

Anna Karolina Damps

## **Organisatorisk endring og rolleklarhet**

En kvalitativ studie av rolleklarhet og opplevelsen  
av en omstillingsprosess blant ledere

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi  
Trondheim, mai 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for psykologi



## Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg mitt arbeid med mastergraden i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Det har vært to lærerike år og en krevende, men interessant sluttinnspurt. Det er flere personer som har bidratt til at jeg kom i gang og i mål, og som fortjener en takk.

Først og fremst takk til informantene og kommunene som ga meg mulighet til å forske på et så interessant tema i en krevende periode. Takk til min veileder Per Øystein Saksvik, for veiledning og god tilgjengelighet. Din optimistiske innstilling har vært viktig for meg. Jeg vil takke Ola Andreas Stavne, for samarbeidet om datainnsamlingen til min oppgave og hans doktorgradsprosjekt, for gode tilbakemeldinger, samt nyttige refleksjoner rundt forskningsprosjektene våres.

Til slutt vil jeg takke pappa for å ha hatt troen på meg, og Kari for forståelsen og støtten gjennom absolutt alle fasene av denne prosessen. Og til sist, men ikke minst, er jeg takknemlig for den sosiale støtten fra mine medstudenter. Felles lunsjer, oppmuntrende tilbakemeldinger og kollektive nesten-nervesammenbrudd bidro til at jeg kom meg gjennom denne perioden.

Anna Damps

Trondheim, april 2016



## Sammendrag

Organisatorisk endring har vært et viktig og samfunnsaktuelt forskningsfelt de siste årene. Forskning viser imidlertid at alt for mange endringstiltak mislykkes, noe som kan være med på å skape store utfordringer for mange organisasjoner. Med kommunereformen fra 2014 må også flere norske kommuner ta stilling til endringsproblematikken, og det trengs derfor mer forskning rundt dette komplekse temaet. Formålet med denne studien har vært å kvalitativt belyse hvordan rolleklarhet kan påvirke opplevelsen av en endringsprosess fra ledes perspektiv. Endringen har i dette tilfellet vært en kommunesammenslåing, der to kommuner skal bli til én. Et dagbokskjema bestående i stor grad av åpne spørsmål ble brukt som datainnsamlingsmetode. Datainnsamlingen strakk seg over et tidsrom på ca. en måned, og utvalget bestod av ledere på ulike nivåer fra begge kommunene. Dataene ble analysert gjennom en tematisk analysetilnærming, og analysen resulterte i to overordnede temaer: rolleovertakelse og rolleabsorpsjon. Resultatene viser til at ledere i omstilling opplever uklarheter og usikkerhet knyttet til nye roller, samt et effektivitetspress knyttet til både roller og arbeidsoppgaver. Videre er opplevelser av økt arbeidsbelastning og et stadig press på å være tilgjengelig gjennomgående utfordringer for ledere i denne situasjonen. Studiens funn retter et fokus mot et behov for bedre tilrettelegging og støtte til ledere som befinner seg i omstillingsprosesser, samt et potensielt viktig skille mellom organisatorisk endring i privat og offentlig sektor.



## Innhold

|  |           |
|--|-----------|
| Forord.....                                  | I         |
| Sammendrag .....                             | III       |
| <b>Innledning.....</b>                       | <b>1</b>  |
| Problemstilling.....                         | 2         |
| Oppgavens struktur .....                     | 2         |
| <b>Teori og empiri.....</b>                  | <b>5</b>  |
| Hva er organisatorisk endring? .....         | 5         |
| Sunne omstillingsprosesser.....              | 6         |
| Rollestress .....                            | 7         |
| Konsekvenser av rollestress .....            | 8         |
| Rolleklarhet.....                            | 9         |
| Ledere i organisatorisk endring .....        | 9         |
| <b>Metode.....</b>                           | <b>13</b> |
| Kontekstuelle betraktninger .....            | 13        |
| Bakgrunn for studien.....                    | 13        |
| Valg av metode .....                         | 14        |
| Datainnsamling .....                         | 14        |
| Dagbokstudie .....                           | 15        |
| Utforming av dagbokskjema.....               | 16        |
| Utvalg og rekruttering.....                  | 16        |
| Beskrivelse av informantene.....             | 17        |
| Dataanalyse.....                             | 18        |
| Tematisk analyse som analysetilnærming ..... | 18        |
| Analyseprosessen.....                        | 18        |
| Ethiske betraktninger .....                  | 21        |
| <b>Resultater.....</b>                       | <b>23</b> |
| Oversikt over tema.....                      | 23        |
| Rolleovertakelse.....                        | 24        |

|   |           |
|---|-----------|
| Uklarheter i forbindelse med ny rolle .....   | 24        |
| Forventninger om effektivitet .....   | 26        |
| Rolleabsorpsjon.....  | 27        |
| Arbeidsoppgavebelastning .....  | 27        |
| Press på å være tilgjengelig.....   | 28        |
| <b>Diskusjon .....</b>  | <b>31</b> |
| Rolleovertakelse og rolleabsorpsjon sammenlignet med tidligere forskning .....                          | 32        |
| Rolleovertakelse og rolleabsorpsjon som en videreutvikling av aspekter som hindrer rolleavklaring ..... | 34        |
| Mulige konsekvenser av rolleovertakelse og rolleabsorpsjon for ledere i omstilling .....                | 37        |
| Organisatorisk endring i offentlig sektor .....   | 39        |
| Studiens funn og bidrag sett i sammenheng .....   | 41        |
| Praktiske implikasjoner og videre forskning .....   | 42        |
| Metodediskusjon.....  | 43        |
| Mulige begrensninger ved studien .....  | 43        |
| Mulige styrker ved studien.....   | 44        |
| Pålitelighet .....  | 45        |
| Gyldighet.....  | 46        |
| Generalisering.....   | 46        |
| <b>Konklusjon .....</b>   | <b>47</b> |
| Referanser .....  | 49        |
| Vedlegg.....  | 55        |
| Vedlegg 1.) Dagbokskjema i Word-format .....  | 56        |
| Vedlegg 2.) Skjermdump av besvaringsalternativer i SelectSurvey.....                                    | 59        |
| Vedlegg 3.) Førsteutkast av tematisk oversikt.....  | 60        |
| Vedlegg 4.) Endelig tematisk oversikt.....  | 61        |
| Vedlegg 5.) Kvittering fra NSD.....   | 62        |
| Vedlegg 6.) Informasjonsskriv og informert samtykke .....   | 64        |

## Innledning

For å kunne holde følge med den kontinuerlige utviklingen innenfor samfunn, teknologi og arbeidsmarked, er dagens organisasjoner avhengige av å kunne fortløpende tilpasse seg nye trender og behov. Dette er et krav som gjelder både den private og offentlige sektoren, men har de siste årene blitt ekstra relevant for den sistnevnte. Som følge av kommunereformen fra 2014, er det bestemt at det skal bli færre kommuner i Norge. Regjeringen ønsker å skape større, mer robuste og bærekraftige kommuner, som kan tildeles mer ansvar og møte fremtidens utfordringer (Regjeringen, 2014). Kommunereformen innebærer derfor en omfattende prosess med mange krevende kommunesammenslåinger, på godt og vondt. Regjeringen har lagt til rette for positive økonomiske virkemidler til de kommunene som selv velger å slå seg sammen i reformperioden som varer frem til 01.01.2018, mens andre kommuner kan bli pålagt å gjennomføre tvangssammenslåinger. Organisatorisk endring er og blir derfor en meget aktuell problemstilling fremover, som flere kommuner etter hvert må ta stilling til.

Endring er i seg selv et interessant forskningsfelt som har fått mye oppmerksomhet de siste tiårene. Det som gjør tematikken enda mer interessant er at forskning viser til at de fleste endringstiltak, både i offentlig og privat sektor, mislykkes (Kee & Newcomer, 2008; Clegg & Wlasek, 2004). Omstillinger er ofte kostbare og krevende prosesser, og de kan koste organisasjonen mer enn bare penger (Kangas et al., 2016). Videre påpekes det at organisatorisk endring i offentlig sektor potensielt kan være mer krevende og komplisert, sammenlignet med den private sektoren (Karp & Helgø, 2008; van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2015). Grunner til dette kan være komplekse interne og eksterne forhold, samt at offentlige organisasjoner har ulike aktører å forholde seg til, som for eksempel regjeringen, politikere og innbyggere (Karp & Helgø, 2008). Endringstematikken bør derimot sees på som et komplisert fenomen, uansett sektor, og er derfor et viktig forskningsområde. En faktor som har vist seg å være av betydning for gjennomføring av omstillingsprosesser er rolleklarhet.

Rolleklarhet betyr at en person har god forståelse for hva som forventes av han eller henne, med tanke på blant annet arbeidsoppgaver og sosiale interaksjoner (Ritter, Matthews, Ford & Henderson, 2016). Dersom denne klarheten derimot er fraværende, kan rollestress oppstå. Rollestress kan betegnes som en tilstand der det som oppfattes å være rolleforventninger, avviker fra de egentlige handlinger som utføres i rollen (Lambert & Lambert, 2001). Flere studier viser til at det å oppleve uklarheter eller motstridende forventninger i forbindelse med egne eller andres roller, kan få negative konsekvenser for



både individ og organisasjon (Örtqvist og Wincent, 2006; Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger & Spector, 2011). Dette har vist seg å være særlig relevant i omstillinger, der gamle og nye roller endres og utvikles fortløpende (Tvedt, 2011). Et flerårig norsk forskningsprosjekt kom frem til fem faktorer som var viktige for å kunne gjennomføre sunne omstillinger, der rolleavklaring var en av disse (Saksvik et al., 2007).

Mye av endringsforskningen har tatt for seg individuelle reaksjoner hos ansatte, som kan gjøre endringen mer eller mindre krevende å gjennomføre (Saksvik et al., 2007). Det er derimot ledere, på ulike nivåer i organisasjonshierarkiet, som ofte har ansvaret for den reelle gjennomføringen av prosessen. Flere studier viser til viktigheten av lederrollen i slike omstillinger (Saksvik et al., 2007; Clair, Dufresne, Jackson & Ladge, 2006; van der Voet et al., 2015), der ledere kan drive endringen i riktig retning. Videre kommer det også frem hvor krevende det kan være å inneha en lederrolle i en slik situasjon (Clair et al., 2006; Smollan, 2015b), og til samme tid sørge for oppfølging av både prosess, arbeidsoppgaver og ikke minst ansatte. Med den nye kommunereformen satt på dagsorden er organisatorisk endring en problemstilling som må håndteres av flere kommuner og ledere i dag, samtidig som det kommer til å være en meget aktuell utfordring fremover. På bakgrunn av dette vil jeg i denne studien ta for meg organisatorisk endring, samt viktigheten av rolleklarhet i en slik prosess sett fra lederes perspektiv.

### **Problemstilling**

Formålet med denne studien er få et bedre innblikk i hvordan rolleklarhet kan påvirke opplevelsen av en omstillingsprosess, sett fra lederes perspektiv. For å kunne belyse dette ble det samlet inn data gjennom en kvalitativ dagbokstudie. Datainnsamlingsprosessen hadde en varighet på ca. en måned. Utvalget består av ledere på ulike nivåer, og endringsprosessen er en sammenslåing av to kommuner som skal bli til én. Informantene ble spurt om å beskrive deres opplevelser av blant annet omstillingsprosessen og rolleklarhet. Følgende problemstilling ble utarbeidet og har vært drivende for arbeidet med oppgaven: *«Hvordan kan rolleklarhet påvirke lederes opplevelse av en omstillingsprosess?»* .

### **Oppgavens struktur**

Oppgaven består av fem kapitler: teori, metode, resultat, diskusjon og konklusjon. I teorikapittelet vil jeg gjøre rede for relevant teori og empiri på forskningsområdet. Her vil jeg redegjøre for hva organisatorisk endring er, og beskrive et flerårig samarbeidsprosjekt som tar

for seg sunne omstillingsprosesser. Deretter vil jeg ta for meg begreper som rollestress og rolleklarhet, og til slutt se på tidligere forskning som omhandler det å være leder i endringsprosesser. Metodekapittelet vil inneholde beskrivelser av mine metodiske valg, samt beskrivelser av datainnsamlings- og analyseprosessen som ble gjennomført i denne studien. I resultatkapittelet vil jeg presentere de ulike temaene jeg har kommet frem til gjennom analysen. Disse vil bli beskrevet og illustrert med tekstutdrag fra informantene. Diskusjonen blir bestående av drøfting av blant annet mine funn opp mot eksisterende teori og empiri, muligheter og konsekvenser av studiens funn, samt skillet mellom endring i offentlig og privat sektor. Deretter vil praktiske implikasjoner av mine funn og forslag til videre forskning tas opp, og diskusjonskapittelet rundes av med en metodediskusjon. Oppgaven avsluttes med en konklusjon.



## Teori og empiri

### Hva er organisatorisk endring?

Organisatorisk endring eller omstilling kan sees på som et bredt begrep med mange mer eller mindre utfyllende definisjoner. Grant og Marshak (2011) mener at organisatorisk endring innebærer en eller annen form for endring i et sett av allerede eksisterende ordninger eller prosesser i organisasjonen. Dette kan innebære blant annet forandring eller modifisering av bedriftens mer statiske aspekter som strategier og strukturer, eller de mer dynamiske som koordinering- og planleggingsprosesser (Grant & Marshak, 2011). Med en slik definisjon av omstilling, kan alt fra innføring av en ny innsjekkrutine til store nedbemanningskutt og fusjoner mellom ulike aktører betegnes som organisatorisk endring.

Ifølge Weick & Quinn (1999) kan endring i grove trekk ta form som enten episodisk eller kontinuerlig. Episodisk endring er et samlebegrep som kjennetegnes av organisatoriske endringer som er sjeldne, usammenhengende og tilsiktede. De kommer som oftest frem i perioder som krever at organisasjonen beveger seg bort i fra det opprinnelige handlingsmønsteret sitt. Slike endringer kan ofte oppstå når en organisasjon ikke klarer å holde følge med eksterne krav eller utviklingen i arbeidsmarkedet, og kan sees på som et resultat av svikt i bedriftens tilpasningsevne (Weick & Quinn, 1999). Begrepet kontinuerlig endring kan derimot karakteriseres som endringer preget av at de er vedvarende, utviklende, kumulative, og ikke nødvendigvis merkbare (Weick & Quinn, 1999). Kontinuerlig endring kan sees på som en prosess som hele tiden er aktiv og korrigerende. Videre mener de samme forfatterne at den ideelle organisasjonen bør være i stand til kontinuerlig tilpasning, og foreslår at endring bør sees på som en spiralformet prosess, heller enn en lineær slik som for eksempel Lewin's (1951) sin tredelte endringsmodell. På bakgrunn av dette forslaget rettes det derfor oppmerksomhet mot et fokusskifte i forskningen, fra det nokså statiske begrepet *endring*, til en mer dynamisk tilnærming der fokuset i stedet ligger på det å *endre* (Weick & Quinn, 1999).

Det er derimot ikke bare Weick og Quinn (1999) som ser på endring som et todelt begrep. Burke (2014) viser til flere andre dikotome endringsinndelinger som går igjen i omstillingslitteraturen og brukes av forskere. Disse inndelingene er blant annet endring som kan beskrives som revolusjoner versus evolusjonær, diskontinuerlig og kontinuerlig, episodisk versus kontinuerlig flyt, og transformasjons versus transaksjonell endring. Videre påpekes det at betingelsene som er spesifikke for de ulike inndelingene, som oftest ikke er ment å være gjensidig utelukkende, men heller er utformet for klarhetens og forståelsens skyld (Burke, 2014).

Som nevnt tidligere blir det lagt et stadig større press på organisasjoners endringsevne, både i den private og den offentlige sektoren, for at de skal kunne forbli konkurransedyktige. Til tross for det stadig økende endringsbehovet de siste årene, viser forskning at mange omstillingsprosesser mislykkes (Clegg & Walsh, 2004; Kee & Newcomer, 2008). I følge Kee & Newcomer (2008) kan så mye som 66-75% av alle endringstiltak som blir satt i gang betegnes som mislykkede. Dette er mørketall for organisasjoner som er nødt til å tilpasse seg et arbeidsmarked og samfunn i stadig utvikling. Forskning har imidlertid vist til flere faktorer som kan ha innvirkning på hvilken retning en endringsprosess kan ta, og forskningsprosjektet *Sunne omstillingsprosesser* har rettet fokus mot noen av disse faktorene.

### ***Sunne omstillingsprosesser***

*Sunne omstillingsprosesser* er et forskningsprosjekt som ble startet opp i 2004 på oppdrag fra Direktoratet for Arbeidstilsynet. Det var et flerårig samarbeidsprosjekt mellom SINTEF og NTNU, og hadde som formål å styrke endringsforskningen, samt utvikle kartleggingsverktøy som kunne bidra til bedre oppfølging av endringsprosesser (Tvedt, 2011). En sunn omstillingsprosess skal ifølge Saksvik et al. (2007) fremkalle følelser av mestring og bemyndige de ansatte, heller enn å skape usikkerhet og motstand rundt endringen. Forskningsprosjektet har identifisert fem faktorer som har vist seg å være viktig for å oppnå en sunn omstilling: bevissthet om normer, bevissthet om mangfold, konstruktiv konflikthåndtering, tilgjengelige ledere og rolleavklaring.

Den første av de fem faktorene som ble identifisert omhandler bevissthet om normer. Saksvik et al. (2007) foreslår at en slags kartlegging av normer i organisasjonen kan være hensiktsmessig i planleggingsfasen av endringsprosessen. Normer finnes på alle nivåer i det organisatoriske hierarkiet (Tvedt, 2011). En oversikt over de uskrevne reglene og handlingsmåtene i den spesifikke bedriften kan være med på å øke forutsigbarheten av de ansattes atferd under omstillingen, og kan samtidig hindre unødvendige konflikter i å oppstå (Tvedt, 2011). Den neste faktoren er bevissthet om mangfold, og er i likhet med bevissthet om normer av en mer generell karakter. Denne faktoren tar for seg mangfoldet når det kommer til hvordan mennesker reagerer på endring (Tvedt, 2011). Reaksjonene kan avhenge av sammensetningen av de ansatte, erfaringer de innehar eller modenheten deres (Saksvik et al., 2007). Ved å ta høyde for et slikt mangfold i implementeringen av en omstillingsprosess, kan det skapes en større forståelse og aksept rundt de ulike reaksjonene.

