbart forhold i kvalitative studier er utvelgelsen og presentasjon av sitater fra informanter. Når man formidler resultatene er det derfor viktig å redegjøre for hvordan perspektiver eller teorier har bidratt til forskningsdesign og analyse (Tjora, 2021, s. 263). Reliabilitet i denne studien er at metoden som blir brukt skal kunne brukes av andre forskere for å komme frem til et lignende resultat. Det vil derfor være viktig å redegjøre for hvilke informanter som er plukket ut, hvilken knytning informantene har til studien og hvilken relasjon det er mellom forsker og informanter. I kvalitativ forskning er det alltid muligheter for at resultatene blir påvirket av forskeren. Dette kan handle om engasjement eller hvordan man tolker det informantene kommer med av informasjon.

For å forhindre at informantene ble påvirket av meg og mitt engasjement til studien ble det viktig å starte med så åpne spørsmål som mulig og la informantene tømme seg om hvert tema før man stilte oppfølgingsspørsmål eller spørsmål som ledet informanten tilbake til temaet. Dette ble gjort for å minske sannsynligheten for at informantene ikke skulle holde tilbake tanker eller bli påvirket av meg som forsker. Det er benyttet diktafon under intervjuene noe som gjør at dataen fra informantene ikke blir borte fordi jeg som forsker ikke fikk det med meg under intervjuet. Informantene ble også gjort kjent med at dette er helt anonymt slik at de kan svare så åpent som mulig. Dette kan styrke reliabiliteten.

Det ble ganske tidlig gjort en vurdering av hvilke informanter som skulle plukkes ut. Da jeg selv jobber i politiet var det et ønske om informanter som ikke var nært tilknyttet meg. Alle informantene i denne studien jobber med etterforskning i politiet. Det kan da antas at de

innehar en relativt lik forståelse av tematikken og problemstillingen. Under intervjuene var det flere informanter som svarte ganske likt og det var en generell enighet til flere av spørsmålene. Dette er med på å styrke reliabiliteten i studien. Kvaliteten på empirien som er innsamlet gjennom intervjuer kan antas å ha høy kvalitet da alle informantene har jobbet flere år i politiet og har derfor god fagkompetanse.

Ifølge Tjora (2021) kan lydopptaker føre til at informantene begrenser seg (Tjora, 2021, s. 182). Det kan være at informantene har holdt igjen hva de mener eller tilpasset sine svar fordi det ble benyttet lydopptaker under intervjuene. Dette er en utfordring knyttet til studiens reliabilitet. Et problem når man gjør observasjoner er at man ikke forstår hva som skjer eller at man føler seg fullstendig overveldet av hva som skjer. Skal man notere alt som skjer blir det for mye og det kan ende med at man ikke får med seg noe (Tjora, 2021, s. 89). For å unngå at dette skjedde var det viktig at jeg gjennomførte intervjuene først, slik at jeg hadde en bedre forståelse av hva som kunne komme frem på møtene. I tillegg hadde jeg driverne til Kesting & Ulhøi (2010) som et rammeverk og inspirasjon til hva jeg kunne se etter. Allikevel kan det være vanskelig å forstå hva som foregår. Dette er en utfordring knyttet til studiens reliabilitet. Det er gjennomført flere intervjuer slik at man har mer data som kan sammenlignes.

3.5.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt de svarene vi finner i studien faktisk er svar på det vi forsøker å finne ut. Man kan styrke validiteten i studien ved å tydeliggjøre hvordan vi praktiserer forskningen ut fra spørsmålene vi stiller, hvordan disse spørsmålene formes etter tema i studien og etablert kunnskap. Intervjuer kan brukes til å fortelle hvordan informanter tenker om egen praksis. Derfor er det viktig at det er sammenheng mellom forskningsspørsmålene, datagenerering og teoretisk grunnlag (Tjora, 2021, s. 260-262). I denne studien er det brukt intervjuer og observasjon for å innhente data om hva informantene tenker om egen praksis knyttet til medarbeiderdrevet innovasjon. For å få mest mulig validitet på dataen er intervjuene forankret i Kesting & Ulhøi (2010) sine drivere om medarbeiderdrevet innovasjon. Ved at jeg bruker dette rammeverket som inspirasjon til å innhente informasjon vil det øke sjansene for at jeg får svar på det jeg faktisk prøver å finne ut av.

En utfordring ved denne studien er om informantene gir riktig opplysninger eller om de svarer det man tenker er «riktig». Eller at informantene med viten og vilje svarer feil. Ved at informantene svarer hva man tror er riktig og ikke det de selv mener så vil det påvirke validiteten negativt. For å sikre dette så godt som mulig ble det plukket ut informanter jeg ikke har god kjennskap til fra tidligere. I tillegg har jeg vært kritisk til informasjonen som har kommet fra informantene. Det er gjort flere intervjuer slik at det har vært mulig å sammenligne svarene. Observasjonene som er gjort har også vært med på å kunne bekrefte informasjonen som kommer fra informantene. Det å være ansatt i politiet kan både være en fordel og en ulempe for validiteten av denne studien. På den ene siden gir det meg en bedre forståelse av hva informantene uttrykker, noe som er en klar fordel. På den andre siden kan min egen erfaring og bakgrunn føre til en skjev tolkning av det informantene sier. Derfor har jeg lagt stor vekt på å være ekstra oppmerksom på disse mulige biasene, spesielt under tolkningen og analysen av dataene.

3.5.3 Generaliserbart/overførbarhet

Generaliserbart/overførbarhet handler om hvordan resultatene kan overføres til liknende fenomener. I kvalitative studier snakker man som regel om overføring av kunnskap fremfor generalisering. Overførbarhet i kvalitative studier handler om man har lykket med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forankringer som er nyttig på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al, 2020, s. 251-252). Denne studien har gått i dybden på fem informanter og deres oppfatning av hvordan medarbeiderdrevet innovasjon fungerer på deres arbeidsplass. Samtidig er det supplert med observasjoner knyttet til medarbeiderdrevet innovasjon som fant sted på møter. Studien har tatt utgangspunkt i Kesting & Ulhøi (2010) sine fem drivere som allerede er et eksisterende rammeverk. Ved å benytte seg av dette rammeverket kan det styrke overførbarheten. I tillegg er medarbeiderdrevet innovasjon innen etterforskning et ganske spesifikt tema. Det kan derfor hevdes at begreper, fortolkninger og beskrivelser kan overføres til andre etterforskningsavdelinger omkring i Norge. Det kan også argumenteres for at studien kan være overførbar til forebyggendeavdeling, ordensavdeling og andre lignende avdelinger i politiet.

3.5.4 Etikk

Studien har søkt og fått godkjenning av Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør om å kunne behandle personopplysninger i forbindelse med oppgaven. Alle informantene har lest og godkjent samtykkeskjemaet som er laget etter Sikt sine retningslinjer. Lydfilene fra intervjuene er lagret i egen mappestruktur med passord, som kun jeg har tilgang til. Hvilket politidistrikt eller hvilken etterforskningsavdeling er ikke navngitt i oppgaven for å sikre anonymitet for informantene. Det har vært viktig å ha fokus på anonymitet av informantene og unngå å dokumentere identifiserbart informasjon. Når studien var ferdig ble alt av lydopptak, notater og transkriberinger slettet. Samtykkeskjema fra sikt og intervjuguide er lagt med som vedlegg til oppgaven.

3.6 Analyse av data

For å analysere dataen er det tatt utgangspunkt i *Using thematic analysis in psychology* skrevet av Braun & Clarke (2006). Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og finne mønster i dataen. Braun & Clark (2006) deler inn analysen i seks faser, men spesifiserer at man hele tiden beveger seg frem og tilbake mellom fasene. Første fase handler om gjennomgang av dataen. Dette kan være transkribering av data, at man leser dataen og gjennomgår dataen flere ganger. Man kan notere seg tanker og ideer underveis. Målet er å bli kjent med innholdet slik at man kan forbedre den videre analysen (Braun & Clarke, 2006, s. 87). For å gjøre meg kjent med dataen har jeg selv gjennomført intervjuene og laget intervjuguiden. Intervjuene ble tatt opp på lyd med diktafon noe som gjør at jeg har muligheten til å høre på intervjuene så mange ganger som nødvendig. Intervjuene ble transkribert på bakgrunn av lydfilen. De transkriberte intervjuene er lest flere ganger og samtidig er det notert ned hvis det er noe som jeg tenker kan være aktuelt for studien.

Deretter begynte jeg å kode datamaterialet. Dette gjorde jeg ved å identifisere og merke funn eller elementer i dataen som utmerket seg. Koder som: *det er få folk på jobb, vi blir oppfordret til å ta utdanning* og *det er mange ledelsesnivåer* var noen av kodene. Det ble ganske mange koder, derfor ble de sortert inn i kategorier slik at det var lett å finne. Dette gjorde det enklere for meg å finne mønstre eller interessante aspekter i den innhentede dataen.

I henhold til Braun & Clarke (2006) er det i denne fasen man begynner å få en oversikt over hovedfunnene i studien. Etter at jeg begynte å få en oversikt tok jeg en vurdering av mulige temaer. I tråd med Braun & Clarke (2006) sine anbefalinger begynte jeg her å se at noen temaer passer sammen og andre måtte justeres for at det skulle reflektere dataen på best mulig måte, for å gjøre dette ble det blant annet sjekket hvor mange utsagn og referanser hvert tema hadde. Det ble i denne fasen identifisert drivere og hindringer til innovasjon som også ble aktuelle i studien. Neste steg i rammeverket til Braun & Clarke (2006) er å definere og navngi temaene. Jeg forsøkte å sette tydelige og forståelige navn på temaene slik at det skulle være enkelt å forstå hva det handlet om. I henhold til Braun & Clarke (2006) forsøkte jeg aktivt å bruke forskningsspørsmålene for å knytte dem til hvert tema. Til slutt fant jeg utdrag fra dataen som jeg brukte til å fortelle en analytisk fortelling som presenteres i neste kapittel.

4 Resultater

I dette kapitlet presenterer jeg resultatene av observasjoner fra møter og intervjuer av informantene. I likhet med problemstillingen og forskningsspørsmålene gjøres dette ved å se på hva som driver og hindrer medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen. Kesting & Ulhøi (2010) sin forskning er brukt som et analytisk rammeverk. I min oppgave utpekte miljø for ideskaping og bedriftskultur seg som interessante drivere. Det tyder på at disse påvirker hverandre for å fungere best mulig. I tillegg er det identifisert flere hindre for medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen.

