

## **Medarbeiderdrevet innovasjon for tjenesteutvikling i politiet**

Case Pass og ID

Marie Espelund Ekse

**VEILEDER**

Jon Paschen Knudsen

**Universitetet i Agder, 2022**

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

## Forord

Denne masteroppgaven er et punktum i mastergraden Innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitet i Agder. De erfaringer, vennskap og hodebryet masteroppgaven har gitt meg ville jeg ikke vært foruten.

Å velge ut kun ett tema å dedikere dette halvåret til har bydd på mye ubesluttsomhet. Det er flere fagområder som hadde vært spennende å skrive oppgave om. Da valget til slutt endte på medarbeiderdrevet innovasjon, ønsket jeg å studere en politisk styrt virksomhet som i utgangspunktet bør ha vanskeligheter med å innovere. Politiet anses som en av de mest hierarkiske virksomhetene i Norge, og da jeg selv har en fot innenfor etaten, ble det et naturlig valg. I tillegg til at politiet er preget av hierarkiet, står politiet overfor mange utfordringer. Pass- og ID- enhetene i hele Norge går denne våren igjennom en pass-krise som berører store deler av befolkningen. Ved å studere en Pass- og ID- enhet og deres handlinger i en krisesituasjon, ønsket jeg å avdekke medarbeideres potensial for å bidra til innovasjon.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en ensom prosess, selv om det har vært spennende og lærerikt. I en verden preget av pandemi, klimaendringer og krig, må jeg si at det til tider har følt meningsløst å skrive denne oppgaven. Allikevel har det vært godt å ha noe konkret å fokusere på, og til syvende og sist gir oppgaven et lite innblikk i hvordan krig og krisesituasjon kan ha store påvirkninger i flere deler av en befolkning verden over.

Jeg ønsker gjerne å takke veilederen min, Jon P. Knudsen, for tydelige og konkrete tilbakemeldinger. En takk til sjefene mine, som har latt meg intervju noen av de ansatte på Pass og ID, og en stor takk til informantene som stilte til intervju tross en svært hektisk periode. I tillegg må jeg takke mamma, som har tatt seg tiden til å korrekturlese og komme med tilbakemeldinger. Takk til pappa som alltid er støttende.

Til slutt vil jeg takke mine studievenner som står i samme situasjon, for gode samtaler og refleksjon. Det er visst lys i enden av tunnelen allikevel.

*Alle feil og mangler som oppgaven eventuelt inneholder står jeg selv ansvarlig for.*

## Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøker jeg hvordan politiet, mer spesifikt Pass- og ID- enheten i Agder kan tilrettelegge for medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), og på den måten utnytte medarbeideres ressurser til å utvikle sine tjenester. Politiet opplever et stort innovasjonspress, og henger etter i utviklingen av særlig digitaliserte tjenester. I tillegg er ikke politiets virksomhet organisert for at medarbeidere skal jobbe innovativt. Kompetansen om innovasjon viser seg å være lav, samtidig som det er vanskelig å arbeide tverrfaglig. Om politiet skal møte forventninger fra samfunnet, kan økt innovasjonsevne være løsningen. Oppgaven besvarer følgende problemstilling: *Hvordan kan medarbeidere være en ressurs for tjenesteutvikling i politiet? Case Pass og ID.* For å besvare problemstillingen har jeg brukt en kvalitativ metode gjennom åpne, individuelle intervjuer, i tillegg til interne dokumenter og stortingsmeldinger. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven omhandler medarbeiderdrevet innovasjon, organisasjonsstruktur, tjenesteutvikling og organisasjonskultur.

En virksomhets innovasjonsevne sees gjerne i sammenheng med hvordan struktur, regelverk og rutiner legger føringer for medarbeidernes handlefrihet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er derfor interessant å se på hvordan en politisk styrt enhet i politiet tilrettelegger for at medarbeidere kan bidra til tjenesteutvikling, og hvordan organisasjonskulturen kan påvirke innovasjonsarbeidet. Mine funn viser at det er særlig tre hovedområder som må settes fokus på for å bedre tilrettelegge for MDI i politiet. Disse er organisasjon, kultur og kompetanse. Disse områdene må sees på som et samlet sett av innsatsområder, ikke enkeltområder. Skal politiet nå sine mål fremover mener jeg disse områdene må styrkes.

Funnene i studien viser også at når medarbeiderne snakker om innovasjonsevne, er det gjerne selve fenomenet som beskrives og ikke selve meningsinnholdet. Jeg fant ingen konkrete systemer som ivaretar ideer til innovasjon, annet enn at man kan komme med løsningsforslag til nærmeste leder eller politiets IKT-systemer (PIT). Medarbeiderne bruker også nyteknisk og forbedring fremfor innovasjon når det snakkes om nye produkter eller tjenester. Innovasjon er derfor et begrep som det er lite kjennskap til i Pass- og ID- enheten.

## Summary

This master's thesis examines how the police, and more specifically the passport and ID unit, can facilitate employee-driven innovation (MDI), and how it utilizes employee's resources to develop their services. The police are experiencing great innovation pressure and are lagging in the development of particularly digitized services. In addition, the police's activities are not organized for employees to work innovatively. The competence in innovations is low, at the same time as it is difficult to work interdisciplinary. If the police are to meet expectations from the society, increased ability to innovate may be the solution. This thesis answers the following question: "How can employees be a resource for service development in the police? Case passports and ID". To answer the problem, I have used a qualitative method through open, individual interviews, in addition to internal documents and reports from the government. The theoretical basis for the thesis deals with employee-driven innovation, organizational structure, service development and organizational culture.

A company's ability to innovate is often seen in connection with how structure, regulations and routines provide guidelines for employees' freedom of action. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). It is therefore interesting to look at how a politically controlled unit in the police facilitates that employee can contribute to service development, and how the organizational culture can influence the ability to innovate. My finds show that there are three main areas that needs to be focused on to better facilitate MDI in the police. These are organization, culture, and competence. These areas must be seen as a set of focus areas, not individual areas. If the police are to achieve their goals in the future, I believe these areas must be strengthened.

The findings of the study also shows that when employees talk about the ability to innovate, it is the phenomenon itself that is described and often not the meaning of the phenomena. I found no concrete systems that safeguard ideas, other than that one can discuss solutions to the manager or the polices IT-systems. Employees also uses innovation and improvement changes and improvement rather than innovation when talking about new products or services. Innovation is therefore a concept that there is little knowledge of in the passport and ID unit.

## Innhold

Forord .....	
Sammendrag .....	
Summary .....	
Figurer .....	
Tabeller.....	
1.0 Innledning.....	1
1.1 Avgrensing og presisering av studien.....	3
1.2 Målgruppe og relevans .....	3
1.3 Oppgavens oppbygging .....	4
1.4 Spesielle ord og uttrykk.....	5
2.0 Situasjonsanalyse .....	6
2.1 Pass og ID .....	8
3.0 Teori .....	11
3.1 Hva er innovasjon? .....	11
3.1.1 Innovasjon i offentlig sektor .....	12
3.2 Hierarkisk organisasjonsstruktur .....	13
3.2.1 Byråkratiske organisasjonsstrukturer.....	14
3.3 Hva er en tjeneste?.....	15
3.3.1 Tjenesteinnovasjon .....	15
3.3.2 Ulik grad av tjenesteinnovasjon.....	16
3.3.3 GD-logikk og SD-logikk.....	17
3.4 Medarbeiderdrevet innovasjon .....	18
3.4.1 Hvordan kan en bedrift lykkes med MDI?.....	20
3.4.2 Effekten av MDI .....	21
3.5 Organisasjonskultur .....	21
3.5.1 Organisasjonskultur og MDI.....	23

3.5.2 Politikulturens rolle.....	24
3.6 Teoretisk rammeverk.....	25
4.0 Metodisk tilnærming .....	27
4.1 Forskningsdesign .....	27
4.2 Litteratursøk.....	27
4.3 Undersøkelsesmetode .....	29
4.3.1 Intervju .....	29
4.3.2 Utvalg av respondenter .....	30
4.4 Metodekritikk .....	31
4.4.1 Habilitet.....	32
5.0 Analyse - funn og drøfting .....	34
5.1 Forståelse av innovasjon.....	34
5.2 Organisasjonsstrukturens påvirkning på innovasjon .....	37
5.2.1 Kjennetegn ved MDI.....	39
5.2.2 Betingelser for å lykkes med MDI.....	41
5.3 Tjenesteutvikling som et utfall av MDI.....	45
5.4 Kulturelle kjennetegn ved Pass og ID .....	47
6.0 Avslutning og konklusjon .....	53
7.0 Litteraturliste .....	57

## Figurer

Figur 1. Politiet mot 2025- fremtidsbildet (POD, 2018)

Figur 2. Overordnet organisasjonskart (Agder politidistrikt, 2021).

Figur 3. Innovasjonstyper i offentlig sektor (KS, 2018).

Figur 4. Kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

Figur 5. Teoretisk rammeverk (Egen figur)

## Tabeller

Tabell 1. Medarbeiderdrevet innovasjon fra tre analytiske nivåer. Inspirert av Aasen & Amundsen (2015).

Tabell 2. Tjenesteutvikling

Tabell 3. Kulturelle kjennetegn

Tabell 4. Områder som bør styrkes

## 1.0 Innledning

Innovasjon i privat sektor har lenge vært en nødvendighet for å klare seg i et konkurransedyktig marked. Forskning på innovasjon i offentlig sektor har derimot vært mer begrenset, noe som blant annet kan skyldes en mindre konkurransedrevet bransje. I senere tid ser man en økende bevissthet om nødvendigheten av innovasjon også i offentlig sektor. Utenfra sees gjerne offentlig sektor på som en aktør med stort ansvar for å møte befolkningens behov og forventninger om å løse samfunnsutfordringer. For å holde på høy kvalitet sammen med et økende press, kan innovasjon sees på som avgjørende. I offentlig sektor er det fortsatt mye uklart i forhold til hvordan man kan måle omfanget av innovasjon og hvordan man kan tilrettelegge for systematisk innovasjonsarbeid. Det ligger derfor et behov for å innhente mer kunnskap om hva som fremmer innovasjon i offentlig sektor (Sørensen & Torfing, 2011). Norges forskningsråd (2018) belyser hvordan offentlig sektor må jobbe i møte med de store samfunnsutfordringer gjennom kunnskap og innovasjon:

Det er behov for et taktskifte i forsknings- og innovasjonsinnsatsen i og for offentlig sektor. Raske samfunnsendringer krever nye fellesskapsløsninger. Forventninger til offentlige tjenester, infrastruktur og forvaltning er høye og kostnadene ved å drive offentlig sektor vil øke fremover. Samtidig er finansieringsgrunnlaget mer usikkert. I tillegg krever klimaendringer, økt migrasjon og større sosiale forskjeller at det må tenkes nytt i store deler av offentlig og privat sektor. (Norges Forskningsråd, 2018, s. 4).

Tjenestenæringen består av virksomheter innen både offentlig og privat sektor. I det private kan tjenesteyting ofte inkludere blant annet varehandel, finans eller rådgivning. I offentlig sektor kan undervisning, helsetjenester eller statsforvaltning være tjenester mennesker benytter seg av (Meld.st.7. (2008-2009)). På grunn av spennet mellom privat og offentlig sektor er det variasjoner i virksomhetenes marginer. Det er derfor viktig for alle virksomheter å ha evnen til forbedring av produkter eller tjenester for å tilrettelegge for utfordringer man møter i fremtiden.

Det som i hovedsak har fanget min interesse, er hvordan politisk styrte virksomheter imøtekommer utfordringer og hvordan slike føringer forenes med den daglige driften nedover



i et offentlig hierarki. Politiet er en organisasjon mange kjenner til, og som kan sies å være en av virksomhetene i Norge med størst hierarkisk struktur. Politiet er, som resten av offentlig sektor, forventet å digitalisere og effektivisere sine tjenester. Samtidig må de tilpasse seg samfunnsutviklingen, og møte borgeres høye forventninger om gode og effektive tjenester.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har evaluert den nyeste nærpolitireformen, og foreløpig statusrapport viser blant annet at utvikling og bruk av digitale løsninger, prosesser og tjenester må forbedres (DFØ, 2021). Dette krever omstruktureringer og kan tenkes å ha betydning for hvordan kultur og organisering innad i en virksomhet utvikles. Politiet har i tillegg mange oppgaver foruten om å være et operativt politi. Innbyggerundersøkelsen fra 2021 viser at 18% av befolkningen er i kontakt med politiet av praktiske årsaker. Det kan være i forbindelse med Pass og ID, våpentillatelse eller namsmantillatelse (Politiet, 2022, s.25). I denne oppgaven skal Pass- og ID- enheten i Agder studeres. Denne enheten ble først og fremst valgt fordi det er en avdeling som i stor grad er i møte med publikum, hvor de ansatte regnes å være ansikt utad for politiet. Da jeg i tillegg er ansatt på avdelingen, gir det meg verdifull innsikt og tilgang på respondenter.

I en tid hvor verden møter motstand gjennom pandemi, klimakrise og krig, hører vi stadig om en presset økonomi og behov for omstilling. Corona-pandemien og krigen i Ukraina har ført til råvaremangel i store deler av Europa, inkludert Norge. Dette påvirker passprodusenten og ført til en pass-krise som skaper store utfordringer, både for politiet og for innbyggerne. Presset om å levere en god og effektiv tjeneste ut til borgerne har kanskje aldri vært større på pass-kontorene. Offentlig sektor og politiet er politisk styrt på mange områder. Det kan derfor være utfordrende for både ansatte og ledere å sette av tid i arbeidsdagen til innovasjon når presset er høyt. Samtidig sier et gammelt ordtak at «nød lærer naken kvinne å spinne», noe som handler om å finne løsninger i utfordrende situasjoner. Et spørsmål som da reiser seg er om innovasjon kan brukes for å løse noen av utfordringene Pass og ID står overfor, og hvordan medarbeidere kan bidra til innovasjon. Dette er bakgrunnen for den overordnede problemstillingen for denne masteroppgaven:

*«Hvordan kan medarbeidere benyttes som en ressurs for tjenesteutvikling i Politiet? Case Pass og ID».*

For å besvare problemstillingen er det utarbeidet et teoretisk rammeverk basert på fire hovedelementer fra litteraturen: Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), organisasjonsstruktur,

organisasjonskultur og tjenesteutvikling. Rammeverket skal brukes som et hjelpemiddel for analyse- og funndelen av oppgaven, som forhåpentligvis gir et svar på problemstillingen. I tillegg til det teoretiske rammeverket er det formulert ytterligere to forskerspørsmål, hvor resultatene fra disse skal underbygge problemstillingen.

Forskerspørsmålene er formulert slik:

*«Hva er de grunnleggende betingelsene for å lykkes med MDI?»*

*«Kan man skape en kultur for innovasjon i en travel hverdag hvor man blir målt på resultater?»*

### 1.1 Avgrensning og presisering av studien

Datamaterialet er samlet inn fra ansatte ved seksjonen for Pass og ID, hvor rutiner og praksis er i konstant utvikling. Leser bør være innforstått med de betingelser som utgjør rammene for studien. Innledningen skaper et bilde av enkelte forhold som kan påvirke innovasjonsevnen i en hierarkisk organisasjonsstruktur. Gitt politiets hierarkiske strukturer er det derfor flere faktorer som kan hemme innovasjonsevnen hos de ansatte. Leser bør og være innforstått med at pass-krisen har vært i konstant utvikling denne våren, hvor regelverket påvirkes av hvordan situasjonen utvikler seg. Det vil si at medarbeiderne er blitt intervjuet på forskjellige stadier i pass-krisen, og de ansatte kan derfor ha ulik oppfatning av situasjonen. Siden jeg studerer en kontekst i stadig endring, vil ikke alltid datamaterialet samsvare med virkeligheten slik den er i dette øyeblikk. Hensikten er allikevel å få frem en diskusjon rundt fenomener som omhandler medarbeiderdrevet innovasjon, og hvorfor ansatte i en hierarkisk struktur handler som de gjør. Formålet er dermed ikke å kartlegge selve organisasjonskulturen, strukturen eller arbeidsmetoder, men å forsøke å skape en diskusjon som kartlegger hvor handlingsrommet for innovasjon og tjenesteutvikling finnes.

### 1.2 Målgruppe og relevans

Svaret på problemstillingen vil være relevant for enhver virksomhet preget av en hierarkisk struktur. Særlig kan offentlig sektor og ledere ha nytte av denne studien. Dette handler om potensial for innovasjon, og hvordan man best kan utnytte ressursene som gir gevinst både for ansatte i virksomheter, og som resulterer i mer effektive tjenester. Betingelsene for MDI kan særlig være nyttig for ledere som i større grad ønsker å involvere medarbeidere i ulike prosesser, uavhengig av tilhørende sektor. Resultatene av studien kan også gi svar på hvilke utfordringer og mulighetsrom som finnes i offentlig sektor.

### 1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av seks kapitler og nedenfor gis en kort oppsummering av innholdet i hvert kapittel.

1. **Innledning-** Aktualitet og relevans. Presentasjon av problemstilling og forskerspørsmål
2. **Situasjonsanalyse-** Casebeskrivelse av politiet og pass- og ID- enheten
3. **Teori-** Litteraturgjennomgang og teoretisk rammeverk
4. **Metode-** Redegjørelse for metodiske valg
5. **Analyse-** Presentasjon av funn og drøfting mot det teoretiske rammeverket
6. **Konklusjon-** Svar på problemstillingen

## 1.4 Spesielle ord og uttrykk

Ord og uttrykk relevant for oppgaven:

MDI	Medarbeiderdrevet innovasjon
POD	Politidirektoratet
PIT	Politiets IKT-tjenester
Kontroll-linje	Første- og senior konsulter som jobber i pass-lukene
Vedtakslinje	Jurister
Tjenesteinnovasjon	Nye former for tjenester
Pass-krise	Stor etterspørsel og råvaremangel
Toppledelsen	Politidirektoratet og justisdepartementet
Passweb	Digital tjeneste for å ta imot søknader
Thales	Passprodusent

## 2.0 Situasjonsanalyse

Denne oppgaven tar for seg en enkeltcase-studie som er avgrenset i tid og rom. Politiet er en organisasjon bestående av mange enheter og avdelinger, som til sammen utgjør en relativt hierarkisk struktur. En antakelse er at den hierarkiske strukturen har betydning for adferd og legger føringer for hvordan de ansatte i politiet handler. Jeg ser det derfor hensiktsmessig å vite noe om hvordan dette påvirker innovasjonsarbeidet i Pass- og ID- enheten i Agder. Norge er et samfunn med små sosiale forskjeller, noe som gjør at norsk arbeidsliv har en styrke ved at innovasjon skjer gjennom bred medvirkning og lærende organisering. Dette bygger på noen historiske forhold som blant annet kan forklares gjennom den norske modellen.

I takt med diskusjonen rundt økonomisk utvikling og innovasjon har den norske modellen fått økt oppmerksomhet. Interessen bunner i at det er flere trekk ved strukturen i det norske samfunnet som kan forklare den økonomiske og samfunnsmessige utviklingen (Johnsen & Pålshaugen, 2013). En økonomisk krise på 1920- og 30-tallet førte til konflikt og klassekamp, med stort sprik mellom arbeidstakere på den ene siden, og staten og arbeidsgivere på andre siden. Som en følge ble Arbeidsfredkomiteen etablert i 1930, som etter hvert forhandlet med LO og N.A.F<sup>1</sup> om en hovedavtale. Denne avtalen hadde fastsatte regler for institusjonelle former for samarbeid mellom partene, og er blitt et viktig trekk ved samfunnet. Avtalen betegnes ofte som «arbeidslivets grunnlov» (Fløtten & Jordfald, 2019). Modellen er ikke statisk, og kjennetegnes av bred medvirkning fra ansatte som sikrer innflytelse, involvering og engasjement. Selv om avtalen stadig endrer seg, slår den fast at de ansatte skal være med på å skape økonomiske forutsetninger for videre drift gjennom innflytelse og samarbeid. Medarbeiderdrevet innovasjon kommer derfor til uttrykk gjennom hovedavtalen (Fløtten & Jordfald, 2019).