Nettopp på grunn av ulike reaksjoner setter forskningsprosjektet et videre fokus på konstruktiv konflikthåndtering, som er den tredje faktoren. Saksvik et al. (2007) hevder at

motstand er en vanlig reaksjon på organisatorisk endring, og det foreslås at denne typen respons bør bli håndtert på en konstruktiv måte ved å fremme et arbeidsmiljø preget av gjensidig respekt, dialog og samarbeid (Tvedt, 2011). På denne måten kan konflikter håndteres fortløpende, i stedet for å gi dem rom til å vokse og utvikle seg. Videre vises det til viktigheten av tilgjengelige ledere i endringsprosesser. Dette gjelder særlig ledere med personalansvar og som ofte betegnes som mellomledere (Tvedt, 2011). Ledere som er tilgjengelige i en omstillingsfase har vist seg å være en god kilde til trygghet og avklaring for de ansatte. Tilgjengeligheten åpner for dialog med de ansatte og gir mulighet til å diskutere omstillingsprosessen og deres egen situasjon, noe som kan redusere stress og usikkerhet hos disse (Tvedt, 2011). Den siste faktoren som nevnes er rolleavklaring, og helst også tidlig rolleavklaring. For å yte optimalt må arbeidstakere vite hva som forventes av dem, og denne avklaringen bør skje tidligst mulig i endringsprosessen (Saksvik et al., 2007). Dersom avklaringen uteblir, kan dette få negative konsekvenser for implementeringen av omstillingen, så vel som for arbeidsgruppene i organisasjonen og de ansatte (Saksvik et al., 2007). Bakgrunnen for de negative konsekvensene av manglende rolleklarhet kan føres tilbake til rollestress hos arbeidstakere, noe jeg vil gå nærmere inn på videre i oppgaven.

### **Rollestress**

Rollestress kan beskrives som en konsekvens av avvikende eller motstridende forventninger som er tillagt en rolle, sammenlignet med de handlinger som faktisk utføres i rollen (Lambert & Lambert, 2001). Med andre ord så oppstår rollestress når forventninger til en rolle ikke samsvarer med de reelle arbeidskravene man blir stilt overfor. Organisatorisk rollestress bunner ut fra en antakelse om at alle mennesker innehar en viss rolle i en organisasjon, og at denne rollen formes av forventninger fra ulike hold (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Ifølge Kahn et al. (1964) består rollestress hovedsakelig av to stressorer: rollekonflikt og rolletvetydighet. Rollekonflikt oppstår når en person opplever press eller krav fra et eller flere hold med bakgrunn i sin rolle i organisasjonen (Kahn et al., 1964). Disse motstridende forventningene skaper dermed en psykologisk rollekonflikt hos denne personen (Kahn et al., 1964), noe som ofte medfører et ubehag. Rolletvetydighet på sin side innebærer manglende, uklar eller motstridende informasjon om egen rolle (Kahn et al., 1964). Dette er med på å skape problemer og usikkerhet for en person i en slik situasjon, fordi klar informasjon om egen rolle er nødvendig for å kunne være sikker på hva som forventes av en.

Til tross for Kahn's et al. (1964) todeling, har forskning identifisert flere dimensjoner av rollestress. Blant disse finner vi rolleoverbelastning, rolleutilstrekkelighet og rolleansvar for andre (Dobrevá-Martinová, Villeneuve, Strickland & Matheson, 2002).

Rolleoverbelastning sees ofte på som en tredje stressor som inngår i begrepet organisatorisk rollestress (Örtqvist & Wincent, 2006; Conley & You, 2014; Ritter, et al., 2016), og kjennetegnes av utilstrekkelighet i ressurser og tid som trengs for å møte forventningene som inngår i en rolle (Örtqvist & Wincent, 2006). Rollekonflikt og rolletvetydighet er derimot de to rollestressorene det har blitt forsket mest på (Dobrevá-Martinová et al., 2002; Conley & You, 2014).

**Konsekvenser av rollestress.** Organisatoriske stressorer har som oftest en negativ innvirkning på arbeidstakeren i lengden, noe rollestress også har vist seg å ha. En metaanalytisk oversiktsartikkel av Örtqvist og Wincent (2006) viser at rollestress, som her består av rollekonflikt, rolletvetydighet og rolleoverbelastning, kan øke risikoen for emosjonell utmattelse, depersonalisering, redusert personlig prestasjon, ansenhet og tilbøyelighet til å slutte. Mange av disse faktorene er tett knyttet til utbrenthet, og rollestress kan sees på som en mulig trigger i utviklingen av den første fasen av denne tilstanden (Örtqvist og Wincent, 2006; Peiró, González-Romá, Tordera & Mañas, 2001). Nixon et al. (2011) sin metaanalyse påpeker også en sammenheng mellom rollestressorer og fysiske symptomer, som i lengden kan påvirke arbeidstakers helse. Denne analysen tok for seg sammenhengen mellom yrkesmessige stressorer, deriblant rollekonflikt og rolletvetydighet, og fysiske belastningssymptomer. Relasjonen til de fysiske symptomene var i denne studien sterkere for rollekonflikt sammenlignet med rolletvetydighet. Dette kan tyde på en variasjon i påvirkningskraft og konsekvenser av de ulike rollestressorene. Til tross for ulike styrkeforhold viste studien til signifikante sammenhenger for alle yrkesstressorene, inkludert rolletvetydighet, og retter derfor et fokus mot potensielle negative helsemessige utfall av rollestress (Nixon et al., 2011).

Videre har organisatorisk rollestress også vist seg å ha en negativ innvirkning på jobbengasjement (Moura, Orgambidez-Ramos & Gonçalves, 2014), jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, og prestasjon (Örtqvist & Wincent, 2006). Dette er viktige aspekter ved arbeidsforholdet mellom arbeidstaker og organisasjon, og en negativ utvikling i disse faktorene kan være uheldig for begge partene i denne relasjonen. Rollestress kan dermed anses som en stresskilde som kan resultere i negative ringvirkninger for både individ og organisasjon. Rolleklarhet kan betraktes som den positive motparten til en del av rollestresset, og vil bli beskrevet videre.

## **Rolleklarhet**

Rolleklarhet innebærer at en arbeidstaker har god forståelse for hva slags arbeidsoppgaver og sosiale interaksjoner som forventes av han eller henne, med bakgrunn i rollen de innehar (Ritter et al., 2016). Rolleklarhet blir derfor sett på som det motsatte av rolletvetydighet, der klarhet om roller er fraværende (Rizzo et al., 1970; Ritter et al., 2016). Det å oppleve rolleklarhet i jobben sin har vist seg å være viktig av flere årsaker. Forskning viser at rolleklarhet kan bidra til å øke jobbtilfredshet og dermed være med på å redusere turnoverintensjoner hos arbeidstakere, noe som gjelder for både individuelt og gruppebasert arbeid (Ritter et al., 2016; Hassan, 2013). Rolleklarhet kan også ha noe å si for hvordan man utøver en rolle. Studien til Bray & Brawley (2002) fremhever en sammenheng der individer som rapporterte høy grad av rolleklarhet også rapporterte høyere rolle-effektivitet, og samtidig presterte bedre enn de som skåret lavt på rolleklarhet. Siden rolleklarhet sees på som den positive motpolen til en del av det negative rollestresset, kan klarhet i roller øke følelser og opplevelser av personlig prestasjon hos arbeidstakeren (Peiró et al., 2001). Relasjonen mellom ansatt, leder og organisasjon kan også bedres gjennom rolleklarhet. En studie av Panaccio og Vandenberghe (2011) viser at rolleklarhet kan relateres til flere dimensjoner av tilhørighet. Blant annet kan den assosieres med ulike former for forpliktelse mot leder (commitment to leader), som igjen kan ha en positiv innvirkning på tilsvarende former for organisasjonstilhørighet (Panaccio & Vandenberghe, 2011).

Videre har rolleklarhet som nevnt tidligere også vist seg å være en viktig faktor i forbindelse med organisatoriske endringsprosesser (Saksvik et al., 2007). I følge Korunka, Scharitzer, Carayon & Sainfort (2003) ble rolleklarhet identifisert som en av de viktigste jobb- og organisasjonsrelaterte ressursene til arbeidstakerne i en omstillingsprosess. I tillegg til å være en ressurs for de ansatte i en organisasjon, kan tidlig rolleavklaring være med på å redusere rollestress i forbindelse med endring. Dette kan igjen resultere i en sunnere utvikling av en slik prosess (Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009), og dermed potensielt gjøre omstillingen mindre krevende for både ansatte og ledere.

## **Ledere i organisatorisk endring**

Omstillingsprosesser er krevende for organisasjoner og arbeidstakere, uansett posisjon i organisasjonshierarkiet. På grunn av den ofte økte arbeidsmengden og usikkerheten som følger med slike prosesser (Smollan, 2015a), kan det tenkes at særlig ledere opplever store utfordringer knyttet til deres roller og ansvarsområder. Forskning viser at organisatorisk endring i form av nedbemanningsprosesser, kan medføre betydelig stress og oppleves å være



emosjonelt utmattende for ledere med ansvaret for slike prosesser (Clair & Dufresne, 2004; Clair et al., 2006). De samme studiene viser videre at ledere med dette ansvaret kunne distansere seg fra situasjonen og forsøke å unngå de ansatte, for ikke å utsette seg selv for de ubehagelighetene som fulgte med den vanskelige nedbemanningsprosessen. Annen forskning støtter også opp negative utfall hos arbeidstakere med en lederrolle i endringsprosesser, deriblant redusert jobb- og organisasjonstilfredshet, samt økt forekomst av fysiske og psykiske symptomer (Lindorff, Worrall & Cooper, 2011). I en longitudinell studie gjort av Kangas et al. (2016) fant forskerne ut at organisatorisk endring var den ene av fem kategorier som utgjorde årsaker til turnover hos ledere. Funn som dette tyder på at omstilling utgjør en mulig risikofaktor, som kan koste organisasjonen tap av lederressurser. Dette kan bli særlig problematisk da erstatning av ledere i seg selv kan bli en dyr og tidskrevende prosess (Kangas et al., 2016). I tillegg kan en leders oppsigelse ha en negativ smitteeffekt på de ansatte, spesielt for arbeidsgruppen eller avdelingen som lederen hadde ansvar for (Klotz & Zimmerman, 2015). Selv om en endrings situasjon kan være krevende for ledere, er det flere studier som anerkjenner viktigheten av tilgjengelige ledere i omstillingsprosesser, som kan støtte og informere usikre ansatte (Saksvik et al., 2007; Clair et al., 2006).

Ledere kan sees på som de viktigste informasjonsformidlerne under endringsprosesser, og kvaliteten på ulike faktorer som for eksempel rolleklarhet, blir bestemt av formidlingsevnen til disse personene. I følge O'Driscoll & Beehr (1994) kan ledere ha en avgjørende innflytelse på hvordan definering og klargjøring av de ansattes roller blir utført, noe som støttes opp av nyere forskning (Panaccio & Vandenberghe, 2011). Som tidligere nevnt kan rolleklarhet ha flere positive konsekvenser, både for egen arbeidssituasjon, organisasjonen, og for en endringsprosess (Hassan, 2013; Ritter et al., 2016; Panaccio & Vandenberghe, 2011; Tvedt et al., 2009). Lederes viktige rolle og konsekvensene som følger av deres håndtering av ulike situasjoner, kan ha betydning for blant annet de ansattes jobbtillfredshet, organisasjonstilhørighet og turnoverintensjoner (O'Driscoll & Beehr, 1994; Panaccio & Vandenberghe, 2011).

Som sentrale nøkkelpersoner i omstillinger, kan ledere også påvirke andre faktorer som kan ha innvirkning på sluttresultatet til prosessen. Bernstrøm og Kjekshus (2012) påpeker viktigheten av lederatferd utvist av mellomledere i endringskontekst. Resultatene fra studien deres viser at mellomledere kan påvirke de ansattes sykefravær gjennom ulik lederatferd, og understreker betydningen av mellomledere i gjennomføringen av slike endringsprosesser i organisasjonen. Andre studier viser også til den store betydningen av ledere på ulike nivåer. Disse kan ha mye å si for hvordan de ansatte oppfatter og reagerer på

omstilling. Eksempelvis har ledere som utøver transformasjonsledelse vist seg å ha en positiv innvirkning på de ansatte sin forpliktelse til endringen (change commitment) (Seo et al., 2012; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008), noe som videre kan virke fordelaktig på endringen som blir gjennomført.

På grunn av det allerede krevende særpreget til organisatorisk endring og innflytelsen ledere på ulike nivåer har, er det viktig at organisasjoner har mulighet til å motivere og støtte disse. På denne måten kan ledere se seg villig til å stille opp og gjøre en innsats som endringsdrivere. For å kunne sørge for dette, er det nødvendig å vite mer om hvordan nettopp ledere opplever selve omstillingsprosessen, og hvilke faktorer som kan være med på å påvirke denne opplevelsen. Dette er noe mitt forskningsprosjekt vil forsøke å belyse gjennom denne oppgaven.



## Metode

Denne delen vil ta for seg mine metodiske valg og tilnærminger som ble tatt i bruk for å belyse oppgavens problemstilling. Til å begynne med vil jeg presentere bakgrunnen for studien, for så å redegjøre for metodevalget mitt. Videre vil fremgangsmåten i forskningsprosessen beskrives, og til slutt vil det bli tatt hensyn til studiens etiske betraktninger. Før jeg går videre derimot, vil jeg kort gjøre rede for noen kontekstuelle betraktninger som blant annet mitt teoretiske ståsted ved valg av tema for oppgaven, samt andre aspekter som kan være av betydning for oppgaven.

**Kontekstuelle betraktninger.** Forskerens åpenhet om sensitivitet til kontekst har blitt foreslått å kunne påvirke kvaliteten til kvalitativ forskning (Yardley, 2000; Meyrick, 2006). En slik kontekstuell åpenhet kan bidra til å gi leseren mulighet til å vurdere og bedømme kvaliteten og generaliseringen av forskningen selv (Meyrick, 2006). Mitt vitenskapelige ståsted kan derfor beskrives å være inspirert av et kontekstualistisk perspektiv (Jaeger & Rosnow, 1988), som hevder at forskningens resultater vil variere og avhenge av konteksten som dataene ble samlet og analysert i (Madill, Jordan & Shirley, 2000).

Mine spørsmål for denne oppgaven var ikke teoretisk fundert, men baserte seg heller på en interesse for og en generell opplevelse av omstillingstematikken. Jeg har gjennom studiene vært innom omstillingsforskning, og dermed tilegnet meg en viss kunnskap om dette forskningsfeltet. Når det gjelder rolleklarhet og rollebegrepet, var dette et område jeg hadde mindre kunnskap om, og var derfor nødt til å lese meg opp på dette både før og underveis i masteroppgavearbeidet. Arbeidsprosessen gjennom dette prosjektet har i stor grad vært tilbakevendende når det gjelder utviklingen av teoridelen og resultatene. Det vil si at mine funn har vært med på å utvikle og tilpasse teoridelen, slik at oppgaven i størst mulig grad skal legge forholdene til rette for bruk av relevant teori og empiri på området.

Når det gjelder organisasjonene det forskes på, er det viktig å fortelle litt om deres kontekst også. Dette er to kommuner i Norge som skal gjennomføre en kommunesammenslåing, og sammen skal utvikle en ny, felles kommune. Fusjonen mellom disse to kommunene har kommet frem på eget initiativ, og sammenslåingen kan derfor betegnes som frivillig. Kommunene kan beskrives som to mindre kommuner.

## Bakgrunn for studien

Denne studien er en del av et doktorgradsprosjekt, som på lik linje med mitt prosjekt omhandler omstilling og betydningen av rolleklarhet i kommunesektoren.

Doktorgradsprosjektet tar for seg opplevelsen av omstillingsprosessen hos både ansatte og

ledere, samt hvilken betydning rolleklarhet kan ha for begge partene når to kommuner skal bli til en. Ved å ta i bruk det todelte perspektivet til både ansatte og ledere, kan studien bidra til å gi mer dybde og innsyn i hvordan aspekter ved omstilling og rolleklarhet oppleves på ulike plasser i organisasjonshierarkiet. Samtidig kan det helhetlige forskningsprosjektets resultater, inkludert min masteroppgave, potensielt bidra til utvikling av forbedringstiltak som kan tas i bruk i endringsprosesser som blant annet kommunesammenslåinger i fremtiden. Mitt prosjekt vil spesielt bidra til å belyse problemstillingen kvalitativt og fra lederes perspektiv, ved å undersøke deres opplevelse av rolleklarhet i en endringsprosess.

### **Valg av metode**

Jeg har i denne studien valgt å benytte meg av en kvalitativ tilnærming for å belyse problemstillingen min. Grunnen til dette er at en slik tilnærming gir mulighet til å kunne følge prosesser eller et fenomen over lengre tid, samtidig som det åpner opp for å kunne komme mer i dybden på datamaterialet (Tjora, 2012). Dette er i samsvar med det denne oppgaven ønsker å belyse, der personlige og utfyllende svar som omhandler aspekter ved deltakernes hverdag er å foretrekke. Videre kan en slik tilnærming gi innsyn i informantenes opplevelser i en personlig og sosial kontekst, samt bidra til å få kunnskap om omstendighetene og faktorene som forårsaker disse opplevelsene (Gelling, 2015). Denne type kvalitativ kunnskapsgenerering kan komme godt med i en komplisert situasjon som en endringsprosess er, og kan frembringe interessante data i form av personlige beskrivelser av opplevelser. En annen ting som ble sett på som viktig i denne studien, var muligheten til å kunne følge informantene regelmessig over en viss tidsperiode. På denne måten kan man følge en eventuell utvikling av prosessen og opplevelsene som rapporteres. På bakgrunn av disse ønskene og formålene ble en kvalitativ tilnærming ansett som hensiktsmessig for dette forskningsprosjektet.

### **Datainnsamling**

Datainnsamlingen i denne oppgaven har vært et samarbeid mellom doktorgradsstipendiat og meg. Vi samarbeidet om å lage dagbokskjemaet, der både mine og stipendiatens interessed spørsmål ble inkludert. Dermed ble skjemaet av et større omfang enn nødvendig for min del. Dette ble gjort fordi stipendiaten også skulle få dekket sine interessefelt, og på denne måten lagt det felles arbeidet til grunn for videre doktorgradsarbeid. Ettersom stipendiaten innehar en relevant stilling innenfor organisasjonen det blir forsket på,

og dermed hadde god oversikt over potensielle informanter, tok hovedsakelig han seg av rekrutteringen av disse. Informantene ble bedt om å besvare dagbokskjemaet to ganger ukentlig i en periode på ca. en måned. Tirsdager og torsdager ble brukt som datainnsamlingsdager, og bakgrunnen for dette var at vi ønsket å bruke mer nøytrale dager. Vi ville med dette eliminere muligheter for potensiell skjevhet i besvarelsene og frafall ved å ikke sette datainnsamlingstidspunktene til den siste og den første dagen i uken. Vår vurdering var at følelser og opplevelser som gjerne assosieres med fredager og mandager kunne ha en mulig innvirkning på besvarelsene og tidsbruken rundt disse. Datainnsamlingen ble administrert gjennom et spørreundersøkelingsprogram som var tilknyttet en server ved NTNU.