4.1 Innovasjonskultur som driver for medarbeiderdrevet innovasjon

Miljø for ideskaping og bedriftskultur er i henhold til Kesting & Ulhøi (2010) to drivere for medarbeiderdrevet innovasjon. Funn i denne studien tyder på at disse to driverne er påvirket av hverandre og har kan visse likhetstrekk til Dobni (2008) sin definisjon av innovasjonskultur. Dette blir nærmere redegjort for i kapitlet 5. Funn kan indikere at det ikke har vært en utbredt kultur for innovasjon i politiet tidligere, men at dette nå er i ferd med å endre seg. Det startes nå mange prosjekter som de ansatte må sette seg inn i og funn tyder på at medarbeiderne blir slitne og demotiverte av dette. Det er et ønske om mer tid for å kunne sette seg inn i prosjektene før det startes med et nytt prosjekt. I henhold til Ordon et al (2019) er tid noe som vil fremme innovasjon. Følgende sitat fra informant 5 illustrerer ønsket om mer tid til å ta innover seg nye prosjekter.

«Det kommer så mange pilotprosjekter at på ett eller annet tidspunkt må vi ta en pause, altså la medarbeideren få lov til å ta innover seg alle de nye tingene som hele tiden kommer. La det testes ut over litt lenger tid. OÅO er faktisk et prosjekt som har fungert veldig bra, det har blitt testet ut over en lenger periode. Siden det nå er så mange pilotprosjekter, tror jeg det kan påvirke kulturen litt negativt. Jeg tror politiet har vært lite innovative og når de nå først bestemmer seg kommer det masse på en

gang. Det blir kanskje litt for mye. Jeg tror det kan være viktig at medarbeideren får tid til å ta innover seg alt det nye som skal utvikles hele tiden» - Informant 5

Uttalelsen til informant 5 viser et ønske om utvikling og innovasjon ved etterforskningsavdelingen i politiet, men at for mange prosjekter påvirker medarbeiderne negativt. Justis- og beredskapsdepartementet skriver i «Tildelingsbrev 2024 Politiet» følgende om hvilken tilstand man ønsker at straffesaksbehandlingene skal ha:

«Straffesaksbehandlingen holder høy kvalitet, slik at straffbare forhold blir avdekket og oppklart og gjerningspersoner effektivt kan straffeforfølges og ilegges en adekvat reaksjon. Straffesaksbehandlingen bidrar til redusert kriminalitet gjennom den individual- og allmennpreventive effekten. Straffesaksbehandlingen har høy påtalemessig treffsikkerhet, og mistenkte og fornærmedes rettssikkerhetsgarantier er ivarettatt» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2023, s. 14).

For å nå målene til Justis- og beredskapsdepartementet (2023) fordrer det at politiet har et ønske om å utvikle seg. Dette kan være en av grunnene til at alle prosjektene settes i gang. I utdraget fra tildelingsbrevet ser man at det settes høye krav til straffesaksbehandlingen, hvor store deler av denne behandlingen gjøres av etterforskningsavdelingen. I tillegg til høye krav er medarbeidernes handlinger strengt regulert i lover og regler. Dette bekreftes av informant 1.

«I vår etat er det ikke mye rom for å gjøre feil. Det kan få store konsekvenser dersom man gjør feil, det tror jeg gjør folk litt redde. Kulturen for å prøve nye ting er nok preget av at vi har en jobb som er strukturert av lover og regler. Det er liksom begrenset hvilken slingringsgrad vi har å forholde oss til med arbeidsoppgavene» - Informant 1

Informant 1 forteller om at jobben på etterforskningsavdelingen er regulert av lover og regler. I henhold til Cinar et al (2019) kan lover og reguleringer påvirke innovasjonen på mange forskjellige måter, og kan fungere som et hinder for innovasjon (Cinar et al., 2019, s. 277). Det kan få store konsekvenser dersom medarbeideren gjør feil i etterforskningen av

straffesaker og det er derfor viktig at arbeidsoppgavene er strengt regulert av lover og regler. Feil kan føre til at skyldige personer slipper unna eller enda verre, at uskyldige blir dømt. Et interessant funn er at til tross for strenge regler og høye krav er det nettopp i arbeid med straffesaker at medarbeiderne føler det er størst rom for å være kreativ.

«Når det gjelder etterforskningen av saker er det mer rom for å komme med kreative løsninger og innspill. Jeg føler vel kanskje ikke at det er så mye som hindrer oss i å prøve nye ting i den daglige etterforskningen. Der er man litt sin egen herre, ihvertfall hos oss, men det er selvfølgelig innenfor visse rammer. Vi blir jo også oppfordret til å ta utdanning som gjør at man har litt flere strenger å spille på i etterforskningen. Det legges godt til rette for at vi skal kunne ta utdanninger og man må også ta utdanning for å rykke opp i grad. Jeg tror heller ikke ledelsen hadde kappet hode av deg hvis man hadde gjort feil så lenge man hadde holdt seg innenfor rammene. Det er absolutt muligheter for å komme med innspill og ideer når vi jobber sammen med straffesaker. Det er fint, fordi man ønsker å løse saken» - Informant 2

Uttalelsen til informant 2 viser at selv ikke store konsekvenser stopper medarbeiderne i å være innovative og at i arbeid med straffesaker er det rom for å være kreativ. Dette kan skape et engasjement og således fremme medarbeiderdrevet innovasjon. Aasen et al. (2011) skriver i håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon at for å skape et engasjement for innovasjon hos medarbeiderne er det viktig at de føler et eierskap (Aasen et al., 2011) Informant 2 forteller om et ønske om å løse sakene det jobbes med. Et ønske om å oppklare straffesakene viser et eierskap til det man driver med. Dette tyder på at medarbeiderne tar ansvar og har et ønske om å belyse straffesakene så godt som mulig slik at politiet finner ut hva som har skjedd. Videre forteller informant 2 om at man er «sin egen herre» i arbeidet med straffesakene. I henhold til Kesting & Ulhøi (2010) er nettopp autonomi positivt for innovasjonen. Funn tyder på at medarbeiderne er selvstyrende i hvordan de kan gå frem. Medarbeiderne kan velge nye eller kjente fremgangsmetoder så lenge de er innenfor visse rammer. Informant 2 forteller videre om at ledelsen ikke ville «kappet hode» av medarbeideren ved feil vurderinger. Dette er i tråd med hva Kesting & Ulhøi (2010) identifiserer som bedriftskultur, nemlig hvordan ledelsen velger å reagere på feil eller mislykkede forsøk gjort av medarbeideren.

Funn i studien tyder altså på at medarbeiderne ikke er redde for å gjøre feil, så lenge man holder seg innenfor regelverket. Medarbeiderne blir oppfordret til å ta utdanning av ledelsen og det virker som det er en kultur for at medarbeiderne skal kunne få mer kunnskap og på den måten kunne gjøre en bedre jobb. Medarbeiderne føler det er rom for å komme med kreative innspill og at det ikke er mye som hindrer dem i å prøve nye etterforskningsmetoder. Dette tyder på en stor tillit til medarbeiderne når det jobbes med straffesaker. Ifølge Tidd & Bessant (2021) er tillit en av de viktigste faktorene for en god innovasjonskultur. Funn tyder på at det er tillit fra ledelsen til at medarbeideren kan prøve nye metoder for å komme i mål med straffesakene og at det er åpent for at medarbeiderne kan komme med innspill for hva som kan gjøres. I henhold til Ordon et al. (2019) er det større muligheter for at innovasjonen blir gjennomført ved at man spør medarbeiderne om innspill. Dette kan således være gunstig for medarbeiderdrevet innovasjon. Informant 4 bekrefter at det er åpent for at medarbeiderne på komme med forslag og løsninger på sin egen avdeling.

«Det er åpent for at medarbeiderne kan komme med innspill gjerne hvis man jobber i team eller i grupper, da kan man diskutere hvilke arbeidsoppgaver som må gjøres og da er det ikke noe som stopper en i å gjøre noe nytt. På min avdeling har man også mulighet til å beslutte ting selv. For eksempel kan man beslutte at en hel uke skal vi kun jobbe med en type straffesaker»». – Informant 4

Oppsummert viser resultatene at stadige nye prosjekter igangsatt av ledelsen kan fører til slitne og demotiverte medarbeidere. Videre viser resultatene at et strengt regelverk kan begrense mulighetene medarbeiderne har til å komme med innovative løsninger. Allikevel ser man en innovasjonskultur for at medarbeiderne kan ta selvstendige valg, ta utdanninger og at det generelt er stor tillit fra ledelsen til at medarbeiderne tar gode vurderinger.

4.2 Ledelsesstøtte delt i to

Ledelsesstøtte er i henhold til Kesting & Ulhøi (2010) en helt grunnleggende driver for at medarbeiderne skal delta i innovasjonsprosesser. I denne studien ble overraskende nok ledelsesstøtte identifisert både som en driver, men også en hindring for medarbeiderdrevet innovasjon. Funn i studien tyder på at ledelsesstøtte kan deles i toppledelsesstøtte og

nærmeste lederstøtte og at støtten er forskjellig ut ifra om det gjelder toppledelsen eller nærmeste ledelse.

«Når det gjelder ledelsestøtte må man på en måte skille mellom lokalt og sentralt nivå. På lokalt nivå hender det jo at man kommer med et godt forslag som lederne går med på. Hvis man har noe godt gjennomtenkt, føler jeg det er rom for å kunne komme med forslag til nærmeste leder. Jeg føler også at det er støtte hos den nærmeste ledelsen til å komme med forslag, men det føles noen ganger som at prosessen liksom stopper der».

Informant 1

Funn indikerer at medarbeiderne opplever å få støtte til å komme med gode forslag til hvordan ting kan gjøres hos nærmeste leder. Denne støtten fører til at medarbeiderne tør å ta initiativ til nye og kreative ideer. Dette er i tråd med det Kesting & Ulhøi (2010) beskriver at ledelsesstøtte er, nemlig at ansatte vil ta initiativ eller bidra dersom de oppfatter at de har ledelsesstøtte. Støtten medarbeiderne føler fra nærmeste leder gjør at de stadig kommer med innspill. Et interessant funn er at medarbeiderne føler at støtten stopper hos nærmeste leder. Dette kommer frem i informant 3 sitt utsagn.

