

Endringsledelse i fragmenterte offentlige organisasjoner

En studie av endringsledelse i Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon

Nicoline Bjerger Schie og Oda Egerdal Selsaas



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Dato: 15.08.2016

Endringsledelse i fragmenterte offentlige organisasjoner

En studie av endringsledelse i Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon

© Nicoline Bjerger Schie og Oda Egerdal Selsaas

2016

Endringsledelse i fragmenterte offentlige organisasjoner

Nicoline Bjerger Schie og Oda Egerdal Selsaas

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie av to endringsprosesser i Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS). Det tas utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvilken rolle spiller ledelse ved endring av fragmenterte organisasjoner?* Masteroppgaven forsøker å belyse begrepet ”fragmentert” i et ledelsesperspektiv, og fokuserer på endringsprosesser i fragmenterte, offentlige organisasjoner. Oppgaven ser på hvordan endringer kan ledes i en offentlig organisasjon og belyser kompleksiteten i lederrollen når en organisasjon har fragmenterende trekk. Oppgaven betrakter ledelsens valg av strategier i endringsarbeidet gjennom bl.a. Jacobsens (2012) teorier om toppstyrt og bunnstyrt ledelse. Den ser videre på de ansattes opplevelser av endringsprosessene og hvordan disse har blitt ledet.

Organisasjonen som studeres kjennetegnes av at de sammenslåtte enhetene er fysisk adskilt ved at de ansatte sitter i forskjellige kontorbygg. Et annet moment er at enhetene innad i organisasjonen kjennetegnes av andre former for avstand, blant annet en mental avstand, som vil si en følelse av avstand og en mangel på tilhørighet internt i organisasjonen. Det er også flere interne uenigheter knyttet til de pågående endringsprosessene. Summen av dette danner grunnlaget for beskrivelsen ”fragmentert”. Det er flere måter en organisasjon kan fremstå som fragmentert på, og dimensjonene som denne studien lanserer; avstand og uenigheter – er ikke nødvendigvis de samme dimensjonene som preger andre fragmenterte organisasjoner.

Studien har kommet frem til følgende hovedfunn:

1. Det er krevende å lede endringsprosesser i fragmenterte organisasjoner

Det viktigste funnet ser ut til å være at fragmenterte organisasjoner har trekk som blir viktige momenter å ta hensyn til når man skal lede endringer. Særlig fysisk og mental avstand bidrar til at endring blir en krevende oppgave for ledelsen. Det er en generell oppfatning fra begge studiens case at ansatte med størst nærhet til ledelsen gjennomgående er mer fornøyde. Også konflikter og uenigheter gjør lederoppgaven mer krevende, da uenigheter kan forsinke eller ødelegge gjennomføringen av en endring. Fragmenteringen ser også ut til å bidra til at ledere på ulike nivåer ikke alltid er samstemte og at ledere på lavere nivåer kan bli usikre på hvilken informasjon de skal gi videre til sine ansatte.

2. Det er ikke alltid behov for involvering i endringsprosesser. God informasjon kan i visse tilfeller være tilstrekkelig.

Det ser, i følge denne studien, ut som det ikke *alltid* er behov for involvering av ansatte i endringsprosesser – men at det for noen er tilstrekkelig med god informasjon. Dette ser ut til å gjelde spesielt dersom en endring ikke er veldig kontroversiell. Funnene våre peker også på at *opplevelsen* av involvering er minst like viktig som reell involvering. Oppgaven viser eksempler på situasjoner der ledelsen har forsøkt å involvere de ansatte, samtidig som enkelte informanter sier at de er uenige og føler seg overkjørte. I mer kontroversielle endringer tyder studien derfor på at involvering bør skje tidlig, helst før beslutninger fattes. Det ser ut til å ha liten betydning for de ansattes opplevelse at ledelsen gjør et forsøk på å involvere dem på et senere stadium av prosessen.

3. Offentlig sektor: på vei mot en mer fragmentert virkelighet

Et siste hovedfunn er at terrorangrepet 22.juli 2011 ser ut til å ha bidratt til en fragmentering av deler av statsforvaltningen, ved at DSS og flere departementer ble fysisk adskilt. New Public Management har også satt sine spor på offentlig sektor generelt, og dermed bidratt til en mer fragmentert statsforvaltning. Denne studien kan tyde på at det, som et resultat av 22.juli og reformene i offentlig sektor, har blitt vanskeligere å drive endringsprosesser i offentlige organisasjoner. Funnet antas å være særlig gjeldende for deler av departementsfellesskapet og tilhørende organisasjoner som DSS.

Nøkkelbegreper: *Endringsledelse, fragmentering, offentlige organisasjoner, involvering,*

Forord

Denne oppgaven representerer et høydepunkt og en avslutning på fem års høyere utdanning. Endelig har dagen kommet! Prosessen har vært preget av at vi begge har tatt andre fag og jobbet mye ved siden av studiene. Vi er stolte av oppgaven vi nå leverer fra oss og er klare for en ny epoke i livet med den lærdom og innsikt vi har ervervet oss.

Først ønsker vi å takke vår veileder Eric Breit. Takk for gode innspill og diskusjoner underveis i prosessen. Du har hjulpet oss på riktig spor når vi har vært forvirrede og frustrerte. Vi har satt pris på at tilbakemeldingene dine har vært solide og at du har stilt store krav til oss.

Vi må også takke våre kontaktpersoner i Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS). Takk for at dere har åpnet dørene til organisasjonen og dermed gjort det mulig for oss å gjennomføre prosjektet. Sist, men ikke minst, tusen takk til alle informanter. Uten dere hadde ikke denne studien blitt realisert. Dere har gitt oss et unikt innblikk i organisasjonen, gjennom å dele deres opplevelser og synspunkter. Det setter vi utrolig stor pris på.

Vi håper DSS vil ha nytte av casestudiene og de resultatene vi har kommet fram til. Vi ønsker dere alt godt for videre utvikling av organisasjonen og tjenesteytingen.

Oslo, 15.august 2016

Nicoline Bjerger Schie & Oda Egerdal Selsaas

INNHOLDSFORTEGNELSE

1 INNLEDNING.....	1
1.1 STUDIENS RELEVANS	2
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	3
1.3 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	4
2 TEORIKAPITTEL	5
2.1 HVA ER FRAGMENTERTE ORGANISASJONER?	5
2.1.1 AVSTAND.....	7
2.1.2 UENIGHETER.....	10
2.2 OFFENTLIG SEKTOR: EN NØDVENDIG PRESISERING?.....	11
2.3 ORGANISASJONSENDRINGER	13
2.4 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER	15
2.4.1 LEDELSESSTRATEGIER I FRAGMENTERTE ORGANISASJONER.....	15
2.4.2 MELLOMLEDEREN: EN UNDERVURDERT POSISJON I ENDRINGSPROSESSER?	20
2.5 OPPSUMMERING.....	20
3 BESKRIVELSE AV FELT OG BAKGRUNN	22
3.1 HVA GJØR DEPARTEMENTENES SIKKERHETS – OG SERVICEORGANISASJON (DSS)?.....	22
3.2 ORGANISERING AV DSS.....	22
3.3 DSS SOM EN FRAGMENTERT ORGANISASJON	24
3.4 ENDRINGSPROSESSER I DSS	25
3.4.1 AVDELINGSSAMMENSLÅINGEN.....	26
3.4.2 SEKSJONSSAMMENSLÅINGEN.....	27
3.5 ULIKHETER OG LIKHETER MELLOM SAMMENSLÅINGENE	29
4 METODE.....	31
4.1 KVALITATIV OG EKSPLORERENDE TILNÆRMING	31
4.1.1 VALG AV KVALITATIV METODE: CASESTUDIE OG FENOMENOLOGISK ANALYSE.....	32
4.1.2 UTVIKLING AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	33
4.2 GJENNOMFØRING AV STUDIEN	33
4.2.1 INTERVJUER	33
4.2.2 INTERVJUGUIDER	34
4.2.3 UTVALG AV INFORMANTER.....	35
4.2.4 PRAKTISK GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	36
4.2.5 OPPTAK.....	37
4.2.6 INFORMERT SAMTYKKE OG KONFIDENSIALITET.....	37
4.2.7 TRANSKRIBERING.....	38
4.3 ANALYSE.....	38
4.4 KRITISKE REFLEKSJONER	40
5 GJENNOMGANG OG SAMMENLIGNING AV FUNN FRA CASESTUDIENE	42
5.1 AVDELINGSSAMMENSLÅINGEN	43
5.1.1 LEDELSESSTRATEGIER	43
5.1.2 AVSTAND.....	46
5.1.3 UENIGHETER.....	49
5.2 SEKSJONSSAMMENSLÅINGEN	54
5.2.1 LEDELSESSTRATEGIER	54

5.2.2 AVSTAND.....	58
5.2.3 UENIGHETER.....	63
6 ANALYSE OG DISKUSJON AV FUNNENE	66
6.1 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER	66
6.1.1 LEDELSESSTRATEGIER.....	66
6.1.2 ER LEDELSESSTRATEGIENE SOM BENYTTES I PROSESSENE LIKE GODE?.....	68
6.2 AVSTAND	72
6.2.1 SAMME LEDELSE OPPLEVES ULIKT.....	72
6.2.2 DEN FYSISKE AVSTANDEN - BETYDNING FOR ANSATTES OPPLEVELSE AV ENDRINGSPROSESSENE.....	74
6.2.3 NOEN EFFEKTER AV UFORMELL KONTAKT PÅ MENTAL AVSTAND.....	75
6.2.4 MENTAL AVSTAND: EN UTFORDRING FOR ENDRING AV UFORMELLE ELEMENTER?..	76
6.2.5 ADMINISTRATIV AVSTAND	77
6.2.6 AVSTAND STILLER ANDRE KRAV TIL LEDERE.....	78
6.3 UENIGHETER	79
6.3.1 INVOLVERING OG DRIVKREFTER VED IVERKSETTING AV ENDRING	79
6.3.2 INVOLVERINGSARENAER: MULIGHET FOR Å LUFTE UENIGHETER.....	80
6.3.3 TILRETTELagt FOR INVOLVERING – MEN INNSPILL UTEBLIR.....	82
6.3.4 OPPLEVELSEN AV INVOLVERING VERSUS REELL INVOLVERING.....	83
6.3.5 MOTSTAND I SEKSJONEN, MEN IKKE I AVDELINGEN	84
6.3.6 SPEKULASJONER I BEGGE ENDRINGSPROSESSENE.....	85
6.3.7 INVOLVERING FOREBYGGER IKKE ALLTID KONFLIKTER	86
6.3.8 KONFLIKTER MELLOM LEDERNIVÅENE.....	87
6.4 OPPSUMMERING – HVA FANT VI?	89
7 KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER.....	91
7.1. HOVEDFUNN	91
7.1.1 DET ER KREVENDE Å LEDE FRAGMENTERTE ORGANISASJONER.....	91
7.1.2 DET ER IKKE ALLTID BEHOV FOR INVOLVERING I ENDRINGSPROSESSER. GOD INFORMASJON KAN I VISSE TILFELLER VÆRE TILSTREKKELIG.....	92
7.1.3 OFFENTLIG SEKTOR: PÅ VEI MOT EN MER FRAGMENTERT VIRKELIGHET	93
7.2 HVA SKAL TIL FOR Å LEDE ENDRINGSPROSESSER I FRAGMENTERTE ORGANISASJONER?	94
7.3 HVORDAN KAN STUDIEN ANVENDES?	96
7.4 AVSLUTTENDE KOMMENTARER.....	96
8 LITTERATURHENVISNINGER	98
9 VEDLEGG	103
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE ADMINISTRERENDE DIREKTØR	103
VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE AVDELINGSLEDER.....	105
VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE FOR LEDERE I SEKSJONENE	108
VEDLEGG 4 – INTERVJUGUIDE FOR LEDERE I AVDELINGEN	111
VEDLEGG 5 – INTERVJUGUIDE FOR MEDARBEIDERE I AVDELINGEN	113
VEDLEGG 6 – INTERVJUGUIDE FOR MEDARBEIDERE I SEKSJONEN	115
VEDLEGG 7 – INTERVJUGUIDE FOR TILLITSVALGTE.....	117
VEDLEGG 8 – INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER.....	120

1 INNLEDNING

Organisasjoner preges i dag av stadige endringsprosesser, og offentlig sektor er intet unntak. De siste årene har kostnadsreduksjon, effektivitet, måloppnåelse, strategi, brukervennlighet og endringsvilje blitt stadig viktigere. Sektoren kan omtales som mer markedsrettet enn tidligere etter idealer fra privat sektor (Ramsdal & Skorstad, 2004). Samtlige regjeringer de siste årene har hatt som mål å endre offentlig sektor. Politikerne ønsker å effektivisere den statlige sektoren og gjøre den mer kostnadseffektiv. I tillegg er ytre drivkrefter, eksempelvis nedgang i inntekter fra oljebransjen og den ventede eldrebølgen, et tegn om at det vil bli strammere økonomiske rammer for offentlig sektor i tiden som kommer (Regjeringen, 2015). En slik innstramming i inntekter krever at offentlig sektor snur seg rundt for å skape mer produktive og effektive organisasjoner.

Forskning viser at omstilling kan være vanskelig for medarbeidere og at mange endringsprosesser ikke fører til ønsket resultat (Jacobsen, 2012). Tall viser at så mye som 75 prosent av alle endringsprosesser omtales som mislykkete (Metakompetanse, 2011). Dette kan indikere at den operative endringslederen har en sentral og uvurderlig rolle. Denne studien vil se nærmere på endringsledelse i fragmenterte organisasjoner. Begrepet fragmentert betyr ”oppsplittet” (Nordbø, 2009) og vil i denne sammenheng bli brukt til å beskrive en organisasjon som er oppsplittet på flere måter, både fysisk og mentalt. Begrepet er interessant fordi det er relativt nytt i en ledelseskontekst. Dessuten finnes det noe tidligere forskning innen New Public Management (NPM) som har beskrevet offentlig sektor som fragmentert (Christensen & Lægreid, 2007). Men fordi det finnes relativt beskjedent med litteratur på feltet som gjør noe mer utover å *beskrivelser* av fragmentering, er det interessant å belyse hvilken *betydning* dette kan ha for håndteringen av organisasjonen. Oppgaven lanserer dimensjoner eller kjennetegn på fragmenterte organisasjoner, basert på studiens datamateriale og eksisterende litteratur. Hvorvidt det går an å lede endringsprosesser i fragmenterte organisasjoner og hvordan det eventuelt gjøres i denne studien, er viktige spørsmål denne oppgaven vil ta sikte på å besvare.

Det er naturlig å tenke seg at det er behov for en klar og tydelig ledelse i endringsprosesser. Samtidig peker forskning på at organisasjoner kan tjene på at lederne har en involverende lederstil (Nutt, 1989). Dette kan henge sammen med det flere hevder, at noe av nøkkelen til suksess i endringsprosesser er involvering av ansatte og forankring underveis i prosessen

(Nutt, 1989; Fimreite, 2013). Dette vil også være sentrale punkter for denne studien, som i tillegg til endringsledelse vil se nærmere på ansattes opplevelser av to endringsprosesser i samme organisasjon. Således kan vi si at ledelsen står overfor et omfattende oppdrag i endringsprosesser.

Et økende fokus på endring har resultert i mye endringsteori og forskning på feltet. Samtidig ser vi at mye av denne litteraturen mangler en tydelig kontekst. Da offentlige og private organisasjoner har ulike rammebetingelser og ulike målsettinger, er det nærliggende å stille spørsmålsteget ved om samme endringsteori er gyldig på tvers av sektorene. Vi ønsker i denne oppgaven å sette noe av endringsteorien i konteksten *offentlig sektor*, samt belyse litteraturens gyldighet i den gitte konteksten.

Denne studien belyser endringsprosesser i Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS), som arbeider opp mot det norske departementsfellesskapet. Det spesielle for departementene og DSS er at de fremdeles merker ettervirkninger av terrorangrepet 22.juli. Hendelsen har blant annet ført til at DSS har blitt fysisk spredt. I begge casene sitter de ansatte på forskjellige steder, og det er en av årsakene til at organisasjonen fremstår som fragmentert. Det er nærliggende å tro at dette er en viktig betingelse både for ledelse og for de ansattes opplevelser av endringsprosessene. Det er altså tenkelig at hva slags type strategi en leder vil benytte i en endringsprosess vil bli påvirket av at leder og medarbeidere ikke arbeider på samme sted. Dette er temaer som vi ønsker å belyse i denne oppgaven.

1.1 STUDIENS RELEVANS

Denne studien ønsker å bidra til å utvikle teori på feltet som handler om endringer i en offentlig kontekst. Fordi det finnes relativt lite litteratur på feltet som er knyttet spesifikt opp mot offentlig sektor, ønsker vi å bidra til å fylle ”forskningsgapet” på området (Vann, 2004). Et annet aspekt som gjør denne studien interessant er det faktum at den studerer endringsprosesser i fragmenterte organisasjoner. Denne studien ønsker å ta for seg hvorvidt fragmentering ser ut til å ha en betydning når det skal gjennomføres endringsprosesser. Med dette perspektivet; ”endringsprosesser i fragmenterte, offentlige organisasjoner” håper vi å kunne bidra positivt til forskningsfeltet som handler om endringsledelse og endringsprosesser i offentlig sektor.

1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilken rolle spiller ledelse ved endring av fragmenterte organisasjoner?

Formålet med oppgaven er å belyse hvordan endringsprosesser i fragmenterte organisasjoner kan ledes. Bakgrunnen er en antagelse om at fragmenterte organisasjoner er vanskeligere å lede enn andre virksomheter. Denne studien vil i hovedsak fokusere på hvordan slike endringsprosesser kan ledes, og hvordan de ansatte opplever prosessen. Vårt utgangspunkt er at ledelse er en viktig variabel for å lykkes med en endringsprosess. I det teoretiske rammeverket har det således vært naturlig å ta utgangspunkt i ulik endringsteori og ulike typer ledelsesstrategier som kan tas i bruk ved endring. Litteratur knyttet til endringer i offentlig organisasjoner vil også bli belyst. Det samme vil teorier om fragmentering i offentlig sektor.

Vi har valgt å operasjonalisere problemstillingen ved å benytte to forskningsspørsmål, som skal besvares gjennom datamaterialet:

1: Hvilke ledelsesstrategier har blitt tatt i bruk i endringsprosessen?

2: Hvordan opplever de ansatte endringsprosessen og ledelsesstrategiene som har blitt brukt?

Gjennom det første forskningsspørsmålet beskriver vi hvordan ledelsens har gjennomført endringer og hvilke strategier de eventuelt bruker. Vi ønsket å se om ledelsesstilen(e) inneholdt elementer fra flere strategier. Det andre spørsmålet reflekterer hvordan ansatte opplever lederstilene og selve endringsprosessen, herunder hvordan de opplever å bli involvert. Et slikt perspektiv er viktig da vi primært er ute etter hvordan de ansatte *opplever* å bli involvert, heller enn en objektiv vurdering av hvordan de faktisk har blitt involvert. Dermed handler oppgaven primært om ledelse, og de ansattes opplevelser av den ledelsen som utøves. Lovbestemt medvirkning, som b.la. omtalt i Arbeidsmiljøloven, vil derfor ikke være sentralt i denne studien.

1.3 OPPBYGGING AV OPPGAVEN

Det teoretiske rammeverket presenteres først, fordi det danner grunnlag for resten av oppgaven. Litteratur som presenteres i denne delen vil være retningsgivende for analysedelen, og det er denne teorien oppgaven har som mål å bidra til. Deretter presenteres en beskrivelse av feltet. Denne delen har som formål å gi lesere bakgrunnskunnskap både om organisasjonen og enhetene, men også om offentlig sektor generelt. Denne delen må anses som et grunnlag for resten av oppgaven da viktige premisser legges her. Oppgaven vil fortsette med en presentasjon av metoden som er brukt. I kapittel 5 vil det bli presentert funn fra studien. I kapittel 6 vil funnene fra studien bli analysert i lys av de teoretiske perspektivene og casene vil bli sammenlignet opp mot hverandre. Avsluttende bemerkninger og konklusjoner oppsummeres til slutt i siste kapittel.

2 TEORIKAPITTEL

For å kunne si noe om et tema er det viktig å vite noe hva tidligere studier og oppdatert forskning har kommet frem til. Dette kapittelet vil starte med å se på hva fragmenterte organisasjoner kan bestå av og hvilke ”dimensjoner” denne studien legger til grunn for begrepet. Disse perspektivene vil være sentrale i analysedelen. Videre vil kapittelet gjennomgå eksisterende litteratur som omhandler organisasjonsendringer og ledelse av endringsprosesser. Formålet er å foreta en begrepsavklaring for å belyse de viktigste begrepene som vil brukt i oppgaven.

2.1 HVA ER FRAGMENTERTE ORGANISASJONER?

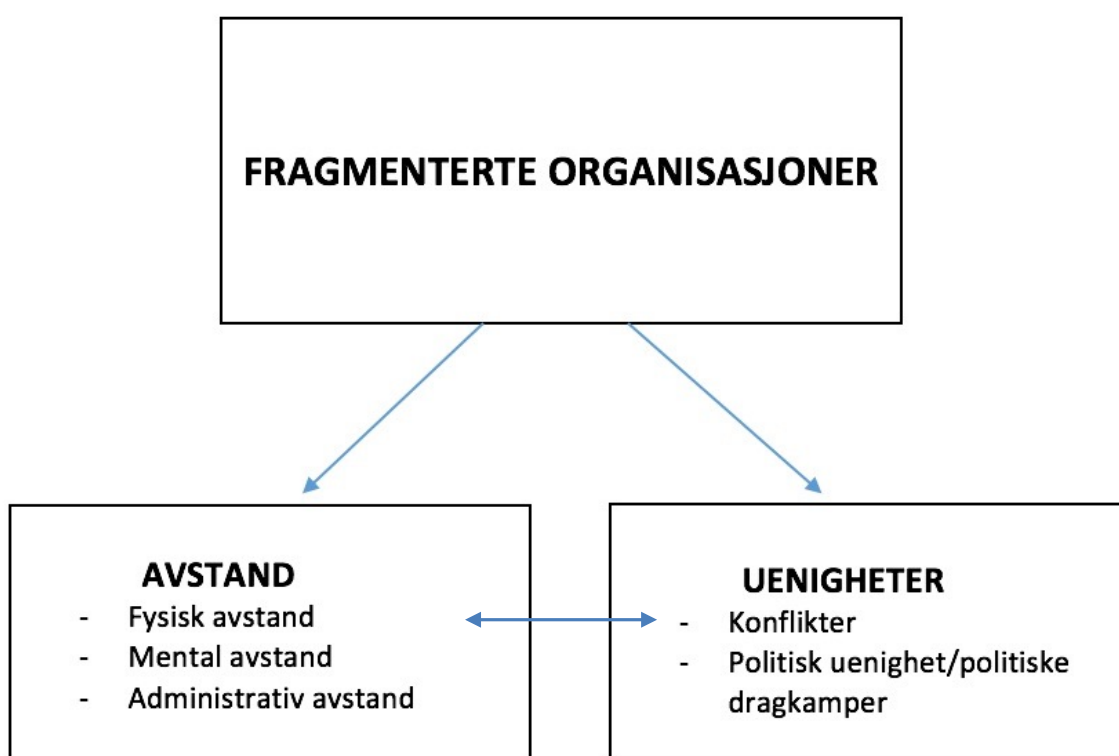
Det er mange ulike måter å beskrive hva en organisasjon er, men det synes å være enighet om at konseptet organisasjon må inkludere et minimum av aktivitetsnivå og ha et visst formål. Det er dessuten vanlig å referere til måloppnåelse, samarbeid, ressurs- og strukturbehov, samt behovet for ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 13). Sosiologen Amitai Etzioni har definert en organisasjon som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål” (Karp, 2014, s. 32).

En organisasjon består av mange ulike deler, og det kan skilles mellom de formelle og de uformelle sidene ved en organisasjon. Den formelle organisasjonen består av elementer det er mulig å styre, som mål, strategier, strukturer, tjenester, systemer og prosedyrer. Den uformelle organisasjonen kan sies å leve mer sitt eget liv og er dermed vanskeligere å styre. Verdier, holdninger, normer, kultur, grupperinger, identitet og makt er eksempler på uformelle elementer (Karp, 2014, s. 33).

Hva menes da med en *fragmentert* organisasjon? I organisasjonssammenheng er begrepet ”fragmentering” stort sett brukt for å beskrive effektene New Public Management (NPM) har hatt på offentlig sektor (Christensen & Lægrev, 2007). Mange av reformene har ført til en økt spesialisering, ut fra prinsippet om ”single purpose organizations”. Dette betyr at flere funksjoner i staten, eksempelvis statlige tilsyn, skilles ut i egne organisasjoner. Enkelte hevder at reformene har ført til en mer kompleks og hybrid offentlig sektor som beskrives som fragmentert eller oppsplittet (Christensen & Lægrev, 2007). Nordbø (2009) bruker

følgende definisjon på fragmentering: ”Fragmentere, brette opp, splitte”. At noe er fragmentert betyr dermed at det er splittet opp i flere deler, og at det derfor ikke er helhetlig.

Begrepet ”fragmenterte organisasjoner” er ikke omfattende beskrevet i eksisterende litteratur, så langt vi vet. Derfor er det behov for å definere hva vi legger i begrepet i denne sammenhengen. Med bakgrunn i funn fra denne studien og eksisterende teori har vi valgt å bryte ned begrepet fragmentert i to deler eller dimensjoner. Disse dimensjonene vil være overlappende, og vil utfylle hverandre. Det er viktig å bemerke at det kan finnes andre dimensjoner som bidrar til å gjøre en organisasjon fragmentert.



Figur 1.0 Operasjonalisering av fragmenterte organisasjoner

En del av fragmenterte organisasjoner slik vi ser det er at organisatoriske enheter er *adskilte* på en eller flere måter. Det kan både dreie seg om fysisk avstand, mental avstand eller administrativ avstand. Når det gjelder fysisk avstand så handler det om at menneskene i organisasjonen sitter på ulike steder (Bergum, 2009). Det kan være snakk om at ansatte har kontorer i ulike bygg eller i ulike etasjer. Et annet moment er at en organisasjon som er organisert i spesialiserte enheter kan kjennetegnes av en administrativ avstand ved at ansatte har forskjellige ledere som leder og styrer på ulike måter. En vanlig organisering er å dele

organisasjoner inn i avdelinger eller seksjoner. Et tredje moment er mental avstand, som handler om at enheter internt i organisasjonen tenker og handler ulikt, heller enn å opptre som en felles enhet.

I denne studien handler begrepet fragmentering om mer enn bare avstand. Det handler også om *uenigheter* innad i organisasjonen. Dette kan dreie seg om konflikter og/eller interne maktkamper. Uenighetene kan enten oppstå mellom organisatoriske enheter eller mellom individer. Mye uenigheter kan bidra til en fragmentering i organisasjonens uformelle deler. Berg (2014) hevder at det i nyere tid har vært en tendens til å overføre bruken av begrepet politikk til aktiviteter som ligner på den den "egentlig" politiske aktivitet. Det vil altså si fordeling av byrder og knappe goder i et samfunn (Kval & Mellbye, 2012), eller i dette tilfellet en organisasjon. Politikk i en organisasjon er dermed når det gjøres forsøk på å påvirke bedriftens disposisjoner og planer. Et eksempel er et politisk spill mellom organisasjonens enheter om ressurser eller andre goder.

Det antas også at dimensjonene vil påvirke/forsterke hverandre, eksempelvis ved at større avstand kan føre til flere uenigheter. På samme måte kan uenigheter bidra til å forsterke særlig den mentale avstanden, ved at det blir mer utfordrende å kjenne seg som en del av et større, helhetlig fellesskap i en organisasjon preget av konflikter og uenigheter. Innad i dimensjonene vil også elementene kunne påvirke og forsterke hverandre. For eksempel vil fysisk og administrativ avstand kunne påvirke den mentale avstanden. Konflikter og politiske uenigheter vil også kunne virke gjensidig forsterkende på hverandre.

2.1.1 AVSTAND

Det første momentet under dimensjonen er fysisk avstand. Det er sentralt å si noe om hvilken betydning lokasjon har, både generelt for organisasjonen og for ledelsens rolle i endringsprosesser. En studie utført av Egeberg og Trondal (2010) har tatt for seg spørsmålet om hvilken rolle det spiller for en organisasjon å være plassert på forskjellige steder. Studien har spesielt sett på direktorater som er skilt ut fra departementer og hvilken betydning det har for direktoratets autonomi og innflytelse. De har også sett på om den geografiske avstanden har betydning for koordineringen mellom direktoratet og departementet. De hevder at den uplanlagte kontakten og hyppigheten av de planlagte møtene kan bli påvirket dersom en organisasjon er geografisk spredt (Egeberg & Trondal, 2010, s. 106). Dette understøttes også

av Jacobsen (1989, s. 161) som trekker frem at det er den muntlige kontakten mellom medlemmene av en organisasjon som i all hovedsak påvirkes av endringer i den fysiske strukturen.

Den fysiske avstanden kan også ha betydning for involvering i beslutningsprosesser. Ansikt til ansikt-kontakt er generelt svært høyt verdsatt dersom viktige beslutninger i en organisasjon skal tas. Flere prosesser, eksempelvis der hvor det knytter seg usikkerhet til det som skal skje, krever at de involverte møtes fysisk (Egeberg & Trondal, 2010, s. 99). For denne typen kontakt har det noe å si hvor de ulike delene av en organisasjon befinner seg fysisk. Jacobsen (1989) har blant annet funnet at det å flytte et direktorat inn i samme bygg som departementet det tilhører, har ført til en bedre kommunikasjonsflyt og en høyere grad av koordinering internt. Det trekkes også frem at kontakt kan tenkes å være viktig for i hvilken grad man kan utøve innflytelse på andre (Jacobsen, 1989, s. 158). Retningslinjer, kommunikasjon og handlingsmønstre vil således kunne påvirkes av avstanden.

Et begrep det kan være relevant å se nærmere på er *fjernledelse*. Begrepet fjernledelse omhandler ledelse der medarbeider og leder sitter fysisk spredt. Bergum (2009) trekker fram behovet for planlegging, tillit og kommunikasjon som større dersom lederen er fjernleder. En av de store utfordringene er kommunikasjon, ved at ansatte ofte opplever at de ikke får nok informasjon. For at medarbeiderne skal oppleve at de får nok informasjon, er det av stor betydning at lederen prioriterer personlige møter og er flink til å bruke andre kanaler for å kommunisere med sine ansatte (Bergum, 2009).

Dersom medarbeider og leder ikke ser hverandre hver dag, kan det symbolske aspektet ved ledelse bli viktigere (Bergum, 2009). Det innebærer at det inntrykket fjernleder gir når vedkommende interagerer med medarbeiderne blir grunnlaget for medarbeidernes oppfatning av lederen. En symbolsk handling kan føre til motivasjon og engasjement, men også mistrivsel og lavere jobbengasjement (Bergum, 2009). Fysisk avstand kan også gi en reduksjon i kvaliteten på samhandlingen med ledere og påvirke relasjonen ledere imellom og mellom ledere og ansatte (Bergum, 2009). Samtidig kan vi tenke oss at relasjonsbyggingen muligens ikke blir noe dårligere, men at relasjonen vil bygge på andre ting og få en annen type karakter.

En annen type avstand, ”mental avstand”, omhandler organisasjonens uformelle elementer. Mental avstand handler om at en organisasjon framstår og opptrer som flere ulike organisasjoner. Dette er relatert til organisasjonens uformelle elementer. Et eksempel er organisasjonskultur, som populært defineres som ”måten vi gjør tingene på her hos oss”. Berg (2011, s. 23) forener ulike fagperspektiver på organisasjonskultur i følgende definisjon: ”Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”. Et annet sentralt begrep er ”subkulturer”, som brukes om delkulturer eller undergrupper som eksisterer innenfor en organisasjon. En organisasjon med mange eller sterke subkulturer kan trolig oppleve en mental avstand ved at gruppene ikke forstår hverandres verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Når det gjelder den administrative avstanden kan dette relateres til den hierarkiske strukturen som ofte preger offentlig sektor og som fører til at en organisasjon er oppsplittet i spesialiserte enheter (siloeer) med ulike ledere (Røvik, 2007, s. 124). Begrepet formell organisasjonsstruktur kan defineres på følgende måte:

Formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen (...) fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres, og systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 65).

Byråkratiske organisasjoner kjennetegnes ofte av hierarki, arbeidsdeling og rutiner. Den mest sentrale rammebetingelsen i vår studie er hierarki – og underordning mellom vertikale nivåer ved for eksempel seksjoner og avdelinger (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, s. 37). Det innebærer at en overordnet har myndighet til å veilede og kontrollere sine underordnede i organisasjonen (Colbjørnsen, 2003, s. 93). I organisasjonen ser vi tegn til en hierarkisk organisering ved at seksjonene er underordnet avdelingene, og avdelingene er underordnet administrerende direktør.

Med andre ord kan administrativ avstand omtales som å tenke og opptre spesialisert. Begrepet spesialisering relateres ofte til arbeidsdeling. Således er det snakk om å fokusere på et avgrenset område (Christensen m.fl., 2009, s. 37). Det kan for eksempel være ulike praksiser på samme rutine, eller det kan fra ledelsens side være mangel på et helhetlig blikk over organisasjonen. Det essensielle i en administrativ avstand, eller en silotenking, er at

enhetene ikke tenker organisasjonen som helhet og ikke opptatte av hva de andre enhetene holder på med. Dette kan gjøre enhetene mer utfordrende å endre via en sammenslåing, fordi de mangler en felles plattform. En sterk spesialisert organisering vil trolig vanskeliggjøre en endring, da det vil kreve en forandring av enhetens uformelle elementer.

