

## Forord

Denne oppgaven blir en markering for slutten av tilværelsen som masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Prosessen med å lage denne oppgaven har vært lærerik, krevende og givende. Det er flere som fortjener annerkjennelse og takk for at jeg kom i mål. Først vil jeg takke prosjektledere og informanter for muligheten til å kunne få forske på et så spennende prosjekt. Dere ga meg tid og tilgang i en krevende og hektisk hverdag. Jeg håper at denne oppgaven gir dere noe tilbake, etter alt jeg har fått fra dere. En takk til veilederen min Per Øystein er på sin rette plass. Dine reflekterte bidrag, tilgjengelighet og muligheten jeg fikk til å jobbe så uavhengig er noe jeg verdsetter høyt. Masterstudenten som jeg samarbeidet med i intervjuene og transkriberingen fortjener en takk. Samarbeidet økte sannsynligvis kvaliteten ved intervjuene, og gjorde transkriberingen mer overkommelig. Jeg må takke Malene og Leonore for støtten og gleden dere har gitt meg i løpet av denne perioden. Å ha dere i min hverdag har vært lyspunktene i en ellers hektisk tid. Til slutt må jeg takke medstudenter for diskusjoner, pauser og samhold.

Erik, Barbuti

Trondheim, april 2018



## Sammendrag

Omstillinger er kostbare, kompliserte og risikofylte aktiviteter. Det er en mangel på forståelse av prosessen i omstillinger, og hvordan den bidrar til resultatet. Nielsen og Randall har foreslått et rammeverk for prosessevaluering. Dette rammeverket bygger på etablert empiri og forskning, men rammeverket må likevel testes ut grundig i praksis. Formålet med denne studien var å undersøke om man kunne få innsikt i en offentlig omstilling ved å utføre en prosessevaluering, på et tidlig stadium basert på rammeverket til Nielsen og Randall. Den organisatoriske endringen som ble undersøkt skulle innføre en relativ lik ledelsesstruktur i ulike kommunale enheter. Flere hundretalls nye lederstillinger ble opprettet. Dataene ble innsamlet gjennom intervjuer, offentlige dokumenter og omstillingens nettside. Det var 12 informanter i studien, og det ble utført et intervju med hver av dem. Informantene var ansatte som skulle gå inn i de nye ledelsesstillingene eller jobbet i lederleddet over. Dataene ble analysert gjennom en innledende datadrevet tematisk innholdsanalyse og en teoridrevet tematisk innholdsanalyse. Analysene kom fram til at toppledelsen var prosessens initiativtakere. Informantene aksepterte og ønsket å jobbe mot visjonene til omorganiseringen. Det ble påpekt både positive og negative aspekter ved prosessen. Majoriteten av kritikken kan oppsummeres til lite medvirkning ved kartlegging og valg av løsning. Det ble gitt oppfølging ved å tilpasse den nye ledelsesstrukturen til hver enkelt enhet. Det var en opplevelse av at kommunikasjonen knyttet til omstillingen hadde mangler, som kan ha ført til usikkerhet og oppblomstringen av rykter. Informantene så allikevel på seg selv som pådrivere og ville implementere endringen konstruktivt. Funnene er tolket til å gi et verdifullt blikk inn i omstillingsprosessen. Videre forskning bør utføre longitudinelle studier med rammeverket til Nielsen og Randall for å få avklart prosessens påvirkning på omstillingsresultat.



## Innhold

Introduksjon .....	1
Problemstilling .....	2
Oppgavens struktur .....	3
Teori og empiri.....	5
Organisatorisk endring .....	5
Kategorisering av organisatoriske endringer.....	5
Organisatorisk endring i offentlige organisasjoner .....	6
Nielsens rammeverk for evaluering. ....	8
Kontekstuelle faktorer .....	8
Mentale modeller.....	9
Omstillingens design og implementering.....	10
Metode.....	15
Bakgrunn for studien.....	15
Valg av metode.....	15
Datainnsamling.....	16
Utforming av intervjuguide.....	16
Utvalg.....	17
Intervjuene.....	18
Dataanalyse .....	19
Tematisk innholdsanalyse .....	19
Innledende datadrevet TIA.....	19
Teoridrevet TIA.....	20
Analyseprosessen .....	20
Gjøre seg kjent med dataene .....	20
Lage koder.....	21
Søke etter overordnede temaer .....	22
Evaluere temaer.....	22
Etiske betraktninger.....	23
Konfidensialitet og anonymisering .....	24
Resultater.....	27
Initieringsfasen.....	28
Hvem .....	29
Hvorfor .....	30

Omstillingens aktiviteter .....	35
Implementering av aktiviteter .....	36
Risikoanalyse og handlingsplan .....	39
Implementeringsstrategi .....	46
Kommunikasjon knyttet til omstillingen .....	47
Roller og atferd .....	53
Diskusjon .....	57
Hvordan kan analysen av initieringsfasen tolkes basert på tidligere empiri .....	57
Hvordan kan analysen av omstillingens aktiviteter tolkes basert på tidligere empiri .....	58
Hvordan kan analysen av implementeringsstrategien tolkes basert på tidligere empiri .....	61
Metodediskusjon .....	66
Praktiske implikasjoner og videre forskning .....	68
Konklusjon .....	71
Referanser .....	73
Vedlegg .....	79
Vedlegg 1: Informasjonsskriv .....	80
Vedlegg 2: Samtykkeskjema .....	82
Vedlegg 3: Intervjuguide .....	83
Vedlegg 4: Kvittering fra NSD .....	88

## Introduksjon

Omstilling har blitt et vanlig verktøy organisasjoner bruker for å oppnå vekst, og takle krav i et raskt utviklende arbeidsmarked (Armenakis & Harris, 2009). Fra 2010 til 2013 rapporterte oppimot 20 prosent av de yrkesaktive i Norge at det hadde blitt utført omorganisering i deres avdeling (Tynes et al., 2015). SSB kom fram til at 22 prosent av foretak i Norge utførte organisasjonsmessige innovasjoner i perioden 2010 til 2012 (Wilhelmsen & Berrios, 2015). Det er mange årsaker til at offentlige organisasjoner ofte er i endring (Karp & Helgø, 2008). Karp og Helgø nevner blant annet brukernes krav, privatisering, økonomiske betingelser og sosiale-, teknologiske- og politiske endringer som noen av drivkreftene for endring (2008). Omstillinger oppstår ofte, derfor vil det være viktig for organisasjoner å kunne utføre vellykkete omstillinger. Det blir ofte omtalt at et stort antall av omstillinger mislykkes (Clegg & Walsh, 2004; Kee & Newcomer, 2008; Newswire, 1999). I offentlige organisasjoner er omstillinger ofte mer komplisert (Karp & Helgø, 2008), noe som kan gjøre omstillingene mer risikofylte.

Karp og Helgø nevner at ledere som er ansatt i offentlige sektorer hvor det pågår omstilling må ta innover seg at det er en kompleks prosess, fylt med usikkerhet (2008). Omstillinger i offentlig sektor foregår i et komplekst internt og eksternt miljø, hvor det er flere aktører involvert, og deres sosiale tjenester er mer tvetydig og mindre kvantifiserbare enn bare vurdert ut fra profittmål (Karp & Helgø, 2008). Det er ofte vanskelig å se årsakssammenhenger og systemiske sammenhenger i offentlige organisasjoner. Karp og Helgø anbefaler at ledere bør fokusere på å forme utviklingen i en omstilling, ikke kontrollere den (2008). En litteraturgjennomgang som tok for seg omstillinger i offentlig sektor kom med påstanden om at det var veldig lite detaljer knyttet til prosessene organisasjonene hadde gjennomgått (Kuipers et al., 2014). Det trengs mer kunnskap om hvordan omstillinger blir implementert innad i organisasjonen.

Nielsen og Randall har laget et rammeverk for hvordan man kan evaluere prosesser i intervensjoner (2013). Oppfatningen om at prosess og resultat er uatskillelig koblet sammen gjør at prosessen er viktig å ta med i betraktning, når man skal forutse og forstå resultatet. Prosessevalueringen er basert på anerkjent empiri og teori om organisasjoner. Rammeverket viser til hvilke elementer i hver fase av omstillingen som burde undersøkes når en skal kartlegge prosessen, og effekten. Rammeverket består av de tre overordnede kategoriene: 1) kontekstuelle faktorer 2) omstillingens design og implementering og 3) mentale modeller (Nielsen & Randall, 2013). Nielsen og Randall (2015) anbefaler at disse kategoriene skal

fokusere på de fem fasene i femtrinnsmodellen for intervensjonssyklusen (Nielsen, Randall, Holten & González, 2010). De fem fasene ved modellen til Nielsen et al. (2010) er: 1) initiering, 2) kartleggingsfasen, 3) planleggingsfasen, 4) implementering og 5) evaluering. Rammeverket til Nielsen og Randall (2013) har både fokus på prosess og evaluering, noe som har blitt trukket fram som viktige aspekter i omstillinger som man må få mer innsikt i (Kuipers et al., 2014; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Todnem, 2005).

I Trondheim kommune utføres det en omorganisering av ledelsen i flere sektorer. Omorganiseringen har startet innen sektorene helse og velferd, oppvekst og utdanning, interne tjenester, finans og kultur (Trondheim kommune, n.d.-c). Det er en omfattende og tidskrevende endring, fordi man skal endre ledelsesstrukturen i mange deler av organisasjonen. Denne studien vil se nærmere på omstillingsprosessen gjennom intervjuer av informanter fra skole- og barnehagesektoren. I punkt to i et tilleggsnotat fra møtet til administrasjonsutvalget den 15. Februar ble det vedtatt at ledelsen skulle styrkes (Solbu, 2016). Vedtaket resulterte i at leddene kommunalsjef og avdelingsleder ble innført i organisasjonen. Det har blitt laget skriv om omorganiseringens prosess og retningslinjer for skole- og barnehagesektoren. Avdelingslederen skal ha et helhetlig ansvar for fag, personal og økonomi for den delen av enheten de jobber i, kombinert med å jobbe nært brukerne (Trondheim kommune, 2017a, 2017b). Faglederstillingen skal fases ut ved innføring av avdelingslederstillingen. Det forventes at tidligere fagledere vil søke om å tiltre i de nye avdelingslederstillingene. Enhetslederne (rektorer eller ledere av barnehage) har ansvar for hvordan man best kan spesifisere hver enkelt avdelingsleders rolle, i kontekst av deres enhet. Enhetsledere blir gitt muligheten til å tilpasse den nye ledelsesstrukturen innen rammeverket som er gitt av kommunen.

### **Problemstilling**

Jeg fikk mulighet til å intervjuer deltakere i omstillingen «Helhetlig ledelse». Fokuset i denne studien vil være å evaluere prosessen på et tidlig stadium i omorganiseringen. Denne evalueringen vil basere seg på rammeverket til Nielsen og Randall (2013). Kategorien «omstillingens design og implementering» (Nielsen & Randall, 2013) vil bli brukt som teoretisk rammeverk for hvilke fenomener og aspekter som skal undersøkes. Informantene i studien er fra skole- og barnehagesektoren. Jeg valgte å fokusere på informanter som startet ledelseskurset og endringen av strukturen i den tidsperioden studien ble utført. Tidsrammene til studien gjorde at det ikke var mulig å følge omstillingen fra start til slutt. Studien vil kunne gi innsikt i prosessen på et relativt tidlig stadium av omorganiseringen. Problemstillingen som



ble lagt til grunn for denne studien er: «*Kan en prosessevaluering som tar utgangspunkt i omstillingens design og implementering fra rammeverket til Nielsen og Randall gi innsikt i viktige aspekter på et tidlig stadium i omstillingen?*».

### **Oppgavens struktur**

Oppgaven er inndelt i fem hovedkapitler: teori, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I teorikapittelet vil jeg belyse relevant empiri og teori knyttet til denne studien. Det vil først fokuseres på organisatoriske endringer. Jeg kommer til å gjøre rede for kategorisering av omstillinger og omstillinger i offentlig sektor. Videre vil fokuset flyttes til Nielsen og Randalls rammeverk. Jeg vil beskrive rammeverket i detalj, og belyse relevante fenomen. Metodekapittelet vil ta for seg hvordan innhentning av informasjon og analyse ble utført. Rasjonale bak metodiske beslutninger vil bli belyst. Ethiske aspekter knyttet til informantenes rettigheter vil også beskrives. I resultatkapitelet vil prosessen i omstillingen «Helhetlig ledelse» evalueres gjennom kategorien «omstillingens design og implementering» fra rammeverket til Nielsen og Randall (2013). Resultatkapittelet vil formidles gjennom informantenes utsagn, informasjon fra kommunen og tematiske kart som kobler sammen kategoriene fra rammeverket og temaene analysen førte til. Diskusjonskapitelet vil diskutere trender fra prosessen opp mot eksisterende teori og empiri. Ut ifra tidligere empiri vil det bedømmes om man oppnådde viktig informasjon om prosessen ved bruk av rammeverket. Metoden i studien vil bli diskutert ytterligere i dette kapitelet. Det vil bli fokusert på implikasjoner og forslag til videre forskning ut ifra kunnskap som diskusjonen bidrar med. Oppgaven avsluttes med en konklusjon.



## Teori og empiri

### Organisatorisk endring

Omstillinger oppstår i alle typer organisasjoner, og inntreffer hyppigere enn noen gang (Todnem, 2005). Selv om organisatoriske endringer ofte utføres, er det mye som tyder på at majoriteten av disse prosessene mislykkes. At en stor andel organisatoriske endringer mislykkes er en etablert oppfatning blant praktiserende og akademikere (Clegg & Walsh, 2004; Kee & Newcomer, 2008; Kuipers et al., 2014; Newswire, 1999; Todnem, 2005). Kildene som underbygger denne påstanden har nylig blitt trukket i tvil. Fem av de mest aktivt brukte kildene for denne påstanden skal ha klare reliable eller valide mangler (Hughes, 2011). En mer omfattende undersøkelse av denne påstanden i litteraturen konkluderte med at brorparten av estimatene er utdatert, fragmentert eller ikke-eksisterende (Cândido & Santos, 2015). I kontinuerlige og uforutsette organisatoriske endringer er målet ofte ikke klart definert før prosessen starter. Mangelen på et klart mål gjør det vanskelig å evaluere om organisatoriske endringer er vellykket eller ikke (Kuipers et al., 2014). Etersom det er vanskelig å evaluere slike typer omstillinger er Kuipers et al. (2014) kritisk til påstanden om at 70 prosent av omstillinger mislykkes. Kompleksiteten av å vurdere i hvilken grad en omstilling er vellykket kan gjenspeile det tradisjonelle skillet mellom planlagte og uforutsette endringer.

Organisatoriske endringer er et vidt begrep som kan brukes om mange forskjellige forandringer i organisasjoner. Alt fra små justeringer i rutiner til store omleggelser av organisasjonens mål kan betegnes som organisatoriske endringer (Saksvik et al., 2007). Kotters åttetrinnsmodell (Kotter, 1995) og Lewins endringsmodell (Lewin, 1951) er noen av de mest utbredte teoriene om organisatorisk endring. Begge disse modellen har til felles at de gir en enkel oppskrift på hvordan en omstilling utfolder seg. Denne lineære beskrivelsen fra start til slutt er tiltalende ettersom den forklarer et komplekst og mangefasettert fenomen enkelt og konsist. Mye av kritikken rettet mot en slik oppfatning går ut på at denne forenklingen ikke passer til omstillingers kaotiske og sirkulære natur (Burnes, 1996; Karp & Helgø, 2008; Saksvik, 2009). Kritikken av en fastsatt lineær beskrivelse av organisatorisk endring har resultert i et skille mellom planlagte og episodiske eller kontinuerlige og uforutsette endringer.

**Kategorisering av organisatoriske endringer.** Man kan kategorisere organisatoriske endringer ut ifra mange faktorer som blant annet, kontekst, innhold, prosess eller evaluering (Kuipers et al., 2014; Saksvik et al., 2007; Todnem, 2005). En distinksjon som det har blitt

fokusert mye på er forskjellen mellom episodisk og planlagte eller kontinuerlig og uforutsette endringer. Denne distinksjonen fokuserer på forskjell i prosessen ved organisatoriske endringer. Planlagte endringer passer best i stabile og forutsigbare situasjoner (Burnes, 1996). Det finnes tilstander hvor kategoriseringen «planlagt omstilling» ikke beskriver den organisatoriske endringen tilstrekkelig. Kreves en radikal og rask endring av organisasjonen vil en planlagt modell ikke passe (Burnes, 1996). Burnes nevner at en planlagt tilnærming vil være problematisk i en krisesituasjon (1996). En planlagt organisatorisk tilnærming bygger på premisene at organisasjoner opplever stabile perioder mellom faser hvor det utføres planlagte endringer (Burnes, 1996). Flere mener at omstillinger ofte pågår kontinuerlig, i mindre skalaer og kjennetegnes ved en bottom-up prosess (Burnes, 1996; Karp & Helgø, 2008; Kuipers et al., 2014; Pettigrew et al., 2001). Den dualistiske kategoriseringen mellom ytterpunktene planlagt og uforventet er ofte en forenkling. I de fleste tilfeller vil en organisatorisk endring bli kategorisert mer nyansert innen dette spekteret (Kuipers et al., 2014). Omstillingen som denne studien fokuserer på kan identifiseres med kjennetegn fra begge ytterpunktene. Selve endringen av ledelsesstrukturen er en klar top-down prosess som er nøye planlagt (Trondheim kommune, 2017a, 2017b). Det er en klar strategi og prosedyre, og således har «Helhetlig ledelse» klare likhetstrekk med kategoriseringen planlagte endringer. Endringen beveger seg fra en stabil periode til endring, og deretter til stabil periode igjen. Hver enhetsleder har mulighet til å tilpasse endringen av struktur og stillinger over tid og ut ifra kontekst, innen rammeverket som er gitt (Trondheim kommune, 2017a, 2017b). Her ser man kjennetegn fra en mer kontinuerlig endring. Mer nyanserte endringer utvikles bottom-up, ut ifra betingelser i deres kontekst. En viktig distinksjon av organisatorisk endring i sammenheng med denne studien er at omorganiseringen utføres i en offentlig organisasjon.

**Organisatorisk endring i offentlige organisasjoner.** Offentlig sektor kjennetegnes ofte ved at det er flere forskjellige aktører involvert, og at det er fokus på tjenester istedenfor profitt (Karp & Helgø, 2008). Offentlige organisasjoner skiller seg ut ved at de har komplekse sosiale funksjoner som ikke lett kan bli solgt i et økonomisk marked (Pandey & Wright, 2006). Pandey og Wright nevner at mål som effektivitet som ofte brukes til å indikere måloppnåelse ikke er så tilgjengelige i sosiale tjenester (2006). Organisatorisk endring i en offentlig organisasjon vil kjennetegnes ved at man må ivareta flere interesser, og det ønskede utfallet vil som regel være vanskelig å kvantifisere. Karp og Helgø påpeker at man må ta i betraktning at offentlige organisasjoner kjennetegnes ved tvetydighet, vaghet og usikkerhet når man utfører organisatorisk endring (2008). Ledelsen bør være hensynsfulle til konteksten og prosessen ved omstillingen. Kompleksitet og det å akseptere at man ikke kan ha kontroll

overallt, er noe ledelsen må ta utgangspunkt i (Floyd & Lane, 2000; Karp & Helgø, 2008). Fokuset på prosess og kontekst utelukker selvfølgelig ikke andre mer tradisjonelle aspekter ved omstillinger, slik som planlagt strategi og prosedyre (Karp & Helgø, 2008).

For å hjelpe endringsagenter med å utføre organisatoriske endringer i offentlige organisasjoner, har det blitt foreslått en modell som kategoriserer omstillinger i fire forskjellige kategorier (Rusaw, 2007). Disse fire kategoriene skal bidra til å gi innsikt i fordeler og utfordringer ved de forskjellige typene omstillinger. Rusaw gjorde en distinksjon mellom: 1) planlagte omstillinger, 2) inkrementelle omstillinger, 3) pluralistiske omstillinger og 4) individuelle omstillinger. Omstillingen som denne studien omhandler, har både likhetstrekk med «planlagte omstillinger» og «individuelle omstillinger». En planlagt omstilling karakteriseres ved at det er en metodisk tilnærming til endring, hvor man kartlegger, planlegger, utfører og evaluerer utfallet (Rusaw, 2007). Rusaws kategorisering «planlagt omstilling» har mye til felles med kategoriseringen «planlagt og episodisk organisatorisk endring», som har blitt nevnt tidligere. Rusaw deler planlagte omstillinger inn i: 1) strategisk planlegging, 2) total kvalitetsstyring og 3) omorganisering (2007). Målet ved en omorganisering er ofte å oppnå en mer effektiv organisering ved å endre arbeid og/eller stillinger. Ved en slik omorganisering er det anbefalt å inkludere ledere og medarbeidere i prosessen, slik at de kan bidra med innsikt om hvordan man kan oppnå en mer optimal organisering. Det er ofte krevende å lage en handlingsplan, fordi det er vanskelig å finne gode mål på sosiale tjenester (Caudle, 1994) Caudle poengterte at det ikke var lett å evaluere resultatet, fordi målet ved omorganiseringene ikke var lett å kvantifisere (1994). Kategoriseringen «omorganisering» beskriver de sentrale aspektene ved omstillingsprosessen «Helhetlig ledelse». Målet til omstillingen «Helhetlig ledelse» er først og fremst å styrke ledelsen, ved å endre strukturen og stillingene i organisasjonen. Et ledelseskurs blir utført i sammenheng med omstillingen «Helhetlig ledelse». Enhetslederne og de nyansatte avdelingslederne skal delta i Ledelseskurset. Kurset som utføres gjør at omstillingen «Helhetlig ledelse» har en del fellestrekk med kategoriseringen «individuell omstilling». Individuell omstilling er en betegnelse for endring som oppnås gjennom trening og utviklingsprogram (Rusaw, 2007). Målet er å oppnå kunnskap og ferdigheter knyttet til prestasjon i arbeid og utvikling av organisasjonen. Rusaw mente at negative oppfatninger av kurset og manglende evaluering av kurs er uheldige aspekter som ofte oppstår i individuelle omstillinger (2007). Kurs som varer over to dager og hvor en stor andel av organisasjonen deltar ser ut til å ha et positivt samsvar med finansielle resultater, effektivitet, mindre turnover og fravær (Jones, Jones, Latreille & Sloane, 2009). Grupper kan bidra positivt med

organisatorisk læring og endring i organisasjoner (Edmondson, 2002). Edmondson påpekte at maktstrukturer, normer om frykt, måten man diskuterer og hvordan kunnskapen integreres har en påvirkning på organisatorisk læring, og om det oppstår endring i organisasjonen (2002). En offentlig omstilling er en kompleks og multifaktoriell prosess, Rusaws kategorisering av offentlige omstillinger kan gjøre det lettere å finne noen felles kjennetegn.