I senere tid har LO og NHO vært aktive bidragsytere til at medarbeiderdrevet innovasjon er blitt mer forsket på ved å støtte forskere til å skrive håndbøker om temaet (Amundsen et al., 2011). Hensikten med fokuset er at det skal bli enklere å anvende prinsippene tilhørende MDI, og at bred medvirkning skal bidra til bedre og mer lønnsomme virksomheter. Trepartssamarbeidet mellom LO, NHO og staten førte til at MDI ble fokuspunkt i

---

<sup>1</sup> Norsk arbeidsgiverforening (N.A.F) ble stiftet i 1900 med formål om å opprettholde gode og varige forhold mellom arbeidsgivere og arbeidere. Stiftelsen ble senere oppløst i 1989 etter dannelse av Næringslivets Hovedorganisasjon sammen med Norges industriforbund og Norges håndverkerforbund (Gisle, 2021).

regjeringens stortingsmeld nr. 7 (2008-2009). I litteraturen ser man dermed at det trekkes paralleller mellom MDI og den norske modellen, hvor det er mulig å utnytte mange ansattes kompetanse og erfaringer.

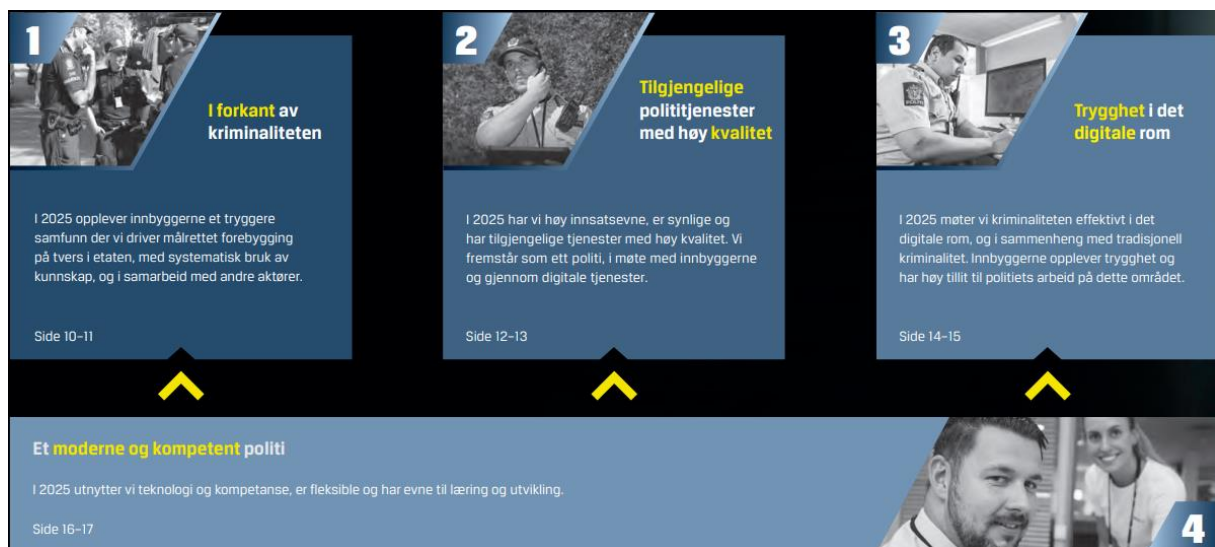
I tillegg til de historiske forholdene, stiller politiets egenart krav til kontroll og styring av virksomheten. Norsk politi er undergitt demokratisk kontroll, med justis- og beredskapsministeren som konstitusjonelt ansvarlig. Departementets styring av politiet har vært gjenstand for kritikk fra flere hold. Kritikken går for det meste ut på at styringen er for detaljert, og at det foreligger for mange mål. Gjennom nærpolitireformen (Prop.61) er målene redusert fra 52 til 10, hvor de nye målene i større grad er fokusert på politiske prioriteringer. Mål- og resultatstyring er et grunnleggende styringsprinsipp i staten, jf. Reglement for økonomistyring i staten §4. Det betyr at store deler av politiet styres gjennom rettsregler, som begrunnes i at mange av politiets gjøremål krever hjemmel i lov (Prop. 61, s.54). Politianalyseutvalget understreker i nærpolitireformen nødvendigheten av å forbedre dagens styring av politiet for å kunne oppnå best mulig oppgaveløsning og utvikling av etaten. Målet er derfor å utøve mer langsiktig og strategisk helhetlig styring. Av dette kommer det frem tydeliggjøring av rolle- og ansvarsfordeling. Ut ifra styringsprinsippene tyder det på at innovasjon må gjøres innenfor lovens handlingsrom, noe som kan tenkes å sette begrensninger på innovasjonsevnen i politiet. Allikevel setter politiet søkelys på innovasjonsevne i virksomhetsstrategien «Politiet mot 2025»:

For å lykkes med digitalisering og realisering av målene som uttrykkes i virksomhetsstrategien, kreves en sterkere innovasjonsevne. Politiet har et stort innovasjonspress der de raskt må reagere på endringer og trender både i det fysiske og i det digitale rom. Interne forhold som nettverk, struktur og prosesser er grunnleggende innovasjonstyper politiet må sette søkelys på for å øke samhandling og utnyttelse av kunnskap. (Politiet, 2018. s.6)

Konsulentselskapet Boston Consulting Group konkluderer i en evalueringsrapport bestilt fra Justis- og beredskapsdepartementet at politiet har betydelige utfordringer innenfor IKT. Rapporten viser til at ansatte i politiet mener at noen av utfordringene stammer fra lite involvering fra de ansatte i utviklingsprosesser, og at politiets IKT-tjenester (PIT) ikke kjenner brukernes behov. Brukere betegnes her som ansatte internt i politiet og borgere. Som et resultat av rapporten ble det i mai 2021 vedtatt en ny styringsmodell som skal forbedre

utfordringene ved politiets styring og organisering (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020).

«Politiet mot 2025» er en viktig leveranse i nærpolitireformen. Strategien setter strategiske mål og setter kurs mot 2025 gjennom fire fremtidsbilder: I forkant av kriminaliteten, tilgjengelige polititjenester med høy kvalitet, trygghet i det digitale rom og et moderne og kompetent politi.



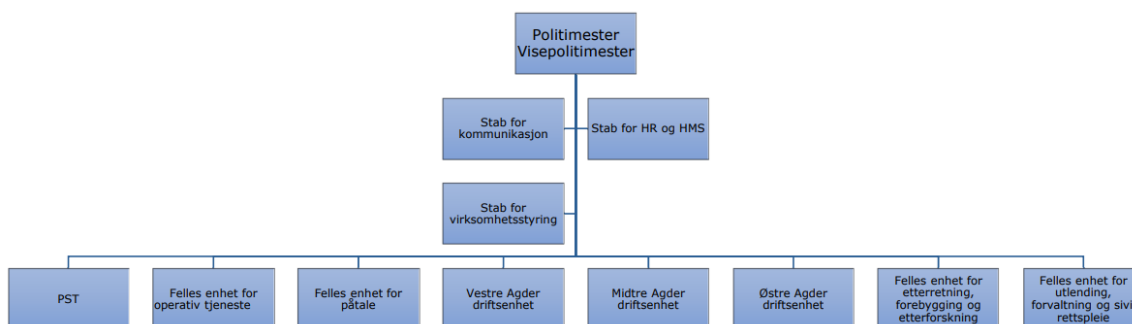
Figur 1. Politiet mot 2025- fremtidsbildet (Politiet, 2018)

For oppgavens relevans vil jeg videre sette søkelys på det strategiske temaet «Et moderne og kompetent politi», som understøtter de andre strategiske temaene. Dette fremtidsbildet omhandler noen områder som blant annet går på å styrke kompetansen og utvikle organisasjonen gjennom effektive prosesser og evnen til digitalisering. I tillegg viser virksomhetsstrategien noen mål som direkte kan knyttes til MDI. Disse går blant annet ut på motiverte og trygge medarbeidere, tydelige og trygge ledere og bedre effektiviserte arbeidsprosesser. Dette er ambisjoner som stiller krav til politiets innovasjonsevne. For at politiet skal nå disse målene vil det kreve nyteknung av medarbeidere, samtidig som politiet må organiserer sin virksomhet som bedre kan tilrettelegge for innovasjon.

## 2.1 Pass og ID

For en bedre forståelse av de underlagte strukturene Pass og ID ligger under, ser jeg det nyttig å forklare noen av rammene enheten preges av. I Agder politidistrikt ligger seksjonen Pass og

ID under felles enhet for utlending, forvaltning og sivil rettspleie, representert nederst til høyere i organisasjonskartet:



Figur 2. Overordnet organisasjonskart (Politiet, 2021a).

Agder er ett av de tolv politidistriktene i Norge, og har ansvar for 25 kommuner. Det er tre lokasjoner for Pass og ID i Agder: Kristiansand, Arendal og Farsund. Enheten består av avsnittsledere, første- og seniorkonsulenter (kontroll-linje) og jurister (vedtakslinje). En grunnleggende visjon i politiet er «En person- én identitet». En av hovedoppgavene til de som jobber med Pass og ID er å sikre nettopp dette gjennom grundig ID-sjekk og biometriopptak (Politiet, 2021b). Politiet bidrar til å utvikle ID-tjenester som skal tilrettelegge for at offentlig og private aktører kan gjennomføre hensiktsmessig ID-kontroll. Denne tjenesten skal bygge opp under en helhetlig ID-forvaltning og sikre visjonen om én identitet i Norge. For å sikre ID-sikkerheten ytterligere ble det i 2020 lansert et Nasjonalt ID-kort, både med og uten reiserett, som et alternativ eller et tillegg til passet. Forslaget om et Nasjonalt ID-kort ble lansert allerede i 2007. Etter en forsinket og dyr prosess ble ID-kortene lansert med en offentlig prislapp på over 700 millioner kroner (Winqvist, 2021). I tillegg har pass-bøkene fått nytt design, som skal være en av de sikreste dokumentene som finnes. I hovedsak behandler politiet søknader om pass til norske borgere som oppfyller lovens krav. I tillegg kan politiet fatte vedtak om nektelse av pass etter reglene om passhindringer i passlovene §5. Det kreves dermed årvåkenhet i utførelsen av disse oppgavene, og et godt gjennomført samspill mellom kontroll-linja, vedtakslinja og ledere.

I en høring har politianalyseutvalget foreslått at ansvaret for utstedelse av pass overføres til skatteetaten eller kommunene. Dette begrunnes i at politiet innhenter omfattende opplysninger fra folkeregisteret og at det vil være naturlig at utstedelse av ID-dokumenter overføres. Både datatilsynet og flere politidistrikter støtter tanken om at politiet fraskrives som passmyndighet.



På den andre siden fremheves det at pass har et grensesnitt mot øvrig politiarbeid, og derfor er en viktig rolle i vedtak om passnektelse, beslag og tilbakekalling. Et annet argument kommer fra Finansdepartementet som fastslår at det er for samfunnets egen interesse at personer registreres med rett identitet, og at informasjon fra politiet derfor er sentral. Om en annen myndighet skulle overta, må politiet uansett kobles inn i arbeidet (Prop.61 LS, s. 47).

Våren 2022 meldes det i hele Norge og andre deler av Europa om pass-krise. Dette innebærer lange ventetider for å få timeavtale, i tillegg til at råvaremangel skaper store problemer for produsenten Thales. Politiet begrunner dette i lys av krigen i Ukraina hvor det er store leveranse- og forsyningsproblemer mellom land, i tillegg til et enormt etterslep fra pandemien (Honningsøy, 2022). På bakgrunn av dette foregår det en diskusjon der justisministeren ønsker å utrede muligheten for å åpne de nedlagte passkontorene som den forrige regjeringen stengte som et resultat av nærpolitireformen. Som ansatt i kontroll-linjen i denne krisen får jeg ta del i prosessen på nært hold, noe som gir meg mulighet til å observere situasjonen kontinuerlig. Dette gir meg innsikt jeg får brukt for når jeg skal analysere resultatene i intervjuene, og hvilke tanker de ansatte som har jobbet gjennom nærpolitireformen har om eventuelle merkbare endringer. I økonomisk teori fremheves det at nytekning skjer i nedgangs- eller krisetider. Det blir derfor interessant å høre hvilke diskusjoner som oppstår rundt handlingsrom og muligheter for omstilling i denne situasjonen.

## 3.0 Teori

I dette kapitlet skal det presenteres et teoretisk bakteppe og sentrale begreper for å belyse oppgavens tematikk. Først vil jeg gjøre rede for hvordan innovasjon kan forstås, med et fokus på tjenesteinnovasjon. Samtlige avdelinger i politiet er preget av en hierarkisk struktur som kan legge føringer for innovasjonsevnen. Dette skal presenteres før teorier rundt medarbeiderdrevet innovasjon fremlegges som et hovedfokus i oppgaven. I tillegg vil begreper som organisasjonsstruktur og organisasjonskultur presenteres, disse er sentrale begreper for å besvare problemstillingen.

### 3.1 Hva er innovasjon?

Jeg ser det hensiktsmessig med en gjennomgang av hvordan innovasjon kan forstås på et generelt grunnlag for å danne et grunnlag for resten av den teoretiske forankringen. Dette gir et innblikk i hvordan man tenkte rundt innovasjon før og viser hvordan innovasjonsbegrepet i dag har fått flere ben å stå på.

Innovasjon er et begrep som har fått betydning i flere sammenhenger de siste årene. Man hører stadig om innovasjon som metode for å løse samfunnsutfordringer eller om bedrifter som stiller svakt i et konkurransepreget marked grunnet manglende innovasjonsevne. Selv om innovasjon kan sies å være i vinden nå, er ikke fenomenet særlig nytt. Joseph Schumpeter (1934) regnes å være innovasjonsbegrepets foregangsmann, hvor han definerte begrepet som «nye kombinasjoner av eksisterende ressurser» (Abelsen, Isaksen & Jakobsen, 2013, s.19). I tillegg mente Schumpeter at innovasjon ga grunnlaget for økonomisk vekst (Ørstavik, 2019). I senere tid finner man endeløse definisjoner på begrepet som kan tilpasses en rekke nye kontekster. Felles for flere definisjoner er at innovasjon skal tilføre noe nytt til et marked, enten det er produkter, tjenester eller teknologi. En slik forståelse av innovasjon tilfører fokus på et sluttprodukt og tar i liten grad for seg selve prosessen ved innovasjon, og kan derfor ikke alltid sidestilles med realiteten mange organisasjoner står overfor (Abelsen et al., 2013, s.20).

Grovt sett er det vanlig å skille mellom to former for innovasjon; radikal og inkrementell. Radikale innovasjoner kan forklares som endringer i større sprang og innebærer større grad av risiko (Meld.st.30 (2019-2020)). En inkrementell innovasjon skjer gradvis, men bryter allikevel med det som tidligere har vært. Flere inkrementelle innovasjoner kan også danne grunnlaget for radikale endringer i en bedrift eller i et samfunn over tid. Både radikale og

inkrementelle innovasjoner representerer en sentral dimensjon, nemlig nyhetsgrad (Aasen & Amundsen, 2011, s.49). Nyhetsgraden til en innovasjon kan være subjektiv ved at en løsning kan være kjent for en gruppe samtidig som den er helt ny for andre. Altså kan en radikal innovasjon av noen oppfattes som en inkrementell innovasjon av andre og omvendt.

### 3.1.1 Innovasjon i offentlig sektor

Siden seksjonen for Pass og ID tilhører offentlig sektor, er det hensiktsmessig å se på betingelser for innovasjon i offentlig sektor da det på flere områder spriker fra det man kjenner til i privat sektor. I sammenheng med at innovasjon er et begrep i medvind, er det fra politisk hold økt fokus på innovasjonsbehovet også i offentlig sektor. Dette gjenspeiles i regjeringens perspektivmelding fra 2017 (Meld.st.29.(2016-2017)), og i forlengelsen av stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor. Stortingsmeldingen understreker at «Regjeringens mål er en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit til befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggere, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet» (Meld.st.30 (2019-2020)). I dette legges det føringer for at fornyelse av offentlig sektor skal skje gjennom innovasjon, og ikke bare gjennom å tillegge mer ressurser og arbeidskraft. En velkjent definisjon er noe «nytt og nyttig som er nyttiggjort» som mange offentlige virksomheter bruker (Meldt.st.30 (2019-2020)). Denne definisjonen forlenges i en figur som viser innovasjonstyper i offentlig sektor:



Figur 3. Innovasjonstyper i offentlig sektor (Kommunalsektoren, 2018).

Figuren viser at innovasjon både kan være noe nytt eller vesentlig forbedring av eksisterende produkter, tjenester og prosesser. Innovasjonen behøver ikke å være noe nytt i seg selv, men bør være ny for arbeidsplassen og være noe som skaper verdi gjennom eksempelvis kvalitet og effektivitet.

For å få en forståelse av hvordan offentlig sektor bruker innovasjon, kan det være nyttig å se på hva som kjennetegner offentlig sektor.

Offentlig sektor sysselsetter om lag 30% av arbeidsstokken i Norge, og er derfor en stor arbeidsplass. Prosessene som foregår innad i offentlig sektor er ofte preget av mange aktører, samtidig som det ligger et krav om handling innenfor hierarkiske styringsprinsipper (Aasen & Amundsen, 2011, s.112). I tillegg vil statsbudsjettet gi rammebetingelser for hva offentlig sektor skal gjøre fra år til år. Dette står i kontrast til det private hvor man i større grad er preget av konkurranse. En viktig faktor for innovasjon i offentlig sektor er å kartlegge behovet før løsninger, og derfor være innforstått med at løsninger på utfordringer kanskje ikke er tilgjengelig eller funnet opp ennå (Meld.st.30 (2019-2022)). Når man undersøker behovet vil det være viktig med involvering da behovet kan tilhøre både innbyggere, næringsaktører, sivilsamfunnet eller offentlig sektor alene.

### 3.2 Hierarkisk organisasjonsstruktur

I tillegg til at politiet er en virksomhet tilhørende offentlig sektor, er det også en organisasjon preget av en hierarkisk struktur. Organisasjonsstrukturen til en virksomhet legger føringer for hvordan arbeidsoppgaver koordineres, hvordan organisasjonen styres og hvilke beslutningsmyndigheter som ligger til grunn. Strukturer skal gi tydelige retningslinjer for arbeidet og skal øke forutsigbarheten i en virksomhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). «Formell organisasjonsstruktur» er et begrep Jacobsen & Thorsvik (2019) bruker for å vise til systemer for koordinering, styring og kontroll som vedtas i et formelt beslutningsforum og som vanligvis er skriftlig nedfelt. Sett i sammenheng med at politiet er preget av en slik struktur, skal dette kapitlet se nærmere på hva som kjennetegner de byråkratiske strukturene for å se hvordan dette kan påvirke Pass og ID sitt potensiale for innovasjon.