2.1.2 UENIGHETER

Politiske dragkamper og konflikter internt i endringsprosesser er relativt vanlig (Yu, 2009, s. 18). Et moment som kan skape uenigheter er drivkrefter. De utløsende faktorene bak en endring refererer Jacobsen (2012, s. 195) til som ”drivkrefter”. Et viktig poeng er at jo flere mennesker som ”ser” det samme, og er enige om at noe må gjøres– jo enklere vil det være å gjennomføre en endring. Ansatte og ledelsen kan være enige om at det finnes en drivkraft, eksempelvis ved at alle kan se et stort underskudd på regnskapet eller at oppgaver forsvinner, uten å være enige om hva slags konsekvens en slik drivkraft egentlig har (Jacobsen, 2012, s. 195). Mens noen kan se på drivkraften (eksempelvis et budsjettunderskudd) som et stort problem som må løses raskt kan det tenkes at andre ikke oppfatter drivkraften som like alvorlig og at det dermed kreves andre eller færre tiltak. Hvor klare og sterke drivkrefter bak en endring er, kan illustreres i følgende modell:



Figur 2: Jacobsen (2012, s. 62)

Modellen viser ulike måter et problem kan bli oppfattet internt i en organisasjon. Det mest ideelle er om det både er enighet om drivkreftene og at det å iverksette en endring er nødvendig. Da vil en endring sannsynligvis bli enklere å gjennomføre. Hvis det derimot er

uenighet om det i det hele tatt finnes et problem og om det er et behov for forandring, kan en endring vise seg mer krevende. Schein (2010) understøtter dette ved å peke på at drivkreftene bak endringen kan være avgjørende for hvor lett/vanskelig stabiliseringen av organisasjonen vil være.

Uenigheter kan resultere i konflikter, eller nærmere bestemt endringsmotstand. Omfattende forskning har vist at ledelse spiller en sentral rolle for å gjøre organisasjonen klar for endring. Dermed vil mangelfull ledelse kunne resultere i endringsmotstand (Jacobsen, 2012, s. 195). Det er relativt vanlig at endringsprosesser preges av motstand, da endring blant annet kan føre til usikkerhet, frustrasjon og angst blant ansatte (Yu, 2009, s. 18). For å forstå hvordan motstand oppstår og hvordan lederen best kan redusere den, er det viktig at vi forstår hvordan endringene påvirker enkeltmennesker (Jacobsen, 2012). Årsaker som faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlige goder, tap av identitet, ekstra arbeid, endringer i maktforhold, endringer i symbolsk orden og tap av sosiale relasjoner er faktorer som kan skape endringsmotstand (Jacobsen 2012, s. 136-139). Det kan bemerkes at både ansatte og ledere på ulike nivåer kan vise endringsmotstand.

Som nevnt er det ofte krevende å gjennomføre endringer, grunnet uenighet og usikkerhet knyttet til drivkreftene bak endringen. Endringens initiativtakere kan aldri vurdere behovet for endring objektivt, og det vil derfor alltid være noe usikkerhet knyttet til behovet. Motstand kan oppstå hvis endringsinitiativet virker ufornuftig eller basert på lite kunnskap og/eller er dårlig begrunnet. Vanligvis oppfattes motstand som noe negativt (Jacobsen 2012, s. 142). Likevel kan den være positiv, fordi motstand kan ses på som en debatt om hva som er den beste løsningen på et mulig behov. Å undertrykke motstand kan bli sett på som et forsøk på dialogbegrensning (Jacobsen 2012, s. 142). Hvis organisasjonen kan akseptere at ansatte har ulike oppfatninger og at måten å forene dem på er gjennom dialog og debatt, vil motstand kunne bli et positivt trekk. Det kan øke rasjonaliteten i beslutningen ved at flere alternativer blir vurdert før selve endringen (Jacobsen, 2012, s. 142).

2.2 OFFENTLIG SEKTOR: EN NØDVENDIG PRESISERING?

Christensen m.fl. (2009, s. 15) peker på flere momenter som gjør det naturlig å skille mellom offentlige og private organisasjoner. For det første har offentlige organisasjoner andre interesser ved at de må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier, som private

organisasjoner ikke trenger. Dette gjelder for eksempel demokratiske hensyn, rettstatelige hensyn og fellesskapet beste (Christensen m.fl., 2009). I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 34) kan målene i offentlig sektor være så komplekse at det nesten er umulig å se sammenhengen mellom middel og mål. Ledere i offentlig sektor er dessuten underlagt styring fra folkevalgte organer (Strand, 2007, s. 323).

Et annet moment er at ledere i offentlig sektor er ansvarlige overfor borgerne på en annen måte enn for eksempel et styre er ovenfor sine aksjonærer. Det krever blant annet en større grad av åpenhet, innsyn, likebehandling, objektivitet og forutsigbarhet fra offentlige organisasjoner (Christensen m.fl., 2009, s. 15). En viktig forskjell er at ledere i offentlige organisasjoner møter flere, og ulike typer begrensninger, samt krav til prosedyrer. De har dermed mer begrenset autonomi enn sine kollegaer i private organisasjoner (Rainey, Backoff & Levine, 1976). Det argumenteres dessuten for at offentlige organisasjoner må forholde seg til mer usikkerhet fordi de har flere mål, samtidig som det foregår en politisk maktkamp som trekker organisasjonene i ulike retninger (Mulgan, 2009).

Andre hevder at offentlige organisasjoner ikke kan eller bør være fundamentalt forskjellige fra private organisasjoner (Christensen m.fl., 2009, s. 15). I et slikt perspektiv er ambisjonen å bygge modeller og utvikle innsikter som er allmenne og dermed gyldige for alle typer organisasjoner. Retningen hevder at man må legge vekt på likhetene slik at det kan utvikles kunnskap som er dekkende på tvers av organisasjoner. For eksempel baserer reformbølgen New Public Management (NPM) seg på en slik tankegang (Christensen m.fl., 2009, s. 15). Reformene innenfor NPM har fokusert på en horisontal og vertikal spesialisering, som innebærer en oppsplitting av oppgaver i spesialiserte enheter. For eksempel kan faglig pregede oppgaver bli lagt underordnet et direktoratet eller tilsyn (Christensen m.fl., 2009, s. 38). Reformene har i tillegg ført med seg strukturell fristilling, som i Norge har omhandlet en endring av tilknytningsformer og oppsplitting av integrerte etater. Konsekvensene er at begrepet fragmentert har blitt brukt om offentlig sektor (Christensen & Lægreid, 2007, s. 189). I denne oppgaven vil vi støtte oss til Mulgan (2009) og Christensen m.fl (2009) og skille mellom private og offentlige virksomheter.

2.3 ORGANISASJONSENDRINGER

Organisasjonsendringer har vært sentralt gjennom alle tider (Hope 2015, s. 75). Noen av årsakene til at endring står på dagorden er at organisasjoner delvis opererer i skiftende og uforutsigbare omgivelser, noe som stiller krav til tilpasning og endring. Begrepet ”organisasjonsendring” kan defineres på flere ulike måter. Jacobsen (2012, s. 23) definerer begrepet slik: ”Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.” Kort sagt har det skjedd en endring når en organisasjon har forskjellige trekk på to ulike tidspunkter (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 351). Endringer kan forekomme både i den formelle og uformelle delen av organisasjonen. I de formelle elementene kan det dreie seg om endringer av strukturelle elementer, som for eksempel å slå sammen to organisatoriske enheter. Endringer ved de uformelle delene kan være endringer i måten folk opptrer på i organisasjonen.

Det sentrale er at endringer er knyttet til tid, og for å kunne si noe om endringer i en organisasjon må vi kunne beskrive organisasjonen på ett tidspunkt for så å sammenligne med den samme organisasjonen på et senere tidspunkt (Jacobsen, 2012, s. 117). Det antas at det vil være lettere og raskere å endre formelle elementer som organisasjonsstruktur, enn å endre organisasjonens normer, verdier og rutiner. Når en organisasjon skal endre de ansattes faktiske atferd vil det kreve både tid og ressurser (Jacobsen, 2012, s. 73).

Fimreite (2013) påpeker at alt henger sammen med alt, og at adferd ikke kan endres gjennom strukturendringer. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 354) hevder at det ikke er et enten/eller-spørsmål, men mer et spørsmål om både-og. Det sentrale er om man skal starte med kultur eller struktur. Det kan hevdes at hva som er det mest effektive å gjøre avhenger av hva slags endring man ønsker å gjennomføre (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 345). I et slikt perspektiv må man endre både kultur og struktur for å lykkes. Dersom strukturen er endret, men ”måten vi gjør tingene her hos oss” er den samme som tidligere kan man diskutere om endringen har lyktes (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 345). Det er altså en antakelse at formelle – og uformelle elementer henger tett sammen, noe som forutsetter at endringer i ett element nødvendigvis fører til endringer i andre elementer (Jacobsen, 2012, s. 66). Hvor tette koblingene er mellom elementene og hvilke elementer som er tett koblet vil naturligvis variere mellom organisasjoner (Jacobsen, 2012, s. 77).

Det har vært en oppfatning at organisasjoner i privat sektor er mer utsatt for endring enn offentlig sektor. Jacobsen (2012, s. 18) løfter frem og avkrefter det han mener er myten om at organisasjoner i offentlig sektor er mer stabile enn de private. Et eksempel er reduksjonen i statlige forvaltningsorganer, som i løpet av 20 år er blitt redusert med en tredjedel. Særlig har sammenslåinger og geografiske omorganiseringer spilt en stor rolle (Jacobsen, 2012, s. 18). Dessuten ser vi store endringer innenfor kommune-Norge med tanke på kommunereformen, kommunal organisering, selskapsdannelser m.m. Også andre etater som for eksempel politiet, står overfor store omveltninger de neste årene.

Det finnes en rekke studier som omhandler endringer og endringsledelse, men det er likevel begrenset med teori knyttet direkte opp mot endringer i *offentlig* sektor. Endringslitteraturen legger stor vekt på å beskrive implementering av endring, men litteraturen har en tendens til å mangle kontekstuelle betraktninger (Kuipers, 2014). Vann (2004, s. 48) mener at det er et gap i litteraturen om endringsledelse og at det mangler informasjon om endringsledelse sett fra et offentlig perspektiv. Dermed kan mye av endringsteorien omtales som kontekstløs. Pettigrew (1985) hevder at forskere blant annet bør bruke kontekst når endringer studeres. Viktigheten av kontekst understrekes også av Kuipers (2014) som hevder at ledelse i offentlige organisasjoner er vesentlig forskjellig fra ledelse i private virksomheter.

Det finnes imidlertid noen studier som har sett på endringer i en offentlig kontekst. Sundberg og Sandberg (referert i Piercy m.fl., 2012) har forsøkt å skille mellom endringer i offentlig og privat sektor. De har blant annet kommet frem til at endringer i offentlig sektor ofte møtes mer kritisk enn i privat sektor og at endringer i offentlig sektor derfor krever en større grad av involvering av de ansatte. De har dessuten pekt på at endring av kultur i offentlig sektor gjerne viser seg mer krevende enn i andre sektorer fordi det ser ut til å være utfordrende å endre uformelle strukturer i store byråkratier, som mange offentlige organisasjoner er.

Fimreite (2013) har også gjort en rekke undersøkelser knyttet til endringer i offentlig sektor. Hun trekker frem noen forhold som hun mener er allmenne lærdommer om endringer i det offentlige. Et punkt handler om viktigheten av forankring. I følge Fimreite (2013) er det relativt få eksempler på at endringer i offentlig forvaltning som har blitt gjennomført direkte ovenfra, har blitt særlig vellykket. Det har vist seg at dersom motforestillinger blir luftet gir det større muligheter for at endringen aksepteres internt i organisasjonen. Det kan bety at endringsprosesser i offentlig sektor krever en viss grad av involvering for å lykkes.

2.4 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER

Jacobsen (2012, s. 195) mener at planlagte endringer alltid vil være drevet frem av noen som ønsker endring, såkalte endringsagenter. Endringsagentene er ofte ledelsen i en organisasjon. Men hva ligger egentlig i begrepet ledelse? Til tross for en massiv litteratur på temaet, har teoretikere ikke blitt enige om en definisjon som dekker det komplekse begrepet (Arnulf, 2012, s. 7). Noen definisjoner fokuserer på ledelse som en effekt av sosial samhandling, mens andre snakker om ledelse i forbindelse med personlighet eller evne til å påvirke andre. Det er også mulig å se på ledelse som en maktrelasjon eller som et virkemiddel for måloppnåelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 381).

Vi har valgt å ta utgangspunkt i at ”ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdninger og atferd” (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 381). I rammen av en organisasjon er formålet med ledelse å nå gitte mål, motivere ansatte og sørge for at de trives på arbeidsplassen. Med dette utgangspunktet betyr det at ledelse er en prosess mellom mennesker, men også at lederen ønsker å influere andre (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 381). Som den amerikanske presidenten Eisenhower sa: ”en leder er en som får andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, og til å like det” (Arnulf, 2012, s. 9).

En av de sentrale sidene ved ledelse i endringsprosesser er å ta beslutninger. Topplederens oppgave er å ta de beslutningene som er knyttet til størst grad av usikkerhet. I praksis vil vedkommende imidlertid sjeldent ta disse beslutningene alene (Arnulf, 2012, s. 26). I den sammenheng brukes begrepet strategisk ledelse som viser til ”at ledelsesutøvelsen skal sørge for at de strategiske intensjonene i størst mulig grad blir innfridd” (Hope, 2015, s. 52). Da blir det viktig å få enkeltaktører til å handle i tråd med strategiske intensjoner, både i små og store daglige oppgaver og aktiviteter. Strategisk ledelse er viktig for ledere på alle nivåer i organisasjonen (Hope, 2015, s. 52).

2.4 1 LEDELSESSTRATEGIER I FRAGMENTERTE ORGANISASJONER

Ledelsen kan velge en lederstil som er styrende eller involverende, eller en kombinasjon av disse. For eksempel skiller Nutt (1989) mellom strategier som inneholder lav og høy grad av involvering. Denne studien tar utgangspunkt i rammeverket til Jacobsen (2012, s. 152) som

presenterer to ulike endringsstrategier med tilhørende lederstiler som vi skal gå litt nærmere inn på. I denne oppgaven vil begrepet *lederstil* refererer til sammensetningen av hvordan lederen selv ser på rollen som leder, og hvordan vedkommende utfører denne rollen i praksis (Fischer & Sortland, 2001). Begrepet *ledelsesstrategi* viser til en overliggende strategi for endringsledelsen. Da konseptet lederstil hovedsakelig tar for seg den atferden som lederen utøver på daglig basis, mener vi at lederstilen belyser hvilke ledelsesstrategi som er benyttet. Begrepene vil derfor brukes om hverandre.

Toppstyrt lederstil

Strategien har fokus på endring av organisasjonens formelle elementer, begrunnet i en tro på at endringene over tid vil skape endringer i de uformelle elementene (Jacobsen, 2012, s. 152). Tilnærmingen beskrives som toppstyrt ved at endringene ofte er initiert av en liten gruppe mennesker, gjerne er toppledelsen (Jacobsen, 2012, s. 153). Da endringen blir drevet fram av noen få omtales strategien som ”kommandørmødel” for endring (Jacobsen, 2012, s. 153). Årsaken til ledelsens sentrale rolle i strategien kan ha flere årsaker. Blant annet har toppledelsen tilgang til unik informasjon, de har et helhetlige blikk over hele organisasjonen og de har makt til å tvinge gjennom endringer ved behov (Jacobsen, 2012, s. 157). Forskning viser at en tydelig lederstil med klare mål og visjoner er viktig for endringsprosesser (Hennestad & Revang, 2007). Mangel på tydelige ledere kan være en av årsaken til en situasjon som Hennestad og Revang (2007) omtaler som at ”mange norske organisasjoner har så mange gravlagte endringsprosjekter at de nærmest utgjør kirkegårder”. For at endringen skal lykkes kreves det at prosessen ledes. Det ser også til å være en enighet i eksisterende teori om at utøvelse av ledelse er sentralt for å gi endringen en bevegelse i starten (Jacobsen, 2012).

Lederstilen omtales som en instruerende lederstil der instruksjoner, ordre og kommandoer er viktige virkemidler. Logikken er dermed basert på at ledere forteller ansatte hva de skal gjøre (Jacobsen, 2012, s. 209). Lederstilen innebærer å bruke straff og belønning som virkemidler for å få mennesker til å endre atferd. Ansatte kan oppleve at de må følge lederen for å unngå straff, for eksempel ved at ansatte må følge nye instruksjoner for å unngå å bli sagt opp. Tilnærmingen innebærer at lederen velger ut kamper som skal vinnes for å opprettholde endringens framgang (Jacobsen, 2012, s. 203). Dette er en lederstil som er mindre opptatt av

å forhindre motstand, men heller bygge en solid plattform som skal overvinne motstand *når* den kommer.

I ledelseslitteraturen finner vi også toppstyrte elementer i ledelseslogikken transaksjonsledelse, der forholdet mellom leder og medarbeider ses på en transaksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 413). Utfordringen for lederen er dermed, gjennom belønning, å skape oppslutning om organisasjonens mål. Lederstilen appellerer til fornuft og materiell interesse – som for eksempel at ansatte får bonus dersom de yter ekstra for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 413). Et godt eksempel på transaksjonell ledelse er mål- og resultatstyring (MRS), som er et verktøy for styring av offentlig sektor som har fått fotfeste i Norge de siste 20 årene (Christensen m.fl., 2009). MRS innebærer å gjøre målene for offentlig sektor enklere å operasjonalisere, og dermed enklere å måle. Tanken bak er at mer frihet for statlig organisasjoner vil gi muligheter for å styre på en mer effektiv måte (Christensen, m.fl., 2009). I praksis kan det innebære at en avdelingsleder setter mål for de ulike seksjonene og at seksjonsledere blir belønnet eller straffet, ettersom de når målene eller ikke.

Bunnstyrt lederstil

Motsatsen til en toppstyrt lederstil er en bunnstyrt lederstil (Jacobsen, 2012, s. 153). Strategien ønsker "å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategier" (Jacobsen 2012, s. 153). Lederstilen er basert på logikk der mennesker tiltrekkes av en ny tilstand. Fokuset for strategien er endring av de uformelle elementene som for eksempel organisasjonskultur. Endring i et slikt perspektiv handler om å påvirke ansattes verdisyn, og Jacobsen (2012, s. 2011) hevder at dette ikke kan oppnås gjennom tvang eller bruk av rasjonelle argumenter. Toppledelsens rolle tones ikke ned, men rollen blir en helt annen (Jacobsen, 2012, s. 170). Istedenfor å utvikle og gjennomføre endringer skal ledelsen skape engasjement blant de ansatte i organisasjonen. Tanken er at ved å åpne for deltakelse og innflytelse i beslutningsprosessen kan man forhindre motstand mot beslutninger ansatte ikke liker (Jacobsen, 2012, s. 170). Det betyr at en slik strategi krever at toppledelsen gir fra seg en del makt og at lederstilen er demokratisk. Enkelte har beskrevet tilnærmingen som en deltakende tilnærming til endring (Jacobsen 2012, s. 153).

Utgangspunktet er at det ikke er en interessenmotsetning mellom det å utvikle en organisasjon og utviklingen av menneskene (Jacobsen, 2012, s. 204). Lederstilen tar utgangspunkt i at mennesker ønsker å endre seg dersom de oppfatter endringen som viktig, riktig og god (Jacobsen, 2012, s. 204). Sentrale elementer innenfor lederstilen er for eksempel det å se den enkelte, tilføre ressurser og energi, motivere, delegere og støtte (Jacobsen, 2012, s. 208). Elementene bunner i at endringen foregår desentralisert, det vil si at alle må involveres. Ledelsen skal gå foran med eksempelets makt, samt formulere en visjon som gir retning (Jacobsen, 2012, s. 206).

Også teorien om transformasjonsledelse kan omtales som bunnstyrt. Transformasjonsledelse kan omtales som en variant av verdibasert ledelse innenfor et institusjonelt perspektiv på organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 413). Transformasjonsledelse fokuserer mer på individuelle ledelsesdimensjoner gjennom lederens evner til å inspirere, engasjere og motivere (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 413). Bak transformasjonsteorien ligger troen på at følelser i større grad enn rasjonalitet, kan forklare motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 431). Bass (1985) hevder at et viktig kriterium for transformasjonsledelse er at lederen sørger for deltakelse fra ansatte i endringsprosessen. Dette støttes av Herold, Fedor, Caldwell & Liu (2008) som har funnet en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og ansattes oppslutning av endringer i organisasjoner.

Involvering – en viktig del av lederstilen

Som vi har sett er graden av involvering en viktig del av det som skiller ledelsesstrategiene fra hverandre. Det finnes mange definisjoner på hva som menes med begrepet involvering (Jensen, 2010, s. 16). Maslow (sitert i Yeatts & Hyten, 1998 s. 2) definerer begrepet deltakelse slik: "employee participation in decision making allows the employee to satisfy high-order needs, such as self-actualization and autonomy." Her vil deltakelse og involvering gis en vid anvendelse, da det i denne sammenheng vil omtale alle former for ulike aktiviteter der ansatte inkluderes i endringsprosessen.

Betydningen og viktigheten av involvering er hyppig omtalt i teori på endringsfeltet (Harrington & Kendall, 2007, s. 3). Yu (2009) skriver at organisasjoner burde legge til rette for involvering og tilrettelegging i endringsprosessene, da det gir positive effekter. Fernandez og Rainey (2006, s. 170-171) mener at involvering ser ut til å redusere motstand, i sær hvis

ledelsen tar deltakelse på alvor i alle faser av prosessen. Når organisasjonen skal gjennomføre en endring kan det betraktes som et strategisk grep for å nå definerte mål. Involvering og deltakelse kan bidra til at man velger en fremgangsmåte som støttes av organisasjonen. Dersom framgangsmåten kun er støttet av subkulturer, dvs. noen grupperinger i organisasjonen, kan det i verste fall føre til at ulike aktører innad i organisasjonen iverksetter ulike strategier for å nå samme mål (Hope, 2015, s. 35).

Dette understøttes også av Fimreite (2013, s. 6) som sier at forankring er alfa og omega i enhver vellykket endring. Forankring betyr ikke at alle synspunkter blir tatt hensyn til eller at alle er enige. Forankring handler først og fremst om at ulike synspunkter får komme til uttrykk. Deltakelse kan således være med på å styrke ansattes forståelse for at endringen er nødvendig (Yu, 2009, s. 19). Også Meyer og Stensaker (2006) hevder at deltakelse i endringsprosessen er et av de viktigste suksesskriteriene for at ansatte skal stille seg bak endringen. I praksis betyr det at de som berøres av endringen fortrinnsvis bør delta i prosessen. Også Jaros (2010) hevder at implementering av endring er avhengig av at medarbeidere *forplikter* seg til endringene. En god forståelse blant ansatte vil dermed styrke lederens gjennomføringsevne og påvirke resultatet av endringsprosessen (Yu 2009).

Litteraturen peker likevel på ulemper ved involvering av ansatte i endringsprosesser. Blant annet kan involvering oppfattes som en ”ekstra jobb” for ledelsen og at det dermed ikke vil gi ønsket gevinst. Noen ansatte ønsker heller ikke myndighet og ansvar, og slik kan involvering virke stressende og umotiverende (Eldring m.fl., 1999). Nutt (1989) hevder at større involveringsgrad blant de ansatte kan bidra til å skape vanskeligheter og store utfordringer ved endringsprosessen. Funnene viste også at ledere foretrakk en lavere grad av involvering, men at en overordnet endringsstrategi var nødvendig for å lykkes.

Er den ene lederstilen bedre enn den andre?

Toppstyrte og bunnstyrte lederstiler er relatert til ulike logikker. Det er lett å karakterisere toppstyrt som hard og maktbasert og bunnstyrt som myk og menneskeorientert. Slike betegnelser skjuler at ledelsen utøver ulike typer makt som appellerer til ulike drivkrefter i mennesker (Jacobsen, 2012, s. 209). Ved å knytte begreper som ”hard” og ”myk” opp mot lederstilen vil mange forbinde den ”myke” med noe positivt og den ”harde” med noe negativt (Jacobsen, 2012, s. 209). Man kan da i gå i fellen av å kalle den ene måten for den beste. Det

er en sterk vridning mot transformativ ledelse framfor transaksjonell, men det er viktig å bemerke at de to lederstilene skal utfylle hverandre (Jacobsen, 2012, s. 211). Det er sterke indikasjoner på at ledere som skårer høyt på transformativ ledelse også skårer høyt på indikatorer på transaksjonell ledelse (Jacobsen, 2012, s. 211). Det finnes ledere som både inspirerer og er visjonærer samtidig som de kan bruke makt om situasjonen krever det. På den måten kan vi si at lederstilene viser til ulike sider av det komplekse fenomenet ledelse.

2.4.2 MELLOMLEDEREN: EN UNDERVURDERT POSISJON I ENDRINGSPROSESSER?

I en organisasjon er det ulike nivåer av ledere. Hope (2015) hevder at betydningen av mellomledere er undervurdert ved endringsprosesser. Vi har valgt å ta utgangspunkt i følgende definisjon av mellomleder:

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele (Hope, 2015, s. 22).

De siste årene er det skapt et inntrykk av at det er topplederen som er avgjørende for at strategiene blir iverksatt, men mellomlederforskning tyder på at toppledere ikke er i posisjon til å fatte strategiske beslutninger alene. Endring er en prosess som ikke bare foregår hos toppledelsen, men også utenfor der topplederen har direkte innflytelse (Hope, 2015, s. 84). Hope (2015, s. 82) hevder at mellomledere ikke bare er endringsmottakere, men også endringsaktører som påvirker og endrer retning på endringene. Mellomledere er sentrale blant annet fordi de spiller en viktig rolle ved iverksetting av strategiene. Det betyr at dersom organisasjoner skal nå forventede resultater må mellomledere engasjeres i både formulering og iverksetting av strategi (Hope, 2015).

2.5 OPPSUMMERING

På forhånd av denne studien har vi, med bakgrunn i eksisterende teori, gjort oss opp noen tanker om hvilke funn som kan tenkes å bli viktige i denne studien av endringsprosesser i en fragmentert organisasjon. Når det gjelder avstanden i organisasjonen regner vi med å finne at denne vil skape utfordringer for samarbeidet og for utviklingen av en felles ”plattform”. Det

kan bli utfordrende for ledelsen å kommunisere like godt med alle ansatte og å sørge for at alle blir like godt informert. Organisasjoner som er preget av en silotenkning eller en mental avstand vil sannsynligvis også ha utfordringer med å samarbeide optimalt på tvers. At det finnes uenigheter og konflikter knyttet til en endring vil antakeligvis ha betydning for hvordan ledelsen håndterer endringene og hvordan de ansatte opplever endringsprosessen. At noen er uenige kan tenkes å føre til endringsmotstand i deler av organisasjonen. Vi tror imidlertid at hvor opptatte ledelsen er av de ansattes meninger og hvorvidt de ansatte føler seg involvert i beslutningsprosessen eller ikke, vil ha en betydning for hvordan den eventuelle motstanden vil utvikle seg i organisasjonen.

3 BESKRIVELSE AV FELT OG BAKGRUNN

I denne studien har vi samarbeidet med Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS), og dataene er derfor samlet inn i denne organisasjonen. Denne delen tar for seg bakgrunnsinformasjon om organisasjonen, som vil være nyttig for leser.

3.1 HVA GJØR DEPARTEMENTENES SIKKERHETS – OG SERVICEORGANISASJON (DSS)?

Hovedoppgaven til DSS er å bidra med konkurransedyktige fellestjenester til departementene, samt å være en pådriver for utvikling og effektivisering av disse tjenestene (Regjeringen, 2016). Kort oppsummert kan vi si at DSS leverer tjenester til departementene, og at organisasjonen har en sentral rolle i å bidra til at departementsfellesskapet fungerer på en god måte (DSS, 2016b). Dette gjenspeiles i organisasjonens mål, *”å være et kompetent og effektivt administrativt verktøy for regjering og departementene”* (Regjeringen, 2016). DSS’ visjon er *”et effektivt og attraktivt byråkrati”* (DSS, 2016b). Visjonen innebærer at ansatte skal ta ansvar for å effektivt tilby departementene, inkludert Statsministerens kontor (SMK), gode systemer og effektive fellesfunksjoner, som for eksempel renhold, vaktjenester, bedriftshelsetjeneste m.m. Nettsiden til DSS forteller at verdier som resultater, service, sikkerhet, profesjonalitet og felleskap skal prege organisasjonen, samt bidra til å motivere de ansatte til innsats og gode prestasjoner (DSS, 2016b).

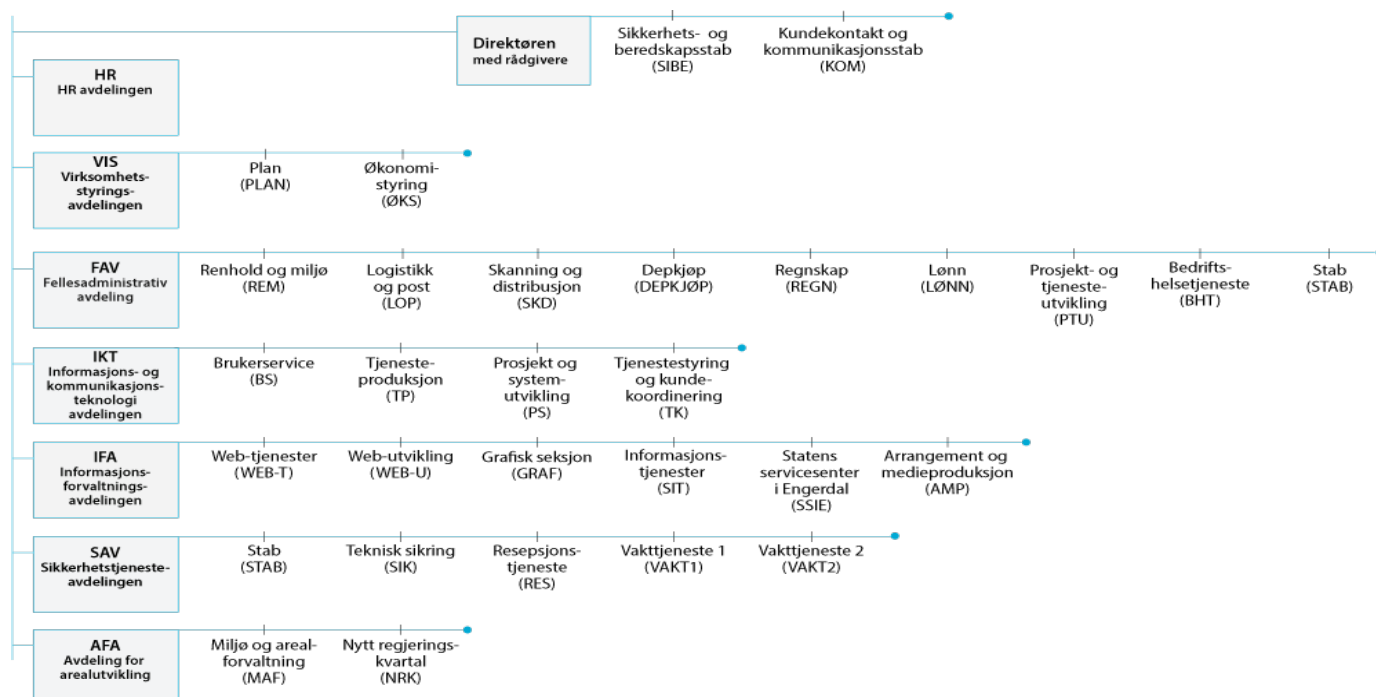
Organisasjonen har med denne bakgrunnen definert fire virksomhetsområder der de skal være en dyktig og profesjonell tjenesteyter (DSS, 2016b):

- Sikkerhetstjenester
- Digitale tjenester
- Administrative- og fasilitetstjenester
- Formidlings- og kommunikasjonstjenester

3.2 ORGANISERING AV DSS

Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) består i dag av syv avdelinger, samt direktøren og hans to staber.

- 1) HR
- 2) Virksomhetsstyringsavdelingen (VIS)
- 3) Fellesadministrativ avdeling (FAV)
- 4) Informasjons-og kommunikasjonsteknologiavdelingen (IKT)
- 5) Informasjonsforvaltningsavdelingen (IFA)
- 6) Sikkerhetstjenesteavdelingen (SAV)
- 7) Avdelingen for arealutvikling (AFA)



Figur 3.0 Organisasjonskart (DSS, 2016a).

DSS er organisert slik at hver avdeling har en avdelingsdirektør, som rapporter til administrerende direktør. Av organisasjonskartet ser vi at avdelingene har et ulikt antall seksjoner, noe som vil variere etter hvilke oppgaver avdelingene har. Under avdelingsdirektørene finner vi seksjonslederne. Dersom seksjonen er stor eller det av andre grunner er behov for det, har seksjonen en kontorsjef, koordinator eller teamleder. Disse personene kan både ha fagansvar og/eller personalansvar. Dette varierer fra seksjon til seksjon. Dette betyr at det er fire ledernivåer i DSS, der administrerende direktør er nivå en og kontorsjef er nivå fire. I denne oppgaven vil det ofte refereres til ”ledelsen”, hvor dette primært henviser til de tre øverste ledernivåene.

3.3 DSS SOM EN FRAGMENTERT ORGANISASJON

Kjell Arne Knutsen startet som administrerende direktør for DSS i september 2011. I denne tiden skjedde to viktige hendelser som preget og preger organisasjonen. Året før hadde det vært en sikkerhetsskandale som skapte tvil om det tilstrekkelig sikkerhet i informasjonssystemene til DSS. Etter at Knutsen takket ja til jobben, ble det største terrorangrepet i Norge gjennomført. Knutsen sier selv at ”DSS var en organisasjon som hadde hatt en ganske tøff tid det året, og det var mange som hadde følt på presset”. Han forteller videre at ansvarsfølelsen hos de ansatte imponerte han og at de ansatte var veldig operative. Samtidig var det behov for samordning, planverk og bedre planprosesser, men dette hadde ikke organisasjonen noe apparat for. Han forteller at jobben som ikke syntes utad var å få strukturert organisasjonen på en annen måte. ”Bedre interne systemer, rapporteringssystemer og budsjettprosesser”, trekker Knutsen frem som viktige.

Administrerende direktør beskriver at ryktet til DSS var preget av lite koordinering og mangel på helhet i organisasjonen. Som kunder ble departementene alltid møtt med god service og en positiv tone, men de opplevde å få ulike svar avhengig av hvem de snakket med. Knutsen forteller at dette også ble påpekt av overordnet departement. Han sier samtidig at han ikke tror de ”hadde forståelse for hvor på bar bakke organisasjonen var når det gjaldt intern rigging og styring”.

Samfunnsutviklingen har også bidratt til andre krav og behov for koordinering og helhet i tjenestene til DSS enn tidligere. Kort sagt kan vi si at tjenestene i dag er mer integrerte i hverandre. Et eksempel er at de ansatte i seksjonen for Renhold og miljø (REM) bruker IKT-systemer, samt at de har en del sikkerhetsaspekter som også skal håndteres. Slike krav var ikke organisasjon på dette tidspunktet forberedt på, og Knutsen bruker begrepet ”fragmentert organisasjon” for å betegne det tidligere DSS. Administrerende direktør bekrefter en slik utvikling med å si at ”det er mer utfordrende ledelsesmessig nå å måtte koordinere”.