Det har gjentatte ganger blitt nevnt at man burde fokusere mer på prosessen ved omstillinger for å få en bedre forståelse av organisatoriske endringer (Kuipers et al., 2014; Pettigrew et al., 2001; Todnem, 2005). Det etterlyses mer forskning på prosessen ved organisatoriske endringer og hvordan offentlige omstillinger foregår. (Kuipers et al., 2014). Det er en mangel på rammeverk for endring, og av den grunn bør man utføre utforskende casestudier som ser på forskjellige faktorer ved omstillinger (Todnem, 2005). For å få mer innsikt i prosessen ved omstillinger i offentlig sektor burde man utføre studier i forskjellige sektorer, som fokuserer på aspekter som roller og atferd (Kuipers et al., 2014).

### **Nielsens rammeverk for evaluering.**

Nielsen og Randall (2013) har foreslått et rammeverk for hvordan man skal evaluere en endring gjennom et prosessperspektiv. Dette rammeverket fokuserer på psykologiske og organisatoriske faktorer som enten kan fasilitere eller hindre endringer. Modellen baserer seg på tidligere forskning og er delt inn i tre elementer (Nielsen & Randall, 2013). Nielsen og Randall nevner at disse elementene ikke er ortogonale, men sammensatte fenomener (2013). Det er dermed ikke mulig å se på en faktor isolert, fordi den sannsynligvis har påvirkning og blir påvirket av andre faktorer. De tre kategoriene er: 1) kontekstuelle faktorer, 2) omstillingens design og implementering og 3) mentale modeller.

**Kontekstuelle faktorer.** Nielsen og Randall beskriver kontekstuelle faktorer som situasjonelle hindringer og muligheter som påvirker meningen og forekomsten av organisatorisk atferd og funksjonelle relasjoner imellom variabler (2013). Kontekstuelle faktorer kan enten hindre eller fasilitere organisatoriske endringer. En slik definisjon er altfor bred til å kunne brukes reliabelt i praksis. Derfor støtter Nielsen og Randall seg på kategoriseringen av omnibus og diskret kontekst.

**Omnibus kontekst.** Denne typen kontekstuelle faktorer fokuserer på hvem, hvor, når og hvorfor (Johns, 2006). Denne typen kontekst omhandler større kontekstuelle faktorer som kan ha påvirkning på resultatet. Omnibus kontekst passer godt med ønsket om å få mer innsikt i sektorspesifikke faktorer som påvirker omstillinger. Et fokus på «hvem» og «hvor» vil kunne hjelpe til med å skape en dypere forståelse av omstillinger i offentlig sektor.

Fokuset på «når» kan gi innsikt i større sosiale og økonomiske relasjoner (Johns, 2006). «Hvorfor» kan gi kunnskap om hvem som står bak omstillingen, hvilke intensjoner som skal oppnås og hvilke mekanismer man skal prøve å sette i gang. I offentlige organisasjoner er det ofte flere forskjellige interesser involvert (Karp & Helgø, 2008). Det kan være utfordrende å planlegge og utføre omorganiseringer i offentlige organisasjoner, fordi såpass mange aktører er involvert i prosessen. Offentlig organisasjoner kjennetegnes ved å ha en top-down tilnærming til omstillinger, spesielt når det snakk om endringer i sektorer og reformer (Kuipers et al., 2014). Omstillinger i offentlige organisasjoner hvor det har vært lite medvirkning fra deltakere kan føre til dårligere resultater (Fernandez & Rainey, 2006). Kartlegging av omnibus kontekst kan gi større forståelse av resultater i en omstilling fordi man kan få innsikt i flere kontekstuelle faktorer som kan ha påvirket utfallet.

**Diskret kontekst.** Nielsen og Randall beskriver disse kontekstuelle faktorene som spesifikke hendelser som kan påvirke resultatet (2013). Intensjonen er å dokumentere hendelser som kan ha påvirket omstillingen. Når det pågår flere endringer samtidig i offentlige organisasjoner kan det oppstå positive synergier (Fernandez & Rainey, 2006). Fernandez og Rainey påpekte at parallelle endringer også kan hindre hverandre (2006). Hvis organisasjoner ikke har tilstrekkelig med ressurser kan det påvirke resultatene av omstillingene, fordi endringene kan bli mindre prioritert. Organisasjoner kan mangle ressurser i form av økonomi eller tid, og mangelen kan føre til at organisasjonene ikke kan velge alternativ som er optimale. Den spesifikke type arbeid som deltakere utfører kan ha en effekt på omstillingen (Nielsen & Randall, 2013). En omstilling bør legge til rette så endringen ikke negativt påvirker det daglige arbeidet

**Mentale modeller.** De som deltar i en omstilling har vidt forskjellige oppfatninger og agendaer. Dette kan påvirke hvordan de reagerer og handler. Mentale modeller viser til persepsjoner og oppfatninger et individ har (Nielsen & Randall, 2013). Man bruker de mentale modellene til å forstå verden (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Weick et al. (2005) påpekte at modellene ofte blir laget for å gi mening og forklare tvetydighet. I sammenheng med en omorganisering vil det være viktig å få innsikt i deltagerens mentale modeller av omstillingen. Nielsen og Randall nevner at man burde få kunnskap om deltagerens mentale modeller som påvirker reaksjoner og atferd knyttet til omstillingen (2013). Mentale modeller av en omstilling kan påvirke affektive holdninger, som indirekte påvirker atferd (Cole, Harris & Bernerth, 2006). Hvis en omstilling skal bli vellykket er det gunstig at deltakere oppfatter endringen som nødvendig (Fernandez & Rainey, 2006). Endringsmotstand (Kuipers et al., 2014) og endringsklarhet (Armenakis & Harris, 2009) viser til mentale modeller som kan ha

effekt på omstillinger. Endringsmotstand er atferd som utføres av deltagere i omstilling med hensikt å hindre eller forsinke den organisatoriske endringen (Lines, 2004). Lines påpeker at holdninger og atferd mot omstillingen er resultatet av en kognitiv prosess hvor utfallet av omstillingen blir sammenlignet med individets mål og verdier (2004). Endringsklarhet er et nært beslektet konstrukt av endringsmotstand, men her viser man til individers intensjoner som fører til atferd som har til hensikt å fremme organisatorisk endring (Armenakis & Harris, 2009). For å legge til rette for at en omstilling skal lykkes burde man øke støtte og minske motstand til den organisatoriske endringen i organisasjonen (Fernandez & Rainey, 2006). Hvis man ønsker en endring av atferd til deltakere i omstillingen må man sannsynligvis endre deres mentale modeller av arbeidet.

**Omstillingens design og implementering.** Denne kategorien består av de tre underkategoriene: initieringsfasen, omstillingsaktiviteter og implementeringsstrategi (Nielsen & Randall, 2013). Disse tre underkategoriene er ikke isolerte faktorer, men påvirker hverandre fordi det er snakk om kompliserte organisasjonsprosesser.

**Initieringsfasen.** Nielsen og Randall påpeker at det er viktig å få svar på hvem som startet endringen og hvilke mål de ville oppnå. Det er mange interesser som kan ha motivert til omstillingen. Det kan komme fra ledelsen, arbeiderne eller brukerne. Forståelsen av hvem som startet omstillingen og hvilke årsaker som ligger bak kan gi indikasjon på hvordan forskjellige deltakere i omstillingen vil reagere. I offentlig sektor har den politiske ledelsen ofte stor innflytelse i initieringsfasen av en organisatorisk endring (Askim, Christensen, Fimreite & Lægred, 2009). Den offentlige forvaltningen har derimot ofte innflytelse i implementeringsfasen, gjennom hvilket innhold omstillingen består av.

**Planleggingsfasen.** Risikoanalyse, handlingsplan og implementering av aktiviteter er viktig elementer i en planleggingsfase som man burde fokusere på (Moran & Brightman, 2000).

**Risikoanalyse.** Nielsen og Abildgaard nevner at en risikoanalyse gir et mål som man kan teste omstillingens resultat opp mot (2013). Hvis man har klare mål så blir evalueringen av en omstilling mye lettere (Kuipers et al., 2014). Forståelse av situasjonen som en risikoanalyse gir kan hjelpe til å identifisere mulige løsninger (Nielsen & Abildgaard, 2013).

**Handlingsplan.** Hvordan en handlingsplan utvikles og hva den inneholder kan resultere i viktig informasjon om prosessen (Nielsen & Randall, 2013). Handlingsplanen kan gi innsikt i rasjonale bak omstillingen. Her kan man få kunnskap om hvilke mekanismer som omstillingen skal prøve å oppnå. Hvem som deltok i denne planleggingen kan også være lurt å finne ut av. Konflikter og uenigheter blant forskjellige interesser angående handlingsplanen



kan være nyttig å få innsikt i. Oppfattelsen av urettferdighet ved distribusjon, prosedyren eller ved interaksjon kan føre til misfornøyde medarbeidere og motarbeidelse av endringen (Bernerth, Armenakis, Feild & Walker, 2007). Detaljnivået som handlingsplanen er laget i kan påvirke hvordan den blir brukt (Nielsen & Randall, 2013). Det er viktig at handlingsplaner i offentlige omstillinger blir definert tydelig og at målene baserer seg på valide kausale mekanismer (Fernandez & Rainey, 2006).

*Implementering av aktiviteter.* Dokumentasjon av handlingsplanens innhold og prosess kan være nyttig fordi det gir muligheten til å sammenligne hvordan man ønsket at aktiviteter ble utført og hvordan de ble utført i virkeligheten (Nielsen & Randall, 2013). Det er viktig å ha kunnskap om forskjeller mellom hvordan handlingsplanen var og hvordan omstillingen ble implementert. Hvis man ikke har fokus på selve prosessen så kan man gå glipp av viktige hendelser som kan ha påvirket omstillingen.

*Implementeringsstrategi.* Gjennom mentale modeller så ble det påpekt hvordan persepsjoner og oppfatninger til deltakere indirekte kan påvirke omstillingen. Implementeringsstrategien fokuserer derimot direkte på deltakernes rolle og atferd i prosessen (Nielsen & Randall, 2013). Nielsen og Randall påpekte at kommunikasjon knyttet til endringen og medvirkning er viktige elementer ved en implementeringsfase (2013).

*Roller og atferd.* Det er viktig å notere hvilken grad av medvirkning deltakere har, og om de er pådrivere av endringen (Nielsen & Randall, 2013). Medvirkning er viktig for å skape støtte for organisatoriske endringer innad i organisasjonen (Fernandez & Rainey, 2006). Ledere burde jobbe aktivt for å minske motstand og fremstå som rollemodeller i en omstillingsprosess (Fernandez & Rainey, 2006; Kuipers et al., 2014). Arbeidstilsynet legger vekt på hvor viktig medvirkning er i en omstillingsprosess og henviser til arbeidsmiljøloven som et lovpålagt rammeverk som skal passe på at medvirkning blir implementert i prosessen (Arbeidstilsynet, n.d.). Arbeidsmiljøloven påpeker tre viktige krav ved organisatorisk endring: 1) informasjon, 2) medvirkning og 3) kompetanseutvikling (Arbeidstilsynet, n.d.). Det har blitt nevnt at disse kravene er veldig abstrakte og trenger operasjonalisering for å kunne utøves praktisk (Saksvik, 2009). Medvirkning kan defineres som arbeidernes muligheten til å påvirke omstillingen og den grad av kontroll som de er har fått (Nielsen & Randall, 2013). Når man snakker om medvirkning i omstillinger så handler det om hvilken mulighet arbeidere har til å ta del i viktige beslutninger. Medvirkning kan ha mange former. Man kan få tildelt en annen rolle eller ansvar. Det kan også gjøres en distinksjon mellom formell eller uformell påvirkningsmulighet. Medvirkning kan utøves direkte eller indirekte gjennom en representativ som skal beslutte i kraft av interessen til en gruppe i organisasjonen. Medvirkning kan også

varierte med tanke på hvor mange forskjellige typer beslutninger man kan ta del i. Dimensjonen av beslutningskraft som blir gitt kan også variere. Medvirkning kan både resultere i at man kommer fram til gode løsninger og at deltakere får en positiv oppfatning av omstillingen (Pettigrew et al., 2001). Man kan komme fram til gode alternativer til et problem organisasjonen opplever gjennom det brede spekteret av human kapital som man kan oppnå gjennom medvirkning. En stor omorganisering i Norge viste at medvirkning hadde et sterk positivt samsvar med måloppnåelse og organisatorisk tilknytning (Lines, 2004). Lines kom også fram til at medvirkning hadde et sterk negativt samsvar med endringsmotstand (2004). I en analyse av 2000 arbeidsplasser og 19000 medarbeidere viste det seg at medvirkning var spesielt viktig i strukturell omorganisering (Morgan & Zeffane, 2003). Morgan og Zeffane fant ut at medarbeideres tillit til ledelsen blir sterkt negativt påvirket i store strukturelle omstillinger, med denne effekten kunne motarbeides med medvirkning (2003).

Det er ofte toppledelsen som allokere midler til å planlegge, implementere og evaluere intervensjoner (Nielsen & Randall, 2013). Ledelse har gjentatte ganger vist seg å være et viktig aspekt i offentlige organisatoriske endringer (Kotter, 1995; Kuipers et al., 2014; Ridder, Bruns & Spier, 2005). Ledelsens støtte i en omstilling har samsvar med endringens resultater (Fernandez & Rainey, 2006). Det er viktig at ledelsen klarer å skape en aksept av visjonen hos medarbeidere (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Ledelseskredibilitet har et sterkt samsvar med persepsjon av vellykket strategisk planlegging, endring og offentlig innovasjon (Gabris, Golembiewski & Ihrke, 2001). Gabris et al. (2001) beskriver lederkredibilitet som et paraplybegrep som inneholder aspektene: 1) utfordre prosessen, 2) modellere veien, 3) inspirere til en delt visjon, 4) anerkjenne seire og 5) myndiggjøring av andre. Ledelseskredibilitet ser ut til å ha mye til felles med andre ledelseskonsepter som det å være en pådriver for endring eller en rollemodell. At deltakere i omstillinger er pådrivere og/eller rollemodeller har blitt påpekt å være gunstige ved organisatoriske endringer (Fernandez & Rainey, 2006; Gill, 2002; Whelan-Berry & Somerville, 2010). Det er ikke bare toppledelsen som har en betydelig påvirkning på endring (Mantere, 2008).

Som mellomleder kan man ha en betydelig påvirkning som agent for endring (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Wooldridge et al. (2008) påpekte at komplekse og geografiske spredte organisasjoner ikke kan bli styrt av bare en aktør, eller en gruppe med aktører. Mellomledere får ofte en rolle hvor de skal mediere endringer til forskjellige nivåer eller enheter i organisasjonen. Mellomledernes posisjon gjør at de kan oppnå innsikt i organisasjonens forhold mellom evner og prestasjon (Wooldridge et al., 2008). Denne innsikten kan være verdifull når man skal endre organisasjonen. En tilnærming hvor

mellomledere medvirker med innovative løsninger og toppledelsen støtter deltagelse og endringen er ofte gunstig i offentlige omstillinger (Fernandez & Rainey, 2006). En studie med deltakere fra fem forskjellige land og tre forskjellige industrigrener viste at medvirkning i strategisk planlegging og kommunikasjon knyttet til prosessen kan være gunstig (Ketokivi & Castañer, 2004). Ketokivi og Castañer kom fram til at inkluderingen i prosessen førte til en mer helhetlig strategisk tenkning i organisasjonen, fremfor at hver arbeidstaker fokuserte på stillingsknyttete mål (2004).

Ekstern hjelp gjennom konsulenter kan ofte bidra positivt i en endringsprosess (Ridder et al., 2005). Det er viktig at konsulentene har riktige ferdigheter til å kunne bidra i prosessen (Nielsen & Randall, 2013).

*Kommunikasjon knyttet til omstillingen.* En av toppledelsens viktigste oppgaver i en omstilling er å informere medlemmer i organisasjonen, og forklare hvorfor det er gunstig å gjennomføre den (Fernandez & Rainey, 2006). Det har blitt foreslått at intensjonene ved kommunikasjon knyttet til organisatorisk endring ofte kan kategorisere som enten å ha et: 1) informativt formål eller 2) samholdsformål (Wim, 2005). Wims foreslåtte modell kan ha mulig utfall for jobb-usikkerhet (2005). Usikkerhet ved omstillinger handler ofte om personlige implikasjoner, omstillingens intensjon, mål, prosess eller eventuelle resultater. Usikkerhet kan føre til rykter og annen uformell kommunikasjon. Uformell kommunikasjon og/eller rykter kan dermed gi en indikasjon på usikkerhet knyttet til omstillingen og/eller informasjonens kvalitet (Wim, 2005). Kvalitet på kommunikasjon ser ut til å ha en negativt samsvar med usikkerhet til omstillingen og et positivt samsvar til persepsjon av kontroll og jobbtillfredshet (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004). Både prosessen, konteksten og innholdet av kommunikasjonsstrategien er viktig (Goodman & Truss, 2004; Král & Králová, 2016). Goodman og Truss lagde modellen omstillingskommunikasjonshjulet som skal gi innsikt i hvordan man skal gjøre valg om intern kommunikasjon knyttet til en organisatorisk endring (2004). Modellen viser til forskjellige viktige beslutninger som må tas om informasjonen angående: 1) budskapet, 2) mediet, 3) kanalen og 4) tilnærmingen. Valget knyttet til budskapet handler om å kategorisere informasjon som: noe medarbeidere må vite, burde vite eller kan vite. Den persiperte kvaliteten av informasjonen kan gjøre medarbeidere mer åpen for endring (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007). Hvis informasjonens kvalitet er viktig burde det være av organisasjonens interesse å kategorisere informasjon ut ifra hvor viktig den er og prioritere det viktigste. Beslutningene om hvilket medium informasjonen skal sendes gjennom er viktig. I en organisatorisk endring vil det vanligvis bli brukt mange forskjellige medier (Goodman & Truss, 2004). En distinksjon man kan gjøre ved medier er

om de er elektroniske, skriftlige eller muntlige. Valget av medium er nært knyttet til kanalen. Goodman og Truss kom fram til at muntlig kommunikasjon foretrekkes ved formidling av viktige aspekter ved omstillingen (2004). Man kan blant annet kategorisere kanaler i toppledelse, ledelse eller informasjonsgrupper. Når det kommer til tilnærming så kan man variere fra å utføre en autoritativ og ensidig kommunikasjon til konsulterende og inkluderende toveiskommunikasjon. Toveiskommunikasjon ser ut til å føre til god informering og fungere som et tilbakemeldingssystem for omstillingen (Goodman & Truss, 2004; Whelan-Berry & Somerville, 2010). Beslutningene man tar innen de forskjellige viktige valgene er tett knyttet sammen og vil påvirke hverandre. Det er viktig å vurdere den holistiske sammensetningen av de forskjellige beslutningene (Goodman & Truss, 2004). Goodman og Truss påpekte at optimale valg innen de forskjellige beslutningene vil bli påvirket av de fire kontekstuelle faktorene: 1) organisatorisk kontekst, 2) intensjon ved kommunikasjon, 3) respons fra medarbeidere og 4) karakteristikker ved den organisatoriske endringen (2004). De kontekstuelle faktorene kan endre seg. Dynamikken ved de kontekstuelle faktorene viser til en prosessstilnærming av kommunikasjon, hvor valensen av en beslutning kan endre seg.

## Metode

Denne delen av oppgaven vil forklare de metodiske beslutningene som har blitt gjort i denne studien, og hvordan disse ble utført. Kapittelet vil starte med å forklare bakgrunnen for studien, før valget av kvalitativ metode begrunnes. Deretter vil jeg gå i dybden på forskjellige steg som ble gjort i datainnsamlingen og dataanalysene. Det avsluttes med å beskrive de etiske valgene jeg foretok knyttet til datainnsamling og dataanalysene.

### Bakgrunn for studien

Valget av denne studien var et resultat av min interesse for omstillinger og kontakt jeg opprettet med ledere for endringsprosjektet «Helhetlig ledelse». Gjennom praksisplass i arbeidsmiljøenheten i Trondheim kommune ble jeg introdusert for omstillingsprosessen «Helhetlig ledelse». Det er en kommunal omstillingsprosess. «Helhetlig ledelse» skal gjennomføres i flere forskjellige sektorer, blant annet i helse og velferd, skole, barnehage og barne- og familietjenesten. Hovedmålet ved denne omstillingen er å skape bedre betingelser for ledelse, som vil gagne kommunen, medlemmer i organisasjonen og brukere (Trondheim kommune, 2017a, 2017b). Det vil bli innført en relativ lik ledelsesstruktur i de fleste enheter. Det er en krevende omstilling ettersom den innebærer en omfattende endring av organiseringen og det at den skal innføres i forskjellig type sektorer.

Jeg kontaktet prosjektledere for omstillingen og beskrev hvordan masteroppgaven min kunne gi innsikt i omstillingen. Videre ble det planlagt et møte hvor jeg kom med mer konkrete forslag og mulighet for å utføre et studium av prosessen. Forslaget mitt ble godkjent, og jeg ble invitert til observasjon i ledersamlinger, og til å rekruttere informanter hvis jeg ønsket det.