### 3.2.1 Byråkratiske organisasjonsstrukturer

Flere bedrifter vil i økende grad oppleve å måtte omstrukturere seg som følge av globalisering og økt konkurranse. For mange innebærer dette å gå fra de kjente byråkratiske formene, til de mer fleksible og enkle. Formålet med å gå over til en flatere struktur er ofte for at bedrifter skal være mer innovative og tilpasningsdyktige (Cummings & Worley, 2015). Studier av byråkratiet kan spores tilbake til Max Weber (1864-1920), som formulerte teorien om *det rasjonelle byråkratiet* som en motpol til tidligere organisasjonsformer preget av korrupsjon og slektskap. Det rasjonelle byråkratiet er en organisasjonsform med arbeidsdeling gjennom spesialisering (Fivelsdal & Sterri, 2022). Weber anså byråkrati som en ideal-form for organisering i et kapitalistisk samfunn, hvor regler og fagekspertise skulle erstatte de løse strukturene i samfunnet. Selv om Weber så på byråkratimodellen med tydelige fordeler, var det også ulemper. Byråkratisering førte ikke nødvendigvis til effektivisering og arbeidet kunne være svært preget av rutiner.

All myndighet og ansvar i byråkratiet er tillagt virksomhetens toppleder. Selv om delegering av ansvar ofte er en nødvendighet, er det til slutt øverste leder som sitter med ansvaret for de beslutningene som tas. Spesielt i større virksomheter er det viktig å delegerer ansvar for avgrensede oppgaver nedover i organisasjonen. Dette på grunn av at toppledelsens beslutningskapasitet ikke bør overbelastes, i tillegg til å være hierarkiets viktigste funksjon (Colbjørnsen, 2003, s.91). Et hierarki består av vertikale relasjoner, typisk de som ses i et funksjonsbasert organisasjonskart. Den vertikale linjeorganiseringen krever også at rapportering skjer langs de satte rammene, som kan gjøre det utfordrende å få videreført viktig informasjon horisontalt mellom avdelinger (Colbjørnsen, 2003, s.96). I en slik struktur bestemmes makt og ansvar etter hvor man er i linjen, noe som kan påvirke forholdet mellom ledelse og ansatte.

Historisk sett har den hierarkiske organisasjonsstrukturen stått sterkt i politiet, som preges av formaliserte rutiner og prosedyrer. Sikter man mot radikale innovasjoner kan denne formen for struktur være hemmende, men hierarkiet kan under de rette forholdene fremme inkrementelle innovasjoner. Grunnen til dette kan eksempelvis være politiske forhold som utformer krav til politiet som vil prege innovasjonsevnen. Det å gå over til en mer flat struktur ligger ikke åpenlyst i kortene for politiet, men gjennom samtlige politireformer kan man se ønske om blant annet endringer i arbeidsmetoder og strukturer. Politiet har som øvrige etater måtte følge samfunnsutviklingen gjennom effektivisering og endringer. I regjeringens

politiske plattform finner man politireformer som en omstrukturering av politiet for å fremme en mer moderne organisasjon. Omstillingsarbeidet har som formål å sikre en bedre etatsledelse og ledelsesforståelse, hvor holdninger og kultur er sentrale begreper. Den nyeste reformen, nærpolitireformen, slår fast at dagens organisering av politiet ikke er tilpasset fremtidens utfordringer grunnet manglende rammevilkår og svekket evne til å gripe mulighetene som ligger der. Gjennom desentralisering er målet mer robuste distrikter og sterkere fagmiljøer (Prop.61, 2014-2024). Da politireformene er en form for omstillingsarbeid, vil det være interessant å se om Pass og ID merker noe til endringene som er gjort og om reformene har hatt betydning for innovasjonsevnen.

### 3.3 Hva er en tjeneste?

For å bearbeide innovasjon i en kontekst som belyser problemstillingen, er det nyttig å se på innovasjon på et nivå som er tilpasset konteksten. Pass og ID sine oppgaver omhandler i stor grad en tjeneste til innbyggere, samtidig som det resulterer i ett produkt ut til kunden. Det er derfor fordelaktig å ta et dypdykk i fagfeltet tjenesteinnovasjon og sentrale begreper knyttet til dette.

Begrepet tjeneste har flere elementer som gjør at det skiller seg fra et produkt. Tjenester kan sies å være immaterielle, men graden av immaterialitet kan variere. I korte trekk vil det si at tjenester kan anses som prestasjoner. Tjenester kan også produseres og konsumeres på samme tid, men graden av overlapping kan variere. En annen karakteristikk er heterogenitet, som øker dersom mennesker står for tjenesten (de Jong, Bruins, Dolfsma & Meijaard, 2003). Dette vil si at tjenester kan variere ut ifra hvem som utfører den, eller at tjenester oppleves ulik ut ifra hvem som mottar tjenesten. På den andre siden er det blitt argumentert for at produkter og tjenester ikke så enkelt kan skilles, da ikke alle tjenester inneholder de overnevnte karakteristikk (Easingwood, 1986). Eksempelvis kan teknologi påvirke et tjenestetilbud, slik at leveringen av tjenesten blir homogen eller at tjenesten ikke produseres og konsumeres samtidig. Selv om Pass og ID leverer en tjeneste, er det til slutt et fysisk produkt kunden sitter igjen med i form av et pass eller et ID-kort. I denne studien vil det derfor være hensiktsmessig å anse produkter og tjenester som to ytterpunkter på en skala.

#### 3.3.1 Tjenesteinnovasjon

I tråd med at tjenester har fått en større rolle i økonomien og markedene, har prosessen med å skape innovasjon endret seg (Gustafsson et al., 2016, s.9). Et konkurransepreget marked og lukket innovasjon er i nyere tid blitt erstattet med mer åpne innovasjonsprosesser. I slike åpne

prosesser er aktører i omgivelsene viktige for å oppnå kunnskap, idéer og løsninger som kan implementeres i en virksomhet og føre til innovasjon (Felin & Zenger, 2014).

Tjenesteforskningen viser at aktører i både virksomheter og omgivelser er essensielle bidragsyttere for verdiskaping og tjenesteinnovasjon (Finsrud, 2020). Videre i denne studien vil tjenesteinnovasjon forstås som et *utfall*, i likhet med Gustafsson, Snyder & Witell (2020), som foreslår at tjenesteinnovasjonsbegrepet ikke bør inkludere prosesser. De mener at ved å vektlegge utfallet er det enklere å skille målet fra middelet ved å forstå tjenesteinnovasjon som et resultat av en utviklingsprosess. I denne prosessen er operante ressurser noe som utfolder seg ved hjelp av samspill med aktørene i virksomhetens omgivelser. Muligheten for å skape tjenesteinnovasjon øker når en bedrift forstår og handler på at verdiskaping skjer mellom aktører (Lusch & Nambisan, 2015, s.155). For å forstå hva som foregår i prosessen for å skape tjenesteinnovasjon, er det hensiktsmessig å nærmere separere prosess fra utfall. I hovedsak betyr det at tjenesteinnovasjon som utfall ses på som et resultat av kommersialisering av ny kunnskap (Love et al., 2011; Roper & Love, 2018).

Videre begrenses tjenesteinnovasjon som utfall til innovasjon av verdiforslag. Det vil si at det legges et fokus på produkter en virksomhet kan skape, som kunder kan velge å benytte eller ikke (Chandler & Lusch, 2015). Selv om innovasjon begrenses til å omhandle utfall og verdiforslag, er ikke alle utfall like omveltende. Derfor vil det være sentralt å presentere begrepet *graden av endring* når det skal ses nærmere på de ulike prosessene som kreves for å fordre tjenesteinnovasjoner i ulik grad (Snyder et al., 2016).

### 3.3.2 Ulik grad av tjenesteinnovasjon

Tjenesteinnovasjon er utfallet av en prosess. Utfallet kan være noe nytt eller endringer av verdiforslag, som innebærer at virksomheten utfører noe som ikke tidligere er gjort, eller foretar en forbedring av noe som allerede er implementert i organisasjonen (Mansury & Love, 2008). Graden av endring omhandler stort sett forskjellen mellom radikal og inkrementell tjenesteinnovasjon, der radikale endringer impliserer et nytt tilbud enten for markedet eller organisasjonen. I denne studien er det mest interessant å se på hvor nytt et eventuelt utfall er for politiet som organisasjon gjennom inkrementelle innovasjoner.

Radikale innovasjoner anses som den mest omfattende graden av endringer, og skiller seg fra organisasjonens eksisterende verdiforslag. Det vil si at kjennetegnene ved verdiforslaget er ulikt noe virksomheten har fra før (Gallouj & Weinstien, 1997; Snyder et al., 2016).

Inkrementelle innovasjoner gjøres på et allerede eksisterende verdiforslag hvor den generelle strukturen forblir den samme, men virksomheten bytter ut eller endrer noen kjennetegn ved verdiforslaget eller produksjonen av det (Gallouj & Weinstein, 1997; Snyder et al., 2016). *Forbedringer* omhandler å endre de eksisterende kjennetegnende ved verdiforslaget, mens grunnstrukturen forblir den samme. Det er ikke alltid like lett å se et tydelig skille mellom inkrementelle innovasjoner og forbedringer. Gallouj & Weinstein (1997) fremhever at virksomheter i større grad ønsker å formalisere forbedringen når det gjelder inkrementelle innovasjoner. Det gjøres altså en prosess for å markere endringen, mens forbedringer ofte forbigås i stillhet.

Flere tilnærminger kan legges til grunn for å forklare hvordan organisasjoner går frem for å skape verdi gjennom tjenester. For å runde av dette kapitlet vil jeg derfor kort sammenfatte to tilnærminger som kalles godsdominant logikk (GD-logikk) og servicedominant logikk (SD-logikk).

### 3.3.3 GD-logikk og SD-logikk

GD-logikk skaper verdi i byttehandel der «output» byttes mot penger, altså at verdien av tjenesten skapes i transaksjonen med kunden. Prosessene for leveransen av tjenesten er lineære og har tydelige start- og slutfaser (Alam & Perry, 2002). Typisk for denne logikken kan være å dele opp tjenesteleveranser gjennom definerte steg som idemyldring, utvikling og implementering. Virksomheter som produserer tjenester gjennom GD-logikk produserer verdi *til* kunder, og ikke *med* dem. Tjenesteinnovasjon fra et GD-logisk perspektiv fokuserer på å skape nye tjenester eller tillegge eksisterende tjenester verdi (Alam & Perry, 2002).

Hovedsakelig vil tjenesteinnovasjon basert på GD-logikk fokusere på prosesser uten å involvere eksterne interessenter, hvor medarbeidere og kunder er aktive bidragsytere med kunnskap og ferdigheter (Ballantyne et al., 2011). Dermed blir produksjonen av tjenester en mer intern prosess. Litteraturen fremhever at et manglende fokus på implementering av disse ressursene kan føre til at tjenesten feiler gjennom omfattende tidsbruk, sløsing av kapital og umotiverte medarbeidere (Ordanini & Parasuraman, 2011).

Når mennesker bestiller en time for pass eller ID-kort, vil ofte kunden anse medarbeiderne for å være tjenesten og passet som produktet. I mange tjenesteytende næringer vil altså en person assosieres med eller oppfattes å være selve tjenesten. SD-logikk beskriver tjenesteinnovasjon som en åpen og interaktiv prosess der ressurser, kunnskap og ferdigheter skaper felles verdi



for flere aktører (Karlsson, 2018). Denne fremstillingen av tjenesteinnovasjonsprosessen fordrer at medarbeidere også har en aktiv rolle i å danne verdiforslag (Åkesson et al., 2016). Fra et SD-logisk perspektiv er verdien av tjenesten optimal under konsumpsjonen av selve tjenesten. Verdien oppfattes subjektivt og skapes på bakgrunn av konsumentens kunnskap og erfaringer (Karlsson, 2018). Med tanke på medarbeideres sentrale rolle i SD-logikk, er det naturlig å tenke at denne tilnærmingen er mest passende når det prates om medarbeiderdrevet innovasjon, som er temaet i påfølgende kapittel.

### 3.4 Medarbeiderdrevet innovasjon

I medarbeiderdrevet innovasjon er det medarbeideren som sees på som kunnskapsressursen, som er den sentrale kilden i fokus. Medarbeiderdrevet innovasjon har fått større oppmerksomhet i takt med økende globalisering og omstillingen av offentlig sektor, noe som setter andre standarder til organisatorisk praksis (Aasen & Amundsen, 2015, s. 162). Begrepet medarbeiderdrevet innovasjon har ikke den største plassen i litteraturen, men har allikevel fotfeste i en lang nordisk historie. I 2006 rettet LO fokus mot måter ideer utvikles på, og beskrev den gang begrepet slik: «MDI-medarbeiderdrevet innovasjon, er innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på systematisk anvendelse av alle medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring som er utviklende for virksomhetens innovasjonsevne». (Nordisk ministerråd, 2013, s.12).

Denne forståelsen av begrepet viser at medarbeiderdrevet innovasjon tilsvarer en «nedenfra-og-opp» tilnærming, hvor ansatte på gulvet tar en større del av innovasjonsprosessen. Systematisk brukes det også i definisjonen, som viser til at innovasjonsaktivitet fra medarbeidere er mer forankret i arbeidet. En annen definisjon av MDI er:

Employee-Driven Innovation refers to the generation and implementation of new ideas, product and process- including the everyday remaking of jobs and organizational practices - originating from interaction of employees, who are not assigned to this task. The processes are unfolded in an organization and may be integrated in cooperative and managerial efforts of the organization. Employees are active and may initiate, support or even drive/lead the processes. (Høyrup, 2012; Amble, Amundsen & Rismark, 2020, s.41).

Slik jeg tolker denne definisjonen setter den lys på medarbeideres plass i innovasjonsprosessen, der medarbeideren selv ofte er ubevisst sin rolle. Det vil si at det ikke er gitt at medarbeideren identifiserer seg med innovasjonsarbeidet, men allikevel inngår i prosessen ved utprøving av nye ideer.

Den utøvende praksisen ved medarbeiderdrevet innovasjon kan fra et forskerståsted forstås fra tre nivåer. Det første er individ- og gruppenivå (mikronivå), og omhandler nære relasjoner og arbeidsprosesser som vektlegger hva medarbeiderne gjør når de bidrar til innovasjon.

Organisasjonsnivå (mesonivå) er neste nivå, som sier noe om karakteristikkene til arbeidsplassen gjennom eksempelvis produksjonsform, ledelse eller struktur. Det siste nivået er sektornivå (makronivå), som plasserer virksomheten i nettverk, institusjonelle forhold eller markeder. Disse nivåene kan danne grunnlaget for både økonomisk verdi og trivsel på arbeidsplassen. Allikevel kan medarbeiderdrevet innovasjon skje på andre måter enn det som er presentert i disse nivåene, blant annet gjennom ledelsen sitt initiativ og involvering (Aasen & Amundsen, 2015, s.166). Mye av det som skjer på makronivå kan forklares gjennom de byråkratiske formene, og politiet som organisasjon har visse føringer på dette nivået.

Empirien i denne oppgaven vil i hovedsak omfavne det som skjer på mikro- og mesonivå, da det er mest relevant for MDI.

En tradisjon som knyttes tett opp til MDI, og som gir dypere forståelse for fenomenet er det som kalles *high-involvement innovation*. Den eksplisitte filosofien i denne praksisen er at involvering av ansatte er av stor betydning for innovasjon. Her legges det ikke vekt på innovasjonstype eller nyhetsgrad, men bred medarbeiderinvolvering som kjernen for et godt innovasjonsarbeid. Tradisjonen vektlegger inkrementelle innovasjoner, og implementeringen av MDI beskriver Tidd & Bessant (2009) gjennom en femtrinns prosess. Det første trinnet omtales som «naturlig MDI», og omhandler fravær av etablerte strukturer for MDI. Det vil si at medarbeiderdrevet innovasjon som arbeidsform ikke omfatter noe som er av strategisk eller praktisk betydning. Steg to er formelle tiltak, der bruk av deltakere i innovasjonsarbeidet blir systematisert. Tredje steg gjør arbeidet mer målrettet og systemene automatiseres tydeligere. Det fjerde steget omhandler intern myndiggjøring. Gjennom disse stegene vil det femte steget føre til fullstendig høyinvolvering, hvor alle er aktivt involvert i innovasjon og læring (Aasen & Amundsen, 2015; Tidd & Bessant, 2009). Videre vektlegges erfaringer som viser at forutsetninger for å lykkes med MDI først og fremst krever grunnleggende ferdigheter. I dette

fremgår det i litteraturen en erkjennelse av ledelsen at innovasjon prioriteres og legges til rette for (Aasen & Amundsen, 2015, s. 173).

Hittil har vi sett at MDI kan vokse frem på flere måter, men det er to forutsetninger jeg i tillegg anser som relevant: «bottom up»- og «top down»- prosesser. En virksomhet med godt etablert MDI tar ofte utgangspunkt i uformelle initiativ fra medarbeidere som videreformidles i den formelle organisasjonsstrukturen. Dette kan gjenspeiles i en såkalt «bottom up»- prosess. I en «top down»-prosess, som oftest er tilfelle i en hierarkisk virksomhet, inviteres medarbeiderne av ledelsen til aktiv deltakelse i innovasjonsarbeidet. Her skaper ledelsen rammer som ivaretar involvering og deltakelse som en del av strategi- og innovasjonsplanen til en virksomhet. Begge prosessene anses som utfordrende, da det ligger en forutsetning om interaksjon mellom ledelse og medarbeidere. Allikevel kan det være nyttig da det deles og oppnås kompetanse gjennom kreativitet, kunnskap, erfaring og større evne til å møte utfordringer (Aasen & Amundsen, 2015, s. 167).

#### 3.4.1 Hvordan kan en bedrift lykkes med MDI?

Betingelser for å lykkes med MDI vil være situasjonsbasert og avhenge av flere faktorer.

Eksempelvis er det av betydning hvilken sektor bedriften hører til, hvilken

organisasjonsstruktur bedriften er preget av og hvilke innovasjoner som skal bæres frem.

Litteraturen rundt MDI viser allikevel til flere suksessfaktorer på generell basis som kan ha påvirkning på den innovative adferden hos medarbeidere særlig i tjenesteytende næringer.

Følgende seks forhold presenteres i litteraturen:

1. At arbeidet oppleves som utfordrende
2. At medarbeidere har autonomi i løsning av arbeidsoppgaver
3. At de har en opplevelse av et «støttende klima»
4. At det fokuseres strategisk på innovasjon i virksomheten
5. At virksomheten har mange eksterne relasjoner med hyppig kontakt
6. At medarbeidere får innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold

(de Jong & Kemp, 2003; Aasen & Amundsen, 2015, s.169).

For bedre utnyttelse av medarbeideres kreative potensial fremheves særlig tre faktorer som sentrale. Disse innebærer at jobben er kompleks, en støttende og ikke-kontrollerende ledelse og et arbeidsmiljø preget av konstruktiv interaksjon mellom medarbeidere. Det må igjen understrekes at disse forholdene vil variere ut ifra situasjonen til virksomheten. Det er ikke gitt

at disse er suksessfaktorer for MDI i en hierarkisk organisasjonsstruktur som politiet og Pass og ID faller under.

En annen faktor som anses viktig er autonomi, altså at medarbeidere har handlingsrom til å fatte beslutninger og utføre oppgaver uten særlig overvåkning. Autonome strukturer viser seg å ha en positiv virkning for innovativ adferd hos medarbeidere og vil være betydningsfullt å implementere i tidlige faser av innovasjonsarbeidet. Autonomi sammen med samarbeid, organisatoriske normer for utforskning og en støttende ledelse har i flere studier vist seg å være suksessfaktorer for MDI (Aasen & Amundsen, 2015).