Både ledere og ansatte beskriver i dag organisasjonen som mindre fragmentert enn tidligere, etter at de har jobbet med å øke samordningen. Det er fremdeles interne siloer, eller som enkelte har kalt det – ”avdelingssiloer”, som vil si at hver avdeling i hovedsak jobber med egne ting uten ta hensyn til hva de andre avdelingene holder på med. Administrerende direktør sier følgende om utviklingen som er satt i gang: ”Dette er både et strategivalg og et

organisasjonsvalg. Du skal ha hele ledelsen med på det, også skal du få dette til å gli ned i alle systemer, prosedyrer og kultur som sitter i veggene fra før.” Når vi spør Knutsen hva han tror er den største utfordringen for å komme i mål med visjonene svarer han at ”culture eats strategy for breakfast”.

Siden tjenestene henger så tett sammen blir kultur en av flere ting organisasjonen ønsker å styre på. Ledelsen beskriver imidlertid at siden organisasjonen er kompleks, er det ikke ønskelig at alle skal være like, men at det skal være et felles fundament. De ønsker at ansatte og ledere skal omtale seg selv som en ”DSS-er”. I ledergruppa er de enige om at de leder DSS i felleskap, og ikke bare hver sin avdeling. I arbeidet med å utvikle mer en koordinert organisasjon er det utarbeidet et rammeverk som ledere kan benytte i endringsprosesser. Ved å etablere en felles plattform for gjennomføring av endringer ønsker organisasjonen å etablere felles spilleregler, og bygge opp en ”vi-kultur”.

Knutsen beskriver situasjonen som at kunden i dag mottar mer helhetlige tjenester og at DSS leverer dem mer effektivt. Dette skyldes at avdelingene ikke lenger gjør ting dobbelt. Han gir følgende eksempel:

For et par år siden lå møteromsvirksomheten i én avdeling, og så lå pc- og teknologienheten i en annen. Så hvis du gikk inn på et møterom så var det nesten garantert at PC-en ikke kunne koble seg til prosjektoren fordi de holdt på med hvert sitt. Det ristet folk bare på huet av.

Det ser altså ut til at DSS er fragmentert på flere ulike måter, men at øverste ledelse i organisasjonen har tatt grep for å gjøre organisasjonen mindre fragmentert og mer helhetlig. Som et ledd i dette arbeidet er det satt i gang de to endringsprosessene denne oppgaven tar for seg.

3.4 ENDRINGSPROSESSER I DSS

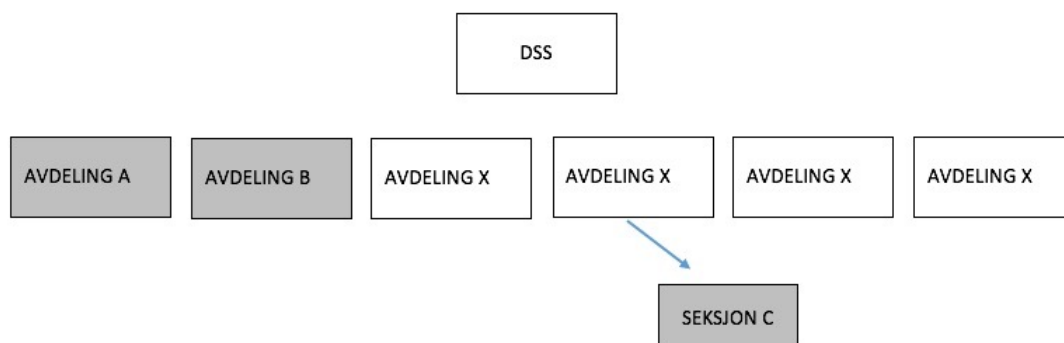
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon har altså gjennomgått en rekke endringsprosesser de siste årene. Denne oppgaven vil primært fokusere på to endringsprosesser som har funnet sted fra begynnelsen av 2015 og frem til i dag:

- 1) En sammenslåing av to mindre avdelinger og en seksjon fra en annen avdeling som nå har blitt en felles avdeling. Denne sammenslåingen omtales heretter som *avdelingssammenslåingen*.
- 2) En sammenslåing av to seksjoner (i den nye avdelingen) til en felles seksjon. Denne sammenslåingen omtales heretter som *seksjonssammenslåingen*.

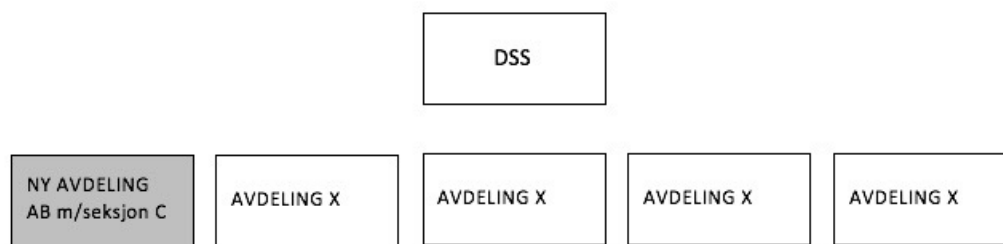
Felles for begge endringsprosessene vi har studert er at de begge er en del av en større helhetlig plan om å skape bedre kvalitet og helhet for kunden, samt strategier for å skape koordinerte tjenester.

3.4.1 AVDELINGSSAMMENSLÅINGEN

To avdelinger ble slått sammen 1.januar 2015, og er nå en stor avdeling på 170 ansatte. Den ene avdelingen, *heretter kalt avdeling A*, besto av administrative tjenester. Den andre avdelingen, *heretter kalt avdeling B*, besto primært av facility-tjenester og merkantile funksjoner. I tillegg har det fra 1.1.2016 kommet inn en ny seksjon fra en annen avdeling, *heretter kalt seksjon C*, som igjen driver med helt andre ting enn resten av avdelingen.



Figur 4.0 Et forenklet kart over organisasjonen: før avdelingssammenslåingen



Figur 5.0 Et forenklet kart over organisasjonen: etter avdelingssammenslåingen

Administrerende direktør ga to seksjonsledere i oppdraget å slå sammen avdelingene, en fra hver avdelingene i sammenslåingen. Hovedtillitsvalgte var deltakende i prosessen, og avdelingstillitsvalgte var involvert på et lavere nivå. Avdelingene ble slått sammen 1.januar 2015, og 1.april 2015 kom det på plass en ny avdelingsdirektør. Vedkommende kom da inn *etter* sammenslåingen og var ikke delaktig i selve endringsprosessen. Ny avdelingsdirektør har imidlertid vært deltakende i overføringen av den nye seksjonen (seksjon C), i januar 2016.

Bakgrunnen for endringen er at ledelsen opplever at tjenestene avdelingene leverer hører inn under samme ”paraply”. Det innebærer at den nye avdelingen har et stort spenn i tjenestene de leverer, men felles for dem er at de alle leverer tjenester til departementene.

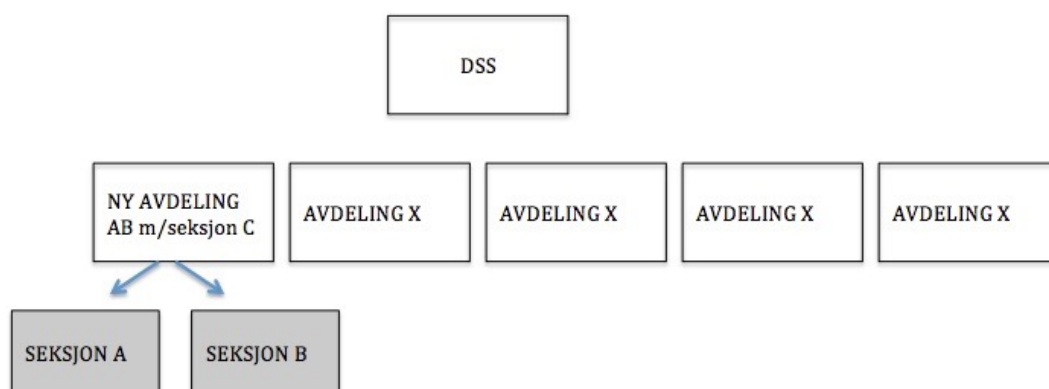
Sammenslåingen er gjennomført fordi man ønsket å levere bedre og mer helhetlige tjenester.

Når det gjelder lokalisering av enhetene, sitter halvparten i et kontorbygg sammen med avdelingsdirektør. Dette er stort sett ansatte som tilhørte avdeling A før sammenslåingen. De andre gruppene, avdeling B og seksjon C, sitter i et annet bygg, cirka 15 minutters gange unna. Det er imidlertid planer om å flytte avdelingen innen et års tid. Informantene har ikke mer informasjon om flytting på nåværende tidspunkt og man vet ikke om dette innebærer at avdelingen blir samlokalisert eller ikke.

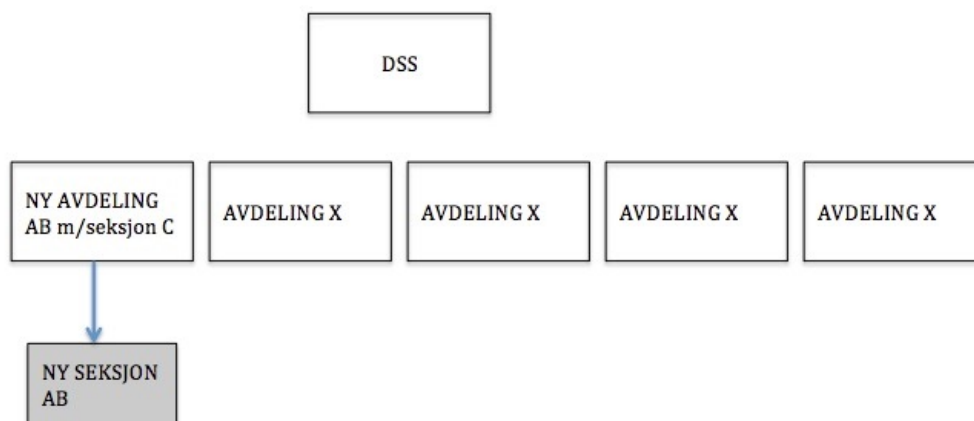
3.4.2 SEKSJONSSAMMENSLÅINGEN

To seksjoner ble slått sammen 1.mars 2016, og er nå en større seksjon på rundt 30 personer. Seksjonene utfører noen like (dupliserende) oppgaver, men har også særegne

arbeidsoppgaver. Flere informanter fra seksjon B hevder at de har andre oppgaver som innebærer tett samarbeid med en annen avdeling. Enkelte ledere hevder dette gjør at det er vanskelig å vite hvor seksjonen hører hjemme på organisasjonskartet, mens andre er bestemt på at denne sammenslåingen er den mest riktige. Lederen i seksjon A tok over som faglig leder og seksjonssjef for hele den nye seksjonen etter sammenslåingen. Kontorsjefen i seksjon B har personalansvaret for alle medarbeidere i denne enheten. Seksjonsleder har personalansvar for alle i seksjon A.



Figur 6.0 Et forenklet kart over organisasjonen: før seksjonssammenslåingen



Figur 7.0 Et forenklet kart over organisasjonen: etter seksjonssammenslåingen

Endringsprosessen har ligget i kortene lenge. Det er avdelingsdirektøren som har tatt beslutningen, og delegert deler av prosessen til den nye seksjonslederen. I hovedsak er seksjonslederen tettest på prosessen, men avdelingsdirektøren har vært tilstede på enkelte møter, for å ”fronte endringen overfor de ansatte”. Tillitsvalgte er involvert både i forhandlinger og i enkeltsamtaler for å bistå sine medlemmer.

Endringen begrunnes blant annet med at seksjonenes arbeidsoppgaver henger tett sammen og at ledelsen ønsker å samle oppgavene i en felles seksjon under én ledelse. Et viktig argument er at man ønsker å unngå at arbeidsoppgaver utføres dobbelt, ved at begge seksjoner utfører like oppgaver. Ledelsen ønsker også å styrke seksjonens robusthet ved at det blir flere ansatte som kan gå inn og overta arbeidsoppgavene ved fravær. Seksjonen har en generell nedgang i oppgavemengde, på grunn av digitalisering. Utviklingen gjør at nedgangen bare vil øke i tiden fremover. Ledelsen ser også sammenslåingen som et effektiviseringstiltak. Per dags dato sitter to tredjedeler av den nye seksjonen sammen med leder. Den andre gruppen, seksjon B, sitter i dag i et annet bygg. Det er omtrent 5-10 minutters gange mellom seksjonene.

3.5 ULIKHETER OG LIKHETER MELLOM SAMMENSLÅINGENE

De to endringsprosessene har noen fellestrekk, men de er også på ulike på flere områder. For å få forstå hvordan enhetene er bygget opp og rammebetingelser som påvirker involvering i endringsprosessen kan det være nyttig å sammenligne endringsprosessene:

	Avdelingssammenslåingen	Seksjonssammenslåingen
Bakgrunnsinformasjon	To avdelinger og en seksjon fra en tredje avdeling slått sammen til en felles avdeling. Ny avdelingsleder. Relativt ulike arbeidsoppgaver.	To seksjoner fra samme avdeling slått sammen til en felles seksjon. Leder for den ene seksjonen (seksjon A) overtar som seksjonsleder for ny seksjon (AB). Relativt like arbeidsoppgaver.

Bakgrunn for endringen	Et ønske om bedre tjenester, samt å kunne se ting i sammenheng.	Et ønske om å hindre en duplisering av oppgavene (at flere gjør liknende oppgaver) og en mer robust seksjon. Endringen ansett som et effektiviseringstiltak.
Lokalisering	Halvparten av avdelingen samlet i et bygg sammen med avdelingsledelsen. Resten av de ansatte spredt på flere forskjellige bygninger. Avstand på 15 min.	To tredjedeler av seksjonen samlet i et bygg sammen med seksjonsleder. Resten av seksjonen i et annet bygg cirka fem minutters gange unna.
Endringsprosessen i praksis	Nåværende leder ikke involvert. To ledere fra hver av de gamle avdelingene styrte prosessen.	Nåværende ledere involvert. Lederen fra én av enhetene styrer prosessen og har overtatt som faglig leder for alle de ansatte. Koordinator og kontorsjef bistår i endringsprosessen

4 METODE

Dette kapittelet vil gå gjennom valg av metode og forskningsdesign. Siden kvalitative studier kan gjennomføres på en rekke ulike måter, krever framgangsmåtene og metodene en grundig forklaring, fordi studien formes av forskerens erfaringer med å samle inn og analysere data (Creswell, 2013, s. 22). Kapittelet vil beskrive hvordan designet til studien ble utviklet, hvordan informanter ble valgt ut, og hvordan dataen ble samlet inn og analysert. Til slutt vil kapittelet ta for seg en kritisk refleksjon rundt de valg og vurderinger som er foretatt.

4.1 KVALITATIV OG EKSPLORERENDE TILNÆRMING

Det er valgt et kvalitativt forskningsdesign med intervjuundersøkelser som den primære datainnsamlingsmetoden for å belyse vår problemstilling. Da vi ønsker å si noe om hvordan ansatte og ledere i DSS *opplever* endringsprosessene i organisasjonen måtte vi som forskere få et grundig innblikk i informantenes tanker, meninger og følelser rundt temaet. Av den grunn kom vi frem til at en kvantitativ studie ikke ville gi oss gode nok dybdekunnskaper til å kunne besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

Et overordnet mål innenfor kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen for ”fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet” (Dalen, 2011, s. 15). Ofte er målet en dypere innsikt i personers *livsverden*. Begrepet handler om personens opplevelse av sin hverdag og hvordan individet velger å forholde seg til denne. Da det fokuseres på opplevelsedimensjonen og ikke kun en beskrivelse av forholdene man lever under, er det godt egnet for bruk innen kvalitativ forskning (Dalen, 2011, s. 15). En viktig målsetning ved gjennomføring av kvalitative studier er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (Dalen, 2011, s. 15) og utvikle et komplekst bilde av problemstillingen, samt identifisere de mange faktorene som er involvert i en situasjon (Creswell, 2013, s. 47). Kvalitative fenomener søker således å gå i dybden og å fremheve meninger som ikke kan måles kvantitativt (Thagaard, 2009, s. 17).

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Creswells (2013, s. 44) forståelse av den kvalitative forskningsmetoden. Han hevder metoden starter med en antagelse og bruk av et teoretisk rammeverk. I tråd med dette hadde vi flere antagelser om hva som var aktuelle temaer og problemstillinger. For å teste ut hvorvidt våre teorier og antakelser var relevante,

gjennomførte vi flere uformelle intervjuer, og valgte å justere både tema og problemstilling etter det som kom fram i de innledende intervjuene. Dalen (2011, s. 16) hevder likeså at all forståelse er bestemt av en førforståelse, og at forskeren alltid vil stille med en slik forståelse. Bevisstheten knyttet til dette økte sensitiviteten når det gjaldt å se mulighetene i vårt datamateriale (Dalen, 2011, s. 17).

Creswell (2013, s. 45) hevder dermed at den kvalitative tilnærmingen kjennetegnes av komplekse resonnementer som har rot i både en induktiv og en deduktiv logikk. Induktiv ved at forskeren bygger kategorier, temaer og mønstre fra bunnen av ved å organisere materialet i mer og mer abstrakte informasjonsdeler. Men også deduktiv fordi forskeren bygger temaer som kontinuerlig sjekkes mot datamaterialet.

4.1.1 VALG AV KVALITATIV METODE: CASESTUDIE OG FENOMENOLOGISK ANALYSE

Det er mange ulike måter å gjennomføre en kvalitativ studie på. For å kunne si noe om endringsprosesser i fragmenterte organisasjoner valgte vi å se på nærmere på én organisasjon og to sammenslåinger. En slik tilnærming omtales gjerne som case, eller *casestudier*. I vårt tilfelle er dette en flercasestudie, da vi studerer to endringsprosesser som DSS har valgt ut. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 91). Tatt i betraktning at studien har en begrenset tids- og ressursramme mente vi at det å fordype seg i én organisasjon ville være mer hensiktsmessig enn å studere flere organisasjoner på et mer overfladisk nivå.

I følge Moses og Knudsen (2012, s. 135) er casestudier en mye brukt fremgangsmåte innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Casestudier kan blant annet brukes for å bekrefte eller avkrefte en teori (Flyvbjerg, 2004, s. 395), eller for å utvikle nye hypoteser eller teorier (Moses & Knudsen, 2012, s. 137). I følge Flyvbjerg (2004) er det en myte at kontekstuavhengig kunnskap er mer verdifull enn kontekstavhengig kunnskap. Han mener at casestudier er nyttige både for å generalisere og for å teste hypoteser. Dette henger godt sammen med vårt ønske om å drøfte våre funn opp mot eksisterende teorier for å kunne se hvorvidt våre case kunne bidra til å bekrefte eller avkrefte eksisterende teori, eller i det lengste, tilføre noe til forskningen på feltet.

Når det gjelder analysen valgte vi en fenomenologisk tilnærming, da vi ønsker å undersøke ansatte og lederes erfaringer med og forståelse av endringsprosessen (Johannessen m.fl., 2011, s. 86). I en slik setting er *mening* et nøkkelord, ved at vi ønsker å forstå meningen med et fenomen sett gjennom bestemte synsmåter. Når en handling eller et utsagn tolkes må dette ses i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor. Kort sagt er det en analyse av meningsinnhold, og forskeren er opptatt av innholdet i datamaterialet (Johannessen m.fl., 2011, s. 195). Dette kommer vi tilbake til i kapittel 6.

4.1.2 UTVIKLING AV TEMA OG PROBLEMSTILLING

Våre opprinnelige antakelser var at temaer som felles kulturskaping og utvikling av felles holdninger og handlinger på tvers av enhetene var relevante. Vi så imidlertid ganske fort at andre temaer som fragmentering og fysisk avstand var tydelige trender i datamaterialet. Det ble da riktig for oss å justere studiens tema etter datamaterialet. Et resultat av dette er at noen temaer, som for eksempel involvering, har fått mindre plass enn tenkt i utgangspunktet. Vi har dermed hatt en dynamisk tilnærming når det gjelder forholdet mellom problemstilling og datamaterialet hvor vi har gått fram og tilbake.

En problemstilling kan sies å være et spørsmål som er formulert slik at de svarene man får vil bekrefte, forsterke eller revidere visse deler av det som anses å være eksisterende kunnskap på feltet (Grønmo, 2016, s. 75). I følge Grønmo (2016, s. 83) er det sjeldent slik at den første problemstillingen man kommer opp med blir den endelige. Man bør hele tiden streve etter å oppnå en bedre kobling mellom teori og empiri gjennom å finne formuleringer som er stadig bedre forankret i tidligere forskning og stadig bedre innrettet mot nye undersøkelser. En slik prosess kan også sies å være dekkende for utviklingen av vår problemstilling. Det har vært viktig å finne et tema som både vi som forskere og DSS kunne dra nytte av å få belyst. Problemstillingen er utviklet med bakgrunn i organisasjonens og våre ønsker, samtaler med veileder og undersøkelser av eksisterende forskning på feltet.

4.2 GJENNOMFØRING AV STUDIEN

4.2.1 INTERVJUER

Vi valgte primært å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. At intervjuet er semistrukturert betyr at det verken er en åpen samtale eller et lukket spørreskjema (Kvale & Brinkmann,

2015, s. 46). Intervjuet er noe midt i mellom, med en intervjuguide som setter rammene for samtalen og som bestemmer temaene. Det er åpent for oppfølgingsspørsmål, og rekkefølgen på temaene kan bestemmes underveis. Slik kan forskeren følge informantens fortelling samtidig som man sørger for å få informasjon om de planlagte temaene (Thagaard, 2009, s. 89).

I følge Thagaard (2009, s. 61) er intervjuundersøkelser spesielt velegnet for å få informasjon om hvordan informantene opplever og forstår seg selv og sine omgivelser. Vi vurderte det slik at dybdeintervjuer best ville belyse den sosiale og kontekstuelle i opplevelsen til informantene i studien. Fordi problemstillingen vår ønsket å finne svar på informantenes opplevelse av et tema, var det sentralt å kunne ha mulighet til å utforske informantenes synspunkter og følelser knyttet til endringsprosessen de hadde vært, eller var en del av, på intervjutidspunktet. Semistrukturerte intervjuer ga gode muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål, og å få mer informasjon om temaer vi ikke kjente så godt til fra tidligere. En ulempe ved gjennomføring av intervjuer er at forskeren kan påvirke de svarene informantene gir. Forskerens kjønn, væremåte, utseende eller egenskaper kan påvirke respondenten. Forskeren kan dessuten stille ledende spørsmål eller gi inntrykk av at det forventes visse svar (Grønmo, 2016, s. 173).

Det er verdt å reflektere rundt hva slags kunnskap et intervju kan frembringe, for således å vite noe om hva funnene kan si noe om. I følge Kvale og Brinkmann (2015, s. 76) er den kunnskapen som kommer frem i et intervju *konstruert* i samspillet mellom intervjuer og informant. Kunnskap produsert under et intervju er kontekstuell og det er derfor nødvendig å huske på at den kunnskapen som er oppnådd i én situasjon ikke automatisk kan overføres til andre situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 77).

4.2.2 INTERVJUGUIDER

Da vi har intervjuet personer med ulike roller og perspektiver er det utarbeidet ulike intervjuguider. Det var behov for å tilpasse spørsmålene for å fange opp kompleksiteten. Lederne har egne intervjuguider (se vedlegg 1, 2, 3 og 4), og det er egne intervjuguider for medarbeidere, med spørsmål som varierer i henhold til hvilken endringsprosess de intervjues om (se vedlegg 5 og 6). Noen informanter er intervjuet om begge endringsprosessene. Det er

i tillegg utarbeidet egen guide for tillitsvalgte (se vedlegg 7). Studien i sin helhet er meldt inn til NSD og godkjent. Innsamling av data er ikke startet før godkjenningen forelå.

Intervjuguidene omfatter temaer og spørsmål som skal dekke de viktigste områdene studien vår ønsker å belyse. I guiden har vi også valgt å ha generelle spørsmål om prosessen først, for senere å spørre om forholdet til leder og tilhørigheten til organisasjonen som kan være mer sensitivt for intervjuobjektet (Dalen, 2011, s. 27). I ettertid har imidlertid studiens problemstilling blitt endret, noe som gjør at guidene ikke bare tar opp temaer studien behandler i analysedelen. Intervjuguidene er behandlet som dynamiske dokumenter. Det betyr at vi hele tiden har lagt til eller fjernet spørsmål etter hvert som temaer viste seg som mer eller mindre interessante. Ulempen er at ikke alle er blitt stilt nøyaktig de samme spørsmålene. Fordelen har vært at vi har kunnet erfare, justere og oppdatere underveis slik at det er blitt brukt mer tid på relevante temaer.

4.2.3 UTVALG AV INFORMANTER

Kvalitative undersøkelser baserer seg gjerne på strategiske utvalg, det vil si at informantene velges ut på bakgrunn av at de har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske med tanke på det vi ønsker å undersøke (Thagaard, 2009, s. 55). I følge Grønmo (2016, s. 102) er studier som baserer seg på strategiske utvalg særlig egnet til å utvikle begreper, hypoteser og teorier. Gobo (2004) hevder at strategisk utvelgelse av informanter øker sjansen for at kvalitative studier kan generaliseres. Jacobsen (2015, s. 240) støtter dette ved å hevde at i slike utvalg kan forskere argumentere for at studien er generaliserbar grunnet bredden i fenomenet som studeres.

Utvelgelse av informantene ble i hovedsak gjort av DSS. Våre kontaktpersoner i organisasjonen fikk tilsendt en liste med ønskede datoer og tidspunkter som de fylte ut. Vi ba spesifikt om en representativ kjønnsfordeling, samt at vi ønsket personer med ulike roller og synspunkter. Årsaken til en slik tilnærming er en vurdering av at det ville vært problematisk å få tak i informanter selv, samt at det er enklere å få innpass hvis forespørselen om deltakelse kommer fra organisasjonen. Vi antok dessuten at DSS kjente til informanter som kjenner prosessen godt og hvem som har ulike synspunkter om temaet. Utvalget kan derfor betegnes som en gjenspeiling av maksimal variasjonen innenfor det gitte fenomenet (Dalen, 2011, s. 43). En klar svakhet ved ledelsen har ”booket inn” informantene er at de hadde anledning til å

kontrollere hvem som deltok i studien, og at informantene i studien derfor er kjent for flere enn de ansvarlige for studien. I dette tilfellet ble konsekvensene vurdert som en mindre metodisk svakhet enn en eventuelt mangel på informanter.

4.2.4 PRAKTISK GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE

Det har blitt gjennomført til sammen 23 intervjuer med 20 mennesker fra ulike informantgrupper. Seks personer er intervjuet to ganger, noen er intervjuet om begge sammenslåingene og noen av intervjuene er gruppeintervjuer. For å tydeliggjøre informantgruppene har vi valgt å sette opp en liste:

- Seks av informantene er personer på ulike ledernivåer, herunder direktørnivå, avdelingsnivå, seksjonsnivå og kontornivå. Kontorledere og midlertidig ledere har i tillegg blitt spurt om sine opplevelser som medarbeidere
- Cirka halvparten av medarbeiderne ble primært intervjuet om hver av de to endringsprosessene
- To tillitsvalgte

Ledelsen og tillitsvalgte er intervjuet om begge endringsprosessene. I utvalget totalt er det 9 kvinner og 11 menn. Kjønnsmessig gjenspeiler dette til en viss grad populasjonen utvalget er trukket ut fra, da flere av enhetene vi har sett på har flere menn enn kvinner ansatt. I tillegg hadde vi i oppstartsfasen uformelle samtaler med både seksjonsledere og avdelingsdirektør. God bakgrunnsinformasjon gjorde at vi lettere kunne stille spørsmål som ledet til informasjon om de temaene vi var interesserte i.

Det har vært et mål og et ønske om at begge skulle være tilstede under samtlige intervjuer. Tanken var at vi da ville danne oss et helhetlig bilde av datamaterialet. Det var også viktig at vi fikk felles forståelse for gjennomføring og tolkning av intervjuene (Dalen, 2011, s. 97). At vi skaper en felles forståelse for studien og at begge har kjennskap til konteksten rundt informantenes uttalelser styrker funnene våre. Praktiske grunner gjorde at vi måtte dele oss på seks av intervjuene. Disse ble foretatt etter at vi hadde gjennomført en del intervjuer sammen, slik at vi hadde den samme forståelsen for studiens formål. Det er også viktig å være bevisst på den såkalte intervjueffekten, som vil si at forskerens tilstedeværelse kan ha innvirkning på det fenomenet som studeres (Jacobsen, 2005, s. 226). Vi ønsket å la

informantene snakke fritt og vi prøvde å være ydmyke overfor deres opplevelser og tanker, for å minske asymmetrien i relasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51). Underveis i prosessen var vi opptatte av å skape en god atmosfære for informantene, og intervjuene foregikk derfor på arbeidsplassen, men som oftest på nøytrale steder som velkjente møterom.

4.2.5 OPPTAK

Opptak av intervjuet er å foretrekke når informantene gir tillatelse til det (Thagaard, 2009, s. 102). Fordelen med å ta opptak av et intervju er at tonefall, pauser og lignende blir registrert (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Man har derfor mulighet til å gå tilbake til opptakene for å finne ut nøyaktig hva som ble sagt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Lydopptak kan påvirke i hvilken grad informanter åpner seg og snakker fritt, men vi fikk imidlertid inntrykk av at bevisstheten rundt båndopptakeren ble mindre etter hvert som vi pratet (Dalen, 2011, s. 28). Deltakelse i studien var frivillig, og det har ikke vært et krav om intervjuet skal tas opp. Det er derfor ikke tatt opptak under fire av intervjuene fordi informantene ikke ønsket det. To intervju mangler opptak av praktiske årsaker. Dette utgjør en metodisk svakhet da det kun finnes intervjunotater, og ikke fullstendige transkripsjoner fra disse intervjuene.

4.2.6 INFORMERT SAMTYKKE OG KONFIDENSIALITET

Det ble sendt ut et informasjonsskriv (se vedlegg 8) til alle deltakere i studien med blant annet kontaktinformasjon for spørsmål og informasjon om formålet med studien. Informert samtykke sikrer at de involverte deltar frivillig og informerer om muligheten til å trekke seg fra studien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). Vi har i alle intervjuene forsøkt å være svært tydelige på at all informasjon vi får blir behandlet konfidensielt og at ingenting informantene sier i intervjuet skal kunne spores tilbake til dem. Summen av potensielle fordeler for deltakeren og den kunnskapen man oppnår, bør veie tyngre enn risikoen for å skade deltakeren på noe som helst måte (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 107). For eksempel har vi valgt å intervju fire ulike ledernivåer, for å kunne referere til "*ledelsen*" uten å røpe konkret hvem som har sagt utsagnet. Det er også sendt faktabeskrivelser til alle informantene. Disse inneholdt sitater som er brukt i oppgaven, samt de viktigste hovedpunktene vi trakk ut av intervjuet. Dette var viktig for å sjekke at vi ikke hadde misforstått hva informanten mente i intervjusammenheng, og det sikret at empirien er riktig.

4.2.7 TRANSKRIBERING

Analysen refererer til situasjonen hvor forskeren forlater informantene og går over til å fortolke teksten som er utarbeidet med bakgrunn i arbeidet i felten (Thagaard, 2009, s. 110). I et kvalitativt design starter analysen ofte ved å transkribere intervjuer. Transkripsjoner er en hybrid mellom den muntlige samtalen og en skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 218). Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form blir samtalene strukturert slik at de egner seg bedre for analyse (Thagaard, 2009, s. 206). Alle intervjuene er transkribert av oss, noe som gir oss en mulighet til å bli kjent med datamaterialet vårt (Dalen 2011, s. 55). Der hvor begge var tilstede under intervjuene er det tilfeldig hvem som har transkribert materialet. Dersom bare en har vært til stede så har den fraværende transkribert intervjuet, forutsatt at vi hadde lydopptak. Transkripsjonen er gjort relativt detaljert, med nedtegnning av enkelte pauser og nølinger. Kun svært mange gjentakelser eller fyllord er korrigert for å gjøre leseflyten bedre. Det ble i tillegg notert ned underveis i intervjuet hvis informanten gjorde noen spesielle bevegelser, ristet på hodet eller lignende.

Det er imidlertid viktig å vurdere kvaliteten når man forholder seg til en transkripsjon. Ulike personer kan foreta ulike valg med tanke på hvor mange detaljer som tas med i transkripsjonen. Det kan være dårlig kvalitet på opptaket som kan føre til at man hører feil. Betydningen av en setning kan dessuten fremstå forskjellig avhengig av hvordan tegnsetting, som eksempelvis komma brukes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 212). Det kan således være nyttig å minne seg selv på at transkripsjonen ikke er primærkilden, men kun en nedtegnelse av det som er fremkommet i intervjuet.

4.3 ANALYSE

Kvalitative intervjuer må fortolkes, og forskerne skal søke å identifisere sammenhenger i datamaterialet (Dalen, 2011). Den kvalitative forskningsprosessen er som nevnt preget av til dels flytende overganger mellom innhenting av data og analyse av materialet (Thagaard, 2009, s. 110). Dermed starter analyse og tolkning tidlig i prosessen. Det var i utgangspunktet to i steg i vår arbeidsprosess:

1. Først har vi organisert materialet etter temaer. Kodingen er et steg under denne fasen.
2. Deretter har vi fortolket materialet gjennom teori

Vi startet analyseprosessen med å organisere datamaterialet for å få oversikt. Dette var nødvendig da vi har samlet inn en store mengder data (Johannessen m.fl., 2011, s. 187). Deretter leste vi primært materialet fortolkende, noe som innebærer å vise hva vi mener dataen betyr og representerer (Johannessen m.fl., 2011, s. 189). Teksten kan da omtales som en døråpner til våre informanternes erfaringer. Etter vår vurdering ville en slik framgangsmåte være mest naturlig for å belyse problemstillingen vår. Slik sett er metoden et forsøk på å forstå hvordan informantene tolker og forstår det fenomenet vi studerer (Johannessen m.fl., 2011, s. 189). Med denne bakgrunnen valgte vi å gjennomføre en fenomenologisk analyse, fordi vi ønsket å lese materialet fortolkende og å forstå den dypere meningen med informantens utsagn (Johannessen m.fl., 2011, s. 195). I denne delen har vi valgt å benytte fire hovedsteg i analyse av meningsinnholdet:

1. Helhetsinntrykk

Vi leste gjennom materialet med fokus på interessante temaer. Vi diskuterte temaene sammen og dannet en sammenfatning. Dette var vår første forståelse av datamaterialet.