Etter at datainnsamlingen var gjennomført, fortsatte vi det videre arbeidet med dataene hver for oss. Dette ble gjort av flere grunner. Vi hadde blant annet ulik vinkling på problemstillingene våre, noe som resulterte i forskjellige teoretiske rammeverk og fokusområder, samtidig som mitt prosjekt hadde en del kortere tidsramme enn stipendiatens.

### **Dagbokstudie**

Datainnsamlingen i denne studien ble gjennomført ved hjelp av et dagbokskjema. Selvrapporteringer i form av dagbøker har blitt mer populært de siste årene, og har vist seg å være en god metode for å få innblikk i deltakernes hverdag eller opplevelser av spesifikke hendelser (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003). Ved hjelp av denne datainnsamlingsmetoden er det dermed mulig å gå i dybden på personlige opplevelser og følelser her og nå, samtidig som den kan brukes som et verktøy til å følge deltakerne over lengre tid (Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010). En annen fordel ved bruk av en dagbokstudie er at man kan redusere det retrospektive behovet hos deltakerne, ved å be dem fylle ut skjemaet ofte og regelmessig. På denne måten kan man redusere rapporteringsfeilen som kan oppstå dersom det har gått lang tid mellom hendelser og besvaringstidspunkt, og dermed også potensielt øke studiens reliabilitet og validitet (Bolger et al., 2003). Grunnen til at denne datainnsamlingsmetoden blir benyttet er fordi den anses som egnet for å besvare masteroppgavens problemstilling, da den gir mulighet til å fremskaffe detaljert informasjon om personlige opplevelser. Samtidig åpner den for å kunne studere disse prosessene over en lengre tidsperiode. I tillegg ga denne innsamlingsmetoden informantene en viss frihet med tanke på besvarestidspunkt, noe som ble betraktet som positivt av hensyn til en pågående omstillingsprosess og økt arbeidsmengde.

## Utforming av dagbokskjema

Utformingen av dagbokskjemaet (se vedlegg 1) ble i første omgang gjort av meg. Etter hvert ble det imidlertid nødvendig å revidere skjemaet, slik at det skulle fange opp spørsmål som både stipendiat og jeg var interessert i. Dette ble gjort i samarbeid med stipendiat. Skjemaet ble utformet i Word til å begynne med, og deretter ble det lagt inn i SelectSurvey av stipendiaten da det var ferdigstilt. Ved å legge til meg som moderator i datainnsamlingsplattformen, fikk både jeg og stipendiat mulighet til å justere og holde et øye med datainnsamlingsprosessen direkte i SelectSurvey. Overordnede temaer som ble tatt med omhandlet blant annet opplevelse av arbeidshverdagen, grad av avklaring rundt egne arbeidsoppgaver og forventninger, håndteringsmåter og informasjonsflyt mellom ledere og ansatte.

Dagbokskjemaet bestod av en blanding av åpne spørsmål og avhukings spørsmål. Ofte ble avhukings spørsmål etterfulgt av et åpent spørsmål dersom en informant hadde svart bekreftende på noe som kunne utgjøre en interessant respons (se vedlegg 2). Et eksempel på et slikt spørsmål er: «*Har det skjedd noe de siste arbeidsdagene som har bidratt til at du er mer usikker på hva som forventes av deg på jobb?*». Ved å huke av «Ja» som svaralternativ der, fikk informanten opp en ny boks med «*Hvis ja, beskriv hva som skjedde*», og mulighet til å skrive mer utdypende om dette. Dersom man huket av «Nei» som svar på det overnevnte spørsmålet, gikk man direkte videre til neste spørsmål uten å få opp noe mer. Grunnen til at skjemaet ble lagt opp på denne måten var for å unngå at det skulle bli for masete for informanter som ikke hadde så mye å si på visse spørsmål. Ettersom skjemaet skulle besvares to ganger i uken midt i en omstillingsprosess, ble det tatt hensyn til slike detaljer for å forsøke å gjøre besvarelsen litt mindre krevende for informantene i lengden.

## Utvalg og rekruttering

Utvalget for det overordnede prosjektet består av ansatte og ledere fra to kommuner i Norge, og utgjøres totalt av 27 informanter. Kriteriene for rekrutteringen var at informantene måtte være ansatt i en av de to kommunene som nå skal bli til én, og de måtte inneha en stilling i kommunen som gjorde dem mer eller mindre berørt av endringsprosessen. Informantene ble valgt ut gjennom et strategisk utvalg, noe som innebærer at de ble plukket ut på bakgrunn av relevante kriterier i henhold til oppgavens problemstilling. Et slikt utvalg kan betraktes som fordelaktig fordi det gjør det mulig for informantene å uttale seg om, samt reflektere rundt det aktuelle temaet som ønskes å belyses gjennom det gitte forskningsprosjektet (Tjora, 2012).

Informantene i de to gruppene ble valgt ut med et bevisst ønske om variasjon innad i gruppene, noe som forhåpentligvis kunne åpne for mer bredde i utvalget. I ledergruppen ble det rekruttert deltakere med både personal- og økonomiansvar, samt ledere på ulike nivåer i organisasjonen. Videre ble ledere som har konkurrert om stillinger i den nye kommunen inkludert i utvalget. Både de som fikk tilbud om stillingen og de som ikke fikk det ble tatt med. I ansattgruppen ble det rekruttert ansatte fra flere ulike enheter, og ansatte med en tillitsvalgrolle ble også tatt med i utvalget. For å oppnå mer nyanserte data bestod utvalget av ansatte og ledere som i ulik grad ble berørt av omstillingen. Alle informantene ble rekruttert ved hjelp av muntlig forespørsel i førsteomgang, og deretter ble en skriftlig forespørsel sendt ut til disse. Rekrutteringen ble gjort av stipendiaten da han selv innehar en rolle i organisasjonen, noe som gjorde det lettere å gjennomføre rekrutteringen på en trygg og effektiv måte. Som tidligere nevnt ble utvalget større enn nødvendig for mitt forskningsprosjekt, da min studie kun benytter seg av lederutvalget som datakilde.

### **Beskrivelse av informantene**

Utvalget for den felles datainnsamlingen består av ansatte og ledere fra begge kommunene, samt en øverste ledergruppe for den nye kommunen. Dette innebærer et utvalg på fem ansatte og fem ledere fra hver av de to tidligere kommunene. Den øverste ledergruppen er allerede valgt inn og ansatt i styret av den nye, felles kommunen som er under utvikling. Det totale utvalget består dermed av 27 informanter og kan sees i Tabell 1. Av disse 27 informantene skal min studie fokusere på de 17 lederne.



Tabell 1

*Oppsummering av informantene*

| <u>Kommune 1</u> | <u>Kommune 2</u> | <u>Ny kommune</u> |
|------------------|------------------|-------------------|
| Ansatt 1         | Ansatt 1         | Toppleder 1       |
| Ansatt 2         | Ansatt 2         | Toppleder 2       |
| Ansatt 3         | Ansatt 3         | Toppleder 3       |
| Ansatt 4         | Ansatt 4         | Toppleder 4       |
| Ansatt 5         | Ansatt 5         | Toppleder 5       |
| Leder 6          | Leder 6          | Toppleder 6       |
| Leder 7          | Leder 7          | Toppleder 7       |
| Leder 8          | Leder 8          |                   |
| Leder 9          | Leder 9          |                   |
| Leder 10         | Leder 10         |                   |

**Dataanalyse**

I dette avsnittet vil jeg beskrive hvilken tilnærming jeg har valgt for å analysere dataene i denne studien, og videre redegjøre for hvordan jeg har gjennomført analyseprosessen steg for steg.

**Tematisk analyse som analysetilnærming.** For å kunne analysere dataene som ble samlet inn til denne studien, har jeg valgt å benytte meg av tematisk analyse i henhold til Braun & Clarke (2006) sine retningslinjer. Tematisk analyse er en fleksibel metode som går ut på å identifisere, analysere og til slutt rapportere mønstre eller temaer i dataene (Braun & Clarke, 2006). Det er nettopp på grunn av dens fleksibilitet og teoretiske frihet at jeg har valgt å benytte meg av denne tilnærmingen i dataanalysen.

Min tematiske analyse kan betegnes som en teoridrevet analyse, fordi den ble utledet på bakgrunn av min teoretiske forkunnskap. I denne studien ønsket jeg å belyse opplevelsen og betydningen av rolleklarhet i en omstillingsprosess fra lederes perspektiv, og lot dermed analysen bli drevet av min kunnskap om organisatorisk endring, roller og rollestressorer. Det er imidlertid viktig å påpeke at selv om analysen betegnes som teoridrevet, forekommer det elementer av både induksjon og deduksjon gjennom prosessen, noe som er vanskelig å unngå i forskning generelt (Braun & Clarke, 2006).

**Analyseprosessen.** Analysen ble gjennomført i henhold til retningslinjene til Braun & Clarke (2006), bestående av seks steg. Disse stegene er: 1) bli kjent med dataene dine, 2)

generere de første kodene, 3) søke etter temaer, 4) gjennomgå temaer, 5) definere og navngi temaer, og til slutt 6) produsere rapporten. Videre vil jeg beskrive min egen analyseprosess gjennom disse seks stegene, og redegjøre for hva som ble gjort.

***Steg 1, bli kjent med dataene dine.*** I det første steget gjorde jeg meg kjent med dataene ved å lese igjennom disse. Siden datainnsamlingen hadde foregått digitalt gjennom et elektronisk spørreskjema i et datainnsamlingsprogram, startet jeg analysen med å importere dataene til et excel-dokument. Dette ble gjort for å få en mer helhetlig og tilgjengelig oversikt over hele datakorpuset. Dataene ble så anonymisert, slik at informantene eller kommunene ikke kunne gjenkjennes i dokumentet. Deretter leste jeg gjennom dataene aktivt flere ganger, for å se etter mønstre eller temaer. Siden det ikke var nødvendig for meg å transkribere dataene, som ofte er en prosess der man får en god forståelse for dataene sine (Braun & Clarke, 2006), valgte jeg å lese gjennom disse flere ganger for nettopp å sørge for at dette første steget i analysen ble godt nok gjennomført. De dataene som kunne være av interesse markerte jeg med en farge direkte i dokumentet, for lettere å kunne finne dem igjen senere. I tillegg lagde jeg meg kommentarer i et annet dokument, der jeg noterte meg interessante aspekter ved dataene. På denne måten fikk jeg en bedre oversikt over data som kunne være interessante med bakgrunn i problemstillingen min, og som var med på å gjøre det neste steget enklere, nemlig å generere de første kodene.

***Steg 2, generere de første kodene.*** I denne fasen startet jeg med en grundigere organisering av dataene. Siden datainnsamlingen hadde foregått over en lengre tidsperiode, og datamengden var omfattende og av varierende relevans, valgte jeg å lage et Word-dokument med de mest relevante og interessante dataene fra dagboks-skjemaet. Dette ble gjort ved å kopiere tekstutdrag og lime disse inn i en enkel tabell i filen. Det ble flere ganger gått frem og tilbake mellom disse to dokumentene, for å sørge for at det som var relevant for studien og problemstillingen ble tatt med. Deretter satte jeg i gang med kodingsprosessen, der jeg jobbet meg systematisk gjennom alle dataene i dokumentet. Jeg genererte detaljerte koder for hvert tekstutdrag, og skrev disse inn i tabellen ved siden av hvert utdrag. Tabell 2 viser eksempel på hvordan kodingen i denne fasen ble gjort. Kodingsprosessen kan til en viss grad påvirkes av om temaene som skal utformes i neste steg er mer teori- eller datadrevet (Braun & Clarke, 2006). I mitt tilfelle kan de sies å ha vært teoridrevet, da jeg tilnærmet meg dataene med rollebegrepet i bakhodet. Det er derimot viktig å påpeke at min teoridrevne analyse ikke var på et dypt nivå. Til tross for et teoridrevet utgangspunkt, passet ikke alt inn i det teoretiske rammeverket mitt, og dermed ble kodingen en blanding av både teori- og datadrevet koding.

Tabell 2

*Eksempel på koding av tekstutdrag*

| <u>Tekstutdrag</u>  | <u>Kodet for</u>                          |
|---|---|
| «Fått henvendelser fra ansatte om møtepunkter og oppgaver som jeg er lite informert om. Blir da usikker på om min leder tar dette eller om det forventes at jeg skal være involvert.» | - Rolleklarhet, usikkerhet rundt oppgaver |

**Steg 3, søke etter temaer.** Etter å ha kodet alle tekstutdragene, startet jeg på den tredje delen av analysen. Her begynte jeg å sette kodene i et større perspektiv, og lete etter overordnede temaer som kunne favne om de forskjellige kodene. Kodingsprosessen i det forrige steget ble utført med en blanding av teori- og datadrevet fokus, mens prosessen med å finne temaer ble bevisst gjort med bakgrunn i det teoretiske rammeverket. Her ønsket jeg å finne interessante data som kunne kobles opp mot problemstillingen min. Jeg leste aktivt gjennom både tekstutdragene og kodene igjen, for å se etter mønstre og sammenhenger i dataene. Allerede i denne fasen var det noen temaer som ofte gikk igjen i dataene, der særlig et av disse var tett knyttet opp til problemstillingen. Videre plasserte jeg de ulike kodede datautdragene under potensielle temaer, for å skape en visuell oversikt over hvordan tema, koder og utdrag gikk sammen.

**Steg 4, gjennomgå temaer.** I denne fasen fortsatte jeg arbeidet med å gå igjennom innholdet under hvert tema, og sørget for at de formet et sammenhengende mønster innad i temaet. Fokuset i dette steget lå mer direkte på selve datautdragene under hvert tema, og i tillegg til sammenhenger forsøkte jeg også å fange opp likheter. På denne måten passet jeg på at temaene ikke gikk inn i hverandre i for stor grad. Her fant jeg samtidig ut at flere av temaene hadde for få støttende datautdrag, i tillegg til at de lå litt utenfor interesseområdet for oppgaven. Dermed ble noen temaer fjernet, mens andre ble slått sammen og redigert. På dette tidspunktet, etter de siste redigeringene, bestod min tematiske oversikt av tre temaer, der alle tre hadde flere undertemaer (se vedlegg 3). Dette var temaer som hadde gått igjen i dataene flere ganger, og som favnet om en mengde av datautdragene.

**Steg 5, definere og navngi temaer.** For videre å kunne definere og navngi temaene, var jeg igjen nødt til å lese gjennom innholdet i temaene. Jeg merket fort at temaet «rolleovertakelse» virket både representabelt og relevant for problemstillingen min og det teoretiske rammeverket, mens de to andre temaene ikke nødvendigvis gjenspeilet dette på en

like god måte. Jeg fortsatte derfor med å lage en kort analyse av hvert tema, som var ment å fange opp essensen av hva temaet egentlig omfatter. På denne måten fant jeg ut at de to sideliggende temaene kunne slås sammen til en viss grad, for så å danne et samlet tema som jeg kalte for «rolleabsorpsjon». Denne redigeringen og sammenslåingen av temaene kom ganske sent i analyseprosessen. Det er viktig å understreke at selv om denne stegvise prosessen ser tilsynelatende lineær ut, så er den ikke det. Den kjennetegnes heller av et tilbakevendende arbeid mellom de ulike stegene underveis (Braun & Clarke, 2006). Til slutt, ved å analysere hvert tema på et dypere nivå, kom jeg frem til en endret tematisk oversikt (se vedlegg 4), som også ble den endelige visuelle oversikten.

**Steg 6, produsere rapporten.** Det siste steget kan utføres når de endelige temaene er klare, og går ut på å produsere forskningsrapporten. Rapporten vil i dette tilfellet utgjøre resultatdelen i oppgaven. Jeg har valgt å støtte opp funnene i analysen ved å belyse disse ved hjelp av datautdrag. Jeg har forsøkt å velge utdrag som på en best mulig måte fanger opp kjernen til temaene og beskriver disse. For å ivareta anonymiteten til informantene, har jeg anonymisert disse utdragene, slik at det ikke skal være mulig å gjenkjenne hverken informanter eller kommunene.

### **Etiske betraktninger**

Det er flere etiske aspekter som det bør tas hensyn til, særlig når det gjelder kvalitativ forskning der nærhet mellom forsker og informant er en del av prosessen. Tillitt, respekt og konfidensialitet overfor informanter er viktig (Tjora, 2012), og dette har blitt forsøkt ivare tatt gjennom hele innsamlingsprosessen. Til tross for samarbeid mellom stipendiat og meg, ble eget meldeskjema for mitt forskningsprosjekt sendt inn til godkjenning til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Forskningsprosjektet ble etter litt ventetid godkjent med visse forbehold (se vedlegg 5), og disse ble etterfulgt. Datainnsamlingen startet etter at godkjenningen fra NSD ble mottatt. Informasjonsskriv (se vedlegg 6) som inneholdt informasjon om frivillig deltakelse, forskningsprosjektet, anonymisering av dataene og samtykkeerklæring ble sendt ut på epost til alle deltakerne, sammen med en forespørsel om underskrift på denne. Det ble samlet inn signert samtykkeerklæring fra alle informantene. For å ivareta informantenes anonymitet i resultatgjengivelsen, ble datautdrag anonymisert ved å fjerne navn eller direkte identifiserbare personopplysning, eller erstattet med mer anonyme utdrag dersom dette var mulig.



## Resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg gjengi resultatene fra den tematiske analysen. Her vil jeg presentere temaene som har kommet frem gjennom analyseprosessen, og underbygge disse med tekstutdrag fra informantenes egne svar.