#### 3.4.2 Effekten av MDI

Et grunnleggende spørsmål er hva som skiller medarbeiderdrevet innovasjon fra andre former for innovasjon, og hvilke effekter en virksomhet kan oppnå ved å rette fokus mot MDI. En grunntanke er at endringer i konkurranseforhold har ført til nye krav til effektivitet, som igjen fordrer nye arbeidsmetoder og ny strukturering av virksomheter. Dette har ført til en økende interesse for den kjernekompetansen som medarbeidere sitter med. I litteraturen kategoriseres effektene av MDI som enten *direkte* eller *indirekte* (Aasen & Amundsen, 2015). Direkte effekter kan være bedre kvalitet på produkter og tjenester, økt produktivitet og andre arbeidsmiljø-relaterte forhold, mens indirekte effekter kan komme i form av virksomhets- og samfunnsøkonomiske resultater.

Å måle effekten av MDI kan være utfordrende. Som regel vil man legge til grunn at introduksjon av nye arbeidsmetoder vil føre til en faktisk endring i praksis som vil gi positiv effekt på konkurranseevne og produktivitet. Om man derimot måler produktiviteten uten tilsynelatende forbedring kan det skyldes uendret praksis eller lav produktivitetsgevinst. Det kan derfor være nyttig å utvikle verktøy som foretar korrekte målinger og viser faktiske endringer i praksis og produktivitet. Utfordringen er å kontrollere eksterne faktorer som for eksempel svingninger i markedet (Aasen & Amundsen, 2015).

#### 3.5 Organisasjonskultur

En avgjørende og noe utfordrende driver for MDI er kulturen innad i en organisasjon. En grunnleggende antakelse er at kultur har påvirkning i alle ledd i en organisasjon. Begrepet organisasjonskultur er komplekst, og det er vanskelig å enes om meningsinnholdet. En godt brukt definisjon for organisasjonskultur er følgende: «Organisasjonskultur er de sett av felles

normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger» (Bang, 2013). Videre vil studien ta utgangspunkt i denne definisjonen, for å se på forutsetningene for innovasjon som ligger i det ikke-håndfaste, som normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.

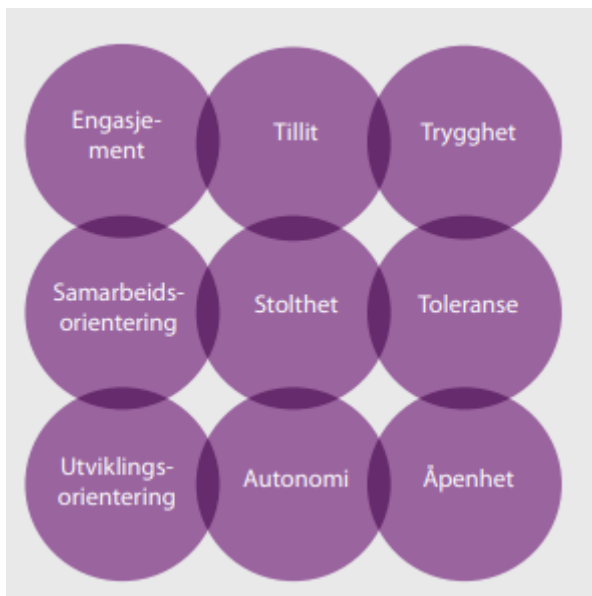
Kesting & Ulhøi (2010) beskriver tre faktorer som sentrale i det som omhandler organisasjonskultur for MDI. Den første faktoren er hvorvidt medarbeidere blir involvert i prosessen. Dette fremheves også fra flere forskere i litteraturen, da anerkjennelse er en viktig faktor for en sterk innovasjonskultur (Shah, 2011; Price, 2012). Den andre faktoren er forholdet og maktbalansen mellom ledere og ansatte. Det kan dras paralleller fra denne faktoren til «bottom-up» og «top-down»-prosessene som er presentert tidligere i oppgaven, hvor strukturen kan sies å legge føringer for kulturen. Den tredje faktoren vektlegger om det er rom for feiling i organisasjonen, eller om feiling blir sett på som en del av veien til suksess. Kultur kan forklare mye av det som skjer innad i en organisasjon. Det kan forklare hvordan både ledere og ansatte handler og hvordan de føler.

Fenomener knyttet til organisasjonskultur kan ifølge organisasjonspsykologen Edgar Schein forklares gjennom tre nivåer. Nivåene skal være synlig for de som ser organisasjonen utenfra, og kan i utgangspunktet oppfattes som relativt åpenbare (Schein, 2010, s. 24). Det første nivået forklares som artefakter, som inkluderer alle fenomener man ser, hører og føler når man trer inn i en gruppe hvor kulturen er uavklart. Det kan være ting som er synlige og fysiske. I politiet kan det eksempelvis være uniformer, kjøretøy eller hørbare uttrykk som representerer organisasjonen. Typisk med artefakter er at kulturen vil være enkel å observere, men utfordrende å tyde, som kan gjøre det vanskelig å få grep over hva som betyr noe og ikke. Neste nivå er alle verdier, oppfatninger og holdninger som kommer til uttrykk gjennom ledere og ansatte. Disse er ofte opparbeidet over tid, og det er lett å oppfatte et individs meninger som riktige eller gale. I tillegg mener Schein at de individene som får gjennomslag for sine oppfatninger kan bli sett på som ledere og som de som vet best. Det tredje nivået er grunnleggende antakelser, hvor Schein beskriver det utfordrende med oppfatninger som er så innarbeidet i organisasjonen at alt annet blir tatt for gitt eller ignorert. Skal man bryte ut av en kultur som er preget av de grunnleggende antakelsene, krever det at man må følge med på meningen i det som bli gjort, observere hvordan man føler når en avgjørelse blir tatt eller hvordan andre i gruppen reagerer på disse avgjørelsene (Schein, 2010, s.28).

Organisasjonskultur virker i litteraturen å bunne i særlig verdier, holdninger, normer og oppfatninger. En antakelse blir derfor at disse faktorene bør ligge til grunn for å fremme en solid kultur. Det virker dermed også sentralt å finne balansen mellom en svak kultur og en kultur som er for sterk. En tydelig sterk organisasjonskultur kan fremstå ensrettet og i lite utvikling, mens en svak organisasjonskultur vil fremme liten grad av motivasjon eller innovasjon hos ansatte og ledere. En organisasjon bør derfor legge fokuset på å fremme en riktig og sunn organisasjonskultur, fremfor å fremme en sterk kultur.

### 3.5.1 Organisasjonskultur og MDI

På oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet har NTNU<sup>2</sup> og IRIS<sup>3</sup> utarbeidet en håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon som skal fungere som et verktøy for både ledere og ansatte i en organisasjon. Forskningsgruppen har funnet ni kulturelle kjennetegn som de mener er fellestrekk for virksomheter som lykkes med MDI. Kjennetegnene representeres i en overlappende modell, men det understrekes at få virksomheter vil krysse av på alle ni kjennetegn.



Figur 4. Kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

Modellen kan være et verktøy for de virksomheter som ønsker å bedre sin evne til MDI. Det første kjennetegnet er *engasjement*, og handler om å ta eierskap og gjøre det lille ekstra for arbeidsplassen sin. Denne faktoren beskrives som den viktigste for utvikling og innovasjon.

<sup>2</sup> Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

<sup>3</sup> International Research Institute of Stavanger

Det andre kjennetegnet er *tillit* som representeres gjennom relasjoner mellom ledere og medarbeidere, gjennom at ledere utviser ansvar og at medarbeidere tar imot. *Trygghet* anses som viktig da et arbeidsmiljø som ikke gir trygge rammer ikke er en god forutsetning for deling av idéer og kunnskap. Trygghet bygger også på viktigheten av kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. *Samarbeidsorientering* er den fjerde faktoren, og virker å være den faktoren som gir utfallet av arbeidsoppgavene kvalitet. Det femte kjennetegnet er *stolthet*, hvor trivsel og identifisering i arbeidsplassen trer frem som faktorer for å lykkes med MDI. *Toleranse* bygger på to forhold; idéfangst og -utvikling. En lav terskel for å komme med forslag og en tilrettelagt kultur for å gjøre feil vil gjerne fremme innovasjon. Det syvende kjennetegnet er *utviklingsorientering*, som handler om at både ledere og ansatte ser det som en del av jobben å tenke nytt og et eierskap til ideene slik at de kan implementeres i praksis. *Autonomi* handler om å gi mer innflytelse til medarbeidere for å gi en mer helhetlig forståelse for virksomheten. Det siste kjennetegnet omhandler åpenhet, og virksomheter med en grunnleggende åpenhet har gode forutsetninger for å lykkes med MDI. Dette kan dreie som om åpenhet gjennom informasjonsdeling eller innsyn, og åpenhet for idéer og utprøvinger (Nærings- og handelsdepartementet, 2011, s. 21-26).

### 3.5.2 Politikulturens rolle

Mens organisasjonskultur kan sees på som menneskelige handlinger og prosesser i en virksomhet, kan politikultur forklares som dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksisen i organisasjonen. Det er altså måter man handler, tenker, snakker på og hvordan man utøver arbeidet som utgjør politiorganisasjonens kultur (Johannesen, 2013, s. 29). Politikulturen drives av praksiser som dreier seg om menneskers handlinger. Johannesen (2013) trekker frem fire grunnleggende fenomener som knyttes opp mot det sosiale og handlende mennesket i organisasjonspraksisen. Disse fenomenene er *identitet, makt, moral-etikk og kommunikasjon*. Ansatte i politiet drives ofte inn i bevisste eller ubevisste handlingsmønstre hvor disse fenomenene er grunnleggende, hvor handlingsmønstrene både kan oppleves som meningsfulle og meningsløse. Identitet sier noe om hvem man er, hva man gir uttrykk for og hvordan man blir sett på av andre. Opplevelser av identitet er derfor sentralt når man diskuterer kultur og praksis. Makt er et ord mange muligens forbinder med politiet. Som mennesker vurderer man stadig hvordan man kan få gjennomslag for sine følelser og meninger og hvordan vi skal få andre med på laget. Ofte må man vurdere hvordan gjennomslagskraften skal nå gjennom, og om hvilke metoder som fungerer best. Man vurderer gjerne utfallet av både samarbeid, konflikt og konfrontasjon. Maktforhold kan sies å

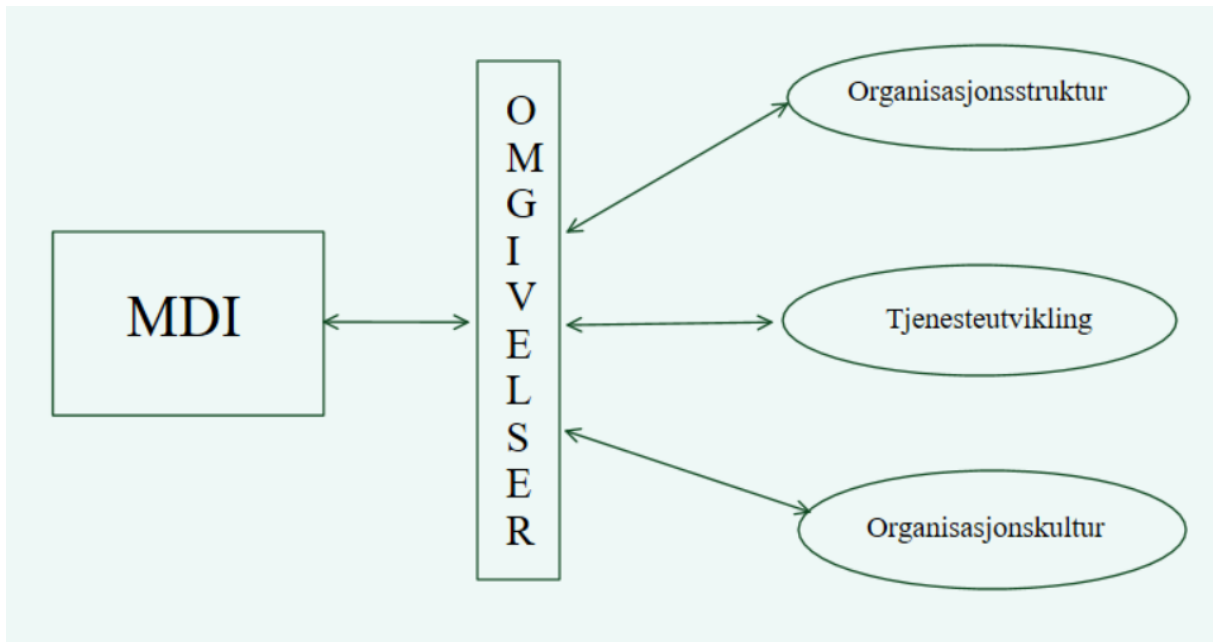
alltid være til stede i menneskelig praksis, enten det dreier seg om anerkjennelse, muliggjøring, lojalitet eller dominans (Johannesen, 2013, s.31). De fleste mennesker er opptatt av å fremstå som moralske vesener, og de fleste har evnen til å vurdere egne og andres handlinger. Når man hele tiden må veie sine handlinger opp mot hvorvidt de er riktige eller feil, er det lett å se at det kan påvirke kulturen innad i politiet. Politiet må også forholde seg til lover og regler, og moralitet får derfor ikke alltid fotfeste. Kommunikasjon sies å være nøkkelen til å løse alle konflikter. I tillegg til å kommunisere gjennom språk og handlinger, dreier kommunikasjon seg også om hvordan meninger dannes. Hva et menneske sier, blir opp til en mottaker å tolke.

Alle de fire fenomenene kan sies å være paradoksale. Det vil si at de kan oppfattes som motsigende. Eksempelvis kan opplevelser av kommunikasjon være å bli forstått, samtidig som man kanskje ikke blir forstått fullt ut. På en side finner man politifolk, og andre som jobber i offentlige etater, som alltid vil stille spørsmål ved sider av sin praksis. På den andre siden finner man de som setter de organisatoriske handlingsmønstrene så høyt at det er utfordrende å bryte ut av gamle vaner. Forandring og innovasjon er derfor noe som kan være særdeles vanskelig å få til i en organisasjon som politietaten.

### 3.6 Teoretisk rammeverk

Teorikapitlet er satt sammen av teorier jeg finner relevant og skal være et grunnlag for å besvare problemstillingen i oppgaven. Formålet er å se nytten av den teoretiske forankringen, som bidrar som et verktøy for å analysere og diskutere funnene som kommer frem i empirien. For å samle teoriene i et mer helhetlig omfang, er hovedelementene sammenfattet i et forenklet teoretisk rammeverk:





Figur 5. Teoretisk rammeverk (Egen figur)

Rammeverket forsøker å presentere hva som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon. Omgivelser forklarer drivere, som bryter ut i tre hovedelementer jeg mener er de mest sentrale i oppgaven. Disse er struktur, tjenesteutvikling og kultur. Man ser at pilene går begge veier, som eksempelvis forklarer at MDI kan påvirke organisasjonskulturen, samtidig som organisasjonskulturen og kan påvirke MDI. På den måten kan man lese teoriene med en tanke om at alt henger sammen, og at et fenomen ikke vil utelukke et annet.

## 4.0 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg ha en gjennomgang av den metodiske tilnærmingen som er valgt for studien, som til syvende og sist gjør det mulig å besvare problemstillingen. Hensikten med metoden er å tydeliggjøre og begrunne hvordan jeg har planlagt og gjennomført en empirisk enkeltcase-studie av Pass- og ID-seksjonen i Agder. Metodedelen av oppgaven er lagt etter situasjonsanalysen og litteraturgjennomgangen for å gi leseren en god forståelse for metodevalgene. Dette kapittelet legger til grunn de metodiske valgene i studien, redegjørelse for utvalg av respondenter og metodekritikk.

### 4.1 Forskningsdesign

Et forskningsprosjekt kan sjeldent gjennomføres uten feil, og avhengig av studiens formål finnes det ulike metoder som best egner seg for å belyse ulike forskerspørsmål (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven har jeg sett det mest hensiktsmessig med en kvalitativ case-studie som metode, hvor semistrukturerte dybdeintervju har dannet empirigrunnlaget. Casestudier brukes i situasjoner hvor man kan bidra om kunnskap om ulike fenomener, som gjør det mulig å fokusere på et «tilfelle», samtidig som man beholder et virkelighetsperspektiv. Eksempler kan være å studere individuelle livssykluser, gruppeatferd og organisasjons- og ledelsesprosesser (Yin, 2013). Ved å rette fokus mot kun en case hvor jeg studerer hvordan individer jobber i en gitt virksomhet, er det dannet et grunnlag som skal besvare den satte problemstillingen. Masteroppgavens overordnede problemstilling er "Hvordan kan medarbeidere benyttes som en ressurs for tjenesteutvikling i politiet? Case Pass og Id ". Det å formulere problemstilling dreier seg om å besvare to spørsmål: *hvem* og *hva* som skal undersøkes (Johannessen et al., 2016, s.54). Problemstillingen får derfor frem at det er medarbeidere som skal undersøkes som *hvem*, og at det er Pass- og ID- enheten innad i politiet som forstås som *hva*.

### 4.2 Litteratursøk

Etter å ha funnet et tema av interesse, undersøkte jeg hva som var forsket på rundt lignende temaer tidligere. For å finne til relevant teori gjennomførte jeg alle søkene mine i Google Scholar og universitetsbibliotekenes søkemotor Oria. Søkene ble begrenset til å inkludere *medarbeiderdrevet innovasjon* eller *employee-driven innovation*, samtidig som jeg søkte etter litteratur som inkluderte *hierarkisk organisasjonsstruktur* og *kultur*. Dette gjorde at søkene ble snevret inn til det jeg anså som mest relevant. Gjennom litteratursøk fant jeg blant annet flere bachelor- og masteroppgaver som var skrevet rundt disse fenomenene, og jeg forsøkte å

finne artikler som var referert til. Det var for meg noe overraskende å se det at MDI var skrevet relativt mye om i ulike kontekster, men det var få rapporter jeg fant som så på hierarkisk organisasjonsstruktur i sammenheng med MDI. Etter en sortering av litteratur jeg anså relevant, var det allikevel utfordrende å skille ut hvilke artikler eller bøker som egnet seg best for oppgaven. I en slik utsilingsprosess kan det ha ført til at relevant litteratur har blitt valgt bort, men med de begrensningene som er satt for oppgaven, var det nødvendig å foreta avgrensinger.

Etter en del arbeid med å finne litteratur valgte jeg i hovedsak en bok om MDI jeg synes forklarte konseptet godt og som har tatt hensyn til de faktorene jeg ønsket å undersøke (Aasen & Amundsen, 2011). Jeg plukket ut elementer fra boken jeg følte var nødvendig for å avgrense teorien. Mye av det jeg fant i boken omhandlet også kultur og organisasjonsstruktur, noe jeg har valgt å sortere til egne kapitler i oppgaven. Dette fordi det er fenomener jeg anser som viktig i enhver virksomhet, og er komplekse nok til å omfatte annen litteratur. Det kan rettes kritikk mot at jeg kun har valgt å ta med en bok som forklarer medarbeiderdrevet innovasjon. For å styrke gyldigheten kan det tenkes at jeg i større grad burde ha underbygget flere av poengene i boken med supplerende litteratur. En utfordring med litteraturen jeg fant om medarbeiderdrevet innovasjon, er at mye av litteraturen om temaet kan spores tilbake til forfatterne av boken. Supplerende litteratur om MDI, organisasjonskultur og struktur har jeg derfor valgt å hente fra andre kilder.