«På avdelingen min synes jeg medarbeiderne får støtte fra ledelsen til å komme med innovative innspill. Jeg kommer stadig med innspill, men på generell basis i hele etaten synes jeg det er vanskeligere å komme med innspill. For eksempel hvis medarbeiderne kommer med et forslag som ikke vår nærmeste leder kan bestemme føler jeg det usikkert om det når frem til det nivået som kan beslutte. Jeg føler man har tillit og støtte fra nærmeste ledelse til å komme med forslag til ideer og løsninger på vår avdeling, men det stopper der. Slik tror jeg vår leder føler det også». – Informant 3

Resultatene tyder på at dersom nærmeste leder ikke har beslutningsmyndighet er det usikkert om ideen i det hele tatt når frem til det nivået som har denne myndigheten. I henhold til Cinar et al. (2019) er ineffektiv administrasjon et vanlig hinder for innovasjon. Dette samsvarer med funnene i denne studien som tyder på at medarbeiderne føler at forslagene deres stopper dersom ikke nærmeste leder ikke har nødvendig myndighet til å beslutte en endring. Videre viser funnene at det ikke bare er usikkert om medarbeidernes forslag og ideer når ledelsen,

men også om ledelsens ideer når medarbeiderne. Det viser seg at det kan være utfordrende å få til god kommunikasjon gjennom flere ledd. Dette illustreres i følgende feltnotat fra et av møtene jeg observerte.

«Jeg hører på et møte hvor nærmeste leder skal legge frem den nye strategien som politiet og etterforskningsavdelingen skal forholde seg til fremover. Strategien kom fra toppledelsen og nærmeste leder hadde fått i oppgave å oversette denne strategien til medarbeiderne slik at den var forståelig for alle. Hele etterforskningsavdelingen var samlet og nærmeste leder viser en PowerPoint-presentasjon som toppledelsen hadde laget. Nærmeste leder begynner å forklare strategien og hva som er poengene med denne. Jeg opplever flere av medarbeiderne ganske misfornøyde med strategien. Jeg overhørte flere medarbeidere uttrykke manglende forståelse for hva denne strategien hadde å si for dem «(...) kan ikke ledelsen drive med strategi, så kan vi drive med etterforskning, (...) jeg forstår ikke hvorfor denne strategien skal ha noe å si for oss».

– Feltnotat, mars, 2024

Dette kan indikere at det er vanskelig for nærmeste leder å få medarbeiderne med på strategien som kommer fra toppledelsen. Medarbeiderne forstod ikke hvorfor det var viktig at de skulle forstå hvilken strategi politiet og etterforskningsavdelingen skulle benytte seg av fremover, og forstod ikke hvordan dette vil ha noen påvirkning for deres arbeidshverdag. Ifølge Jacobsen (2019) kan mellomleder rollen deles inn i tre forskjellige roller. En av disse rollene handler om mellomlederen som informasjonsformidler. I rollen som informasjonsformidler har mellomlederen en rolle der man er sentral for å formidle informasjon til toppledelsen, men også nedover. Når informasjonen om strategi skal gis nedover spiller mellomlederen en viktig rolle i å oversette (Jacobsen, 2019). I møte jeg observerte oppfattet jeg at det var vanskelig for mellomleder å fungere som en informasjonsformidler. Dette til tross for at funn tyder på at medarbeiderne har tillit til nærmeste leder. Det at medarbeiderne ikke forstod på hvilken måte ledelsens nye strategi hadde noe med dem å gjøre, kan tyde på at det ikke er tillit til toppledelsen. Mangel på tillit til toppledelsen ble videre illustrert når informant 2 ble spurt om det er støtte hos ledelsen for at medarbeiderne tenker nytt.

«Det er mulig det ikke bare er ledelsen som har motstand til våre ideer, men vi har også motstand til deres ideer også. Jeg tror vi står og stanger litt mot hverandre til tider, istedenfor å samarbeide. Jeg tror medarbeiderne har liten tillit til den øverste ledelsen og motsatt. Det hender vi blir spurt om innspill, men gjerne sent i prosessen. Da er det gjerne tillitsvalgte som får i oppgave å innhente informasjon fra medarbeiderne, men jeg føler ikke vi er med på å beslutte noe, det er det ledelsen som gjør. For eksempel når det ble besluttet at SEVO skulle bli en del av GDE ble vi spurt om innspill, men da vi ble spurt var det allerede besluttet». – Informant 2

Funn indikere at medarbeiderne har liten tillit til at toppledelsen tar ideene deres på alvor og motsatt. Ifølge Ordon et al (2019) kan en manglende tillit føre til at det er mindre sannsynlig at forslag fra toppledelsen blir gjennomført. Funnene tyder på at toppledelsen og medarbeiderne stanger litt mot hverandre og at samarbeidet har forbedringspotensialet. Informant 2 forteller om at medarbeiderne blir inkludert sent i prosesser og de føler at beslutningen allerede er tatt når de blir inkludert. Ifølge Amundsen & Martinsen (2015) vil ansatte som får være med å bestemme prestere bedre. Dette betyr at ledelsen må lytte til sine medarbeidere og gi dem rom til å være med og bestemme. De kaller dette Empowering Leadership og det handler ikke bare om å gi makten fra ledere til medarbeidere, men også om å skape et miljø der ansatte føler seg inkludert (Amundsen & Martinsen, 2015, s. 317-318). Funn indikerer at medarbeiderne føler de ikke får være med å bestemme i prosesser som påvirker arbeidshverdagen deres, og at i flere tilfeller er beslutningen allerede tatt når medarbeiderne blir involvert. I henhold til Amundsen & Martinsen (2015) kan medarbeiderne da prestere dårligere. En kan anta at det vil være viktig for politiet at medarbeiderne føler de blir inkludert og at det kan ha en positiv innvirkning på arbeidet som medarbeiderne utfører. Et eksempel på at medarbeiderne ikke blir inkludert i innovasjonsprosesser kom frem da informant 3 forteller om mediebanken, som er en lagringsplattform som brukes i arbeid med straffesaker.

«Så vidt jeg vet fikk ikke medarbeiderne komme med innspill når mediebanken kom. Man fikk vite at det skulle komme et nytt system til det eksisterende, men vi kunne ikke komme med innspill på hva man trengte. Mediebanken fungerer greit i dag, men som etterforsker er det flere ting mediebanken ikke kan brukes til som gjør vårt arbeid

vanskeligere. Det er for eksempel mange filtyper vi gjerne skulle hatt inn i systemet, som ikke går. Så å si all videoinnhenting kommer i et filformat man ikke kan legge inn i mediebanken» - Informant 3

Resultatene tyder på at medarbeiderne ikke får være med å komme med innspill på systemer de skal arbeide med og som er en stor del av arbeidshverdagen deres. Informant 3 forteller at mediebanken fungerer greit, men ikke optimalt for hva medarbeideren trenger av mediebanken. Dette viser at medarbeiderens prestasjoner kan svekkes hvis de ikke inkluderes og får muligheten til å bidra med innspill. Funnene antyder at mediebanken ikke dekker etterforskerens behov, noe som kan påvirke arbeidet deres negativt. Dersom medarbeiderne presterer dårligere i jobben kan det påvirke tilliten ledelsen har til medarbeiderne. En svekket tillit til medarbeiderne kan føre til at ledelsen ikke ønsker å inkludere medarbeiderne, og således har dette en negativ ringvirkning. Dette er motsatt av Kesting & Ulhøi (2010) sin beskrivelse av ledelsesstøtte, hvor medarbeideren skal kunne delta i prosjekter og ideer som handler om innovasjon og utvikling. Resultatene hittil har vist at medarbeideren opplever støtte fra nærmeste leder når det gjelder å tenke innovativt. Resultatene har derimot også vist at medarbeiderne føler seg lite inkludert av toppledelsen og at det mulig finnes en svekket tillit. Funn kan indikere mange nivåer med ledelse i politiet og det gjør det usikkert om medarbeiderens forslag når frem til riktig beslutningstaker. Det kan påvirke tilliten mellom toppledelsen og medarbeiderne.

«Jeg tror det er litt for mange ledelsesnivåer i politiet. Det skal gjennom så mange nivåer. Hvis medarbeiderne kommer med et forslag som ikke vår nærmeste leder kan bestemme føler jeg det usikkert om det når frem til det nivået som kan beslutte. Dette kan gjøre at man ikke gidder å komme med ideer». – Informant 5

Informant 5 forteller om at det er mange ledelsesnivåer i politiet. I henhold til Cinar et al. (2019) er nettopp mange ledelsesnivåer en barriere til innovasjon i offentlig sektor. Ineffektiv administrasjon er en av de mest vanlige barrierene (Cinar et al., 2019, s. 271). Dette samsvarer med funn gjort i denne studien. Funn tyder på at alle ledelsesnivåene som medarbeideren må igjennom før et forslag kan vurderes fører til en hindring for innovasjon. Det tyder på at medarbeiderne ikke orker eller har lyst til å fremme forslag da de er klar over

hvor mange ledelsesnivåer de må gjennom. Selve ideen kan stoppe et sted i systemet og aldri komme frem til nivået som har beslutningsmyndighet. Informant 4 forteller følgende når vedkommende ble spurt om å beskrive hvordan ledelsen støtter innovative forslag fra medarbeiderne.

«Hvis medarbeideren kommer med en ide må den noen ganger gjennom sikkert tre ledd og man har følelsen av at dersom det skal høyt opp så blir det stopp et sted i systemet. Noen beslutninger kan tas av ledere på lokalt nivå og da er det enklere å få det implementert, mens andre beslutninger må høyere opp og da er det gjerne verre. Man starter jo hos nærmeste leder og så jobber det seg liksom oppover i systemet. Man kan også melde fra i et avvikssystem (Synergi) men da er det jo ofte at det stopper opp et eller annet sted uten at man noensinne får høre noe, det er demotiverende. Det er mye bedre om beslutningen kan tas av nærmeste leder for da blir det jo gjerne i større grad gjennomført» - Informant 4

Funn antyder at medarbeiderne er usikre på om ideen eller forslaget kommer frem til riktig beslutningstaker i systemet på grunn av alle ledelsesnivåene. Informant 4 forteller at dersom ideen kan besluttes av nærmeste leder er det større sannsynlighet for støtte og aksept for at medarbeideren har bidratt med noe utenfor sin vanlige arbeidsrolle. Dette tyder på at det er ledelsesstøtte hos nærmeste ledelse slik Kesting & Ulhøi (2010) beskriver ledelsesstøtte. Informant 4 forteller videre om at dersom forslaget må videre opp i systemet har man en følelse av at det stopper et sted på veien. Dette er derimot slik Cinar et al. (2019) beskriver et hinder for innovasjon i offentlig sektor er, nemlig en ineffektiv administrasjon. Ved siden av toppledelsen i de ulike politidistriktene, er politikere og politidirektoratet (POD) enda to nivåer bestående av ledere som er med på å ta beslutninger som påvirker medarbeiderne på etterforskningsavdelingen. Funn tyder på at når det tas beslutninger på de nivåene er det ikke muligheter for medarbeideren å komme med innspill eller tilbakemeldinger.