Med bakgrunn i min datainnsamlingsmetode i form av dagbokskjema, fikk jeg inn direkte skriftlige besvarelser og trengte derfor ikke å transkribere datamaterialet. Det ble dermed unødvendig for meg å anvende ulik tegnsetting for å presisere pauser eller intonasjon. Det eneste som vil bli brukt i utdragsgjengivelsene av tegnsetting er «(...)», som vil symbolisere at det har vært data før eller etter de datautdragene som er tatt med i oppgaven. Dette har jeg gjort for ikke å bruke unødvendig plass på lite relevante deler av datamateriale, eller fordi noen tekstutdrag har vært vanskelig å anonymisere. I tillegg har jeg benyttet «kommune A», «kommune B» og «ny kommune» for å betegne de to opprinnelige kommunene, samt den nye felles kommunen som er i ferd med å utvikles. Til slutt har jeg skiftet ut navn der dette ble brukt og erstattet disse med «person X og Y», «enhet X», «tjeneste X og Y», «sektor X», samt erstattet noen ord eller prosjekter som kunne gjenkjennes av andre. Disse ordene ble erstattet med mer nøytrale begrep med samme betydning, for å bevare essensen av utdraget. Endringene ble gjort for å ivareta anonymiteten til informantene og kommunene. Ellers er tekstutdragene slik informantene selv skrev dem, og ingenting annet har blitt endret ved disse.

### Oversikt over tema

Resultatene fra den tematiske analysen kom frem på bakgrunn av oppgavens problemstilling som omhandler opplevelsen og betydningen av rolleklarhet blant ledere i en omstillingsprosess. Omstillingsprosessen er i dette tilfellet en kommunesammenslåing, og samtidig en dannelselse av en ny, felles kommune. Forskningsspørsmålets formål er dermed å belyse hvordan en faktor som rolleklarhet, eller eventuelt mangelen på dette, oppleves for ledere som står midt oppe i en organisatorisk endring, og hvordan dette påvirker opplevelsen av omstillingsprosessen. Temaene som kom frem i analysen er derfor relatert til begrepet rolleklarhet, og har blitt utarbeidet med bakgrunn i et teoretisk rammeverk som omhandler nettopp denne faktoren. Samtidig er det viktig å understreke at temaene også har blitt utviklet med utgangspunkt i en omstillingskontekst. Temaene som kom frem gjennom analyseprosessen består av henholdsvis to undertemaer hver, og kan sees i Tabell 3. Videre vil jeg presentere og utdype funnene i denne oppgaven.

Tabell 3

*Oversikt over tema*Rolleovertakelse

Uklarheter i forbindelse med ny rolle

Forventninger om effektivitet

Rolleabsorpsjon

Arbeidsoppgavebelastning

Press på å være tilgjengelig

**Rolleovertakelse**

Det første temaet som kom frem i analysen var rolleovertakelse. Dette temaet omhandler uklarheter og usikkerhet knyttet til det å få nye, utvidede eller uventede roller i forbindelse med den pågående endringsprosessen. I tillegg innebærer det også et effektivitetspress knyttet til både roller og arbeidsoppgaver. Dette går ut på forventninger om at lederne skal være like effektive som før omstillingen, til tross for den økte arbeidsmengden som følge av tildeling av nye roller og arbeidsoppgaver. Temaet rolleovertakelse utgjøres av to undertemaer: «uklarheter i forbindelse med ny rolle» og «forventninger om effektivitet», som skal beskrives videre.

**Uklarheter i forbindelse med ny rolle.** I dette undertemaet kom det frem at ledere opplevde en del uklarheter rundt deres egne og andres arbeidsroller. Som mange andre, har også ledere blitt tildelt en del nye roller og arbeidsoppgaver i forbindelse med endringsprosessen de er inne i. På grunn av sin posisjon i organisasjonshierarkiet faller ofte mye av ansvaret på lederne, noe som kan føre til uklarheter rundt roller. I dette tilfellet kunne denne uklarheten omfatte aspekter som usikkerhet rundt egen kompetanse i ny rolle, uventet tildeling av nye roller og usikkerhet rundt hvor grensene mellom egne og andres roller går. Her kunne informantene føle at de ikke hadde tilstrekkelig kompetanse til å utføre den nytildelte rollen, og at de fikk tildelt en rolle som de selv ikke var klar over at de skulle få. Usikkerheten ved egne og andres rollegrenser omhandlet blant annet bekymring om for tidlig rolleovertakelse fra andre, og uklarheter rundt egne og andres ansvarsområder. I tillegg kom det frem at noen informanter også opplevde forventninger fra ulike hold, som ikke stemte

med den informasjonen de selv satt på. Dette kunne gjelde forventninger om omfanget på den tildelte rollen, eller uklarheter vedrørende tidspunkt for tiltredelse i ny rolle.

**Informant 4:** *«Både ja og nei. Har fått vervet som leder i et faglig samarbeidsforum i regionen. Opplever dette som en utfordrende oppgave. Har vært innom forumet sånn dann og vann, men dette alltid som vikar/stedfortreder for noen. Dette har gjort at jeg ikke har hatt noen rolle utover det å delta. Nå skal jeg lede dette. Jeg kom inn i løpet av høsten 2016 og har lite bakgrunn for saker osv. på grunn av omfattende oppgaver både i egen kommune og i forbindelse med ny kommune kjenner jeg at dette er en utfordrende oppgave som jeg føler meg usikker på. Mange av medlemmene har lang fartstid.»*

**Informant 3:** *«Er ganske ny i jobben, og oppdager at ansvarsområdene er fordelt veldig ulikt i kommune A og kommune B. Like før jul fikk jeg informasjon om at jeg har personalansvaret for leder for enhet X. Dette var ukjent for meg. Jeg hadde tidligere fått informasjon om at jeg kun hadde ansvar for at budsjettet ble lagt inn for tjeneste X og tjeneste Y. Etter som jeg har min kompetanse innenfor et annet felt, ligger enhet X-tjenesten litt utenfor mitt kompetansefelt.»*

**Informant 12:** *«Litt usikker på min rolle i fagsystemsaken som handler mest om kommune A, men som trolig blir mitt ansvar i ny kommune. Kan vi bli "èn kommune" allerede på mitt område? Ønsker person X tettere på men hun har perm denne uka. Usikker på om hun syns jeg tar over hennes område lenge før tida. Samtidig så er det sånn at vi MÅ samarbeide for å finne de beste og minst kostnadskrevende løsningene i overgangen. (...)»*

**Informant 5:** *«Jeg har opplevd forventninger fra ansatte i kommune A til at jeg har en formell rolle i kommune A organisasjon nå i 2017 fordi jeg har fått jobben som sektorleder i ny kommune fra 2018. Det å oppleve disse forventningene gjorde meg litt usikker på om jeg hadde misforstått noe, men fikk snakket med de aktuelle personene og da fikk jeg bekreftet min opprinnelige forståelse av roller i 2017.»*

**Informant 3:** *«Er med i tre store prosjekter, og fikk for et par dager siden spørsmål i forbindelse med det ene prosjektet som tyder på at det forventes at jeg har en mye større rolle i dette prosjektet enn det jeg var klar over. Vet ikke om det er sånn, men jeg jobber med saken for å få avklart det.»*



**Forventninger om effektivitet.** Som tidligere nevnt kan en omstillingsprosess medføre større belastning når det gjelder arbeidsoppgaver og et utvidet rollerepertoar. Dette var også noe flere av informantene opplevde i sine lederstillinger. Til tross for økt arbeidsbelastning opplevde lederne forventninger om at de skulle være like effektive som før, selv med en sammenslåingsprosess på gang. Mer detaljert kunne disse forventningene dreie seg om å jobbe kontinuerlig med ordinære arbeidsoppgaver, men samtidig også ha tid til å jobbe med oppgaver knyttet til omstillingen. Som arbeidstaker i en lederposisjon har man ofte et personalansvar, og disse effektivitetsforventningene kunne skape et ubehag knyttet til hvordan man som leder klarer å fordele tidsressurser mellom egne ansatte og arbeidsoppgaver som må gjøres. I tillegg til praktiske og personalmessige aspekter, opplevde ledere også et press på kvaliteten på eget arbeid. På grunn av tids- og ressursmangel, samt et forventningspress på gjennomføring, kunne det oppstå usikkerhet rundt grenser om hva som opplevdes som *godt nok*.

**Informant 5:** *«De to siste arbeidsdagene har vært svært travle. Det er stort trykk og forventninger til at vi skal jobbe som normalt med løpende oppgaver i kommune B. (...) Den litt rolige stemningen som var første uka etter nyttår er som blåst bort. Nå er det full trøkk, og det er ikke rom for å sitte å jobbe i ro og fred med saker som krever tankearbeid. Det må jeg finne tid til etter arbeidstid i tilfelle. Merker at jeg er litt spent på om denne situasjonen kommer til vedvare eller om det er "oppstartsiver" på mange fronter nå på nyåret som gjør at det skjer så mye.»*

**Informant 13:** *«Mye som skjer med drift og utvikling. Samtidig er det noe utfordrende å fange opp og berolige engstelige ansatte i en hektisk hverdag. Men kommunikasjon gjør underverker selv om man hverken kan forutsi eller komme med direkte lovnader om hvordan ting kommer til å bli.»*

**Informant 7:** *«Jeg er redd for at det kan bli ganske vanskelig med tidsressurser framover, når jeg skal drifte sektoren i kommune A samtidig som jeg får flere og flere oppdrag som den nye sektorsjefen for sektor X i ny kommune. Jeg jobber allerede nå lange dager, og jeg er sjelden på jobb mindre enn 10 timer hver dag.»*

**Informant 3:** *«Hektiske. Ansvarsområdet er stort og omfattende, og det er mange som vil ha en bit av tiden min. Saksbehandling og rent "skrivebordsarbeid" blir stort sett utført på kveldstid hjemme.»*

**Informant 7:** *«(...) Jeg fikk anledning til å luften mine frustrasjoner fordi jeg synes tempoet er høyt, og det er vanskelig å få tida til å strekke til. Det stilles store*

*forventninger til kvaliteten i det jeg gjør. Jo mer skryt og anerkjennelse en får, jo vanskeligere er det å kutte i kvaliteten og nøye seg med det som er "godt nok". (...)*»

## **Rolleabsorpsjon**

Rolleabsorpsjon er det andre hovedtemaet som ble utarbeidet gjennom analyseprosessen. Dette temaet omhandler ansvarsområder ved roller som fører til at de til tider kan oppleves som altoppslukende, hemmende, og kan utgjøre en negativ spiral over lengre tid. Disse opplevelsene sees i samspill med lederrollen som i seg selv innebærer et økt ansvar, samt en krevende omstillingsprosess og økt arbeidsbelastning. Dermed utgjøres temaet rolleabsorpsjon av to undertemaer: «arbeidsoppgavebelastning» og «press på å være tilgjengelig», som videre skal beskrives.

**Arbeidsoppgavebelastning.** Dette undertemaet belyser den opplevde overbelastningen med arbeidsoppgaver som følge av omstillingsprosessen. Flere av informantene rapporterer om travle og hektiske dager, der en evig omprioriteringsprosess av arbeidsoppgaver er en del av hverdagen deres. Det står ofte mellom prioritering av omstillingsrelaterte oppgaver, ordinære oppgaver, møter og arbeidsoppgaver av et akutt preg. I og med at informantene befinner seg på ulike avdelinger og sektorer i kommunen, samt er berørt av omstillingsprosessen i ulik grad, varierer det hvilke av disse oppgavene som må prioriteres. På grunn av manglende tid og stor arbeidsmengde, en kombinasjon som ofte gjør det vanskelig å ta igjen arbeid med, kan de oppgavene som blir lagt på vent oppleves som et ekstra stressmoment i hverdagen. Noen opplever arbeidsmengden som utfordrende, men givende og lærerik, mens andre rapporterer om at de til tider føler seg utmattet av denne situasjonen.

**Informant 7:** *«Jeg tenker egentlig bare på min rolle i arbeidet med fagprogrammene. Jeg synes det virker som om arbeidet lesses over på meg som leder. I starten trodde jeg at jeg skulle være leverandør av informasjon, nå blir jeg ansvarlig for gjennomføringen innenfor min sektor. Jeg vet ikke om jeg har kapasitet til å ta dette nå innenfor de fristene som settes.»*

**Informant 6:** *«Travelt, mye som skal gjøres (papirting som ligger), men dagene går med til å ta det som dukker opp fortløpende og som må gjøres umiddelbart.»*

**Informant 3:** *«Meget hektiske. Går en god del tid til kjøring mellom enheter og de to rådhusene. Det er også enormt med møtevirksomhet for tiden. Så mye at det nå begynner å gå ut over faste oppgaver som MÅ gjøres.»*

**Informant 6:** *«Hektisk arbeid med klagesak til formannskapsbehandling. Alt annet puttet i skapet. Skapet er fullt.»*

**Informant 3:** *«Hektiske, men veldig lærerike. Kjenner litt på at det innimellom er såpass hektisk at arbeidsoppgaver som skulle ha vært gjennomført blir skjøvet litt i bakgrunnen. Årsaken til dette er noe at det er mye å få på plass i forbindelse med sammenslåingen av området i de to kommunene, slik at de "ordinære" oppgavene får mindre plass. Dette kommer til å rette seg etter hvert.»*

**Informant 7:** *«Jeg er tilfreds og opplever det positivt. Men jeg er ganske sliten innimellom. Da er det lett å miste motivasjonen til å stå på så hardt som jeg gjør.»*

Som vist beskriver mange av informantene sin egen situasjon når det gjelder arbeidsoppgavebelastning, men noen viser også til andre ledes situasjon. Uansett perspektiv uttrykkes det i mer eller mindre grad frustrasjon og bekymring for tidsaspektet og arbeidsmengden i forbindelse med endringsprosessen.

**Informant 7:** *«(...) Møtet i rådmannens utvida ledergruppe på formiddagen besto utelukkende av en runde rundt bordet, der alle lederne fortalte om status for deres arbeid med omstillingen. Det er lett å forstå at mange ledere har mange utfordringer, som er større enn de vi har i oppvekstsektoren. Jeg synes synd på enkelte av lederne, som trenger lederstøtte nå. Hvem har kapasitet til å gi den?»*

**Informant 8:** *«I går var det møte i utvidet ledergruppe, der jeg var møteleder. En av de andre lederne hadde en utblåsning av frustrasjon over den situasjonen hans enhet er i akkurat nå. Dette ble håndtert i møtet, men oppleves likevel ikke som helt greit. Dette vil bli fulgt opp videre. (...)»*

**Press på å være tilgjengelig.** Som følge av den usikre og krevende omstillingssituasjonen, samt ansvaret som følger med lederrollen, ligger det ofte et press på ledere om å være tilgjengelig. Dette undertemaet belyser nettopp disse opplevelsene hos informantene. Her kommer det frem blant annet at man som leder ikke føler at man kan tillate seg å være helt borte fra jobb, selv om man er syk. Hovedgrunnen til dette er den store arbeidsbelastningen, som bare kommer til å øke dersom man er helt fraværende fra jobben. I

tillegg så flere av lederne seg nødt til å jobbe overtid, bruke helgene eller kveldene hjemme for å komme à jour med arbeidsoppgaver som måtte gjøres. På grunn av så mye overtidsarbeid, kan ledere ofte opparbeide seg mye avspaseringstid. Problemet er at det kan oppleves som umulig å ta ut denne. Andre ting som kjennetegner dette undertemaet er motstridende forventninger om at man som leder skal kunne sette grenser mellom det å jobbe mye og det å ta vare på seg selv. Samtidig med dette skal man også være tilgjengelig dersom ting dukker opp, i tillegg til at arbeidsoppgaver bør utføres innen tidsfristene. Disse motstridende forventningene kan oppleves som enda et stressmoment for lederne, og gjøre det vanskeligere å sette egne grenser, uten at det skal gå utover lederen selv eller arbeidet som må gjøres.

**Informant 8:** *«I går var jeg syk og oppholdt meg i heimen. Det er ganske interessant å se at det er sjelden jeg som leder tillater meg å være helt fraværende pga sykdom en hel dag. Det er greit å være hjemme, men jeg svarer på e-poster, skriver møtereferater og lignende I tillegg tok jeg i går turen nedom jobb på kveldstid. Da fikk jeg hoste og harke i fred for andre, men fikk tatt unna mye jobb. Jeg er ikke helt sikker på om dette er så bra, men det bunner i det faktum at ingen gjør jobben dersom jeg ikke er til stede. Det betyr dobbelt så mye jobb neste dag, derfor er det greit å ta unna det man klarer. (...)»*

**Informant 12:** *«(...) Lørdag og søndag: jobbing hjemmefra. eposter og telefoner med person X på lørdag ang opptaksrutiner/vedtekter og annet, gjort en del "vanlige arbeidsoppgaver/faste ting) på helg for å frigjøre tid til møtene på mandag. (...)»*

**Informant 7:** *«(...) Det er vanskelig å ta ut feriedagene en får som kompensasjon for overtidsarbeidet, og helt umulig å ta ut det en måtte ha opparbeidet som avspaseringstid. Jeg er stort sett på jobb 10-11 timer hver dag, og har ikke rukket å ta ut all ferie i 2016. Kona mi synes ikke det er rett at en skal jobbe så mye uten at en får en kompensasjon i form av cash. Det er en måte å utnytte ledere på, som ikke er helt rett. Det var godt å få sagt det.»*

**Informant 7:** *«(...) Mandag hadde vi møte i rådmannens ledergruppe, selv om person X og person Y ikke var med. Hovedtema var prosessen fram mot budsjett 2018. Det skulle være et kort møte, men vi holdt på ekstra lenge, fordi vi ble sittende på slutten og snakke om hvordan vi skal forholde oss til vår egen arbeidstid, feriedager, avspasering etc. Det er ikke bare jeg som må ta i bruk mye fritid for å få unna arbeidsoppgavene. Vi hører også om andre ledere, kanskje spesielt i privat*

*virksomhet, som forteller om arbeidsuker på 60-80 timer. Likevel rekker de å trene hver dag, sykle Birken, lage flotte middager minst fem dager i uka og følge opp ungene på alle deres fritidsaktiviteter. Hva slags overmennesker forventes det at vi skal være? Vi har en leder selv, som har flere arbeidstimer per uke enn de fleste. Er det heldig eller uheldig for et arbeidsmiljø når lederen alltid er på jobb, og alltid er tilgjengelig? Selv om hun sier at vi må passe på oss selv, og ikke jobbe for mye, ligger det likevel en forventning i luften om at vi skal være beredt til enhver tid? Dette er ting det kan være lurt å drøfte også med rådmannen til stede. Det kommer ikke til å bli færre oppgaver som skal løses i løpet av våren. (...) Jeg ble sittende utover til kl 18:40 for å prøve å komme meg litt a jour med e-poster og løpende oppgaver.»*

## Diskusjon

Organisatorisk endring er på god vei til å bli en del av arbeidshverdagen til mange mennesker og virksomheter. Tilpasningsdyktigheten til organisasjoner kan i mange tilfeller være avgjørende for deres videre eksistens, og omstilling er derfor et viktig og aktuelt forskningsfelt, særlig i Norge. Med kommunereformen fra 2014 er det bestemt at flere kommuner skal slås sammen for å skape mer bærekraftige kommuner for fremtiden. Ettersom forskning viser at endring i den offentlige sektoren kan være mer kompleks sammenlignet med den private (Karp & Helgø, 2008; van der Voet et al., 2015), finnes det stort potensiale for interessant forskning på dette området. Ved å rette fokuset mot endringsproblematikken, kan det sikres at vi større grad er i stand til å gjennomføre gode og sunne omstillingsprosesser. Faktorer som ledere og rolleklarhet har vist seg å kunne være med å påvirke endringsprosessen på godt og vondt (Saksvik et al., 2007; Taher, Krotov & Silva, 2015; Ritz, Shantz, Alfes & Arshoff, 2012).