Foruten boken til Aasen og Amundsen er det mest vitenskapelige artikler som er tatt i bruk, som jeg mener gir en ytterligere bredde i oppgaven. I tillegg har jeg støttet meg en del på stortingsmeldinger og litteratur om politireformer og andre rapporter som jeg mener fanger essensen i oppgaven. Disse blir brukt som sekundærdata og er nødvendig for å belyse blant annet hvordan politiet som organisasjon er bygd opp, samt hvordan virksomheter i offentlig sektor tilsynelatende skal tilrettelegge for innovasjon. Ved å sjekke artiklenes validitet har jeg gått ut ifra om tematikken artikkelen tar opp er forankret flere steder i litteraturen. Jeg ønsket litteratur som ga et generelt overblikk over temaet, og derfor går ikke alle teoriene i dybden av fenomenet som undersøkes. Dette begrunner jeg med at det er empirien, altså primærdataen som vil gi dybden oppgaven trenger. Derfor mener jeg at litteraturen som er valgt ut er sentral for å kunne studere medarbeiderdrevet innovasjon i politiet.

### 4.3 Undersøkellesmetode

Jeg har valgt en kvalitativ undersøkelsesmetode bestående av intervjuer av medarbeidere sentrale for casen. Med en kvalitativ metode kan jeg ha en åpen tilnærming til informantene, og selv om jeg på forhånd har antakelser om enkelte faktorer som er mer fremmede og hemmende for innovasjon enn andre, ønsket jeg å i liten grad legge føringer for den antakelsen mot respondentene. Målet var å komme under huden på personene jeg har intervjuet, samtidig som jeg ønsket muligheten til å endre opplegg og problemstilling underveis (Jacobsen, 2015).

Kvantitative metoder kan sies å være enklere å analysere enn kvalitative metoder fordi analysen av dataene ofte er mer kompliserte. I tillegg har kvantitative data høyere ekstern gyldighet som gjør det mulig å generalisere til andre enheter. Ulempen er derimot at det er utfordrende å gå i dybden og at man på forhånd må definere hva man ønsker svar på. Når jeg da velger å bruke en kvalitativ metode, må jeg akseptere at den eksterne gyldigheten er lavere og at jeg i liten grad har mulighet til å generalisere funnene. Det kan også være en fare at jeg fokuserer på de positive funnene og dermed i liten grad klarer å stille kritiske spørsmål. Dermed kan jeg ende opp med å måle noe jeg selv har konstruert. Med det i mente forsøkte jeg å utarbeide intervjuguiden med en blanding av spørsmål som utfordret respondentene til å svare kritisk.

#### 4.3.1 Intervju

Ettersom temaet i studien omhandler medarbeidere og deres opplevelser, ble det naturlig at intervjuer av nettopp medarbeidere ble en sentral kilde i oppgaven. Jeg ville eksempelvis ikke fått den samme dybden om jeg skulle foretatt en ren litteraturstudie, eller om jeg kun skulle intervjuet ledere. Det er dermed en stor del av oppgaven å få innsikt i hvordan medarbeidere opplever muligheter eller begrensninger på sin arbeidsplass. Intervjuguiden er utformet etter hvert tema i det teoretiske rammeverket. Jeg fant det mest hensiktsmessig med et semistrukturert intervju, hvor jeg hadde muligheten til å ta utgangspunkt i intervjuguiden samtidig som jeg ikke trengte å låse meg til den. Jeg fikk i tillegg et råd fra veileder som forklarte at semistrukturerte intervju alltid kan variere ut ifra hvem man prater med. Han oppfordret meg derfor til å ikke distraheres av det, men å heller følge opp på noen av spørsmålene om noen av informantene virker ekstra ivrige, noe som kan resultere i ekstra informasjon. Dette samsvarer med litteraturen som sier at semistrukturerte intervju gir muligheten til å bevege seg frem og tilbake, hvor rekkefølgen og temaene kan variere

(Johannessen et al., 2016, s. 148). Jeg opplevde det uansett som en nyttig metode siden jeg ønsket individets personlige erfaringer, meninger eller oppfatninger (Gripsrud, 2006).

Etter erfaring fra bachelor med notater som eneste hjelpemiddel under intervjuer, ønsket jeg denne gangen å utføre lydopptak under alle intervjuene. På den måten kunne jeg fokusere på spørsmålene fra intervjuguiden samtidig som jeg var såpass tilstedeværende i intervjuet at oppfølgingsspørsmål ble enklere. Dette har også gjort at mange av intervjuene føltes uformelle og i større grad som en dialog, i stedet for et formelt intervju. Lydopptak anbefales fordi man kan være mer til stede i dialogen, samtidig som man kan få ordrette gjengivelser som man kan sitere i analysefasen (Repstad, 2007). På den andre siden kan lydopptak være unødvendig om man ikke har en plan om å transkribere da det tar mye tid og energi.

Lydopptak krever også at man tilrettelegger et sted uten støy og distraksjoner slik at man får god kvalitet på opptakene (Yin, 2013). Jeg opplevde transkribering som en relativt ryddig og enkel prosess. Jeg hadde en del rom mellom intervjuene, som gjorde at jeg fikk tid til å transkribere rett etter hvert intervju. Denne metoden førte til at nye ideer og tanker kom frem, og jeg kom enda tettere på materialet enn jeg ville gjort ved kun notater. Det gir også rom for å reflektere rundt det som er sagt. Transkriberingsprosessen førte også til at jeg underveis kom opp med flere spørsmål enn det jeg opprinnelig hadde planlagt. I tillegg var intervjuguiden ferdig utarbeidet før «pass-krisen» slo til for fullt, og derfor så jeg det nødvendig å justere noen av spørsmålene underveis i intervjuene, slik at de ble mer tilpasset virkeligheten de ansatte står overfor. Siden jeg valgte å ta lydopptak, kategoriseres det som en form for innhenting av personopplysninger. Jeg måtte derfor søke NSD for å få godkjenning til å gjennomføre intervjuene. 17.03.22 ble prosjektet godkjent av NSD og datainnsamlingen startet kort tid etter godkjenningen.

#### 4.3.2 Utvalg av respondenter

Kriteriet for valg av studieenheten var både geografisk tilgjengelighet og kunnskap om enhetens arbeid. Siden studiens hovedfokus er på medarbeidere, ville jeg i hovedsak intervju flest medarbeidere. Jeg intervjuet seks medarbeidere i Pass- og ID enheten i Kristiansand og Arendal. Den pågående pass-krisen har naturligvis ført til at alle ansatte og ledere har hatt usedvanlig mye å gjøre. Dette har også påvirket min tilgang på respondenter. I hovedsak har det vært mest utfordrende å finne et tidsrom som passer for både meg og respondentene, da arbeidsvaktene i stor grad overlapper hverandre. Det har derfor krevd at jeg har måtte ta flere av intervjuene over telefon på kveldstid og i helger. Intervju som foregår over telefon eller

digitalt har både sterke og svake sider. En svakhet er at tillit og åpenhet kan begrenses, noe som gjør det lettere å miste kontroll over situasjonen. Fordeler kan være at det skaper en god flyt, det er lavere kostnader fordi man ikke forflytter seg, og respondenter som geografisk er isolert blir enklere å få tak i (Jacobsen, 2015, s.148). Ut ifra disse begrensningene som oppsto måtte jeg foreta noen avgrensninger når jeg skulle velge hvem jeg skulle intervjuet. Målet var å få en variasjon i respondentene, med ulike synspunkt og ulik erfaring. Jeg så det derfor hensiktsmessig å velge respondenter ut ifra noen faktorer og utformet dermed to grupperinger: (I) Ansatte som har jobbet *mer* enn 12 måneder i sin enhet, (II) Ansatte som har jobbet *mindre* enn 12 måneder i sin enhet, vist i tabellen nedenfor.

Tabell 1. Oversikt over respondenter

Respondenter	Sted	Gruppering
Informant 1	Arendal	I
Informant 2	Kristiansand	I
Informant 3	Kristiansand	I
Informant 4	Kristiansand	II
Informant 5	Arendal	II
Informant 6	Arendal	II

Gjennom grupperingen av respondentene fikk jeg dekt et utvalg av de som jobber både heltid og deltid, fordelt på to av lokasjonene. Ideelt sett hadde det vært nyttig å intervju noen av lederne i enheten, men knapphet i tid og pass-krisen har gjort dette vanskelig å få til. Utover dette er det ikke tatt hensyn til alder, kjønn eller etnisk bakgrunn hos respondentene.

#### 4.4 Metodekritikk

Denne studien kan føre til flere feilkilder som kan påvirke gyldigheten (validiteten) og påliteligheten (reliabiliteten). For det første kan respondentenes svar påvirkes av mitt fokus på fenomenet, og intervjukonteksten kan påvirke svarene slik at eksempelvis de positive faktorene fortrenger de negative. Respondentene kan også ha ulike opplevelser av samme situasjon, noe som kan føre til fortolkningsproblemer både for respondentene og meg selv. I tillegg kan unøyaktigheter føre til tolkningsfeil, selv om fenomenet er forstått riktig (Jacobsen, 2015). For å sikre meg størst mulig pålitelighet var en viktig faktor at informantene deltar frivillig i undersøkelsen, og skal vite om de fordeler eller farer en deltakelse kan føre til. Det er også viktig at de som undersøkes er klar over deres rett til privatliv, og at forskeren ikke krenker dette ved å undersøke andre temaer enn det som er relevant (Jacobsen, 2015,

s.47). For å imøtekomme dette hadde jeg i forkant av intervjuene en kort samtale med informasjon om oppgaven, for å understreke at deltakelse er frivillig og at det ikke vil forekomme personopplysninger. For å unngå temaer som er private for informanten, utarbeidet jeg en intervjuguide som utelater all form for personopplysninger, og kun omhandler generelle spørsmål om deres opplevelser og meninger. Det var derfor viktig at respondentene var informert om at om jeg spurte om noe de så på som konfidensielt eller personlig, så kunne de unnlate å svare på spørsmålet. På den måten håper jeg respondentene fikk følelsen av at deltakelsen var trygg.

En ulempe med å skrive alene, er at jeg ikke har noen å kontrollere mine egne vurderinger med som kan svekke påliteligheten. Jeg kan heller ikke være sikker på om det jeg dokumenterer er riktig. Studien består av få informanter, og det kan stilles spørsmål ved om jeg har funnet et representativt utvalg for å besvare problemstillingen. Et annet spørsmål er om studien har ekstern gyldighet, altså om funnene er representative for politiet for øvrig. Jeg må ta utgangspunkt i at en så begrensende undersøkelse kun er egnet til å identifisere potensial for medarbeideres påvirkning på innovasjon i denne enkeltstående casen. Funnene og potensielle læringspunkter fra diskusjonen kan ha interesse utover enheten for pass og ID. I så måte mener jeg at forankring i relevant teori, utvalg av informanter og drøfting av funnene gir studien intern gyldighet. Selv om studien ikke er egnet til å gi stor ekstern gyldighet, er det identifisert noen faktorer som kan være sentrale for fremtidige innovasjoner hos medarbeidere i politiet.

#### 4.4.1 Habilitet

På bakgrunn av at jeg undersøker egen arbeidsplass, anser jeg det nyttig å kort diskutere min egen habilitet i forskningsprosjektet. Det er et forskningsetisk dilemma om man bør studere et fenomen man selv er tett på. I mitt tilfelle kan dette beskrives som «interessekonflikter», hvor virksomhetsforbindelser kan medføre skjevheter i forskningsmetodikken. Det er dermed anbefalt at interessekonflikter tydelig bør komme frem, slik at leseren selv kan gjøre seg opp en mening om forskeren muligens er «skjev» i sin tilnærming (Staff, 2015). Man bør derfor være oppmerksom på fenomenet bias i egen forskningspraksis, da det kan gi opphav til uriktige konklusjoner. Det vil dermed være viktig med åpenhet i presentasjonen av metodikken og potensielle bindinger slik at andre kan vurdere omfanget og eventuelle effekter av bias i prosjektet.

Det har vært viktig for meg å være transparent i forskningsmetodikken på grunnlag av mitt forhold til casen som undersøkes. Jeg har hele veien vært bevisst mitt forhold til casen, som har gjort at jeg har tatt visse forhåndsregler og forsøkt å forsikre meg om at jeg ikke trår feil. Jeg kan derimot ikke garantere at resultatene av undersøkelsen ville vært det samme som om en som ikke har samme tilknytning til objektet skulle gjennomført samme studie. På den andre siden mener jeg at min nærhet til objektet har gitt meg noen fordeler, spesielt i disse tider hvor situasjonen for pass og ID er som den er. Jeg har hatt mulighet til å ta hensyn til situasjonen, og har derfor kunne tilpasse intervjuene deretter. I tillegg har jeg på en måte fungert som en deltakende observatør. Observasjon kan brukes som en supplerende metode for å få svar på problemstillingen, eller for å undersøke fra et annet perspektiv (Johannessen et al., 2015). Forskeren kan gjennom deltakende observasjon ta med seg sin forståelse inn i situasjonen, og er med på å «farge» det man observerer. Det sies å være en fordel å være kjent med feltet før datainnsamling starter, da det er lettere å naturlig gli inn i situasjonen som observeres. Dette passer godt for mitt tilfelle, da jeg bruker store deler av tiden min på å være på jobb og dermed ubevisst observerer gjennom hele arbeidsdagen. Selv om jeg ikke anser observasjon til å være en metode for oppgaven, vil nok egne observasjoner være med på å påvirke analysen og diskusjonen.



## 5.0 Analyse - funn og drøfting

Dette kapitlet presenterer funnene fra intervjuene som skal drøftes opp mot det teoretiske rammeverket, oppgavens problemstilling og øvrige forskerspørsmål. Målet med analysen er å finne muligheter og begrensinger pass- og ID- enheten har for medarbeiderdrevet innovasjon, og hvordan det kan legges til rette for tjenesteutvikling. For å få en bedre forståelse av medarbeideres handlinger og verdier, vil jeg i følgende avsnitt sammenfatte dette ved å kartlegge medarbeidernes forståelse av innovasjon.

### 5.1 Forståelse av innovasjon

Gjennom intervjuene har jeg kartlagt medarbeideres assosiasjoner til innovasjon og deres medvirkning til innovasjon på arbeidsplassen. Underveis i arbeidet med masteroppgaven hadde jeg noen antakelser på hva som både hemmer og fremmer innovasjonsevnen i pass- og ID- enheten. Funnene i intervjuene har både bekreftet og avkreftet noen av disse antakelsene. I analysen vil jeg presentere disse antakelsene sammen med funn, for videre å drøfte disse opp mot det teoretiske rammeverket.

#### *Antakelse 1: «Det er lite kunnskap om innovasjon hos de ansatte»*

Jeg ønsket å kartlegge hva de ansatte legger i innovasjonsbegrepet, og om dette var et fokusområde på arbeidsplassen. Her fant jeg et skille mellom gruppene som har jobbet mindre enn ett år og de som har jobbet lengere. Samtlige respondenter som har jobbet på pass- og ID- enheten i ett år eller mindre forbinder innovasjon med nytenkning og utvikling. Noen av respondentene med mer enn ett år i jobben virket usikre på betydningen av begrepet og trengte en tydeligere forklaring. Dette er med på å understreke Sørensen og Torfing (2011) sitt utsagn om behovet for å innhente mer kunnskap om innovasjon i offentlig sektor. Selv om respondentene ikke ga uttrykk for at innovasjon var et særlig fokus, ble det nevnt av flere at ansettelse av unge, effektive folk, kan være bidragsytende til nytenking. I tillegg uttrykker noen av respondentene at det stadig skjer endringer, og at det er store forskjeller fra dagens praksis og slik det var noen år tilbake.

Politiet som organisasjon kan ikke sies å være gjennomsyret av innovasjon.

Tilbakemeldingene viser lite rom for innovasjonsarbeid i offentlig sektor. På Pass og ID- kontorene jobbes det med konkrete oppgaver, og for de ansatte er det tilsynelatende

utfordrende å se hvordan arbeidsmetoder og organisering kan innoveres med så klare regler og rutiner. Respondent 3 forklarer dette gjennom følgende utsagn:

*«I det offentlige så er jo ikke innovasjon så veldig sentralt føler jeg. Også jobber vi jo med et område med veldig strenge regler, det er så firkantet. Så jeg føler ikke at politiet eller et pass-kontor i Agder, eller pass-kontor generelt, er en bedrift som er veldig skapt for innovasjon».*

Denne studien tar utgangspunkt i innovasjon som noe *nytt, nyttig eller nyttiggjort*.

Definisjonen viser til at tjenester, produkter, prosesser og kommunikasjonsformer kan være nytt eller vesentlig endret, i tillegg til å skape verdi og tilføre arbeidsplassen noe nytt (Meld.st.30 (2019-2020)). Utfordringen med et slikt synspunkt på innovasjon, og som kan være en utfordring med flere av definisjonene på innovasjon, er at nesten alt av endringer og forbedringer kan forstås som innovasjon. Når respondentene tilsynelatende har lite assosiasjoner til innovasjon, er det ikke utenkelig at svarene deres farges av dette.

De fleste respondentene opplever at tempoet i arbeidsdagen avhenger av etterspørselen. Det vil si at i de periodene hvor etterspørselen etter pass og ID-dokumenter er lav, er det mer rom for å gjøre arbeidsoppgaver som viker fra selve kundebehandlingen. I en hektisk periode, slik som nå, beskrives tempoet som meget høyt, med lite rom for pauser og andre arbeidsoppgaver. Ut ifra det varierende tempoet i arbeidshverdagen, kan det tenkes at dette har betydning for hvor mye rom det er for innovasjon og nytekning i det daglige. Innovasjon anses dermed ikke som en prioritet i en hektisk arbeidshverdag.

I situasjonsanalysen pekes det på at innovasjon gjerne vokser frem i krisetider, naturligvis fordi det kreves løsningsforslag som kan bære en virksomhet ut av en krise. Mine oppfatninger og funn viser til at de ansatte i større grad ser behovet for bedre tjenester i tiden man står i nå, særlig når det kommer til de lange ventetidene for å få timeavtale. Et av funnene viser at kommunikasjonsløsninger ut mot borgere bør forbedres. Dette begrunnes av respondentene i at informasjonen som står på politiets nettsider og telefonlinjer ikke alltid samsvarer med dagens situasjon. De ansatte opplever dermed at det brukes unødvendig mye tid på å forklare hver enkelt kunde situasjonen, tid som gjerne skulle vært brukt til effektiv kundebehandling. For å etterkomme dette mener noen av respondentene en løsning kan være å ansette noen som kun besvarer telefoner, som saksbehandler sjeldent har kapasitet til selv. I

teorien forklares det at en viktig faktor for innovasjon i offentlig sektor er å kartlegge behovet før løsningen, og dermed være innforstått med at løsninger ikke er oppfunnet enda. I dette tilfellet kan behovet sies å være kartlagt, men løsningen ikke implementert.

***Antakelse 2: «De ansatte kjenner i liten grad til hva som skjer av innovasjon både i og utenfor egen enhet»***

Respondentene føler seg trygge på å dele ideer og løsninger til medarbeidere og nærmeste leder. Noen uttrykker et behov for å kunne ha et tettere samarbeid og relasjon både mellom de ulike enhetene og med POD, i tillegg til at det er lite kunnskap om hva som er prioriteringer oppover i systemet. Flere mener ideer neppe vil nå toppledelsen, da forslag må gjennom flere ledd grunnet den vertikale linjeorganiseringen:

*«Det er ikke mye rom for nytenking. Og jeg tror kanskje ikke en idé ville nådd så veldig langt. Den ville nok bli tatt til vår nærmeste leder som jeg tror ville forsøkt å formidle den videre, men så ville den nok stanset ganske raskt» (Respondent 2).*

Respondent 4 forklarer at en mulighet for endringer er å sende løsningsforslag til PIT. Mine funn tyder på at denne muligheten er lite forankret hos de ansatte. Når det gjelder samhandling mellom Pass og ID, PIT og POD, mener respondentene at de har lite kunnskap om hva som prioriteres oppover i virksomheten. Dette fører til usikkerhet om hva som egentlig utvikles og prioriteres. På spørsmål om de ansatte visste om noen innovasjoner som har tredd frem på arbeidsplassen de siste årene, trekker de fleste frem ID-kortet. Mens noen ser på ID-kortet som en åpenbar innovasjon, er andre usikker på om det kategoriseres som en endring.