2. Koder, kategorier og begreper

Den vanligste formen for dataanalyse er i dag å kode eller å kategorisere uttalelser som kommer fram i intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226). Fordelene med koding er at det blir enklere å få en oversikt over et omfangsrikt materiale og at man får muligheten til å bli godt kjent med dataene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227). På denne måten fikk vi en overordnet forståelse for datamaterialet. Kodingsprosessen omtales som et viktig ledd i analyseprosessen (Dalen, 2011, s. 62). Informantenes uttalelser har i vårt tilfelle blitt kodet gjennom programmet Hyperresearch. Materialet er gjennomgått og knyttet til en rekke nøkkelord og kategorier. Eksempelvis har vi forsøkt å samle alle utsagn som handler om ”motstand mot endring” under samme kategori eller kode. Hensikten er å finne egnede kategorier for å forstå innholdet på et mer tolkende og teoretisk nivå (Dalen, 2011, s. 62). Vi har i prosessen vært bevisste på forskjellen mellom å summere og kategorisere, og for oss som ikke har omfattende erfaring med analyse kan det være lett å forbli på et summeringsnivå.

3. Kondensering

Vi hentet ut rapport på kodene som var benyttet, og fikk et konsentrert materialet. Hver kode ble diskutert slik at meningen ble tydelige (Johannessen m.fl., 2011, s. 198). I denne fasen ble også noen koder slått sammen.

4. Sammenfatning

For å sammenfatte materialet brukte vi en tavle. Vi diskuterte her blant annet om inntrykket vårt før koding samsvarte med beskrivelsen materialet ga. Dette var viktig for å sjekke om vi hadde brukt feil kodeord eller om noe hadde gått galt i kondenseringen av materialet (Johannessen m.fl., 2011, s. 199).

4.4 KRITISKE REFLEKSJONER

Siden grunnsynet og metodologien er ulik i kvalitative og kvantitative tilnærminger diskuteres det om det er behov for egen terminologi i diskusjonen av kvalitative studiers kvalitet (Dalen, 2011, s. 92). Vi har imidlertid valgt å benytte de klassiske begrepene innen kvantitativ forskning, men med et annet meningsinnhold som er mer forenelig med en kvalitativ tilnærming (Dalen, 2011, s. 93). *Reliabilitet* er knyttet til at fremgangsmåten ved innsamling og analyse skal kunne etterprøves av andre. Den klassiske betydning handler om studiens repliserbarhet, og viser til at andre forskere skal kunne etterprøve framgangsmåten som benyttes ved innsamling og analyse (Dalen, 2011, s. 103). Innenfor kvalitativ forskning kreves det en annen betydning av begrepet, da et slikt krav blir vanskelig å stille.

Reliabiliteten kan i kvalitative studier heller knyttes opp til kvaliteten på den informasjonen prosjektet baserer seg på (Thagaard, 2009, s. 199). Et annet viktig begrep er *validitet*. Det handler om i hvilken grad metoden fanger opp det den er ment til å fange opp (Dalen 2011, s. 93) og om resultatene av undersøkelsen representerer den virkeligheten vi har studert (Thagaard, 2009, s. 201). Det handler blant annet om å kontrollere, reflektere, og kritisk vurdere egne tolkninger og perspektiver. Det vil også handle om samsvaret mellom “hva” (undersøkelsens fokus) , “hvorfor” (formålet), og “hvordan”(metoden) (Dalen, 2011).

Dalen (2011) hevder at det er mest relevant å drøfte styrker og svakheter i kvalitative studier opp mot validiteten. Dermed vil diskusjonen om styrker og svakheter i vår studie i hovedsak vinkles opp mot validitet. Vi anser det som en styrke at vi har hatt en eksplorerende tilnærming. Det vil sannsynligvis skape mer troverdighet og overførbarhet. Samtidig vil det

være en fordel at vi har stilt godt forberedt i form av å være oppdatert på teori og hele tiden sjekke hvilken teoretisk retning som var mest relevant (Johannessen m.fl., 2011, s. 86). Det er også tatt opptak som gjør transkriberingen enklere, og dermed blir innholdet i utsagnene korrekte (Dalen, 2011, s. 96). Utvalget er også strategisk for at datamaterialet skal gjenspeile flere gruppers opplevelse av samme fenomen. Alle disse tingene vil være med på å styrke validiteten til studien (Dalen, 2011, s. 97).

Men det er momenter som svekker studiens validitet. Optimalt burde studien inneholdt observasjon for å kunne bekrefte eller avkrefte uttalelser som har kommet fram i intervjuene. Det hadde også vært gunstig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse i den gitte avdelingen for blant annet å måle graden av lederstøtte og tilfredshet med endringsprosessen. Det er også et faktum at endringsprosessene vi har studert ikke har kommet like langt. Det gir begrensninger i sammenligningen av prosessene og det er vanskelig å si noe om det endelige resultatet av prosessen i seksjonssammenslåingen. Som nevnt er det heller ikke ideelt at DSS har valgt ut informanter. Det kan svekke anonymiteten og muligens kan det oppleves som om det i praksis ikke er valgfritt å delta i studien.

5 GJENNOMGANG OG SAMMENLIGNING AV FUNN FRA CASESTUDIENE

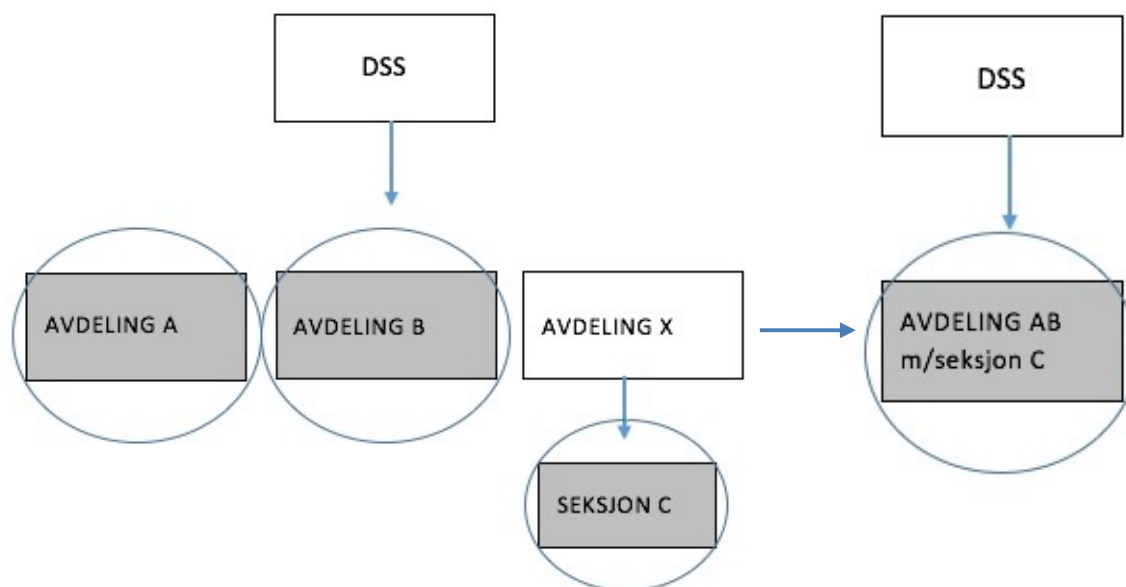
Dette kapitlet vil ta for seg dataene fra de 23 intervjuene som har blitt foretatt i studien. Kapitlet vil belyse hvordan endringsprosessene har blitt ledet i de to sammenslåingene. Deretter vil kapitlet belyse informantenes opplevelser knyttet til avstand og uenigheter, som er de to dimensjonene i denne oppgavens definisjon av fragmenterte organisasjoner. Del en handler om avdelingssammenslåingen, og del to handler om seksjonssammenslåingen. Hver av delene er delt inn i tre temaer:

1. Ledelsesstrategier
2. Avstand
3. Uenigheter

Det første temaet vil presentere og drøfte hvilke valg ledelsen har foretatt underveis i endringsprosessen, med tanke på valg av ledelsesstrategier, involvering av de ansatte, og endringsledelse i fragmenterte organisasjoner. Her tas det sikte på å besvare oppgavens første forskningsspørsmål: ”Hvilke ledelsesstrategier har blitt tatt i bruk i endringsprosessen?”

Tema to og tre vil belyse informantenes opplevelser av endringsprosessen, særlig knyttet til interne uenigheter og betydningen av avstandene som eksisterer i organisasjonen. Det er et mål om at disse temaene særlig skal belyse oppgavens andre forskningsspørsmål: ”Hvordan opplever de ansatte endringsprosessen og ledelsesstrategiene som har blitt brukt?”

5.1 AVDELINGSSAMMENSLÅINGEN



Figur 8.0 Forenklet illustrasjon av de organisatoriske enhetene før og etter sammenslåing

Som utdypet i kapittel 3, består den nye avdelingen av to mindre avdelinger og én seksjon som har blitt overført fra en tredje avdeling. De ulike enhetene som har blitt slått sammen refereres til som avdeling A, avdeling B og seksjon C. Etter sammenslåingen sitter avdeling A sammen med avdelingsledelsen. Avdeling B og seksjon C er lokalisert i et annet bygg.

5.1.1 LEDELSESSTRATEGIER

Det fremkommer at beslutningen om å iverksette endringen kom fra organisasjonens toppledelse. Daværende avdelingsledelse fikk i oppdrag fra organisasjonens administrerende direktør å slå sammen de to avdelingene som nå er blitt en felles, større enhet. En av våre informanter var blant dem som fikk oppdraget med å slå sammen avdelingene: ”Vi fikk oppdraget fra direktøren som ønsket å se mer på sammenslåingen mellom de to avdelingene”, sier informanten. På spørsmål om hvordan det ble arbeidet med å inkludere de ansatte i beslutningsprosessen sier informanten følgende: ”Vi hadde jo jobbet fram ulike alternativer eller forslag som vi kunne drøfte. I første runde dreide dette seg om de tillitsvalgte.”

Involvering av ansatte – en del av toppledelsens endringsstrategi

Administrerende direktør i DSS fremhever at ledelsen hele tiden har vært bevisste på at man skal involvere de ansatte i prosessen og at dette er en viktig del av strategien:

Utgangspunktet er jo å prøve å kommunisere, få folk til å være med. (...) Når vi kjører disse planprosessene og når vi ”tanker strategiene”, så prøver vi å stå på alle allmøter og si at ”nå kommer prosessene - spill inn og si hva dere tenker er viktig”. Det er dere der ute som ser hva vi trenger.

En av de andre lederne i endringsprosessen trekker også fram involvering av de ansatte som viktig. Informanten sier:

Vi konfererer jo. Poenget er jo å få dem til å innse det selv. De må få en motivasjon til å gjøre det selv også. Nå har vi argumentert og synliggjort og fått aksept for at dette er riktig. Nå må de være med inn for å optimalisere.

Samme informant sier følgende om konsekvensene av dårlige endringsprosesser:

Det å være ryddig i sånne prosesser er ubetalelig. Med en gang du begynner å vingle eller være ufin eller ikke følge spillereglene, da kræsjer sånne prosesser. Da kommer foreningene inn eller så vil ikke de ansatte være med på det. Så det å være ryddige og forutsigbare og stå i det, det er ledelse for meg.

Avdelingen har også fått tilført ytterligere en seksjon fra 1.januar 2016, og ledelsen sier følgende om involvering av denne seksjonen i prosessen:

Det ble jo noen runder med [seksjonen] der de sa hva de mente og det var vel egentlig et litt sånn skuldertrekk for de. De er selvstendige, de styrer seg selv. (...) Jeg tror ikke de de har mista noe (...).

Tydelighet: ledelsens førsteprioritet?

Administrerende direktør påpeker at det er vanskelig å tilfredsstille alle i en slik prosess og at det har vært sentralt for han som leder å stake ut en klar retning for endringsarbeidet:

Noen synes jeg går for fort frem, og noen synes jeg går for sakte frem. De fleste synes det går for fort frem. (...) Det er sånn det er å være leder. Du må ta noen valg. Så er det alltid noen som synes det er bra eller dårlig. (...) Du må ha en ledelse som vil noe,

som vil et sted og som har et bilde. (...) På den andre siden tror jeg også det er et kjempeproblem hvis man har en fullstendig autoritær ledelse, som ikke spiller med i det hele tatt, som bare setter seg og styrer for seg selv.

Elementer fra en tydelig ledelse kommer også til uttrykk ved at flere informanter fra ledelsen forteller at behovet for involvering av de ansatte ikke alltid er tilstede: ”Det er jo prosesser og man skal ha en viss grad av involvering, men her går det ikke utover arbeidsoppgavene, utover at man blir flyttet i en annen firkant. Her er det ingen umiddelbar synergi som treffer de ansatte”, sier en av lederne. Samme informant forteller at det er klare forventinger til enhetene i avdelingen, og at det har resultert i at det er innført mål- og resultatstyring i avdelingen. Det trekkes imidlertid frem at de ansatte involveres noe, ved at de blant annet har fått stemme på hva den nye avdeling skal hete.

Administrerende direktør i DSS er også blitt spurt om hva han tenker om ulike ledelsesstrategier. Han er klar på at endringsprosesser bør inneholde elementer fra flere type stiler eller strategier:

Jeg bet meg litt merke i det dere dere sa om toppstyrt/bunnstyrt. Det å klare å kombinere (..) Jeg tror at godt lederskap handler om å få ansatte til å ønske og evne å gå dit organisasjonen har bestemt seg for. Og da må du få folk med deg. Det å få folk med betyr også at de må være med på å utvikle det. Det er en balansegang hele tiden. (...) Alle vil ikke være enig i alt hele tiden likevel, så du må sørge for at de blir ivaretatt godt underveis, sier han.

Likevel understreker han også at en tydelig ledelse er svært viktig:

Du må ta noen valg. Så er det alltid noen som synes det er bra eller dårlig. Men jeg tror ikke på organisasjoner hvor ledelsen ikke har en mening om hvor man skal, da tror jeg man er ute å kjøre (...) Det tror jeg ikke går. Du må ha en ledelse som vil et sted og som har et bilde.

5.1.2 AVSTAND

Ulike opplevelser av involvering: full åpenhet og manglende informasjon

Datamaterialet fra avdelingssammenslåingen viser at avdeling A generelt sett opplevde endringsprosessen som bedre og mer åpen enn det flertallet av informantene beskriver. Her må det bemerkes at avdeling A har en større fysisk nærhet til ledelsen enn avdeling B og seksjon C. En informant fra avdeling A sier at det som var bra i prosessen var at ”det var full åpenhet om alt”. Vedkommende opplevde også at endringen var godt forankret: ”Det var gjennomgående akseptert over hele linja, sånn jeg opplevde det”, sier informanten.

Selv om mange opplevde at det ble gitt en del informasjon om prosessen, opplevde noen informanter fra avdeling B at informasjonen ikke var klar nok. En informant sier følgende: ”Mitt ønske var at vi hadde fått klarere informasjon om hvorfor dette ble gjort. Noe logisk. Ikke bare at det blir gjort, men noe logisk. (...) Det syns jeg var litt slett.”

Flere informanter påpeker at det var øverste ledelse som tok beslutningen, og at de ansatte ikke ble invitert med på råd om beslutningen. En informant fra avdeling B uttrykker sin opplevelse av endringsprosessen slik:

Som jeg sier så var det besluttet. Så det var ikke noe mer å si. Sånn skal vi gjøre det. Det var den opplevelsen jeg fikk hvert fall. Det er klart at hvis det hadde vært voldsom motstand når beslutningen kom, så tror jeg nok helt sikkert at det ville blitt tatt hensyn til. Men det var liksom bare ”sånn skal vi gjøre det”.

Det at ansatte generelt hadde behov for mer informasjon om bakgrunnen og formålet med endringen, understøttes også av en av de tillitsvalgte, som mener at informasjonsflyten var ganske god, men at forståelsen av sammenslåingen ikke var fullt så god. ”De ansatte har forstått at avdelingene er slått sammen, men de skjønner ikke greia med det. Jeg har faktisk litt problemer med det selv”, sier informanten.

Fysisk lokasjon: til hinder for uformell kontakt og nærhet til ledelsen

Det er et faktum at den nye avdelingen er ikke fysisk samlokalisert. Betydningen av fysisk avstand har kommet særlig til uttrykk gjennom at flere informanter føler at det har blitt

”lenger vei” til ledelsen og til de andre kollegene i avdelingen. En informant fra avdeling B uttrykker denne oppfatningen ved å si følgende:

Vi var vant til at avdelingsdirektøren satt på et kontor hos oss. Vi var veldig tett på, og det er vi ikke lenger. De sitter jo på en annen adresse. Og tidligere var vi mer tett på fordi vi var mindre på en måte.

Flere informanter trekker også frem den fysiske lokasjonen av enhetene i den nye avdelingen som et hinder for involvering av de ansatte. En av informantene som jobbet med sammenslåingen mener at involveringen av de ansatte ble påvirket av avdelingenes fysiske avstand, og at avstanden har vært negativt for hvor godt endringen ble forankret. Informanten snakker om hvordan situasjonen hadde vært hvis hele avdelingen var samlokalisert: ”Da hadde vi vært tettere på kollegene våre (...) Da hadde det vært lettere”, sier informanten. På spørsmål om hvilke utfordringer fysisk avstand skaper svarer samme informant:

Det er klart at det er tungvint. Lederen må jo løpe mellom enhetene. Det blir mye flying fram og tilbake. Jeg tror også at når man sitter tettere på hverandre så er det lettere å stikke innom for å avklare ting istedenfor å sende en mail. Pluss det at du blir mye mer kjent med folk også. Da er det faktisk kollegaer som sitter vegg i vegg.

En annen informant mener at fysisk lokasjon spiller en rolle for hvilke menneskelige ressurser man har tilgang til i avdelingen: ”Det er mye lettere å gå inn på kontoret til noen å si ”kan du forklare meg dette?” enn å ta en telefon. (...) Det er noe med bli kjent tenker jeg. Da er det lettere å utnytte hverandres kompetanse.” Flere av informantene er også klare på at de i stor grad føler tilhørighet til de gamle avdelingene. ”Jeg føler at vi er to parallelle avdelinger som jobber side om side”, sier en. ”Vi er felles i navnet, men jeg vet ikke hvor stor fellesskapsfølelsen er”, mener en annen.

Den uformelle kontakten trekkes frem av informantene som den viktigste negative konsekvensen av hvordan den nye avdelingen er fysisk lokalisert. Mange av uttalelsene går på den generelle situasjonen i avdelingen med tanke på hvordan man samarbeider i det daglige og hvordan man lykkes med å inkludere alle ansatte inn i en felles avdelingskultur.

En informant uttrykker seg klart med hensyn til hva den fysiske avstanden gjør for de uformelle båndene i organisasjonen:

Det du fanger opp ved å sitte i samme etasje, i samme bygg, det at du treffer folk, står og tar en kaffe sammen. Disse uformelle møtene, de får ikke vi lenger. Det som blir bestemt over gangpraten, når du tar heisen sammen, det du hører, det du snapper opp. (...) Så det at plassering har noe å si. Det er helt sikkert.

En informant fra ledelsen i avdelingen svarer følgende når vi spør hva slags konsekvenser vedkommende tror følger med den fysiske avstanden medfører:

Det er åpenbart at det ikke er bra. Jeg sitter her og er mye der oppe også, men vi er ikke én avdeling sånn sett. Vi har én enhet her også har vi to andre enheter andre steder. Den ”vi-følelsen” er nok veldig... Det er nok ”seksjonsfølelsen” for de fleste.

Informanten forteller videre: ”Vi tilhører mer et område enn en avdeling. Men for meg er det ikke noe poeng å lage et kunstig fellesskap, det er ikke der verdiskapningen skjer. Det skjer ute i seksjonene og de er relativt selvstyrte.” Sitatene tyder på at informanten ser konsekvensene av at avdelingen er fysisk spredt. Samtidig understreker vedkommende at konsekvensene ikke er av avgjørende betydning. Samme informant svarer følgende på spørsmål om hvordan vedkommende tror de ansatte opplever det å jobbe i en organisasjon som er fysisk spredt:

Hva de føler er jeg ikke så opptatt av. Det viktigste er den tjenesten de skal levere og at de er trygge på det. Og seksjonssjefene har mye ansvar i forhold til det. Og tjenestene henger nødvendigvis ikke så mye sammen. De har ikke så mange kontaktpunkter egentlig.

Endringens formål: en mer helhetlig avdeling

Formålet var i hovedsak å utvikle en mer robust avdeling som kan levere bedre og mer samordnede tjenester. Flere informanter i DSS har beskrevet en ”silobasert tankegang” i organisasjonen, som vil si at enhetene ikke tenker og handler ut fra et helhetlig perspektiv. I følge datamaterialet har det imidlertid blitt mer fokus de siste årene på at ledelsen skal se

organisasjonen som en helhet. Blant annet peker flere informanter på at formålet med avdelingssammenslåingen var å utvikle en mer robust avdeling som kan levere bedre og mer samordnede tjenester. En av informantene i en ledende stilling sier at det viktige har vært at man utad til kundene ”fremstår som én og ikke som mange fragmenterte deler.” Helhet er også viktig for administrerende direktør: ”Ja, noen ulikheter [mellom avdelingene] er greit. Men jeg ønsker at vi skal ha en plattform som vi alle skal stå på”, sier han.

5.1.3 UENIGHETER

Spørsmål og uklarheter, men lite motstand

De tidligere avdelingene (avdeling A og B) og den nye seksjonen (seksjon C), ser ut til å ha litt ulike opplevelser av prosessen, men det som er felles er at endringen i all hovedsak har blitt møtt med undring og spørsmål om bakgrunnen for prosessen. En informant sier det på følgende måte:

Det var nok en del spørsmålstegn. Ikke spørsmålstegn sånn, men ser vi logikken i det her da? Spørsmålstegn. I og med at det var besluttet så tror jeg folk... jeg syns folk var beundringsverdige i forhold til at man tok på seg en positiv holdning.

Denne oppfatningen understøttes av hvordan en av lederne beskriver endringsprosessen og hvordan beslutningen ble kommunisert ut til de ansatte.

Det jeg synes var vanskeligst var å selge inn en god forklaring (...) hvorfor man gjør dette egentlig. Vi fikk faktisk direktøren og HR-direktøren til å lage litt rundt det, hva det innebar. Men det var ikke lett å gi et godt svar på det.

En informant som jobbet mye med sammenslåingen svarer følgende på spørsmål om vedkommende hadde en oppfatning av at de ansatte forsto bakgrunnen for sammenslåingen:

Jo, jeg tror nok de forsto det, for vi hadde i forkant av sammenslåingen endel informasjonsmøter. Eller egentlig mange informasjonsmøter, hvor de fikk informasjon om bakgrunn og liksom hva det hadde å si for den enkelte. Sånn sett så ble alle godt informert og godt ivare tatt egentlig.

Det synes å være et fellestrekk at svært få av de ansatte motsatte seg endringen eller var særlig misfornøyde. En informant forteller at det virket som om de fleste nærmest bare trakk på skuldrene. ”Det var ikke noen motforestillinger, men kanskje man var litt spørrende på hvorfor den beslutningen ble tatt. Det er vel noe jeg tenker at det ikke kom god nok informasjon om”, forteller informanten.

Involveringsarenaer

Underveis i prosessen i avdelingssammenslåingen ble det avholdt felles informasjonsmøter og det ble gitt informasjon om hva som skulle skje videre. Det må her tas høyde for noen forskjeller mellom avdelingene som ble slått sammen i januar 2015 og den nye seksjonen som ble overført fra en annen avdeling i januar 2016. Deler av avdelingen har såkalte løpende tjenester som gjør det problematisk å ha flere samlingspunkter. Til tross for muligheten til å gi innspill forteller informantene at de ikke var flinke nok til å stille spørsmål. ”Kanskje vi ikke var kritisk nok”, mener en informant.

For flere var det krevende å komme med endringsforslag eller innspill til en retning eller ”kjøreplan” man opplevde var fastlagt når man fikk informasjonen. ”De øverste lederne tok beslutningen og vi fikk ikke være med. Det var sånn vi opplevde det. Jeg kan faktisk si for flere. Vi har snakket mye om det”, sier en av informantene.

En annen informant fra avdeling B støtter opp om denne opplevelsen:

Vi fikk vel den informasjonen de hadde tilgjengelig, men vi følte at vi aldri fikk tak i hvorfor dette ble gjort. Det manglet noe. (...) Vi ser kanskje ikke logikken i det. Det er vanskelig å se at dette var lurt eller at det var en mening med det. Litt sånn tenker jeg.

Andre hadde ikke behov for være engasjerte i endringsprosessen: ”Jeg husker ikke helt hvordan det var med avdelingssammenslåingen. Jeg engasjerte meg ikke så mye i det. Vi som jobber her føler nok en sterkere tilknytning til en annen avdeling”, sier en informant. Det bør riktignok nevnes at flere av de ansatte påpeker at de ikke savnet å bli involvert mer i prosessen, men at de heller hadde et større behov for *informasjon*. Dette kommer særlig frem

i intervjuer med mellomledere. ”Jeg vil gjerne vite hvorfor eller hva som ligger bak”, sier en informant.

To tillitsvalgte i organisasjonen har også blitt spurt om hvordan de generelt føler seg involvert av ledelsen. De forteller at de på generell basis ikke opplever at ledelsen alltid legger til rette for involvering av dem: ”Vi blir informert og er med og drøfter, men jeg føler ikke at veldig mange av våre innspill blir vurdert som veldig viktig. De hører hva vi sier, men det er ikke alltid det betyr så mye”, sier en. Den andre informanten sier: ”Innimellom må jeg jo innrømme at jeg føler at de har møtene fordi de må, og ikke fordi de har lyst til å informere.” Ledelsen svarer imidlertid følgende på spørsmål om hvordan de jobber med å involvere tillitsvalgte: ”Veldig. (...) De er med på møter, og støtter ansatte. (...) Så de er ganske involvert, eller veldig involvert spør du meg. Men det er viktig.”

De tillitsvalgte på sin side mener at informasjonsflyten var god, men at selve involveringen var noe mangelfull. ”Vi fikk lov til å stemme på navn. Eller komme med forslag til navn, hvis det er å involvere. Jeg opplevde vel ikke noe sånn fryktelig involvering. Det var vel egentlig bestemt”, sier en av informantene med tillitsvalgtverv. Selv om de tillitsvalgte mener at graden av involvering i prosessen var lav, sier en av informantene med tillitsvalgtverv at de ikke hadde noen innvendinger mot endringen eller bakgrunnen for endringen. De understøtter dermed de ansattes opplevelse og forteller at utfordringen var å få den riktige informasjonen til å danne seg en forståelse av bakgrunnen for endringen.

Spekulasjoner og rykter om bakgrunnen for endring

Flere informanter, spesielt fra avdeling B, forteller at mangelen på informasjon gjorde at det i forkant av den offisielle informasjonen begynte å gå rykter om at det skulle gjøres organisatoriske endringer. Samtidig forteller informantene om ulike oppfatninger rundt hva som var bakgrunn for endringene. Noen forklarer endringen med at ”det var noe personlige greier” og ”bråk i ledelsen”. På spørsmål om hvorfor vedkommende hadde den oppfatningen, forklarer informanten at en leder hadde fortalt det. Andre snakker om at organisasjonen skulle tilpasses strategiene for fagområdene. En tredje informant forteller hvorfor vedkommende tror endringen skjedde: ”I avdelingen skal mye skjæres ned på og vi lurte på om vi skulle ned. At det var derfor vi ble flyttet.” En annen av de ansatte forteller at vedkommende ønsker at ledelsen hadde vært mer modig i dialogen i prosessen:

Hvis du ikke har mot, så overlater du til dybden, den nedre del og midtre del [av organisasjonen] rundt deg til å ta vurderinger som du burde ha tatt som er leder. Mye her ble jo gjort før [ny avdelingsleder] kom. Derfor frikjenner jeg h*n på en måte, for h*n kom til et dekket bord som h*n nå skal rydde og vaske opp og dekke opp igjen, for å bruke et uttrykk.

På spørsmål om ledelsen ikke har vært tydelige nok i sammenslåingen svarer samme informant: ”Det kan godt hende at de snakket sammen på et bakrom, men ikke turte å si noe.”

Få praktiske konsekvenser av sammenslåingen

Organisasjonsendringen i avdelingssammenslåingen har i varierende grad ført til reelle forandringer for de ansatte i enhetene. De fleste informantene mener at de knapt har merket endringene. Ledelsen på sin side mener at hvis sammenslåingen hadde ført til større endringer for de ansatte vil det være naturlig å involvere dem mer. En mindretall har følt at endringene har hatt, og vil få konsekvenser for deres daglige virke og arbeidssituasjon. En informant sier følgende:

Jeg så det før, og jeg ser det nå. At sånn som de oppgavene vi hadde, så er det ikke nok oppgaver til å være meningsfylte på samme måte som det var før vi ble slått sammen. Jeg sier ikke at jeg ikke føler at jeg har meningsfylte oppgaver nå, det har jeg, men det blir liksom noe annet. Jeg vet ikke hvordan jeg skal si det, for det er ikke ment å være bare negativt.

En annen informant sier at endringen har ført til en bekymring med tanke på fordelingen av midler i den nye avdelingen, og at seksjonen informantene tilhører ikke lenger skal få like mye midler til å utføre tjenestene sine. ”Vi hadde mer innflytelse over seksjonen vår før”, sier informantene.

Uenigheter og manglende informasjon: Til hinder for en helhetlig tankegang?

Flere informanter med leidendende stillinger trekker også frem at DSS generelt har mer å gå på i forhold til dette med helhetlig tankegang på tvers av ledernivåer. En mellomleder svarer følgende på spørsmål om DSS fremstår som siloer: ”Ja, spesielt strategisk. Det er ikke én organisasjon og ledes ikke som én organisasjon. Ikke personalmessig heller”. En annen

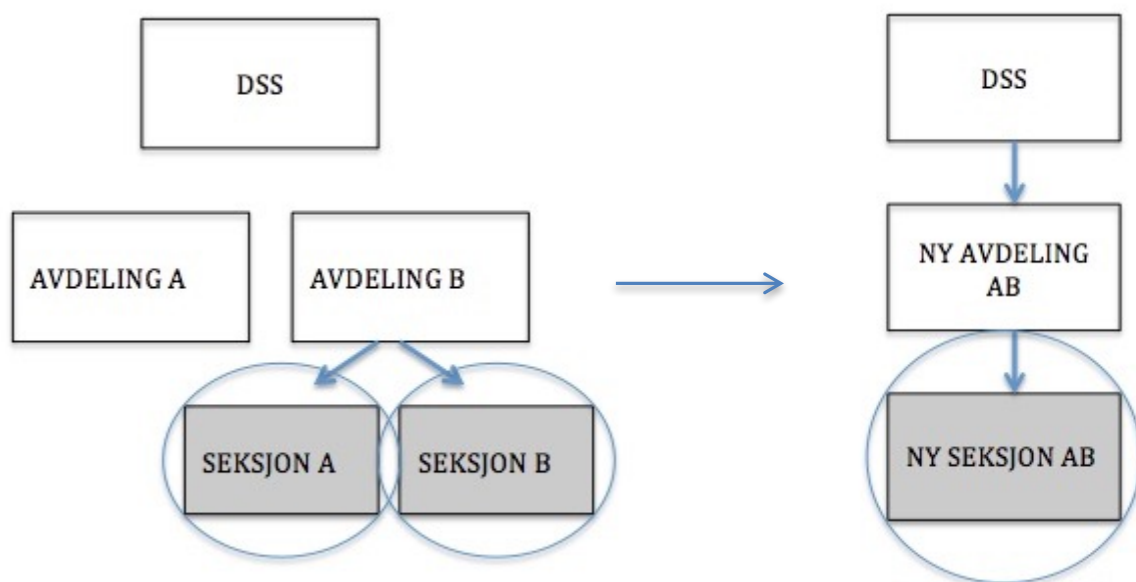
informant sier: ”Jeg har opplevd mye sånn ”å passe på sin egen tue”, og å verne om egne budsjett kroner og egne midler som har gått på bekostning av andre. Direktørkollegiet har opp gjennom åra vært lite samkjørte.” Samme informant svarer følgende på spørsmål om hvilke ledernivå dette gjelder for: ”Flere av nivåene. Helt opp på avdelingsdirektørnivået. Avdelingsdirektører jobber bak ryggen til hverandre, og slenger dritt i direktørmøtene. Det er ikke godt.”

Også administrerende direktør innrømmer at de har et stykke igjen før organisasjonen er i mål, men at de er på god vei:

Man kan alltid oppleve at noen ikke helt har skjönt hvordan det skal være, eller at det ikke er rutiner som blir fulgt. Så jeg tror aldri du blir ferdig. Men organisasjonen i stort har på en måte fått ting på plass. Jeg har litt mer senkede skuldre enn jeg hadde.

En mellomleder forteller også at manglende informasjon og uenighet om bakgrunnen for endringene gjør at man gir ulik informasjon til ansatte. Vedkommende mener mer informasjon hadde gjort det lettere å gi god informasjon videre til de ansatte. ”Som leder virker det dumt hvis jeg ikke kan forklare mine medarbeidere hvorfor”, sier informant. En annen mellomleder forteller også at manglende informasjon om hva som skjer i organisasjonen, samt uklarhet og uenighet knyttet til endringenes bakgrunn, gjør at det er vanskelig for mellomledere å gi informasjon til sine ansatte. ”Man har jo egentlig ikke så mye å si, fordi man ikke vet så mye”, sier en tredje.

5.2 SEKSJONSSAMMENSLÅINGEN



Figur 9.0 Forenklet illustrasjon av de organisatoriske enhetene før og etter begge sammenslåingene

Seksjonssammenslåingen består som nevnt av en sammenslåing av to seksjoner i samme avdeling. De to seksjonene som nå har blitt slått sammen til én, omtales i dette kapittelet som seksjon A og seksjon B. Seksjonsleder har kontor hos seksjon A.