### Valg av metode

For å kunne tilpasse seg konteksten ved omstillingsprosessen ble det valgt en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ forskning kan ha en utforskende og bredere tilnærming til forskningsspørsmålet man er interessert i (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston, 2003). Gjennom å være sensitiv til aspekter ved omstillingen er det mulig å bygge opp en dyp forståelse for viktige aspekter og prosesser. I studiet av fenomener som er komplekse og der informantene er spesialister vil det være hensiktsmessig å utføre kvalitativ forskning (Ritchie et al., 2003). Studien undersøker prosessen til en omfattende og kompleks omorganisering. Informantene i denne studien er profesjonsledere. Ved komplekse fenomen kan kvalitativ tilnærming gi deltakere sjansen til å reflektere over temaer og egen tenkning. Hvis deltakere er spesialister i en profesjon eller har ledelsestillinger i organisasjoner kan det hende at

informasjonen må utdypes gjennom responsiv og forklarende utspørring. Det er en fordel å kunne utdype aspekter ved svar, slik at man unngår mye tolkning, og kan oppnå en mer holistisk forståelse av dataene.

### **Datainnsamling**

Målet ved denne studien var å utforske om rammeverket til Nielsen og Randall (2013) kunne gi innsikt i omstillingens prosess i et tidlig stadium av endringen. Omstillingsprosesser er kompliserte prosesser, der flere variabler kan være viktige for utfallet. Ved komplekse fenomener kan intervjuer være hensiktsmessige gjennom den detaljerte forståelsen man kan oppnå ved fokus og avklaringer (Ritchie et al., 2003). Intervju som metode gjorde det mulig å være fleksibel til konteksten, og fokusere dypt og bredt på temaer. Oppfattelsen til de som tar del i omstillingen er et viktig aspekt for å forstå prosessen ved omstillinger (Nielsen & Abildgaard, 2013; Nielsen & Randall, 2013). Intervju kan være et passende datainnsamlingsverktøy, da man kan oppnå rik data om subjektets følelser, meninger og tanker knyttet til omstillingen.

**Utforming av intervjuguide.** Man kan kategorisere intervjuer på en dimensjon fra strukturert til ustrukturert. Hvis hensikten ved studien er sammenligning kan det være hensiktsmessig å utføre et mer strukturert intervju (Ritchie et al., 2003). I et strukturert intervju vil man ofte trenge spesifikk data om spesifikke temaer slik at det er mulig å sammenligne data over tid og/eller fra forskjellige subjekter. Er målet ved undersøkelsen å utforske et mer ukjent tema vil det kunne være hensiktsmessig å utføre et ustrukturert intervju (Ritchie et al., 2003). Mindre strukturerte intervju gir mulighet til å kartlegge fenomen som senere kan utforskes mer i dybden. Semi-strukturerte intervjuer er middeelveien i spekteret strukturert til ustrukturert. Ved semi-strukturerte intervjuer har man ofte noen viktige spørsmål som blir stilt til alle informanter, og det utføres ofte utspørring om innsikt/oppfatninger hos deltakere som blir tolket som relevante (Ritchie et al., 2003). Det er flere forskjellige modeller for kategorisering av intervju i dimensjonen strukturert til ustrukturert, Ritchie et al. (2003) påpeker at termene ikke alltid blir brukt konsist. Intervjuene som ble utført i denne studien var semi-strukturerte. Valg av denne tilnærmingen var basert på at jeg da kunne være reaktiv til viktige aspekter ved omstillingen, men allikevel ha data som til en viss grad var mulig å sammenligne opp mot hverandre.

Med utgangspunktet i semi-strukturert intervju ble det utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden består av tre deler. En introduksjon, en hoveddel og en avslutning. Innledningen startet med en kort oppsummering av temaene fra informasjonsskrivet. Jeg

samarbeidet med en annen masterstudent i innsamlingen av data. Samarbeidspartneren min og jeg introduserte oss, forklarte hvorfor vi var der, opplyste om konfidensialitet og anonymitet ved dataene, og informerte deltakerne om deres mulighet til å trekke seg. Deretter ble det spurt om vi kunne ta opp intervjuet på båndopptaker. Båndopptakere har den fordel at man kan bruke mer av oppmerksomheten på informanten og mindre på å skrive notater (Ritchie et al., 2003). Ritchie et al. (2003) nevner også at opptak vil resultere i at dataene blir mer ordrette og fanger opp idiosynkratiske aspekter ved informasjonen. Til slutt ble deltaker spurt om hun/han hadde noen spørsmål til oss før intervjuet startet. Hoveddelen av intervjuet bestod av tre spørsmål (se vedlegg 3). Disse tre spørsmålene var åpne. I løpet av intervjuene ble det stilt oppfølgingsspørsmål ut ifra hvilke aspekter som deltakere fokuserte på. Det første spørsmålet var et holistisk spørsmål om deres oppfatning av omstillingen. Deltakeres oppfatning av en omstilling kan påvirke atferden deres, og dermed omstillingen indirekte (Nielsen & Abildgaard, 2013; Nielsen & Randall, 2013, 2015). Spørsmål nummer to omhandlet hvilke meninger de hadde om det nye lederleddet. Dette spørsmålet var mer snevert og fokuserte på forskjellen mellom den nye og gamle organiseringen av ledelsen. Strategien som ligger bak omstillingen, om omstillingen passer med organisasjonen og kontekstuelle faktorer er viktig aspekter som kan påvirke omstillingens resultat (Nielsen & Abildgaard, 2013; Nielsen & Randall, 2013, 2015). Det siste spørsmålet handlet om selve prosessen. Her ble informantene spurt om hvilke faktorer de trodde var viktig for at omstillingen skulle lykkes. Evaluering av omstillingens implementering kan gi mer innsikt i utfallet av den organisatoriske endringen (Nielsen & Abildgaard, 2013; Nielsen & Randall, 2013, 2015). Utenom hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål, ble det ofte spurt om ansettelsesperioden, ledelseskurs og dynamikken mellom enhetsleder og avdelingsleder, dersom det ikke naturlig ble nevnt i løpet av samtalen. Ledelseskurs, tilsettingsprosessen og samspill mellom lederleddene ble belyst ettersom de var viktige elementer ved omstillingsprosessen. Mot slutten av intervjuet ble det spurt om informanten hadde noen spørsmål. Det ble også spurt om informanten hadde noe de ville si om tema/temaer ved omstillingen som vi ikke hadde gått inn på.

**Utvalg.** Det var 12 informanter, som bestod av 4 enhetsleder og 8 avdelingsledere. En av enhetslederne og en av avdelingslederne jobbet i barnehage. De resterende 3 enhetslederne og 7 avdelingslederne jobbet i skoler. I skole 1 ble det intervjuet en enhetsleder og to avdelingsledere. I skole 2 ble det intervjuet en avdelingsleder. I skole 3 ble det intervjuet en enhetsleder og en avdelingsleder. I skole 4 ble det intervjuet en enhetsleder og tre avdelingsledere. Alle skolene var geografisk spredt, så informantene møttes sannsynligvis

ikke eller snakket med hverandre på daglig basis. Enhetslederne hadde rektornettverk noe som kan ha ført til at de jobbet sammen.

**Rekruttering.** Vi ble invitert av prosjektledere til å rekruttere informanter når avdelingslederne og enhetslederne deltok på et ledelseskurs. På disse samlingene var avdelingslederne og enhetslederne tilstede. En av prosjektlederne for omstillingen presenterte oss for avdelingslederne og enhetslederne, deretter fortalte vi om studien og om muligheten til å delta. Det ble lagt ut informasjonsskriv slik at de som var interessert kunne lese om studien. Senere ble vi kontaktet av avdelingsledere og enhetsledere som var villige til å delta. Intervjuets tidspunkt og dato ble avtalt med informantene senere.

**Intervjuene.** Gjennomføringen av intervjuene ble som nevnt gjort i samarbeid med en annen masterstudent. Samarbeidet ble sett på som en fordel, fordi man kunne dra nytte av to intervjuere. Å ha to individer som intervjuet minsket sjansen for at man ikke fikk utdypet et tema, eller at man gikk glipp av relevante oppfølgingsspørsmål. Ved hvert intervju var en av oss hovedintervjuer, mens den andre støttende intervjuer. Hovedintervjuer stilte de planlagte spørsmålene og oppfølgingsspørsmål. Den støttende intervjuer kom med oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet.

Intervjuene ble utført på arbeidsplassen til informantene. Valget å utføre intervjuene på deres arbeidsplass var begrunnet i at det ville medføre mindre anstrengelser for informantene, og dermed kunne øke sannsynlighetene for at flere ville delta. Det er viktig å velge en plass hvor informanten føler seg komfortabel (Ritchie et al., 2003). Etter avtalt tid møtte vi informantene på deres arbeidsplass, og utførte intervjuene.

Det ble utført 12 intervjuer. Avdelingslederne og enhetslederne ble stilt tre åpne spørsmål. Valget av tre åpne spørsmål bunner i at forutinntatte holdninger og snever intervjuguide kunne føre til at man ikke traff kjerneaspekter ved omstillingen, og endte opp med å kaste bort verdifull tid for informantene. Den sammenlagte tiden på intervjuene var 4 timer. Gjennomsnittlig varte et intervju 20 minutter. Det lengste intervjuet var på oppimot 25 minutter mens det korteste intervjuet varte litt over 11 minutter.

Majoriteten av informantene var veldig engasjerte i tematikken, noe som gjorde at intervjuene hadde en naturlig flyt, uten for mye utspørring. Det hente ofte at informanten naturlig gikk innpå forskjellige spørsmål før de ble nevnt, noe som ble sett på som uproblematisk. Informantenes tendens til å naturlig gå over i andre spørsmål bunnet nok i at tematikken de omhandlet var tett knyttet til hverandre. Det ble notert ned mulige oppfølgingsspørsmål fortløpende. Det ble ikke stilt oppfølgingsspørsmål før informanten hadde avsluttet å snakke om et emne, eller avsluttet tankerekken de var inne på.



## Dataanalyse

Det vil nå bli fokusert på hva slags metodisk tilnærming som ble brukt for å analysere data. Deretter vil de to forskjellige analysene som ble utført forklares. Videre vil det beskrives steg for steg hvordan denne analysen ble utført i praksis.

**Tematisk innholdsanalyse.** Dataene i denne studien ble analysert gjennom en tematisk innholdsanalyse (TIA). TIA kan beskrives som en deskriptiv presentering av kvalitative data (Anderson, 2007). Målet til TIA er å identifisere, analysere og rapportere mønster i data (Braun & Clarke, 2006). En objektivistisk tilnærming hvor man prøver å minimere skjønnsvurdering i den grad det er mulig er ofte anbefalt, der større grad av tolkning heller gjøres etter man har utført TIA (Anderson, 2007). Som forsker må man ha en aktiv rolle gjennom identifisering av mønstre, utvelging av data som er innen studiens interesse, og rapportere dem (Braun & Clarke, 2006). At det blir utført en helt objektivistisk analyse er urealistisk, fordi prosessen krever en viss grad av skjønnsvurdering. TIA er en analytisk metode som ikke er knyttet til noe teoretisk rammeverk, selv om den kan brukes i en slik sammenheng (Braun & Clarke, 2006). Det er viktig å vise til hvilken teoretisk posisjonering som er brukt når man utfører TIA.

I denne studien ble TIA brukt med det ontologiske utgangspunkt at det finnes en ekstern ytre verden utenfor informantenes subjektive opplevelse. Informasjonen om denne ytre verden er tilgjengelig gjennom informantenes subjektive tolkning. Forskjell i oppfatningen av virkeligheten er ikke resultat av et den ikke eksisterer, men viser til kompleksitet og dynamikk. Metoden for å oppnå denne kunnskapen vil i studien kjennetegnes ved at den strever mot objektivitet, validitet og reliabilitet, til den grad det er mulig i kvalitativ metode. I studien ble det utført en innledende datadrevet TIA og en teoridrevet TIA. Målet ved den innledende datadrevne TIA var å oppnå en oversiktlig forståelse for hvordan informantene i omstillingsprosessen oppfattet omstillingen. Deretter ble det utført en teoridrevet analyse som hadde til hensikt å evaluere prosessen i omstillingen «Helhetlig ledelse». TIA er en metode som kan brukes for å utføre to vidt forskjellige analyser.

**Innledende datadrevet TIA.** Den datadrevne analysen hadde et rammeverk i form av temaene som spørsmålene fokuserte på. Spørsmålene snevret inn tematikken ettersom de reflekterte omorganiseringen av ledelsen, men det var fortsatt mulighet å fokusere på ulike aspekter innen denne tematikken. Det var en induktiv datadrevet analyse. Valg av data ble foretatt ut ifra selve innholdet i intervjuene og ikke ut ifra eksterne kriterier. Fokuset var å se igjennom innhold i intervjuene, finne spesifikke koder, og deretter systematiske trender.

**Teoridrevet TIA.** Etter å ha utført en innledende datadrevet analyse og fått en god forståelse for data gjennom hvilke temaer de inneholdt, ble det utført en teoridrevet TIA. Her var målet å stille et forsknings spørsmål ut ifra et eksisterende teoretisk rammeverk. Analysen baserte seg på rammeverket til Nielsen og Randall, mer spesifikt kategorien «omstillingens design og implementering» (2013). Mye av analysen ble utført på en lignende måte som den datadrevne TIA analysen. Forskjellen mellom analysene bundet i at den teoridrevne TIA analysen fokuserte på data som kunne knyttes opp mot forskjellige aspekter som rammeverket poengterte var viktige. Søket etter data som kunne gi innsikt i spesifikke fenomen førte til en mer selektiv filtrering og vektlegging av dataene.

**Analyseprosessen.** Nå vil det bli redegjort for analyseprosessen. Den andre masterstudenten og jeg fordelte transkribering men utførte resten av analysen separat. Analysen ble utført separat fordi interessen og problemstillingene våre var ulike. Selve analyseringsprosessen ble utført etter retningslinjene til Braun og Clarke (2006) og Anderson (2007). Begge disse retningslinjene for TIA viser til en veldig lik prosess for å utføre analysen. Braun og Clarke (2006) delte inn analyseprosessen i seks steg. Steg en går ut på å gjøre seg kjent med all data. Steg to har som mål å skape koder. Steg tre fokuserer på å skape temaer. Steg fire går ut på å evaluere temaer. Steg fem har som hensikt å navngi og definere temaene. Til slutt, i steg seks, skal man produsere en rapport av funnene. Denne beskrivelsen kan oppfattes som en lineær prosess, men det er bare et resultat av forenklingen av beskrivelsen. Begge analysene hadde en kontinuerlig sirkulær prosess, hvor jeg gikk fram og tilbake i steg for å forbedre analysen. En tilbakevendende prosess tar utgangspunkt i hva som vil gagne prosessen, og reflekterer at det er en modning som skjer over tid (Braun & Clarke, 2006). Flere steg i beskrivelsen Anderson gir av TIA går ut på å gå tilbake til tidligere arbeid i analysen og evaluere arbeid på nytt (2007). Det vil nå redegjøres for analysene steg for steg

**Gjøre seg kjent med dataene.** Analysen startet med transkribering av lydopptakene. Analysen er avhengig av kvaliteten på data (Charmaz, 2006). Transkribering kan dermed ses på som et fundament, som videre vil påvirke analysen. Transkriberingen ble fordelt mellom meg og masterstudenten som jeg samarbeidet med i innsamling av data. Selv om jeg hadde deltatt i alle intervjuene, så ga transkriberingen mulighet til å bli bedre kjent med dataene. Den store graden av oppmerksomhet som kreves ved transkribering gir ofte en god forståelse av dataene (Braun & Clarke, 2006). Man kan kategorisere transkribering mellom polene «lite detaljert» og «svært detaljert» (Oliver, Serovich & Mason, 2005). Lite detaljnivå vil resultere i at idiosynkratiske elementer ved språket fjernes. Ved transkribering av disse intervjuene ble det valgt å beholde flest mulige detaljer. Denne tilnærmingen kalles ofte verbatim (Braun &

Clarke, 2006). Hvis informantene gjorde en gest som å ta en pause, eller sette trykk på ord ble dette kodet i transkriberingen. Valget om å beholde flest mulige detaljer ble tatt fordi man da unngår å utføre så mange skjønnsvurderinger tidlig i den analytiske prosessen. Dataene ble derfor mer lik lydopptakene. Detaljnivået gjorde også at dataene ble mer utfyllende, noe som kan være en fordel i analysen (Charmaz, 2006). Mangel på utfyllende data kan føre til at man feiltolker budskapet informanten prøvde å formidle (Braun & Clarke, 2006). Fordi transkriberingen ble fordelt kan fokuset på detaljnivået ha vært en fordel. Detaljnivået ga mindre rom for feiltolkning av den andres transkribering. Vi ville kanskje ikke vært klare over om endring var gjort av den som transkriberte, eller om det originalt var slik.

Transkriberingen ble utført i Microsoft Word. Sammenlagt inneholdt alle intervjuene 37364 ord. Gjennomsnitt på hvert intervju var 3133 ord. Intervjuet med mest ord var på 5757 ord, mens det med minst ord endte på 1624. Ved transkribering ble dataene anonymisert. Informasjon som kunne knytte intervjuene tilbake til informanten ble fjernet. Eksempler på slik informasjon er individers navn, stedsnavn, enheters navn, etc.

**Lage koder.** Neste steg i analysen var å utforme koder for dataene. Tidligere erfaring med data, gjennom å ha deltatt i alle intervjuene og utført transkribering, gjorde at jeg var godt kjent med dataene. Dette steget startet med at alle intervjuene ble lest igjennom nøye. Når alle intervjuene hadde blitt gjennomlest møysommelig, gikk oppgaven over til å utheve deler av teksten med farge i Word dokumentene. Uthevingen ble utført i kopier av transkriberingsdokumentene, slik at det fantes et dokument av transkriberingen med uthevet tekst, og et uten uthevet tekst. Det er viktig å dokumentere kriteriene for hva som er relevant ved markering av tekst (Anderson, 2007). Koding vil til en viss grad bli påvirket av om man har en teoridrevet eller datadrevet tilnærming i analysen (Braun & Clarke, 2006).

Ved den datadrevne analysen ble markering av tekst utført fordi teksten representerte datasettet på en god måte. I den teoridrevne analyse ble teksten uthevet ut ifra om den ga innsikt i aspekter fra rammeverket til Nielsen og Randall (2013). Utheving av tekst ble gjort fra linje til linje og i større segmenter. Omfanget av utheving ble basert på hvordan man best kunne bevare informasjonen teksten inneholdt. Det ble utført en systematisk repeterende gjennomgang av hvert intervju hvor relevant tekst ble uthevet. Etter at uthevingene var nøye gjennomgått, ble alle utdragene limet inn i et nytt dokument. I dokumentene med uthevede utsagn, ble utdrag sortert i gruppering ut ifra om de omhandlet samme tema/temaer. Deretter gikk oppgaven over til å skape koder til grupperingene av utdragene. Kodene av utdragene var tett knyttet til innhold i dataene, ofte noe som allerede var en del av utdragene.

**Søke etter overordnede temaer.** Neste steg gikk ut på å organisere koder i en større sammenheng. Denne organiseringen ble gjort ved å søke etter overordnede temaer. Når man skal skape temaer kan man strukturere data ved å lage overordnede temaer, underordnede temaer, sammenslå og forkaste temaer (Braun & Clarke, 2006). Braun og Clarke nevner at det kan være nyttig å sortere data som man ikke er helt sikker på hvor kan passe inn under en midlertidig gruppering (2006).

Både i den teoretiske- og i den datadrevne analysen ble alle kodene fra de forskjellige intervjuene limet inn i et dokument for kategorisering. Deretter begynte gruppering, endring av koder og skapelse av temaer. Hvis koder og uthevet tekst hos forskjellige informanter var relativt like ble kodene ofte endret slik at de ble kalt det samme. I løpet av denne prosessen ble det ofte sett på dokumentene med uthevet tekst for å forsikre seg om at endringer ved koder og temaer passet med utdragene. Endringer av koder som ble gjort i dokumentet med alle koderne og teamene, førte også til endringer i dokumentene hvor kodene var hentet fra. Endringer i dokumentene ble samordnet slik at jeg lett kunne gå tilbake å se på uthevet tekst til en spesifikk kode, fra en spesifikk informant. Det kan ofte være en god ide å utføre en visuell organisering for å oppnå en forståelse av trender i dataene (Braun & Clarke, 2006).

I den teoridrevne analysen ble det laget en tabell med kriterier basert på Nielsen og Randalls modell for prosessevaluering (2013). Det ble laget et dokument med en slik tabell for hver enkelte enhet. Videre ble kommunens forslag til modeller for skole og barnehage, (Trondheim kommune, 2017a, 2017b), et tilleggsnotat fra et bystyremøte (Solbu, 2016) og informasjon fra omstillingens nettside (Trondheim kommune, n.d.-a, n.d.-b) gjennomgått. Tabellene med kriterier hadde en vertikal linje hvor informasjon fra kommune var på en side, mens temaer/koder fra intervjuene ble oppført på den andre siden. Tabellen presenterte visuelt om modellen som kommunen hadde utarbeidet dekket viktige faktorer i rammeverket. Videre kunne jeg sammenligne kommunens anbefalte modell opp mot hvordan omstillingsprosessen i virkeligheten hadde utfoldet seg.

**Evaluerer temaer.** Denne fasen starter når man har fått laget temaer, og går ut på å evaluere og forbedre temaene (Braun & Clarke, 2006). Kategoriseringene av tekstutdragene blir evaluert ut ifra hvor godt de reflekterer tekstutdragene de består av. Man vil også se på om tekstutdrag passer sammen med overordnede tema/temaer. Ekstern heterogenitet og intern homogenitet av kategoriseringene som er blitt gjort vil være viktige mål i denne fasen. I løpet av analysen hadde jeg kontinuerlig sett tilbake på tekstutdrag for spesifikke koder når det ble arbeidet med å lage tematikk. Denne fasen ble derfor bare en forlengelse av tidligere prosess.