*«ID-kortet er jo en forbedring, det går jo på sikkerheten til pass- og ID-kortene. Så det er jo en åpenbar innovasjon» (Respondent 4).*

*«...det er jeg i tvil om. For jeg har jo hørt at andre land benytter seg av det samme, så jeg føler det er en trend som vi har hoppa på, så jeg vet ikke om det går under definisjonen av innovasjon, eller om det er mer enn endring» (Respondent 1).*

Ifølge Aasen & Amundsen (2011), må både inkrementelle og radikale innovasjoner ha en form for nyhetsgrad. Ut ifra mine funn er ID-kortet i sin form subjektiv ved at den er kjent for

noen, og helt ny for andre, og kan på den måten betraktes som en inkrementell innovasjon. For mange borgere har det Nasjonale ID-kortet vært en nødvendighet. For de i samfunnet som ikke kan få utstedt pass av ulike grunner, vil ID-kortet være redningen for å kunne ha et identitetsbevis. I takt med et mer digitalisert samfunn, blir det vanskeligere for de gruppene i samfunnet som mangler de riktige inngangsbillettene for å identifisere seg. En innovasjon skal resultere i noe nytt som fører til økonomisk og sosial fremgang, noe ID-kortet i sin form gjør. I så måte har staten og det offentlig bidratt med å løse en samfunnsutfordring, noe som anses å være en viktig oppgave i offentlig sektor (Meld.st.30 (2019-2020)).

## 5.2 Organisasjonsstrukturens påvirkning på innovasjon

Innledningen i oppgaven har gitt et bilde av organisasjonsstrukturen til politiet, og teorien viser til hierarkiet som prosedyre- og rutinepreget, i tillegg til å bære preg av vertikal linjeorganisering. For å kartlegge om organisasjonsstrukturen fremmer eller hemmer MDI på Pass og ID, er det hensiktsmessig å stille spørsmålet om hvordan de ansatte opplever strukturen, og om de muligheter og utfordringer som finnes.

Prop.61 (2014-2015) viser til et stort behov for omstilling i politiets virksomhet, og virksomhetsstrategien «Politiet mot 2025» underbygger dette behovet. Det er ikke usannsynlig at politiets organisasjonsmodell vil bli utfordret i årene fremover. Det skal legges til rette for mer innovasjon med høyere fokus på borgeres behov, i tillegg til at politiet er en etat som må tilpasse seg den øvrige samfunnsutviklingen. Skal politiet fremstå som et moderne og kompetent politi, med høy tillitt til innbyggerne, kan det tenkes at organisasjonsmodellen må legge til rette for mer medarbeiderdrevet innovasjon og nye arbeidsmetoder. Den største og kanskje mest utfordrende utviklingen for politiet er det som er knyttet til teknologi og digitalisering (Prop.61, 2014-2015). Om politiet skal ha et større fokus på innovasjon som en måte å løse utfordringer, er det nødvendig å se på en organisering som ikke er like preget av den vertikale linjefordelingen hvor moderne arbeidsmetoder ikke får sin plass. Dette kan sees i sammenheng med teorien der det blant annet pekes på fordeler ved å gå over til mer flate strukturer i omstruktureringer for å kunne møte behov og utfordringer (Cummings & Worley, 2015).

### ***Antakelse 3: «Organisasjonsstrukturen er hemmende for MDI på Pass og ID»***

At politiet er en hierarkisk og politisk styrt organisasjon er alle respondentene innforstått med, og samtlige mener dette er det største hinderet for å bedrive nytenkning og utvikling.

Hierarkiet fremstår som en hindring, men også som en del av kulturen i politiet. Allikevel er det flere av respondentene som mener at selve pass- og ID- enheten ikke er like preget av hierarkiet som politiet generelt. Respondent 3 mener dette er fordi man jobber som kundebehandlere, og er preget av en mer horisontal maktfordeling hvor alle ansatte har like mye innflytelse og mulighet til å utvise skjønn i kundebehandlingen:

*«... så har man selvfølgelig påvirkning med dette å være serviceytende, og å være blid og høflig med kunden. Samtidig som man i noen tilfeller må være ganske streng og direkte, fordi noen kunder kan være ganske vanskelige. Sånn sett har man jo en personlig påvirkning, men man har ikke påvirkning på selve prosessen siden vi må følge alle regler som er med tanke på hvilke krav som stilles til f.eks. hvilken ID de må ha med og hva som skal samles inn av biometri og informasjon, der har vi ingen påvirkning».*

Noen av respondentene virker også usikre på om toppledelsen egentlig ser behovet til de som jobber «på gulvet», og at en slik struktur aldri vil være optimal for å drive innovasjonsarbeid.

*«... det er veldig politisk styrt, og det er jo det som også er dumt, at det er mindre rom for gode, faglig vurderte avgjørelser da. Politikere har jo ikke alltid peiling på alt vi gjør. Ja, det er styrt fra toppen og nedover, som gjør at de som er lavest på pyramiden har mindre innflytelse. Samtidig er jo en løsning at man kan melde fra til PIT, man kan ta det med leder, og i enkeltsaker har man jo en del makt også, bruke litt skjønn. Det er flere sider av det» (Respondent 4).*

I litteraturen kommer det også frem at hierarkiet særlig kan hemme radikale innovasjoner, men at det under riktige forhold kan oppstå inkrementelle innovasjoner. Dette fordi politiske forhold kan prege innovasjonsarbeidet og legge føringer for gjennomføringsevnen. Som funnene tilsier karakteriserer de ansatte politiet som en hierarkisk organisasjon, mens selve Pass- og ID- enheten beskrives av flere som noe flatere og mer preget av horisontal struktur. Pass og ID og politiet preges dermed av ulike hierarkiske nivåer, hvor det fokuseres på daglig drift. I tillegg er arbeidsoppgavene direkte knyttet til diverse lovverk som må etterfølges. Slike retningslinjer kan gjøre det utfordrende å hente ut det innovative potensialet, da det legger føringer for medarbeideres frihet (Aasen & Amundsen, 2015).

### 5.2.1 Kjennetegn ved MDI

I avsnitt 3.4 er det forklart noen generelle kjennetegn for MDI og hvordan selve praksisen kan forstås fra tre analytiske nivåer; mikronivå, mesonivå og makronivå. De analytiske nivåene og kjennetegnene kan oppsummeres på følgende måte:

Tabell 2. Medarbeiderdrevet innovasjon fra tre analytiske nivåer. Inspirert av Aasen & Amundsen (2015).

Analytisk nivå	Kjennetegn
Mikronivå	Nære relasjoner og arbeidsprosesser, medarbeideres handlinger
Mesonivå	Organisasjonens karakteristikk, som produksjonsform, ledelse og struktur
Makronivå	Pass- og ID sin plassering i nettverk, institusjonelle forhold og markeder

Mikronivå sier noe om hvordan de ansatte handler, og hva de gjør i innovasjonsarbeidet.

Funnene mine tilsier at ingen av de ansatte er direkte innforstått med at forslag til nye ideer eller forslag til endringer kan være en form for innovasjonsarbeid.

*«Jeg sendte faktisk en beskjed til PIT, om de kunne gjøre sånn at kontroll-linja kunne se hvem i vedtakslinja som har tatt ansvar for en sak. Jeg sendte det til PIT, så fikk jeg svar fra en av sjefene i POD som bestemmer mye, som ba meg begrunne hvorfor det her var lurt, og om det egentlig er noe tjenestemessig behov for kontroll-linja til å se det her da» (Respondent 4).*

Utsagnet ovenfor er et eksempel på mikronivå, hvor en medarbeider har sett et behov i kontroll-linja, som kan forbedre flyten mellom kontroll-linja og vedtakslinja. Utsagnet viser til en konkret situasjon og hvordan vedkommende har forsøkt å bidra til en løsning. Det er også flere av respondentene som nå føler på at POD og BST er mer mottakelige for løsningsforslag enn tidligere, grunnet pass-krisen. Samtidig er det uttrykt noe frustrasjon fra både ledelsen og de ansatte at det først nå, i en krisesituasjon, blir tildelt mer økonomiske midler.

*«Vår leder har jo snakket om dette siden vi begynte at etter pandemien så blir det kaos. Mitt inntrykk er at han har gitt beskjed om dette 100 millioner ganger, også fått veldig vage svar fra POD. Så det er nå ting blir hørt, jeg vet vi har fått mer penger i budsjettet og litt sånn, så det er positivt. Så jeg tror det er mer rom for innovasjon nå som det er krise-tid da. Det er jo naturlig, det er jo i krise ting gjerne utvikler seg mer, for det er det et sterkere behov for utvikling eller andre løsninger, så det er helt naturlig egentlig. Hadde alt vært fint hadde det ikke vært et like stort behov for å endre på ting, ting som funker bra er ikke alltid vits å endre*

*på tenker jeg sjøl da» (Respondent 4).*

Dette utsagnet illustrer ønsket tiltak på et mikronivå, som trenger forankring på et mesonivå. Mesonivået forklarer organisasjonens oppbygging, produksjonsform, ledelse og struktur. Nærpolitireformen (Prop. 61) og evalueringen av den (DFØ) belyser utfordringer politiet står ovenfor. Nærpolitireformen førte til en sammenslåing av distriktene, hvor målet var å gå fra tomme lensmannskontor til et politi som er synlig i lokalsamfunnet. Ettersom pass-krisen har eskalert, har det vært oppe til diskusjon hos justisministeren om disse lokasjonene bør åpnes igjen for bedre å kunne håndtere situasjonen. På bakgrunn av dette ønsket jeg å få et innblikk fra de respondentene som har jobbet gjennom nærpolitireformen, og deres formening om den pågående diskusjonen. Åpning av de gamle lensmannskontorene mener flere av respondentene er en dårlig og lite gjennomtenkt ide. Både respondent 5 og 6 begrunner dette i kompetanse.

*«... det har økt noe enormt med alle som skal ha pass og ID i forhold til før når jeg jobbet alene, og jobbet med alt fra garantiskjema, våpen og forkynnelse og alt sånn. Det er bedre å være her i ett miljø og ha kompetanse på det man skal jobbe med, i stedet for å kunne litt om alt» (Respondent 6).*

*«Regjeringen og Senterpartiet vil jo ha tilbake passkontorene i distriktene, det skjer ikke. Det går på kompetanse. Tenk den kompetansen vi har da, det går ikke å fordele det ut i distriktene. Jeg ville aldri jobba som en person på pass og ID om jeg ikke hadde noen og prate med. Den tid er forbi. Man klarer heller ikke ha den kompetansen ved å sitte sånn alene i et distrikt og jobbe» (Respondent 5)*

Dette bevitner et sprik mellom toppledelsen og de ansatte. Selv om respondent 5 og 6 forteller at de ikke ønsker å gå tilbake slik det var før, er de enige om at politireformen i seg selv ikke har vært en stor suksess. Gjennom tidligere reformer har det også vært diskutert om Pass og ID bør ut av politiet, og flyttes til enten skatteetaten eller ut til kommunene. De ansatte mener at politiet uansett må kobles inn når det jobbes med menneskers identitet, slik at kompetansen lettere opprettholdes ved å ha det innad i politiet. Det som dog kommer til diskusjon, er om Norge leverer på den mest effektive måten.

*«Det virker som at Norge skal finne opp kruttet sjøl, i stedet for å se til andre land og hvordan de har gjort det. Norge skal liksom gå sin egen veg, jeg tror vi kunne lært av andre land og*

*hvordan de håndterer det. Politireformen generelt har jo ikke vært noe suksess i det hele tatt. Sverige sentraliserte først, også desentraliserte de, for det var ikke suksess med sentraliseringa. Men Norge ser jo ikke på dem, vi må liksom gjøre alt på vår måte» (Respondent 6).*

Makronivå forklarer organisasjonens plassering i nettverk, institusjonelle forhold, regler og prosedyrer. Utsagnet ovenfor illustrerer det som skjer på et makronivå. Gitt at respondent 6 utsagn om å se og lære av andre land kunne vært bedre forankret, kan dette være hemmende for MDI. Samtidig ser man at MDI kan skje på flere måter. Et eksempel kan være gjennom «top-down» prosesser, hvor ledelsen inviterer til aktiv deltakelse i innovasjonsarbeidet (Aasen & Amundsen, 2015). I teorien ser man MDI best oppnås ved å inkludere medarbeidere gjennom en åpen og inkluderende prosess, ved bruk av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaringer. Dette tilsvarer en «bottom-up» logikk, hvor medarbeidere har mulighet til å påvirke organiseringen av egen virksomhet. Slik som situasjonene er nå, tyder alle funn på at Pass- og ID og politiets organisasjonsstruktur er preget av en «top-down»- logikk, med lite innflytelse fra medarbeidere.

### 5.2.2 Betingelser for å lykkes med MDI

I kapittel 3.4.1 ble det presentert en rekke kriterier som i teorien er grunnleggende for at en virksomhet skal lykkes med MDI. Hvilken sektor virksomheten tilhører, organisasjonsstruktur og hvilke innovasjoner som skal bæres frem er sentralt. For å besvare forskerspørsmålet «Hva er de grunnleggende betingelsene for å lykkes med MDI i Pass- og ID- enheten?», skal det i følgende avsnitt drøftes de seks forholdene presentert i teorien.

En forutsetning for å lykkes med MDI er at arbeidet oppleves som utfordrende. I mine samtaler med respondentene kommer det frem at prosessen ved å ta imot pass-søknader er en forholdsvis enkel oppgave. Det som derimot oppleves som utfordrende er de sakene hvor det er flere påvirkende faktorer som trenger vurderinger fra flere hold. I tillegg opplever samtlige respondenter pass-krisen som krevende og en situasjon som tar mye tid. Respondent 3 trekker frem at kvaliteten ikke påvirkes til tross for at presset er høyt. En utfordring om presset vedvarer er at arbeidsoppgavene i større grad kan oppleves som utfordrende, og at det da kan gå på bekostning av kvaliteten. Selv om utfordrende arbeidsoppgaver er en forutsetning for MDI, virker det viktig å finne en balansegang mellom utfordrende arbeid og høyt arbeidspress.



Den andre forutsetninger er at medarbeidere bør ha autonomi i løsning av arbeidsoppgaver. Flere av de ansatte uttrykker stolthet og eierskap i eget arbeid, og noen av respondentene synes det er fint å kunne ha påvirkning i kundebehandlingen. Samtidig blir mye bestemt av lovverk og bestemmelser som de ansatte ikke har autonomi over. Dette har i utgangspunktet en positiv virkning for innovativ atferd, men er sjeldent alene nok, særlig når så mye er bundet til lovverk. I teorien fremgår det at autonomi i samhandling med samarbeid, støttende ledelse og utforskning er suksessfaktorer. Mine funn tilsier at de ansatte betror seg til nærmeste leder, og opplever støtte både i form av rom for feil, og at leder er mottakelig for forslag til endringer. Selv om de ansatte har autonomi i skjønnsutøvelsen, er det noen av respondentene som uttrykker det som en trygghet at de ikke har så mye påvirkning.

*«Det kan jo være litt skummelt om vi i kontroll-linja skulle tatt viktige beslutninger. Pluss at ja, det er kanskje på mange måter fint at det bygger seg oppover» (Respondent 2).*

Den tredje forutsetningen er opplevelsen av et støttende klima. Det kan være i form av støtte fra ledelsen, god relasjon til andre ansatte og gode samarbeidsvilkår oppover i linja. Mitt inntrykk er at de ansatte har en meget god relasjon seg imellom, med rom for å hjelpe hverandre og prate med hverandre. Det er også uttrykt en god relasjon mellom ledere og ansatte.

*«Folk er profesjonelle, og jeg tror alle er klar over at man selv plikter faktisk å bidra til et godt arbeidsmiljø. Så det å by litt på seg selv og small-talke er bare positivt» (Respondent 1).*

*«... vil jo si folk flest er veldig på da, til å hjelpe hverandre. Det som på en måte kan forhindre litt er jo sånn situasjonen er nå, med mye arbeidspress og mye som skjer. Det er mange ganger man har lyst til å hjelpe, men så er det faktisk ikke tid. Eller at det skjer mye på en gang, så det er ikke alltid like lett. Men jeg tror i alle fall alle på jobb er generelt på, jeg synes folk er flinke til det. Og jeg synes det er viktig selv om man har jobbet et sted lenge, at det er viktig å spørre om det er noe man lurer på. Det er bare vinn-vinn, og så er det fint for folk å føle seg litt viktig og hjelpe andre. Så det går begge veier» (Respondent 4).*

Begge utsagnene vitner om et støttende klima, men at tid kan være en knapphet i en travel periode. Selv om samtlige respondenter gir uttrykk for et støttende klima, mener de fleste at det stopper litt opp når ideer skal videre opp i systemet, og at det er vanskelig å få et faktisk

gjennomslag. Dette kan i seg selv være hemmende for MDI, da en ide må igjennom flere ledd, i tillegg til at det i politiet må ligge et tjenestemessig behov for de beslutninger som tas.

Den fjerde faktoren er at det bør fokuseres strategisk på innovasjon. Pass og ID har ingen strategiske innovasjonsprosesser, som begrunnes i liten tid. Mine inntrykk er at det også bunner i lite forståelse for hva innovasjon innebærer, og dermed vanskeligheter for å se mulighetsrom. Alle respondentene kommenterer på lovverket og at politiet er politisk styrt, som en faktor som hemmer innovasjonsarbeidet. Samtidig nevner respondent 5 og 6 at de stadig opplever endringer.

*«Det skjer stadig nye ting her synes jeg, mye endring. Det er endringer i jobben. Man ser jo bare på de siste årene hvor mye endringer det har vært på Pass og ID. Så jeg føler det har vært en stor utvikling. Tidligere jobbet jo alle egentlig med pass på stasjonen. Altså politiet skrev nødpass og sånt i helger. Det har vært en liten sånn oppfatning om at pass kan alle jobbe med, for det er så lett. Men der har det vært en utvikling, der har det vært masse endringer som har skjedd de siste årene» (Respondent 5).*

*«Ja, jeg synes jo det at pass og ID er i et stort fokus, at det er mye som skjer der. Og mange de kursene vi er på og at vi kan gå og sjekke med Nasjonalt Id-senter. Men så får man ofte litt for liten tid til det da, både å sette seg inn i det og reflektere. Så man får ikke tid til innovasjon, eller hva det måtte være» (Respondent 6).*

Her igjen understrekes tid som en knapphet, men at det har vært en utvikling de siste årene. Mitt inntrykk er at de ansatte ikke anser denne utviklingen som innovasjon, men mer som en del av samfunnsutviklingen og en følge av nærpolitireformen.

Den femte faktoren er eksterne relasjoner med hyppig kontakt. De fleste respondenter føler at det er hyppig kontakt mellom medarbeidere og de nærmeste lederne. Her trekkes det frem et torsdagsmøte som eksempel, hvor det diskuteres og tas opp ting på tvers av kontroll-linja, vedtakslinja og lederne. Allikevel er det flere av respondentene som savner en tettere relasjon til de eksterne nivåene, slik som til POD og PIT. Selv om de er tilgjengelige, opplever de ansatte det utfordrende at enkelte saker må gjennom flere ledd, i stedet for rett til de som kan løse problemet.