«De større beslutningene og endringene kommer fra politikere eller POD. Ved en beslutning her så får politidistriktene beskjed om at slik gjør vi det fremover og det må medarbeiderne innfinne seg i. Da er det bestemt, og vi har ikke så mye vi skulle ha sagt, men noen ganger fungerer det ikke som ledelsen har sett for seg. Det er ikke alltid de er

virkelighetsorientert om hva som skjer på gulvet, så da må man rett og slett ta noen egne beslutninger som er initierte av medarbeiderne, men det er klart det gjelder kun mindre endringer. Ved større endringer får vi ikke gjort så mye hvis ledelsen har bestemt seg for noe, da er det sånn. Det blir sjeldent hørt på medarbeiderne» - Informant 2

Funn indikerer at ledelsen sjeldent hører på medarbeiderne og det virker som at politiet har en «top-down» styring. «Top-down» vil si at det er ledelsen som setter rammene for innovasjonen (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1167). I henhold til Ordon et al. (2019) vil det ved en «top-down» styring bli vanskeligere å få gjennomført innovasjoner. Funn tyder på at dersom ledelsen har bestemt seg for noe er det ikke enkelt for medarbeiderne å komme med innspill og det kan være utfordrende å få involvert medarbeiderne. Til tross for at det virker som at politiet er preget av en «top-down» styring, er det allikevel funn på at medarbeideren til en viss grad er autonome eller kan avvike fra hva ledelsen har bestemt ved mindre endringer. Dette gir rom for at medarbeiderne kan være kreative.

Oppsummert viser resultatene at ledelsestøtte knyttet til nærmeste leder fremmer innovative muligheter for medarbeiderne. Dette er i likhet med hvordan Kesting & Ulhøi (2010) identifiserer at ledelsestøtte skal fungere. Derimot fungerer det ikke på samme måte når det gjelder toppledelsen, blant annet på grunn av manglende tillit og en manglende inkludering. Resultatene viser også at mange ledelsesnivåer fungerer som en hindring for medarbeiderdrevet innovasjon på etterforskningsavdelingen.

4.3 Ressursmangel

Mangel på ressurser var et tema som ble nevnt flere ganger av informantene. I følge Cinar et al. (2019) er ressursmangel et hinder for innovasjon i offentlig sektor (Cinar et al., 2019, s. 271). Funn i studien tyder på at bemanningssituasjonen preger medarbeidernes evne til å tenke kreativt og komme med innspill, samtidig fører det til at medarbeiderne ikke blir oppfordret til å foreslå nye ideer. Informant 1 svarte følgende når vedkommende ble spurt om det er noe som hindrer eller fremmer medarbeiderne i å komme med innovative forslag.

«Det er ingen hindring i å komme med ideer, men man blir ikke oppfordret til det. Det henger nok sammen med situasjonen vi er nå, hvor det er litt skralt med bemanning og mye å gjøre» - Informant 1

Politiets 2. tertialrapport (2023) bekrefter at det er mangel på ressurser og viser til at budsjettene for 2024 gjør at etaten går en krevende tid i møte, da det blant annet ikke er penger til å ansette flere. En direkte konsekvens av dette vil være økt arbeidsbelastning, stress, samt at flere av medarbeiderne vil bli slitne og utbrente. Den stadige større arbeidsbelastningen vil også kunne føre til flere sykemeldinger i tiden fremover. Ifølge POD vil redusert bemanning føre til negative konsekvenser både for medarbeiderne og arbeidsmiljøet (Politidirektoratet, 2023, s. 24-25). Nedbemanning i politiet fører til at etterforskningsavdelingen har færre ansatte. Konsekvensene av dette er blant annet økt arbeidsmengde for de resterende medarbeiderne. Informant 4 forteller om situasjonen på etterforskningsavdelingen og hvordan det handler om å få hjulene til å gå rundt.

«I perioder hvor ting bare akkurat går så har man jo virkelig ikke fantasi eller overskudd. Det tror jeg spiller inn på miljøet. Det handler egentlig om å få hjula til å gå rundt. På grunn av bemanningssituasjonen så har man ikke overskudd til å tenke nytt, men det går jo veldig i perioder. Nå har det vært en tung periode og da handler det egentlig bare om å komme seg på jobb. Det er mye å gjøre og vi er få folk. I lysere perioder er det jo lettere å være kreativ også. Det er veldig rart at ikke man har gjort større endringer i måten vi skal jobbe på fremover. Vi kan jo ikke kutte i bemanningen og ikke justere hvordan man skal gjøre ting. Det henger jo ikke på greip» - Informant 4

Funn tyder på at det kuttet i bemanningen, men at kravet til kvalitet på arbeidet er den samme. Dette oppleves som utfordrende for medarbeiderne. Funn indikerer at medarbeiderne forventer at ledelsen i større grad skal involvere seg konkret i hvordan medarbeiderne skal prioritere ved en nedbemanningsfase. Ifølge Rønning (2021) skal politiet sørge for at vi lever trygt, at kriminalitet oppklares og de skyldige blir tatt, men slik situasjonen er nå har ikke politiet ressurser til dette. Dette fører til at mindre alvorlige straffesaker blir liggende, saker hvor gjerningspersonen er kjent ikke blir fulgt opp og politiet har ikke kapasitet til å rykke ut på oppdrag de burde. Det innebærer at politiet må foreta prioriterer. Befolkningen ønsker at

politiet skal gjøre mer enn hva det er ressurser til og dette skaper et gap som vil kunne påvirke tilliten til politiet negativt (Rønning, 2021, s 38). I tråd med det Rønning (2021) skriver, tar politiet flere harde prioriteringer. Til tross for dette indikerer funnene i denne studien at ledelsen fortsatt ikke prioriterer nok. Medarbeiderne har et klart behov og forventning om en enda mer tydelig ledelse som tar synlige grep, spesielt i perioder med nedbemanning.

Ressursmangel og prioriteringer var tema på et møte med nærmeste leder og medarbeiderne på etterforskningsavdelingen, illustrert i følgende feltnotat:

«Jeg overhører en litt stresset samtale mellom medarbeiderne angående at det er flere saker enn noen gang, at det er for få folk og at arbeidspresset er for høyt nå. Jeg opplever at nærmeste leder viser forståelse for dette, men samtidig forsøker å forklare at ting er tungt i dagens situasjon og at situasjonen ikke kommer til å endre seg med det første. Nærmeste leder påpeker at siden det er flere saker enn noen gang og mer å gjøre i hver sak vil det føre til at flere saker blir henlagt. Det er tydelig at flere henlagte saker ikke blir godt mottatt hos medarbeiderne. En medarbeider uttrykker ganske irritert at «(...) vi trenger flere folk, (...) vi kan ikke bare henlegge saker fordi da synes det ikke at vi er så få folk på jobb». Møtet blir avsluttet uten at det var kommet til enighet eller forståelse for hvordan det skal bli fremover». – Feltnotat, mars, 2024

Dette kan indikere at arbeidspresset er høyt for medarbeideren på etterforskningsavdelingen. Nærmeste leder forsøker å forklare at på grunn av situasjonen må ting gjøres på en annen måte enn hva medarbeiderne er vant til, men dette tas ikke godt imot av medarbeiderne. Ifølge Yukl (2019) er det å lede endringsprosesser noe av det vanskeligste og viktigste en leder kan gjøre (Yukl, 2019, s. 267). Hvilke prioriteringer etterforskningsavdelingen skal foreta fremover på grunn av ressursmangel handler nettopp om endring. Funn tyder på at medarbeiderne ikke forstår endringsprosessen knyttet til at flere saker må henlegges. Ved å henlegge saker kan det frigjøre mer kapasitet for etterforskerne til å fokusere på mer alvorlige saker. En annen faktor som påvirker beslutningen om å henlegge, er muligheten til tidlig i saken å kunne forutsi om den kan oppklares eller ikke. Hvis oppklaringsmulighetene er lave, kan det være mer hensiktsmessig å henlegge saken for å spare tid og ressurser. Funn tyder på

at det kan være vanskelig for medarbeiderne å forstå og akseptere endringene. Ved å henlegge flere saker økes ikke antall ansatte, men det vil frigjøre ressurser til å prioritere viktige og alvorlige saker. En kan stille seg spørsmålet om ledelsen skulle gjort mer for å skape en forståelse av dette, men som Yukl (2019) presiserer, er dette noe av det vanskeligste en ledelse kan gjøre. Funnene indikerer at medarbeiderne opplever mye press. Hvis arbeidsgiver kunne redusert noe av dette presset, ville det frigjøre mer tid og kapasitet for medarbeiderne. Dette kunne igjen øke motivasjonen deres for å tenke nytt. Nettopp dette blir illustrert av informant 4 som uttalte følgende.

«Det å ha tid til å være nyskapende hadde vært motiverende. Et gode for oss hadde vært og fått tid til å kunne jobbe. Den største motivasjonen må jo være å gjøre sin egen og kollegaers arbeidshverdag enklere og mer produktiv. Det som motiverer mest til innovasjon er nok å forenkle arbeidet for seg selv og kollegaer. Det er mange ideer for hvordan vi skal gjøre ting, men det stopper alltid opp fordi vi ikke har folk nok. Det gjør at man ikke er så motivert til å tenke ut noe nytt fordi det blir stoppet på grunn av bemanningen» - Informant 4

Informant 4 forteller at det å ha tid til å være kreativ ville vært motiverende. Funn tyder på at det er mange gode ideer hos medarbeiderne om hvordan ting kan løses, men det stopper fordi det ikke er nok ressurser til å gjennomføre ideene. Det at innovasjonen stopper opp på grunn av ressursmangel stemmer med Cinar et al. (2019) sin forskning. Funn i studien viser at det både er et ønske og kapasitet hos medarbeiderne til å komme opp med gode ideer, men ressursene begrenser dette. Det tyder på at medarbeiderne er motiverte til å bidra med innovativ utvikling. Funnene antyder at en bedre arbeidshverdag fungerer som motivasjon for å fremme nye ideer og forslag. Ifølge Kesting & Ulhøi (2010) er insentiver viktig for medarbeiderdrevet innovasjon. Funn tyder på at det finnes insentiver på etterforskning, men at det blir vanskelig å gjennomføre på grunn av den store arbeidsmengden og manglende ressurser.