5.2.1 LEDELSESSTRATEGIER

Informantene forteller at beslutningen om å iverksette endring ble tatt av ledelsen. Sammenslåingen ble først og fremst foretatt fordi seksjonene hadde flere liknende tjenester og fordi oppgaveomfanget er på vei nedover. Ledere på ulike nivåer forteller at endringen har ”ligget i kortene”. Blant annet sier administrerende direktør følgende: ”Jeg har sagt en gang at jeg tror det er lurt å se på det. Og jeg sa det til den forrige avdelingslederen også.” En informant i en ledende stilling forteller at vedkommende tok initiativet til endringen:

Jeg argumenterte hvorfor vi burde slå sammen seksjonene. Det hadde falt litt for døve ører tidligere. Jeg tok opp saken på nytt med [ny avdelingsleder] og sa at jeg synes det ikke er fornuftig eller effektivt sånn som vi driver. Og h*n var enig i det.

I DSS har avdelingsdirektør ansvar for beslutninger innad i hans eller hennes avdeling. I seksjonssammenslåingen er det derfor avdelingsdirektør som har tatt den endelige

beslutningen. Administrerende direktør i DSS sier følgende om seksjonssammenslåingen:

Jada, de kjører nå bare på. De trenger ikke å vente på en ”go” fra meg. Jeg ville nok ropt ”hva skjer nå” hvis jeg hadde oppfattet at ting hadde gått helt på tryne gærent, men i utgangspunktet så kjenner avdelingslederne sin avdeling og ordner og styrer med den.

Lojalitet vs. involvering – hvilke krav stiller ledelsen?

Ledere på ulike nivåer forteller at ansatte skal involveres når prosessen er ordentlig i gang: ”De skal få komme med sine synspunkter på det. Jeg skal ikke bestemme dette alene”, sier en av lederne. Vedkommende sier også at deler av prosessen er delegert videre til ledere på lavere nivåer. Samme informant forteller videre: ”Jeg bestemmer ingenting før vi har drøftet og diskutert det. Jeg tar med meg folket. Jeg hører på argumenter for og imot. Hvis det er fornuftig så tar jeg det med i beslutningen”. Informanten trekker frem et eksempel:

Vi så på mulighetene for samlokalisere seksjonen. Det kom mange argumenter for og i mot, det var sterk motstand fra [seksjon B]. Etter å ha veid argumentene for og imot ble beslutningen fra min side at [seksjon B] ikke skal fysisk samlokaliseres med [seksjon A] på nåværende tidspunkt.

Ledelsen forteller også at det er lagt til rette for innspill og involvering gjennom møter. En mellomleder sier: ”Vi har jo hatt informasjonsmøter underveis nå, og alle har hatt anledning til å komme med innspill.” Samme informant forteller at involvering er viktig, men at når beslutningen er tatt så er lojalitet avgjørende:

Enten så må man akseptere beslutningen eller så er døra der altså. Så enkelt er det. I mitt hode så er det sånn at har man tatt en beslutning så har man tatt en beslutning. Da må du følge den. Men du skal ha mulighet før beslutningen tas for å være med på diskusjon. Det skal du ha. Det kan ikke bare besluttes, men må konfereres. Det er jeg veldig opptatt av. Vi diskuterer saken først, og det kan hende at vi ikke er enige. Men da sier jeg som så at jeg har det siste ordet i laget også tar jeg en beslutning. Beslutningen tas på grunnlag av diskusjoner og samtaler. Jeg har merket mange ganger at det er veldig lurt det der, fordi da får du mange innspill som du kanskje ikke

har tenkt på. Også tenker du gjennom at det kanskje ikke var så dumt likevel og kanskje vi kan vri om beslutningen på en annen måte slik at det blir bedre.

I sitatet over ser vi også at mellomlederen påpeker synergieffekter og positive konsekvenser av involvering. En ledere på høyere nivå forteller hva vedkommende synes er viktig i endringsprosessen:

Svare på spørsmål, stikke innom de du vet har det tyngst. Stå i det. Du blir ikke noe bedre likt av det, men da har de anledning til å stille spørsmål og få ut ting. Det tror jeg er veldig viktig. Og der har vi stått helt fremme.

En bestemt ledelse med klare forventninger

Ovenfor ser vi eksempler på at ledelsen er opptatt av å ha en involverende tilnærming i endringsprosessen. Samtidig finner vi flere eksempler som peker på en bestemt og dominant ledelse. En informant fra ledelsen forteller om en situasjonen hvor en beslutning skulle formidles:

Da sendte jeg bare ut et utdrag (...) med resultat av beslutningen. Da ble det reaksjoner i [seksjon B]. Ja, de ble nok veldig slått ut når dette resultatet kom. De resignerte etter en dag eller to, men da var beslutningen tatt. Da må man være lojal mot beslutningen eller så ”er døra der”.

På spørsmål om vedkommende sier dette direkte til de ansatte, svarer informanten: ”Ja, det gjør jeg. Noen må ta en beslutning. Det ble tatt en beslutning. [Seksjon B] var veldig motstander av det. Det er ikke noe å legge skjul på.” Ett eksempel på hvordan bestemt ledelse utøves ser vi også på hvordan ledelsen går frem for å innføre nye, upopulære tiltak. Hele den nye seksjonen skal for eksempel bruke arbeidsantrekk på jobben. Dette er nytt, og faller ikke i god jord hos flere av de ansatte. En leder sier:

Nei, det er ikke noe å diskutere hvis vi har bestemt i DSS at vi skal ha det. Da er det ikke opp til hver enkelt. Det er jo helt feil. Da må man finne seg noe annet å gjøre. Man må følge de premissene som ligger for det å jobbe hos oss.

En annen leder sier følgende om innføringen av slike upopulære tiltak: ”Akkurat der kommer jeg til å overkjøre altså”. Det blir også understreket at bruk av uniform i tjenesten er nedfelt i uniformsreglementet. Brudd på uniformsreglementet medfører at man får en eller to muntlige advarsler. Blir det ingen bedring blir det en skriftlig advarsel. Deretter får vedkommende sin andre skriftlige advarsel med opplysning om at gjentatte brudd på uniformsreglementet vil medføre at det innledes avskjedssak.

Ledere på et høyere nivå påpeker at det er behov for en *bestemt* ledelse i seksjonene. En informant sier følgende:

Man må være tydelig på hvordan det skal være. Det har det ikke vært. Da må man spa ut det som ikke skal være der. Det er kulturbygging. Man må ha en bestemt holdning. Det er rydding, det kaller jeg det.

En annen av lederne i seksjonssammenslåingen er klar på at vedkommende kan framstå som dominant og beskriver sin lederstil på følgende måte:

Noen vil nok si at jeg er skarp, kanskje på grensen til autoritær. De som ikke kjenner meg tror nok at jeg er veldig autoritær. Men jeg forfordeler aldri noen. Også er jeg rett frem noen ganger, kanskje litt for rett fram.

Ledelsen opplever også at de ikke kunne ha gjort så mye annerledes i endringsprosessen. En leder sier følgende: ”Vi var på samling der jeg presenterte prosessen. På den siste foilen min stod det ”kunne noe vært gjort annerledes?” og da sa jeg bare ”NEI”. (...) Jeg har fulgt boken.” En annen informant fra ledelsen sier følgende på spørsmål om hva som kunne vært gjort bedre:

Tatt tak i det tidligere. Rett og slett. Selve måten vi har kjørt det på nå tror jeg ikke vi kunne gjort så veldig mye annerledes. Det har vært beste praksis i forhold til hvordan vi har rigga det. Også er det stikke innom de på [nevner navnet på et arbeidssted]. Det at de blir sett og ikke bare blir skuffet bort, det er viktig.

Endringens formål: En effektiv og robust seksjon

I seksjonssammenslåingen er ikke den omtalte silotenkningen like fremtredende som i avdelingssammenslåingen. Flere informanter i ledende stilling peker på at noe av bakgrunnen for endringen er å unngå duplisering av oppgaver, samt å følge samfunnsutviklingen generelt. En av lederne understøtter dette og påpeker at h*n tenker helhetlig: ”Jeg maler ikke min egen kake. Jeg tenker DSS som helhet og hva som er fornuftig. Det er nytt. Det er ikke tvil om at det har vært silotenkning i seksjonene.” I seksjonen framstår det som om det er bedre samsvar mellom ledernivåene enn i avdelingen. En leder i den nye seksjonen sier følgende:

Jeg var litt spent på kontorsjefen, som fikk meg som ny leder, og min lederstil. Det er ingen hemmelighet at jeg har en noe annen lederstil enn tidligere leder. Men det har gått veldig bra. H*n har fått mer fullmakter og mer ansvar. Jeg har delegert en del oppgaver. Jeg tror h*n er veldig fornøyd, og jeg er hvert fall veldig fornøyd.

5.2.2 AVSTAND

Svært ulike opplevelser av involvering

I seksjonssammenslåingen er det helt ulike opplevelser av prosessen som beskrives. Også her ser opplevelsene ut til å være mer positive jo nærmere ledelsen man befinner seg. Seksjon A opplever at de blir hørt og de omtaler ledelsen som rettferdig og åpen for innspill. En av informantene fra seksjon A sier: ”Alt som blir sagt får vi vurdere. Ledere spør oss, hva synes dere? Hva er minus og pluss?” Samme informant forteller følgende på spørsmål om ansatte opplever at de blir hørt i prosessen: ”Ja, det synes jeg. (...) Vi blir hørt. De har ikke bare kjørt på.” De fleste informantene fra seksjon A forklarer at de forstår hvorfor enhetene må slås sammen, og endringen framstår som forankret og akseptert. Alt i alt virker informantene fornøyde med graden av involvering så langt i prosessen. ”Man blir informert om at døra til sjefen alltid er åpen. Så hvis det er noe du lurar på så er det bare å ta kontakt, og å spørre”, mener en informant. ”De har vært gode på informasjon (...) og bedt oss komme med innspill”, mener en annen.

Den generelle oppfatning i seksjon A er at det ”absolutt er rom for å ta opp ting” En annen informant sier følgende:

Vi har seksjonsmøter hver fredag. Da er vi nesten pålagt til å si noe. Altså komme med forslag. Sjefen min er ganske grei der, du kan komme til h*n og si hva du har på hjertet.

Selv om seksjon A generelt sett beskriver en involverende tilnærming til endringsprosessen, trekker de likevel frem noen eksempler der de har følt seg overkjørt. En av informantene sier blant annet at:

Vi fikk informasjon om hvordan utviklingen [av arbeidsmengden] så ut (...). Der er det drastisk nedgang. Men på det møtet når vi fikk all den informasjonen, så fikk vi samtidig beskjed om vi ikke fikk stille noen spørsmål. (...) Det liker jeg ikke. Jeg synes det er greit å stille de spørsmålene jeg sitter inne med. Det var bare det ene møtet, etter det har vi fått lov til å stille de spørsmålene vi vil. Sikkert bare jeg som reagerte på det.

Det er imidlertid vanskelig å vite om dette var en subjektiv opplevelse av situasjonen eller en realitet. Når vi spør andre informanter om møtet er det ulike oppfatninger. Noen mener de husker møtet, mens andre er usikre. Ledelsen sier: ”Nei, det må ha vært en misforståelse. Det er helt feil at de ikke får stille spørsmål”. Uavhengig av ledelsens intensjon representerer dette sitatet en reell opplevelse en av de ansatte har hatt.

En annen informant fra seksjon A forteller også at vedkommende ikke alltid føler seg hørt. ”Det er litt sånn opp og ned om [lederen] tar det til etterretning eller ikke. Det er noen ting hvor h*n har bestemt seg for at ting skal være sånn eller sånn”, sier vedkommende. Likevel framstår samtlige informanter som fornøyde med endringsprosessen.

Seksjon B forteller generelt om en helt annen opplevelse enn seksjon A. En informant uttrykker seg slik:

Det kommer masse krav fra ledelsen, og vi kan bare komme med henstillinger, men vi blir ikke hørt i det hele tatt. Ingen hos oss har lyst til å bli slått sammen. Vi blir ikke hørt og ledelsen kjører sitt eget løp.

Flere ansatte beskriver en opplevelse av å få ”trykket beslutningen nedover hodet”. En annen informant sier: ”Nå føler jeg at h*n nærmest kommer og slår i bordet og sier "basta sånn skal det være". Sånn føler vi at det er. Det er ikke noe medbestemmelse lenger.” Generelt beskrives en ledelse som ikke er åpne for innspill og som har lite fokus på involvering. En informant forteller:

Det var besluttet. Jeg har kommet med innspill, men jeg tror ikke de andre føler at de kan komme med sine meninger. Kan ikke huske at mange har rukket opp hånda og sagt noe. Noen har sagt noe angående at de vil til [nevner navnet på en annen avdeling], men de blir ikke hørt.

Fysisk avstand: til hinder for fellesskap og involvering

Fysisk lokasjon ser også ut til å være av en viss betydning. Etter sammenslåingen sitter medlemmene av den nye seksjonen i forskjellige bygninger. I dag er personalansvaret for gruppen fordelt på to ledere. Noe av årsaken til en slik løsning er nettopp avstanden. Dette har påvirket hvor ofte seksjonslederen er tilstede i seksjon B:

Jeg prøver å være der. Målet var å sitte der også, men jeg fant ut at det ikke fornuftig. Jeg har jo kontorsjefen der. Så da fant jeg ut at jeg blir sittende her men prøver å være innom [seksjon B] daglig. Flesteparten er jo her da. Mine er jo her stort sett. Vi kommuniserer mye likevel, sier lederen.

Seksjonene har heller ikke seksjonsmøtene sammen foreløpig. Seksjonsleder sier at planen er at dette skal være felles etter sommeren:

Noen har spurt om vi kan slå sammen, sånn at vi kan bli litt sammensveiset. Jeg hadde tenkt at vi skulle ha møter hver for oss fram til sommeren. Vi har snakket om det i begge enhetene om å ha felles seksjonsmøte. [Seksjon A] var meget positive, men i [seksjon B] var det ikke interesse for å ha felles seksjonsmøter.

Vi spurte ledelsen deretter om fysisk avstand har påvirket hvorvidt medarbeiderne opplever involvering eller ikke. En informant fra ledelsen mener avstanden ikke er av avgjørende betydning:

Nei, jeg tror ikke det. Vi er veldig påpasselig med at vi gjør ting likt. Det er ingenting jeg sier i den ene seksjonen som jeg ikke kan si i den andre. Det ligger mye bakover i tid. Mye grums som gjør at det er vanskelig å få det helt sammensmeltet. Men det er nok en fordel å være samlet.

Ledelsen kan også fortelle at de jobber og vil jobbe fremover for at seksjonen skal samles. Det har også blitt jobbet med å skape et større fellesskap i den nye seksjonen, bl.a. gjennom sosiale samlinger etter arbeidstid.

Uformell kontakt trekkes også frem som spesielt viktig. Informantene som sitter sammen med lederen forteller at det er lett å spørre ledelsen uformelt dersom de har spørsmål. Lederen i seksjonen har også valgt å ikke sitte mye på kontor, men jobber ofte i samme lokaler som de ansatte. Det ser ut til at det faller i smak hos ansatte i seksjon A:

H*n er tilstede fysisk. H*n har alltid vært det, med unntak av hvis h*n må på møter. Men ellers så har h*n vært mye her. Jeg synes det er veldig bra. At sjefen er til stede, og liksom følger med, så blir alle glade.

En annen informant mener også at ”det er lettere å påvirke beslutninger når man er i samme enhet”. Samtidig er det frykt for at ledelsen vil favorisere ansatte de sitter sammen med, og dermed involvere disse mer: ”Det kan jo hende at [seksjon A] sine ting blir prioritert mer, og de blir hørt mer, fordi de kan bare gå inn døra til leder”, sier en informant fra seksjon B. Også ansatte fra seksjon A ser problemstillingen og svarer følgende på om de tror seksjon A blir mer involvert enn seksjon B:

Jeg håper ikke det. Jeg tror [lederen] er rettferdig. Jeg tror h*n er flink til å høre begge parter. Men samtidig så tror jeg det er vanskelig å høre begge parter på lik måte. Jeg tror det er en naturlig greie.

Ansatte fra begge steder påpeker i denne sammenheng at det er viktig at ledelsen er fysisk tilstede begge steder. Blant annet sier en informant følgende:

H*n må huske å gå over, bli sett der nede også. Ikke bare sitte her på det faste stedet sitt. H*n må være litt synlig. Da føler alle tilhørighet. Sånn at det ikke blir todelt.

Spesielt i seksjon A er informantene tydelige på hvor viktig synlige ledere og uformelle arenaer er for dem. Seksjon B opplever imidlertid ikke at de savner mer tilstedeværelse av sin leder.

Praktiske følger: større konsekvenser for den ene seksjonen

I seksjonssammenslåingen virker det som organisasjonsendringen har ført til større endringer for den ene gruppen enn den andre, men her gjelder det først og fremst endringer i hvordan seksjonen ledes. Informanter fra seksjon B sammenligner nåværende ledelse (ledelsen for den nye sammenslåtte seksjonen) med tidligere ledelse. Seksjon B har som nevnt tidligere hatt ledere som lot ansatte bestemme relativt mye selv. De har dermed hatt mer frihet til å bestemme over sin arbeidshverdag. Blant annet blir det nye rutiner når det kommer til uniform, ferieavvikling, avspasering og rullering av oppgaver. Ledere på høyere nivå omtaler graden av frihet som ”at seksjonen tidligere har levd sitt eget liv”. Informanter fra seksjon A har forståelse for seksjon B sin opplevelse. En informant sier følgende:

Nei, altså for oss i gamle [seksjon A] er det greit. Men gamle [seksjon B] vil nok skrike litt etter hvert. For de har jobbet i staten i alle år ofte, og er kanskje vant med mer «laidbacke» holdninger. (...) H*n [lederen] setter sine grenser, og det skal folk overholde. Hvis du er vant med noe annet kan det bli litt kræsj.

Det vil også være andre konsekvenser av sammenslåingen som i varierende grad påvirker de ansatte. I første omgang er det seksjon A som har fått lære seksjon B sine arbeidsoppgaver. Det er imidlertid snakk om at det også skal være motsatt. Den generelle oppfatningen er at seksjon A syns dette er greit, mens seksjon B syns det er en dårlig ide. ”Ja, det er fint det”, sier en informant fra seksjon A. Derimot sier en informant fra seksjon B at ”hvis alle skal kunne alt får vi en hel haug med idioter som ikke kan noen ting ordentlig”. En av arbeidsoppgavene til seksjon B er også flyttet fysisk til seksjon A.

5.2.3 UENIGHETER

Enighet om behov, uenighet om løsning

Samtlige informanter forteller at de ikke har problemer med å forstå utfordringene seksjonene står ovenfor, blant annet grunnet digitalisering. Uenigheten er således relatert til hva ledelsen i seksjonene burde gjøre. ”Vi hadde ingen god følelse, og vi hadde håpet at det skulle bli stoppet”, forteller en informant fra seksjon B. Seksjonen ønsker heller å bli flyttet til en annen avdeling: ”Seksjonene har ikke så mye til felles, og vi prøvde å få ledelsen til å innse at det er andre avdelinger som er mer praktiske å slå sammen med”, sier en. Seksjon A hevder derimot at sammenslåingen er den riktige løsningen på seksjonens utfordringer. En informant sier: ”Seksjonene må slås sammen, det er det ikke tvil om”. En annen informant fra seksjon A sier: ”Ja, jeg føler kollegaene mine faktisk ser poenget med det”. En tredje informant svarer blant annet følgende på spørsmål om sammenslåingen er det beste valget: ”Det er vel sikkert det. Det kan nok føre til at vi løser arbeidsoppgavene bedre. Det er mange som kan gjøres bedre”.

Involveringsarenaer

I seksjonen er det seksjonsmøtene som i all hovedsak er de primære arenaene for informasjonsutveksling og involvering i endringsprosessen. Det er også gjennomført felles informasjonsmøter der avdelingsdirektøren har vært tilstede. Begge seksjonene har løpende tjenester som gjør det problematisk både å ha seksjonsmøtene sammen, og å ha flere samlingspunkter. Det forsøkes likevel å tilrettelegges slik at de fleste deltar på faste møter, som for eksempel at møtene utsettes.

En informant beskriver informasjonsmøtene på følgende måte: ”Der ble det sagt veldig lite. Ingen spørsmål. Ingenting. Det var ikke hurra eller noe sånn for det ene eller det andre egentlig.” Samme informant svarer følgende på oppfølgingsspørsmål om de opplever at de har *mulighet* til å si noe: ”Eh... mulighet til å si noe har man, men det blir sagt veldig lite på de møtene hvor man faktisk har mulighet til å si noe. Folk sier det gjerne heller til arbeidskollegaene.” Når de ansatte blir spurt om hvorfor de ikke tar opp ting i seksjonsmøtene eller på informasjonsmøtene svarer de fleste at de ikke vet. En informant sier: ”Nei, folk tør vel ikke da. Det er veldig ofte sånn altså. Det er veldig lite som kommer fram der. Det eneste som kommer opp der er rene driftsspørsmål.”

Også tillitsvalgte i denne prosessen får lite henvendelser og innspill fra ansatte. De har forsøkt å dra i gang egne møter for ansatte i seksjonene uten spesielt hell på grunn av labert oppmøte. De opplever at de kan brukes for å skape involvering i større grad enn i dag: ”Vi som tillitsvalgte kunne sikkert ha gjort mer vi og. Men vi har tilbudt dem, men ikke fått noe spørsmål tilbake. Hvis vi hadde vært ”på dem” mer kunne det kanskje blitt vondt verre”, sier en av informantene med tillitsvalgtverv.

Motstand og spekulasjoner: Om å være i ”to ulike endringsprosesser”

Det er en tydelig endringsmotstand i seksjon B, som kommer til syne i svært mange av intervjuene. På spørsmål om hva som er gjort bra i prosessen svarer en av informantene: ”Jeg syns ikke de er flinke nok til noe.” En annen informant svarer følgende på spørsmål om hvor ofte de ser nærmeste leder: ”Nå har vi sett h*n litt for mye.” På spørsmål om hva informanten trenger fra ledelsen, svarer vedkommende følgende: ”Vi trenger [lederen] egentlig ikke. Vi greier oss selv. H*n skal ikke blande seg så mye”. Endringsmotstand kommer tydelig frem ved at enkelte som hadde planer om å gå av med pensjon ønsker å bli værende i protest. En informant sier: ”Jeg tror ikke de er interesserte i slutte lenger. Når de hørte om taktikken til sjefene så skiftet de mening. En hadde gledet seg [til å gå av med pensjon] i to år, men nå er det ikke lenger sånn.” Flere informanter forteller at endringsmotstanden gjelder for hele seksjon B. ”Ingen av oss har lyst til å slå oss sammen”, forklarer en informant.

Spekulasjoner preger også seksjonssammenslåingen. Informanter fra seksjon B forteller blant annet: ”Vi tror at h*n har en hemmelig agenda om å bygge ned seksjonen vår”. ”Ledelsen vil gjøre det ekstra vanskelig for oss”, mener en annen. Dette fører til at når ledelsen skal sitte sammen med dem blir det oppfattet som negativt. En informant sier dette:

H*n kommer til å følge med på oss med lupe, og følge med på hva vi driver med tenker jeg. Da sitter h*n vel borte hos oss og noterer hva vi gjør for noe, vil jeg tro, og nærmest overvåker oss. Jeg kan ikke skjønne at det er noen annen grunn til at h*n skal sitte borte hos oss.

Opplevelsene til seksjon B står i sterk kontrast til seksjon A som opplever at ”ledelsen har lagt alle kortene på bordet.” Totalt gjenspeiler sitatet ”de er jo ikke i samme endringsprosess som det vi er” situasjonen mellom gruppene. Felles for gruppene i seksjonssammenslåingen

er imidlertid at de i all hovedsak føler at de har blitt involvert *etter* at det ble bestemt at sammenslåingen skulle gjennomføres. Beslutninger de involveres i kan for eksempel være hvordan konkrete oppgaver bør gjøres fremover eller hvordan oppgavene skal fordeles.

6 ANALYSE OG DISKUSJON AV FUNNENE

I dette kapittelet vil funnene fra empirikapittelet (kapittel 5) analyseres gjennom relevant litteratur på området og de analytiske perspektivene som ble presentert i teorikapittelet. Formålet er at problemstillingen og forskningsspørsmålene skal belyses gjennom tre ulike deler:

- 1) Ledelsesstrategier i endringsprosessene
- 2) Avstand
- 3) Uenigheter

Det første punktet vil omhandle hvilke ledelesestrategier som har blitt benyttet i prosessene. De to siste punktene er dimensjonene som danner en helhet i oppgavens definisjon av begrepet fragmentert. Det er altså summen av momentene innenfor avstand og uenigheter som i dette tilfellet gjør organisasjonen fragmentert. Av den grunn vil noen av temaene overlappe eller berøre hverandre, da de i virkeligheten er tett koblet sammen.

6.1 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER

6.1.1 LEDELSESSTRATEGIER

I begge sammenslåingene ser vi at ledelsesstrategiene inneholder tydelige toppstyrte elementer, da beslutningen om å iverksette endringene kom fra ledelsen, og fordi de ansatte ikke ble involvert i selve beslutningsprosessen. Før beslutning om endring ble fattet, kan det dermed se ut til at ledelsen brukte en toppstyrt lederstil (Jacobsen, 2012, s. 152). En slik toppstyrt tilnærming i starten av prosessen henger antageligvis sammen med et ønske om å skape en klar og tydelig retning for endringsarbeidet. Ledelsens utsagn om at: ”Du må ha en ledelse som vil et sted og som har et bilde”, støtter oppom en slik tolkning. Et annet eksempel er dette sitatet: ”Jeg tror ikke på organisasjoner hvor ledelsen ikke har en mening om hvor man skal, da tror jeg man er ute å kjøre.”

Det framstår som toppstyrte elementer er gjennomgående i hele prosessen i **avdelingssammenslåingen**. Ledelsen har begrunnet dette med at konsekvensene av endringen ikke medfører store endringer for de ansatte. Et begrenset fokus på involvering

understøttes av at deler av ledelsen forteller at de er mest opptatte av at ansatte gjør jobben sin, og mindre opptatte av hva de føler. De viser dermed at *tydelig* lederskap er det viktigste. Ledelsen har også tatt i bruk virkemidler som mål- og resultatstyring. Dette kan være et verktøy i en toppstyrt lederstil, da målene settes av ledelsen, og brukes som et styringsverktøy. Jacobsen (2012, s. 203) hevder blant annet at en toppstyrt lederstil er instruerende, noe som kan samsvare med innføring av mål – og resultatstyring. Med bakgrunn i dataene fra studien mener vi begrepet ”tydelig” er dekkende for å beskrive de toppstyrte elementene i lederstilen som benyttes i avdelingssammenslåingen.

Ledelsesstrategiene har også elementer fra en bunnstyrt lederstil. Blant annet er involvering en del av topplederens strategi. Administrerende direktør peker på at ledelsen er bevisste på at ansatte *skal* involveres i prosessen, noe som stemmer overens med en mer deltakende tilnærming (Jacobsen, 2012, s. 153). De ansatte involveres i mindre grad i endringen av den formelle organisasjonsstrukturen, men de har blant annet fått lov til å være med på å bestemme navn på avdelingen. Ledelsen for avdelingen ser viktigheten av deltakelse, men i praksis er vårt inntrykk at det ikke har vært den helt store involveringen. Det spilles med andre ord ikke på logikken i en bunnstyrt lederstil, som baserer seg på at ansatte tiltrekkes en ny tilstand (Jacobsen, 2012, s. 201). Det ser ut som involvering er viktig for toppledelsens strategi, men ikke nødvendigvis for ledere på lavere nivåer. Selv om endringen innehar bunnstyrte elementer framstår det som tydelighet er ledelsens førsteprioritet.

I **seksjonssammenslåingen** betegner en leder sin egen lederstil som autoritær. I datamaterialet finnes det også flere eksempler der toppstyrte elementer brukes. Et eksempel er saken om bruk av uniform for de ansatte, som kan betegnes som en kamp ledelsen har bestemt seg for å vinne (Jacobsen, 2012, s. 203). Det vil dermed benyttes straff som virkemiddel for å folk til å endre atferd. I dette tilfellet vil det være snakk om muntlige og skriftlige advarsler, og oppsigelse i ytterste konsekvens. Ledelsen er bestemte på at i visse saker overkjøres de ansatte, og her ser vi derfor elementer fra en dominerende lederstil. Dette kan også omtales som et eksempel på transaksjonell ledelse, der lederen ønsker å appellere til arbeidstakerens fornuft (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 413). Ledelsen sier de er opptatte av lojalitet til beslutninger, og at en eventuell deltakelse skal skje *før* beslutningen tas. Etter at beslutningen er fattet er ledelsen bestemt på at ansatte har to valg: enten å være lojale eller forlate arbeidsplassen. Funn fra datamaterialet viser imidlertid at ledelsen i denne prosessen involverte de ansatte *etter* at beslutningen om sammenslåing var fattet, og at de heller sikret

deltakelse i mindre, praktiske spørsmål. Vi tolker det dit hen at de toppstyrte elementene er av en mer bestemt og dominerende karakter i seksjonssammenslåingen enn i avdelingssammenslåingen.

Empiren viser også flere involverende elementer i lederstilen i seksjonen. Seksjon A beskriver for eksempel at ledelsesstrategiene inneholder klare involverende momenter. Ledelsen er klare på at de ansattes innspill og meninger skal tas med i vurderingen. De ansatte oppfordres til å delta på møtene og komme med innspill. Denne aktive oppfordringen tolker vi som at ledelsen ønsker å bruke elementer fra en bunnstyrt ledelsesstrategi (Jacobsen, 2012, s. 170). Ved en slik tilnærming ønsker man å få ansatte engasjerte, inspirerte og motiverte og dermed mer positive til endringens innhold (Yu, 2009). At deler av endringsprosessen delegeres til ledere på lavere nivåer kan også bidra til en bunnstyrt prosess. En slik delegering vil naturligvis innebære en maktforskyvning (Jacobsen, 2012, s. 170). Dette er eksempler på at ledelsen ønsker å mobilisere ansatte. Ledelsen sørger for deltakelse fra ansatte i endringsprosessen, som er et viktig kriterium for transformasjonsledelse (Bass, 1985). Deler av endringen kan således ses i sammenheng med et ønske om å påvirke ansattes verdisyn, som ikke kan oppnås gjennom tvang eller bruk av rasjonelle argumenter (Jacobsen, 2012, s. 201).

Det er interessant å bemerke at ledere i begge sammenslåinger forteller at de ser viktigheten av involvering, men på ulike måter. Ledere i **avdelingssammenslåingen** snakker om at uten involvering, så vil ikke de ansatte være med på endring. Her snakkes det om *negative* konsekvenser av lite involvering. Ledelsen hevder også at behovet for involvering ikke alltid er tilstede. I **seksjonen** snakker lederen derimot om *positive* konsekvenser ved involvering. Vedkommende sier at det er lurt å involvere ansatte, og at det kan komme løsninger man ikke har tenkt på. I datamaterialet ser vi sådan et viktig skille i synet på involveringens rolle i endringsprosessen. Det må også bemerkes at funnet knyttet til bruken av toppstyrte elementer kan tenkes å være annerledes i flater organisasjoner, da offentlige organisasjoner er byråkratiske med klare hierarkier (Christensen m.fl., 2009, s. 37).

6.1.2 ER LEDELSESSTRATEGIENE SOM BENYTTES I PROSESSENE LIKE GODE?

Delen ovenfor har tatt for seg ledelsesstrategier som er brukt i endringsprosesser, og det har blitt skilt mellom toppstyrte og bunnstyrte lederstiler. Det finnes ingen fasit på hvilke av

ledelsesstrategiene som er den mest gunstige. Jacobsen (2012) hevder at man ikke bør gå i fellen å kalle den ene bedre enn den andre, da det er en kombinasjon som antageligvis vil være det mest effektive. Det må likevel bemerkes at Jacobsens funn er kontekstløse, og det kan bety at faktorer som størrelse på enhetene, fysisk lokasjon og om organisasjonen er offentlig eller privat, kan endre en slik konklusjon. Vi ønsker imidlertid å ta utgangspunkt i at det ikke finnes en fasit, men drøfte hvilke ulemper og fordeler de ulike endringsstrategiene medfører.

Lederstilen i **avdelingssammenslåingen** kan betegnes som relativt toppstyrt, med noen få bunnstyrte innslag. Fordelen med en slik lederstil er at ledelsen har tilgang til unik informasjon og et mer helhetlig blikk over organisasjonen. De får dermed et bedre kunnskapsgrunnlag for å ta rasjonelle beslutninger enn de ansatte (Jacobsen, 2012, s. 157). Teorien peker også på at ledelsen er helt sentral for å gi endringen en bevegelse i starten (Jacobsen, 2012, s. 185). Arnulf (2012, s. 26) sier at det å ta beslutninger er en viktig del av ledelse. Det er dermed sannsynlig at en toppstyrt tilnærming i endringens startfase vil bidra til å skape en svært tydelig retning for endringsarbeidet. Det kan tenkes å være spesielt viktig i fragmenterte organisasjoner, der enhetene ikke nødvendigvis arbeider mot samme mål.

Forskning viser også at en tydelig lederstil, der klare mål og visjoner står sentralt, er viktig for endringsprosesser (Hennestad & Revang, 2007). Det fremkommer at dersom endringen skal lykkes kreves det at prosessen *ledes*. Det er også viktig å se de toppstyrte elementene i lys av en offentlig kontekst. Rainey m.fl. (1976) hevder blant annet at ledere i offentlig sektor møter flere begrensinger og at de dermed har mer begrenset autonomi enn sine kolleger i private organisasjoner. Det er dermed sannsynlig at ledere i offentlig sektor vil velge en lederstil med flere toppstyrte elementer enn for eksempel sin kollegaer i flate organisasjoner med autonome kunnskapsmedarbeidere.

Samtidig handler en del av ledelse om å skape oppslutning blant medarbeidere (Jacobsen, 2012, s. 170). At endringen i **avdelingene** ble møtt med spørsmålstegn og at det var en mangel på involvering og informasjon, gjorde at endringsprosessen ble svakere forankret. Fordi involvering er relatert til endringssuksess, er det viktig at ledere legger til rette for involvering av medarbeidere (Harrington & Kendall, 2007). Da det fremstår som om endringen var dårlig forankret kan det tyde på at organisasjonen har forbedringspotensialer på dette området. Kravet til deltakelse kan synes å være større i offentlige organisasjoner, da det

i følge Fimreite (2013) er relativt få eksempler på at endringer i offentlig forvaltning som har blitt gjennomført direkte ovenfra, har blitt særlig vellykket.