Det vil først fokuseres på evaluering av temaer i den datadrevne analysen. Flere kategorier besto av lite data, noe som førte til at det ble satt fokus på kategoriseringsdokumentet, for å se nærmere på grupperingene. Etter at ha gått igjennom tekstutdragene og sett grundigere på hva de inneholdt, ble det avgjort at det ville være gunstig å organisere forskjellene imellom nyansatte og deres nærmeste leder. Det ble laget et nytt dokument med en tabell basert på hovedtemaene. Under hovedtemaene ble koder fordelt til venstre eller høyre, ut ifra om de var fra enhetsledere eller avdelingsledere. Denne fordelingen ga en dypere innsikt i forskjell i koder og temaer, hos informantene som var enhetsledere og avdelingsledere. Videre ble det gjort et dypdykk i tekstutdrag for å se om underliggende data støttet denne fordelingen. Gjennom denne distinksjonen kom det fram at en del hovedtemaer kanskje passet bedre som undertemaer, på grunn av homogenitet i underliggende tekstutdrag. Det ble utarbeidet tre tematiske kart med den endelige strukturen. Et av kartene som ble laget viste hovedtemaene basert på data fra alle informantene. Det ble skapt et tematisk kart med hovedtemaer og undertemaer, der dataene var fra informantene som var enhetsledere. Det siste kartet viste hovedtemaer og undertemaer, ut ifra data fra informantene som var avdelingsledere. De tematiske kartene komprimerte mye data på en lett visuell måte. Kartene gjorde det lett å se sammenhenger mellom overordnede temaer og underordnede temaer. Gjennom kartene var det også lett å sammenligne forskjeller mellom informantene som var avdelingsledere og enhetsledere.

Den innledende datadrevne analysen hadde ført til kunnskap om dataene, og trendene i dem. I den teoridrevne fasen for evaluering av temaer ble det laget tankekart. Jeg valgte å lage tre tematiske kart basert på de tre underkategoriene: «initieringsfasen», «omstillingens aktiviteter» og «implementeringsstrategi» fra rammeverket til Nielsen og Randall (2013). På disse tankekartene ble det lagt til relevante temaer som analysen hadde resultert i. Under hvert tankekart ble det lagd en tabell hvor det ble fokusert på likheter og forskjeller mellom enhetene, for å gi mer nyansert tilleggsinformasjon.

Den siste fasen av TIA går ut på å rapportere funnene. I denne sammenhengen vil funnene av den teoridrevne TIA formidles i resultatkapitlet. Nyttan ved den datadrevne TIA analysen vil i denne studien ha vært at den som en innledende analyse, førte til innsikt i omstillingsprosessen, som bidro videre i den teoretiske analyse.

## **Etiske betraktninger**

Det ble sendt inn en søknad om forskningsprosjekt til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Søknaden ble godkjent av NSD (se vedlegg 4). Godkjenningen ble gitt før jeg hadde etablert kontakt med informantene.

**Informert samtykke.** Informert samtykke innebærer å informere om hensikt med studien, hvem som skal utføre den, og hva det vil kreve av deltakere (Ritchie et al., 2003). Det ble delt ut informasjonsskriv til alle som var interessert i å delta. Informasjonsskrivet (se vedlegg 1) inneholdt informasjon om hensikten bak studien, hva deltagelse innebar, kontaktinformasjon til involverte og samtykkeskjema (se vedlegg 2) for deltagelse. Det ble hentet inn skriftlig samtykke om deltagelse fra alle informantene. Alle informantene ble opplyst om at informasjonen de delte ville være konfidensiell og videre ville bli anonymisert.

**Konfidensialitet og anonymisering.** De ble informert om at det var mulig å trekke seg fra studien til enhver tid. Bare masterstudenten jeg samarbeidet med i innsamlingen og jeg hadde tilgang til båndopptakene. Etter at båndopptakene var transkribert ble de slettet. All data knyttet til studien var lagret på harddisk som var kryptert, for å opprettholde anonymitet.

**Anonymitet i databearbeiding.** Alle informantene har blitt kodet og gitt et tall fra 1 til 12 for å opprettholde anonymitet. Hvis det er en understrek i teksten vil det signalisere at det er utført sensurering av tekstutdragene, eksempel: «Her hos oss på \_\_\_ skole». Sensurering oppstår hvis det er informasjon som kan kompromittere anonymiteten til informantene i studien. Det har noen ganger blitt byttet ut navn på person eller enheter med et mer nøytralt substantiv. Utbytingen av ord har som hensikt å opprettholde anonymitet. Et eksempel på utbyting av ord kan være: «Jeg og enhetsleder», istedenfor for: «Jeg og Kari». Valget med å bytte ut ord istedenfor å sensurere, har blitt gjort dersom sensuren gjør det vanskelig å tolke informantens utsagn. Utsagnene til informantene har blitt omskrevet til bokmål. Dialektene til informantene ble bevart ved transkribering, men har blitt omgjort i tekstutdragene som blir presentert i resultatkapitlet. Bevarelsen av særpreg i analysen har blitt vektlagt for å beholde informasjonen som ligger i utsagnene. Valget av å presentere utsagn i bokmålsform har blitt gjort slik at det ikke skal være mulig å knytte dialekter til informanter. Tre punktumer i parentes «(...)» symbolisere at det er tatt bort tekst. Fjerning av tekst har blitt gjort for å gjøre teksten klarere og for å utelatte elementer som ikke var relevante. Vurderingen av fjerning av tekst har blitt gjort nøye, for å hindre at man ender opp med å endre budskapet som dataene originalt ga utslag for. Hvis ord har er streket under, så betyr det at informanten har lagt trykk på ordet. Det er valgt å bevare informasjonen om hvilke ord informantene legger trykk på, fordi det kan gi mer innsikt i deres uttalelser. Når det er satt inn «[]» så er det for å beskrive en lyd eller gest som ikke er tale, som for eksempel «Ja [ler kort] det er sant». Avgjørelsen om

å ta med gestene til informantene ble gjort ettersom det kan gi mer informasjon om informantenes holdninger og oppfatninger.

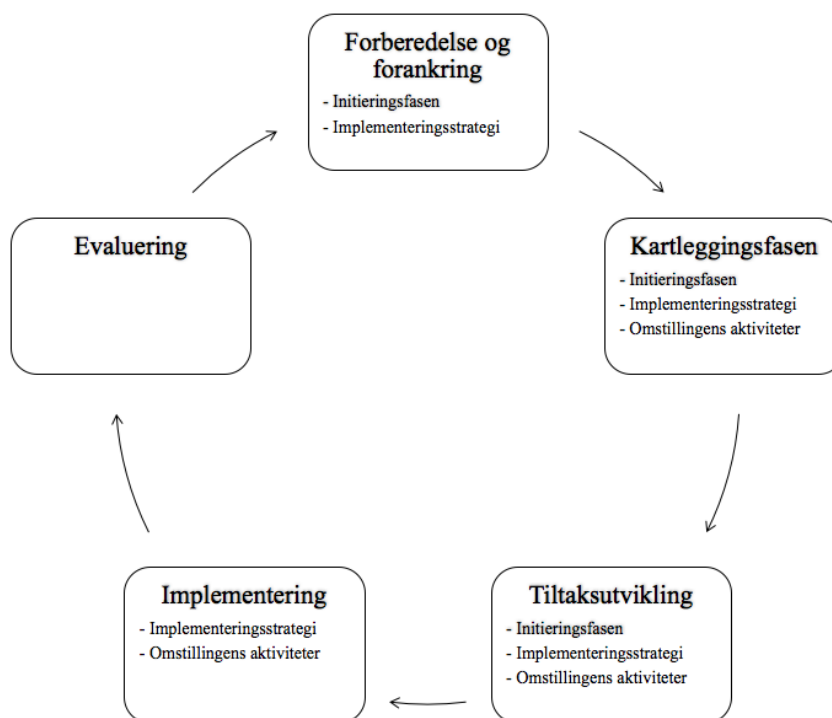




## Resultater

I denne delen av oppgaven vil det bli presentert resultater fra analysen. Først vil den overordnede strukturen fremlegges. Deretter vil jeg gå igjennom hver underkategori, og utfylle dem med temaer som analysen resulterte i.

Den teoridrevne analysen skulle prøve å besvare problemstillingen: «*Kan en prosessevaluering som tar utgangspunkt i omstillingens design og implementering fra rammeverket til Nielsen og Randall gi innsikt i viktige aspekter på et tidlig stadium i omstillingen?*» Rammeverket til Nielsen og Randall (2013) er blitt brukt for å selektere aspekter ved dataene som ble analysert. Det ble tatt utgangspunkt i kategorien «omstillingens design og implementering» for å finne ut hvilke fenomen som skulle analyseres. Omstillingens design og implementering består av underkategoriene: 1) initieringsfasen, 2) omstillingens aktiviteter og 3) implementeringsstrategi. Det har blitt foreslått en femtrinns intervensjonssyklus for hvordan endringer blir gjennomført. Denne modellen forklarer livssyklusen til endring i en kontinuerlig prosess hvor viktige elementer i hver av disse stadiene påpekes (Nielsen et al., 2010). Modellen Nielsen et al. (2010) lagde baserer seg på fellestrekk fra fem etablerte intervensjonsmetoder i Europa, der medvirkning er viktig i hvert steg. Jeg har laget en modell som visualiserer disse fem stadiene av endring (Nielsen et al., 2010) og viser hvilken av fasene som vil være aktuelle å evaluere med underkategoriene fra rammeverket til Nielsen og Randall (2013) i denne studien (se figur 1).



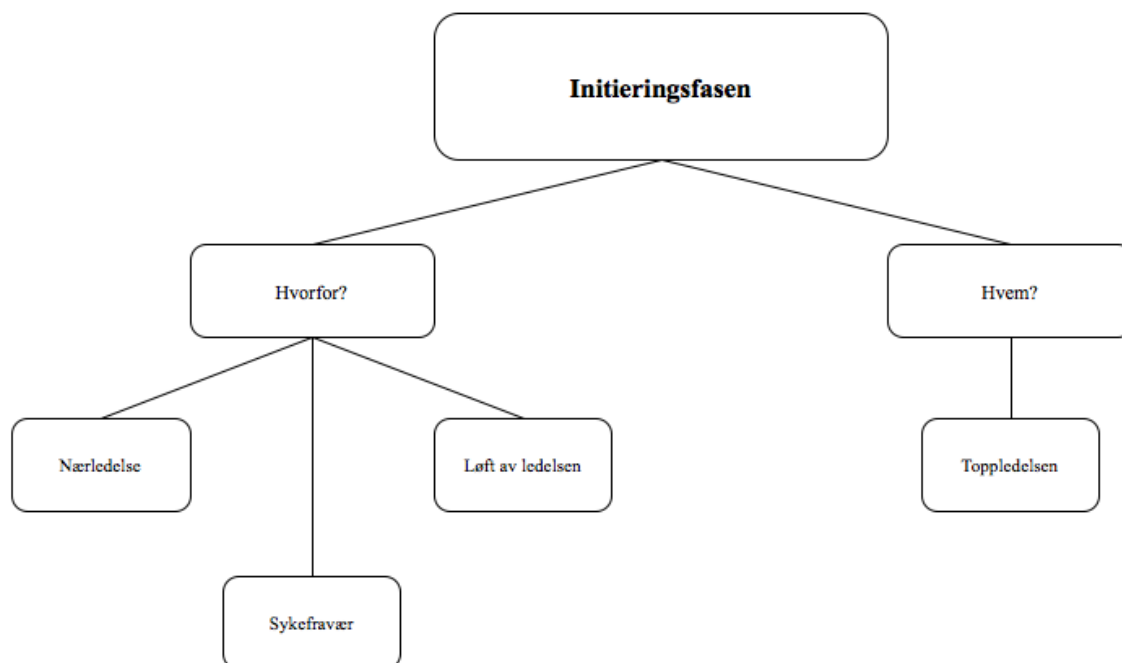
*Figur 1.* Modell som viser femtrinns intervensjonssyklusen ved endring, underkategoriene er blitt oppført i de ulike fasene hvor de ble undersøkt.

Denne figuren illustrerer i hvilke faser de ulike underkategoriene har blitt undersøkt i studien. Det er ikke valgt å fokusere på resultatene av omstillingen «Helhetlig ledelse» men planleggingen og implementeringen av den. Utelukkelsen av evaluering har blitt gjort fordi omstillingen er så tidlig i prosessen. Prosessevaluering av underkategoriene som har tatt sted i fasene «forberedelse og forankring» og «kartleggingsfasen» vil bli utført i et retroperspektiv gjennom informantene sine oppfatninger. Ved fasene «forberedelse og forankring» og «kartleggingsfasen» vil dataene fra intervjuene være i retrospekt, fordi det er en stund siden informantene var i disse fasene. Informantene har i liten grad vært involvert i flere av aspektene i starten av prosessen. Det vil bli supplert med skriv fra kommunen om prosess og handlingsplan, et bystyremøtenotat og omstillingens nettside for å få mer informasjon om de tidligere fasene. Det ble ikke fokusert på kategoriene «kontekstuelle faktorer» og «mentale modeller» fra modellen til Nielsen og Randall (2013). Datagrunnlaget i denne studien er hovedsakelig basert på intervjuer. Man kan argumentere for at analysen i stor grad er basert på de mentale modellene til informantene, fordi majoritetene av dataene i denne analysen er intervjuer. Restriksjoner i tidsperspektivet til studien gjør at det er vanskelig å følge anbefalingene til Nielsen og Randall om å utføre kontinuerlig mål, evaluere omstillingen og fokusere på «mentale modeller» og «kontekstuelle faktorer» (2013). Organisatoriske endringer er ofte komplekse prosesser, som foregår over lengre tid. Hvis man tar utgangspunktet i ledelseskurset i «Helhetlig ledelse» så er denne aktiviteten fordelt utover et tidsrom på 14 måneder. For å måle longitudinelle endringer av deltageres modeller ville det kreve en tidsperiode som er tilsvarende lengden på kurset. Rammeverket til Nielsen og Randall er ikke ment som en rigid modell, og det oppfordres til å tilpasse modellen til hver enkelt evaluering (2013). Nielsen og Randall nevner at den repeterende og møysommelige evalueringen som kreves for å følge rammeverk er urealistisk i de fleste tilfeller (2013).

### **Initieringsfasen**

Denne kategorien skal gi innsikt i hvem som startet omstillingen og hvorfor den ble startet. «initieringsfasen» er delt inn i de to underkategoriene: «hvem» og «hvorfor» (se figur 2). Studien ble startet etter at omstillingen var i gang derfor vil informantene se tilbake på hendelsen i retrospekt. Et notat fra bystyret viser at endringen er satt i gang av den politiske ledelsen (Solbu, 2016). Informantene viser til flere årsaker som kan ligge bak omstillingen.

Det blir påpekt at omstillingen skal føre til bedre nærledelse, forbedre betingelsene for ledelsen og redusere sykefraværet. Årsakene som informantene nevner passer godt overens med skrivene fra kommunen (Trondheim kommune, 2017a, 2017b)



Figur 2. Tematisk kart av kategorien initieringsfasen og temaer som analysen resulterte i.

**Hvem.** Det ser ut til at det var en top-down tilnærming i denne prosessen hvor beslutningstakingen i stor grad kom fra høyt hold i organisasjonen. Kategorien «hvem» er knyttet til temaet «toppledelsen»

**Toppledelsen.** I bystyremøte den 18 februar i 2016 ble det vedtatt at man skulle jobbe mot en bedre ledelsesfunksjon og ledelseskompetanse for enhetsledere, og lederleddet under (Solbu, 2016). Solbu nevnte at det lederleddet under enhetslederen skulle få ansvar i fag, personal og økonomi (2016). Det er vanlig at store endringer i offentlige organisasjoner startes av toppledelsen på det politiske nivå. Informant 8 påpekte at det var politikerne som utfører de store valgene:

*«Man jobber under et politisk styrt system så betingelsene legges jo av politikerne, og da er det på en måte de som jobber med ledelse og de som jobber med administrasjonen sin jobb å prøve å løse de utfordringene som best som det lar seg gjøre»*

Informanten uttrykker at det er den politiske ledelsen som styrer hvordan organiseringen er og endres. Toppledelsen styrer endringene, derfor er det ofte de som må løse situasjonene knyttet til organisering. Ingen av informantene var inkludert i prosessen på et så tidlig tidspunkt i at de deltok i kartlegging, og beslutning av hva som skulle endres. I underkategorien «medvirkning» vil dette aspektet ved omorganiseringen klargjøres. Det er lite informasjon om de tidligste fasene av omstillingsprosessen, fordi informantene ikke deltok i dem.

**Hvorfor.** Styrkelse av ledelsen ser ut til å være en av intensjonene bak endringen. Løftet av ledelsen skal oppnås ved å endre strukturen og stillingene i ledelsen. Informantene nevnte at mer nærledelse og mindre sykefravær også er drivkrefter bak endringen. Temaene «løft av ledelsen», «nærledelse» og «sykefravær» er knyttet til underkategorien «hvorfor»

**Løft av ledelsen.** Dette temaet fokuserer på informantenes oppfattelse om at forbedring av ledelsens situasjon var en del av målet ved den organisatoriske endringen. Informant 13 uttrykte at det var på tide at det ble et fokus på ledelse: «*Jeg har jobbet her i 20 år snart, 15 år som lærer, vi har nesten ikke hatt om ledelse i 10 år av dem, (...) Vi har spart og da har vi spart på ledelse*». Informanten forklarte hvorfor satsingen på ledelse er viktig for enheten: «*Å spare på ledelse er aldri noe sjakktrekk fordi da skjer det ingenting i personalet, det skjer lite i elevgruppen, da blir det veldig avhengig av den enkelte lærer, når du ikke har noen utvikling som foregår på skolen*». Informanten nevnte at fokus på ledelse er viktig for utvikling av enheten. Undertemaet «løft av ledelsen» kan bli delt inn i tre kategorier, ut ifra hvilken stilling som forbedringen fokuseres på. Informantene belyste hvordan både enhetsledere, avdelingsledere for skole og avdelingsledere for SFO kunne bli gagnet av denne omstillingen. Felles for utsagnene er at de har en positiv valens mot en omstilling som vil bedre forutsetninger for ledelsen. Informant 8 uttrykte en positiv holdning til fordelingen av personaloppgaver:

*«Klart være en forbedring for min del, og ikke minst det her med den personaloppfølgingen som man kanskje ikke akkurat rekker når man skal sitte med 66 stykker (...), så det er en kjempestor forskjell, det vises jo det på sånn type bedriftsforskning viser jo at det (...) å følge en sånn standard på sånn 20, 20 stykker, er innafør det man klarer å følge opp da. Så betingelsene for å lykkes er mye bedre tror jeg.»*

Enhetsledernes utsagn påpeker at en delegering av medarbeidersamtaler og oppfølging vil kunne føre til bedre betingelser for å utføre arbeidet. Informant 8 kommenterte at tidligere

organisering ofte førte til en så stor kvantitet av arbeid at det kunne gå på bekostning av kvaliteten:

*«Jeg har kjørt medarbeidersamtaler for alle mine ansatte i alle år jeg har vært her, altså i fjor 66 medarbeidersamtaler eller utviklingssamtaler, ofte bruker man en månedstid bare på samtalene, ehmm men det å skulle følge opp den enkelte på en måte som er tilfredsstillende for meg selv det går ikke».*

Informanten tror at hun/han vil kunne prestere på et høyere nivå enn tidligere, fordi de vil ha et mindre antall personaloppgaver. Enhetslederen beskrev hvordan en typisk arbeidsdag kan bli lettere å håndtere:

*«Opp å se på undervisningen (...) det koker litt her og det er på en måte fire stykker som må snakke med meg om forskjellige problemer (...) utviklingsmål og enkelte sanneling, det er utfordrende og det tror jeg vi vil få til mye bedre nå, nå (...) avdelingslederne tar utviklingssamtaler for ansatte, da har man mye mer kontroll»*

Både enhetsledere og avdelingsledere peker på at reduksjonen i administrative- og personaloppgaver vil gjøre at enhetsleder vil få mer tid til å jobbe visjonært. Informant 9 nevnte dette:

*«Vi har en rektor som er den visjonære, som ligger oppe her, så er det vi som tar det ned ikke sant, til virkeligheten, og det gapet mellom visjon og virkelighet det kan være stort noen ganger, men da må vi jobbe for å få inn det, og her er jo vi og her er han, og det er et fint sted å være, for visjonene skal vi alltid ha, enhetslederne må være oppe der, men det er jo vi som må prøve å begrense det gapet, og bli det for kort igjen så må vi opp igjen for da må visjonen økes og (...) der må rektorene få tid»*

Her uttrykte informanten at enhetslederen trenger tid til å jobbe med langtidsmål. Når organisasjonen har klart å fullføre målsettingene, må det være nye mål som organisasjonen skal strebe etter. Informant 10 påpekte også at enhetslederen ville få mer tid til å styre enheten fremover:

*«Frittatt for en del av den her oppfølgingen, og det gjør jo at rektor i utgangspunktet vil få bedre tid til å (...) være litt mer visjonær, tenke store linje, tenke framover eeh dra oss i riktig retning eh drive med pedagogisk ledelse eh isteden for å drive med sånn brannslukning og springe litt rundt»*

Informantene mente at det å kunne delegere oppgaver til avdelingslederne vil være en fordel for enhetslederne. Det formelle ansvaret som pålegges avdelingsledere blir også oppfattet som en forbedring av tidligere faglederstillinger. Informantene opplevde at faglederne uformelt fikk tildelt lederoppgaver. Informant 13 nevnte at denne formaliseringen

av ansvaret var fortjent: *«Jeg synes det er bra at et ledd som har hatt mye delegert lederansvar blir løftet, så når det gjelder ledelse tror jeg egentlig det er et godt grep for å rekruttere enhetsledere for eksempel.»* Enhetslederen forklarte at den nye stillingen vil forberede og lære opp fremtidens enhetsledere. Enhetslederen mente at innehaverne av avdelingslederstillingene skal byttes ut med jevne mellomrom, og bli gitt muligheten til å bli enhetsledere:

*«Jeg har tenkt sånn at en del av mitt mandat det er å sørge for å gi dem så god lederopplæring at de vil bli enhetsledere etterpå, der er vi rektorer ulike, noen vil holde på sine så de slipper ubehaget, jeg mener at det skal være turnover i den posisjonen over litt tid.»*

Informanten ga uttrykk for at lederutviklingen av avdelingsledere er en viktig del av hans rolle som enhetsleder. Formalisering av økonomi, personal og brukernære oppgaver gjør at avdelingslederen i større grad vil få erfaring i enhetslederne sine oppgaver. Informant 10 delte også denne oppfatningen om at formalisering knyttet til stillingens ansvar og/eller oppgaver var en fordel:

*«Det er noe med profesjonalisering av lederaspektet som er godt eeh tydeliggjøringen. (...) det var veldig ulikt (...) hva slags ansvar man hadde og hvor mye man drev med ledelse og hva man (...) ledet eeh det blir jo tydeligere nå, det, det er jo egentlig en fin ting»*

Avdelingslederen uttrykte at en formell ansvarsbeskrivelse kan skape en profesjonalisering av stillingen. Her blir formaliseringen av rollen sett på som gunstig, ettersom endringen bidrar til en klarere stillingsbeskrivelse. Informanten nevnte også at formaliseringen kan bli sett på som en annerkjennelse fra kommunen. Avdelingslederne får formell makt til å utføre oppgavene sine:

*«Det at kommunen har sagt at vi er en del av ledelsen, faglederne var jo ikke sett på som ledere egentlig selv om de fungerte som det så har jo ikke arbeidsgiver sett på det som det, så (...) det handler jo litt om den her tydeliggjøringen av (...) arbeidsgiveransvaret og jeg har jo veldig troen på at vi skal få det til»*

Her nevnte informanten at fagledere tidligere ikke ble sett på ledere, selv om de utførte ledelsesoppgaver. At avdelingslederne gis formelle ledelsesoppgaver gjør at de innad i enheten får en formell myndighet, til å utføre oppgavene de er tildelt. Avdelingsledere innen SFO har også en følelse av at den nye stillingen styrker dem som ledere. Informant 1 nevnte dette:

*«Tanken er jo god, i forhold til å styrke (...) oss som ledere og og som lederteam eh ute på enhetene (...) jeg kan jo snakke for min rolle som en SFO-leder eh nå føler i hvert fall jeg i forhold til kanskje gruppen vår blir løftet litt opp i (...) forhold til å bli løftet litt likt, ikke på lønn men i forhold til innhold og arbeidsoppgaver og og stilling, (...) og at vi bli litt mer på lik linje da eh for som SFO-ledere har vi jo hatt mye ansvar tidligere (...) i forhold til personalansvar, sykefraværsoppfølging, medarbeidersamtaler, alt det her har jo vi i stillingen våres, men nå skal det defineres (...) sånn som jeg har skjønnet det da og (...) jeg føler kanskje at nå blir vi løftet litte grann i forhold til yrkesloven mhm.»*

Informanten har tidligere uformelt utført mange av ledelsesoppgavene som den nye stillingen formelt vil innebære. At man formaliserer en del arbeidsoppgaver i den nye stillingen som SFO avdelingsleder blir sett på som positivt. Videre forklarte avdelingslederen at omstillingen kan gi bedre betingelser for avdelingsledere til å utføre arbeidet deres:

*«Så det syns jeg er positivt og ikke minst at det blir forsterket på en måte da at Trondheim kommune satses (...) og kanskje at vi får noe mer føringer (...) det gjøres jo veldig ulikt fra enhet til enhet eeh og at (...) kanskje noen andre føringer, noen rammer, noe opplæring (...) på hvordan vi i framtiden skal jobbe som ledere på enheten selvfølgelig (...) skal det tilpasses enheten men, men samtidig så blir det kanskje noen felles løft mm og rammer»*

Her kom avdelingslederen inn på tematikken om profesjonalisering, og hvordan et felles rammeverk for stillingen kan være gunstig for organisasjonen. Informanten anerkjente at hver enkelt stilling allikevel må være sensitiv til konteksten den skal eksistere i. Delegering av enhetsledere sine oppgaver ble sett på som en fordel for enhetslederne, fordi de vil ha få mer tid til andre oppgaver enn daglig drift. Det var også en oppfatning blant informantene at enhetsledere kunne prestere bedre nå som de ikke vil bli spredt så tynt. De positive holdningene mot formalisering av oppgavene til avdelingslederne kan forklares som en årsak av profesjonalisering og myndighetsgjøring. Noen informanter påpekte at de nye stillingene gir mulighet til å utvikle fremtidens enhetsledere. Oppfattelsen blant informantene var at omstillingen hadde som hensikt å styrke ledelsen. Skrivet fra kommunen som forklarer prosessen og handlingsplanen nevner at endringen vil gagne ledelsen og gi bedre forutsetninger for å følge opp hver enkelt medarbeider (Trondheim kommune, 2017a). Videre vil fokuset fra skrivet om å følge opp hver enkelt medarbeider undersøkes.

**Nærledelse.** Temaet nærledelse er en representasjon av informantenes oppfatning av at det å ha færre arbeidstakere per arbeidsgiver var en av hovedårsakene og konsekvensene av

omstillingen. Informantene hadde en positiv holdning til denne endringen hvor det kan bli et tettere bånd mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Informant 6 kom med denne påstanden: «*Nærledelse, det ser jeg at vi har muligheten til og jeg (...) kan kanskje konsentrere meg om (...) mine mer, være til stede litt mer (...) med sykefraværsoppfølging og (...) utviklingssamtaler*». Informanten oppfattet at omstillingen ville føre til en endring av rollen som enhetsleder. Enhetslederen ville få mer ressurser til å jobbe tett med arbeidstakere, og være mer tilgjengelig. Informant 8 påpekte hvordan rollen som enhetsleder ville endres av omstillingen: «*Blir lettere å peke på, den som har personalansvaret for de, det tror jeg blir en sånn veldig fin del.*» Informantene som var avdelingsledere hadde også en oppfatning om at omstillingen ville skape mer nærledelse. Informant 7 nevnte dette: «*Du får færre ansatte per leder og du kan klare å få til en tettere oppfølging. Jeg trur at det sånn jevnt over Trondheim kommune vil bli tilført en bedre ledelse og (...) mellomledelse enn det var*». Det ble også nevnt at de brukernære oppgavene til avdelingslederne kunne føre til mer nærledelse. Informant 7 uttrykte dette: «*Avdelingslederne skal ha såkalte brukernære oppgaver det vil si at en del av stillingen min går bort til å undervise det gjør at jeg er tettere på miljøet og forstår mer hva som skjer på gulvet*». Her nevnte avdelingslederen at det å utføre tjenester mot brukerne gir dem forståelse i hvordan det går med arbeidstakerne. Informant 6 påpekte dette:

«*Det er jo positivt, å være mer ute og det å gå mer i dybden og det er klart at avdelingsleder (...) er en kjempegod fagperson, (...) følge opp det vi jobber med her og har tiden til å være ute, være en god modell eh være tilstede eeh observere, hjelpe og støtte folk i en travel hverdag, kjempe supert*». Informanten mente at mer nærledelse ville ha en positiv effekt på arbeidstakerne. Informantene hadde en oppfatning av at det ville være gunstig for medarbeiderne og kommunen med et tettere bånd mellom leder og arbeidstaker. De fleste informantene så på nærledelse som en viktig årsak til omstillingen. Det er en til mulig intensjon bak omstillingen «Helhetlig ledelse» som ble påpekt av en informant.

**Sykefravær.** Det nevnes ikke i skrevet fra kommunen om prosessen og handlingsplanen til skolesektoren at det å minske sykefraværet er en av de gjeldende årsakene til omstillingen (Trondheim kommune, 2017a). I skrevet fra kommunen som beskriver prosess og handlingsplan for barnehagesektoren (Trondheim kommune, 2017b, para.1) nevnes det at sykefravær var en årsak bak det politiske ønske om endring: «*En situasjon preget av et betydelig merforbruk innenfor helse og velferdsområdet og høyt sykefravær innenfor flere tjenesteområder i 2015 ga diskusjonen om Helhetlig ledelse ekstra politisk kraft.*» Det var bare en informant som nevnte sykefravær som mulig årsak bak endringen. Informanten var fra skolesektoren, så hun/han hadde sannsynligvis ikke lest skrevet til barnehagesektoren.



Gjennom en informasjonsnettside som er opprettet om endringen oppstod oppfatningen om at redusering av sykefraværet var en intensjonene bak omstillingen. Informant 13 forklarte hvorfor hun/han trodde at sykefraværet var en av årsakene bak omorganiseringen:

*«Hvor mye handler den siden om innovasjonsledelse og innovasjon? Ikke særlig mye det handler om noen helt andre ting, (...) det er noe styringsagenda bak her som vi bare kjenner på, det er noe litt annet, prosjektleder balanserer noe som man synes er bra mot noe styringssignal».*

Enhetslederen nevnte at sykefravær kan være en gjeldende faktor for at politikerne startet omstillingen:

*«Politikerne har gjort dette for å få ned sykefraværet og (...) vi håper jo at dette her ikke er for at det er det de har tenkt, men det har de tenkt ehm, men da må vi jo prøve om vi kan bruke dette her for å få ned sykefraværet [ler kort] og kanskje gjør vi det, kanskje muligens»*

Enhetslederen uttrykte i løpet av intervjuet at nærledelse og løft av ledelsen ville gagne kommunen. Fokuset på å få ned sykefraværet gjennom omorganiseringen er enhetslederen derimot ikke veldig fornøyd med. Misnøyen med balansering av de forskjellige målene uttrykkes i dette utsagnet om ledelseskurset:

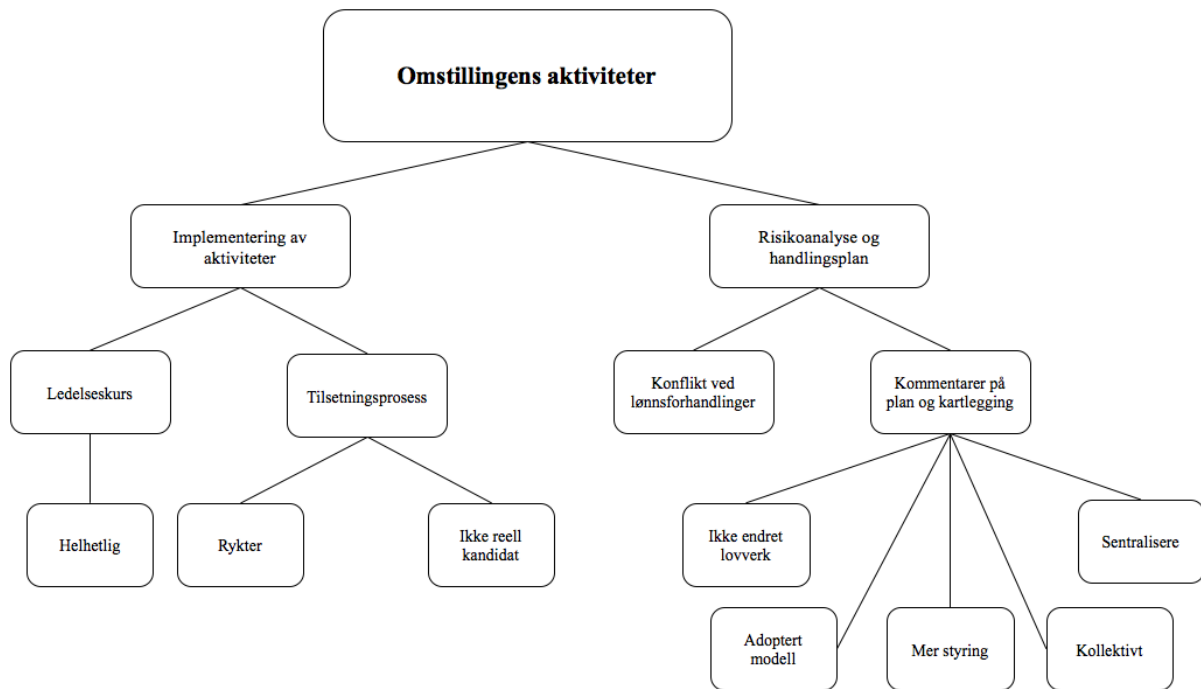
*«Sykefravær og (...) den moraliserende tilnærmingen (...) syntes jeg var bortkastet tid, for å si det enkelt, men det var akkurat det elementet. Det foreleser gikk i gjennom på den samlinga er forsonlig litt kjedelig å høre på men helt nødvendig å gå igjennom, og viktig å gå igjennom med lederteamet synes jeg, de leksene vi har fått var helt kurante og meningsfulle».*

Informanten mente at det var mye bra innhold i kurset, men delen om å få ned sykefraværet ble ikke godt mottatt. Informanten uttrykte at fokuset på sykefravær i denne settingen ikke var en god prioritering. Det er vanskelig å avgjøre om sykefraværet er en av hovedintensjonene bak endringen, ut ifra dataene. Det kan være at det å oppnå mindre sykefravær har blitt brukt for å få politisk gjennomslag for omstillingen.

### **Omstillingens aktiviteter**

Denne kategorien fokuserer på viktige aktiviteter i omstillingen som kartlegging, planlegging og implementering. Omstillingens aktiviteter har to undertemaer: «risikoanalyse og handlingsplan» og «implementering av aktiviteter» (se figur 3). Informantene har igjennom prosessen tilegnet seg forskjellige oppfatninger som kan ses på som kritikk og/eller forslag til en annen tilnærming angående risikoanalysen og handlingsplanen.

«implementeringen av aktivitetene» er inndelt i de to underkategorien «ledelseskurs» og «tilsetningsprosessen», da dette er viktige prosesser som har foregått i omstillingen.



Figur 3. Tematisk kart av kategorien omstillingens aktiviteter og temaer som analysen resulterte i.

**Implementering av aktiviteter.** Denne underkategorien skal ta for seg viktige planlagte begivenheter som har foregått i omstillingen. Det vil startes med å se nærmere på tilsetningsprosessen av avdelingslederne.

**Tilsetningsprosessen.** Ettersom prosesstilnærming er sentralt i denne studien har det blitt valgt å fokusere på aspekter i implementeringen som kan skille seg fra opprinnelige plan. Gjennom denne selekteringen ble det dannet to temaer som viser til hendelser som kan være av interesse for å forstå omstillingen. Temaene «ryktet» og «ikke reell kandidat» beskriver to forskjellige oppfattelser av tilsynelatende samme situasjon. «ryktet» baserer seg på at det ble spredd rykter om at det ble utført urettferdig behandling i intervjurundene. «ikke reell kandidat» underbygges av oppfattelsen informanter hadde om at det ble utført urettferdig utvelgelse av kandidater i intervjurundene.

*Ikke reell kandidat.* Det var noen avdelingsledere som oppfattet at de ikke ble vurdert seriøst i intervjuer. Informant 5 kom med denne uttalelsen: «Jeg opplevde å sitte på, intervjuer heh for å si det sånn [hoster] med eh anførselstegn fordi jeg opplevde ikke at at jeg

*var en reell kandidat til, eh plassene».* Informanten uttrykte at selv om det ble utført intervju så var hun/han ikke vurdert som en gyldig kandidat. Informanten fortalte også at det var andre intervjuer hvor dette ikke var tilfelle: *«Så opplevde jeg å være på ordentlige intervjuer for å si det på den måten som virkelig gjorde at jeg tenkte at her er det min kompetanse og og det er reelt det som skjer».* Avdelingslederen opplevde å være på noen intervjuer hvor hun/han ble vurdert rettferdig etter kompetanse. Informant 1 hadde også en opplevelse av å ikke bli vurdert rettferdig: *«Jeg (...) var på et og annet intervju og hadde kanskje mer ansiennitet og erfaring, så var det allikevel den andre som var der allerede som fikk stillingen, så det er sånne spørsmål man stiller i forhold til den prosessen».* Denne informanten ga uttrykk for at egen ansiennitet og kompetanse ikke ble vurdert rettferdig opp mot andre kandidater. Avdelingslederen gir uttrykk for at relevante kravspesifikasjoner ikke lå til grunn for valg av kandidater. Informanten er dermed litt kritisk til at det ble brukt så mye ressurser på rekrutteringsprosessen: *«Hvorfor måtte vi gjennom den her runden som krevde så mye resurser og tid (...) den største prosenten havnet jo i stillingene sine uansett».* Her ble verdien av ansettelsesprosessen satt i tvil, fordi flesteparten av tidligere fagledere gikk over i det nye lederleddet i samme enhet. Begge informantene uttrykker en opplevelse av at det var tvilsomme beslutninger som ble gjort ved valg av kandidater til avdelingstillingene. Et alternativt narrativ til oppfatningen av forskjellsbehandling er at hendelsen bare var basert på rykter.

*Rykter.* Informant 2 hadde oppfatningen om at det gikk rykter om at noen enhetsledere allerede hadde bestemt hvem som skulle tiltre i stillingene. Informanten kom blant annet med denne uttalelsen: *«Rykter om at rektorene i utgangspunkt hadde bestemt seg og at det her er ikke noe vits».* Det vil ikke fokuseres så mye mer på informantens oppfattelse av rykter nå, fordi tematikken vil tas opp igjen under kategorien «implementeringsstrategi» i temaet «rykter». At det ble spredd rykter om urettferdig valg av kandidater trenger ikke nødvendigvis å utelukke at det ble utført urettferdig beslutninger. Den ene oppfatningen utelukker ikke nødvendigvis den andre. Uansett om det ble spredd rykter, utført forskjellbehandling, eller en kombinasjon, så viser det til et utfall som sannsynligvis ikke var planlagt i handlingsplanen.

*Ledelseskurs.* Ledelsesutviklingsprogrammet skal legge til rette for omstillingen gjennom faglig påfyll og kritisk refleksjon rundt lederrollen. I skrivet om modellen for skolesektoren nevnes det at kursets innhold skal bestå av relevant ledelsesteori og gi kunnskap om kommunens styringsmodell, partssamarbeid, verdigrunnlag og leders ansvar og muligheter i å oppnå arbeidsgiverpolitiske mål (Trondheim kommune, 2017a). Både enhetsledere og avdelingsledere skal ta del i programmet. Når intervjuene ble gjort hadde

informantene deltatt i en av fem samlinger. Den første samlingen hadde som mål å fokusere på hvordan kommunene opererer og fysisk aktivitet. På hjemmesiden for omstillingen nevnes det at man skal se på hvordan mål og strategier vokser fram og forvaltes (Trondheim kommune, n.d.-b). Det var ingen spesielle avvik mellom informantenes beskrivelser og innholdet av kurset som var kommunisert gjennom nettsiden til omstillingen. Ettersom informantene bare hadde tatt del i en av fem samlinger vil det ikke bli fokusert på innholdet i kurset, men på strukturen. Oppsettet til kurset vil sannsynligvis ha en viss kontinuitet i alle samlingene. Det vil senere under kategorien «kommunikasjon knyttet til omstillingen» bli fokusert på ledelsens mulige feiltrinn ved kommunikasjon, der blant annet ledelseskurset vil bli trukket fram som eksempel. I denne kategorien vil det utdypes at informantene likte at ledelseskurset foregikk på en felles arena, slik at man kunne dele innsikt om omstillingsprosessen. Informantene nevnte at kurset ga et felles rammeverk for omstillingen i alle enheter. Temaet «helhetlig» beskriver oppfattelsen av at ledelseskurset bidrar til at enhetene kan dele human kapital om prosessen, og at alle får en felles forståelse for omorganiseringen.

*Helhetlig.* Dette temaet baserer seg på en positiv oppfatning blant informantene om at ledelseskurset åpnet for deling av erfaring om prosessen. Informant 8 nevnte dette:

*«Jeg syntes det er bra at dem har rigget ledersamlingen slik de har gjort, (...) jeg drøfta med noen kolleger og det er litt forskjellig oppfatning om hva man syns om det, men i utgangspunktet syntes jeg det er positivt at man bruke ressurser på det, og sørger for at, om vi ikke befinner oss akkurat på samme side så har vi i hvert fall lest den samme boka liksom, sånn at vi er på samme sted, så (...) jeg synes det er greit at de gjør det»*

Informanten likte tanken på at det er en felles forståelse blant enhetene, som kan veilede dem videre i prosessen. Enhetene vil ha forskjellig løsninger og behov, men en felles underliggende forståelse. Informant 13 nevnte også det er bra at de tas igjennom det samme program:

*«Jeg syns det er bra at det var laget konsept som vi tar alle lederteamene i Trondheim kommune igjennom, (...) og det virker ikke som målet er at alt skal være likt heller, men at vi skal kjenne det samme grunnlaget og det samme ståstedet, så det kan jeg like, jeg har mye sans for hva prosjektleder tenker og hva han vil og sånn, også kan han bli litt sånn høytflygende av og til og (...) litt vanskelig å forstå noen ganger, (...) men sånn er det, også en del av det jeg liker med det er at vi tas igjennom det her og*

*det er nok viktigere for avdelingslederne at vi tas igjennom noe felles enn det en det er for min del, for har vært igjennom det før»*

Her ble det nevnt at samlingene sannsynligvis er mer viktig for avdelingsledere enn enhetslederne. Utsagnet til informant 14 viser at også avdelingslederne delte oppfattelsen om at dette kurset vil gagne dem:

*«Det som er fint med det da, synes jeg, er at vi får muligheten til å treffe folk fra andre enheter å sitte og reflektere sammen med dem og snakke om ting og sånn, bare det i seg selv har jo en egenverdi (...) tror mange kjenner på at dem ønsker å få tid til å snakke sammen, hvordan gjør dere det på deres skole? å ja, det hørtes lurt ut, hvilke utfordringer møter dere der? for det er utrolig lærerikt og nyttig assa eeh det er enkelt og banalt men utrolig fint ja, og viktig.»*

Informanten nevnte hvor viktig det er for enhetene å kunne dele erfaringer om prosessen, og bruke hverandres kunnskap og erfaring. Samlingen kan bli sett på som en plattform for å utnytte den humane kapitalen som oppstår i prosessen. Informant 9 ga inntrykk av at kursene ville gagne omstillingsprosessen:

*«Ledelsesskolen, det med å tenke helhet, det med å ruste ledelsen, det er jo på en måte eh der egentlig noen av ressursene på skolen skal legges inn og, for å få hevet kompetansen (...) det er på en måte en slags likhet, at det er gjenkjennbart, og så kan vi heller høste litt av hverandre og høre og ha noen type nettverk (...) det synes jeg er bra»*

Informanten nevnte at kursene både kan styrke ledelsen gjennom en felles modell og læring av andres erfaring og løsninger. En felles arena hvor deltakere kan dele erfaringer og hjelpe andre å løse situasjoner knyttet til omorganiseringen blir godt mottatt.