På bakgrunn av dette har jeg i denne studien valgt å undersøke hvordan rolleklarhet, eller mangelen på dette, kan påvirke ledere og deres opplevelse av en endringsprosess. Det ble funnet to hovedtemaer som omhandlet ulike aspekter ved rolleoverføring og rolleabsorpsjon, begge bestående av to undertemaer. Temaet rolleoverføring beskriver forskjellige sider av usikkerhet og uklarhet rundt egne og andres roller, samtidig som det også tar for seg et opplevd effektivitetspress knyttet til roller og ansvarsområder. Videre handler rolleabsorpsjon om en opplevelse av at ansvarsområdene i forbindelse med arbeidsroller fort kan bli tidskrevende, altoppslukende og resultere i en negativ spiralformet utsettelsesatferd. Det er viktig å nevne at alle temaene og deres navn ble utviklet på egenhånd og ut ifra datakonteksten. De er derfor særegne og kontekstavhengige for denne studien, til tross for likheter med andre allerede etablerte begreper i psykologien.

Diskusjonskapittelet starter med sammenligning og drøfting av egne funn opp mot eksisterende begreper og litteratur. Deretter vil potensielt nye eller utvidede funn i studien diskuteres, og blir etterfulgt av en drøfting rundt mulige konsekvenser av mine funn for ledere. Videre settes det et fokus mot organisatorisk endring i offentlig sektor, samt studiens funn og bidrag sett i sammenheng. Kapittelet avsluttes med praktiske implikasjoner og videre forskning, i tillegg til en metodediskusjon. Begrepene tema og kategori vil videre bli brukt om hverandre og referer til det samme.

### **Rolleovertakelse og rolleabsorpsjon sammenlignet med tidligere forskning**

Gjennom analysen av dataene kom rolleovertakelse opp som det første temaet. Denne kategorien kan ha visse likhetstrekk med andre begrep som rolletransformasjon (role transformation) (Weiss, 1984) eller rolleoverføring (role transition) (Ashforth, 2001), men er som nevnt et særegent funn som har kommet frem gjennom min studie. Begrepet mitt er derfor ikke relatert til disse allerede etablerte begrepene.

Rolleovertakelse består av to undertemaer, nemlig «uklarheter i forbindelse med ny rolle» og «forventninger om effektivitet». Denne overordnede kategorien har mye til felles med de allerede eksisterende begrepene rolletvetydighet og rollekonflikt. Som beskrevet tidligere kan rolletvetydighet beskrives som manglende, uklar eller motstridende informasjon om egen rolle (Kahn et al., 1964), og kan sees på som det motsatte av det å oppleve rolleklarhet (Rizzo et al., 1970; Ritter et al., 2016). Dette gjenspeiler særlig det første undertemaet «uklarheter i forbindelse med ny rolle». Her kommer det frem at det i forbindelse med omstillingsprosessen kan råde usikkerhet rundt hvilke ansvarsområder som tilhører den enkelte rolle. Ulike aspekter ved det å ta over en ny eller eksisterende rolle blir også dratt frem her, samt usikkerhet rundt egne kvalifikasjoner, uventet rolletildeling og for tidlig rolleovertakelse. Mangelen på klarhet rundt rolleovertakelsesprosessen skaper mye usikkerhet, og kan komme av blant annet uklar eller motstridende informasjon. Min første kategori viser dermed til likhetstrekk med begrepet rolletvetydighet, og kan finnes igjen i allerede eksisterende teori og empiri. Motstridende forventninger fra ulike hold er også noe som går igjen i dette temaet, og kan minne om rollekonflikt.

Rollekonflikt kan oppstå når en arbeidstaker blir utsatt for krav eller press fra ulike hold, med bakgrunn i sin rolle i organisasjonen (Kahn et al., 1964). Som et resultat av dette skapes det en psykologisk konflikt hos personen, som kan forårsake utfordringer i utførelsen av rollen og arbeidsoppgavene som medfølger. Dette var noe flere av informantene opplevde, og går særlig igjen i det andre undertemaet i rolleovertakelse som omhandler «forventninger om effektivitet». Her kommer det frem at informantene opplever forventninger om at de skal utføre ordinære arbeidsoppgaver og endringsrelaterte oppgaver fortløpende. Det vil si at lederne ofte kan få dobbelt opp med oppgaver, samtidig som det er et opplevd press på at dette skal være gjennomførbart og fullt mulig. Andre aspekter ved dette undertemaet er informantenes uttrykte bekymring for fordeling og mangel på tidsressurser, samt kvaliteten på utført arbeid. Alle disse sidene viser likheter til rollekonflikt, og kan i større eller mindre grad kobles til denne rollestressoren. Selv om denne underkategorien på mange måter gjenspeiler rollekonflikt, finnes det aspekter ved undertemaet som også ligner rolleoverbelastning. Dette

kan tyde på at de tre rollestressorene ikke nødvendigvis er enten-eller begreper, der den ene rollestressoren utelukker den andre.

Rolleabsorpsjon er det andre hovedtemaet som ble utarbeidet gjennom analysen, og består av undertemaene «arbeidsoppgavebelastning» og «press på å være tilgjengelig». Også denne kategorien ligner det allerede etablerte begrepet *absorpsjon* i personlighetspsykologien (Roche & McConkey, 1990), men er i likhet med rolleovertakelse et særegent begrep utviklet gjennom denne studien, uten noen som helst relasjon til det eksisterende.

Min kategori beskriver informantenes opplevelser av at ansvarsområdene knyttet til lederrollen kan føles altoppslukende, og gjøre det vanskelig å strekke til på ulike områder. Disse negative opplevelsene skyldes i stor grad den pågående omstillingsprosessen, der økt ansvar og arbeidsbelastning er noen av utfordringene som har meldt seg. Dette kan sammenlignes med den siste faktoren som ofte inkluderes ved beskrivelsen av begrepet rollestress, nemlig rolleroverbelastning.

Rolleoverbelastning kjennetegnes av mangel eller utilstrekkelighet på tid og ressurser, som er nødvendig for å kunne møte forventningene som inngår i en bestemt rolle (Örtqvist & Wincent, 2006). Det er særlig det første undertemaet «arbeidsoppgavebelastning» som gjenspeiler denne rollestressoren tydelig. Her beskriver lederne en evig pågående omprioriteringsprosess, som de er nødt til å foreta seg hver dag for å kunne utføre de arbeidsoppgavene av størst betydning der og da. I likhet med det som blir beskrevet i undertemaet «forventninger om effektivitet» i rolleovertakelse, er tidsressurser, eller mangelen på disse, et gjennomgående problem også her. På grunn av kombinasjonen mellom tidsmangel og økt arbeidsmengde som følge av kommunesammenslåingen, må lederne hele tiden ta avgjørelser på hva som må prioriteres. I en slik situasjon blir viktige oppgaver ofte nedprioritert til fordel for arbeid med akutt eller endringsrelatert preg. Samtidig er det viktig å påpeke at en slik kombinasjon ikke nødvendigvis er det beste utgangspunktet for å komme å jour med arbeidsoppgaver. Dette kan resultere i en negativ spiralformet utsettelsesatferd, som kan strekke seg over lengre tid. I tillegg er det interessant å se at to av informantene også viser til observasjoner av andre ledere i samme eller lignende situasjon, der det kommer frem et mulig medfølelsesaspekt rettet mot disse. Dette er med på å bekrefte at det lederne opplever ikke kun er individuelle enkeltopplevelser, men noe som går igjen og legges merke til hos andre ledere også.

Når det kommer til det andre undertemaet i rolleabsorpsjon som jeg har valgt å kalle «press på å være tilgjengelig», beveger vi oss nærmere rollekonfliktbegrepet igjen. Her beskrives opplevelser av press og motstridende forventninger mellom det å være tilgjengelig



for organisasjonen og de ansatte, men samtidig ta vare på seg selv og ikke utsette seg for arbeidsoverbelastning. Store arbeidsmengder som ikke blir utført av noen andre, lange arbeidsdager og motstridende forventninger om tilgjengelighet, er grunner som oppgis i dette undertemaet og kan gjenspeiles i store deler av begrepet rollekonflikt (Kahn et al., 1964). Det er videre interessant å se at noen av informantene reflekterer rundt dette temaet selv, gjennom svarene de gir. I dagbøksstudier som denne kan slike refleksjoner bidra til at informanten gjennomgår en menings- og perspektivgivende prosess, som igjen muligens kan hjelpe den enkelte til å håndtere slike stressituasjoner bedre (Travers, 2011).

Oppsummert kan det sies at resultatene fra min studie er i samspill med tidligere forskning. Rollekonflikt, rolletvetydighet og rolleoverbelastning er alle å finne igjen i større eller mindre grad i de selvutviklede temaene rolleovertakelse og rolleabsorpsjon. Det er samtidig viktig å nevne at flere av rollestressorene ser ut til å kunne spille inn i hver kategori, og til og med i de forskjellige underkategoriene. De er derfor, som påpekt tidligere, ikke nødvendigvis ekskluderende stresstilstander, men de bør heller sees på å fungere i et samspill med hverandre. Noen ganger kan rollestressorene virke så flytende at kan være vanskelig å skille de fra hverandre. Til tross for mange likheter med de tre hovedfaktorene i rollestress, vil jeg argumentere for at mine begrep kan være med på å utvikle rollebegrepet i endringskonteksten videre. Det kan tenkes at de temaene og aspektene som kom frem i denne studien er med på å bekrefte at denne utviklingen og utvidelsen er nødvendig. Økt kunnskap er avgjørende for å kunne ta bedre stilling til og lærdom av rolleproblematikken, en utfordring som ofte kan oppstå underveis og i kjølvannet av sammensatte omstillingsprosesser.

### **Rolleovertakelse og rolleabsorpsjon som en videreutvikling av aspekter som hindrer rolleavklaring**

I prosjektet Sunne omstillingsprosesser kom forskerne frem til fem ulike faktorer som kunne påvirke endringsprosessen (Saksvik et al., 2007), der tidlig rolleavklaring var en av disse. Det å kunne ha mulighet til å yte optimalt i jobben, avhenger i stor grad av om arbeidstakere vet hva som forventes av dem (Tvedt, 2011). Rolleavklaring er viktig og nødvendig, særlig i en så krevende og uforutsigbar situasjon som en omstillingsprosess. Det er også viktig å påpeke at det å ha kjennskap til sine egne roller og ansvarsområder i organisasjonen ikke nødvendigvis alltid er nok, men at også kunnskap om andres roller kan være av stor betydning (Tvedt, 2011). Det å oppleve rolleklarhet i jobben sin har vist seg å ha flere positive utfall. Blant annet knyttes rolleklarhet til økt jobbtildfredshet, noe som i lengden kan føre til reduserte turnoverintensjoner hos arbeidstakere (Hassan, 2013; Ritter et al., 2016).

Korunka et al. (2003) identifiserte i sin studie rolleklarhet som en av de viktigste jobb- og organisasjonsressursene, mens Bray og Brawley (2002) viser til at deltakere som opplevde høy grad av rolleklarhet også rapporterte høyere grad av rolleeffektivitet og gjorde det bedre enn de som opplevde lav grad av rolleklarhet. Rollebegrepet i endringskontekst kan dermed sies å være et viktig element i gjennomføringen av slike prosesser, noe mine resultater bekrefter. Nettopp på grunn av viktigheten av rolleklarhet, bør ulike begrepsaspekter som kan hindre rolleavklaring utvikles. Dette er noe jeg tror mine funn kan bidra med.

Gjennom denne studien kommer det frem interessante sider ved rollebegrepet som kan hindre oppnåelsen av rolleavklaring, og dermed også rolleklarhet. Studien retter fokus mot begrepene rolleoveratakelse og rolleabsorpsjon, som kan sees på som rollerelaterte utfordringer i endringskontekst. For å kunne tilegne seg en god nok forståelse for hvordan roller og ansvarsområder oppleves av arbeidstakere i en omstillingsprosess, er det behov for en flerfasettert begrepsutvikling. En slik videreutvikling kan gi oss et dypere innblikk i hvordan rolleklarhet, eller mangelen på dette, virkelig oppleves og påvirker den enkelte. Det kan være særlig relevant å få kunnskap om dette området fra lederperspektivet, ettersom dette har vist seg å være en viktig og innflytelsesrik rolle i endringsprosesser (Saksvik et al., 2007; Agostino, Arena & Arnaboldi, 2013; Taher et al., 2015). Ledere opplever ofte mange endringer i egne roller og ansvarsområder ved omstilling, uten nødvendigvis å få tilstrekkelig støtte selv (Smollan, 2015b). Samtidig er de også nødt til å ta hensyn til og veilede usikre ansatte som opplever det samme. Lederrollen kan dermed virke som en spesielt utsatt posisjon i endringskontekst, noe som gjør det til et viktig perspektiv å ta utgangspunkt i ved utviklingen av rollebegrepet.

Resultatene viser at rolleoveratakelse, både frivillig og ufrivillig, ser ut til å være en aktuell utfordring som ledere må ta stilling til gjennom sammenslåingen og utviklingen av en felles kommune. En av informantene beskriver usikkerhet og bekymring knyttet til for tidlig rolleoveratakelse fra en annen leder. Dette kan være et sensitivt tema, spesielt i fusjonssammenheng, da nye ledere blir tilsatt i nye og eksisterende stillinger, mens andre blir avsatt fra de samme stillingene. Det kan tenkes at måten rolleoveratakelsen blir utført på, både av den som overtar og den som gir fra seg rollen, kan være essensiell for hvordan denne prosessen oppleves og håndteres av rolleoverakeren. Rolleoveratakelse kan derfor virke som en viktig side ved rollebegrepet som det må tas hensyn til ved denne typen omstillinger. Videre er det andre ledere som nevner usikkerhet rundt egen kompetanse i nye roller, samt uventet tildeling av roller. Dette er utfordringer som også kan være av betydning ved utvidelsen av rollebegrepet i endringskontekst. Ved å redusere usikkerhet knyttet til egen

kompetanse i ny rolle gjennom for eksempel kursing, kan ledere føle seg tryggere i den nytilegnede rollen. Det samme kan gjøres ved å bedre informasjonsflyten, slik at man minimerer overraskelsesmomentet ved rolletildelingsprosessen.

En annen informant nevner at ansvarsområder er ulikt organisert i de to opprinnelige kommunene. Dette er enda en problemstilling som kan gjøre rolleovertakingen mer utfordrende. I følge Saksvik et al. (2007) er bevissthet om normer en viktig faktor å ta hensyn til i omstilling, og ulike organisasjonskulturer kan derfor sees på som en mulig hindring i denne prosessen. Dette kan være med på å påvirke hvordan ulike rolleovertakere blir tatt imot, hvilke forventninger som stilles til disse, og hvordan denne overtakelsesprosessen blir gjennomført. Det kan også sees på som en utfordring med tanke på at normene og organisasjonskulturen, som går ut på at «slik gjør vi det her», forventes å videreføres av rolleovertageren. Arbeidstakeren som overtar en rolle kan møte større motstand fordi han eller hun ikke nødvendigvis ønsker å tilpasse seg disse gamle normene, men heller foretrekker å skape nye og felles normer. Hvordan en rolleovertaking prosess foregår kan derfor avhenge av flere faktorer, og bør gis mer forskningsoppmerksomhet fordi den ofte er en uunngåelig del av omstillingsprosesser som innebærer fusjoner.

Rolleabsorpsjon på sin side, tar hovedsakelig for seg de pressede omstendighetene rundt rollebegrepet i endringskontekst. Her kommer det tydelig frem at arbeidsoppgavebelastning og tilgjengelighetspress er noe som går igjen hos lederne. Arbeidsoppgavebelastning gjenspeiler det teoretiske begrepet rolleoverbelastning godt, men det kan virke som at det finnes visse trekk av rolletvetydighet her også. Informantene nevner her at en vedvarende omprioriteringsprosess av arbeidsoppgaver er en del av hverdagen deres, og at manglende tidsressurser er blant årsakene til dette. Rolleoverbelastning blir som tidligere nevnt beskrevet som mangel eller utilstrekkelighet på tid og ressurser, som er nødvendig for å kunne møte forventningene som inngår i en rolle (Örtqvist & Wincent, 2006). Dette er noe som passer godt inn i kategorien som omhandler arbeidsoppgavebelastning. Det tenkes at en av årsakene til denne omprioriteringsprosessen kan være mangel på klare retningslinjer og informasjon om hvilke oppgaver som skal prioriteres. Det kan hende at organisasjonen har mislyktes med å formidle klart nok hvilke arbeidsoppgaver som bør vektlegges i en slik prosess, og hvilke som kan settes på vent. Hvis dette er tilfellet, går deler av problemet ut på en informasjonssvikt, noe som kan trekkes tilbake til rolletvetydighet. En annen vinkling kan være at lederne har fått klar beskjed om å sidestille eller prioritere omstillingsrelaterte oppgaver, men at de føler en indre dissonans da de må tilside sette ordinære oppgaver som kan virke like viktig for dem. Da er vi igjen inne på rollekonflikt, der

motstridende krav eller press fra et eller flere hold er med på å skape et ubehag for personen som opplever dette (Kahn et al., 1964). Det samme kan gjelde informantenes opplevde tilgjengelighetspress.