Det har vært få praktiske forskjeller før og etter endringsprosessen i avdelingen. Det tolkes derfor som at endringen kun har ført til forandringer i organisasjonens formelle elementer. Når en organisasjon skal endre de ansattes faktiske atferd vil det kreve både tid og ressurser, da normer, verdier og rutiner vil være vanskeligere å endre (Jacobsen, 2012, s. 73). Det er sannsynlig at dette særlig gjelder i fragmenterte organisasjoner. Fimreite (2013) påpeker at alle organisasjonens elementer henger sammen, og at adferd ikke kan endres gjennom strukturendringer. Basert på våre funn kan det tyde på at organisasjonen ikke er i mål med endringen av de uformelle elementene. Vårt funn kan ses i sammenheng med Sundberg og Sandberg (referert i Piercy m.fl., 2012) som hevder at det å endre kulturer i offentlig sektor gjerne viser seg mer krevende enn i andre sektorer.

Ledelsesstrategiene benyttet i **seksjonssammenslåingen** er noe annerledes ved at empirien viser at toppstyrte og bunnstyrte strategier i større grad kombineres. Det fremstår som at ledelsen i større grad ønsker å benytte et transformasjonsperspektiv eller en bunnstyrt lederstil som Jacobsen (2012) omtaler. Bunnstyrt lederstil bygger på en antakelse om at følelser i større grad enn rasjonalitet, forklarer motivasjon. I et slikt perspektiv står involvering av ansatte sentralt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 413). En slik tilnærming kan føre til en større oppslutning om endringen (Herold m.fl., 2008). Dette kommer til syne blant annet ved at det er enighet om at det finnes drivkrefter, altså at alle de ansatte ser at det er utfordringer som må løses. En slik forankring hevder Fimreite (2013, s. 6) er alfa og omega i en hver vellykket endring.

Meyer og Stensaker (2006) hevder også at deltakelse i endringsprosesser er et av de viktigste suksesskriteriene for at ansatte skal stille seg bak endringer. Selv om den ene gruppen er uenige i løsningen på drivkreftene, ser deltakelsen i endringsprosessen ut til å ha styrket den andre gruppens forståelse for endringens nødvendighet (Yu, 2009, s. 19). En slik forståelse kan føre til at medarbeiderne forplikter seg til endringen. Endring av organisasjons uformelle elementer er avhengig av en slik forpliktelse (Jaros, 2010). En involverende tilnærming kan også hindre at ledelsen velger en løsning som bare støttes av subkulturer, og at man da kan få et resultat der grupper iverksetter ulike strategier eller definerer ulike mål (Hope, 2015, s. 35).

Basert på eksisterende forskning om involvering skulle man tro at seksjonene var mer motiverte for endring enn sine kollegaer i avdelingen. Likevel ser vi at noen av de ansatte i seksjonen uttrykker en sterk motstand mot endringen. Derfor ser vi at involvering, slik det har blitt gjort i dette caset, ikke nødvendigvis bidrar til å redusere motstand. Eksisterende forskning som for eksempel Fernandez og Rainey (2006, s. 170-171) mener at involvering ser ut til å redusere motstand, særlig hvis ledelsen tar deltakelse på alvor i alle faser av prosessen. Det kan derfor tenkes at funnene kunne ha vært annerledes hvis ledelsen hadde involvert de ansatte *tidligere* i prosessen. Eller som tillitsvalgte sier, at ”de kunne ha gjort mer”.

Samtidig ser det ut til at en ledelse med innslag av toppstyrte elementer har vært fordelaktig i **seksjonssammenslåingen**. Både ansatte og ledere har beskrevet en situasjon der den ene ”seksjonen har levd sitt eget liv”. Informanter fra seksjon B bekrefter dette ved å si at de har mistet mye innflytelse og at de ønsker mer autonomi enn de har i dag. Blant annet hevder noen av informantene at de ikke trenger en leder. Da organisasjonen ønsker en helhet og færre fragmenterte trekk, er det sannsynligvis behov for en bestemt og samlende leder. Det kan bety at fragmenterende trekk øker behov for en toppstyrt lederstil. Ved slike betingelser er det trolig at lederen vil velge en toppstyrt lederstil som heller bygger en solid plattform som skal overvinne motstand *når* den kommer (Jacobsen, 2012, s. 197).

Som vi har sett er det ulike ledelsesstrategier som brukes, til tross for at de også har klare likhetstrekk. Noe av årsaken til forskjellene ligger naturlig nok i at det er ulike ledere og endringsagenter.

6.2 AVSTAND

6.2.1 SAMME LEDELSE OPPLEVES ULIKT

Et sentralt funn i studien er at informantene opplever samme lederstil på ulike måter. Forskjeller i opplevelser er i hovedsak knyttet til enheter, og ikke til enkeltindivider. Det betyr for eksempel at alle informantene i enhet A er relativt samstemte, og dette gjelder alle enhetene vi har studert. Dersom vi ser på empirien fra **avdelingssammenslåingen**, beskriver begge gruppene samme lederstil med ulike nyanser. Avdeling B forteller om en toppstyrt lederstil, men også om en ledelse som vi kan omtale som ”usynlig”. Avdeling A beskriver også en relativt toppstyrt lederstil, men med større grad av åpenhet og god informasjon omkring sammenslåingen. Det synes å være enighet om at bakgrunnen for endringen er noe uklart, samtidig som spekulasjoner og misnøye er størst i avdeling B. Ledelsen på sin side forteller at det var vanskelig å kommunisere hvorfor endringen ble gjort, men at deres oppfatning er at alle fikk god nok informasjon.

Det som også er interessant er at de ansatte er uenige om hvorvidt de er tilfredse med de toppstyrte elementene i lederstilen. Noen forteller at det er helt greit at de ikke ble involvert så mye. Andre forteller at de synes det var ugreit med så lite involvering. Et slikt funn bør ses i sammenheng med at det kan oppstå en større grad av usikkerhet og utrygghet i gruppene med større avstand til ledelsen. Dette kommer til syne ved at flere informanter opplever at de ikke får nok informasjon, at beslutningene tas på bakrommet og at det er uklart rundt hvem som egentlig har tatt beslutningen og hvorfor. Bergum (2009) påpeker at en av de store utfordringene ved fysisk avstand er kommunikasjon, ved at ansatte ofte opplever at de ikke får nok informasjon. Dette støttes av forskning som finner at kontakten innad i organisasjonen påvirkes av den fysiske lokasjonen (Egeberg & Trondal, 2010, s. 106). Mangel på informasjon kan således bidra til mer usikkerhet eller en frykt for det ukjente. Derfor hevder Egeberg og Trondal (2010, s. 99) at dersom beslutningene innebærer høy grad av usikkerhet bør involverte parter møtes. Dette kan tenkes å være spesielt viktig i fragmenterte organisasjoner, fordi det også er en mental avstand innad i og mellom enhetene.

I **seksjonssammenslåingen** beskriver de ansatte svært ulike lederstiler. Seksjon A beskriver endringsprosessen som bunnstyrt, hvor man er opptatt av åpenhet, inkludering og involvering. Samtidig trekker de også frem toppstyrte elementer, men uten at dette påvirker

deres opplevelse av involvering. Seksjon B har derimot motsatt opplevelse, der lederstilen beskrives som kun dominerende og toppstyrt. De opplever at ledelsen overkjører dem og viser lite interesse for å høre på de ansattes innspill. Opplevelsene er veldig forskjellige, til tross for at informantene skildrer samme ledelse. Ledelsen forteller imidlertid at de har vært veldig påpasselig med å gjøre ting likt, og at det ikke er noe informasjon som blir gitt til den ene gruppen som ikke blir gitt til den andre.

Det er derfor interessant å se på *hvorfor* to grupper kan oppleve samme lederstil så ulikt. Noe av årsaken kan ligge i ulike former for avstand. Fordi ansikt til ansikt-kontakt generelt er svært høyt verdsatt blir det problematisk at seksjonen er lokalisert på flere ulike steder (Egeberg & Trondal (2010, s. 99). I seksjonssammenslåingen kan et slikt funn knyttes til eksisterende teori som peker på at symbolske aspekter er viktigere ved fysisk avstand (Bergum, 2009). Det kan hende at mangel på involvering i startfasen har hatt ulik virkning på enhetene, og muligens skapt en mental avstand mellom seksjon B og resten av seksjonen. I tråd med eksisterende teori vil seksjon B da legge mer i ledelsens manglende fokus på involvering, enn seksjonen som sitter sammen med seksjonsleder. Ansatte med avstand til ledelsen vil da i større grad la denne opplevelsen påvirke den generelle oppfattelsen av lederen. Et slikt funn kan også sannsynligvis gi støtte til Bergums (2009) påstand om at avstand stiller andre krav til ledelsen.

Samtidig sier en leder følgende: ”Det ligger mye bakover i tid. Gruns som gjør at det er vanskelig å få det helt sammensmeltet. Men det er nok en fordel å være samlet”. Implisitt sier vedkommende at lokasjon er viktig, men at også organisasjonens historie er et viktig element her. Det er naturlig at et slikt funn gir indikasjoner på at organisasjonen fremdeles har en mental og administrativ avstand, og at de i praksis fremdeles er siloer. I enhetene kan det være ulike organisasjonskulturer, som kan bidra til at de opplever endringen på ulike måter. Seksjon A, som beholder sin leder etter sammenslåingen, vil naturligvis oppleve en mindre endring enn seksjon B som i større grad må endre de uformelle normene for å tilpasse seg ny leder. Samtidig kan ulike kulturer bidra til at ansatte har ulike forventninger. Dermed kan avstand føre til ”suborganisasjoner” med ulike opplevelser og ulike behov for involvering. En slik tolkning må tas til inntekt for at fysisk avstand ser ut til å øke den mentale avstanden internt, og dermed bidra til en fragmentering av organisasjonen.

6.2.2 DEN FYSISKE AVSTANDEN - BETYDNING FOR ANSATTES OPPLEVELSE AV ENDRINGSPROSESSENE

Avstand i en eller annen form har altså betydning for hvordan ledelsen oppfattes. Det er i tillegg en klar tendens til at informanter som sitter i nærheten av ledelsen og som har hyppig kontakt med sin leder, føler seg mer inkludert i prosessen og opplever at endringen i større grad er forankret i organisasjonen.

I **avdelingssammenslåingen** kommer betydningen av avstanden til syne ved at en informant med lederansvar trekker frem at det var vanskeligere å involvere ansatte fra avdelingen som befant seg på et annet sted enn ledelsen, både da beslutningene ble fattet, kommunisert ut og gjennomført. Det at flere av de ansatte har fått større fysisk avstand til ledelsen kan være en medvirkende årsak til at informanter i avdeling B opplevde informasjonsflyten som mindre god (Bergum, 2009). Det er imidlertid vanskelig å si noe entydig om hva den geografiske avstanden hadde å si for opplevelsen av selve endringsprosessen. Representanter for begge avdelingene var involvert i sammenslåingsprosessen, og det er således vanskelig å si at representanter for den ene avdelingen hadde ”hånden på rattet” mens den andre avdelingen ikke ble involvert. Det kan imidlertid tyde på at nærhet og følelsen av å være ”nær” beslutningene, kan ha en betydning. En forklaring kan være at informanter nærmere ledelsen opplever at det er enklere å ta opp ting eller få informasjon i mer uformelle situasjoner.

Dataene fra **seksjonssammenslåingen** viser også et lignende mønster, ved at informantene som sitter lengst unna leder føler seg mindre involvert, samt at de uttrykker en større motstand enn informantene som sitter på samme sted som leder. Dette stemmer også godt overens med Bergum (2009) som sier at fysisk avstand kan gi en reduksjon i kvaliteten på samhandlingen mellom ledere og medarbeidere, og at fjernledere har svakere muligheter til å bygge relasjoner på grunn av avstanden. At seksjonslederen har vært tettere på den ene delen av seksjonen underveis i beslutningsprosessen, kan synes å være en plausibel forklaring på hvorfor det er så forskjellige beskrivelser av den samme ledelsen. Det er her viktig å påpeke at det er vanskelig å knytte de ulike holdningene direkte opp mot organisasjonens fysiske lokasjon, fordi en rekke faktorer kan spille inn.

Det er vanskelig å konkludere noe sikkert, men forskning tyder på at samlokalisering øker kommunikasjonsflyt og intern koordinering (Jacobsen, 1989). Det kan tas til inntekt for at

fysisk spredte organisasjoner kan oppleve en noe dårligere informasjonsflyt internt, sammenlignet med samlokaliserte organisasjoner. **I begge endringsprosessene** ser det ut til at det i all hovedsak er hyppigheten av kontakt, uformell kontakt og terskelen for å ta kontakt med ledelsen, som ser ut til å ha endret seg for de informantene som uttrykker et mer negativt syn på endringsprosessen. Dette funnet understøttes som nevnt av eksisterende forskning.

6.2.3 NOEN EFFEKTER AV UFORMELL KONTAKT PÅ MENTAL AVSTAND

Den uformelle kontakten trekkes frem av informantene i **avdelingen** som den viktigste negative konsekvensen av hvordan den nye avdelingen er fysisk lokalisert. At avstand ”åpenbart ikke er bra” kan også sies å være gjeldende for den mentale avstanden. Det virker som den fysiske avstanden har bidratt til at avdelingen mangler en ”vi-følelse”, og at de ansatte heller føler en tilhørighet til den gamle avdelingen de tilhørte. Informantene beskriver at det i realiteten er to parallelle avdelinger, og ikke én slik som det formelle organisasjonskartet viser. Det ser altså ut til at den fysiske avstanden har forsterket den mentale avstanden. Det er mulig at Bergums (2009) funn knyttet til relasjonsbygging mellom individer også er gjeldende mellom grupper, altså at den fysiske avstanden vil påvirke relasjonen mellom grupper som tilhører samme organisatoriske enhet, men som til vanlig ikke befinner seg på samme sted.

Når informanter forteller om ”lenger vei til ledelsen” forstår vi det sånn at det er snakk om mer enn den fysiske avstanden. Vår tolkning er at dette også omhandler *følelsen* av avstand. Samtidig påpeker ledelsen at de ikke ønsker et ”kunstig fellesskap”, fordi det ikke er der verdiskapningen ligger. Vår tolkning er imidlertid at både mental og fysisk avstand ser ut til å opprettholde en silotenkning innad og mellom enhetene. Det er sannsynlig at avstand kan bidra til at enhetenes uformelle elementer som verdier og normer, vil utvikle seg i ulike retninger. En slik mangel på fellesskap kan også vanskeliggjøre det å skape tillit mellom enhetene. Dette ser vi blant annet ved at det florerer rykter og spekulasjoner rundt hvem som tar beslutninger i organisasjonen og hva som er hensikten bak det som gjøres.

Også i **seksjonssammenslåingen** trekkes den uformelle kontakten frem som viktig. Det virker som om der hvor ansatte har uformelle arenaer for å ta opp ting med ledelsen, er det en mindre mental avstand mellom partene. I intervjuer med seksjon A fremstår det som om informantene har stor tillit til ledelsen. Det er relevant å tenke at tillit er et tegn på at den

mentale avstanden er mindre. Der hvor ansatte ikke har disse arenaene, fremstår det som den mentale avstanden er større. Det at ansatte og ledelsen nærmest forteller om to ulike endringsprosesser, tyder på stor avstand mellom seksjon B og ledelsen. En gangavstand på 5-10 minutter framstår med andre ord ikke som seksjonens største utfordring.

6.2.4 MENTAL AVSTAND: EN UTFORDRING FOR ENDRING AV UFORMELLE ELEMENTER?

Som nevnt har organisasjonsendringen i **avdelingssammenslåingen** i varierende grad ført til reelle forandringer for de ansatte. De fleste informantene mener at de knapt har merket endringene. En mulig årsak til de få praktiske følgene kan være at den mentale avstanden vanskeliggjør endring av organisasjonskulturen. En slik tolkning er sannsynlig da det hevdes at den uformelle organisasjonen er vanskelig å styre, fordi den kan sies å leve sitt eget liv (Karp, 2014, s. 33). Således kan mental avstand være mer problematisk å redusere enn administrativ og fysisk avstand. Jacobsen (2012, s. 66) har en antakelse om at formelle – og uformelle elementer henger tett sammen. Hvor tette koblingene er, vil antakeligvis variere mellom organisasjoner (Jacobsen, 2012, s. 77). Våre funn gir en antakelse om at koblingene i DSS er relativt løse, og at endringer i ett element ikke nødvendigvis fører til endringer i andre elementer. Det er sannsynlig at i fragmenterte organisasjoner vil elementene være løsere koblet enn i andre organisasjoner. Vi finner dermed støtte for påstanden om at atferd ikke kan endres bare gjennom strukturendringer, men at det krever både tid og ressurser (Fimreite, 2013; Jacobsen, 2012). Dersom strukturen er endret, men ”måten vi gjør tingene på her hos oss” er den samme som tidligere, kan man diskutere om endringen har lyktes (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 345).

I **seksjonssammenslåingen** virker det som om organisasjonsendringen har ført til større endringer for den ene gruppen enn for den andre, men her gjelder det først og fremst endringer i hvordan seksjonen ledes. Som nevnt har seksjon B tidligere hatt en større frihet. Det er nå blitt forsøkt innført endringer både i gruppens uformelle og formelle elementer, da ansatte skal innordne seg etter nye regler og rutiner. Da organisasjonskulturene framstår noe forskjellige, kan det være vanskelig å endre måten seksjonen ”gjør tingene på” (Berg, 2011, s. 23). Det er også et eksempel på at den fysiske avstanden vil gjøre en slik endring vanskeligere.

6.2.5 ADMINISTRATIV AVSTAND

Et vanlig organiseringsprinsipp innenfor offentlig sektor er byråkrati (Røvik, 2007, s. 124). DSS er en organisasjon som er organisert etter en slik modell, med avdelinger og seksjoner. En slik byråkratisk og hierarkisk organisering innebærer en intraorganisatorisk spesialisering, som betyr at organisasjonen fordeler oppgaver slik at hver av enhetene specialiserer seg på å utføre noen få oppgaver. En økende grad av spesialisering vil kunne bidra til at organisasjonen fremstår som fragmentert, fordi det kan føre til mangel på koblinger mellom enhetene (Christensen & Lægreid, 2007). I **begge casene** kan vi se at den administrative avstanden kommer til syne ved at enhetene tenker og opptrer spesialiserte. I **avdelingen** forteller ansatte at toppledelsen mangler et helhetlig blikk over organisasjonen og at de framstår som lite samkjørte, da de er mest opptatt av sin egen avdeling. Samtidig virker det som om ledelsen ønsker å redusere denne formen for avstand. Blant annet er sammenslåingen et resultat et ønske om at avdelingen skal levere bedre og mer *samordnede* tjenester. En av informantene i en ledende stilling sier at det viktige har vært at man utad til kundene ”fremstår som én og ikke som mange fragmenterte deler”.

I **seksjonen** ser vi et eksempel på den administrative avstanden ved at lederne har hatt ulik praksis på bruk av uniform, som i utgangspunktet er regulert gjennom uniformsreglementet. Ledelsen har også sagt at ”det har vært en voldsom silotenkning i seksjonene”. Likevel fremstår den administrative avstanden som mindre på nåværende tidspunkt i seksjonen. Flere informanter i ledende stillinger peker på at noe av bakgrunnen for endringen er å unngå duplisering av oppgaver, samt å følge samfunnsutviklingen generelt. Ledelsen er opptatt av ”å ikke male sin egen kake”, men tenke DSS som helhet. Det er skildret en situasjonen der seksjon B har hatt stor grad av autonomi, som tyder på at seksjonen har hatt en stor administrativ avstand til andre seksjoner. Det fremkommer at de ansatte generelt ikke føler seg som en del av én felles seksjon, men som to selvstendige enheter. Dette har sannsynligvis også noe å gjøre med uenigheter knyttet til løsningene på seksjonens utfordringer (Jacobsen, 2012, s. 62).

Det må også påpekes at personalansvaret for **seksjonen** er delt, der seksjonslederen har personalansvar for seksjon A og kontorsjefen for seksjon B. Vi har ingen funn som tyder på at lederne på nåværende tidspunkt opptrer ulikt eller gir ulik informasjon. Samtidig er det

sannsynlig å tro at en slik ordning ikke nødvendigvis vil bidra til å skape en mer helhetlig seksjon. Tvert imot kan det bidra til fragmentering fordi ansatte opplever at de tilhører ulike grupper innenfor samme seksjon. Det vil også kunne utvikle seg ulike normer og verdier (Berg, 2011), som vil kunne skape en mental avstand. Det kan dessuten tenkes at en slik ordning er en form for utsettelse av den praktiske sammenslåingen.

Det er viktig å bemerke at store offentlige organisasjoner nødvendigvis må ha en viss administrativ avstand. Det er vanskelig å tenke seg en offentlig organisasjon uten spesialisering, hvor alle er generalister og hvor alle ledere opptrer nøyaktig likt. For å sikre brukerne et effektivt forvaltningsapparat er byråkratiet foreløpig ansett den mest egnede formen for organisering (Røvik, 2007, s. 124).

6.2.6 AVSTAND STILLER ANDRE KRAV TIL LEDERE

Studien finner at ulike former for avstand ser ut til å stille andre krav til ledere. Eksisterende forskning som Bergum (2009) hevder at den fysiske avstanden endrer behovet på områder som planlegging, avklaring av forventinger, tillit og kommunikasjon.

Flertallet av informantene i **avdelingssammenslåingen**, uansett gruppe, hadde utfordringer med å forstå hvorfor endringen ble gjort. Mangel på informasjon påvirket særlig mellomledere. Vi finner altså støtte for det Bergum (2009) påpeker – nemlig at ledelsen må prioritere personlige møter og være flinke til å bruke andre kanaler for å kommunisere med sine ansatte for at de skal oppleve at de får nok informasjon. Alle formene for avstand vil trolig være med på å stille andre krav til ledere. Et eksempel er at selv om ansatte har fått lik informasjon gjennom møtene i endringsprosessen, er *opplevelsene* av kvaliteten på informasjonen ulik. Samtidig er det interessant at informantene også i stor grad trekker fram avstandens betydning for samhandling med kolleger, og at avstanden dermed ikke bare rammer kontakt med ledelsen.

Viktigheten av å avklare forventinger og å skape tillit virker mer fremtredende i **seksjonssammenslåingen** (Bergum, 2009). Det er sannsynlig at den fysiske avstanden vanskeliggjør oppgaven med å skape tillit i seksjon B, selv om det framgår at avstanden ikke er den eneste grunnen. Vår tolkning er at frykten for at ledelsen skal favorisere medarbeidere som sitter nærmere, symboliserer utfordringer knyttet til tillit. En slik oppfatning uttrykkes

særlig av informanter som både er lengst unna - og med størst mental avstand til ledelsen. Således kan våre funn tas til inntekt for at fysisk avstand kan gi en reduksjon i kvaliteten på samhandlingen mellom ansatte og ledere og at dette påvirker tilliten mellom dem (Bergum, 2009). Dette er således et eksempel på at fysisk avstand kan påvirke den mentale avstanden. Samtidig påpeker forskning at relasjonsbyggingen muligens ikke blir dårligere, men at relasjonen vil bygge på andre ting og få en annen type karakter (Bergum, 2009).

I større grad enn sine kolleger i avdelingen, trekker også informantene i seksjonen fram viktigheten av synlige ledere. Flere informanter, særlig fra seksjon A, ønsker at lederen skal være synlig på begge steder, slik at det ikke blir en "todeling". Vår oppfatning er også at dersom lederen kun oppleves som synlig ett sted så vil det bidra til å opprettholde en fragmentering av seksjonene og silotenkning mellom de to gruppene.

6.3 UENIGHETER

6.3.1 INVOLVERING OG DRIVKREFTER VED IVERKSETTING AV ENDRING

Det som gjør at en endring initieres refereres gjerne til som drivkrefter (Jacobsen, 2012, s. 195). Drivkreftene blir sterkere jo flere mennesker som ser at noe må gjøres. Hvor enige man er om hvilke utfordringene organisasjonen står overfor og hva man bør gjøre for å møte de eventuelle utfordringene, kan ha betydning for hvordan endringsprosessen blir tatt imot i organisasjonen. Schein (2010) hevder også at hvorvidt de ansatte er enige om drivkreftene eller ikke, kan være avgjørende for hvor lett eller vanskelig stabiliseringen av organisasjonen vil være.

Når det gjelder **avdelingssammenslåingen** kommer det klart fram at flertallet av informantene ikke forsto *hvorfor* endringen skulle gjennomføres. Ledelsen og de ansatte så dermed ikke de samme drivkreftene, noe som kan ha ført til at de ansatte ikke forstår ledelsens ønske om endring. Etter Jacobsens (2012, s. 62) modell om drivkrefter kan vi si at det var uenighet om drivkreftene og behovet for endring. Da uenigheten stammer fra ulike oppfatninger av virkeligheten, og fordi bakgrunnen for endringen ble opplevd som dårlig kommunisert til de ansatte, kan det hevdes at organisasjonen ikke var klar for endringen. I et slikt perspektiv kan det hende at uklarhet rundt drivkreftene kan være en av årsakene til at svært mange informanter fremdeles ikke forstår hvorfor endringen har blitt gjennomført.

Når det gjelder **seksjonssammenslåingen** har både de ansatte og ledelsen en felles opplevelse av at det finnes utfordringer eller drivkrefter som må tas tak i, da arbeidsmengden for seksjonen synker. Det synes som den store uenigheten går på *hva* man skal gjøre for å møte utfordringene. Hvis man tar utgangspunkt i Jacobsens (2012, s. 62) modell om drivkrefter kan man omtale det som enighet om drivkrefter, men uenighet om hva endringen skal bestå av. Mens ledelsen er klare på at en sammenslåing av to seksjoner er riktig løsning, mener flere av de ansatte at denne beslutningen er ”feil medisin” for utfordringene. Spesielt er seksjon B tydelige på at de mener at ledelsens beslutning er gal og at de heller burde ha blitt slått sammen med en annen avdeling i DSS. Eksisterende litteratur hevder at dersom en endring oppfattes som viktig, riktig og god vil ansatte ønske å endre seg (Jacobsen, 2012, s. 204). Det finner vi støtte for ved at seksjon A oppfatter drivkreftene som reelle, og endringen som riktig. Seksjon B anser verken endringen som viktig, riktig eller god, og de ønsker ikke en slik endring. Da man ikke har klart å etablere en felles oppfatning av hva som var den riktige løsningen for seksjonene, kan dette ha skapt grobunn for motstand. Således er det naturlig at seksjon A opplever seg mer involvert og hørt enn seksjon B, da disse er enige i endringen.

Uenighet om drivkreftene kan være positivt, da det bidrar til at ansatte stiller spørsmålsteget ved bakgrunnen for endringen. Da endringsagentene, som i dette tilfellet er ledelsen, aldri kan vurdere drivkreftene som objektive, kan dialog skape et mer rasjonelt beslutningsgrunnlag for endringsbehovet (Jacobsen 2012, s. 142). Å undertrykke motstand kan således bli sett på forsøk på dialogbegrensning (Jacobsen 2012, s. 142). Fordi ansatte ikke kom på banen med sine innspill før *etter* at beslutningen var tatt ser det ut til at eventuelle positive effekter av motstand ikke har gjort seg gjeldende.

6.3.2 INVOLVERINGSARENAER: MULIGHET FOR Å LUFTE UENIGHETER

Vi har sett at involveringsarenaer primært er formelle møter, enten det er seksjons- og avdelingsmøter eller ekstraordinære møter i forbindelse med endringen. Involveringsarenaer er viktige for at motforestillinger og uenigheter kan bli luftet. Dette bidrar til større muligheter for at endringen aksepteres internt i organisasjonen (Fimreite, 2013). Dette er spesielt sentralt når vi studerer DSS, da forskning viser at endringer i offentlig sektor ofte møtes mer kritisk enn endring i privat sektor, og at endringsprosessene i offentlige

organisasjoner således krever mer involvering (Sundberg og Sandberg, referert i Piercy m.fl., 2012).

Når det gjelder **avdelingssammenslåingen** beskriver informanter at bruken av involveringsarenaene er endret etter sammenslåingen. Flere beskriver at man mister ”det som blir bestemt over gangpraten eller når du tar heisen sammen”. Gruppe B i avdelingssammenslåingen etterlyser generelt flere involveringsarenaer, både formelle og uformelle. Ledelsen oppgir at tid og avstand er faktorer som har satt begrensinger for planlagte møter i avdelingen. Jacobsen (1989, s. 161) trekker frem at det er den muntlige kontakten mellom medlemmene av en organisasjon som i all hovedsak påvirkes av endringer i den fysiske strukturen, noe vi finner støtte for i vår studie. Det ser altså ut til at fragmenteringen har ført til at det er behov for flere arenaer for å få informasjon fra ledelsen, da det ser ut til at ansatte med aller størst nærhet til ledelsen virker å ha en noe bedre forståelse av bakgrunnen for endringen.

Informanter fra seksjon B i **seksjonssammenslåingen** etterlyser ikke involveringsarenaer på samme måte som informanter fra avdelingssammenslåingen, til tross for at de sier at de opplever en svært toppstyrt lederstil. Dette må ses i sammenheng med deres motvilje mot endringen. Den nye seksjonen har foreløpig ikke seksjonsmøter sammen. Et slikt funn kan også knyttes opp mot avstandsdimensjonen. Som nevnt er vår tolkning at en slik organisering vil opprettholde en følelse av at man er to forskjellige seksjoner. Felles seksjonsmøter kan være viktig for at motforestillinger blir luftet, slik at en debatt kan øke grunnlaget for beslutningen om endring (Jacobsen 2012, s. 142). Dette synes særlig viktig da det er såpass store uenigheter knyttet til løsningene på drivkreftene bak endringen.

Også organisasjonens tillitsvalgte skal være en arena der motforestillinger og uenigheter skal drøftes. Ansatte med tillitsvalgtverv forteller at planlagte og uplanlagte møter er vanskeligere når medlemmene sitter geografisk spredt. Samtidig forteller de at det har vært lite tilbakemeldinger fra seksjonene når tillitsvalgte har bedt om innspill. Vår tolkning er at ansatte kunne deltatt mer gjennom tillitsvalgte, men at en generell avstand reduserer denne muligheten. Hvis organisasjonen bruker alle involveringsarenaene hyppig kan man forene ulike oppfatninger gjennom dialog og debatt. På den måten kan uenigheter bli et positivt trekk (Jacobsen 2012, s. 142).

6.3.3 TILRETTELAGT FOR INVOLVERING – MEN INNSPILL UTEBLIR

Ledelsen forteller at ansatte gjennom seksjonsmøter og avdelingsmøter skal inkluderes i prosessen, og de oppfordres til å komme med innspill. Blant annet sier en av lederne: ”Nå må de være med inn for å optimalisere”, der ”de” refererer til de ansatte. Tross ledelsens oppfordring om innspill har dette uteblitt.

I **avdelingssammenslåingen** forteller enkelte at de ikke var kritiske nok, mens andre sier at de ikke hadde innspill eller kommentarer å komme med. Flere informanter forteller at de oppfattet det slik at beslutningen var tatt og at det ikke var rom for innspill. Datamaterialet tyder likevel på at noen av informantene hadde et ønske om deltakelse eller behov for involvering. Vi tolker det slik at den toppstyrte lederstilen i endringens initieringsfase kan ha bidratt til at ansatte ikke kom med innspill, fordi enkelte opplevde at slaget uansett var tapt. En slik tolkning må også ses i sammenheng med avstandsdimensjonen. En eventuell mental avstand vil sannsynligvis øke terskelen for å komme med innspill. Avstanden kan for eksempel bidra til at man opplever en usikkerhet knyttet til om innspillene vil bli hørt.

I **seksjonen** forteller samtlige informanter at det nærmest er helt stille på møtene. Også de tillitsvalgte har fått sparsommelig med informasjon og innspill fra sine medlemmer. Samtidig er det vanskelig å tenke seg at de ansatte ikke har innvendinger mot endringene, spesielt hvis vi ser på den sterke endringsmotstanden i seksjon B. Ledelsen oppgir at de bedt de ansatte om å komme med innspill. Spørsmålet er *hvorfor* det er behov for en slik synliggjøring fra ledelsens side. På spørsmål om hvorfor innspillene uteblir svarer de fleste at ”de ikke vet” eller at de ikke tror kollegaer ”tør”. Vår tolkning er at *uvissheten* om hvorfor man ikke kommer med innspill tyder på at det er en kultur eller norm for å ikke delta aktivt på møtene. Spesielt i **seksjonssammenslåingen** virker funnet fremtredende, men det er mulig at dette er et videre fenomen som gjelder for hele avdelingen. Det er sannsynlig at opplevelsen av lav grad av involvering også har bidratt til at informanter forteller at de ikke ønsker eller orker å komme med innspill. Det som synes veldig fremtredende i **begge sammenslåingene** er at lederen trekkes fram som *årsak* til graden av involvering i alle gruppene. Dette må ses i sammenheng med at lederen kontrollerer involveringsarenaene.

6.3.4 OPPLEVELSEN AV INVOLVERING VERSUS REELL INVOLVERING

Forskning viser at involvering er viktig i endringsprosesser. Blant annet skriver Yu (2009) at det er mange positive effekter av involvering, og en av dem er at ansatte får bedre forståelse for at endringen er nødvendig. En god forståelse blant ansatte vil dermed styrke lederens gjennomføringsevne og påvirke resultatet av endringsprosessen (Yu, 2009). Andre forskere som Fimreite (2013) trekker frem at endringer som diktatorisk innføres ovenfra sjeldent er vellykket. I vår studie ser vi imidlertid at det er viktig å skille mellom *opplevd* involvering og *reell* involvering, samt konsekvensene som følger av informantenes opplevelser.

Ser vi på **avdelingssammenslåingen** forteller ledelsen at de delvis forsøkte å legge til rette for informasjon og deltakelse i prosessen gjennom felles informasjonsmøter. Likevel opplevde ikke de ansatte spesielt mye involvering og de følte at det var en mangel på informasjon. Opplevelsen gjør at de stiller spørsmålstegn ved endringen, uten at dette nødvendigvis resulterer i motstand. En tolkning kan være at motstanden aldri kom, fordi selv om de ikke opplevde å bli inkludert så følte de seg heller ikke overkjørt. De opplevde en mellomting, uavhengig av hva som faktisk skjedde. Det er et interessant funn fordi det tyder på at involvering ikke alltid er nødvendig for å få gjennomført en endring. Spørsmålstegn ved endringen kom fra begge gruppene, men svært få sier at de ikke ønsker å endringen velkommen. Dette kan skyldes endringens ukontroversielle natur. Også ansatte med tillitsvalgtverv opplever at ledelsen ikke alltid ønsker å involvere dem. Ledelsen gjennomfører møter og lignende med de tillitsvalgte, men tillitsvalgte har likevel følelsen av at møtene gjennomføres fordi ledelsen må. Det er vanskelig for oss å komme med en konklusjon om reell involveringen har vært tilstede eller ikke, men *opplevelsene* av manglende informasjon synes imidlertid å være høyst reell.