**Risikoanalyse og handlingsplan.** Denne kategorien viser til prosessen med å kartlegge situasjonen og komme fram til en strategi for å oppnå et planlagt mål. Når dataen ble hentet inn var allerede omstillingen i gang, så kartlegging og handlingsplan var allerede utarbeidet. Dataene som brukes for å forstå prosessen vil være informantenes reaksjoner på kartlegging og handlingsplanen og kommunens skriv om prosessen og handlingsplanen. I skrevet fra skolesektoren nevnes det at prosjektet består av de fire deler: 1) forstudie, 2) simuleringsfase, 3) rekrutteringsfasen og 4) ledelsesutvikling (Trondheim kommune, 2017a). Forstudien gikk ut på å vurdere hvordan den nye ledermodellen ville påvirke fire ulike skoler økonomisk og organisatorisk. I denne vurderingen ble hvert rektornettverk representert. I hvilken grad de var involvert ble ikke avklart. I simuleringsfasen ble forskjellige interesser ved organisasjonene representert i en vurdering av ulike løsninger. Enhetsledere skal ha tatt med

ulike løsninger tilbake til enhet og involverte forskjellige interesser fra enhetene til å vurdere løsningene. Ut ifra beskrivelsen av denne prosessen kan flere av deltakeres reaksjoner ses på som aspekter ved mulige prosess og resultat som ikke ble integrert eller vurdert som å være relativt viktige nok. Nielsen og Randall påpeker at deltakernes reaksjoner kan være en indikasjon på at problemene de persiperer ikke blir adressert (2013). Reaksjonene kan også reflektere at informanten ikke deltok i to av de tidligste fasene «forberedelse og forankring» og «kartleggingsfasen» fra femtrinns intervensjonssyklus modellen (Nielsen et al., 2010). Vi har tidligere gått igjennom at informantene er enig med mange av intensjonene ved omstillingen, men det er noen bemerkninger på fremgangsmåten som skal benyttes for å oppnå intensjonene. Informantenes oppfatninger angående kategorien «risikoanalyse og handlingsplan» er delt inn i de to hovedtemaene «konflikt ved lønnsforhandlinger» og «kommentarer på plan og kartlegging».

**Konflikt ved lønnsforhandlinger.** Dette temaet fokuserer på kritikk fra informanter angående lønnsforhandlingene for de nye avdelingslederstillingene. Store lønnsforskjeller oppstod blant annet fordi de nye avdelingslederne hadde hatt forskjellige lønnsats tidligere, enkelte påberopte seg krav på bestemte arbeidsstillinger, og at avdelingsledere i SFO tjener betydelig mindre.

Noen avdelingsledere mislikte at rettskrav førte til at man ikke fikk lønnsøkning.

Informant 12 forklarte situasjonen:

*«Man må se det store bildet, (...) ikke ta masse sånne småkamper og få det med katt og mus leken, sånn som det blir med (...) avdelingslederne som framsatte et krav på stillingen fordi man har krav på stilling hvis den ligner på det som du hadde fra før, for da er det ikke en ny stilling, men så får man tilbake at da får du heller ikke noe mer lønn, da tenkte jeg hallo ikke sant, altså sånne type ting kan man ikke prøve seg på, (...) du må heller tenke okei hva skal vi i kommunen prøve å få til, jo vi skal prøve å få til (...) at de enhetene skal få (...) de rette folkene på rett plass også gjør vi det som skal til (...) med en okai informasjonsflyt og med å ta vare på de menneskene som er organisasjon.»*

Informanten nevnte at det ikke var rettfærdig at man får mer ansvar, men ingen lønnsøkning. Det ble nevnt at det heller burde vært et fokus på informasjon, og ivaretagelse av organisasjonens medlemmer. At rettskrav ikke førte til økt lønn skal tydeligvis ha endret seg i prosessen, noe informant 12 påpekte:

*«De snur jo, men skal du få folk med deg så må ikke (...) de som har hendene på rattet i prosessen gå i clinch på alle disse små tingene, de må ta det store bildet og ikke sånn her pirketing som gjør bare at du for folk imot deg.»*

Informanten ga uttrykk for at lønnsforhandlingene kan ha ført til endringsmotstand og dermed negativt påvirket omorganiseringen. Informanten oppfordret toppledelsen til å i stedet ha et mer holistisk perspektiv og prioritere det overordnede målet. Informant 10 nevnte at tidligere lønn er årsaken til lønnsforskjellene: *«Lønn er jo en utfordring (...), de som gikk direkte fra lærer til avdelingsleder for eksempel (...) har de en helt annen lønn enn de som var innom fagleder jobben først»*. Lønnen som gis til avdelingsledere er et resultat av tidligere lønnsnivå. Informanten nevnte at lønnsforskjellene er så store at det kan tolkes urettferdig for de som opplever forskjellen:

*«Det er en utfordring som kommunen vil ha ryddet opp på sikt (...) at det kan være 100.000 til 150 000 kr i årslønnsforskjell på avdelingsledere her og andre plasser på grunn av den inngangen der, og det vil jo ikke føles spesielt godt for de som er i den situasjonen»*

Informanten oppfattet at kommunen kommer til å endre lønnsforskjellen. Informant 3 som opplever å bli betalt betydelig mindre ga uttrykk for misnøye: *«Lønnsbetingelsene er jo helt forskjellige noen har jo nesten hundretusen mer enn meg i lønn, føles veldig urettferdig at jeg sitter i (...) samme stilling som mange andre men (...) vi tjener ulikt»*. Informanten jobber i skolen men belyste at lønnsforskjellen er veldig tydelig for avdelingsledere som jobber i SFO: *«Det er jo et gap i mellom skole og SFO, og de sitter jo med personalansvar på lik linje, så det med lønnsbetingelsene det syntes jeg absolutt det må gjøres noe med»*. Informanten mente at ettersom avdelingslederne har relativt like stillinger så burde det være relativt like lønnsnivå. Informantene viste til flere årsaker som førte til lønnsforskjellene. Flere informanter uttrykte at det var urettferdig at det skulle være så store lønnsforskjeller i en stilling som skal være relativ lik.

**Kommentarer på plan og kartlegging.** Dette temaet består av informantenes reaksjoner på den strukturelle endringen som skal innføres. Informantenes forskjellige kommentarer angående omstillingen har dannet grunnlag for temaene: 1) sentralisere, 2) kollektiv, 3) mer styring og 4) adoptert modell.

**Adoptert modell.** Mange deltakere mente at organiseringen var preget av at den skulle innføres i en annen type enhet enn deres egen. Det ble blant annet påpekt at modellen passet best mot helsesektoren og større enheter. Informant 1 ytret at modellen var mer tilpasset større enheter:

*«Innenfor skolen så er enhetene veldig forskjellige, ikke sant vi kan ikke eh sammenligne oss med \_\_\_ som er en kjempestor skole med mange avdelinger, de har jo drevet med sånn her før det her skjedde, de har hatt avdelingsledere.»*

Ved mindre enheter er kanskje den nye inndelingen mindre nødvendig ettersom mengden av administrasjonsarbeid og omfang av oppgaver i ledelsen er mindre. Mangel på nærledelse kan være mindre gjeldende i enheter med færre ansatte. Informant 6 nevnte at mangel på nærledelse antageligvis ikke var et så stort problem i barnehager og skoler:

*«Det er en stor kommune og mange tusen ansatte (...), og det her er jo også et eeh resultat av (...) tidligere medarbeiderundersøkelser hvor (...) folk sier at de knapt ser lederen sin. Jeg tror ikke at det er veldig gjeldende hverken i (...) barnehager eh og i de aller fleste skoler så tror jeg alle vet hvem lederen er og ser de.»*

Flere av de som uttrykte at organiseringen ikke var helt optimal for deres enhet, påpekte at organiseringen kanskje var mer tilpasset helsesektoren. Informant 6 kom med dette utsagnet: *«Helse og skole er to forskjellige ting så det er ikke bare å adoptere [ler kort] du må gjør det tilpasset (...) den etaten du er i altså»*. Informant 10 uttrykte at barneskoler i mindre grad har en avdelingsstrukturell organisering, noe som gjorde at delegering av ansvar var mindre intuitiv:

*«Avdelingsledere bli mer en sånn formell tittel (...), vi har jo ikke noen avdelinger, sånn som jeg tenker på en skole. (...) Så vi har jo løst dette med mellomtrinn, småtrinn det er andre skoler som har valgt å løse det med altså fagansvar og mer sånn overordnede ting. Det finns jo flere måter å organisere avdelinger på.»*

Det ble nevnt at behovet for endring i ledelsen var større innenfor helseområdet enn det var i omsorgs- og oppvekstfeltet. Informant 13 var litt skeptisk til den store ressursbruken som denne omstillingen krevde:

*«Det største behovet var vel på helsesiden, for den type eh omstilling, så sånt sett opplevde jeg tidlig dette her som en prosess hvor vi måtte bruke fryktelig mye tid, uten at vi opplevde at dette var noe som var et behov som vi satt på, så eh så sånt sett må jeg si at i utgangspunktet (...) ikke negativ men (...) kritisk til den det omfanget av ressursbruk som ble gjort i det»*

Informant 9 nevnte i motsetning til de andre informantene at behovet også stammet fra et fåtall skoler:

*«Man har slitt på noen skoler, kanskje en 5-6-7 skoler i Trondheim har det eh rett og slett brent litt i forhold til ledelse, og så må man gjøre det på alle 53 for å ordne opp i de skolene som ikke fungerer, det synes jeg er utrolig idiotisk, det må jeg ærlig innrømme.»*



Informant 9 mente at det var tilfeller med ugunstig ledelse innen egen sektor, i motsetning til andre informanter som pekte mot helsesektoren. Informantene viser til forskjellige betingelser som bygger under påstanden om at omorganiseringen ikke er spesifikt tilpasset deres egen enhet. Ved innføringen av en ledelsesmodell på tvers av enheter og sektorer så vil det nok oppstå en organisering som ikke er optimal for hver enkelt enhet.

*Sentralisere.* Dette undertemaet representerer oppfatningen om at sentralisering av oppgaver knyttet til ledelsen på enhetene kunne ført til en mer optimal organisering.

Informant 3 uttrykte at det kunne være gunstig å sentralisere økonomirelaterte oppgaver:

*«Vi opplever jo at at det over (...) de siste ti årene har blitt en større trykk på rapportering på ulike områder, (...) rapportering på økonomi (...) for oss som er pedagogisk utdannet så er ikke det noe intuitive systemer vi jobber med, så vi bruker ganske mye energi på å sette oss inn i det, sånn at det her handler mer om, om hva er nødvendig i en jobb for en leder å (...) hva kan vi velge bort (...) for min del så (...) kan det være et spørsmål knyttet til kan man sentraliser noen av de her funksjonene (...) for det har egentlig bunnnet ut i et ønske om mer pedagogisk ledelse.»*

I utsagnet blir sentralisering av økonomioppgaver sett på som en god løsning, ettersom innehaverne av ledelsestillingene i skolene ikke nødvendigvis har kompetansen som kreves. Sentralisering kunne ha frigjort enhetslederne til å fokusere på andre aspekter ved arbeidet som pedagogisk ledelse. I en tidligere stilling opplevde informanten at oppgaver ble sentralisert:

*«Jeg har jo tidligere jobbet i en mindre kommune og der var det jo naturlig at en del av oppgavene var sentralisert (...), og det frigjorde jo mye tid for (...) andre oppgaver, og det er fortsatt et ønske jeg har men det er jo ikke noe premiss for at det her skal lykkes da, det blir mer et personlig ønske»*

Informanten mente at sentralisering er en grei løsning slik at enhetsledere skal kunne prestere bedre i mer prioriterte oppgaver. Enhetslederen anerkjenner at sentralisering ikke nødvendigvis er en bedre løsning. Informant 14 kommenterte at det ikke var nok tid til å utføre viktige oppgaver ved avdelingslederstillingen:

*«Det er for lite tid å gjøre kjerneoppgavene egentlig, og alt for mye tid til sånne praktiske gjøremål som bare må på plass for at den daglige driften skal gå da, så det tror jeg er veldig mange som kjenner på, både rektorer og avdelingsledere. (...) Friheten vi har til å velge oppgavene blir litt begrenset for det er så mye som har med drift å gjøre, som bare må gjøres for at (...) det store tannhjulet skal går rundt liksom,*

*litt sånn dag til dag, så det er liksom det det handler om, det er det vi springer rundt for å få til, for å få alle de puslebrikkene på plass, det må jo bare løses»*

Avdelingslederen uttrykte at viktige ansvarsområder ikke blir betraktelig prioritert på grunn av mengden oppgaver som må utføres. Informanten kommer med forslaget om å spre alle kravene over flere stillinger, slik at ledelsen kan ha bedre forutsetninger for å utføre alle medansvarsområder som stillingen innebærer:

*«Jeg er jo litt ny i rollen eeh men jeg ser jo at det er veldig mange oppgaver å oppfylle eh som skal løses eh så det er jo eh sånn for skolen sin del så tenker jeg at det er såpass store enheter at man egentlig kanskje skulle hatt litt flere folk til å løse oppgavene»*

Informanten nevnte at en stilling som tok seg av driftsoppgaver kunne vært en løsning. Avdelingslederen kommenterer at forslaget ville ha ført til mer kostnader og at det derfor kanskje ikke er realistisk: *«Alt handler om penger ikke sant, alt handler om å drive så effektivt som mulig, (...) og det kan jeg jo forstå»*. Både enhetslederen og avdelingslederen kunne tenke seg at man fordelte spesifikke oppgaver over flere stillinger. Begge innså at deres forslag kanskje ikke er økonomisk forsvarlig. Muligheten til sentralisering var ikke det eneste forslaget som informantene hadde angående handlingsplanen og kartleggingen.

*Kollektiv tilnærming.* En av enhetene som deltok hadde allerede etablert en lignende struktur som omorganiseringen ville oppnå. En viktig forskjell mellom enhetens struktur og omstillingens mål var at enheten hadde en kollektiv fordeling, istedenfor avdelingsbasert. Undertemaet «kollektiv tilnærming» reflekterer informantens preferanse for å ha en felles teambasert fordeling av ansvar, framfor avdelingsbasert. Informant 13 uttrykte at en avdelingsbasert struktur ikke nødvendigvis passer godt til enhetens arbeid:

*«Avdelingsledere i en organisasjon som ikke er avdelingsoppdelt, (...) egentlig er det helt kunstig, vi er veldig opptatt av å jobbe med å utvikle kollektive kulturer, vi jobber med å (...) tenke helhet»*

Informanten vil unngå å fordele oppgaver og ansvar for mye, fordi det kan føre til konflikt mellom målene. Det ønskes en tilnærming hvor det kollektivt jobbes mot felles mål. Informanten mente at avdelingsfordeling ikke er optimalt i økonomioppgaver: *«Det er helt unaturlig å ha eget økonomisk ansvar (...), de må ha et medansvar og være involvert i totaløkonomien»*. Informanten nevnte at en kollektiv tilnærming fører til fleksibilitet noe som kan være en fordel når ledelsen skal løse situasjoner:

*«Jeg er nok opptatt på at de skal jobbe inne i avdelingen til hverandre og kommer det noen fra første og andre trinn her og skal snakke med noen og finne fagavdelingsleder for femte til sjuende så skal ikke det spille noen rolle, i det daglig».*

Selv om informanten ikke er helt enig med avdelingsstrukturen, så skal det innføres på enheten:

*«I føringene så blir det litt tydeliggjort at de skal få ansvar for noe som vi egentlig ikke har i vår organisasjon, og som vi egentlig ikke ønsker heller, så da der må vi begynne å definere litt, og vi gjør det rett og slett med at de har avdelingsledelse på fag og på personaløkonomi og forsonlig, eller medansvar på noe om det, men de må også ha oppgaver som gjelder helhetlig for hele huset»*

Enhetslederen vil innføre avdelingsbasert medansvar for avdelingslederne, men det vil også bli tildelt oppgaver som er felles for hele enheten. Informant hadde en formening om at kommunenes rammeverk for endringen ikke gir mulighet til en ønsket organisering.

Informant 3 hadde derimot en oppfattelse av at det burde vært strammere rammer rundt den nye organiseringen, og at omstillingen burde gi mindre rom for tilpasning,

*Mer styring.* Dette undertemaet fokuserer på at kommunen helhetlig kunne vært tjent med å innføre en mer lik ledelsesstruktur. Informant 3 kommenterte at det kunne vært en fordel om det hadde vært en mer spesifikk struktur og stillingsbeskrivelse:

*«Gitt det handlingsrommet vi er gitt fra nasjonalt nivå, og det og det er jo en diskusjon som vi aldri blir ferdig med, og som jeg vet er en litt uenighet om i rektorgruppa, altså hvor mye skal være til ledelse, hvor mye skal være til styring (...) jeg trur jo kanskje at de rammene kan være litt for vide, jeg tror kanskje skolene hadde tjent på å ha litt mindre å velge imellom sånn at vi får en tydeligere retning for helle skolen, at det ville ha profesjonalisert (...), samtidig som det ikke må være for styrende heller da sånn at man blir tvunget inn i et mønster og inn i satsingsområder som man føler at dem ikke har bruk for»*

Informanten mente at kommunen skulle valgt en større grad av styring ved omstillingen. Enhetslederen erkjente også problematikken som kunne oppstå for enkeltenheter hvis det var for mye styring. I undertemaet «kollektiv tilnærming» ser man et eksempel på hvordan styring kan være hindrende for enkeltenheter. Informant 3 mente at et tydeligere rammeverk rundt de nye stillingene kunne ha forbedret prosessen:

*«Jeg tror jo at (...) hvis man hadde tatt seg litt bedre tid innledningsvis så kanskje kunne man ha definert litt mer hva er det avdelingsledelse skal gå på, funnet noen*

*flere fellestrekk, så tror jeg nok den her prosessen (...) hadde blitt mer tydelig for dem som er involvert og dem som står utenfor»*

Informanten forklarte at mer styring kunne ha skapt mer forståelse for prosessen. Ønsket om mer styring viser til dilemmaet ved å oppnå en konsis retning uten at enkelte enheter ender med lite optimale strukturer.

*Ikke endret lovverket.* Noen av informantene stusset over at avdelingslederne ikke har fått samme lovlige rammeverk som enhetslederne. Det ble opprettet en stilling som har mer formelt lederansvar, men ikke samme lovmessige betingelser, dette oppfattet informantene som en dobbeltsidig tilnærming. Informant 13 kom med denne uttalelsen:

*«Enhetsleder er unntak av (...) arbeidsmiljø-bestemmelsene i forhold til tid og sånn, det har de ikke gjort med de lederne der, som burde ha en helt tilsvarende avtale som jeg har (...), de sier at de har blitt arbeidsgivere (...) men de har ikke plassert de over i arbeidsgiverkapitlet, så det er noe litt sånn to tunge»*

Det ble gitt uttrykk for at ledelsen sendte et tvetydig budskap. De nye avdelingslederne skal få mer formelt ansvar gjennom delegering og samarbeid med enhetslederen. De lovmessige bestemmelsene for avdelingsledere og enhetslederne er derimot forskjellige.