Forskning viser at tilgjengelige ledere kan være viktig for endringens utfall (Saksvik et al., 2007), og videre studier støtter opp viktigheten av lederrollen i endringsprosesser generelt (Seo et al., 2012; Saksvik et al., 2015). Det er interessant å se hvordan en av informantene har en mer utgreiende refleksjonsprosess rundt dette. Her nevnes det forventninger om at de som ledere skal kunne ta vare på seg selv og ikke jobbe for mye, men samtidig være tilgjengelige når det er behov for det. Selv om tilgjengelige ledere er viktig for prosessen, kan det argumenteres for at for mye tilgjengelighet ikke nødvendigvis er bra, hverken for ledere selv eller for de ansatte. Det å stadig være tilgjengelig for enkelte, innebærer også en vedvarende utilgjengelighet for andre. Videre kan det stilles spørsmål om hvor tilgjengelig det er mulig å være når man til enhver tid er overbelastet med arbeidsoppgaver, noe det kommer frem at lederne i denne studien er. I tillegg til disse utfordringene, kan rollestresset en slik situasjon medfører resultere i videre negative konsekvenser for lederne (Örtqvist og Wincent, 2006).

Nettopp på grunn av rollestressorenes komplekse sammensetning og store påvirkningskraft i omstillingssituasjoner, er det viktig å fortsette å utvikle rollebegrepet i endringskontekst. Dette gjør det mulig å kartlegge faktorer som kan hindre rolleavklaring, og dermed også rolleklarhet. På denne måten kan man sikre at negative utfall av faktorer som rolleoveratakelse og rolleabsorpsjon får tilstrekkelig oppmerksomhet i forskningen, og at man på lengre sikt er i stand til å forebygge disse.

### **Mulige konsekvenser av rolleoveratakelse og rolleabsorpsjon for ledere i omstilling**

Siden temaene som kom frem gjennom analysen i stor grad kan plasseres inn i alle tre faktorene som inngår i begrepet om rollestress, kan også konsekvensene av rolleoveratakelse og rolleabsorpsjon potensielt være like. Resultatene viser tendenser til opplevelser av blant annet usikkerhet rundt egne og andres rollegrensar, stor arbeidsbelastning og press fra ulike hold blant lederne. Rollestress er noe ledere ofte opplever, uansett posisjon i organisasjonen. Det har blitt rettet særlig oppmerksomhet mot at mellomledere kan være ekstra utsatt for disse stressorene (Sinha & Subramanian, 2012). En mulig grunn til det er at mellomledere vanligvis fungerer som et bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte. Som følge av dette er de nødt til å balansere det å leve opp til forventningene fra egne ansatte, men også ledere, noe som ofte kan være krevende (Wilson, 2011; Kras, Rudes & Taxman, 2015). Uansett stillingsrang, kan lederrollen i omstillingskontekst betraktes som en meget utsatt rolle.

En metaanalyse av Örtqvist og Wincent (2006) viser til mulige konsekvenser av de tre rollestressorene som går igjen i litteraturen. Blant disse finner vi emosjonell utmattelse, redusert personlig prestasjon, depersonalisering, redusert jobbtilfredshet, organisasjonstilknytning og prestasjon, samt økt risiko for anspenhet og tilbøyelighet mot å slutte. Den samme artikkelen påpeker likheten av konsekvensene til rollestressfaktorene, men understreker samtidig at det også finnes forskjeller i effekten rollestressorene kan ha på de ulike utfallene. Med andre ord så kan rollekonflikt, rolletvetydighet og rolleoverbelastning i samspill med hverandre forme rollestress og ha lignende konsekvenser. De bør imidlertid betraktes som separate konstrukter da de i noen tilfeller kan ha ulik virkning (Örtqvist og Wincent, 2006). En annen studie av Shupe, Wambaugh & Bramble (2015) viser at personer som skåret høyt på rolletvetydighet også hadde høyere nivåer av stress og utbrenthet, samt opplevde tilbaketrekning fra arbeidet. Lignende funn gjaldt de som skåret høyt på rolleoverbelastning. Her var høyere nivåer av stress og utbrenthet likt for begge faktorene, men i tillegg til disse rapporterte deltakerne i studien redusert jobbtilfredshet (Shupe et al., 2015). På tross av et gjennomgående negativt fokus i rollestresslitteraturen, kan det tenkes at visse sider ved de tre rollestressorene også kan ha en positiv virkning på arbeidstakere.

Wincent & Örtqvist (2011) fant at rollekonflikt og rolleoverbelastning kan trigge positive affektive opplevelser hos ledere i nye bedrifter. I følge forfatterne kan disse to stressorene beskrives som utfordringsstressorer, og bidra til å skape positive og produktive utfall for lederne i studien. Rolletvetydighet anses derimot som en hindringsstressor, og effekten av utfordringsstressorene fungerer best når nivået på hindringsstressoren er lav (Wincent & Örtqvist, 2011). Nyere forskning bekrefter at rollestressorer til en viss grad kan ha innvirkning på egen mestringsevne, og foreslår et u-formet forhold mellom noen av stressfaktorene og utfallene av disse (Lindberg, Wincent & Örtqvist, 2013). Det er dermed ikke avgjort at rollestress kun medfører negative konsekvenser for arbeidstakere, men heller er et meget kontekst-, varighets- og intensitetsavhengig fenomen. Det kan tenkes at enkelte av de positive og negative sidene ved dette fenomenet er noe som også gjenspeiles i informantenes svar. For eksempel beskriver en av lederne arbeidsdagene sine som hektiske, men lærerike, mens en annen leder som kanskje har vært igjennom slike hektiske dager over lengre tid, opplever dette som slitsomt og demotiverende.

Det er viktig å understreke at lederne i min studie ikke kun måtte ta stilling til rollestress, men samtidig hadde en endringsprosess å forholde seg til. Forskning viser at omstillinger i seg selv kan være svært utfordrende for arbeidstakere, og kan medføre betydelig stress knyttet til store arbeidsmengder, generell usikkerhet med tanke på endringsprosessen,

dårlig utført ledelsesatferd og ugunstige arbeidsforhold (Smollan, 2015a, 2015b). Disse negative utfallene har samme innvirkning på både ansatte og arbeidstakere med lederstillinger, men kan virke enda mer utfordrende for ledere. Dette er fordi ledere opplever de samme utfordringene knyttet til egne roller, samtidig som de ofte mangler støtte selv i slike krevende situasjoner (Smollan, 2015b). Flere lignende konsekvenser kommer også frem gjennom min studie. Her nevnes det at informantene blant annet sliter med å fange opp ansattes behov, opplever usikkerhet knyttet til egne og andre ledes roller, store arbeidsmengder og knappe tidsressurser. Mine funn kan derfor anses å underbygge allerede eksisterende teori og empiri, ved å anerkjenne at ledere opplever usikkerhet og uklårheter knyttet til roller, særlig når det gjelder rolleoveratakelse. Samtidig opplever de også arbeidsoppgavene og arbeidsbelastningen i forbindelse med egne roller som krevende, alt dette i organisatorisk endringskontekst. Min forskning er på bakgrunn av dette med på å bekrefte at det er nødvendig å rette fokuset mot rolleklarhet blant ledere i omstilling, nettopp fordi det fortsatt er mange aspekter ved rollebegrepet som trengs å belyses. Et slikt fokus kan bidra til å gjøre omstillingen lettere for mange arbeidstakere med ulike leder- og ansvarsroller.

### **Organisatorisk endring i offentlig sektor**

Til tross for et økende antall igangsatte endrings- og utviklingsprosesser i offentlig sektor den siste tiden, er det forskning på omstilling i privat sektor som har vært dominerende i endringslitteraturen (Fernandez & Rainey, 2006; Bringselius, 2010). Forskning har vist at organisatorisk endring i offentlig sektor kan være en mer kompleks prosess enn i den private (Karp & Helgø, 2008; van der Voet et al., 2015), samt resultere i mer negative utfall (Lindorff et al., 2011). Det kan derfor stilles spørsmål rundt hvor forenelig og gyldig teori og empiri på omstilling i privat sektor er for omstilling i den offentlige sektoren (Bringselius, 2010). Endringsprosessen som er utgangspunktet for denne studien er en endring i offentlig sektor, og kan betegnes som en type episodisk endring i henhold til Weick & Quinn (1999) sitt rammeverk. Episodisk endring kjennetegnes som nevnt av endringer som er sjeldne, usammenhengende og tilsiktede, og oppstår ofte som en respons på krav og press fra eksterne forhold eller faktorer (Weick & Quinn, 1999). I dette tilfellet er det økonomiske grunner til den igangsatte endringen, da regjeringen vil skape mer robuste og bærekraftige kommuner for fremtiden (Regjeringen, 2014).

Grunnen til at omstilling i offentlig sektor kan betraktes som en mer kompleks prosess, kan trekkes tilbake til strukturen og et variert utvalg av aktører som det må tas hensyn til. Karp og Helgø (2008) påpeker flere forskjeller som det må tas forbehold om når

det kommer til endring i denne sektoren. Blant disse er ansvar knyttet til ulik maktfordeling og påvirkningskraft fra blant annet regjering, media og innbyggere. Videre må det understrekes at den offentlige sektoren ikke evalueres på bakgrunn av sin fortjenesteevne, men heller etter hvor godt driften deres gagnar innbyggere og samfunnet generelt (Karp & Helgø, 2008). Disse beskrivelsene er særlig aktuelle for kommunesektoren, der trepartssamarbeidet mellom politikere, administrasjon og tillitsvalgte står sentralt (Dalby & Grimsrud, 2011).

Resultatene fra min studie viser at det er mange likhetstrekk mellom offentlig og privat sektor når det gjelder fenomenet rolleklarhet og opplevelsene av en omstillingsprosess. Det bør derimot nevnes at de litt avvikende aspektene ved noen av temaene som kom frem gjennom analysen, kan tyde på at det er nødvendig å utvide rolleavklaringsbegrepet. På denne måten kan det omfavne flere sider og dimensjoner rundt rollebegrepet i endringskontekst. Det kan også tenkes at temaene som ble utviklet i denne studien kan være såpass særegne for den offentlige sektoren, at de kun vil komme frem i offentlig endringskontekst. Overgangen fra den gamle strukturen i de to kommunene til den nye, felles strukturen i den fremtidige kommunen, kan for eksempel være en årsak til at lederne opplevde mye usikkerhet rundt rolleoveratakelse. Her skal gamle, nye og utvidede stillinger besettes, og roller skal overtas, videreføres og utvikles. Samtidig skal det nå leves opp til forventinger fra både de to opprinnelige kommunene og den nye, noe som kan skape ekstra usikkerhet og press for rolleovertakere.

Videre kan den offentlige organiseringen, der nærhet til andre ansatte og innbyggere hele tiden er stor, gjøre at informantene i min studie kanskje opplever et enda større press enn ansatte i privat sektor ville opplevd, der kunder i større grad kommer og går. Det er heller ikke et fokus på å bedre organisasjonens fortjenesteevne, men i stedet forbedre forhold som kan virke til fordel for innbyggerne. Dette kan resultere i både motivasjon til og et press på det å jobbe overtid og ta i bruk helger og fridager for å få unna oppgaver, noe flere av informantene opplevde. Det kan være på bakgrunn av slike forhold at ledere i disse stillingene tilsynelatende kan oppleve et større press og kraftigere ubehag, sammenlignet med ledere fra private virksomheter. Dette er interessante sider ved skillet mellom offentlig og privat sektor som kan tenkes å ha en innvirkning på arbeidstakerne, i tillegg til at de muligens kan spille en rolle i tolkningen og betydningen av resultatene fra denne studien.

Oppsummert viser den eksisterende omstillingslitteraturen at endring i offentlig sektor til tider kan være mer utfordrende enn i den private. Dette gjør denne typen omstilling til et interessant og aktuelt forskningsfelt. Min studie viser til mange likheter i konsekvenser av

omstilling og rollestress for ledere i offentlig og privat sektor. Samtidig fremhever funnene noen interessante og tilsynelatende nye aspekter ved rollebegrepet, som potensielt kan fremkomme på bakgrunn av sektorskillet. Denne studien bidrar derfor til en bedre forståelse av opplevelser knyttet til både omstilling og lederrollen i en slik prosess.

### **Studiens funn og bidrag sett i sammenheng**

Resultatene viser at ledere som befant seg midt i en omstillingsprosess opplevde en type rollestress, og at dette påvirket hverdagen deres betydelig. Usikkerhet rundt rolleoverføring og stor grad av rolleabsorpsjon var hovedfunnene i denne studien. Ledere opplevde det som utfordrende å måtte ta stilling til uklare roller, særlig i forbindelse med rolleoverføring. Andre utfordringer var knyttet til forventninger om effektivitet, arbeidsoppgavebelastning og et press på å være tilgjengelig.

Funnene i studien kan tyde på et teoretisk behov for en videreutvikling av ulike press- og hindringsrelaterte rollekonsepter. Disse kan bidra til en bedre forståelse av den ettertraktede rolleklarheten i endringskontekst, samtidig som de påpeker viktigheten av denne faktoren. For å kunne sørge for rolleklarhet i omstillingsprosesser, er vi nødt til å vite hvor problemene ligger og hvordan de påvirker arbeidstakerne i organisasjonen. Videre retter funnene et fokus mot et praktisk behov for bedre tilrettelegging og støtte av ledere i en omstillingssituasjon. Det er tydelig at lederrollen i endringsammenheng er overbelastet og at arbeidstakerne som innehar denne rollen må forholde seg til mye usikkerhet, samtidig som de har et stort ansvarsområde når det gjelder arbeidsoppgaver og personal. Det kan være belastende for ledere, både mentalt og fysisk, å oppleve et slikt press over lengre tid, noe som støttes opp av tidligere forskning (Örtqvist og Wincent, 2006; Smollan, 2015a, 2015b). I tillegg viser forskning til viktigheten av lederrollen i omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007; Saksvik et al., 2015; Seo et al., 2012), og særlig i den komplekse offentlige sektoren (van der Voet et al., 2015; Taher et al., 2015; Agostino et al., 2013). Ledere kan blant annet være med på å påvirke ansattes holdninger og reaksjoner mot endringsprosessen gjennom deres interaksjon med de ansatte (Ritz et al., 2012), og sees derfor på som nøkkelaktører i slike prosesser. Med tanke på den betydelige rollen ledere besitter, er det desto viktigere å sørge for at de i slike pressede situasjoner får mulighet og ressurser nok til å lede omstillingen, samt ta vare på seg selv og sine ansatte. Bedre kommunikasjon, mulighet for lederstøtte og tidlig avklaring av arbeidsoppgaver og roller, er tiltak som kan bidra til å redusere usikkerheten og arbeidsbelastningen hos ledere i omstillingsprosesser.



## **Praktiske implikasjoner og videre forskning**

Studiens funn kan ha implikasjoner for gjennomføring av organisatoriske endringsprosesser generelt, og er av særlig relevans for fremtidige kommunesammenslåinger. Denne studien bekrefter funn fra tidligere forskning når det gjelder viktigheten av rolleklarhet i omstillingsprosesser. Samtidig viser den til potensielle nye aspekter ved rollebegrepet som bør tas i betraktning ved gjennomføring av slike prosesser sett fra lederes perspektiv. Kunnskapen som kom frem gjennom denne studien kan benyttes i blant annet praktiske tiltak som utvikles og rettes mot ledere i omstillinger. Slike tiltak bør sørge for at arbeidsforholdene til disse arbeidstakerne kan optimaliseres, slik at de får mulighet til å bidra og ta del i endring i så stor grad som det er nødvendig. Dette bør skje uten kontinuerlige opplevelser av negative utfall som rollestress og arbeidsoverbelastning. Disse konsekvensene kan over tid utvikle seg til enda større problemer, som kan ramme organisasjonen som helhet. Ledere som har blitt utsatt for mye stress og press kan i dette tilfellet føle seg utmattet, demotivert og i verste fall forlate arbeidsplassen. Tap av lederressurser i omstillingsfaser kan være meget ødeleggende for prosessen, da leders oppsigelse også kan ha en negativ innvirkning på de ansatte (Klotz & Zimmerman, 2015). Erstatning av ledere kan videre være utfordrende og tidskrevende for organisasjonen (Kangas et al., 2016). Det er derfor viktig å kunne kartlegge potensielle stressaspekter ved arbeidsroller, samt vite hvordan disse oppleves av de som blir berørt. Dette er noe denne studien har bidratt med. Et eksempel på tiltak som kan bidra til å bedre disse utfordringene kan være å arrangere informative workshops. Her kan ledere informeres om mulige stresskilder ved slike prosesser, og samtidig få mulighet til å diskutere eller utforme retningslinjer der det avklares hvordan slike usikkerhetsmomenter bør håndteres.

Videre forskning bør i likhet med denne studien fokusere på kvalitative og longitudinelle studier. Organisatorisk endring er et komplekst fenomen, som varierer i styrke og intensitet i de ulike implementerings- og gjennomføringsstadiene. Ideelt sett kan kvalitativ forskning med mulighet for kontinuerlig oppfølging av alle fasene i omstillingsprosessen, gi detaljert og interessant kunnskap om hvordan prosessen oppleves i de ulike stadiene. Dette er derimot krevende å gjennomføre, samtidig som det også kan være en stor utfordring og et ekstra stressmoment for arbeidstakere som allerede er i en vanskelig situasjon. Til tross for den mer tidskrevende naturen til kvalitativ forskning, bør dette fortsette å være et fokusområde fremover. Omstilling kan i samspill med andre stressorer, som for eksempel rollestress, by på mange utfordringer for både arbeidstakerne og organisasjonen. For å kunne vite hvilke faktorer som bør etterstrebes i slike prosesser, samt hvilke som bør unngås, er det

viktig å forske på hvordan ulike aspekter ved stressorer eller ressurser oppleves og hvordan de påvirker arbeidstakerne.

En annen viktig problemstilling det bør forskes mer på er skillet mellom offentlig og privat sektor. Det har blitt antydnet at endring i offentlig sektor kan være mer utfordrende på grunn av dens kompleksitet og organisering (Karp & Helgø, 2008; van der Voet et al., 2015), samt resultere i mer negative endringsutfall (Lindorff et al., 2011). Det kan derfor settes spørsmålsteget ved hvor anvendelig endringsforskning fra privat sektor er på omstilling i offentlig sektor. Ulik maktbalanse mellom aktører, struktur og eksterne faktorer mellom de ulike sektorene kan være av betydning for hvor brukbar forskningen er. Dette er et interessant område med behov for mer forskning, særlig med tanke på endringens store betydning og hyppige forekomst, uavhengig av sektor.

### **Metodediskusjon**

I dette avsnittet vil jeg reflektere rundt mulige begrensninger og styrker ved egen studie, samt ta opp tråder knyttet til flere av kvalitetskriteriene i kvalitativ forskning.