I **seksjonssammenslåingen** har ledelsen lagt til rette for involvering gjennom informasjonsmøter og seksjonsmøter. I følge majoriteten av informantene ble de invitert inn i prosessen *etter* at selve beslutningen var fattet. Ledelsen oppgir imidlertid at de i prosessen videre har bedt de ansatte om innspill. Det er likevel verdt å merke seg at seksjonene som i det store og det hele har blitt involvert på samme måte, har svært ulike *opplevelser* av prosessen. I seksjon A er opplevelsen av involvering er god, mens i seksjon B opplever de at det ikke er noen form for involvering. De opplever at de blir overkjørt og at endringen presses på dem mot deres vilje. Det er blant annet denne opplevelsen som blir noe av

bakgrunnen for deres endringsmotstand. Dette er et interessant funn da det tyder på at ansatte i fragmenterte organisasjoner kan ha ulike opplevelser av samme prosess.

Det er i tillegg interessant å bemerke at flere informanter fra **begge sammenslåingene** trekker fram at opplevelsen av involvering ikke nødvendigvis krever en ledelsesstrategi fri for dominerende eller toppstyrte elementer. Flere trekker fram at så lenge lederen hører på ansatte og er åpen for diskusjon og innspill øker den positive opplevelsen av involvering. Det virker derfor som at en kombinasjon av lederstilene er det mest fordelaktige for en positiv opplevelse av endringsprosessen. I følge datamaterialet er det lagt mer til rette for involvering i seksjonssammenslåingen enn i avdelingssammenslåingen, men likevel opplever informanter fra **avdelingen** ikke en overkjøring fra ledelsen slik som enkelte informanter fra **seksjonen** beskriver. Av eksemplene og diskusjonene ovenfor tyder våre funn på at det ikke nødvendigvis er den reelle involveringen som har betydning, men derimot *opplevelsen* av involveringen. Dette kan skyldes bakenforliggende årsaker som uenighet om virkemidler og beslutninger, og kan tyde på at i fragmenterte organisasjoner krever motstand og uenighet en helt annen type oppmerksomhet fra ledelsen enn en mer ukontroversiell endring.

6.3.5 MOTSTAND I SEKSJONEN, MEN IKKE I AVDELINGEN

Motstand er kun relevant å drøfte i **seksjonssammenslåingen**, hvor det er seksjon B som forteller om en generell endringsmotstand. Det framstår som faktorer som frykt for det ukjente, tap av personlige goder og endringer i maktforhold (Jacobsen, 2012, s. 136-139) har hatt mye å si for hvorfor de ansatte har uttrykt såpass sterk motstand. Svært mange av de ansatte i seksjon B har jobbet i organisasjonen i en årrekke, og få av de ansatte har formell høyere utdanning. Dette kan være med på å forklare den store usikkerheten som har oppstått underveis i endringsprosessen. Det er naturlig å bli engstelig for å få nye oppgaver, for å måtte flytte på seg i organisasjonen eller i ytterste konsekvens bli overtallig (Jacobsen, 2012). Sammen med uenigheten knyttet til selve endringen fremstår dette som den viktigste årsaken til den sterke endringsmotstanden.

Informantene forteller også at endringsmotstanden er relatert til seksjonens nye ledelse og dette ser vi i sammenheng med endring i maktforhold (Jacobsen, 2012, s. 136-139).

Overgangen til ny leder har ført til tydeligere krav og retningslinjer for de ansatte. Nye og strengere regler kan trekkes fram som eksempler på en maktforskyvning, samt at nytt

reglement for ferieavvikling kan kategoriseres som tap av personlige goder (Jacobsen, 2012). For å svare på ledelsens nye krav og rutiner har enkelte av de ansatte ”demonstrert i skjul”. Vi refererer da til et utsagn om at noen ikke ønsker å gå av tidlig med pensjon, fordi den nye ledelsen stiller mer bestemte krav. Det understøttes av vår oppfatning om at frustrasjon og sinne preget informantene under intervjuene. Yu (2009, s. 18) trekker blant annet fram at frustrasjon kan være tegn på usikkerhet og endringsmotstand. Funnet må også ses i sammenheng med den fysiske, mentale og administrative avstanden i seksjonen. Som tidligere drøftet er det sannsynlig at avstand vil bidra til mer usikkerhet, som Jacobsen (2012, s. 136) hevder er en årsak til endringsmotstand. Et interessant spørsmål er hvorfor det ikke synes å være motstand i avdelingssammenslåingen. Dette drøftes lenger ned i kapittelet.

6.3.6 SPEKULASJONER I BEGGE ENDRINGSPROSESENE

I begge tilfeller knytter det seg spekulasjoner til agendaen bak sammenslåingen. Funnene relatert til spekulasjoner kan også ses i sammenheng med forskning som viser at endringer ofte møtes mer kritisk i offentlige sektor (Sundberg og Sandberg, referert i Piercy m.fl., 2012).

I **avdelingssammenslåingen** forteller informantene om flere ulike forståelser av endringens bakgrunn. Det framstår som det er uenighet om endringens agenda faktisk er det som ble framlagt, eller noe helt annet. Noe av spekulasjonene må ses i sammenheng med manglende informasjon ut til organisasjonen, og uenighet rundt drivkreftene (Jacobsen, 2012, s. 195). En av de ulike forståelsene om endringens bakgrunn var at de tjenester som skal bygges ned på sikt samles i en felles avdeling. Ved en slik oppfattelse vil flere oppleve bekymring og usikkerhet relatert til endringer i økonomi og graden av innflytelse. Spekulasjonene kan således også ha sammenheng med det Jacobsen (2012) omtaler som frykt for det ukjente.

En annen forklaring på spekulasjonene i avdelingssammenslåingen er at enkelte informanter opplever at ledelsen ikke har vært modige nok i sin dialog. Det refereres da til temaer som informanten mener det hadde vært naturlig at ledelsen tok opp i en slik endringsprosess, men som har blitt unngått. Det hevdes også at ledelsen har snakket sammen på bakrommet, men ikke våget å fortelle organisasjonen om beslutningene. Arnulf (2012, s. 26) peker på at en sentral side av ledelse er å ta beslutninger. I den sammenheng er det viktig at ledere på ulike nivåer handler og samhandler i tråd med strategiske intensjoner. Det kan hevdes at en praksis

som beskrives av informanten ovenfor kan bidra til spekulasjoner og usikkerhet i organisasjonen ved at de ansatte opplever at ledelsen holder informasjon tilbake. Også mangel på tilstrekkelig og ”logisk” informasjon kan hevdes å være en medvirkende årsak.

Spekulasjoner finner vi også i datamaterialet fra **seksjonssammenslåingen**, som kommer til uttrykk gjennom tanker om at ledelsen ønsker å bygge ned seksjonen deres og at lederen vil ”gjøre det ekstra vanskelig” for noen ansatte, ved at arbeidsoppgaver den ene seksjonen har, skal overføres til den andre seksjonen. En naturlig årsak til denne opplevelsen er at det, per dags dato, bare har blitt overført oppgaver fra den ene gruppen til den andre. Seksjon A har overtatt arbeidsoppgaver fra seksjon B, samt at ansatte i seksjon A har hatt opplæring i seksjon B sine arbeidsoppgaver. Ledelsen forteller at rullering av arbeidsoppgaver skal gjelde begge enhetene, men at de har startet i den ene enden. Det er også naturlig at spekulasjonene kan henge sammen med opplevelsen av en dominerende lederstil, og som vi har nevnt tidligere så kan lederstil ha en større symbolsk effekt ved fjernledelse (Bergum, 2009). I motsetning til sine kollegaer i avdelingen, har alle informanter fra seksjonen opplevd *informasjonen* som god, så vi kan ikke hevde at et informasjonsunderskudd er årsaken her.

Vår tolkning er at spekulasjonene ikke nødvendigvis er sanne i noen av endringsprosessene, men det indikerer likevel at prosessene kan forbedres. Det synes å være vanskelig å unngå spekulasjoner så lenge ledelsen ikke gir lik og tilstrekkelige informasjon. Dette vil spesielt være gjeldende i fragmenterte organisasjoner, der det ser ut til å være et større behov for informasjon. Dette må trolig også ses i sammenheng med ulike former avstand som oppstår i slike organisasjoner.

6.3.7 INVOLVERING FOREBYGGER IKKE ALLTID KONFLIKTER

Et spørsmål er om konfliktnivået generelt kan påvirkes av involvering. I **avdelingssammenslåingen** er vår tolkning at mangel på informasjon er den viktigste årsaken til undring og spørsmålstegn knyttet til endringen. Det er likevel også sannsynlig at en lavere grad av involvering har vært en medvirkende årsak. Det framstår som opplevelsen av lite involvering har ført til svakere forankring og at ansatte dermed ikke opplever endringen som et nødvendig tiltak (Yu, 2009, s. 19). Likevel beskrives endringsprosessen som preget av lite dramatikk, noe som kan skyldes at endringen opplevdes som relativt ukontroversiell. Dermed finner vi ikke i dette tilfellet at lite involvering nødvendigvis bidrar til mer motstand og

konflikter (Jacobsen, 2012).

Det kan synes som om forankring og involvering er særlig viktig i endringsprosesser det knytter seg større uenigheter til. Det betyr likevel ikke at involvering ikke er viktig i alle prosesser, noe som understøttes av Fimreite (2013) som trekker frem forankring som det aller mest sentrale ved en hver endringsprosess i offentlig sektor. Det kan eksempelvis tenkes at de ansatte i avdelingssammenslåingen kunne ha blitt mer aktive bidragsytere hvis de i større grad hadde blitt invitert inn i prosessen. Meyer og Stensaker (2006) hevder at deltakelse i endringsprosesser er et av de viktigste suksesskriteriene for at ansatte skal stille seg bak en endring. Likevel ser vi at ansatte i avdelingssammenslåingen *delvis*, men ikke helt, har stilt seg bak endringen. Flere oppgir at endringen ikke innebar noen praktisk endring for dem, noe som kan tyde på at endringen ikke er helt i mål.

Som nevnt er vårt inntrykk er at det generelt har vært mer tilrettelagt for involvering i **seksjonssammenslåingen**, særlig på et senere stadium i prosessen. Samtidig er det interessant å bemerke at det er sterkere endringsmotstand og misnøye i denne sammenslåingen. Som nevnt mener Fernandez og Rainey (2006, s. 170-171) at involvering i alle faser av prosessen ser ut til å redusere motstand. En mulig årsak til våre funn kan altså være at ledelsen ikke har involvert og invitert til deltakelse i *alle* faser av prosessen. En annen mulighet er at ledelsen kommuniserer at de ønsker involvering, samtidig som ansatte opplever at det ikke stemmer helt. Blant annet kan involvering oppfattes som en ”ekstra jobb” for ledelsen og at det dermed ikke vil gi ønsket gevinst (Nutt, 1989). En tredje forklaring er at våre funn indikerer at involvering ikke *alltid* bidrar til en god forankring, reduisering av motstand og en god forståelse for endringen, slik som eksisterende litteratur hevder (Fernandez og Rainey, 2006; Yu, 2009; Fimreite, 2013). Det kan innebære at andre faktorer, som for eksempel informasjon, reduksjon av avstand og etablering av en felles virkelighetsforståelse kan være vel så avgjørende for god forankring i endringsprosesser.

6.3.8 KONFLIKTER MELLOM LEDERNIVÅENE

Framveksten av spekulasjoner i **avdelingssammenslåingen** kan knyttes til at ledere på ulike nivåer ikke framstår samstemte. For det første ser vi at informanter i ledende stillinger presenterer ulike årsaker til endringen, noe vi tolker som et tegn på forbedringspotensialer når det gjelder samarbeid og samhandling mellom ledernivåene. For det andre virker det som at

lite informasjon ut til organisasjonen har bidratt til at ledere på ulike nivåer gir forskjellige budskap til sine ansatte. En leder på et lavere nivå sier eksempelvis at vedkommende ikke vet hva som bør og skal kommuniseres til ansatte. Også ledere ansvarlige for sammenslåingen synes det var vanskelig å kommunisere bakgrunnen for endringsprosessen. En informant har dessuten en oppfatning av at ledere i organisasjonen generelt jobber bak ryggen på hverandre og at det til tider har vært dårlig stemning. Dette støtter opp under en tolkning om at det tidvis pågår et politisk spill om makt og ressurser og at det er konflikter mellom ledernivåene, som igjen bidrar til inntrykket av en fragmentert organisasjon.

I empirien fremkommer det også at mellomlederne i organisasjonen har stor påvirkning på iverksetting av strategiene (Hope, 2015, s. 54). Når det gjelder **avdelingssammenslåingen** kan uklarhetene mellom ledernivåene ha bidratt til økt makt til mellomlederne fordi retningslinjene ikke fremstår tydelige. Lite samsvar mellom ledernivåene vanskeliggjør en god forankring, noe eksisterende litteratur peker på som en suksessfaktor (Fimreite, 2013; Meyer & Stensaker, 2006; Jaros 2010). På denne måten har alle ledernivåene et ansvar for å sørge for at det formidles klar og tydelig informasjon. Hope (2015, s. 82) skriver blant annet at mellomledere er endringsaktører som påvirker og endrer retning på endringsarbeidet. Med utgangspunktet i dette vil samarbeid mellom ledernivåene være avgjørende for at organisasjonen skal lykkes med å nå målene som toppledelsen har satt. Det er naturlig å tenke at viktigheten av samsvar mellom ledernivåene er spesielt viktig i fragmenterte organisasjoner.

Hope (2015, s. 54) hevder at det er skapt et inntrykk av at toppleren er avgjørende for iverksetting av strategiene. Imidlertid viser mellomlederforskning at topplerer ikke bør fatte strategiske beslutninger alene, fordi strategisk endring er en prosess som involverer alle ledernivåer (Hope, 2015). Administrerende direktør i DSS har uttalt at ”culture eats strategy for breakfast”. Sitatet kan tolkes i retning av at beslutninger fra toppledelsen ikke alltid resulterer i reelle endringer, fordi det er vanskelig å endre innarbeidede rutiner og organisasjonskulturer. En mulig forklaring er at mellomlederne i fragmenterte organisasjoner ikke i tilstrekkelig grad klarer å gjennomføre, fordi det kan være krevende å gjøre den samme endringen i enheter som er svært forskjellige. En annen forklaring er at mellomledere kan være motstandere av endringen, og derfor utøve endringsmotstand. Det kan også tenkes at et manglende helhetsperspektiv kan føre til at mellomlederen ikke ser viktigheten av endringen. På den måten kan vi si at funnene belyser at mellomlederen har en viktig og avgjørende

posisjon i endringsprosesser i fragmenterte organisasjoner (Hope, 2015, s. 54). Våre funn gir dermed støtte til en antakelse om at dersom organisasjoner skal nå forventede resultater må mellomledere engasjeres i både formulering og iverksetting av strategi (Hope, 2015).

Et annet moment er at manglende samhandling mellom ledernivåene ser ut til å ha sammenheng med at flere informanter bruker begrepet ”selvstendige siloer” for å forklare hvordan avdelingene fungerer i praksis. Dette til tross for at empirien tyder på at organisasjonen nå har kommet nærmere en helhetlig tankegang enn tidligere. Det påpekes at DSS per i dag ikke ledes som én organisasjon, verken strategisk eller personalmessig. Informantene forteller at de sitter med opplevelser av at avdelingsdirektørene passer på sin egen tue, og at det er lite samkjøring mellom direktørkollegiet. Blant annet har dette kommet tydelig fram i budsjettforhandlinger, der informantene hevder at alle er opptatt av sin enhet på bekostning av andre. Vi finner dermed støtte for at avdelingen fremdeles har et stykke igjen å gå og at ledere på ulike nivåer ikke alltid er like flinke til å tenke DSS som helhet.

Ser vi på **seksjonssammenslåingen**, er det ikke nødvendigvis uoverensstemmelse mellom ledernivåene. Informanter påpeker likevel at det har vært ”voldsom silotenkning mellom seksjonene”, men at de nå heller tenker DSS som helhet. Også i dette caset ser vi eksempler på at mellomlederen er viktig for endringsarbeidet (Hope, 2015). Blant annet har seksjonene hatt ulike praksiser for bruk av arbeidsantrekk eller arbeidsuniform selv om de generelle retningslinjene for DSS er klare på det punktet. Dette gjelder også ved avvikling av ferie og praktisering av fleksitid for ansatte. I slike saker ser vi at mellomlederen besitter stor makt, og at det har resultert i ulike rutiner i enhetene. En slik praksis der alle enhetene gjør hva de vil uten å tenke helhet, kan være et tegn på silotenkning eller administrativ avstand. En ulik praktisering av formelle rutiner var gjeldende da seksjonene hadde hver sin seksjonsleder. At de nå samles til en felles seksjon med én leder innebærer som nevnt en endring slik at alle nå skal etterleve de samme reglene.

6.4 OPPSUMMERING – HVA FANT VI?

Vi har nå analysert datamaterialet og sett at casene har flere likhetstrekk. Likevel er det også elementer som skiller casene tydelig fra hverandre. For å sammenligne analysen i begge sammenslåingene har vi valgt å sammenfatte de viktigste analysefunnene i en overordnet tabell.

Ledelse	Avdelingssammenslåingen	Seksjonssammenslåingen
Ledelsesstrategier	Toppstyrt gjennom hele prosessen.	Toppstyrt før beslutningen ble tatt. Bunnstyrt etter beslutning
Variasjon i ansattes opplevelse av ledelsesstrategiene	Nyanseforskjeller. Ingen store forskjeller i opplevelser mellom gruppene	Gruppene beskriver to svært ulike lederstiler

Avstand	Avdelingssammenslåingen	Seksjonssammenslåingen
Fysisk lokasjon	Ansatte med større avstand til ledelsen opplever dårligere informasjonsflyt	Informasjonen oppleves som god, men avstand vanskeliggjør involvering.
Mental avstand	Mental avstand ser ut til å vanskeliggjøre endringer av organisasjonskulturen.	Mental avstand mellom seksjon B og ledelsen
Administrativ avstand	Har vært mangel på et helhetlig blikk.	Seksjonene har hatt ulike praksiser når det gjelder regler og rutiner, bl.a. bruk av uniform.

Uenigheter	Avdelingssammenslåingen	Seksjonssammenslåingen
Drivkrefter	Uenighet om drivkrefter og behov for endring.	Enighet om drivkrefter, men uenighet om behovet for endring og hva en evt. endring skal bestå av.
Innspill fra de ansatte	Har få spørsmål. Informanter kom ikke med innspill fordi de opplevde endringen som besluttet.	Flere har innvendinger, men det kommer få innspill. Norm eller kultur for å ikke stille spørsmål.
Motstand	Ikke motstand, men spørsmålstegn.	Motstand i seksjon B grunnet overgang til ny leder og uenighet om behovet for endring
Mangel på samsvar mellom ledernivåene	Uklarhet rundt bakgrunnen for endringen. Det gis ulik informasjon til ansatte. Mellomlederen synes å være essensiell for implementering av endringen	Enighet mellom ledernivåene. Mellomlederen synes å være essensiell for implementering av endringen

7 KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER

Offentlig sektor er stadig gjenstand for endringer, og ledere i endringsprosesser møter krav fra mange ulike grupper (Jacobsen, 2012, s.18). I denne studien har vi sett at fragmentering i organisasjoners uformelle og formelle deler gjør lederrollen mer krevende og at det stilles andre krav til ledere i slike organisasjoner. Hvordan de håndterer og leder endringsprosesser er ulikt, men felles er en overvekt av toppstyrte elementer i ledelsesstrategiene som benyttes i endringsprosessene. Opplevelsen ansatte har av endringsprosessen vil variere i en fragmentert organisasjon, på grunn av elementer som avstand og uenigheter innad i organisasjonen. Studien presenterer flere eksempler der ansatte beskriver samme endringsprosess svært forskjellig.

7.1. HOVEDFUNN

Konteksten for denne studien har vært offentlig sektor, med de rammebetingelser det medfører. Nedenfor oppsummerer vi kort det vi mener er oppgavens hovedfunn, før studiens overgripende spørsmål drøftes kort – hva skal til for å lede fragmenterte organisasjoner?

7.1.1 DET ER KREVENDE Å LEDE FRAGMENTERTE ORGANISASJONER

Det viktigste funnet ser ut til å være at fragmenterte organisasjoner har trekk som blir viktige å ta hensyn til når man skal lede endringer. Blant annet ser det ut til at avstand, da særlig fysisk og mental avstand, bidrar til at endring blir en krevende oppgave for ledelsen. I den ene gruppen i seksjonssammenslåingen så ikke ansatte seksjonsleder hver dag, og det så ut til å ha en påvirkning på deres opplevelse. Teori på feltet (Egeberg & Trondal, 2010) har særlig trukket frem betydningen av uformelle møteplasser – viktige arenaer som det er vanskelig å opprettholde i organisasjoner som ikke er samlokaliserte. Dette kan føre til at ledelsen, selv om det ikke er intensjonelt, bedre får informert og involvert de ansatte ledelsen ser hver dag. Det er en generell oppfatning fra begge studiens case at ansatte med større nærhet til ledelsen gjennomgående er mer fornøyde. Når det gjelder den mentale avstanden ser det ut til at fysisk avstand forsterker den mentale. I tillegg ser ut til at mental avstand vanskeliggjør endring i en organisasjons uformelle elementer.

Det ser også ut til at både politiske dragkamper og uenigheter i og mellom enhetene er medvirkende til at lederoppgaven kan omtales som krevende. Det kan tenkes at lederen må

bruke tid på å forhandle på vegne av sin enhet om ressurser internt i organisasjonen og at dette kan gjøre lederoppgaven mer utfordrende. Når det gjelder konflikter og uenigheter kan motstanden i seksjonssammenslåingen beskrives som så stor at den kan skade lederens gjennomføringskraft (Jacobsen 2012, s. 142). Fragmenteringen ser også ut til å bidra til at de ulike ledernivåene ikke alltid er samstemte og at manglende informasjon ut til organisasjonen ser ut til å føre til at ledere på lavere nivåer kan bli usikre på hvilken informasjon de skal gi til sine ansatte. Med tanke på viktigheten av mellomlederne i endringsprosesser kan manglende informasjon føre til en ytterligere fragmentering ved at ulik informasjon blir formidlet til organisasjonens forskjellige deler og at ledere ikke handler i tråd med strategiske intensjoner (Hope, 2015).

7.1.2 DET ER IKKE ALLTID BEHOV FOR INVOLVERING I ENDRINGSPROSESSER. GOD INFORMASJON KAN I VISSE TILFELLER VÆRE TILSTREKKELIG

Et viktig moment er forskjellen på informasjon og involvering. Det ser, i følge denne studien, ut som det ikke alltid er behov for involvering – men at det for noen er tilstrekkelig med god informasjon. Et slikt syn gjør seg gjeldende hos mange informanter i avdelingssammenslåingen. Årsaken kan være at endringene ikke var veldig kontroversielle. Våre funn peker altså på at *opplevelsen* av involvering er minst like viktig som reell involvering. Likevel skaper manglende informasjon en viss uro i organisasjonen ved at de ansatte ikke forstår endringen og endringens bakgrunnen (Jacobsen, 2012). Fernandez og Rainey (2006, s. 170-71) har tidligere funnet at involvering reduserte motstand, men dette finner vi ikke ensidig støtte for i denne studien. Grunnen er at det har vært mer involvering i seksjonssammenslåingen, men mer motstand. I avdelingssammenslåingen synes det å ha vært både mindre involvering og mindre motstand. Det er likevel viktig å påpeke her at det er vanskelig å konkludere endelig, da de to casene vi har studert er ulike på flere måter. Hvis en endring oppfattes som svært kontroversiell viser denne studien imidlertid at det er behov for involvering som bør skje tidlig, helst før beslutninger fattes. Det ser ut til å ha liten betydning for de ansattes opplevelse at ledelsen gjør et forsøk på å involvere de ansatte på et senere stadium av prosessen. Dette kan tas til inntekt for at involvering har positive effekter dersom det tas på alvor gjennom *hele* prosessen (Fernandez & Rainey, 2006, s. 170-171).

7.1.3 OFFENTLIG SEKTOR: PÅ VEI MOT EN MER FRAGMENTERT VIRKELIGHET

Som konsekvens av terrorangrepet 22. juli 2011 måtte mange av departementene og DSS flytte på seg. Da det er vanskelig å finne lokaler, ble løsningen at organisasjonene og enhetene ble fysisk spredt. Fysisk avstand er en viktig del av oppgavens definisjon av begrepet fragmenterte organisasjoner, og hendelsene 22. juli er således et bidrag til forklaringen på utviklingen. Terrorangrepet er imidlertid ikke den eneste faktoren som har bidratt til at deler av offentlig sektor er mer fragmentert nå enn tidligere. De siste årene har også reformene innenfor New Public Management blitt innført i offentlige organisasjoner. Reformene har ført til en økende spesialisering av funksjoner og arbeidsoppgaver (Christensen m.fl., 2009). Det refereres i denne sammenheng til begrepet "single purpose organizations" som betyr organisasjoner med ett formål eller ett mål (Christensen & Lægreid, 2007). Det er flere eksempler på at New Public Management har bidratt til en fragmentering i offentlige organisasjoner. Både fristillingen av sykehusene og organiseringen av utlendingsforvaltningen er eksempler på dette. Denne studien tyder på at 22. juli 2011 har bidratt en økende fragmentering i deler av statsforvaltningen, ved at den fysiske avstanden har økt. Hendelsene 22. juli kombinert med NPM kan således ha medført mer fragmentering og hybridisering, spesielt i deler av departementsfellesskapet og tilhørende organisasjoner som DSS. Det ser ut til å ha blitt vanskeligere å lede endringsprosesser i flere offentlige organisasjoner som et resultat av denne fragmenteringen.

Oppsummert tyder våre funn på at det er krevende å lede organisasjoner som er fragmenterte, og at det stiller andre krav til lederrollen. Eksisterende litteratur peker på at endringer kan møtes mer kritisk i offentlig sektor, enn i privat (Sundberg & Sandberg, referert i Piercy m.fl., 2012). Dermed er lederrollen i offentlig sektor krevende i seg selv. Teori peker også på at endring av offentlige organisasjoner, organisasjonskultur og uformelle elementer er mer krevende enn i privat sektor, grunnet organisasjonens byråkratiske struktur. Det er ikke usannsynlig at nevnte utfordringer vil være desto mer krevende i organisasjoner som er offentlige og fragmenterte.

7.2 HVA SKAL TIL FOR Å LEDE ENDRINGSPROSESSER I FRAGMENTERTE ORGANISASJONER?

Et av våre hovedfunn er at det er krevende å lede fragmenterte organisasjoner. Et implisitt spørsmål i studien er om det i det hele tatt er *mulig* å lede organisasjoner som har sterke fragmenterte trekk, og hvordan dette i så fall kan gjøres. Det blir selvfølgelig vanskelig å konkludere basert på én studie, og det er behov for mer forskning på området. Det som presenteres i denne studien tyder imidlertid på at fragmenterte organisasjoner kan endres og ledes, men at kravene til lederrollen endres dersom organisasjonen er fragmentert. Dette fordi organisasjonen da består av enheter og grupper, muligens lokalisert på forskjellige steder, med ulike forventninger og behov i endringsprosessen. Det er ikke usannsynlig at jo sterkere fragmenterte trekk en organisasjon har, jo mer vil behovene mellom gruppene variere. Det skaper en ekstra utfordring relatert til å tilfredsstille ulike forventninger i organisasjonen. Eksisterende forskning på dimensjonene vi har valgt ut som fragmenterende trekk, støtter opp under en slik tolkning, som for eksempel at fysisk avstand stiller andre krav til ledere fordi avstand kan skape mer usikkerhet (Bergum, 2009).

Det kan tenkes at ledere i fragmenterte organisasjoner bør vurdere valg av ledelsesstrategier i lys av konteksten disse lederne opererer under, fordi fragmenteringen skaper andre behov. Det kan synes som om avstand og uenighet er to dimensjoner som forsterker hverandre ved at en fysisk, administrativ og mental avstand kan øke konfliktnivået i organisasjonen, samtidig som uenigheter på sin side ser ut til å forsterke særlig den mentale avstanden, eller silotenkningen i organisasjonen. Dette fordi høyt konfliktnivå ikke vil bidra til å skape en felles forståelse av utfordringer eller følelsen av en "vi-kultur" i organisasjonen. Ledelsen i slike organisasjoner vil derfor kunne dra nytte av å redusere avstanden i organisasjonen, enten fysisk eller mentalt. Hvis det ikke er mulig å samlokalisere enheter er det sannsynlig at fragmenteringen vil reduseres noe hvis den mentale avstanden reduseres. Dette kan gjøres ved å fokusere på kulturbygging i organisasjonen, for å skape en felles kultur og en følelse av tilhørighet. For å få til en mer helhetlig organisasjonskultur og en følelse av fellesskap og samhold er det viktig å etablere relasjoner både mellom ansatte og mellom ledelsen og de ansatte. Derfor er synlige ledere særlig viktige i fragmenterte organisasjoner. Ønsker man at alle de ansatte skal få en god relasjon til leder, vil vi anta at leder bør ta seg tid til å bli kjent med, og å se hver av de ansatte. Dette kan gjøres ved at ledelsen prioriterer økt fysisk tilstedeværelse ute i enhetene eller gjennom kontakt på andre måter, eksempelvis hyppigere

telefonkontakt eller flere tilbakemeldinger. For at de ansatte skal etablere relasjoner vil fysiske møteplasser, samarbeid på tvers av enhetene eller felles arrangementer kunne bidra til utviklingen av en felles kultur.

En annen utfordring er at fragmenterte organisasjoner kan ha vanskeligheter med å få alle til å handle i tråd med strategiske intensjoner. En måte å møte disse utfordringene på kan for eksempel være å bedre kommunikasjonsflyten ut i organisasjonen ved å eksperimentere med nye, og gjerne digitale former for interaksjon og kommunikasjon. Ledelsen kan også sørge for å informere og involvere mellomledere bedre ved å i større grad involvere dem i møter hvor viktig informasjon gis. Når man vet hvor viktig mellomlederne er for at endringer skal bli gjennomført på en riktig måte i organisasjonen (Hope, 2015), er det helt essensielt at ledere på alle nivåer til en hver tid har korrekt og tilstrekkelig informasjon. Disse er gjerne bindeleddet mellom ledelsen på et høyere nivå og de ansatte. På denne måten kan man også sørge for at det ikke skapes en grobunn for rykter og spekulasjoner i organisasjonen, ved at ansatte får god kjennskap til bakgrunnen for beslutninger som er fattet.

Et tredje moment som bør understrekes er at involvering og informasjon synes å være helt sentralt *tidlig* i prosessen. I fragmenterte organisasjoner hvor det finnes uenigheter innad eller mellom enhetene, synes det å være ekstra viktig å forebygge frustrasjon og motstand gjennom åpne prosesser og god kommunikasjonsflyt. Som nevnt mener Fimreite (2013) at involvering ikke nødvendigvis handler om at alle skal få gehør for sine meninger, men at alle skal føle at deres meninger har blitt tatt med i vurderingen. I tråd med funnene fra denne oppgaven kan det derfor tyde på at ledelsen i fragmenterte organisasjoner bør være særlig oppmerksomme på å informere de ansatte grundig på et tidlig steg i prosessen for å fange opp eventuell motstand. Slik kan ledelsen raskt vurdere behovet for involvering og om det er nødvendig å gi enkelte ansatte eller grupper ekstra støtte i krevende endringsprosesser.

Oppsummert ser det altså ut som ansatte i fragmenterte organisasjoner har andre behov og forventninger relatert til kommunikasjonsflyt, helhetlig ledelse, involveringsmåter, uformelle arenaer og synlige ledere. Neste avsnitt vil se nærmere på hvordan funnene fra denne studien kan være relevante for andre som er interesserte i ledelse i offentlige organisasjoner.

7.3 HVORDAN KAN STUDIEN ANVENDES?

En av endringsprosessene denne studien har sett på handler om endringer som tvinger seg frem grunnet den teknologiske utviklingen. Det er ingen tvil om at alle offentlige organisasjoner møter utfordringer og krav til endring etter hvert som samfunnet forandrer seg. I liten skala eksemplifiserer denne endringen det Sennett (2001, s. 15) beskriver som en overgang fra en gammel til en ny kapitalisme, hvor stive byråkratiske strukturer blir angrepet og hvor det forventes at arbeiderne skal være kjappe i vendingen, være åpne for endringer og å ta sjanser. En større fleksibilitet ser ut til å tvinge seg frem også i offentlig sektor. Dette kan føre til at byråkratiske strukturer endres og dermed blir mer fragmenterte. Et eksempel er den teknologiske utviklingen, som gjør at det i langt større grad enn tidligere er mulig å arbeide hjemmefra (Jakhelln, 2015), og som dermed vil skape en større fysisk avstand i mange organisasjoner. Samme effekter kan komme av kravene i ”den nye kapitalismen”. Der hvor den gamle kapitalismen stilte krav om at arbeiderne måtte være on time, må man nå være on line (Sørhaug, 2001). Dette refererer til utviklingen hvor rutiner ikke er like viktige som tidligere, men at arbeidstakerne heller stilles overfor en mer fleksibel hverdag, med de godene og byrdene det medfører. Det er også blitt enklere å arbeide på tvers av geografiske avstander. Det kan igjen bidra til å skape eller opprettholde en mental avstand i organisasjonen.

Å studere fragmenterte organisasjoner er derfor interessant, fordi mange av de endringene som den moderne tiden fører med seg sannsynligvis vil bidra til å øke fragmenteringen i offentlig sektor på en rekke ulike måter. I tillegg til den teknologiske utviklingen har som nevnt hendelser som terrorangrepet 22. juli 2011 ført til en fragmentering av flere offentlige organisasjoner. Det er derfor relativt mange ledere som vil kunne dra nytte av funn fra denne studien. En ting som er helt sikkert er at all fremtidig endring kommer til å være ledet (Arnulf, 2012) og at det fleksible arbeidslivet både stiller ledere og medarbeidere overfor andre endringer enn tidligere.