«Jeg har lyst til å tenke kreativt, men det er vanskelig på grunn av arbeidsmengden og hvor få folk det er på jobb. Folk har mer enn nok med å få dagen til å gå med mye gjøremål og ting som bør gjøres. Man har egentlig ikke overskudd eller kapasitet til å

prøve nye ting. Man ønsker jo en bedre arbeidshverdag for seg selv og kollegaene. Hadde man hatt tid til rådighet så tror jeg man kunne prøvd nye ting. Arbeidspresset gjør at det ikke er rom for å prøve ut nye ting. Vanligvis er det støtte fra nærmeste leder til å tenke innovativt, men akkurat nå er det kanskje mindre støtte fra nærmeste ledelse på grunn av en presset situasjon i politiet med tanke på bemanning» -

Informant 5

Informant 5 forteller at ressursmangel og manglende støtte fra nærmeste leder begrenser medarbeidernes evne til å fremme nye forslag og ideer. Det tyder på at dette fører til at medarbeiderne mangler overskudd og kapasitet til å være kreative. Det virker som at bemanningssituasjonen begrenser deres muligheter til å foreslå innovative løsninger.

Oppsummert tyder funnene på at selv om det er kapasitet, ønske og motivasjon fra medarbeiderne til å tenke kreativt og utvikle seg, hindres dette av ressursmangel slik Cinar et al. (2019) beskriver som en typisk barriere for innovasjon. Dette viser at ressursmangel utgjør et hinder for medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen.

5 Drøfting

I dette kapitlet skal jeg drøfte og diskutere funn som er gjort i studien. Jeg skal se nærmere på drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen.

Hensikten med dette kapitlet er å svare på studiens problemstilling og drøfte de teoretiske og praktiske implikasjonene.

5.1 Drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen

Funn i studien viser at medarbeiderne kan være kreative og «sin egen herre» i arbeidet med straffesaker uten at de trenger å være redd for at ledelsen vil straffe dem dersom de gjør feil. Dette samsvarer med det Kesting & Ulhøi (2010) beskriver at miljø for ideskaping og bedriftskultur er, nemlig at medarbeiderne kan bidra med innovative ideer og uten at man er redd for å bli straffet av ledelsen. På denne måten ser man hvordan de to driverne påvirker og er avhengige av hverandre for å fungere optimalt i denne studien.

I tillegg til å være påvirket av hverandre viser miljø for ideskaping og bedriftskultur driverne til Kesting & Ulhøi (2010) likhetstrekk med Dobni (2008) sin forståelse av innovasjonskultur. Dobni (2008) definerer innovasjonskultur blant annet ved at man har en infrastruktur som støtter innovasjon og et miljø hvor man kan gjennomføre innovasjonen (Dobni, 2008, s. 540). I denne studien forteller informantene om at de kan være kreative med å finne løsninger og være «sin egen herre» i arbeidet med straffesaker. Dette samsvarer med Dobni (2008) sin beskrivelse av miljø for å gjennomføre innovasjonen fordi medarbeiderne klarer å utføre ideer som kan gi gevinst i etterforskningen av straffesaker. Videre forteller informantene om at de ikke vil bli straffet av ledelsen dersom man hadde gjort en feil. Dette kan samsvare Dobni (2008) sin beskrivelse av en infrastruktur som støtter innovasjon, nemlig at medarbeiderne har friere tøyler til å bruke sin kreative kapasitet og ikke er bundet av frykten for å gjøre feil. Ved at miljø for ideskaping og bedriftskultur påvirkes av hverandre og ikke fungerer som to separate drivere, samtidig også har flere likhetstrekk til innovasjonskultur kan det

argumenteres for at det nettopp er innovasjonskulturen på etterforskningsavdelingen som fungerer som en driver for medarbeiderdrevet innovasjon.

Funn i studien indikerer at medarbeiderne viser en vilje og et ønske om utvikling, samtidig viser funn også en toppledelse som til stadighet setter i gang nye prosjekter. Dette vil i likhet med Ordon et al., (2019) være et godt utgangspunkt for innovasjon. Ifølge Ordon et al. (2019) vil innovasjon hos medarbeiderne oppmuntres ved at tid og ressurser gjøres tilgjengelig. Til tross for at både tid og ressurser blir tilgjengelig i form av nye prosjekter, tyder funn på at det kan bli for mye prosjekter enn hva ressursene og tiden tilsvarer. Medarbeiderne forteller om en hverdag som handler om å få hjulene til å gå rundt, samtidig oppretter ledelsen nye prosjekter som medarbeiderne må forholde seg til i større eller mindre grad. Dette kan føre til demotiverte og slitne medarbeidere som igjen kan føre til at en prosjekt ikke blir så vellykket som det kunne blitt. Allikevel finnes det eksempler på prosjekter som har blitt vellykket. Funn i studien tyder på at OÅO er et slikt prosjekt.

Gjennomføringen av OÅO krever at politiet som organisasjon er villig til å investere. Medarbeiderne må ta fri fra sine daglige oppgaver og instruktører må få betalt for jobben med å holde kurset. Dette er i tråd med det Kesting & Ulhøi (2010) peker på som et godt miljø for medarbeiderdrevet innovasjon hvor medarbeiderne får tid borte fra sine daglige oppgaver til å utvikle ideer. Baregheh et al. (2009) har i sin forskning kommet opp med seks dimensjoner for hva innovasjon kan bestå av. En av disse dimensjonene er «means» og handler om hvilke ressurser som må være på plass for å kunne realisere innovasjonen (Baregheh et al., 2009, s. 1332). OÅO er et tydelig eksempel på at politiet investerer og bruker ressurser for at medarbeiderne skal utvikle seg. Dette er investeringer som både kan komme ledelsen, den enkelte medarbeider og hele organisasjonen til gode. Ved at medarbeiderne får utviklingsmuligheter kan dette heve kunnskapsnivået og øke trivselen for de ansatte. Det kan også føre til at politiet og etterforskningsavdelingen beholder dyktige medarbeidere. Samtidig kan det bidra til at de ansatte blir bedre kjent med hverandre på tvers av avdelinger og på denne måten utveksle ideer og komme med nye innovative løsninger. Dette er det Kesting & Ulhøi (2010) beskriver som miljø for ideskaping og bedriftskultur, nemlig at de ansatte får en plattform de kan dele kreative løsninger og får en mulighet til å samarbeide og samhandle.

Dette er nok et eksempel hvor miljø for ideskaping og bedriftskultur påvirker hverandre i denne studien.

Nok et eksempel på hvordan det Kesting & Ulhøi (2010) refererer til miljø for ideskaping og bedriftskultur i sin forskning fungerer sammen i denne studien er politiets håndtering av Covid-19-forskriften som ble innført under pandemien. Covid-19-forskriften bestod av helt nye lover og regler hvor formålet var å begrense smittespredningen (Covid-19-forskriften, 2020). For at politiet skulle være i stand til å håndheve disse reglene var det nødvendig at medarbeiderne måtte få en opplæring av disse reglene. OÅO ble i den forbindelse en felles arena hvor medarbeiderne kunne samarbeide og få opplæring som sørget for at de hadde tilstrekkelig kunnskap om reglene, samt at reglene ble håndhevet likt over hele landet. Det var muligheter for å stille spørsmål og komme med løsninger på hvordan man kunne håndtere de nye reglene på best mulig måte. I følge Ordon et al. (2019) vil innovasjon hos medarbeiderne oppmuntres ved at tid og ressurser gjøre tilgjengelig. Det kan hevdes at OÅO er nettopp tid og ressurser som vil kunne føre til utvikling hos politiet og etterforskningsavdelingen.

Resultatene i studien viser til en relativt klar struktur på etterforskningsavdelingen når det gjelder fremgangsmåte for nye ideer eller løsninger. Medarbeiderne skal melde fra til nærmeste leder som må ta det videre, eventuelt kan medarbeiderne melde fra om hendelser i avvikssystemet «Synergi». Når henvendelsen er meldt i systemet eller til nærmeste leder vil det være opp til noen andre å fikse problemet. En slik struktur kan være gunstig, men også by på noen utfordringer. Fordelen er at personene som skal løse problemet ofte har myndighet til å fikse dette eller kan veilede om hvor medarbeideren må henvende seg. Dette kan gjøre at det blir en raskere løsning på problemet. Svakheten er imidlertid at medarbeiderne ikke får muligheten til å komme med løsningsforslag selv. Ifølge Ordon et al. (2019) vil en innovasjon ha større mulighet til å bli gjennomført dersom man søker råd eller innspill fra de som kjenner metodikken. I mange av tilfellene vil medarbeideren ha en løsning eller tanke om hvordan problemet kan fikses, men dette kan glippe med politiets gjeldende avvikssystem og struktur. En kan hevde at infrastrukturen som politiet har er tidseffektiv, men kan føre til at gode løsninger aldri blir vurdert. Strukturen innebærer at personene som skal vurdere tiltakene ikke nødvendigvis har inngående kunnskap om problemet og «kjenner ikke hvor skoen trykker». Dette kan føre til en mindre gunstig løsning eller at problemene ikke blir løst. Denne type

infrastruktur kan derfor være en hindring til medarbeiderdrevet innovasjon. Dette samsvarer med rammeverket til Cinar et al. (2019) at en ineffektiv administrasjon ofte er en hindring til innovasjon.

Funn tyder på at det er strenge lover og regler for hva medarbeiderne kan gjøre når man arbeider med straffesaker. Lover og regler er ifølge Cinar et al. (2019) ofte et hindre for innovasjon. Et interessant funn i denne studien er at det nettopp i arbeid med straffesaker medarbeiderne uttrykker størst frihet til å være kreativ og på denne måten samsvarer ikke funnene med Cinar et al. (2019) sin forskning. Funn indikerer at det ikke er noe som hindrer medarbeideren i å teste ut nye ting så lenge man holder seg innenfor visse rammer. Det at man må holde seg innenfor noen rammer kan på et vis føre til en hindring av ideer, men allikevel virker det som at medarbeiderne synes de er ganske så frie til å teste ut nye etterforskningsmetoder. En grunn til at ledelsen gir såpass frie tøylar kan være spesialenheten. Dersom det gjøres en stor feil på etterforskningsavdelingen vil dette fanges opp av spesialenheten for politisaker, som er et organ hvor arbeidsoppgavene er å etterforske saker hvor politiet mulig har gjort noe straffbart (Spesialenheten.no, u.å).