Det siste insentivet for å lykkes med MDI er at medarbeidere får innsikt i variasjoner i marked- og etterspørselsforhold. For at politiet og pass- og ID- enheten skal kunne drive sitt daglige virke optimalt, er det viktig at alle de ansatte har innsikt i de forhold som påvirker etterspørselen. Agder politidistrikt opplever denne våren at etterspørselen av ID-dokumenter har økt med nærmere 100% sammenlignet med et normalår. Dette skyldes reiselystne nordmenn etter pandemien, samtidig som mange ikke har fornyet passet i løpet av de to siste årene. I tillegg har krigen i Ukraina ført til råvaremangel, som gjør det ekstra utfordrende med forsyninger av materialer. Politiet har derfor innført passbegrensninger, hvor publikum kun kan søke om enten pass eller et ID-kort (Politiet, 2022). Dette fører til et unormalt høyt press, som gjør det viktig å prøve å imøtekomme behovet. Samtlige respondenter føler på at de stiller opp ved å blant annet ta på seg ekstra vakter. I tillegg trekkes det frem at deres nærmeste leder har vært god til å rekruttere nye ansatte, i tillegg til å utvide åpningstidene for å møte behovet så godt det lar seg gjøre. Alle respondentene kommenterer på at tempoet og det høye arbeidspresset er slitsomt, og i en slik situasjon nevner respondent 3 at det er ekstra viktig med samarbeid og anerkjennelse.

*«... det er jo veldig viktig at de ansatte i en bedrift føler seg sett, og føler at man er med på å skape et resultat, som gjør at man kan nyte godene av det man har bidratt med, og kanskje få anerkjennelse for det. Og det skaper jo også motivasjon for å jobbe videre og kanskje jobbe enda hardere».*

Ved at de ansatte er oppdaterte på markedssvingninger og etterspørsel er de bedre rustet til å gjennomføre arbeidsoppgavene sine. De fleste respondentene virker fornøyde med den informasjonen de får internt fra nærmeste leder, at den er jevnlig oppdatert og tydelig. En observasjon er dog at den informasjonen de ansatte får internt, og den som går ut i pressemeldinger spriker noe. De ansatte opplever det som frustrerende og tidskrevende å kommunisere situasjonene ut til publikum, i de tilfeller kundene har en annen oppfatning av realiteten.

For å oppsummere er det en kompleks oppgave å analysere meninger, holdninger og kunnskap de ansatte på Pass og ID har til innovasjon. Det er naturlig da meningsinnholdet er ukjent for nesten alle av mine respondenter. Forutsetningene for å lykkes med MDI presiseres i teorien at vil variere ut ifra situasjonen til organisasjonen. Mine funn tilsier at pass- og ID-seksjonen i Agder imøtekommer rundt halvparten av suksesskriteriene. Det er dermed ikke

sagt at akkurat disse kriteriene må være på plass for at virksomheten skal kunne bedre MDI på en god måte.

### 5.3 Tjenesteutvikling som et utfall av MDI

«Hvordan kan medarbeidere være en ressurs for tjenesteutvikling i politiet?». En sentral del av oppgaven er tjenesteutvikling, og hvordan MDI kan fordre dette. Hensikten var å få frem en diskusjon om hvilke tiltak de ansatte mener bør være på plass i en krisesituasjon, og om det finnes potensiale for å utvikle tjenester når det brenner som verst. I intervjuene ble det en gjentakende diskusjon om en 17-år gammel gutt, der han og faren hadde behov for å fornye passene sine. Da det virket umulig å få time, tok han saken i egne hender og begynte å kode en løsning som førte til en nettside kalt passvarsel.no (Kode24, 2022). På denne nettsiden kan brukere velge to lokasjoner hvor de ønsker time, så får de varsel på SMS hver gang det opprettes en ny time eller noen avbestiller. På den måten slipper man å følge med på ledige timer selv. Respondentene mener at denne tjenesten har forenklet prosessen med å få time for mange av kundene. I og med at det er en tjeneste politiet ikke tilbyr kan ikke de ansatte anbefale den til kundene, men opplevelsen er at mange borgere er fornøyde med en slik type tjeneste. Flere av respondentene mener at politiet burde være en virksomhet som utvikler denne typer tjenester, men respondent 4 kommenterer at det er en naturlig årsak til at det som oftest uteblir:

*«... politiet henger jo veldig bakpå på tekniske ting. Det er noe vi ville gjort, men hadde nok stoppet opp i systemet, sikkert ikke ressurser til det. Politiet i seg selv er jo ikke innovative nok. Man ser jo det på cyber-sikkerhet og på hacking, at de kriminelle er i forkant og kommet mye lengere enn politiet, og det er jo en svakhet. Men det har jo også noe med rollene og gjøre da, som kriminell prøver man jo å finne løsning, mens i politiet skal man liksom «jakte». Så litt annerledes innstilling da».*

Respondent 2 forklarer at publikum er positive til passvarsel-tjenesten:

*«Jeg har masse kunder som sier at de har brukt den nettsiden, fått 28 varsler om dagen om nye timer. Så har de fått time på fjerde forsøk. Det er virkelig nytenking. Helt rått faktisk».*

Alle respondentene viser medfølelse overfor borgere i denne situasjonen, og ser virkelig behovet for bedre løsninger, særlig innenfor timebestillings-systemet. Respondent 5 ønsker et bedre tilrettelagt kø-system over telefon, da mange av kundene sitter i timevis for å komme

igjennom:

*«Det er jo sånn med telefonene, folk sitter timevis i kø og kommer ikke gjennom. Vi sier jo bare at de må ringe igjen og igjen, så det er ikke rart folk blir frustrerte. Det gjelder jo mange offentlig etater da. De burde funnet på noe smartere der, en løsning på å håndtere det. Grimstad kommune har jo ansatt ett menneske for å besvare telefoner pga. flykningsstrømmen. Det burde vært gjort her også i denne krisen, en som kun hadde jobbet med det. Vi kunne ha fått inn mange som kunne ha svart på telefonene, men vi skal liksom gjøre det i tillegg til kundene, i tillegg til å svare på mail, i tillegg til å opprette saker. Det er vanskelig.*

I intervjuguiden er det utformet noen spørsmål som omhandler hvilke tanker de ansatte har om forbedringer og om de har oversikt over nye produkter/tjenester/arbeidsmåter. I følgende tabell vil jeg oppsummere funnene ut ifra fire områder som var gjennomgående i intervjuguiden; idéer, formidling av idéer, lanserte tjenester/produkter og inkrementelle innovasjoner.

Tabell 3. Tjenesteutvikling

Tjenesteutvikling	Funns
Ideer til tjenester/produkter/arbeidsmetoder	Bedre kommunikasjonsløsninger Egen ansatt til å besvare telefoner En løsning hvor kontroll-linja kan se hvem i vedtakslinja som har ansvar for en sak Se personalia til kunden i hele søknadsprosessen
Hvem formidles ideene til?	Nærmeste leder Kolleger PIT
Lanserte ideer	ID-kortet Nytt pass-design Samsøknad
Inkrementelle innovasjoner	Økt internasjonalt samarbeid Økt fokus på GDPR Oppdateringer på Passweb Nyansettelser for å møte etterspørsel Endringer i lovverk og krav Brukergruppe

Funnene viser at tjenestene pass og ID leverer er det i hovedsak politiets IKT-tjenester (PIT) som står for. Det vil si at systemene og de teknologiske hjelpemidlene de ansatte tar i bruk betjenes av PIT. Tjenesten som de ansatte leverer alene, er kundebehandlingen. I teorien behandles tjenesteinnovasjon som utfallet av en prosess. For at de ansatte skal kunne bedrive kundebehandling, er de avhengige av et samspill mellom både PIT, andre involverte og relevante aktører som gjør det mulig å levere en tjeneste (Finsrud, 2020). Dette inkluderer både POD, justisdepartementet, produsenten Thales m.fl. Utfallet av dette samspillet resulterer i det som skjer i passluken, og den servicen de ansatte yter utad. Mine funn viser at de inkrementelle innovasjonene, eller «små forbedringene», bygges på allerede eksisterende verdiforslag og i liten grad endrer den satte strukturen. I teorien vises det også at å skille inkrementelle innovasjoner og forbedringer er utfordrende. I dette tilfellet er de fleste respondentene av den oppfatning at det jobbes med forbedringer som ikke alltid er synlige, men som plutselig er implementert i det daglig virke. Med tanke på at en tilfeldig 17-åring har utviklet en tjeneste ut til borgere, er det skapt en ny tjeneste uten intern involvering (Alam & Perry, 2002), og et GD-logisk perspektiv. Om medarbeidere skal ha en sentral rolle i å danne verdiforslag, er det ikke utenkelig at det kreves en mer helhetlig og interaktiv prosess (Karlsson, 2018). Mine funn viser at de ansatte sitter på mye tanker og ideer til hvordan tjenester kan bedres, men når det er PIT og andre eksterne aktører som har gjennomslagskraft, er det utfordrende å se for seg at medarbeidere har påvirkning i både et SD-logisk og GD-logisk perspektiv.

#### 5.4 Kulturelle kjennetegn ved Pass og ID

I offentlig sektor er fokuset stort rundt kontroll og styring, som preger kulturen hos både ledere og medarbeidere. Respondentene mine føler også på dette. I denne studien brukes følgende definisjon om organisasjonskultur: «Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger» (Bang, 2013). I tillegg står det i stortingsmeldingen «en innovativ offentlig sektor» (Meldt. St.30, 2019-2020) hvordan kultur påvirker innovasjonsevnen: «Det vil være større rom for innovasjon der kulturen er preget av åpenhet, nysgjerrighet, risikohåndtering, fleksibilitet og utvikling. Der kulturen er preget av lukkethet, kontroll og tilfredshet med status quo, vil innovasjonskapiteten være lavere».

I kapittel 3.5.1 ble det presentert ni kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI: engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet. Ingen eller få virksomheter oppfyller alle ni kjennetegnene på samme tid, som heller ikke er et krav for høy innovasjonsevne. I dette avsnittet skal jeg analysere hvilke kulturelle kjennetegn som beskriver Pass og ID. Her vil det andre forskerspørsmålet besvares: «*Kan man skape en kultur for innovasjon i en travel hverdag hvor man blir målt på resultater?*». Hensikten er ikke å kartlegge selve organisasjonskulturen, men å finne et potensielt handlingsrom for MDI. Ut ifra mine funn kan Pass- og ID- enheten oppsummeres gjennom følgende kulturelle kjennetegn.

Tabell 4. Kulturelle kjennetegn

Kulturelle kjennetegn	Kulturen på pass- og ID
Engasjement	Ansatte som strekker seg langt Sterkt ønske om å bidra Overtidsjobbing Engasjerende kroppsspråk
Tillit	Tillitsfull relasjon mellom nærmeste ledere og ansatte Mindre tillit til toppledelsen
Trygghet	Takhøyde for å komme med innspill til nærmeste leder Lovverk og rutiner
Samarbeidsorientering	Godt samarbeid medarbeidere mellom og nærmeste ledelse Samarbeid på tvers av forvaltningen
Stolthet	Eierskap i egen arbeidsplass Mangfold i kollegiale
Toleranse	Feil er en viktig del av læring
Utviklingsorientering	Ansatte og ledere med høy kompetanse
Autonomi	Autonomi i skjønnsutøvelsen Lite autonomi på arbeidsoppgavene
Åpenhet	Åpenhet for innspill ved mindre viktige beslutninger

#### *Antakelse 4: «Organisasjonskulturen i Pass og ID er godt tilrettelagt for MDI»*

Samtlige respondenter kan melde om en organisasjonskultur hvor det er rom for å hjelpe hverandre, rom for å feile og en god ytringskultur. Flere uttrykker stolthet over arbeidsplassen sin, med en støttende ledelse og et godt sosialt fellesskap. Alle respondentene mener de strekker seg så langt det lar seg gjøre, og uttrykker nærmest bekymring over utmattelse og sykemeldinger da alle ønsker å bidra i en meget hektisk periode:

*«Til tross for situasjonen nå så mener jeg at vi gjør det vi kan og at vi strekker oss ekstra langt, og kanskje litt for langt innimellom» (Respondent 2).*

*«Innenfor det som er mulig står jo alle på noe helt vanvittig, og det jeg tror er litt skummelt med det er om det fortsetter i lengden. Da tror jeg det blir flere sykemeldinger. Det er jo allerede noen, så det er en sånn rovdrift på ansatte» (Respondent 4).*

En god kultur er et grunnleggende prinsipp for MDI. Samtidig ser man i teorien at en for sterk kultur også kan være hemmende for medarbeiderdrevet innovasjon. Ut ifra funnene mine vitner det om en sterk kultur på pass-kontorene, men også en god ytringskultur som gjør at de ansatte ikke er redd for å si ifra. Respondent 1 forklarer det som kan tolkes som en sunn og sterk ytringskultur.

*«Jeg synes det er god ytringskultur, foreløpig, jeg har i alle fall ikke opplevd noe annet. Jeg synes det er en veldig åpen og god kultur for å prate sammen og ta opp problemer på arbeidsplassen».*

Som Schein (2010) forklarer kan det være utfordrende å avdekke kulturelle artefakter i en virksomhet, da det bunner i holdninger og verdier. Det har vært utfordrende å avklare engasjementet hos de ansatte, da situasjonen på Pass og ID endret seg raskt gjennom våren. Intervjuene har foregått i ulike faser av pass-krisen, som gjør at opplevelsen av den spriker noe ut ifra når respondentene ble intervjuet. Samtidig kunne jeg gjennom egne observasjoner avdekke engasjementet noe nærmere, hvor funnene mine tilsier at kulturen på enheten er såpass god at alle gjør det lille ekstra og litt til. En annen observasjon er at pass-krisen begynner å tære på mange av de ansatte, noe som kan tenkes å svekke engasjementet på sikt.



Tillitsfulle relasjoner er viktig for å skape innovasjon. Mine funn tilsier stor takhøyde for å si ifra eller ta en prat med nærmeste leder. Hos de ansatte i kontroll-linja er tilliten noe svakere opp i systemet, eksempelvis til POD eller PIT. Dette begrunnes i en litt uoversiktlig struktur, og at det er utfordrende å vite hvem som egentlig har utøvende makt oppover i rekkene. Et eksempel er respondent 4 som kunne fortelle om en sak han selv sendte til noen i Kripos for en vurdering. Tilbakemeldingen var at den type sak måtte gå i linja.

*«Så det er litt på trynet. Det er vanskelig å forstå hvorfor noen saker må gjennom flere ledd. Ja, det er fint at flere øyne ser på en sak, men akkurat sånne ting blir litt uheldig og tar unødvendig tid for lederne, som gjør at de ikke får tid til å sette seg inn i andre saker. Så det er jo et eksempel på at det hierarkiet ikke alltid er så bra».*

Johannesen (2013) forklarer at om man hele tiden må veie sine handlinger opp mot hvorvidt de er riktige eller feil, vil det påvirke kulturen innad i virksomheten. Tatt dette eksempelet i betraktning kan det tenkes at de ansatte i større grad kvier seg for å ta opp saker om de alltid vurderes som riktig eller galt, og at tillitsrelasjonen mellom toppledelsen og medarbeiderne derfor svekkes.

Selv om de ansatte kan utøve skjønn i kundebehandlingen, er det flere av respondentene som kjenner på en trygghet i lovverket og de rutinene som praktiseres. Når det kommer inn kunder som av en eller annen grunn må igjennom vurderinger, uttrykker respondentene at det er godt å ha loven i ryggen. Flere av respondentene mener også at det for det meste går fint å følge de føringene som kommer fra POD, at det gjør det enklere å ikke ta alt personlig om noen uttrykker misnøye. De ansatte føler seg derfor trygge når de kommer på jobb, både på grunn av nærheten til politiet og til hverandre. I tillegg til tryggheten overfor hverandre virker de fleste fornøyde med relasjonen og samarbeidet til de nærmeste lederne og den øvrige forvaltningen, selv om man ikke alltid har så mye med hverandre å gjøre. Dette sikrer kvaliteten til arbeidsoppgavene, og gjør at de ansatte har lyst til å yte det lille ekstra, både overfor kunden, men også for hverandre og ledelsen.

*«Jeg føler at vi kan si ifra om det er noe som gnager. Det er jo viktig. Jeg synes det har endret seg. Og at lederne også er trygg på oss» (Respondent 6).*

For å lykkes med MDI trekkes stolthet ovenfor arbeidsplassen frem som en suksessfaktor, og alle intervjupersonene uttrykker stolthet i egen arbeidsplass.

*«Ja, vi er jo kjendiser. Det er jo oss det handler om i avisa, oss som jobber på pass. Det er jo så vittig for når jeg er i selskaper har alle noe å kommentere når det kommer til pass. Men man er jo stolt av jobben og det man driver med da, selv om man får mye klager. Veldig mye klager, men det går ikke på oss, men på systemet» (Respondent 5).*

Når presset er høyt og det er flere kunder enn normalt, kan det tenkes at toleransen for hverandre og ut til kundene er ekstra skjør. Med et så høyt arbeidspress er det lettere å utøve feil, da man blir fortere sliten og ukonsentrert. Alle respondentene har trukket frem at det er stor takhøyde for å gjøre feil, men innenfor rimelighetens grenser. For at feil skal kunne håndteres på en god måte, bør det være rom for å gjøre feil og komme med forslag til løsninger.

*«Jeg føler jo at våre nærmeste sjefer har sagt at vi skal feile, og at det viktigste er at vi sier ifra og at vi prøver å løse det sammen. Og som regel kan jo alle feil løses på et vis. Det er jo også gjort mange tiltak for å sikre at vi ikke skal feile, for eksempel ved at vi stiller spørsmål og spør hverandre før vi fatter en beslutning. Men om det fattes feil beslutning finnes det løsning på det, og gjennom samarbeid, mail og prat så har jeg i alle fall ikke opplevd så langt at ting ikke kan løses» (Respondent 2).*

Ved at det skapes et rom for løsningsforslag, kan det forenkle fokuset på utvikling. Når ansatte og ledere tar eierskap til løsninger, og faktisk tar ansvar for å implementere de i praksis, er man på god veg for å legge til rette for MDI. Det krever en viss form for autonomi i løsningsforslagene som er utfordrende, med klare regler og rutiner som må etterfølges. Igjen påpekes det her at autonomien kommer i form av skjønnsutøvelse i kundebehandling. Arbeidsoppgavene er allerede satt og såpass konkrete at det gjør det vanskelig å ha innflytelse. Allikevel kommer det til uttrykk fra både respondent 2 og 3 at ansvarsfordelingen kunne ha vært annerledes.

*«... på en måte burde det kanskje vært mer rom for forskjellsbehandling av arbeidstakere, om det er noen som har mer behov for oppfølging enn andre».*

*«Ja, jeg tror at den enheten vi jobber i hadde hatt godt av en mer sånn, ikke nødvendigvis mer hierarkisk, men hvor det er flere som på en måte er på nivå to da. Hvor det er flere man kan*

*snakke med og rapportere til, som har mer ansvar for de ansatte. Hvordan det skulle blitt gjort i praksis det vet jeg ikke, men at man kanskje kunne delegert lederansvar til en 2. eller 3. person. For å gjøre det litt lettere for de ansatte og lederen selv».*

“High-involvement innovation” forklares i teorien som en filosofi hvor bred medarbeiderinvolvering er kjernen for et godt innovasjonsarbeid. Om man legger til grunn for at Pass- og ID-enheten ligger på nivået som omhandler «naturlig MDI», vil en bedre tilrettelagt ansvarsfordeling føre til at man kan systematisere innovasjonsarbeidet og til slutt ende opp med en kultur hvor alle er aktivt involvert i innovasjon og læring (Aasen & Amundsen, 2015; Tidd & Bessant, 2009). Selv med delegering av ansvar og bred involvering, kreves det at toppledelsen legger til rette og prioriterer innovasjon. Dermed vil åpenhet for idéer og utprøvinger i tillegg til åpenhet rundt informasjonsdeling og innsyn være viktig om man skal lykkes med MDI. Alle de foregående funnene vitner om en åpen virksomhet, men med tydelige begrensninger i forhold til utvikling. I så måte kan man si at det er åpenhet for å komme med løsninger til mindre viktige beslutninger, mens de store beslutningene må gjennom flere ledd og krever lite autonomi fra de ansatte.