7.4 AVSLUTTENDE KOMMENTARER

Denne studien tar for seg et tema relatert til opplevelsene av et fenomen, nemlig endringsprosesser i fragmenterte organisasjoner. Da både mennesker og organisasjoner er

ulike vil dette påvirke om studien er generaliserbar eller overførbar. Det er da snakk om den eksterne overførbarheten, som viser til i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre organisasjoner (Jacobsen, 2015, s. 237). Kvalitative metoders styrke er *teoretisk generalisering*, der studiens funn kan avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt. En generalisering fra utvalg til populasjon er imidlertid vanskeligere med en kvalitativ tilnærming fordi det ofte undersøkes få enheter (Jacobsen, 2015, s. 237). I denne studien er det vanskelig å påstå at utvalget er representativt for populasjonen. Det som øker mulighetene for generalisering er at studien bygger på relativt mange intervjuer og at disse er valgt ut basert på spredning (Jacobsen, 2015, s. 240). Samtidig kan vi ikke hevde at vi har snakket med tilstrekkelig mange enheter til at funnene nødvendigvis er gjeldende for alle organisasjoner som kan anses å være fragmenterte.

Et moment er også at organisasjoner kan fremstå som fragmenterte på ulike måter. Noen organisasjoner kan være sterkt preget av uenigheter, men mindre preget av avstand. I andre organisasjoner kan det være motsatt. Det gjør at våre funn i hovedsak vil ha et potensiale for en teoretisk generalisering der vi har avdekket et fenomen – nemlig at fragmenterende trekk vil påvirke betingelsene for ledere i endringsprosesser. Grønmo (2016, s. 102) påstår at studier basert på strategiske utvalg nettopp er særlig egnet til å utvikle begreper, hypoteser og teorier. Det er det vi har forsøkt å gjøre i denne oppgaven.

Denne studien påpeker at mye eksisterende endringslitteratur er kontekstløs, ved at den ikke knytter seg til en spesiell sektor eller kontekst. Vi har derfor tatt utgangspunkt i Christensens m.fl. (2009, s. 15) skille mellom offentlig og privat sektor. Det betyr at funnene i denne oppgaven må ses i sammenheng med organisasjonens rammebetingelser, som i dette tilfellet påvirkes av den offentlige konteksten. Studien har også trukket frem behovet for mer forskningen på ledelse i offentlig sektor. De siste årene har flere offentlige organisasjoner innført fleksible organisasjonsstrukturer og arbeidsformer, ikke minst i kommunal sektor. Fremdeles er offentlig sektor i det store og det hele preget av hierarkisk organisering, men dersom rammebetingelsene for organisasjonene endres, er det sannsynlig at det vil ha betydning for hvilke krav som stilles til organisasjonens ledere på alle nivåer. (Colbjørnsen, 2003).

8 LITTERATURHENVISNINGER

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17.juni 2005 nr. 609

Arnulf, J. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Berg, O. T. (2014). Politikk. Hentet 31.7 fra: <https://snl.no/politikk>

Berg, H. (2011). *Organisasjonskultur*. (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Bergum, S. (2009) *Management of teleworkers- managerial communication at a distance* (Doktorgradsavhandling, Turku School of Economics). Turku: Turku School of Economics

Christensen, T. & Lægreid, P (red. 2007a). *Transcending New Public Management. The Transformation of Public Sector Reforms*. Aldershot: Ashgate

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur og myte*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches*. (3. utg.). London: Sage.

Dalen, M (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS). (2016a.). Avdelingar. Hentet 3.4.2016, fra <https://www.dss.dep.no/om-oss/avdelinger-og-oranisasjon/>

Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS). (2016b). Visjon og verdier. Hentet 3.4.2016, fra: <https://www.dss.dep.no/om-oss/visjon-og-verdier/>

- Eldring, L., Falkum, E. & Colbjørnsen, T. (1999). Medbestemmelse og medvirkning; bedriftsutvikling mot år 2000. *Fafo-rapport 324*. Hentet 2.4.2016 fra http://www.fafo.no/media/com_netsukii/324.pdf
- Fernandez, S. & Rainey, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review March/April 2006*.
- Fischer, G & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Fimreite, A. L. (2013). Endring og ledelse i offentlig sektor. *Stat & Styring 02/2013*.
- Flyvbjerg, B. (2004). Five Misunderstandings about Case-Study. i D. Silverman, D (Red.) *Qualitative Research Practice*, 2004. London: Sage.
- Gobo, G. (2004). Sampling, Representativeness and Generalizability. I C. Seale, G. Giampietro, J. F. Gubrium & D. Silverman (Red.) *Qualitative Research Practice*. London: SAGE. doi: 10.4135/9781848608191.d34
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Harrington, J. R. & Kendall. K. W. (2007). Uncovering the Interrelationships Among Firm Size, Organizational Involvement, Environmental Uncertainty, and Implementation Success. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol. 8(2)*.
- Hennestad B. W. & Revang, Ø. (2007). *Slik lykkes du med endringsledelse*. Hentet 9.5.2016 fra: <http://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/2008/02/slik-lykkes-du-med-endringsledelse>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93(2)*, s. 346-357.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. (1.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Jacobsen, D. I. (1989). Effekter av forvaltningens fysiske organisering på beslutningsadferden. I M. Egeberg (Red.), *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling*. Oslo: Tano

- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jakhelln, H. (2015). Fjernarbeid. I store norske leksikon. Hentet 4.8.2016 fra <https://snl.no/fjernarbeid>
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), s. 79-108.
- Jensen, M. B. (2010) *Deltakelse, deltidsarbeid og motstand i en endringsprosess* (Masteroppgave, Universitetet i Agder). Kristiansand: Universitetet i Agder
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P., A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3.utg). Oslo: Abstrakt Forlag
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Van Der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, Vol. 92(1), s.1-20
- Kval, K. & Mellbye, A. (2012) *Politikk og makt*. Oslo: Cappelen Damm
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.) Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Metakompetanse (2011). Hvorfor mislykkes 75 % av alle endringer? (2011). Hentet 7.5.2016 fra: <http://www.metakompetanse.no/wp-content/uploads/2011/08/Nyhetsbrev-Endringsledelse1.pdf>
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.

- Moses, J. W. & Knutsen, T.L. (2012). *Ways of Knowing. Competing Methodologies in Social and Political Research*. (2.utg.). London: Palgrave Macmillan
- Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy: Mobilizing power and knowledge for the public good*. Oxford: Oxford University Press.
- Nordbø, B. (2009). Fragmentere. I store norske leksikon. Hentet 3.7.2016 fra <https://snl.no/fragmentere>
- Nutt, C. P. (1989). Selecting tactics to implement strategic plans. *Strategic Management Journal*, Vol.10, s. 145-161.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant*. Oxford: Blackwell.
- Piercy, N., Phillips, W. & Lewis, M (2012) Change management in the public sector: the use of cross-functional teams. *Production Planning & Control*, 24(10-11), s. 976-987, DOI: 10.1080/09537287.2012.666913
- Rainey, H. G., Backoff, R. W. & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36 (2), 233-244.
- Ramsdal, H. og Skorstad, E. J. (2004). *Privatisering fra innsiden. Om sammensmeltningen av offentlig og privat organisering*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Regjeringen (2015). Frokostseminar: Offentlig sektor i endring. Hentet 7.5.2016 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/frokostseminar-offentlig-sektor-i-endring/id2459192/>
- Regjeringen (2016). Departementenes sikkerhet- og service organisasjon (DSS). Hentet 3.4.2016 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/org/etater-og-virksomheter-under-kommunal--og-moderniseringsdepartementet/underliggende-etater/dss/id440427/>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, H. E. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4.utg.) Cambridge: Jossey-
- Sennett, R. (2001). *Det fleksible mennesket*. Bergen: Fagbokforlaget

- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Sørhaug, T. (2001). Forord. I R. Sennett (2001). *Det fleksible mennesket*. (s. 5-13) Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Vann, J. (2004). Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at the "Clashing Grammars" in Large-Scale Information Technology Projects. *Public Organization Review: A Global Journal* 4(47-73)
- Yeatts, D. E & Hyten, C. (1998). *High-Performing Self-Managed Work Teams - A Companion of Theory to Practice*. California: Sage publications
- Yu, M. (2009). Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies. *Public Personnel Management*. Vol. 38(1)

9 VEDLEGG

VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE ADMINISTRERENDE DIREKTØR

Introduksjon

Si litt om hvem vi er, hva vi skal bruke dataene til, spørre om opptaker, forsikre vedkommende om anonymitet.

Tema 1 Endringer

- Kan du fortelle litt om hvor lenge du har jobbet her og hva du jobber med?
- Kan du fortelle kort om hva som preget organisasjonen da du tok over i 2011 og på hvilke måte organisasjonen har utviklet seg?
- Hva er det overordnede målet med disse endringene?
- Kan du si litt kort om hva som er drivkreftene bak endringene som er gjennomført?

Tema 2 Toppstyrt eller bunnstyrt

- Hvem tar beslutningene om å gjennomføre organisatoriske endringer? Hvordan involveres de ulike nivåene i organisasjonen *før* beslutningen er tatt?
- Når endringen er bestemt: Hvordan arbeider du med ledere på lavere nivåer for å sørge for at endringsprosessene blir vellykket?
- Hvilken betydningen tror du graden av involvering har å si for resultatet av endringen?
- Opplever du at det er fokus på involvering av medarbeidere i endringsprosessen? I så fall, hvordan arbeider dere med medvirkning?
- Er det viktig for deg at lederne under deg involverer sine medarbeidere i beslutninger?
- Hva tenker du er de største utfordringene dere som organisasjon støter på under gjennomføringen av endringsprosesser?
- Hvilken betydningen tror du graden av involvering har å si for resultatet av endringen?
- Hvilken betydning tror du tydelig kommunikasjon og retningslinjer for ledere har i omstillingsprosesser?
- I hvilken grad er det behov for tydelig styring fra ledelsen?
- Hva tenker du nedbemanninger gjør med miljøet i en seksjon?

- Er det viktig med medvirkning og involvering når det er snakk om nedbemanninger?

Tema 3 Resultater

- Hvilke strukturelle mål har du for endringene? Hvorfor akkurat disse?
- Ønsker du at samme fagområder skal ha samme rutiner?
- På hvilken måte kan involvering av ansatte bidra til å nå disse målene?
- Er det viktig med et vist nivå av felles organisasjonskultur på tvers av avdelingene? Hvorfor?
- Er det like viktig eller viktigere med involvering av ansatte på kulturelle mål som strukturelle? Hvorfor?

Avslutning

Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å si?

VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE AVDELINGSLEDER

Introduksjon

Si litt om hvem vi er, hva vi skal bruke dataene til, spørre om opptaker, forsikre vedkommende om anonymitet. Informasjonsskriv

AVDELINGSSAMMENSLÅING:

- Kan du fortelle litt om hva som var bakgrunnen for sammenslåingen?
- Kan du si litt kort om hvordan prosessen var?

Tema 1 Ledelsesstrategi: toppstyrt eller bunnstyrt

- Opplevde du at det var generell aksept for endringen?
- Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen evt. jobbet dette og hva slags respons du fikk?
- Hvordan involverte du de ansatte (seksjonssjefene og de andre ansatte)? Var dette et bevisst valg?
- Hvis ja: Hvilken betydning tror du det hadde at du involverte de ansatte?
- Opplever du at viktigheten av involvering er lik når det er en avdelingssammenslåing i forhold til sammenslåingen av seksjonene?
- Ser du noen utfordringer ved det å involvere de ansatte i prosessen?
- Opplevde du den gangen at det var motstand i avdelingen mot sammenslåingen?
- Hvordan håndterte du eventuelt dårlig stemning i arbeidsmiljøet?
- Hva var den største utfordringen den gangen?
- Er det noen utfordringer per dags dato?
- Hvilken betydning tenker du kommunikasjon hadde for ansattes trives i og etter prosessen? Har dere lagt noen strategier for hvordan dere skal kommunisere ut til de ansatte? Kan dere gi eksempler på hvordan dere har gitt informasjon om omstillingsprosessen til de ansatte?

- I en sammenslåing som dere har hatt; tenker du at det er noen deler av prosessen som det er viktig at ledelsen har en hånd på rattet på?
- Vi har fått tilsendt noen dokumenter fra HR der det presenteres en involveringsplan. Er det noe dere har brukt i praksis?

Tema 2 Resultater

- Hvilke endringer i arbeidsprosesser ble det for ansatte?
- Ble det nye regler/praksiser? Hvilke?
- Hvordan skapte dere felles rutiner og retningslinjer?
- Er dere i mål med det arbeidet?
- I hvilken grad var det viktig å etablere felles verdier?
- Opplever du at avdelingene veldig ulike med tanke på verdier, eller hvordan ting ble gjort?
- Hvilke forventinger hadde du til ansatte underveis i prosessen? Ble de innfridd?
- Opplever du at dere har fått en felles kultur og en felles tilhørighet? Opplever du at dere har blitt én avdeling?
- Kan du fortelle hvordan dere har jobbet med å etablere det?

SEKSJONSSAMMENSLÅING:

- Kan du si kort hvordan du som avdelingsleder opplever denne prosessen? Hvor mye er du involvert i denne prosessen?

Tema 1 Ledelsesstrategi: toppstyrt eller bunnstyrt

- Hva anser du som den største utfordring i denne sammenslåingen?
- I hvilken grad syns du at ledere bør involvere mellomledere/ansatte?
- Hvordan vil du beskrive situasjonen i forhold til motstand mot endringen?
- Opplever du at endringen er forankret/akseptert hos de ansatte?

Tema 2 Resultater

- Tenker du at det må skapes felles rutiner og retningslinjer for utføring av arbeidsoppgavene?
- Hvordan skal du og [seksjonsleder] få til det?
- Er det viktig at seksjonene får felles verdier?
- Bør de ha tilhørighet til samme enhet? Hvordan løse det når seksjonene er lokalisert på ulike steder?
- Hvor opplever du at seksjonene er?
- Hvordan tror du dette påvirker sammenslåingen?
- Hvis de er veldig ulike: hvilken betydning tror du det kan ha for at sammenslåingen skal bli vellykket?

Avslutning

Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å si?

Kan vi kontakte deg dersom vi ønsker et intervju til?

VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE FOR LEDERE I SEKSJONENE

Introduksjon

Si litt om hvem vi er, hva vi skal bruke dataene til, spørre om opptaker, forsikre vedkommende om anonymitet.

Tema 1 Endringer

- Kan du fortelle hvordan seksjonene har reagert på sammenslåingen?
- Kan du fortelle litt om prosessen som har vært frem til nå?
- Snakke om informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Tema 2 Ledelsestrategi: Toppstyrt eller bunnstyrt

Om forankring:

- I hvilken grad opplever du at dere har forankring for endringen som nå er gjennomført?
- Det står i dokumentene fra HR at du skal opprette en involveringsplan: har dere gjort dette og hva tenker du om en sann plan?
- Det står også i mandatet for endringer at man skal gjennomføre drøftingsmøte, forhandle med hovedtillitsvalgt og ha enkeltsamtaler: har alle disse tiltakene blitt gjennomført i løpet av den første fasen?
- Kan du fortelle litt om hvordan du evt. gjennomføre dette og hva slags respons du fikk?
- Hvilken betydningen tror dere graden av involvering har å si for resultatet av endringen?
- Ser dere noen utfordringer, eller noen negative aspekter ved å involvere de ansatte i prosessen?
- Hvordan har du selv blitt involvert i prosessen? Hva har du bestemt, eller vært med på å bestemme, og hva har avdelingsledelsen eller toppledelsen bestemt?
- Føler du at dine synspunkter har blitt tatt hensyn til i prosessen?

Motstand og arbeidsmiljø:

- Har du opplevd noe motstand mot denne endringen? Hvis ikke, tror du at det kan komme til å komme motstand? Evt, i hvilke faser?
- Hvordan jobber dere med å håndtere «dårlig stemning» i miljøet?
- Hva ser du på som den største utfordringen i denne endringsprosessen?

Om kommunikasjon og ledelse:

- Hvilken betydning tenker dere at kommunikasjon har i endringsprosessen? Har dere lagt noen strategier for hvordan dere skal kommunisere ut til de ansatte? Kan dere gi eksempler på hvordan dere har gitt informasjon om omstillingsprosessen til de ansatte?
- Hvis du skal beskrive din egen lederstil: i hvilken grad er du inkluderende i beslutningsprosesser?
- Mener dere at det viktig at ledelsen styrer noe av prosessen? I så fall, hvilke deler?
- Hva tenker du er viktig at ledere gjør for å oppnå forankring?
- Føler du at dokumentene fra HR har vært en hjelper for deg i denne prosessen?

Tema 3 Resultater

Regulative

- Hvilke endringer blir det i arbeidsprosesser for ansatte?
- Blir det nye regler for ansatte etter sammenslåingen? Hvilke?
- Hvordan vil dere skape felles regler og arbeidsprosesser?
- Hva tenker du er viktig at du som leder gjør for å oppnå en endring i arbeidsrutiner og regler?
- Hva er det viktig at ledere på høyere nivå gjør?
- Hvilke sanksjoner kan du og vil du bruke hvis folk ikke følger de nye reglene?

Normative

- Ønsker du som seksjonssjef å endre eller å skape noen nye verdier for den nye seksjonen din?
- Du nevnte at det er viktig for deg at organisasjonen skal være fleksibel ovenfor brukere/kunder – har begge seksjonene vært like opptatt av det?

- Er det noen eksisterende normer eller verdier du tenker blir vanskelig å endre?
Hvilke?
- I hvilken grad kan seksjonene har ulike normer og verdier?
- Hvilke forventninger vil du stille til de ansatte under og etter sammenslåingen?
(spesielt mtp. de nye medarbeiderne dine)

Kulturell-kognitive

- I hvilken grad er det et mål om felles kultur?
- Tror du det er viktig med en aksept av endringen for å få til dette?
- Hvordan skal du som leder skape en felles sosial ramme?
- På hvilke måter skal de ansatte være med på å påvirke kulturen?
- Hva kan ledere på høyere nivå hjelpe deg med å utvikle en felles kulturell forståelse?

Avdelingssammenslåingen:

- Hvordan du opplevde du prosessen med å sammen de to avdelingene?
- Hva synes du var bra med den prosessen?
- Og hva kunne vært bedre?
- Var du involvert i den prosessen?

Avslutning

Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å si?

Kan vi kontakte deg dersom vi ønsker et intervju til?

VEDLEGG 4 – INTERVJUGUIDE FOR LEDERE I AVDELINGEN

Introduksjon

Si litt om hvem vi er, hva vi skal bruke dataene til, spørre om opptaker, forsikre vedkommende om anonymitet. Samle inn signert samtykkeskjema.

Tema 1 Endringer

- Kan du fortelle litt om hvor lenge du har jobbet her og hva du jobber med?
- Har du opplevd endringer i organisasjonen mens du har vært her? Hva slags endringer har det vært?
- Kan du fortelle litt om den prosessen dere har vært gjennom, med sammenslåing av ■■■ og ■■■? Hvilken avdeling tilhørte du før sammenslåingen?
- Hvilken rolle hadde du i avdelingssammenslåingen?
- Hva som er grunnen til at avdelingene er slått sammen?

Tema 2 Ledelsesstrategi og kommunikasjon

- Når det foregår endringer i organisasjonen, slik som det har gjort nå – hvordan arbeider dere med å inkludere de ansatte i prosessen?
- Hvilke arenaer har dere for å gi informasjon til de ansatte? Har disse arenaene noen begrensninger?
- Opplever du at dere har hatt fokus på involvering av medarbeidere i endringsprosessen? I så fall, hvordan har ledelsen arbeidet med medvirkning?
- Opplever du at de ansatte blir hørt hvis de har synspunkter eller innvendinger?
- Opplevde du at endringen ble forankret og akseptert blant de ansatte? Forsto folk *hvorfor* det skjedde? Kom det noen reaksjoner?
- Hva synes du ledelsen gjør bra? Hva kunne ha vært gjort bedre?
- Hva forventer du av de ansatte i slike omstillingsprosesser?
- Hva bør de ansatte forvente av en god leder i slike prosesser?

Tema 3: Fellesskap og tilhørighet

- Opplevde du at de to avdelingene var ulike på noen måter? Hvordan er det nå?
- Hvor mye kontakt har du/dere med den andre avdelingen?

- Føler du at [] og [] har blitt en felles avdeling, eller er det bare i navnet?
- Inntrykket vårt er at de to avdelingene er veldig separate i realiteten; har du noen tanker om hvorfor det er sånn?
- Hvilke utfordringer opplever du ved at avdelingen ikke sitter samlet?
- Hvordan arbeider ledelsen i praksis for at det skal bli et fellesskap i den nye avdelingen? Hva kunne ha vært gjort annerledes?
- Føler du tilknytning til hele [] om avdeling?
- Føler du tilhørighet med resten av DSS?
- Hva tror du kan gjøres for å skape større tilhørighet?

Tema 4: Fjernledelse i geografisk spredte organisasjoner

- Hvor sitter du og hvor sitter din leder/dine ansatte?
- Hva tenker du er viktig å huske på for en leder som har ansatte som sitter på forskjellige steder?
- (Tror du det at dine medarbeidere sitter et annet sted har betydning for hvordan de medarbeidere opplever endringsprosesser?)
- Hvor ofte har du kontakt med avdelingsdirektør/seksjonssjef? Evt. hvor ofte har du kontakt med de du er leder for?
- Hvilke utfordringer du kan folk opplever ved at *ledelsen* sitter et annet sted enn det de selv gjør?
- Hvilken betydning har det for tjenesten [] leverer at avdelingen er spredt?

Avslutning

Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å si?

Ønsker du at vi sender deg en faktabeskrivelse sånn at du kan ta en sitatsjekk?

VEDLEGG 5 – INTERVJUGUIDE FOR MEDARBEIDERE I AVDELINGEN

Introduksjon

Si litt om hvem vi er, hva vi skal bruke dataene til, spørre om opptaker, forsikre vedkommende om anonymitet. Samle inn signert samtykkeskjema.

Tema 1 Endringer

- Kan du fortelle litt om hvor lenge du har jobbet her og hva du jobber med?
- Har du opplevd endringer i organisasjonen mens du har vært her? Hva slags endringer har det vært?
- Kan du fortelle litt om den prosessen dere har vært gjennom, med sammenslåing av [REDACTED]? Hvilken avdeling tilhørte du før sammenslåingen?
- Har du noen formening om hva som er grunnen til at avdelingene er slått sammen?

Tema 2 Ledelsesstrategi og kommunikasjon

- Når det foregår endringer i organisasjonen, slik som det har gjort nå - opplever du at dere som ansatte blir hørt i prosessen?
- Hvordan fikk dere informasjon om hva som skjer? Fikk dere nok informasjon?
- Hvilke arenaer har dere for å ta opp deres synspunkter rundt endringene? Hvilke begrensninger har disse arenaene?
- Hadde du enkeltsamtale med leder i forbindelse med sammenslåingen? Følte du at lederen din var opptatt av dine meninger i denne samtalen?
- Opplever du at det har vært fokus på involvering av medarbeidere i endringsprosessen? I så fall, hvordan opplever du at ledelsen arbeider med medvirkning?
- Opplever du at de ansatte blir hørt hvis de har synspunkter eller innvendinger?
- Opplevde du at endringen ble forankret og akseptert blant dere? Forsto folk *hvorfor* det skjedde? Kom det noen reaksjoner?
- Hva syns du ledelsen gjør bra?
- Hva kunne har vært gjort bedre?
- Hva forventer du av en god leder i slike omstillingsprosesser?

Tema 3: Fellesskap og tilhørighet

- Opplevde du at de to avdelingene () var ulike på noen måter? Hvordan er det nå?
- Føler du at har blitt en felles avdeling, eller er det bare i navnet?
- Hvor mye kontakt har du/dere med den andre avdelingen?
- Inntrykket vårt er at de to avdelingene er veldig separate i realiteten; har du noen tanker om hvorfor det er sånn?
- Hvilke utfordringer opplever du ved at avdelingen ikke sitter samlet?
- Hvordan arbeider ledelsen i praksis for at det skal bli et fellesskap i den nye avdelingen? Hva kunne ha vært gjort annerledes?
- Føler du tilhørighet til som avdeling?
- Føler du tilhørighet med resten av DSS?
- Hva tror du kan gjøres for å skape større tilhørighet?

Tema 4: Geografisk spredte organisasjoner

- Hvor sitter du og hvor sitter din seksjonsleder og avdelingsdirektør?
- Hva tenker du er viktig å huske på for en leder som har ansatte som sitter på forskjellige steder?
- Tror du det at lederen din sitter et annet sted har betydning for din opplevelse av endringsprosessen?
- Hvor ofte har du kontakt med seksjonsleder og avdelingsdirektør?
- Hvilke utfordringer opplever du ved at *ledelsen* sitter et annet sted?
- Hvilken betydning har det for tjenesten leverer at avdelingen er spredt?

Avslutning

Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å si?

Ønsker du at vi sender deg en faktabeskrivelse sånn at du kan ta en sitatsjekk?

VEDLEGG 6 – INTERVJUGUIDE FOR MEDARBEIDERE I SEKSJONEN

Introduksjon

Si litt om hvem vi er, hva vi skal bruke dataene til, spørre om opptaker, forsikre vedkommende om anonymitet. Samle inn signert samtykkeskjema.

Tema 1 Endringer

- Kan du fortelle litt om hvor lenge du har jobbet her og hva du jobber med?
- Har du opplevd endringer i organisasjonen mens du har vært her? Hva slags endringer har det vært?
- Kan du fortelle litt om den prosessen dere har vært gjennom, med sammenslåing av [REDACTED]?
- Har du noen formening om hva som er grunnen til at seksjonene er slått sammen?

Tema 2 Ledelsesstrategi og kommunikasjon

- Når det foregår endringer i organisasjonen, slik som det har gjort nå - opplever du at dere som ansatte blir hørt i prosessen?
- Hvordan fikk dere informasjon om hva som skjer? Fikk dere nok informasjon?
- Hvilke arenaer har dere for å ta opp deres synspunkter rundt endringene? Er arenaene gode nok?
- Opplever du at det er fokus på involvering av medarbeidere i endringsprosessen? I så fall, hvordan opplever du at ledelsen arbeider med å involvere dere?
- Opplever du at de ansatte blir hørt hvis de har synspunkter eller innvendinger?
- Forstår dine kollegaer hvorfor endringen skjer og er enige i at det er et behov for endring? Opplever du at endringen er akseptert?
- Opplever du at det er motstand mot endringen blant dine kollegaer? Hvorfor?
 - Til [REDACTED] Tror du kollegaene dine ser noen utfordringer ved å få en ny leder?
- Hva syns du ledelsen gjør bra?
- Hva forventer du av en god leder i slike omstillingsprosesser?
- Hva kunne har vært gjort bedre?

Tema 3: Fellesskap og tilhørighet

- Opplevde du at de to seksjonene () er ulike på noen måter?
- Hvor mye kontakt har du/dere med den andre seksjonen?
- Inntrykket vårt er at lederne i seksjonene har hatt ulike praksiser – hvordan tror du det vil påvirke sammenslåingen?
- Hvilke utfordringer tror du kommer ved at seksjonen ikke sitter samlet?
- Har ledelsen gjort noe for at det skal bli et fellesskap i den nye seksjonen? Hva mener du ledelsen bør gjøre framover?
- (tilknytning)
- Føler du tilhørighet til som avdeling?
- Føler du tilhørighet til DSS som organisasjon?

Tema 4: Geografisk spredte organisasjoner

- Hvor sitter du og hvor sitter din seksjonsleder og avdelingsdirektør?
- Hva tenker du er viktig å huske på for en leder som har ansatte som sitter på forskjellige steder?
- Tror du det at lederen din sitter et annet sted har betydning for din opplevelse av endringsprosessen? Er det viktig for deg å ha kontakt med leder i endringsprosesser?
- Hvor ofte har du kontakt med seksjonsleder og avdelingsdirektør?
- Tenker du at en av seksjonene kan bli hørt og sett mer fordi de sitter sammen med lederen?
- Hvilke generelle utfordringer opplever du ved at *ledelsen* sitter et annet sted?
- Hvilken betydning har det for tjenesten den nye seksjonen leverer at enhetene er spredt?

Avslutning

Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å si?

Ønsker du at vi sender deg en faktabeskrivelse sånn at du kan ta en sitatsjekk?

VEDLEGG 7 – INTERVJUGUIDE FOR TILLITSVALGTE

SEKSJONSSAMMENSLÅING:

Introduksjon

Si litt om hvem vi er, hva vi skal bruke dataene til, spørre om opptaker, forsikre vedkommende om anonymitet. Samle inn signert samtykkeskjema.

Tema 1 Endringer

- Kan dere fortelle litt om hvor lenge dere har jobbet her og hvilke arbeidsoppgaver dere har som tillitsvalgte?
- Har dere opplevd endringer i organisasjonen mens dere har vært her? Hva slags endringer har det vært?
- Kan dere fortelle litt om den prosessen dere har vært gjennom, med sammenslåing av [REDACTED]?
- Har dere medlemmer i begge seksjoner? Er det likt representert?
- Har dere medlemmer som arbeider et annet sted enn i [REDACTED]? Hvor?
- Har dere noen formening om hva som er grunnen til at seksjonene er slått sammen?

Tema 2 Ledelsesstrategi og kommunikasjon

- Når det foregår endringer i organisasjonen, slik som det har gjort nå - opplever dere at ansatte blir hørt i prosessen?
- Hvordan fikk medlemmene deres informasjon om hva som skjer? Opplevde dere at det var nok informasjon?
- Hvilke arenaer har dere som tillitsvalgte for å ta opp deres synspunkter rundt endringene? Er arenaene gode nok?
- Opplever dere at det er fokus på involvering av medarbeidere i endringsprosessen? I så fall, hvordan opplever dere at ledelsen arbeider med å involvere dere?
- Opplever du at tillitsvalgte blir hørt hvis de har synspunkter eller innvendinger?
- Forstår medlemmene deres hvorfor endringen skjer og er enige i at det er behov for endring?

- Opplever dere at endringen er akseptert?
- Opplever du at det er motstand mot endringen blant dine kollegaer? Hvorfor?
 - Til ”[REDACTED]”: Tror du medlemmene dine ser noen utfordringer ved å få en ny leder?
- Hva syns dere ledelsen gjør bra?
- Hva forventer dere av en god leder i slike omstillingsprosesser?
- Hva kunne har vært gjort bedre?

Tema 3: Fellesskap og tilhørighet

- Opplevde dere at de to seksjonene ([REDACTED]) er ulike på noen måter?
- Har dere fått tilbakemeldinger på at lederne i seksjonene har hatt ulike praksis? Hvordan tror du det vil påvirke sammenslåingen?
- Hvilke utfordringer tror dere medlemmene opplever ved at seksjonen ikke sitter samlet?
- Har ledelsen gjort noe for at det skal bli et fellesskap i den nye seksjonen? Hva mener dere ledelsen bør gjøre framover?

Tema 4: Geografisk spredte organisasjoner

- Hva tenker dere er viktig å huske på for en leder som har ansatte som sitter på forskjellige steder?
- Hva er viktig for dere som tillitsvalgte å huske på når medlemmene deres sitter spredt?
- Hvordan tror dere ansatte opplevelse av endringsprosessen påvirkes av at lederen sitter et annet sted?
- Tenker dere at en av seksjonene kan bli hørt og sett mer fordi de sitter sammen med lederen?
- Hvilke generelle utfordringer opplever du ved at *ledelsen* sitter et annet sted?
- Hvilken betydning har det for tjenesten den nye seksjonen leverer at enhetene er spredt?

AVDELINGSSAMMENSLÅING:

Tema 1 Endringer

- Forsto folk hvorfor avdelingene ble slått sammen?
- Hvilke avdelingen tilhørte dere før sammenslåingen?

Tema 2 Ledelsesstrategier og kommunikasjon

- Opplevde dere at ansatte ble hørt i prosessen?
- Hvilke arenaer hadde dere for å ta opp deres synspunkter rundt endringene? Hvilke begrensninger har disse arenaene?
- Opplever dere at det var fokus på involvering av medarbeidere i endringsprosessen?
- Opplever du at de ansatte blir hørt hvis de har synspunkter eller innvendinger?
- Opplevde du at endringen ble forankret og akseptert blant dere? Forsto folk *hvorfor* det skjedde? Kom det noen reaksjoner?
- Hva var bra?
- Hva kunne vært gjort bedre?

Tema 3 Fellesskap og tilhørighet

- Opplever dere at det har blitt en avdeling eller er det bare i navnet?
- Hvordan arbeider ledelsen i praksis for at det skal bli et fellesskap i den nye avdelingen?
- Føler du tilhørighet til ■■■ som avdeling?
- Føler du tilhørighet til DSS som organisasjon

Tema 4 Fjernledelse i geografisk spredte organisasjoner

- Hvilken betydning har det for tjenesten ■■■ leverer at avdelingen er spredt?

Avslutning

Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å si?

Ønsker du at vi sender deg en faktabeskrivelse sånn at du kan ta en sitatsjekk?

VEDLEGG 8 – INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

”Toppstyrte eller bunnstyrte endringsprosesser? En studie av organisasjonsendringer i offentlig sektor”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å samle inn informasjon til en masteroppgave til studieprogrammet ”Organisasjon, ledelse og arbeid” ved Universitetet i Oslo. Masteroppgaven skrives som et samarbeid mellom Universitetet og Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS).

Oppgaven skal ta for seg medvirkning i endringsprosesser og vil se nærmere på endringsprosessene som har foregått i DSS, og da spesielt på sammenslåingene mellom [REDACTED] og sammenslåingen mellom [REDACTED]. Du er spurt om å delta i studien fordi du er ansatt i den sammenslåtte seksjonen eller avdelingen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer å stille opp på et intervju (mellom 30-60 minutter). Formålet med intervjuet er å få innsikt i hvordan prosessen har vært, hva du tenker om veien videre og få innblikk i hvordan du som ansatt opplever det å bli en del av en større enhet. Dataen som samles inn vil registreres gjennom notater og lydopptak. Dersom det er ønskelig vil det før publisering bli anledning til å lese gjennom delen av oppgaven som inneholder sitater og faktaopplysninger.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun masterstudentene og veileder på prosjektet vil ha tilgang til personopplysninger. Vi vil være svært nøye med å ivareta din anonymitet, og ingen ting du sier i intervjuet vil kunne spores direkte tilbake til deg. Deltakerne i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.8.2016. All data vil destrueres etter at masteroppgaven er ferdig skrevet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med studentene bak prosjektet, Nicoline Bjerger Schie på tlf. 92052395 eller Oda Egerdal Selsaas på tlf. 92047005. Spørsmål kan også rettes til veileder Eric Breit, forsker ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI): eric.breit@afi.hioa.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)