**Mulige begrensninger ved studien.** Det er viktig å kunne reflektere rundt begrensninger eller svakheter ved egen studie. En slik refleksjon kan bidra til at man kan lære av tidligere erfaring, i tillegg til at det åpner for selvutvikling på forskningsområdet.

Det første problematiske momentet som kom frem gjennom datainnsamlingsprosessen var hyppigheten av besvaringstidspunktene. Datainnsamlingen var som nevnt tidligere et samarbeid mellom doktorgradsstipendiat og meg, og vi fant fort ut av at besvaring av dagbokskjemaet to ganger i uken opplevdes som for ofte av informantene. Dette er noe vi også fikk direkte tilbakemelding på fra et par informanter. En annen utfordring var at vi gikk for et utvalg som bestod av ledere på ulike nivåer, og som befant seg midt i en omstillingsprosess. Dette er en målgruppe som i utgangspunktet allerede er overarbeidet og befinner seg i en presset organisatorisk kontekst. Det kan dermed tenkes at en forespørsel om å besvare dagbokskjemaet to ganger i uken var en i overkant optimistisk tilnærming. Ideen bak dette var derimot en antakelse om at det kom til å skje mye i løpet av disse ukene i forbindelse med omstillingsprosessen, slik at informantene ville ha mye å fortelle. Vi antok at det ville oppstå en del hverdagslige uklarheter i løpet av hver uke, og ville ha muligheten til å følge opp utviklingsprosessene ved disse uklarhetene og personlige opplevelsene.

Et annet problem var at vi opplevde mye frafall, eller mangel på kontinuerlige svar fra flere av lederne. På denne måten svekkes visse kvalitetssider ved innsamlingsmetoden som i dette tilfellet var dagbokskjema, og som skal gjøre det mulig å følge ulike prosesser

sammenhengende over tid. Som resultat av dette er det mindre kontinuitet i dataene enn det som var tiltenkt. Det må nevnes at det var flere informanter som stort sett svarte regelmessig, mens andre var mer av og på. En lignende problematikk gjaldt også lengden på responsene. Det var informanter som besvarte skjemaet på en svært utfyllende måte, mens andre skrev knapt noe. Dette var et problem vi prøvde å adressere ved at stipendiaten sendte ut en mail til informantene med en oppfordring til å besvare skjemaet så utfyllende som mulig. Effekten av tiltaket var derimot ikke like god som vi håpet på.

En siste betraktning som bør nevnes er forholdet mellom stipendiat og informantene. Som tidligere nevnt innehadde stipendiaten selv en stilling i organisasjonen det ble forsket på, og han var en person som mange av informantene ofte var i kontakt med. Denne kjennskapet mellom forsker og informanter kan være med på å påvirke informantenes svar til en viss grad (Tjora, 2012). Det er mulig at informantene ikke nødvendigvis var like ærlige i svarene sine i dette tilfellet, fordi de kunne frykte for å bli konfrontert med det de hadde skrevet, eller at det de skrev kunne få konsekvenser for dem på et senere tidspunkt. På den annen side kan det også tenkes at dette kjennskapet virket til studiens fordel ved at rekrutteringen ble gjort på en mer effektiv måte, og at denne forbindelsen medførte en slags trygghet for informantene fordi de kjente til den ene forskeren. Hvis dette var tilfellet, var det jeg som utenforstående som kunne virke som en potensiell trussel mot denne trygghetsforbindelsen. Til tross for personlig kjennskap til en av forskerne, fikk jeg inntrykk av at besvarelsene som kom frem gjennom studien var ærlige. Dette er imidlertid noe jeg ikke kan vite med sikkerhet.

**Mulige styrker ved studien.** Store deler av metodiske valg og utformingsprosesser i denne studien har vært et samarbeid mellom doktorgradsstipendiat og meg. Blant annet dagbokskjemaet, informasjonsskrivet og datainnsamlingsprosessen ble utviklet og gjennomført i samarbeid med stipendiat. Dette samarbeidet kan betraktes som en fordel for studien, fordi det gjorde det mulig å diskutere og reflektere rundt ulike valg og tilnærminger. Samtidig bidro det til at vi i fellesskap fikk mulighet til å utfordre hverandres synspunkter på visse områder. Uten disse diskusjonene og refleksjonene er det mulig at jeg potensielt kunne blitt mer låst til mine personlige holdninger og tanker rundt forskningstemaet.

Jeg har videre forsøkt å ha en høy grad av transparens gjennom denne oppgaven, noe som kan bidra til å styrke den forskningsmessige kvaliteten (Yardley, 2000). Transparens, eller gjennomsiktighet, handler om hvor godt ulike aspekter og valg ved studien formidles i forskningsrapporten, slik at leseren selv skal kunne ta stilling til forskningens kvalitet (Tjora, 2012). I følge Tjora (2012) regnes transparens som et av to tilleggskriterier for kvalitet i kvalitativ forskning. Dette ble forsøkt ivaretatt blant annet gjennom informasjon om hvilke

valg som ble tatt og hvorfor disse ble tatt, særlig i metodekapittelet. Et videre forsøk på transparens var gjennom eksempler på hvordan kodingsprosessen ble gjort, samt ved å inkludere relevante og beskrivende vedlegg i oppgaven.

En annen viktig side ved kvalitativ forskning som kan bidra til å øke dens troverdighet omhandler refleksivitet, og er det andre tilleggs-kriteriet og kvalitetsindikatoren på denne typen forskning (Tjora, 2012). Det er mange faktorer som kan være med på å forme vår egen tolkning av data i en studie, og en refleksjons- og bevisstgjøringsprosess rundt hva som påvirker denne tolkningen anses som viktig i kvalitativ forskning (Tjora, 2012). Min interesse for omstilling kom frem på bakgrunn av kontakt med en organisasjon som var i gang med en omstillingsprosess. Jeg hadde som nevnt tidligere vært innom temaet endringsforskning gjennom studiene, mens rollebegrepet og spesifikt rolleklarhet var mer ukjent for meg. Jeg var derfor nødt til å lese meg opp på begge temaene, og hadde en mer begrenset kunnskap rundt det sistnevnte temaet i oppstartsfasen av prosjektet. Dette kunne muligens bidra til at jeg stod fast i analyseprosessen en stund.

Her hadde jeg tidligere i prosessen kommet frem til tre temaer eller kategorier (vedlegg 3), der jeg følte at den ene var relevant for forskningstemaet mitt, mens de to andre ikke nødvendigvis var det. Det er mulig at min begrensede eller eventuelt veldig spesifikke og nylig tilegnede kunnskap rundt rollebegrepet, gjorde meg litt transsynt på dette tidspunktet. Jeg hadde låst meg til at mine resultater måtte vise til noe som lignet rolleklarhet, siden dette var en del av problemstillingen min. En annen ting var at jeg låste meg selv fast ved den opprinnelige utformingen av den tematiske oversikten, og unngikk å utføre endringer. Etterhvert løsnet det heldigvis, fordi jeg løsrev meg fra den opprinnelige tolkningen jeg hadde av dataene, samtidig som jeg innså at endringer var nødvendige for at dataene skulle gjenspeiles i analysen på en best mulig måte. Ved å løsrive meg lagde jeg også rom for at mine egne tanker rundt dataene kom frem. Med dette unngikk jeg å basere analysen min på kun det å plassere datautdragene inn i allerede eksisterende konsepter eller begrep fra tidligere forskning. På denne måten ble mine tolkninger formet av mine teoretiske forutsetninger eller mangler, noe som påvirket hvordan deler av forskningsprosjektet ble til.

**Pålitelighet.** Pålitelighet i kvalitativ forskning handler ifølge Tjora (2012) om hvorvidt det er en tydelig sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en studie, og at dette ikke er styrt av ulike type faktorer som det ikke er redegjort for i prosessen. En annen måte å beskrive pålitelighet på er at det handler om intern logikk gjennom forskningsprosjektet (Tjora, 2012). I denne oppgaven har jeg forsøkt å styrke påliteligheten ved blant annet å inkludere informantenes direkte sitater, slik at informantenes egne stemme

og budskap gjøres mer synlig, samt ved å beskrive og diskutere forhold internt som kan ha innvirkning på valg som ble tatt i løpet av denne prosessen.

**Gyldighet.** Gyldighet kan knyttes til om de svarene vi får frem gjennom egen forskning, simpelthen er svar på de spørsmålene vi forsøker å stille (Tjora, 2012). Jeg har gjennom min oppgave forsøkt å styrke studiens gyldighet ved å forankre denne i relevant forskning. Videre har jeg prøvd å reflektere rundt og bli bevisst på potensielle svakheter ved studien som kan utgjøre en trussel for gyldigheten.

**Generalisering.** Det siste kvalitetskriteriet i kvalitativ forskning er forbundet med forskningens gyldighetsområde utover de tilfeller som det har blitt forsket på (Tjora, 2012). Med tanke på utvalget i denne studien, bestående av ledere på ulike nivåer som alle var ansatt i en organisasjon i omstilling, vil jeg argumentere for at utgangspunktet for generalisering til en viss grad kan være tilfredsstillende. Det er derimot nødvendig å ta stilling til konteksten for studien og de organisasjonene det ble forsket på. Denne muligheten for generalisering vil i så fall gjelde for organisasjoner med lignende utgangspunkt og situasjon, eksempelvis andre kommunesammenslåinger i Norge. Studiens funn viser til mange likheter med eksisterende forskning på endringsområdet, noe som videre kan være en bekreftelse på muligheter for generalisering. Til tross for dette er det viktig å påpeke at utvalget i studien var arbeidstakere med lederstilling ansatt i en kommune, og dermed også tilhørte den offentlige sektoren. Som nevnt tidligere i oppgaven kan dette utgjøre en utfordring, da implementering og gjennomføring av endring kan være forskjellig i den private og offentlige sektoren.

## Konklusjon

Formålet med denne studien var å få et bedre innblikk i hvordan rolleklarhet kan påvirke opplevelsen av en omstillingsprosess blant ledere. Funnene har bunnet ut i to temaer, henholdsvis rolleoveratakelse og rolleabsorpsjon, som begge hadde en innvirkning på denne opplevelsen. Rolleoveratakelse omhandler lederes opplevelse av uklarheter og usikkerhet i forbindelse med ny rolle, samt et effektivitetspress der forventinger om like god gjennomføringsevne til tross for økt arbeidsmengde er tilstedeværende. Rolleabsorpsjon tar på sin side for seg lederes opplevelse av aspekter ved rollen som er altopplukende, der en stadig omprioriteringsprosess og et tilgjengelighetspress utgjør en betraktelig del av omstillingshverdagen.

Mange sider ved funnene kan i stor grad føres tilbake til rollestressorene rollekonflikt, rolletvetydighet og rolleoverbelastning, og kan dermed anses for være i samspill med tidligere forskning. Det argumenteres likevel for at visse sider ved mine funn skiller seg ut fra eksisterende litteratur, ved at de viser til potensielt nye og viktige aspekter ved rolletematikken i endringssammenheng. Det er også mulig at disse mer eller mindre avvikende aspektene kan være et resultat av den særegne offentlige konteksten. Dette er noe som bør betraktes som en oppfordring til ytterligere forskning og utvikling av rollebegrepet. Videre er studien med på å bekrefte lederes krevende og pressede rolle i endringskontekst, en situasjon som over tid i verste fall kan bidra til tap av lederressurser. Forskningsprosjektet er derfor med på å rette oppmerksomheten mot behovet for bedre tilrettelegging og støtte til ledere i omstillingsprosesser.

Avslutningsvis anbefales det at fremtidig forskning i større grad tar for seg skillet mellom organisatorisk endring i den offentlige sektoren sammenlignet med den private, da det er mulig at omstilling i offentlig sektor kan anses som en mer kompleks endringskontekst. Dette vil gjøre det enklere å gjennomføre bedre tilpassede og sunnere endringsprosesser i fremtiden.



## Referanser

- Agostino, D., Arena, M., & Arnaboldi, M. (2013). Leading change in public organisations: the role of mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 596-615. doi:10.1108/LODJ-12-2011-0123
- Ashforth, B. E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective.*. Hentet fra: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ntnu/detail.action?docID=255592>
- Bernstrøm, V. H., & Kjekshus, L. E. (2012). Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health*, 12, 799. doi: 10.1186/1471-2458-12-799
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). DIARY METHODS: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review Of Psychology*, 54, 579-616. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145030
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bray, S. R., & Brawley, L. R. (2002). Role efficacy, role clarity, and role performance effectiveness. *Small Group Research*, 33, 233-253. doi:10.1177/104649640203300204
- Bringselius, L. (2010). Resistance to change in public sector mergers / Förändringsmotstånd vid fusioner i offentlig sektor. *Nordic Organisation Studies. Nordiske Organisasjonsstudier*, 4, 30-51. Hentet fra: <http://portal.research.lu.se/ws/files/3811990/2202348.pdf>
- Burke, W. W. (2014). *Organization change: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- Clair, J. A., & Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57(12), 1597-1625. Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/231447979?accountid=12870>
- Clair, J. A., Dufresne, R., Jackson, N., & Ladge, J. (2006). Being the Bearer of Bad News: Challenges Facing Downsizing Agents in Organizations. *Organizational Dynamics*, 35, 131-144. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.03.001
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 217-239. doi:10.1080/13594320444000074
- Conley, S., & You, S. (2014). Role stress revisited: Job structuring antecedents, work outcomes, and moderating effects of locus of control. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 184-206. doi:10.1177/1741143213499264
- Dobrevá-Martinová, T., Villeneuve, M., Strickland, L., & Matheson, K. (2002). *Canadian*



- Journal of Behavioural Science*, 34, 111-121. doi:10.1037/h0087161
- Dalby, K., & Grimsrud, A. K. (2011). Trepартssamarbeid mellom politikere, administrasjon og tillitsvalgte. Modell for fornying og kvalitetsforbedring i kommunesektoren. *Fagforbundet, notat*. Hentet fra:  
[https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjAtvy7\\_KjTAhXGICwKHYmxDO8QFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fagforbundet.no%2Ffile%2F8c880a48c2450afb6d534078b6b89775%2FTrepартssamarbeid%2520notat%25202nov%252011%2F&usg=AFQjCNFW8-rXAMwLm8h\\_U2jfdKfDMasRg&sig2=hWxseW-5YaTivfIUa4XTmQ&bvm=bv.152479541,d.bGg](https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjAtvy7_KjTAhXGICwKHYmxDO8QFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fagforbundet.no%2Ffile%2F8c880a48c2450afb6d534078b6b89775%2FTrepартssamarbeid%2520notat%25202nov%252011%2F&usg=AFQjCNFW8-rXAMwLm8h_U2jfdKfDMasRg&sig2=hWxseW-5YaTivfIUa4XTmQ&bvm=bv.152479541,d.bGg)
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176. Hentet fra:  
<http://www.jstor.org/stable/3542671>
- Gelling, L. (2015). Qualitative research. *Nursing Standard*, 29, 43-47.  
 doi:10.7748/ns.29.30.43.e9749
- Grant, D., & Marshak, R. J. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 204-235.  
 doi:10.1177/0021886310397612
- Hassan, S. (2013). The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public Administration Review*, 73, 716-725. doi:10.1111/puar.12100
- 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, 346-357. doi:10.1037/0021-9010.93.2.346
- Jaeger, M. E., & Rosnow, R. L. (1988). Contextualism and its implications for psychological inquiry. *British Journal of Psychology*, 79(1), 63-75. Hentet fra:  
<https://search.proquest.com/docview/1293585045?accountid=12870>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M., Pihlajasaari, P., & Feldt, T. (2016). Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover. *Journal of Business Ethics*, 26 October 2016, 1-17. doi:10.1007/s10551-016-3363-8

- Karp, T., & Helgø, T. I. T. (2008) From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management*, 8, 85-96. doi:10.1080/14697010801937648
- Kee, J. E., & Newcomer, K. E. (2008). Why do change efforts fail? *The Public Manager*, 37(3), 5-12. Hentet fra: <http://search.proquest.com/docview/236257179?accountid=12870>
- Klotz, A. C., & Zimmerman, R. D. (2015). On the turning away: An exploration of the employee resignation process. In M. R. Buckley, A. R. Wheeler & J. R. B. Halbesleben (Series Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management: Vol. 33*. (pp. 51–119). doi:10.1108/S0742-730120150000033004
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, F. (2003) Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study, *Work & Stress*, 17, 52-72. doi:10.1080/0267837031000109526
- Kras, K. R., Rudes, D. S., & Taxman, F. S. (2015): Managing up and down: community corrections middle managers' role conflict and ambiguity during organizational change. *Journal of Crime and Justice*, 29 September 2015, 1-15. doi:10.1080/0735648X.2015.1085889
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2001). Literature review of role stress/strain on nurses: An international perspective. *Nursing & Health Sciences*, 3, 161–172. doi:10.1046/j.1442-2018.2001.00086.x
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers.
- Lindberg, E., Wincent, J., & Örtqvist, D. (2013). Turning stressors into something productive: an empirical study revealing nonlinear influences of role stressors on self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 263-274. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00995.x
- Lindorff, M., Worrall, L., & Cooper, C. (2011). Managers' well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49, 233-254. doi:10.1177/10384111111400264
- Madill, A., Jordan, A., & Shirley, C. (2000). Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist and radical constructionist epistemologies. *British Journal of Psychology*, 91(1), 1-20. Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/1293586055?accountid=12870>
- Meyrick, J. (2006). What is Good Qualitative Research? A First Step towards a Comprehensive Approach to Judging Rigour/Quality. *Journal of Health Psychology*,

- 11, 799-808. doi:10.1177/1359105306066643
- Moura, D., Orgambidez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal. *Europe's Journal of Psychology, 10*, 291-300. doi:10.5964/ejop.v10i2.714
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress, 25*, 1-22. doi:10.1080/02678373.2011.569175
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary Studies in Organizational Research. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 79-93. doi:10.1027/1866-5888/a000009
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior, 15*(2), 141-155. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/2488496>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2011). The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self-Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 1455-1485. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00764.x
- Peiró, J. M., González-Romá, V., Tordera, N., & Mañas, M. A. (2001). Does role stress predict burnout over time among health care professionals? *Psychology & Health, 16*, 511-525. doi:10.1080/08870440108405524
- Regjeringen (2014). Fakta om kommunereformen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Hvorfor-kommunereform/id752904/>
- Ritter, K. J., Matthews, R. A., Ford, M. T., & Henderson, A. A. (2016). Understanding Role Stressors and Job Satisfaction Over Time Using Adaptation Theory. *Journal of Applied Psychology, 101*, 1655-1669. doi:10.1037/apl0000152
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012) Who Needs Leaders the Most? The Interactive Effect of Leadership and Core Self-Evaluations on Commitment to Change in the Public Sector. *International Public Management Journal, 15*, 160-185. doi:10.1080/10967494.2012.702588
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*, 150-163. doi:10.2307/2391486
- Roche, S. M., & McConkey, K. M. (1990). Absorption: Nature, Assessment, and Correlates.

- Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 91-101.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.59.1.91>
- Saksvik, P. Ø., Olaniyan, O. S., Lysklett, K., Lien, M., & Bjerke, L. (2015). A process evaluation of a salutogenic intervention. *Scandinavian Psychologist*, 2, e8.  
<http://dx.doi.org/10.15714/scandpsychol.2.e8>
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21, 243-263. doi:10.1080/02678370701685707
- Seo, M-G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65, 121-165. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01240.x.
- Shupe, E. I., Wambaugh, S. K., & Bramble, R. J. (2015). Role-related Stress Experienced by Academic Librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 41, 264-269.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2015.03.016>
- Sinha, V., & Subramanian, K. S. (2012). Organizational Role Stress Across Three Managerial Levels: A Comparative Study. *Global Business and Organizational Excellence*, 31, 70-77. doi:10.1002/joe.21443
- Smollan, R. K. (2015a). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 301-314.  
 doi:10.1108/JOCM-03-2014-0055
- Smollan, R. K. (2015b). The personal costs of organizational change: A qualitative study. *Public Performance & Management Review*, 39, 223-247.  
 doi:10.1080/15309576.2016.1071174
- Taher, N. A. B., Krotov, V., & Silva, L. (2015). A framework for leading change in the UAE public sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 23, 248-263. doi:10.1108/IJOA-10-2014-0809
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Travers, C. (2011). Unveiling a reflective diary methodology for exploring the lived experiences of stress and coping. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 204-216.  
 doi:10.1016/j.jvb.2010.11.007
- Tvedt, S. D. (2011). *Sunne omstillingsprosesser*. I Saksvik, P. Ø. (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (pp. 299-334). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the

- negative effects of organizational change on the psychosocial work environment?  
*Work & Stress*, 23, 80-98. doi:10.1080/02678370902857113
- Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 290-300. doi:10.1108/JOCM-09-2013-0182
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-86. Hentet fra:  
<https://search.proquest.com/docview/205830411?accountid=12870>
- Weiss, S. (1984). Educating the Nursing Profession for Role Transformation. *Journal of Nursing Education*, 23(1), 9-14. Hentet fra:  
<https://search.proquest.com/docview/1026695141?accountid=12870>
- Wilson, S. (2011). The middle manager's role in quality improvement. *British Journal of Healthcare Management*, 17, 458-461. doi:10.12968/bjhc.2011.17.10.458
- Wincent, J., & Örtqvist, D. (2011). Examining Positive Performance Implications of Role Stressors by the Indirect Influence of Positive Affect: A Study of New Business Managers. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 699-727. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00733.x
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and Health*, 15, 215-228. doi:10.1080/08870440008400302
- Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Stress Management*, 13, 399-422. doi:10.1037/1072-5245.13.4.399

## Vedlegg

- 1.) Dagbokskjema i Word-format
- 2.) Skjermdump av besvaringsalternativer i SelectSurvey
- 3.) Førsteutkast av tematisk oversikt
- 4.) Endelig tematisk oversikt
- 5.) Kvittering NSD
- 6.) Informasjonsskriv og informert samtykke

## Vedlegg 1.) Dagbokskjema i Word-format

### Velkommen!

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å se nærmere på hvilken betydning rolleklarhet og informasjon har for ledere og ansatte sin opplevelse av en kommunesammenslåing. Dataene vil bli brukt i mitt doktorgradsprosjekt og Anna Damps sin mastergradsavhandling ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Det er frivillig å delta i undersøkelsen, og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Datamaterialet vil bli anonymisert ved prosjektslutt, senest ved utgangen av 2020.

Det tar omtrent 15 minutter å besvare skjemaet. Har du spørsmål om undersøkelsen, kontakter du Ola Andreas Stavne, tlf. 900 14 887.

Du samtykker i å delta ved å svare på spørsmålene og sende dem inn ved å klikke på «Ferdig» på siste side. Når du har sendt inn svarene dine, er det ikke lenger mulig å trekke seg fra undersøkelsen.

Vennligst besvar alle spørsmålene i én økt. Bryter du av underveis, må du starte på nytt.

Takk for at du er villig til å delta!

Anna Damps  
mastergradsstudent  
Psykologisk institutt  
NTNU

Ola Andreas Stavne  
ph.d.-stipendiat  
Psykologisk institutt  
NTNU

Ved førstegangs utfylling ber vi deg ta utgangspunkt i de to siste arbeidsdagene. Fra og med andregangs utfylling ber vi deg tenke tilbake på de arbeidsdagene som er gått siden forrige gang du fylte ut skjemaet.

1. Gi en kort beskrivelse av hvordan du har opplevd de siste arbeidsdagene:
2. Har det skjedd noe de siste arbeidsdagene som har bidratt til at du er **mer usikker** på hva som forventes av deg på jobb?  
Ja/Nei
3. Hvis ja, beskriv hva som skjedde:
4. Har det skjedd noe de siste arbeidsdagene som har bidratt til at du er **mindre usikker** på hva som forventes av deg på jobb?  
Ja/Nei
5. Hvis ja, beskriv hva som skjedde:

- 6.** Har du i løpet av de siste arbeidsdagene opplevd at det har oppstått uklarheter om arbeidsoppgaver og/eller ansvar?  
JaNei
- 7.** Hvis ja, beskriv hva som skjedde:
- 8.** Helt konkret, hvordan håndterte du disse uklarhetene?
- 9.** Har du de siste dagene blitt stilt overfor forventninger som ikke lar seg kombinere?  
JaNei
- 10.** Hvis ja, beskriv hvilke forventninger dette gjelder:
- 11.** Hvis ja, hvordan håndterte du disse forventningene:
- 12.** Har du i løpet av de siste dagene fått nye arbeidsoppgaver?  
JaNei
- 13.** Hvis ja, opplever du å ha fått tilstrekkelig informasjon og/eller opplæring om de nye arbeidsoppgavene til at du kan utføre de på en forsvarlig måte?  
JaNei
- 14.** Hvis ja, beskriv kort hvordan du fikk denne informasjonen og/eller opplæringen:
- 15.** Som leder - hva gjør du for at dine ansatte skal få nødvendig informasjon om omstillingen og/eller opplæring i nye arbeidsoppgaver?
- 16.** Hvor fornøyd er du som leder med hvordan du informerer om omstillingen til dine ansatte?  
Svært misfornøyd Misfornøyd Verken misfornøyd eller fornøyd Fornøyd Svært fornøyd
- 17.** Hvor fornøyd opplever du at dine ansatte er med hvordan du som leder informerer om omstillingen?



Svært misfornøyd Misfornøyd Verken misfornøyd eller fornøyd Fornøyd Svært fornøyd

**18.** I hvor stor grad opplever du som leder at at dine ansatte gjør deg oppmerksom på deres behov for informasjon om omstillingsprosessen og/eller opplæring i nye arbeidsoppgaver?

Svært liten grad Liten grad Verken liten eller stor grad Stor grad Svært stor grad

**19.** I hvor stor grad opplever du å være berørt av omstillingsprosessen?

Svært liten grad Liten grad Verken liten eller stor grad Stor grad Svært stor grad

**20.** Hvor tilfreds er du med jobben din?

**21.** Alt i alt og akkurat nå, hvordan opplever du gjennomføringen av omstillingsprosessen?

**22.** Andre kommentarer:

## Vedlegg 2.) Skjermdump av besvaringsalternativer i SelectSurvey

**Omstilling og rolleklarhet - leder**

Side 2 av 3

Ved førstegangs utfylling ber vi deg ta utgangspunkt i de to siste arbeidsdagene. Fra og med andregangs utfylling ber vi deg tenke tilbake på de arbeidsdagene som er gått siden forrige gang du fylte ut skjemaet.

1. Gi en kort beskrivelse av hvordan du har opplevd de siste arbeidsdagene:

2. Har det skjedd noe de siste arbeidsdagene som har bidratt til at du er **mer usikker** på hva som forventes av deg på jobb?

Ja  Nei

3. Hvis ja, beskriv hva som skjedde:

4. Har det skjedd noe de siste arbeidsdagene som har bidratt til at du er **mindre usikker** på hva som forventes av deg på jobb?

Ja  Nei

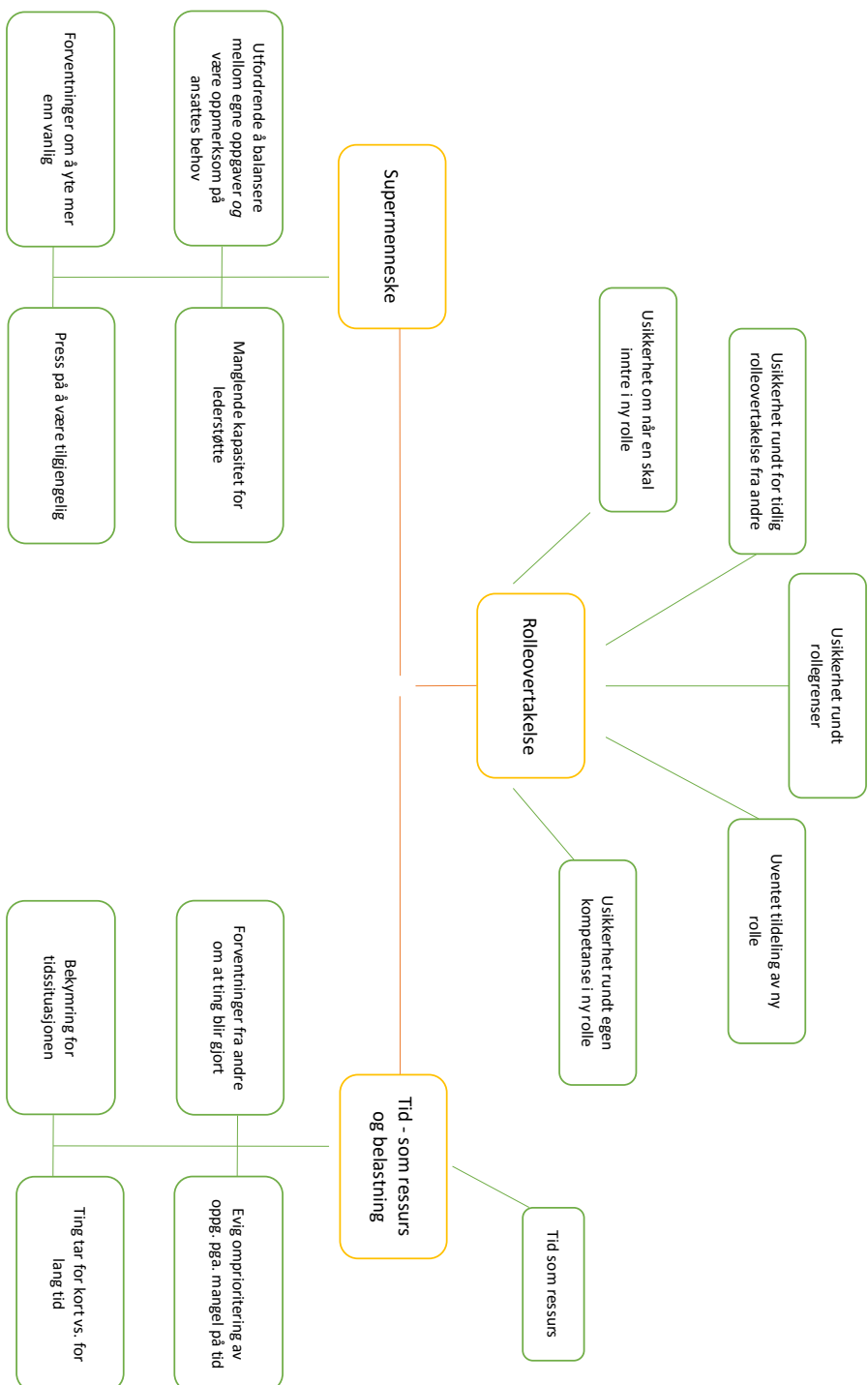
6. Har du i løpet av de siste arbeidsdagene opplevd at det har oppstått uklarheter om arbeidsoppgaver og/eller ansvar?

Ja  Nei

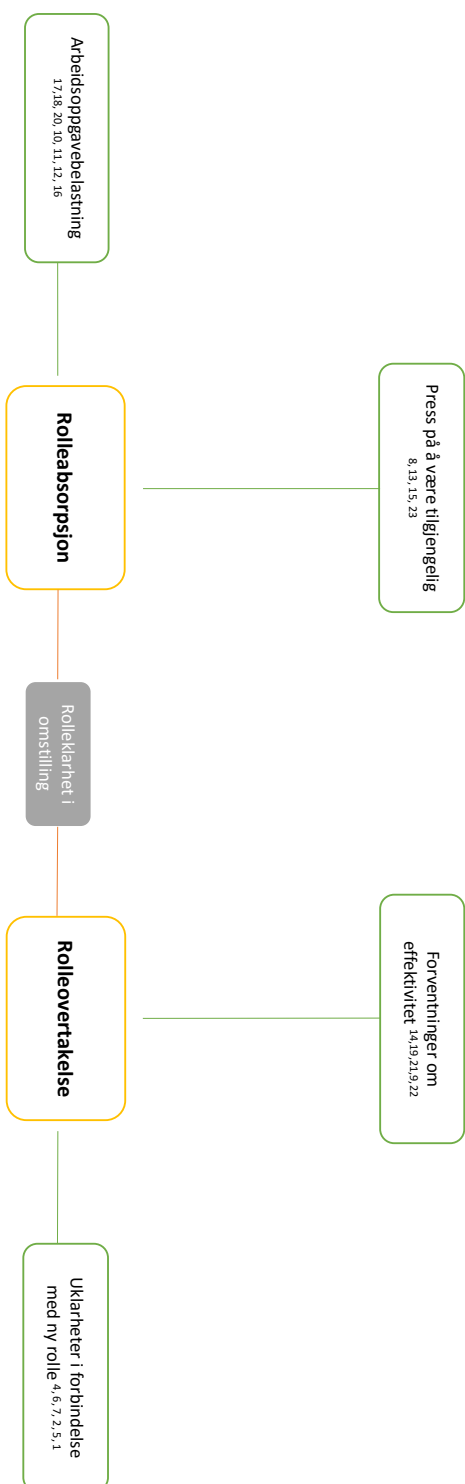
9. Har du de siste dagene blitt stilt overfor forventninger som ikke lar seg kombinere?

Ja  Nei

## Vedlegg 3.) Førsteutkast av tematisk oversikt



## Vedlegg 4.) Endelig tematisk oversikt



## Vedlegg 5.) Kvittering fra NSD



Per Øystein Saksvik  
 Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 03.01.2017

Vår ref: 50455 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.10.2016. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 03.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| 50455                       | <i>Rolleklarhet og dens betydning for ansattes og ledelsens opplevelse av en omstillingsprosess</i> |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>   |
| <i>Daglig ansvarlig</i>     | <i>Per Øystein Saksvik</i>  |
| <i>Student</i>              | <i>Anna Damps</i>   |

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

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

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 50455

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er greit utformet, men bør revideres slik at formålene til både masterprosjektet og phd-prosjektet kommer tydelig fram, samt følgende må tilføyes:

- Det må gjøres tydelig i hvilke form phd-stipendiaten skal anvende dataene etter at masterstudentens prosjekt er ferdigstilt, altså hvorvidt stipendiaten skal fortsette å behandle personopplysninger som masterstudenten har samlet, eller om stipendiaten vil arbeide med anonymiserte data etter masterprosjektet er avsluttet.
- Navn og kontaktopplysninger til phd-stipendiaten

Revidert informasjonsskriv skal sendes til [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no)

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

SelectSurvey er databehandler for prosjektet. NTNU skal inngå skriftlig avtale med SelectSurvey om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

Forventet prosjektslutt er 31.12.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

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

Vi gjør oppmerksom på at også databehandler (SelectSurvey) må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.

## Vedlegg 6.) Informasjonsskriv og informert samtykke

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### *”Rolleklarhet i omstillingsprosesser”*

##### **Bakgrunn og formål**

Forskningsprosjektets formål er å finne ut av hvilken betydning rolleklarhet har for hvordan ansatte og ledere opplever en omstillingsprosess. Prosjektet er et doktorgradsprosjekt i regi av [redacted] kommune, Forskningsrådet og NTNU. Anna Damps vil bruke datamaterialet i sin masteroppgave.

Du har blitt forspurt om å delta i studien på bakgrunn av din stillingsrolle i kommunen.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien innebærer aktiv deltagelse ved at vi ber deg fylle ut et nettbasert dagbokskjema to ganger ukentlig i over en periode på en måned. Gjennomsnittlig tidsforbruk til utfylling er 15 min. Et utvalg av deltakerne vil bli bedt om å bidra i et oppfølgende gruppeintervju med varighet på 45-60 min. Spørsmålene vil omhandle din opplevelse av arbeidshverdagen, omstillingen, rolleklarhet, samt andre aspekter som for eksempel informasjonsutveksling og nødvendig opplæring. Dataene registreres i form av utfylt dagbokskjema, samt notater og lydopptak ved gjennomføring av gruppeintervjuene.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Ingen andre enn student, veileder og doktorgradsstipendiat vil ha tilgang til personopplysninger som samles inn til prosjektets formål. For å vareta konfidensialitet vil personopplysningene bli lagret i en passordbeskyttet ekstern digital plattform på en server ved NTNU, og du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Første del av prosjektet skal etter planen avsluttes ved utgangen av 2017, mens de to neste delprosjektene blir avsluttet senest ved utgangen av 2020. Etter prosjektets slutt vil dataene bli anonymisert. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.

##### **Frivillig deltakelse**

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

Om du har spørsmål angående studien, ta kontakt:

Ola Andreas Stavne, ph.d.-stipendiat, mobil: 90014887, e-post: [olaandst@stud.ntnu.no](mailto:olaandst@stud.ntnu.no)

Anna Damps, mastergradsstudent, mobil: 48191147, epost: [annadam@stud.ntnu.no](mailto:annadam@stud.ntnu.no)

Per Øystein Saksvik, prosjektveileder, tlf: 73550330, epost: [per.saksvik@ntnu.no](mailto:per.saksvik@ntnu.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vennlig hilsen

Ola Andreas Stavne  
ph.d.-stipendiat

Anna Damps  
mastergradsstudent

## **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)