I tillegg til frihet i straffesaksarbeider tyder funn på at det er gode muligheter for medarbeiderne til å ta ulike kurs eller utdanninger. På den måten fremmes medarbeiderdrevet innovasjon ved at medarbeiderne får større kunnskap. Dette samsvarer med Du Plessis (2007) sin forskning som kommer frem til at kunnskap er en ressurs som kan brukes i innovasjonsprosesser (Du Plessis, 2007, s. 22). Ved at det er muligheter for medarbeiderne til å ta utdanning og tilegne seg kunnskap kan dette igjen føre til at medarbeiderne kan brukes i en innovasjonsprosess, dette er en fordel for medarbeiderdrevet innovasjon. Ut ifra funn kan det virke som at det er en kultur på etterforskningsavdelingen for at medarbeiderne tar studier eller kurser for å utvikle og tilegne seg ny kunnskap. Noe som er særegent for politiet er at det er en egen høgskole tilknyttet dem. Politihøgskolen (PHS) tilbyr den generelle bachelorutdanningen for å bli politi, men også flere videreutdanninger og mastergrad muligheter for dem som allerede jobber i politiet. Dersom en medarbeider tar en videreutdanning på PHS vil man få frigjort lesedager, samt at samlinger på skolen er inkludert i arbeidstiden og fungerer som en slags velferdspermisjon. I relasjon til utdanning og kurs fungerer toppledelsen som en driver for medarbeiderdrevet innovasjon ved at de legger til

rette for at medarbeiderne kan være borte fra sine daglige oppgaver. Dette samsvarer med Kesting & Ulhøi (2010) sin forskning om hva som driver medarbeiderdrevet innovasjon. Politiet har et gradsystem for medarbeiderne som er ansatt på etterforskningsavdelingen. For å gå opp i grad og få høyere lønn er det i noen tilfeller nødvendig å ta ekstra utdanning. Dette skal fungere som en motivasjon for medarbeiderne til å utvikle seg. En ulempe med dette er at ikke alle medarbeidere er interessert i å ta utdannelse eller kurs. Det vil da føre til at noen medarbeidere ikke går opp i grad eller at det tar lenger tid før de kvalifiserer til opprykk. Allikevel tyder funn på at medarbeiderne er fornøyde med denne løsningen og at det gir dem motivasjon som igjen kan fremme innovasjon.

Paradoksalt kan det at medarbeiderne tar utdanning og kurs også fungere som en hindring for medarbeiderdrevet innovasjon. Funn i studien tyder på at bemanningssituasjonen på etterforskningsavdelingen er utfordrende. I henhold til Cinar et al. (2019) er ressursmangel et typisk hinder til innovasjon. Det at medarbeidere er borte på studier vil føre til at det er enda færre på jobb som igjen kan føre til mindre kreative og slitne medarbeidere.

Etterforskningsavdelingen er meget hendelsesstyrt ut fra hva som skjer i samfunnet, og er således veldig sårbart dersom noen er borte. Hva som har skjedd den siste tiden legger føringer for hvilke arbeidsoppgaver og gjøremål som må prioriteres. I tillegg til dette har medarbeiderne på etterforskningsavdelingen en egen portefølje med straffesaker som de er ansvarlige for å følge opp. Ved at noen medarbeidere er borte i forbindelse med for eksempel studier, kan det føre til at det blir enda mer å gjøre for de resterende medarbeiderne, samtidig kan det føre til at det hopper seg opp med gjøremål i straffesakene som medarbeideren må ta tak i når man er tilbake fra studie. Dette kan hindre de ansattes motivasjon for å ta nye kurs og utdannelse, og med dette begrense kreativiteten og nye ideer fra medarbeideren.

Funn i studien tyder på at medarbeiderne opplever dagens arbeidssituasjon på etterforskningsavdelingen som vanskelig og at hverdagen handler om å få hjulene til å gå rundt. I disse tider hvor politiet generelt, og etterforskningsavdelingen nedbemanner vil det kunne føre til høyere arbeidsbelastning for resterende medarbeidere (Politidirektoratet, 2023). Til tross for dette starter ledelsen stadig nye prosjekter og funn tyder på at medarbeiderne har en viss motstand til dette. Cinar et al. (2019) peker på at motstand mot endring kan hindre innovasjon. Motstanden kan komme av at medarbeiderne kun har kapasitet til sine vanlige

gjøremål og dermed ikke ønsker nye prosjekter. I henhold til Smircich & Morgan (1982) innebærer ledelse en slags styring og forming av meninger hos medarbeiderne, og på denne måten skape et grunnlag for en felles forståelse (Smircich & Morgan, 1982, s. 262). For å motvirke motstand fra medarbeiderne kunne ledelsen gått mer aktivt inn for å skape en felles forståelse og forme meningene hos medarbeiderne. Dette kunne skapt et bedre samarbeid mellom alle involverte, men dette er avhengig av at medarbeiderne tolker dette på en god måte.

Resultatene indikerer at ressursmangel fører til høyere arbeidspress og stress for medarbeiderne på etterforskningsavdelingen. Funn fra studien tyder på at ledelsen forsøker å gjøre noe med dette ved at det skal henlegges flere saker, men som sett i resultatene ble ikke dette tatt godt imot av medarbeiderne. Det virker som at medarbeiderne mener henleggelse av flere straffesaker ikke vil synliggjøre ressursmangelen. I følge Ordon et al., (2019) sin studie er grunnen til at mange er negative til endring mangel på kommunikasjon om hvorfor endringen skjer (Ordon et al., 2019, s. 27). Kanskje kan ledelsen bli flinkere til å informere om hvorfor endringen skjer. Det er mulig ledelsen tenker at det er intuitivt, men noen ganger trengs det en forklaring og gjerne også flere ganger. I henhold til Yukl (2019) er dette noe av det vanskeligste en ledelse kan gjøre. Et større fokus på å forklare hvorfor endringen skjer kan allikevel være gunstig. Ifølge Arnulf (2012) er kommunikasjon noe av det viktigste i vellykket ledelse, fordi det handler om å få personer til å forstå sin rolle i samarbeidet (Arnulf, 2012, s. 124). Det kan være flere grunner til at endringene om å henlegge flere saker ikke blir tatt godt imot av medarbeiderne i studien, men en mulig løsning på problemet vil kunne være at ledelsen i større grad fokuserer på å forklare *hvorfor* endringen skjer og på den måten skaper en større forståelse blant medarbeiderne. Det er klart at en felles forståelse ikke vil løse ressursmangel problematikken, men det kan gjøre arbeidshverdagen litt enklere for flere av medarbeiderne.

Medarbeidernes forhold til ledelsen var et tema som gikk igjen hos informantene og resultatene fra studien viser at det finnes ledelsesstøtte på etterforskningsavdelingen. Medarbeiderne føler det er rom for å prøve ut nye ideer og de opplever å ha støtte av nærmeste leder. Dette gir medarbeiderne muligheter til å være innovative og driver således medarbeiderdrevet innovasjon frem. Dette samsvarer med Kesting & Ulhøi (2010) sin

beskrivelse av hvordan ledelsestøtte for medarbeiderdrevet innovasjon bør være, men det er likevel ikke så enkelt. Funn i studien har også identifisert hindre knyttet til ledelsestøtte. Resultatene viser at det er et klart skille mellom toppledelse og nærmeste leder ved ledelsestøtte som driver for medarbeiderdrevet innovasjon. Funn tyder på at medarbeiderne har høyere tillit og føler mer støtte hos nærmeste leder enn hos toppledelsen. Ifølge Krot & Lewicka (2012) er det forskjellig type tillit mellom kollegaer og ledere. Tilliten mellom kollegaer og ledere er mer kompleks fordi ledere er i en posisjon til å ta beslutninger som vil påvirke medarbeiderne (Krot & Lewicka, 2012, s. 225). I politiet har både toppledelsen og nærmeste leder myndighet til å kunne ta beslutninger som direkte påvirker den enkelte medarbeideren. Imidlertid kan det hevdes at toppledelsens beslutninger vil kunne ha større innvirkninger for eksempel ved at det er de som behandler lønnskrav, sitter i innstillingsråd til stillinger medarbeideren søker på, samt at det er toppledelsen som igangsetter prosjekter som har stor påvirkning på medarbeidernes arbeidshverdag uten at medarbeiderne blir involvert i prosessen. Dette kan være en del av forklaringen til det klare skille mellom tilliten til nærmeste ledelse og toppledelsen.

I en så stor etat som politiet er det kanskje ikke veldig overraskende at medarbeiderne føler en variert støtte fra toppledelsen, men et interessant funn som denne studien har avdekket er graden av støtte medarbeiderne føler de har hos nærmeste leder til å komme med innovative forslag. En kan stille seg spørsmålet om hvorfor er det slik og hva er det som gjør støtten hos toppledelsen så fjern hos medarbeiderne? Et fenomen som informantene stadig refererte til var antall forskjellige nivåer med ledelse som finnes i politiet. Studien belyser at det finnes mange ledelsesnivåer og at et forslag fra medarbeiderne ofte må gjennom flere nivåer før den når beslutningstaker. Mange ledelsesnivåer og en ineffektiv administrasjon er ifølge Cinar et al. (2019) til hinder for innovasjon i offentlig sektor. Det viser seg at medarbeiderne føler på støtte fra nærmeste ledelse. En grunn til dette kan være at nærmeste leder er tilgjengelig for medarbeideren og kan svare ut henvendelsen direkte. Studien viser at dersom nærmeste leder ikke har beslutningsmyndighet kan forslaget noen ganger stoppe uten at medarbeiderne får tilbakemelding eller informasjon. I likhet med Cinar et al. (2019) sitt rammeverk kan dette hindre innovasjon på etterforskningsavdelingen. Funn i studien tyder på at medarbeiderne blir demotiverte når de ikke vet hva som skjer med forslaget deres. Det kan fremstå som at dette tar motet og viljen fra medarbeiderne til å melde fra om forslag eller ideer de har som potensielt kan utvikle etterforskningsavdelingen videre.

I relasjon til ledelsesstøtte viser det seg at medarbeiderne synes det er vanskelig å bli hørt av toppledelsen og de beskriver en «top-down» styring. I henhold til Crossan & Apaydin (2010) er det ledelsen som setter rammene for innovasjon ved en «top-down» styring (Crossan & Apaydin, 2010). Funn tyder på at de fleste innovasjoner ved etterforskningsavdelingen kommer fra ledelsen og ved tilfeller der medarbeiderne blir spurt om innspill har de en følelse av at beslutningen allerede er tatt. Det er ifølge Ordon et al. (2019) større sannsynlighet for at en innovasjon blir gjennomført dersom det søkes innspill og råd fra medarbeiderne. Funn i studien tyder på at nærmeste leder inkluderer medarbeiderne i innovative prosesser, mens toppledelsen derimot ikke gjør dette. Det kan være noe av grunnen til det klare skille i ledelsesstøtte.