Informant 9 nevnte dette angående den nye stillingen:

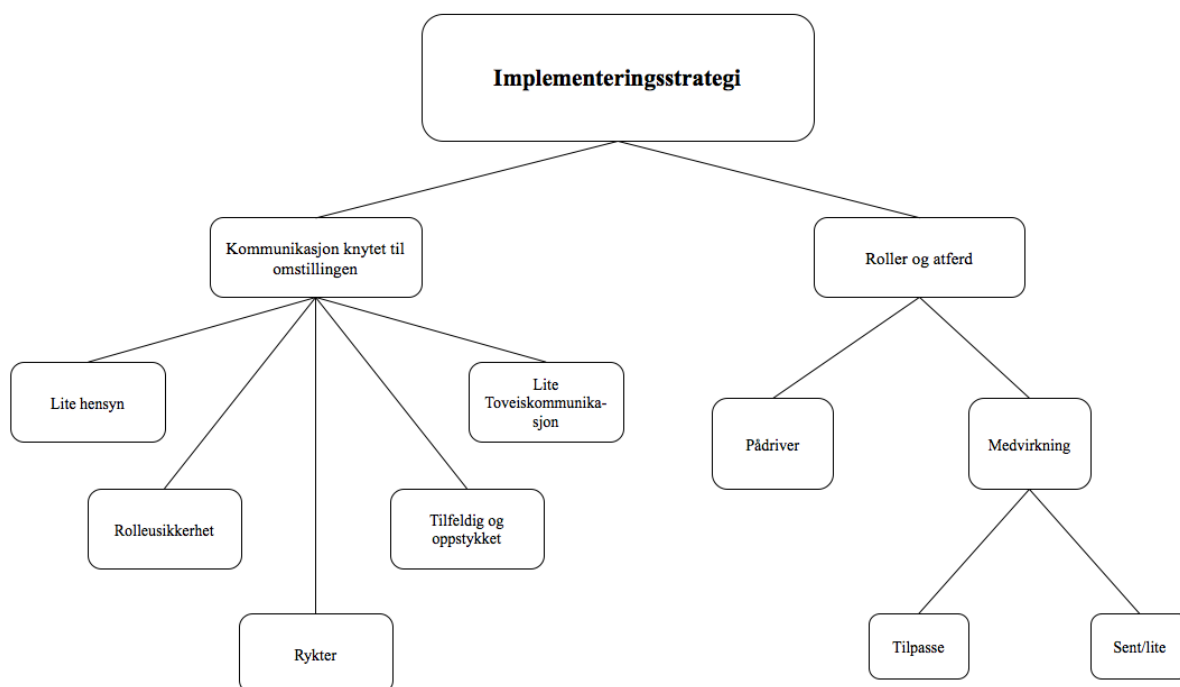
*«Jeg tiltrodde stillingen for 3 til 4 år siden og da, allerede da gikk vi inn i den her type løsningen som avdelingsleder har blitt da, med personalansvar, oppfølging, men nå er det mer formalisert, vi er jo litt mer på arbeidsgiversiden, selv om vi ikke har kommet i det kapitlet da».*

Her nevnte informanten at den nye stillingen gir et mer formalisert rammeverk for å utøve lederoppgaver. Informanten kommenterer at de nå i større grad er arbeidsgivere, men stusser over at de ikke har samme rettigheter og plikter som en arbeidsgiver har etter arbeidsmiljøloven.

### **Implementeringsstrategi**

Denne kategorien fokuserer på roller og atferd til de forskjellige aktørene og kommunikasjon knyttet til omorganiseringen. Kategorien er delt opp i «roller og atferd» og «kommunikasjon knyttet til omstillingen» (se figur 4). Flere av informantene nevnte at de var pådrivere. Gjennom intervjuene ser det ut som avdelingslederne, enhetslederne og toppledelsen viste engasjement mot implementeringen av omstillingen. Enhetslederne opplevde at det var medvirkning i prosessen fordi de kunne tilpasse den nye strukturen til sin egen enhet. Det er misnøye hos flere deltakere fordi de ikke fikk delta i en mer overordnet

beslutning om hva problemet er og hvordan det skal løses. I forhold til femtrinns intervensjonssyklus modellen (Nielsen et al., 2010) så var informantene ikke involvert i fasene: «forberedelse og forankring» og «kartleggingsfasen». Flere informanter mente at informasjonen knyttet til omorganiseringen var oppstykket og at det var for få møter. Flere påpekte at det oppstod kommunikasjon hvor senderne ikke tok hensyn til mottakerne. Informantene ga uttrykk for rolleusikkerhet ved de nye rollene, og det ble nevnt at det oppstod rykter.



Figur 4. Tematisk kart av kategorien implementeringsstrategi og temaer som analysen resulterte i.

**Kommunikasjon knyttet til omstillingen.** Denne kategorien tar for seg informeringen knyttet til omstillingen. Flere informanter mener at det har vært feilaktige beslutninger eller mangler ved kommunikasjonen knyttet til omstillingsprosessen. Kategorien har undertemaene: 1) tilfeldig og oppstykket, 2) rykter, 3) lite toveiskommunikasjon, 4) manglende hensyn og 5) rolleusikkerhet. I ROS-analysen for omstillingen i skolesektoren nevnes kommunikasjonsplan som mulig tiltak på risikoelementene: 1) manglende medvirkning i prosessen og 2) usikkerhet knyttet til roller og struktur (Trondheim kommune, 2017a). Prosjektgruppen skulle tilrettelegge info om status, fremdrift og resultater slik at det kommer resten av organisasjonen til nytte. Informantene har et inntrykk av at det kunne ha vært mer informasjon og at leveransen av nevnte informasjon ikke trengte å være så oppsplittet.

**Tilfeldig og oppstykket.** Undertemaet viser til informantenes oppfatning om at informasjonen kunne vært gitt litt tidligere i prosessen, i stedet for trinnvis. Informant 2 la vekt på hvor viktig informasjon er ved omstillinger:

*«Det er egentlig nøkkelen i alt dette her (...) det ser jeg jo som leder her når vi skal ha en endring så er den største tabben vi kan gjøre å ikke informere, å få med personalet og det samme gjelder jo her, her er det jo viktig med informasjon fra starten av (...) og informasjon i prosessen, informasjon om hva det omhandler, da tenker jeg kanskje ikke de hadde gjennomarbeidet det gått nok»*

Her påpekte informanten at det har vært mangler når det kommer til informering om omorganiseringen og hva som vil skje i prosessen. En gjennomgående observasjon hos informantene var at informasjonen var oppstykket og/eller sen. Mange følte at de ikke var helt forberedt, fordi det ble gitt lite informasjon. Informant 12 fortalte at det var mangel på tidlig informasjon:

*«Før man setter i gang en prosess så liker jeg at man får et forvarsel, et preview, men du hører bare at det skjer noe muntlig siden helse er i inni den prosessen, også for du bare høre, eh noe muntlig som kommer i at noen ledere har vært på noen møter, det offisielle kommer alt for seint».*

Her kommenterte informanten at informasjonen om omstillingen kom gjennom uformelle kanaler før de formelle. Informant 12 forklarte hvordan mangel på informasjon kan påvirke arbeidskapasiteten negativt:

*«Informasjon kommer jo men den har jo blitt porsjonert ut om det er et bevisst strategivalg eller ikke det vet ikke jeg, men jeg ville jo foretrukket å få alt på engang istedenfor at du eh lurer på hva som kommer rundt neste sving, for når du lurer på hva som kommer rundt neste sving så generer du jo tankevirksomhet ikke sant og energitap, som du egentlig skulle brukt på noe annet.»*

Her uttrykte informanten at tankevirksomhet som brukes til å forutse hva som er neste steg i prosessen, vil minske kognitive kapasitet som er tilgjengelig til arbeid. Informant 3 påpekte at kommunikasjonsrollene kanskje ikke var klare nok:

*«Vært my støy og frustrasjon underveis, i forhold til at man ikke har vist ja hva er det neste steget, informasjonen har virket litt tilfeldig, det er flere som har presentert informasjon, altså det har ikke virket helt gjennomtenkt, det har vel de strammet opp litt da at man har definert noen roller fra kommunalt nivå, på hvem som har ansvaret for de ulike bitene.»*

Situasjonen ble forbedret da det ble tydeliggjort hvem som hadde hvilken informasjon angående omorganiseringen. Informant 6 nevnte en spesifikk situasjon som understreker denne problematikken: *«Skrevet ut den innovasjonsledelsen og så spurte jeg kommunaldirektør om det og så hadde ikke kommunaldirektør sett det. Kommunaldirektøren lurte liksom på hva det var for noe»*. Det er selvfølgelig ikke meningen at alle involvert i omstillingen skal ha oversikt over all informasjon. Klare roller om hvem som har ansvar for hva kan dermed være viktig, slik at man unngår situasjoner hvor informasjonskanaler oppleves som å ikke være samstemte. Videre sa informantene dette: *«Da kjenner jeg (...) det er en person (...) som jobber med ledelse i Trondheim kommune som sitter og gjør ting på sin egen måte uten [pause] resten.»* Her uttrykte informantene at deler av ledelsen ikke er helt klar over årsaken eller målet til omorganiseringen. Uklare roller og mangler ved kommunikasjonsplanen kan resultere i at medarbeidere opplever at det ikke er en konsis plan, eller i verste fall uenigheter i ledelsen. Ledelsen burde gi inntrykk av å være samstemt, og til en viss grad være oppdatert på informasjon som gis til enhetsledere og avdelingsledere. Mange informanter refererte til ledelseskurset når de snakket om at de har hatt lite informasjon på forhånd. Informant 8 nevnte at forhåndskunnskap kunne ha ført til at deltagere var mer forberedt: *«Det var liksom et tolkningsrom på intensjonene som var veldig stor da, (...) så sånn sett kunne man kanskje fått enda mer ut av det hvis folk var ordentlig pålogga.»* Informanten nevnte at hvis man skal prestere så er det viktig å ha en klar forståelse av hva som er forventet:

*«Jeg pleier å ha et sånn lite mantra, folk jobber aller best når de har en klar oppfatning av hva som er forventet av dem, jeg vet ikke om dere har hatt sommerjobber der dere ikke har vært helt sikker på hva de vil, jeg flytter litt på en stol også, gjør man litt sanne ting, man ønsker jo å skape mening i arbeidet, alle ønsker å skape mening i arbeidet, vi ønsker jo at samlingene skal være meningsfulle (...) men kanskje det kunne vært enda mer meningsfullt hvis man er litt sånn proaktiv å sier til folk hei nå skal vi jobbe med det og det og det, vet ikke, men det er min tanke.»*

Underkategorien «tilfeldig og oppstykket» omfatter informantenes tendens til å uttrykke at det har vært mangel på og/eller segmentert informering. Flere informanter har nevnt at det har vært forskjellig informasjon som er blitt ytret. flere av informantene som snakket om oppstykket informasjon brukte ledelseskurset som eksempel. Undertemaet «tilfeldig og oppstykket» kan være knyttet til underkategorien «rykter». En informant nevnte at det oppstod rykter fordi det var lite informasjon.

**Rykter.** Det var bare informant 2 som nevnte at det oppstod rykter om omstillingsprosessen og kandidatvalg. Noen informanter fortalte at enhetsledere faktisk utførte en urettferdig beslutning angående valg av kandidater. Informant 2 tolket derimot den informasjonen som et rykte. Det er vanskelig å konkludere hva som faktisk tok sted ut ifra tilgjengelig data. Det vil nå fokuseres på informantens oppfatning av rykter knyttet til omstillingsprosessen. Informant 2 oppfattet mangel på informasjon som den avgjørende årsaken til at rykter oppstod:

*«Det hadde ikke trengt å være så mye uro hvis de hadde avklart mer på forhånd, eh så det det syns jeg kanskje er det (...) mest kritikkverdige med prosessen, at det var mangel på informasjon og at det ikke var godt utarbeidet på forkant. Det kom ut ting for tidlig, før det var klart, så det var mye på rykte, hva man har hørt, ja så det kunne de ha gjort litt annerledes»*

Informanten uttrykte at informasjonen ikke var godt utarbeidet. Det ble også nevnt at uformell informasjon om omstillingen kom ut før det ble opplyst via offisielle kanaler. Informant 3 kom med spesifikke eksempler på ryktene: *«Første jeg fikk høre det var at jeg var oppsagt også måtte jeg søke på min egen jobb det var enn sånn som gikk rundt, før vi i det helle tatt fikk noe informasjon»*. Informanten forklarte at dette ryktet senere ble oppklart:

*«Det var mye diskusjoner rundt det og mye diskusjoner rundt ressursbruken og hvor mye penger skal kommunen bruke på noe sånt når vi sitter i en stilling og skal søke på nytt på den samme stillingen, (...) også var jeg på informasjonsmøte i rådhuset da fikk jeg jo høre at det er jo ikke våre stillinger.»*

Ryktet om at man måtte søke på egen stilling kan ha skapt skepsis til omstillingen, hvis deltakerne oppfattet det som dårlig bruk av organisasjonens ressurser. Informant 2 fortalte om et annet tilfelle hvor det var rykter: *«Også gikk det rykter (...) når vi holdt på med intervjuene at noen rektorer hadde allerede bestemt seg og det var liksom ikke noe vits å dra på intervju der»*. Informant 2 forklarte en mulig årsak til ryktet: *«Det er jo rykter men det gjør jo noe med, for den prosessen har de sikkert jobbet mest med rektorene i forhold til tilsettingsprosessen, hvordan den skal foregå»*. Her blir det påpekt at den begrensede medvirkningen og informasjonsdelingen til tidligere fagledere kan ha vært årsaken til at ryktet oppstod.

**Lite toveiskommunikasjon.** Undertemaet bygger på informantenes ønske om flere infomøter. Informant 6 nevnte dette: *«Mere informasjonsmøter, mere dialogmøter hvor vi kunne (...) snakke sammen om det, gjort noen avklaringer.»*. Informanten forklarte at avdelingslederne ikke deltok i like mange møter som enhetslederne: *«De henviser bare til ting*



de har sendt ut eeh avdelingsleder stakkar (...) har fått minimalt med informasjon, ikke deltatt på noe mye møter, også blir henvist til å lese på *Helhetlig ledelse*». I temaet «rykter» ble det nevnt at rykter angående intervjuprosessen kan ha oppstått fordi tidligere fagledere var lite involvert i prosessen. Informant 2 forklarte at informasjonsmøtet bidro til å avklare ryktet, dette er et eksempel på hvordan toveiskommunikasjon kan forhindre/oppklare misforståelser. En mer reaktiv kommunikasjon gjør at mottakerne ofte er mer aktive og kan spørre om spesifikke spørsmål som de lurer på. Informant 1 nevnte også at det hadde vært en fordel med mer infomøter

*«Kanskje at vi kunne ha blitt innkalt til et infomøte, vi har fått noen mailer (...) som (...) i det store og det hele har sagt noe om tanken til Trondheim kommune rundt det her, men samtidig som at det her, ja det gjelder meg (...) så vart det litt perifert, det vart litt sånn fjernt».*

Informanten beskrev hvordan kommunikasjon gjennom kommunikasjonsteknologi ofte kan føles annerledes enn ansikt til ansikt. Neste undertema vil fokusere på et mindre gunstig aspekt ved toveiskommunikasjon, som informantene kritiserte.

**Manglende hensyn.** Flere informanter opplevde situasjoner hvor kommunikasjon ikke var sensitiv til mottakernes situasjon. Undertemaet viser til informantenes oppfattelse av hendelser der deltagerne i omstilling ikke ble behandlet så godt. Informant 6 nevnte dette: *«Det er en antydning til arroganse av dem som står og har eh Ledelsesskolen (...) jeg kan kjenne på at jeg kommer nok til å velge ut (...) hva jeg sier»* Her opplevde informanten at ledelseskurset ikke la til rette for deltakelse. Individet vil være forsiktig med å dele egentlige holdninger og spørsmål, fordi informanten opplevde risiko få å bli faglig angrepet. Informanten utdyper denne opplevelsen: *«Uansett, (...) hva som blir sagt, så blir det på en eller annen finurlig måte vrid tilbake igjen og så får du det litt i fleisen, ja det skulle du visst som leder».* Hvis kursdeltakerne opplever å bli faglig angrepet kan det hindre aktiv deltagelse. Informanten sa at flere deltakere av kurset hadde samme oppfatning: *«Det er en måte å være på som jeg vet at det er flere enn meg som reagerer på».* Informanten mente at det burde være en kultur i ledelseskurset hvor det var mer åpenhet og fokus på læring: *«Vi trenger å få stille spørsmål og bli møtt på en ok måte».* Det er midlertidig ikke bare ledelseskurset dette undertemaet omfatter. Informant 5 nevnte at det var negativ kommunikasjon i informasjonsmøtene: *«Det har vært noen (...) ytterst få informasjonsmøter og det har ikke vært noe sånn god atmosfære i de informasjonsmøtene heller.».* Informanten opplevde at faglederne situasjon ikke ble tatt alvorlig nok:

*«Ting som ble sagt under infomøtet (...) ble tatt litt lett på, fordi det gjaldt faktisk stillingen til mange mange arbeidstakere (...) som har jobbet mange år, i Trondheim kommune og som har hatt Trondheim kommune som sin arbeidsgiver, jeg syntes at det ikke var noe greit i det helle tatt».*

Informanten mente det ikke var en empatisk og/eller tilstrekkelig seriøs tilnærming. Informant 12 kom med et spesifikt eksempel fra et infomøte hvor informering ikke foregikk optimalt:

*«Det var jo folk i salen som får vite der og da at de ikke er kandidater til den stillingen, (...) det kom spørsmål fra salen det er helse også har noen enheter fått dispensasjon for å kun ansette en type, men det er ikke kommunisert til den som innehar stillingen i dag, så det satt folk (...) som (...) der og da fikk vite at de var uaktuelle for å kunne søke på den stillingen som de har hatt i dag, og søknadsfristen gikk ut, ja da tenkte jeg på deres vegne tenkte jeg dette var pinlig rett og slett.»*

Informanten beskrev at en eller flere individer fra helsesektor ikke fikk vite at de var uaktuelle som kandidat/kandidater til de nye stillingene før hun/han/de var samlet i plenum. Denne studien fokuserer på skolesektoren så selve handlingen er ikke tatt med i betraktning, men effekten av denne handlingen ser ut til å ha hatt en påvirkning på informantene, og den blir dermed gjenstand for fokus. Denne opplevelsen kan ha formet deres holdning til informeringen av omstillingen. Informanten uttrykte en klar negativ holdning mot denne handlingen: *«Hvis man skal tenke personalpolitisk at du sitter i et forum og du der og da får vite nei du er uaktuell, det tenker jeg (...) ikke er okai altså.»*. Undertemaet «manglende hensyn» beskriver opplevelsen en del informanter hadde om at det noen ganger ble informert uten å ta hensyn til mottakerne. Det ble nevnt at det i ledelseskurset kunne være en litt negativ måte å respondere på spørsmål som kom fra deltakere. Ved informasjonsmøte ble det opplevd at de løste informeringen på en uheldig måte, der de som var uaktuelle i den nye stillingen ikke ble ivaretatt.

**Rolleusikkerhet.** Både informanter fra enheter som hadde kommet ganske langt i prosessen og de som var i startfasen av omorganiseringen ga uttrykk for å ikke være helt sikre på de nye rollene i ledelsen. Informant 3 sa dette om den nye stillingen: *«Jeg har jo ikke fått definert stillingen (...) nå jobber jeg akkurat som jeg har gjort»*. Tiltredelse i den nye stillingen har ikke ført til at arbeidsdagen har endret seg. Informanten uttrykte et klart ønske om å få en avklaring angående hva den nye stillingen innebærer: *«viktig for oss som har takka ja til en jobb som vi egentlig ikke vet noen ting om.»*. Usikkerheten førte til at avdelingslederne ikke helt har rede på hvor deres ansvar starter og slutter. Informanten 14

uttrykte denne problematikken: «*Det blir litt sånn at vi føler oss litt fram og litt sånn nølende, litt sånn usikker (...)på mandatene våres*». Det var ikke bare avdelingsledere som kjente denne usikkerheten angående overlapp mellom ansvar i de forskjellige stillingene. Informant 13 som er enhetsleder nevnte dette:

*«Jeg har overordnet ansvar fortsatt men det blir noen uklarheter på når opplever jeg at jeg trækker i bedene deres ehh og i utgangspunktet så skal jeg jo det, ehm men det blir noe med å umyndiggjøre de, gi dem handlingsrommet samtidig som jeg ikke abdiserer fra det selv».*

En del av uklarheten knyttet til rollene har nok oppstått fordi dette er en omorganisering som er på et tidlig stadium i prosessen. At ledelsesstillingene skal defineres av enhetslederne ut fra behovet til enheten skaper nok en del usikkerhet tidlig i prosessen. Det tette samarbeidet mellom avdelingsledere og enhetsledere blir sett på som viktig, selv om grensene mellom mandatene kan føre til usikkerhetsmomenter.

**Roller og atferd.** I denne kategorien er det fokus på de forskjellige aktørene i omstillingen, deres atferd, roller, medvirkning og interaksjon. Kategorien «roller og atferd» består av underkategoriene «medvirkning» og «pådriver»

#### ***Medvirkning.***

Denne underkategorien prøver å utforske i hvilken grad informantene var en del av beslutningstakingen som ble gjort i omorganiseringen. Dataene viste tydelig mot de to distinkte temaene: «tilpasse» og «sent/Lite».

*Sent/lite.* Temaet bygger seg på informantenes oppfatning om at de burde vært involvert tidligere, og at det har vært lite medvirkning. Flere av informantene som var avdelingsledere uttrykte at de i veldig liten grad hadde vært involvert i omstillingsprosessen. Informant 5 nevnte dette: «*Jeg tenker at i en prosess så er man deltagende, jeg følte ikke at jeg var deltagende i det som skjedde*». Informant 12 mente også at det var lite medvirkning:

*«Prosessene er i gang, men du har ikke fått påvirket hvordan den skal være, det er ingen som har spurt, (...) prosessen kommer det her er take it or leave it, og du blir jo med på en reise som du ikke har bestilt for å si det sånn, så reise er jo ja, kunne jo ha reist til en annen plass [ler], jeg vill ta fly, de vil at jeg skal gå del av distansen»*

Flere av avdelingsledere hadde en oppfatning av at det generelt ikke hadde vært tilstrekkelig med medvirkning i omstillingsprosessen. Enhetslederne fokuserte derimot på at medvirkningen kunne ha kommet tidligere i prosessen.