Selv om Pass og ID har flere av de kulturelle forholdene lagt til rette, viser det seg at tid er en knapphet og en hindring for innovasjonsarbeidet. I tillegg har politiet en relativt satt kultur, som kan være vanskelig å bryte ut av. Johannesen (2013) peker på at politikulturen er drevet av menneskers handlinger som kan være knyttet til identitet, makt, moral-etikk og kommunikasjon. Som funnene tilsier, mener flere av respondentene at forholdet mellom toppledelsen og de som jobber på gulvet er utfordrende å få grep rundt. Når politiets organisering tradisjonelt sett består av en linjeorganisering hvor beslutninger må gjennom flere ledd før det vedtas, ligger det en form for maktbalanse fra toppen og ned. Min oppfatning er at det vil være utfordrende å endre den kulturen som politiet er gjennomsyret av, og at det dermed vil bli utfordrende å skape en kultur for innovasjon (Schein, 2010). Det Pass- og ID- enheten dog kan dra fordel av, er å opprettholde engasjement, tryggheten, samarbeidsorienteringen og toleransen.

## 6.0 Avslutning og konklusjon

Offentlig sektor og politiet står overfor en rekke utfordringer og er forventet å effektivisere og digitalisere flere av sine tjenester. Norges forskningsråd spår at det i fremtiden vil være behov for et taktskifte og at krevende omstillinger vil kreve innovasjon. I tillegg er politiet en virksomhet preget av hierarki, og Pass- og ID- enheten består av medarbeidere i tett kontakt med publikum. Hvordan offentlig sektor skal innovere og effektivisere sine tjenester er det forsket relativt lite på. Dette la grunnlaget for den overordnede problemstillingen denne studien skal besvare: «Hvordan kan medarbeidere benyttes som en ressurs for tjenesteutvikling i politiet? Case Pass og ID».

For å besvare problemstillingen er det utarbeidet et rammeverk basert på fire hovedtemaer i teorigjennomgangen som tok for seg temaene «Medarbeiderdrevet innovasjon», «organisasjonsstruktur», «tjenesteutvikling» og «organisasjonskultur», illustrert i figur 5. I rammeverket er det forklart at man skal kunne lese teoriene med en tanke om at alt henger sammen, og at alle fenomenene kan påvirke hverandre. I teorien er det i tillegg til det som presenteres i rammeverket gjort rede for innovasjon i offentlig sektor, der det forklares at fornyelse av offentlig sektor bør skje gjennom innovasjon, som tilsier en del tilrettelegging.

Gjennom foregående kapittel har jeg henvist til hvordan innovasjon oppfattes av medarbeiderne på Pass og ID, og om innovasjon er et fokus på arbeidsplassen. Ingen av funnene tilsier at det finnes organisert innovasjon på arbeidsplassen, men ID-kortet er i stor grad nevnt som en forbedring for rettsikkerheten. Kontinuerlige, små endringer som innhenting av nye, unge medarbeidere og økonomiske midler fra POD nevnes som viktige faktorer for nytekning. Min oppfatning er at respondentene har en formening om innovasjonsbegrepet, men ikke av selve meningsinnholdet. Utover at medarbeidere kan komme med løsningsforslag til PIT eller nærmeste leder, fant jeg ingen konkrete systemer for å ivareta gode forslag som kan dokumentere innovasjoner. Dersom medarbeidere kommer med ønsker til forbedring, er det usikkert hva som skjer videre med forslaget foruten sikkerheten om at nærmeste leder tar det med seg videre. Flere av de små forbedringene eller inkrementelle innovasjonene, oppleves som tilfeldige eller noe som er styrt fra toppledelsen.

Temaer som har vist seg å være hindringer for MDI er blant annet den underliggende strukturen, manglende tillitt til toppledelsen og tid. Dette representerer hull i det innovasjonsteorien betegner som grunnleggende betingelser for medarbeiderdrevet

innovasjon. Det jeg mener kan bidra til å fremme MDI og som Pass- og ID- enheten i Agder er i besittelse av, er en god organisasjonskultur og kompetanse.

I intervjuprosessen ønsket jeg å kartlegge hva som skal til for å øke graden av medarbeiderdrevet innovasjon i Pass- og ID- enheten, særlig sett i lys av pass-krisen. Etter en analyse av funnene fra intervjuene er det noen områder jeg mener utpeker seg ekstra: organisering, kultur og kompetanse. I tabellen nedenfor følger en oppsummering av noen hovedpunkter på de respektive områdene.

*Tabell 5. Områder som bør styrkes*

Organisering	Kultur	Kompetanse
Flere å rapportere til	Rom for feil	Tverrfaglighet
Høyere grad av involvering av ansatte	Lærings- og ytringskultur	Sammenheng i jus, teknologi, politi fag og service
En mer oversiktlig struktur	Kommunikasjon mellom ledere og ansatte	Flere medarbeidere med overordnet ansvar
Rom og økonomiske midler til innovasjonsarbeid	Utnytte ansattes erfaring og kompetanse	Større beslutningsevne i kontroll-linje
En felles prosess for samarbeid om ideer	Mangfold Tåle usikkerhet	Ledere med teknologi-kompetanse og innsikt i innovasjon

Disse funnene speiler potensielle årsaker til at medarbeiderdrevet innovasjon er utfordrende å prioritere. Å legge til rette for et større fokus på disse områdene kan allikevel sies å være avgjørende for å øke innovasjonsevnen, og kan direkte kobles til strategien «Politiet mot 2025» og temaet «et moderne og kompetent politi». Dette samsvarer også med den teoretiske forankringen til Kesting og Ulhøy (2010), som fremhever involvering, god relasjon mellom ledere og ansatte, og rom for feiling som sentrale drivere for MDI.

Kulturen er kanskje den viktigste drivere for MDI, men også den mest utfordrende. Mange av de ansatte i politiet forventet å løse akutte situasjoner i tett kontakt med borgere. Å ha rom for å finne løsninger i ulike situasjoner ser ut til å være godt innarbeidet i politiet, men er nok lite knyttet til innovasjonsbegrepet. For eksempel kan tjenesteutvikling sprike fra det faktiske

politiarbeidet og det Pass og ID jobber med, og det kan være vanskelig å skape en kultur for samarbeid om innovative løsninger sådan. Allikevel, kan Pass- og ID ha et utgangspunkt for en kultur som er tilrettelagt for MDI ved å opprettholde og jobbe med noen av særtrekkene.

For å tilrettelegge for medarbeiderdrevet innovasjon viser funnene at det kreves kompetanse. Siden det i hovedsak er PIT som står for tjenesteutviklingen i politiet, er det naturlig å tenke at det er der kompetansen ligger. Innovasjon, digitalisering og teknologisk utvikling kan dog ikke være PIT sitt ansvar alene. Funnene mine tilsier at et økt fokus på tverrfaglighet, der ledergrupper har mer kompetanse rundt hva som kreves for tjenesteutvikling kan være en fordel. Når ledelsen ikke har nok kompetanse om eksempelvis digitalisering, er det utfordrende for medarbeidere å komme med forslag til innovative løsninger. Skal politiet oppnå sine strategiske mål, er det viktig at de ansatte vet hva innovasjon er og hvorfor deres kompetanse er viktig for virksomheten. Det er også viktig at medarbeiderne har kjennskap til hvordan de kan få frem sine innovative ideer og hva som er prioriteringer hos toppledelsen.

Organisasjonsteorien viser til at en byråkratisk eller hierarkisk struktur pålegger utfordringer for å inkludere medarbeidere i innovasjonsarbeid. Politiet er en hierarkisk organisasjon, noe som kan føre til at strukturen kan utfordre det innovative potensiale og legge føringer for de ansattes handlefrihet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Selv om de ansatte opplever organisasjonsstrukturen på Pass og ID som noe flatere enn politiet selv, er det ingen tvil om at det ligger føringer i form av lovverk, faste rutiner og retningslinjer som begrenser handlefriheten i den praktiske utførelsen av arbeidsoppgavene. I denne studien beskrives MDI som innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som bæres frem gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskaper og erfaringer, noe som vil styrke pass og ID sin helhetlige innovasjonsevne (Nordisk ministerråd, 2013, s. 12). Når det tilsynelatende mangler tillitt fra gulvet og opp til toppledelsen, ligger det ikke til rette for at medarbeidere involveres. Politiet som hierarkisk organisasjon er tilrettelagt for å dele informasjon opp og ned i linjefordelingen, noe som kan gjøre at toppledelsen ikke deler informasjon nedover før den er ferdig behandlet av overordnet nivå. I et innovasjonsperspektiv hvor medarbeidere ofte står nært på problemet, vil en hierarkisk tilnærming være lite hensiktsmessig for organisasjonens evne til å fremme innovasjoner.

Det teoretiske rammeverket viser at alle driverne for MDI påvirker hverandre. Gjennom analysen er det tydelig at MDI ikke fremmes av verken kultur, struktur eller tjenesteutvikling alene. For at Pass og ID på best mulig måte skal dra fordel av de faktorer som MDI bygges på, er en kombinasjon og samhandling av disse fordelaktig. For at tjenesteutvikling skal skje er det viktig at strukturen er lagt til rette for de arbeidsmetoder som kreves, samtidig som kulturen er sterk nok til at løsningsforslag kan nå igjennom.

I fremtiden hadde det vært spennende å se på flere perspektiver for hvordan MDI kan bidra til tjenesteutvikling i politiet. Deriblant brukergrupper som involverer ledere på flere nivå, inkludert toppledelsen og PIT. De ansatte på Pass og ID jobber i hovedsak med saksbehandling og konkrete arbeidsoppgaver, noe som gjør det utfordrende å bruke av sin tid på innovasjonsarbeid. Spesielt utfordrende er det å ha ansatte med kompetanse knyttet til teknologiske løsninger som kan føre til tjenesteinnovasjon. Det ville derfor vært interessant å studere hvordan toppledelsen i offentlig styrte virksomheter forholder seg til samme problematikk. Forståelsen av innovasjon fokuserer ofte på et sluttprodukt fremfor innovasjonsprosesser (Abelsen et al., 2013). Selv om innovasjon ofte skjer gjennom systematiske prosesser, er ikke det et hovedfokus i denne oppgaven. I utgangspunktet mener jeg det virker lite realistisk at en etat som preges av mye regelverk og rutiner skal forholde seg til enda flere mål gjennom strategiske prosesser. Et forslag til videre forskning er derfor å bygge videre på Felin & Zenger (2014) sin teori om åpne innovasjonsprosesser, hvor det kan kartlegges om strategiske innovasjonsprosesser er noe som politiet og Pass- og ID- enheten i realiteten kunne implementert i sine virksomhetsstrategier.

Denne masteroppgaven har studert en virksomhet hvor en del informasjon av sikkerhetsmessige hensyn er taushetsbelagt. Dette har jeg som forsker måtte overholde, og det er noe som begrenser studien. Det kan derfor finnes arenaer og betingelser som ikke er avdekket i denne studien som kan ha bidratt til MDI.

## 7.0 Litteraturliste

- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Abselsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen, S. E. (2013). Innledning: Innovasjon som interaktiv prosess. I B. Abselsen, A. Isaksen & S.E. Jakobsen. (Red.). *Innovasjon- organisasjon, region og politikk* (s.17-39). Oslo: Cappelen Damm.
- Alam, I. & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *The Journal of Services Marketing*, 16(6), 515–534.  
<https://doi.org/10.1108/08876040210443391>
- Amble, N., Amundsen, O., & Rismark, M. (2020). *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening* (50), 326-336.  
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Chandler, J., D. & Lusch, R., F. (2015). Service systems: A broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Vol.18(1)*, 6-22. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>



- Colbjørnsen, T. (2003). *Flexibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change*. (10<sup>th</sup>.ed.) Australia: Cengage Learning.
- de Jong, J.P.J., Bruins, A., Dolfsma, W. & Meijaard, J. (2003). Innovation in service firms explored: what, how and why? *EIM Business & Policy research*.  
[https://www.researchgate.net/publication/200167211\\_Innovation\\_in\\_Service\\_Firms\\_Explored\\_What\\_How\\_and\\_Why](https://www.researchgate.net/publication/200167211_Innovation_in_Service_Firms_Explored_What_How_and_Why)
- Direktoratet for forvaltning og økonomi (2021). *Evaluering av nærpolitireformen* (DFØ-rapport 2021:1). <https://dfo.no/rapporter/evaluering-av-naerpolitireformen-statusrapport-2020>
- Easingwood, C. J. (1986). New product development for service companies. *The Journal of Product Innovation Management*, 3(4), 264-275. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(86\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0737-6782(86)90005-6)
- Felin, T. & Zenger, T. R. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research policy*, 43(5), 914-925.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.09.006>
- Findsrud, R. (2020). An Agile Approach to Service Innovation: Creating Valuable Service Innovation with Agile Resource Integration. *Journal of Creating Value*, 6(2), 190-207.  
<https://doi.org/10.1177/2394964320961886>
- Fivesdal, E., & Sterri, A.B. (2022, 26.01). *Max Weber og det rasjonelle byråkrati*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/byr%C3%A5krati>
- Fløtten, T., & Jordfald, B. (2019). *Den norske modellen: en supermodell?*  
[https://supermodellen.no/wp-content/uploads/2019/11/HM49419-Den-norske-modellen-en-supermodell\\_TIL\\_NETT.pdf](https://supermodellen.no/wp-content/uploads/2019/11/HM49419-Den-norske-modellen-en-supermodell_TIL_NETT.pdf)

- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4-5), 537-556. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(97\)00030-9](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(97)00030-9)
- Gisle, J. (2021, 08.03). *Norges Arbeidsgiverforening*.  
[https://snl.no/Norsk\\_Arbeidsgiverforening](https://snl.no/Norsk_Arbeidsgiverforening)
- Gripsrud, G. (2006). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter: Oppgavesamling*. Høyskoleforlaget.
- Gustafsson, A., Högström, C., Radnor, Z., Friman, M., Heinonen, K., Jaakkola, E. & Mele, C. (2016). Developing service research- paving the way to transdisciplinary research. *Journal of Service Management*, 27(1), 9-20. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2015-0098>
- Gustafsson, A., Snyder, H. & Witell, L. (2020). Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward. *Journal of service research*: 23(2), 111-115.  
<https://doi.org/10.1177/1094670520908929>
- Honningsøy (2022, 29.03). *Alvorlige problemer med produksjon av pass og ID-kort*. NRK.  
<https://www.nrk.no/norge/alvorlige-problemer-med-produksjon-av-pass-og-id-kort-1.15913220>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Arbeidsbok og Casesamling til hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.). Abstrakt forlag AS.

- Johannesen, S. O. (2013). *Politikkultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika.
- Johnsen, H.C.G., & Pålshaugen, Ø. (2013). *Hva er innovasjon?: perspektiver i norsk innovasjonsforskning: B. 2: Organisasjon og medvirkning - en norsk modell?: Vol. B. 2* (p. 343). (2013). Høyskoleforlaget.
- Justis- og beredskapsdepartementet (2020, 02). *Områdegjennomgang av styringen av politi- og lensmannsetaten*. Boston Consulting Group.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5b7b53b0faf541368a5d1f6c9cbb374b/sluttrapport-og-styring-av-politi-og-lensmanssetaten.pdf>
- Karlsson, J. (2018). Frontline employees' role in service innovation and value creation. In *Employee-driven and Customer-oriented Service Innovation*. Karlstad University Studies.
- Kesting, P., & Ulhøi, P., J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84.  
<https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Kode24. (2022). *Ole Halvor (17) varsler deg om ledige passtimer på SMS*.  
<https://www.kode24.no/artikkel/ole-halvor-17-varsler-deg-om-ledige-passtimer-pa-sms-folk-takker-meg/75718858>
- Kommunalsektoren (2018, 13.11). *Innovasjonstyper i offentlig sektor*. Kommunalsektoren.  
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-for-kommunal-sektor/kommunesektoren-er-innovativ/>
- Lusch, R., F. & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A Service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-176.  
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07>

Mansury, M. A. & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1), 52-62.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.06.002>

Meld.St.7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/?ch=1>

Meld. St. 29 (2016-2017). *Perspektivmeldingen 2017*. Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/?ch=1>

Meldt. St.30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

Nordisk ministerråd (2013). *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon*. (NA2013:911). København: Nordisk ministerråd.

Norges forskningsråd (2018). *Innovasjon i offentlig sektor; forskningsrådets strategi 2018-2023*. <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1254032549913.pdf>

Nærings- og handelsdepartementet. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. [Brosjyre]. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf?id=2291738](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738)

Ordanini, A. & Parasuraman, A. (2011). Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research : JSR*, 14(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/1094670510385332>

Politiet (2022, 28.01). *Politiets innbyggerundersøkelse*. Kantar Public. <https://www.politiet.no/aktuelt-tall-og-fakta/tall-og-fakta/innbyggerundersokelsen/>

- Politiet (2021). *Organisering og ledelse- Agder politidistrikt*.  
<https://www.politiet.no/om/organisasjonen/politidistrikter/agder/om-agder/om-politidistriktet/>
- Politiet (2021, 03). *Politiets årsrapport 2020*. <https://www.politiet.no/om/strategier-og-planer/arsrapporter/>
- Politidirektoratet (2018, 08). *Politiet mot 2025*. <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/politiet-mot-2025---politiets-virksomhetsstrategi.pdf>
- Prop. 61 LS (2014-2015). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen- nærpoltireformen)*. Justis- og beredskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/>
- Price, O. M., Boud, D., & Scheeres, H. (2012). Creating work: Employee-driven innovation through work practice reconstruction *Employee-Driven Innovation* (s. 77-91): Springer.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. (4.rev.utg.). Universitetsforlaget.
- Roper, & Love, J. H. (2018). Knowledge context, learning and innovation: an integrating framework. *Industry and Innovation*, 25(4), 339–364  
<https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1414744>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4<sup>th</sup> ed., vol.2). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shah, K. U. (2011). Organizational Transformation through Employee Driven Innovation: *The Ontario Public Service Ideas and Innovation Programme*. [Case study]. 15.

- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P. & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.009>
- Staff, A. (2015, 23.06). *Bias*. Forskningsetikk. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/uavhengighet/bias/>
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forl.
- Winqvist, B. (2021, 05. 08). *Nye Id-kort gjør livet lettere for rusavhengige*. <https://www.vl.no/nyheter/2021/08/05/nye-id-kort-gjor-livet-lettere-for-rusavhengige/>
- Yin, R. K. (2013). *Case study research and applications: Design and methods*. (6.utg). SAGE publications.
- Ørstavik, F. (2019, 20.09). *Joseph Schumpeter*. Store Norske Leksikon. [https://snl.no/Joseph\\_Schumpeter](https://snl.no/Joseph_Schumpeter)
- Åkesson, M., Skålén, P., Edvardsson, B., & Stålhammar, A. (2016). Value proposition test-driving for service innovation: How frontline employees innovate value propositions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 338–362. <https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2014-0242>