5.2 Teoretiske implikasjoner

Forskningen til Ordon et al. (2019) er en av få studier som gir en god innsikt i hvordan man kan forbedre politipraksisen ved førstelinje gjennom blant annet utvikling og innovasjon, men studien har i liten grad fokusert på hva som driver og hindrer medarbeiderdrevet innovasjon i politiet. Denne masteroppgaven bidrar med å identifisere drivere og hindringer for medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen, og dermed dekke et gap innen eksisterende forskning da det finnes lite forskning om dette i litteraturen.

I forskningen til Kesting & Ulhøi (2010) fungerer miljø for ideskaping og bedriftskultur som to separate drivere for medarbeiderdrevet innovasjon. I denne studie tyder det på at disse to driverne blir påvirket og er avhengig av hverandre for å fungere optimalt. Dette skiller seg fra studien til Kesting & Ulhøi (2010). Funn i studien viser at disse to driverne har likhetstrekk til Dobni (2008) sin definisjon på innovasjonskultur. Det kan derfor tyde på at det er innovasjonskulturen som fungerer som en driver for medarbeiderdrevet innovasjon på etterforskningsavdelingen.

I rammeverket til Kesting & Ulhøi (2010) er ledelsesstøtte identifisert som en nødvendighet for at medarbeiderne skal bidra i innovasjonsaktiviteter. Artikkelen deres gir stor kunnskap om hva ledelsesstøtte er og hvordan man kan legge til rette for dette, men det er ikke tatt høyde for at ledelsesstøtte også kan fungere som en hindring. Funn i min studie viser at

ledelsesstøtte både fungerer som en driver og en hindring til medarbeiderdrevet innovasjon. Det viser seg at medarbeiderne opplever at de kan komme med innspill og blir inkludert i innovative prosesser av den nærmeste ledelsen og på denne måten fungerer ledelsesstøtte som en driver slik Kesting & Ulhøi (2010) beskriver i sin forskning. Derimot tyder det på at toppledelsen ikke inkluderer medarbeiderne, og i de tilfeller medarbeiderne blir spurt om innspill er det i sluttprosessen av prosjektet. På grunn av dette tyder det på at medarbeiderne ikke vil eller har lyst til å komme med innspill. Dermed fungerer ledelsesstøtten i dette tilfellet som en hindring for medarbeiderdrevet innovasjon og det skiller seg fra forskningen til Kesting & Ulhøi (2010) som ikke har fokusert på at ledelsesstøtte også kan fungere som en hindring til medarbeiderdrevet innovasjon.

En annen teoretisk implikasjon som kommer frem i studien er graden av støtte medarbeiderne trenger for å oppleve at de har ledelsestøtte. Dette sier imidlertid ikke Kesting & Ulhøi (2010) noe om i sitt rammeverk. Funn i denne studien tyder på at medarbeideren føler på ledelsestøtte fordi de opplever en involvering og inkludering fra nærmeste leder, som igjen gjør at medarbeiderne bidrar med innovative forslag. Det er ingen funn i studien som sier at forslaget deres må bli godkjent av nærmeste leder for at medarbeiderne skal føle på støtte. Dette indikerer at en involvering og inkludering kanskje er tilstrekkelig for at medarbeiderne skal oppleve ledelsesstøtte.

5.3 Praktiske implikasjoner

I min studie har jeg sett på hvilke hindre og drivere det finnes for medarbeiderdrevet innovasjon på etterforskningsavdelingen. Ved å kjenne til hva som driver og hindrer medarbeiderdrevet innovasjon kan det i fremtiden være enklere å fremme det som fungerer og samtidig avdekke om det finnes bedre løsninger på det som ikke virker. Et fokus på medarbeiderdrevet innovasjon hvor den enkelte medarbeideren kan være med å påvirke sin egen arbeidsplass vil kunne føre til mindre stress, artigere arbeidshverdag og færre sykemeldinger for de ansatte.

Det er identifisert en innovasjonskultur i politiet som driver medarbeiderdrevet innovasjon fremover. Det er gode ordninger knyttet til kurs og studier, hvor OÅO er et slik eksempel. Det

vil være viktig for politiet og opprettholde disse ordningene dersom det er et ønske om innovative medarbeidere. Etterforskningsavdelingen er organisert slik at hver enkelt medarbeider er ansvarlig for sin egen portefølje med straffesaker som de skal følge opp. Ofte er det lovbestemte frister for hvor lang tid medarbeideren har på å ferdigstille etterforskningen, og en er personlig ansvarlig for å følge opp løpende gjøremål overfor påtalejurister og andre involverte parter. Det er ofte gjøremål en ikke kan la ligge uten at dette kan få konsekvenser for sakene og enkeltindivider. I utgangspunktet er det ingen som følger opp dette når medarbeidere er borte i forbindelse med kurs eller utdanning. Et alternativ for å hindre at viktig gjøremål samler seg opp og blir et stressmoment for medarbeideren som skal fokusere på kurs eller utdanning, er at vedkommende ikke har egen portefølje med straffesaker, men kun bistår andre medarbeidere med løpende arbeid ved kapasitet. Dette er under forutsetning av at medarbeideren skal være mye borte fra jobb og ikke kun noen få dager. Et annet alternativ er at det innføres en mer teambasert porteføljestruktur, det vil si at ingen medarbeidere er ansvarlige for porteføljen alene, men har ansvaret sammen med andre medarbeidere. Da vil det alltid være noen som er ansvarlige for å følge opp de viktigste gjøremålene selv om en medarbeider er borte i forbindelse med kurs eller utdanning.

Funn tyder på at det er det finnes ledelsesstøtte i politiet og dette er identifisert som både driver og hindring for medarbeiderdrevet innovasjon. Funn viser at nærmeste ledelse driver medarbeiderdrevet innovasjon frem ved å være både tilgjengelig og åpen for å høre på forslagene medarbeiderne kommer med. Dette samsvarer med Kesting & Ulhøi (2010) sitt rammeverk om hvordan ledelsesstøtte fungerer som en driver. Den nærmeste ledelse søker også å spørre medarbeiderne om innspill til hvordan ting på avdelingen kan løses. Ifølge Ordon et al. (2019) er det nettopp dette som skal til for at en innovasjon skal ha størst mulighet for å bli gjennomført. Ut fra funn i studien fremstår det som at politiet her har en god løsning. Derimot kan det se ut til at de mange ledelsesnivåene i politiet utfordrer nettopp denne gode praksisen som eksisterer på lavere nivå. Ifølge Cinar et al. (2019) er mange ledelsesnivåer en hindring til innovasjon og funn fra studien bekrefter nettopp dette. Det tyder på at toppledelsen føles utilgjengelig for medarbeiderne og at de ønsker en større involvering og inkludering i beslutningsprosessene som skjer lenger opp i systemet. Spørsmålet blir derfor hvordan toppledelsen kan bli mer tilgjengelig for medarbeiderne og på den måten fremme medarbeiderdrevet innovasjon. Et alternativ vil være å gjøre innovasjonsprosessene i politiet mer åpne for alle medarbeiderne. Dersom et nytt prosjekt opprettes, kan medarbeiderne

inkluderes tidlig i prosessen hvor de får muligheten til å komme med innspill eller råd. Dette kan gi medarbeiderne en følelse av inkludering fra toppledelsen og mulig redusere «top-down» effekten. Et annet alternativ er at medarbeiderne alltid får tilbakemelding når de melder en løsning til nærmeste leder eller sender inn forslag i avvikssystemet «synergi», og at ledelsen er forpliktet til å gi en tilbakemelding på veien videre. På den måten sørges det for et transparent system hvor medarbeiderne vil oppleve at det ikke er forgjeves å melde avvik eller komme med gode forslag.

Ressursmangel er identifisert som et hinder for medarbeiderdrevet innovasjon på etterforskningsavdelingen. Funn fra studien viser at avdelingen er preget av lav bemanning og at medarbeiderne har nok med å mestre sine vanlige arbeidsoppgaver. Det er utfordrende å komme med konkrete forslag til hvordan redusere ressursmangelen da dette er knyttet opp mot distriktenes budsjett, og således er nært knyttet opp mot statsbudsjettet som ligger utenfor toppledelsens myndigheter. Imidlertid tyder funn på at ledelsen tar grep og forsøker å frigjøre mer ressurser ved blant annet å beslutte at flere straffesaker skal henlegges. Her vil det være viktig for ledelsen å kommunisere godt med medarbeiderne og på den måten bidra til å skape en felles forståelse for situasjonen og hvorfor endringer blir besluttet. Dette kan enkelt gjøres gjennom mail, paroler eller OÅO for å nevne noen metoder som kan benyttes. I denne prosessen vil det være viktig å ha en åpen prosess hvor medarbeiderne vil få anledning til å stille spørsmål og komme med sine innspill da det er medarbeideren som står i første linje og møter befolkningen som opplever at sakene blir henlagt uten en annen forklaring enn at politiet har lite ressurser.

6 Konklusjon

I denne studien har jeg gjennomført en kvalitativ casestudie av etterforskningsavdelingen i politiet med formål om å identifisere drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon. Dataen er innhentet gjennom intervjuer og observasjoner. Målet har vært å svare ut problemstillingen: «*Hvilke drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon er til stede på etterforskningsavdelingen i politiet?*». Og på den måten kunne gi et lite bidrag til hvordan etterforskningsavdeling kan legge til rette for at medarbeiderne kan bidra med innovativ utvikling samt gi en liten innsikt i hvordan medarbeiderne integreres i innovasjonsarbeid.

Kesting & Ulhøi (2010) sin forskning om medarbeiderdrevet innovasjon er brukt som det teoretiske rammeverket og inspirasjon. Denne masteroppgaven viser flere faktorer som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon ved etterforskningsavdelingen i politiet. Den avdekker hvordan innovasjonskultur, ledelsesstøtte, og ressursmangel både kan drive og hindre innovasjonsprosesser. Funn tyder at miljø for ideskaping og bedriftskultur er to drivere som blir påvirket og er avhengige av hverandre for å fungere optimalt samtidig er det likhetstrekk med Dobni (2008) sin definisjon på av innovasjonskultur. Til sammen danner dette et bilde av at det er innovasjonskulturen på etterforskningsavdelingen som fungerer som en driver for medarbeiderdrevet innovasjon.

Et interessant funn er hvordan ledelsesstøtte fungerer både som en driver og hindring for medarbeiderdrevet innovasjon. Det viser seg at den nærmeste ledelsen gir medarbeiderne en opplevelse av støtte og inkludering. Dette fører til at medarbeiderne kommer med innovative og kreative forslag og på den måten drives medarbeiderdrevet innovasjon fremover. Derimot viser det seg at i relasjon til toppledelsen føler medarbeiderne en større avstand og at de ikke blir inkludert i innovative prosesser selv om prosessene omhandler dem. Funn tyder på at dette hindrer innovasjonen blant medarbeiderne. I studien er det identifisert flere ledelsesnivåer i politiet, noe som synes å demotivere medarbeiderne fra å komme med forslag og ideer. De mange ledelsesnivåene som et forslag må igjennom oppleves som tungvint og meningsløst. Dette medfører at ledelsesstøtten, i stedet for å fremme, faktisk fungerer som en hindring for medarbeiderdrevet innovasjon på etterforskningsavdelingen

Bemanningssituasjonen i politiet og på etterforskningsavdelingen er for tiden en utfordring. I henhold til Cinar et al. (2019) er dette til hinder for innovasjon og funn i studien samsvarer med dette. Funn viser at medarbeiderne føler på et høyt arbeidspress og stress på grunn av lav bemanning. Studien avdekker at selv om ledelsen iverksetter tiltak for å forbedre situasjonen for medarbeiderne, føler mange ansatte at disse tiltakene er utilstrekkelige eller at de ikke møter deres behov. Medarbeiderne etterlyser tydeligere prioriteringer og ønsker mer informasjon om hvilke endringer som blir gjennomført og hvorfor.

Med dette gir denne studien en innsikt i hva som driver og hindrer medarbeiderdrevet innovasjon på etterforskningsavdelingen i politiet. Det å identifisere drivere og hindringer skaper ikke innovasjon, men kan sette mer fokus på medarbeideren som en ressurs i en tid hvor økonomien er vanskelig. Dette kan føre til at etaten tar et skritt videre, løser flere straffesaker eller bidrar til en enklere arbeidshverdag. Det finnes lite forskning på medarbeiderdrevet innovasjon i politiet derfor kunne det i fremtiden vært spennende med mer forskning på dette feltet hvor det er mulig å se nærmere på de teoretiske og praktiske implikasjonene denne studien bidrar med.

7 Referanser/litteraturliste

- Aasen, T., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Aasen, T. M., Amundsen, O., Andersen, L., Gjelsvik, M., Gressgård, L., & Hansen, K. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon—en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(3), 212-231.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of leadership & organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Arnulf, J. K (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. I *Qualitative research in psychology*, 77-101.
- Cinar, E., Trott, P. & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public management review*, 21(2), 264-290.
- Covid-19-forskriften. (2020). *Forskrift om smitteverntiltak mv. ved koronautbruddet* (FOR-2020-03-27-470. Lovdata. [Forskrift om smitteverntiltak mv. ved koronautbruddet \(covid-19-forskriften\) - Lovdata](#)

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), ss. 1154-1191.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European journal of innovation management*.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
- Grønmo, S. (2023). kvalitativ metode. I *Store norske leksikon*. [kvalitativ metode – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/kvalitativ-metode)
- Hasu, M., Saari, E., & Mattelmäki, T. (2011). Bringing the employee back in: integrating user-driven and employee-driven innovation in the public sector. In *User-based innovation in services*. Edward Elgar Publishing.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse. *Magma*, 2, 46-54. <https://old.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave utg.). Abstrakt forlag.
- Justis- og beredskapsdepartementet (2023) *Tildelingsbrev til politiet for 2024* <https://www.regjeringen.no/contentassets/80197702ddb144e8a016a040e656751f/tidelingsbrev-politiet-2024.pdf>

- Kesting, P., og Ulhøi, J.P. (2010) *Employee driven innovation: extending the license to foster innovation*. Emerald Insight. Management Decision. 48(1), s.65 – 84.
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (Bd. 3. utgave). Gyldendal akademisk
- Meld. St. 29 (2019-2020). *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Justis- og beredskapsdepartement. [Meld. St. 29 \(2019–2020\) \(regjeringen.no\)](#)
- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og distriksdepartementet. [Meld. St. 30 \(2019–2020\) \(regjeringen.no\)](#)
- OECD (2018). *Oslo Manual: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. 4 edition. OECD <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ordon, G., Dewar, L., & Cameron, A. (2019). Leadership, wellbeing, professional development and innovation for the police front line: an evidence review. *Transforming Police for 21st Century*.
- Politidirektoratet. (2023, 1. oktober). 2. *Tertialrapport 2023*. [politiets-2.tertialrapport-2023.pdf](#)
- Politiet. (u.å). *Bemanningsstatistikk*. Hentet 8. januar 2024 fra <https://www.politiet.no/om-politiet/tall-og-fakta/bemanning/>
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor: Innover eller bli innover*. Universitetsforlaget

Skatvold, U, M. (2023, 2. august). *Norsk politi nedbemannes*. Politiets fellesforbund.

<https://pf.no/aktuelt/medlemmer/norsk-politi-nedbemannes>

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

Spesialenheten. (u.å). *Om oss spesialenheten for politisaker*. Hentet 1. mai 2024 fra

<https://www.spesialenheten.no/om-oss/om-spesialenheten-for-politisaker/>

Tjora, A. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* 4.utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2021). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.

Wihlman, T., Hoppe, M., & Wihlman, U. (2014). Employee-driven innovation in welfare services. *Old site of Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 159-180.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (fifth. utg.). Sage Publications

Yukl, G. (2019). Å lede organisasjonsendringer. I Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utgave, s. 267–308). Gyldendal.

Ørstavik, F. (2023). innovasjon. I *Store norske leksikon*. [innovasjon – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/innovasjon)

8 Oversikt over tabeller og figurer

Tabell 1: Begreper

Tabell 2: Forkortelser

Tabell 3: Kesting & Ulhøi (2010) sine fem drivere for medarbeiderdrevet innovasjon

Tabell 4: Tabelloversikt over informanter, rolle og varighet på intervjuet

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Intervjuguide

Introduksjon
<ul style="list-style-type: none">- Spør informanten hva de tenker innovasjon er- Spør informanten om hva medarbeiderdrevet innovasjon er- Hvilke faktorer mener du bør være på plass for en vellykket innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon- Har du noen erfaringer med å foreslå eller implementere en ny ide

Tema	Spørsmål
Ledelsesstøtte	<ul style="list-style-type: none">- Kan du beskrive hvordan ledelsen i politiet/på avdeling støtter innovasjon hos medarbeidere?- Har du eksempler hvor ledelsen har fremmet nye ideer?- Hvordan skjedde dette?- Har du eksempler på hvor ledelsen har støttet nye ideer fra medarbeidere?- Er det støtte hos ledelsen for at medarbeidere tenker nytt eller prøver nye løsninger?

Miljø for Ideskaping	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oppfordrer politiet/avdelingen ved etterforskning til innovasjon blant ansatte? - Finnes det rom for å komme med kreative innspill? - I hvilken grad føler du det er et miljø for å komme med innspill eller løsninger. Og hvorfor?
Beslutningsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Kan du fortelle hvordan beslutningsprosessen for nye ideer er i politiet/avdelingen? - Er det medarbeiderens som kommer med endringene eller er det ledelsen? - Top down/bottom up styrt? - Hvordan inkluderes medarbeidernes innspill? - Kan du fortell om en gang du eller noen andre medarbeidere kom med forslag om en løsning eller ide? Hvordan skjedde dette og hvordan ble det mottatt?
Insentiver	<ul style="list-style-type: none"> - Er det noe som motiverer medarbeidere til å komme med innovative løsninger? - Hvordan belønner politiet/avdelingen kreativitet og innovasjon? - Finnes det noen måter man blir belønnet på hvis man finner på noe smart?

	<ul style="list-style-type: none"> - Hva synes du fungerer bra eller dårlig knyttet til medarbeiderdrevet innovasjon på avdelingen?
<p>Bedriftskultur og Klima</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vil du beskrive kulturen/klima i politiet med tanke på til innovasjon og medarbeider innovasjon? - Er det noe i kulturen/klimaet i politiet som fremmer eller hindrer innovasjon? Hva og hvorfor? - Er det en kultur hvor man kan prøve nye ting og feile? - Hva skjer om man lykkes, hva skjer om man feiler?

Vil du delta i forskningsprosjektet

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på medarbeider drevet innovasjon i politiet og nærmere knyttet mot etterforskning.

Problemstilling: «Hvilke drivere og hindre for medarbeiderdrevet innovasjon er til stede på etterforskningsavdelingen i politiet?»

Det er formulert to forskningsspørsmål

1. Hvordan integreres medarbeiderne i utvikling av innovasjonsarbeid ved etterforskningsavdelingen?
2. På hvilken måte forvaltes de ansattes bidrag?

Dette er en 30-studiepoeng mastergrads avhandling.

Jeg ønsker å ta opp intervjuene på lyd slik at jeg kan høre på de etterpå. Lydfilene blir slettet så fort oppgaven er ferdig. Det skal ikke fremkomme noen personopplysninger om informanten og det vil være helt anonymt å delta.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er ansatte i politiet og jobber med etterforskning. Det vil totalt være 5-6 informanter som får spørsmål om å delta.

Ingen av de andre informantene vil få vite at du har deltatt. Det er kun jeg som vil vite hvem som er informanter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Erik Bratland Kolstø er ansvarlig for prosjektet som student. Kristin Bentsen ved Universitetet i Sørøst-Norge er veileder

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli benyttet intervju som metode for å samle inn data. Det er enkelt intervjuer med kun deg som informant og meg som forsker.

Det samles ikke inn kontaktopplysninger som navn, tlf, stilling, alder osv. Intervjuene vil bli tatt opp på lyd slik at jeg kan høre gjennom dem etterpå. Det er kun jeg som skal høre på intervjuene og de vil bli slettet så fort oppgaven er ferdig.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene vil kun benyttes til denne studien. Alt vil bli anonymisert og det vil ikke være mulig å gjenkjenne hvem som har deltatt i studien. Det vil kun være student og veileder som har tilgang til å høre på lydfilene.

All persondata som navn, stilling og arbeidssted vil bli anonymisert. Lydfilene blir lagret på en kryptert minnepenn som kun jeg har passord til. Etter at oppgaven er ferdig, vil alt bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 13.05.24

Opplysningene vil da slettes.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

Erik Bratland Kolstø – student
Kolsto1@hotmail.com / 45435391

Kristin Bentsen – veileder
Kristin.bentsen@usn.no / 31009407 eller 45416870

Vårt personvernombud: Paal Are Solberg er personvernombud ved USN.

Personvernombus@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post:

personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet medarbeiderdrevet innovasjon i politiet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)