Enhetslederne uttrykte at selve behovet og måten å løse situasjonen på allerede var bestemt. Informant 3 sa dette: «*Hverken vi som enhetsledere eller de som ble berørt av dette*

*her opplever jeg ble hørt i særlig grad, eller spurt i forhold til hva er egentlig behovet». Her forteller informanten om en opplevelse av at de ikke i stor nok grad har vært med i kartlegging av situasjonen. Videre nevnte informant 3: «Det var litt sånn (...) at man hadde svaret på forhånd, og eh informasjon og mulighet for involvering underveis var ikke av det beste». Informanten nevnte at løsningen i stor grad var bestemt uten at det var mulighet for å medvirke. Informant 13 sa dette: «Vi blir involvert på et tidspunkt der de vesentlige beslutningene er tatt, så blir vi egentlig utfordret på å være med å pakke det inn, også er vi ofte litt for uenig i premissene som er lagt». Enhetslederen ga uttrykk for at de store diskusjonene og valgene var tatt før de ble involvert. Enhetsledernes mulighet til å medvirke blir dermed å tilpasse den bestemte strukturelle endringen til egen enhet. Informant 13 nevnte at mangel på medvirkning kan gjøre at deltakere ikke forstår årsaken til omstillingen, og valgene som er blitt tatt:*

*«Hvilke problem er det som skal løses, og hvordan kan man løse de, der har vi ikke vært inne i det helle tatt, det tror jeg mange ganger når vi sitter her ute og ser noe annet [kremter] så skjønner vi det ikke helt, for det treffer ikke»*

Enhetslederen fortalte at de som tar avgjørelsene har andre oppfatninger enn ledelsen på enheten. Denne differansen i forståelse kan resultere i mindre optimale løsninger. «Sent/Lite» temaet har en viss grad overlapp med temaet «tilpasse». Koblingen mellom temaene «tilpasse» og «sent/Lite» er at medvirkningen i omstillingen går ut på å tilpasse allerede vedtatte endringer til deres enhet. Informantene har en formening om at de ikke har vært med tilstrekkelig i kartlegging og/eller planlegging. Enhetslederne har derimot fått muligheten til å tilpasse omorganiseringen til egen enhet.

*Tilpasse.* Dette temaet representerer muligheten enhetslederne har til å medvirke ved å tilpasse strukturen til egen enhet. Informant 3 nevnte dette: «det er fortsatt lagt opp mye til at man må finne lokale løsninger på enhet, også er det noen felles grep». Selv om omstillingen setter rammeverket, så har enheter mulighet til å variere ledelsesstrukturen til en viss grad innenfor rammene. Informant 6 kom med et spesifikt eksempel på denne tilpasningen i form av struktur i ledelsen: «Det formelle lederteamet er (...) meg og avdelingsleder (...) jeg valgte å fortsette å ha det andre teamet også». Det er ikke bare i struktur informantene har hatt mulighet til å tilpasse omorganiseringen. Informant 3 sa at det har vært mulighet til å tilpasse avdelingslederstillingen: «Opp til oss å fylle inn hvilke oppgaver som ligger der da, og det er jo forsonlig greit for eh der har jo skoler ulike behov». Videre kommenterte informanten at det er mulighet til å delegere oppgaver i ledelsen ut ifra evner og kompetanse til lederne: «Hva ønsker man å bruke en avdelingsleder til ehh, å hva er styrkene til dem som kommer inn

*her nå, (...) hvilken utdanning har de og hvilken bakgrunn og erfaring har de*». Det er mulig å definere både avdelingslederrollen og ledelsesstrukturen. Muligheten til å medvirke innenfor rammeverket kan gjøre det lettere å få omstillingen til å fungere i hver enkelt enhet. Det ble også påpekt mulige negative utfall ved medvirkningen. Informant 3 sa dette: *«Rammene er så vide at man fomler mye i starten, (...) hvordan skal vi gjøre dette her, vi har jobbet sammen før, hva er forskjellen før og nå*». Medvirkning til å spesifisere stillingene kan forlenge endringsprosessen. Informant 14 kom med en kommentar som har et lignende budskap:

*«Sånn for min del som er såpass ny i rollen så hadde (...) noen sånne ankerfester, kanskje, kunne ha vært en fordel for meg, (...) samtidig så kan det være greit at ikke føringene blir for rigide òg for det er klart at skoler er forskjellig eh behovene er forskjellige i den enkelte skolen og kompetansen i ledelsen kan være forskjellig også, så det er ikke sikkert at det som passer for en skole nødvendigvis passer for en annen (...) enhet da*».

Informanten gikk inn på både positive og negative sider ved medvirkning. Medvirkning er viktig for å få en mer optimal endring, men kan det også skape rolleusikkerhet i prosessen. Informantene har både uttrykt ønske om mer styring og mindre styring i omorganiseringen.

Informantene uttrykte at det har vært lite medvirkning i omstillingen når det kommer til kartlegging og valg av løsning. Enhetslederne har derimot opplevd medvirkning ved å kunne tilpasse omorganiseringen. Hvis aktørene i en omstilling ikke er pådrivere for endring vil medvirkning sannsynligvis ha en liten ønsket effekt.

**Pådriver.** Flere informanter uttrykte at de var positive til endringen, og at de er pådrivere av omstillingsprosessen. Informant 6 nevnte dette: *«Være pådriver på endring er utfordrende arbeid eeh og jeg er veldig sånn utviklingsorientert da, (...) prøver ut nye ting, endre arbeidsmåten for å få den mer effektive arbeidshverdagen*». Informanten sa at endring gir en mulighet til å teste metoder for å oppnå bedre resultater i arbeidet. Endringen ble oppfattet positivt fordi informanten er utviklingsorientert. Informant 8 uttrykte at toppledelsen støttet omstillingen: *«Jeg opplever at det jobbes seriøst med det, (...) jeg opplever at det er en prosess der man ønsker å få det her opp og stå relativt fort*». Videre kommenterte informanten:

*«Ja mye av det er positivt og jeg er positiv til prosessen (..) og det er klart at det ligger noen utfordringer der, samtidig så tenker jeg at man kan velge å se positivt på det (...) at det skjer ting litt fort [Knipser to ganger], man, man rører seg litt og da kanskje mister man litt på veien men samtidig får man noe når man beveger seg fort fram da*».

Informanten har en nyansert oppfattelse av ønsket om å gjennomføre en relativt rask prosess. Informanten velger å ta en positiv posisjon og se konstruktivt på situasjonen. Det var

flere informanter som delte holdningen om å forholde seg konstruktivt til omstillingen.

Informant 13 sa dette:

*«Når det er vedtatt eh så tenker vi at vi velger vi å se positivt på hva er det vi kan hente ut av det i forhold til å se på ledelse på nytt, og da prøver vi å gå forsonligvis konstruktivt inn i det å se hva vi kan hente ut av det, klarer vi å få til litt mer (...) medarbeidernærhet, ut av det systemet her».*

Flere av informantene uttrykte at de ville være proaktive innenfor rammene og rollene de er gitt i endringen, for å optimalisere mulige utfall. Dette engasjementet kan gjenspeile seg i at de ønsker å tilpasse omstillingen til egen enhet, i den grad det er mulig.

## Diskusjon

I diskusjonskapitlet vil det bli diskutert rundt problemstillingen: «*Kan en prosessevaluering som tar utgangspunkt i omstillingens design og implementering fra rammeverket til Nielsen og Randall gi innsikt i viktige aspekter på et tidlig stadium i omstillingen?*». Problemstillingen vil bli drøftet ved å bruke teori og empiri for å tolke resultatene. Med utgangspunkt i drøftingen vil det vurderes om rammeverket har gitt nyttig innsikt i omstillingsprosessen «Helhetlig ledelse». Metodiske aspekter ved studien vil bli diskutert. Deretter vil det bli foreslått implikasjoner som studien kan ha, og hva videre forskning på dette emnet burde fokusere på. Avslutningsvis kommer det en konklusjon.

### **Hvordan kan analysen av initieringsfasen tolkes basert på tidligere empiri**

I initieringsfasen var fokuset på hvem som startet omstillingen og hvorfor den ble startet. Omorganiseringen ble startet høyt oppe i den politiske ledelsen. At toppledelsen støttet endringen og hva implikasjonene av det kan være, vil bli tatt opp senere ved implementeringsstrategien. Informantene forstod intensjonene bak endringen som å være nærledelse og forbedre betingelsene for ledelse. Redusering av sykefravær kan også ha skapt politisk støtte til endringen. Styrking av omdømme utad og innad i organisasjonen nevnes som et mål for prosjektet i skrivene fra kommunen (Trondheim kommune, 2017a, 2017b). Informantene oppfattet intensjonene som gunstige og ønsket bedre betingelser for å utøve ledelse og mer nærledelse. Å etablere aksept av visjoner har blitt assosiert med vellykkete omstillinger. Den politiske ledelsen kan påvirke resultatet av planlagt endring gjennom å skape en tiltalende visjon, som forklarer endringens nødvendighet (Fernandez & Rainey, 2006). Det har ofte blitt antydnet at visjonen er startpunktet til suksessfulle omstillinger (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Whelan-Berry og Somerville påpeker at hvis en visjon skal bidra til å skape endring må den være innbydende og bli akseptert av de som blir påvirket av endringen (2010). Det er dermed en utfordring for ledelsen å skape aksept rundt målet med endringen. Visjoners potensiale for å skape endring er avhengig av hvor effektiv den er til å skape aksept hos deltakerne i den organisatoriske endringen. Det har blitt påpekt at når det pågår en top-down organisatorisk endring, så er det viktig at toppledelsen kan stole på at mellomledelsen implementerer endringen, mens mellomledelsen må respektere at toppledelsen planlegger og er visjonære (Mantere, 2008). Hvis deltakere i en omstilling opplever at endringen blir utført effektivt og er tilpasset situasjonen blir visjonsklarhetens samsvar med affektive mål (jobbtilfredshet, turnover intensjoner, rolleusikkerhet og organisatorisk tilknytning) mindre (Cole et al., 2006). Cole et al. (2006) påpeker at variabelen

visjonsklarhet ikke tok hensyn til innholdet i visjonen. Visjonsklarhet har allikevel et gunstig samsvar på mange affektive mål, og kan minske negative effekter som kan oppstå når deltakere oppfatter at utføringen og tilpasning av omstillingen har blitt gjort dårlig (Cole et al., 2006). Tidligere forskning viser at en visjon ser ut til å ha en forbindelse med vellykkede omstillinger. Organisasjoner bør derfor jobbe for å skape endringsklarhet hos medlemmene i organisasjonen.

Ved å bruke rammeverket til Nielsen og Randall (2013) ble det tydelig at informantene både likte og støttet intensjonene bak omorganiseringen. Tidligere empiri viser at støtte av intensjonene kan ha positiv effekt på en omstilling. Det ser ut til at visjon kan veie opp for negativ valens av dårlig prosess og tilpasning i omstillingsprosessen. Det at deltakerne i omstillingen «Helhetlig ledelse» støtter intensjonene kan være en fordel, da det har vært rettet kritikk mot selve prosessen og tilpasningen som fulgte.

### **Hvordan kan analysen av omstillingens aktiviteter tolkes basert på tidligere empiri**

Omstillingens aktiviteter innebærer risikoanalyse, handlingsplan og implementeringen av forskjellige aktiviteter i omstillingen. Det ble vurdert hvilke økonomiske og organisatoriske følger en ny ledelsesmodell ville ha på fire ulike skoler (Trondheim kommune, 2017a). Enhetsledere og andre representanter for interesser i organisasjonene var med på å vurdere forskjellige løsninger med det nye lederleddet, og hvordan det kunne integreres i enhetene. Størsteparten av kritikken mot handlingsplaner gikk ut på at deltakere mente at ledelsesmodellen ikke var godt nok tilpasset til hver enkelt enhet. Det ble belyst at kollektivbasert inndeling framfor avdelingsinndeling kunne vært en fordel. Det var en enhet som allerede hadde etablert en lignende struktur og fordeling av arbeid, men som allikevel måtte igjennom prosessen med å adoptere en avdelingsbasert fremfor en kollektiv/teambasert struktur. Mange fokuserte på at strukturen var adoptert og ikke tilpasset sektoren tilstrekkelig. Noen mente en sentralisering av oppgaver kunne vært gjort. Det ble også nevnt at mer styring av omorganiseringen hadde vært gunstig. Det ble bemerket at avdelingsledere burde følge samme lovverk som enhetsledere. Flere av informantene var reflekterte i kritikken og forslagene sine. De nevnte både fordeler og ulemper ved forslag de kom med. Det ble også nevnt at det oppstod konflikt ved lønnsforhandlingene til avdelingslederne. Det er viktig at de som utformer handlingsplanen oppfatter situasjonen riktig, slik at de kan lage en tilfredsstillende handlingsplan som endrer nåværende situasjon til det bedre (Moran & Brightman, 2000). Hvis tilnærmingen som blir brukt for å nå målet oppfattes som ineffektiv, kan det skape misnøye og endringsmotstand (Cole et al., 2006). Det er viktig å utføre en



grundig og virkelighetsbasert kartlegging, slik at man oppnår et godt grunnlag for å utarbeide en strategi. Å utføre en feildiagnose av situasjonen til en organisasjon kan føre til at man setter i gang en plan som ikke adresserer det reelle problemet som organisasjonen står ovenfor (Armenakis & Harris, 2009). I omstillingsprosessen «Helhetlig ledelse», bemerket informantene aspekter ved planen som de var uenige i. Kritikken kan være en refleksjon av at omstillingen ikke var godt nok tilpasset enhetene som skulle utføre den. Det er ikke slik at alle må være enig i hver enkelt detalj i en omstillingsprosess, men man må ta hensyn til at det eksisterer forskjellige oppfatninger og forstå dem (Saksvik et al., 2007). Motstridende oppfatninger av beslutninger er ikke alltid et dårlig tegn, med dersom oppfatningene er så forskjellige at de forhindrer prosessen eller går utover helsen til deltakere i omstillingen er det derimot et reelt problem (Saksvik et al., 2007). Selv om enhetslederne kan ha en annen forståelse av hva som kunne ha vært mer optimalt, så gir de inntrykk av å være pådrivere av endringen. De ser samtidig konstruktivt på omstillingen. Oppfattelsen av kvaliteten på implementering av omstillingen og hvor godt tilpasset den er organisasjonen, har samsvar med strategisk medvirkning (Cole et al., 2006). Hadde enhetsledere blitt integrert tidligere i beslutningen kunne det kanskje ha gitt enn bredere støtte til handlingsplanen. Denne forbindelsen, mellom medvirkning og oppfattelse av strategi, vil drøftes senere i forbindelse med implementeringsstrategien. Informantene nevnte at det var urettferdig lønning i de nye stillingene, ettersom tidligere lønnsnivå kunne resultere i forskjeller på opptil 100.000 kr. Informantene ga uttrykk for at denne forskjellen skulle bli endret. Det er bra at toppledelsen til en viss grad er fleksibel til situasjoner som oppstår i prosessen. Oppfattelse av urettferdighet i forskjell av bidrag og belønning sammenlignet med andre, kan ha en negativ påvirkning på engasjement til endringen (Bernerth et al., 2007). Informantene i denne studien nevnte at en så stor forskjell mellom lønn i tilsvarende stillinger ikke ble oppfattet som rettferdig. Det ble påpekt at det var en dårlig løsning at man ikke fikk økning av lønn dersom man stilte rettskrav på stillingen. Økningen av ansvar var ikke proporsjonalt med den stagnerte belønningen. En informant nevnte at avgjørelser ved lønningen som skapte misnøye kunne skade det langsiktige målet ved omorganiseringen. Informantene ga uttrykk for at ledelsen hadde vært mottakelig for tilbakemelding ved avgjørelsen om lønnsøkning. Toppledelsen viste at de kunne være mottakelig for problemer som oppstod i prosessen, noe som sannsynligvis vil gagne omstillingen.

Informantene hadde gjennomført en av fem samlinger i ledelseskurset da intervjuene ble gjennomført. Jeg valgte å fokusere på kursets form og ikke innhold, fordi så lite av kurset var gjennomført på tidspunktet intervjuene ble utført. Mange av informantene påpekte at

kurset ville kunne bidra til å gi et felles rammeverk for omstillingen, og muligheten til å deling av kunnskap og erfaringer fra omorganiseringen. Grupper er ofte den vanligste enheten for organisatorisk læring, evaluering og for å skape endringer (Edmondson, 2002).

Edmondson kom fram til at tydelige maktstrukturer i grupper kan minske kollektiv læring (2002). Individene deltok mindre med egne ideer, da de var redde for at bemerkningene kunne tolkes som å ha et politisk motiv (Edmondson, 2002). Informantene som var avdelingsledere, ga ikke noe inntrykk av at enhetsledernes deltagelse ville hindre deling av kunnskap. Flere av dem nevnte at de gledet seg til å kunne dele erfaringer. Det er derfor ingen grunn til å tro at maktstrukturer hadde en negativ påvirkning på den kollektive læringen. Hvis det er en oppfattelse i en gruppe om at man kan delta uten frykt for negative konsekvenser på karriere, status eller selvbilde, er det større sannsynlighet for kollektiv læring (Edmondson, 2002).

Senere i diskusjonskapitlet, under kategorien implementeringsstrategi når det fokuseres på informasjon om omstillingen, vil frykten for å delta drøftes. Læring i grupper skaper en tilknytning mellom individuelle faktorer og organisatoriske resultater, og kjennetegnes av å være lokal, mellommenneskelig og multifasettert (Edmondson, 2002). Informantene hadde en positiv affeksjon mot muligheten til å drøfte og dele kunnskap med deltagere fra andre enheter angående omorganiseringen. Edmonson påpeker at hvis man skal oppnå ny innsikt i gruppelæring er det viktig at det foregår deling av informasjon, tilbakemelding og diskusjon av feil (2002). Informantene ga uttrykk for at de så fram til å utføre atferd som kunne føre til gruppelæring. Lokale karakteristikk ved individer, normer og mål gjør at læringseffektivitet i grupper kan variere vidt imellom og innad i organisasjoner (Edmondson, 2002).

Ledelseskurset kan gjennom sin struktur bidra til at det oppstår organisatorisk læring angående omstillingsprosessen, noe som kan gagne forskjellige enheter.

I tilsettingsprosessen som hadde blitt utført nevnte en informant at det hadde gått rykter om at noen enhetsledere på forhånd hadde bestemt seg for hvem som skulle tiltre i de nye stillingene. Andre informanter mente at det ble utført en urettferdig beslutning om hvem som skulle få tilbud om de nye stillingene. Hvorvidt det reelle tilfellet er at det bare ble spredt rykter og/eller det bare ble utført urettferdig behandling kan ikke avgjøres ved analyse av dataene. Opplevelsen av hendelsene er det som blir fokusert på i dette tilfellet, ikke de egentlige hendelsene som sådan. Oppfattelsen av at omstillingen har hatt en rettferdig prosess har et indirekte forhold med endringsklarhet (Bernerth et al., 2007). Det at noen informanter opplevde en urettferdig beslutning i tilsetningen kan ha hatt en negativ påvirkning på deres endringsklarhet. Rykter kan være et tegn på bekymringer som deltakere i en omstilling har, derfor bør rykter tolkes som en respons på omstillingen (Bordia, Jones, Gallois, Callan &

DiFonzo, 2006). Hva tidligere empiri sier om rykter vil bli videre drøftet under implementeringsfasen. Hvis ryktene reflektere bekymringer deltakerne hadde angående tilsettingsprosessen ville det kunne vært nyttig å undersøke de underliggende årsakene.

Tolkningen av funnene ved kategorien «omstillingens aktiviteter» gjennom tidligere empiri ser ut til å gi innsikt i fenomener som kan være viktige i omstillinger. Kritikk av planene og kartleggingen kan vise til lite medvirkning og/eller lite tilpasset løsning. Urettferdig oppfattelse av belønning eller prosess kan ha en kobling til negative oppfatninger hos deltakere. Rykter kan være en indikator på bekymringer hos deltakere. Det ser ut til at ledelseskursets struktur legger gode betingelser for å oppnå organisatorisk læring.

### **Hvordan kan analysen av implementeringsstrategien tolkes basert på tidligere empiri**

Implementeringsfasen omhandler roller og atferd til deltakere og informasjon om endringen. Informantene bemerket at toppledelsen støttet endringen. Flere avdelingsledere og enhetsledere ga uttrykk for at de var pådrivere for endringen. Avdelingsledere som tidligere var fagledere følte de hadde hatt lite medvirkning i prosessen. Enhetslederne skulle tilpasse den nye ledelsesstrukturen til egen enhet, gjennom denne prosessen hadde de mulighet til å medvirke. Når det gjaldt kartlegging knyttet til hva som var problemet, og beslutninger angående hvordan situasjonen kunne forbedres, uttrykte enhetslederne at de skulle ønske de hadde vært deltakende. Informantene påpekte flere mangler ved kommunikasjonen knyttet til omstillingen. Flere ønsket mer toveiskommunikasjon og mer hensyn til mottakerne av informasjonen. Det ble ytret at informasjonen var porsjonert ut og var mangelfull. En informant mente det oppstod rykter innad i organisasjonen angående omstillingen. Det ble gitt uttrykk for rolleusikkerhet knyttet til egne og andres roller. Rolleusikkerheten var nok et resultat av at stillingene ikke enda var beskrevet i detalj.

Flere av deltakerne nevnte at de var pådrivere og ville bidra konstruktiv i omstillingen. Det er viktig at det er endringsklarhet hos deltakerne i en omstilling (Armenakis & Harris, 2009). Aksept av omstillingen blant deltakere kan modifisere atferd og minske endringsmotstand (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Det at informantene var pådrivere for endringen kan ha et forhold med aksepten av visjonen. Visjonen i en omstilling kan operere som en driver for aksept (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Det at toppledelsen viste engasjement og la tyngde i «Helhetlig ledelse» kan også ha en sammenheng med at informantene var pådrivere. Toppledelsens støtte og forpliktelse i omstillinger har vist seg å være viktig i organisatoriske endringer (Fernandez & Rainey, 2006; Kuipers et al., 2014). Hvis toppledelsen signaliserer at visjonen og implementeringen er viktig kan det resultere i at

deltakere forstår at omstillingen blir prioritert (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Whelan-Berry og Somerville kommenterte at toppledelsens engasjement kan føre til at deltakerne forstår hvor viktig omstillingen er for organisasjonens suksess (2010). Med utgangspunkt i empiri ser det ut til at ledelsesstøtte, samt det at deltakerne var pådrivere kan være gunstig for omstillingen.

Deltakere som har medvirket i en omstilling kan spre forståelsen av visjonene og handlingsplanen lokalt til andre deltakere i omstillingen (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Enhetsledere har nevnt at de har mulighet til å tilpasse endringen til egen enhet. Gjennom deres rolle som agenter for endring kan de koble den organisatoriske endringen til lokale behov. Det at omstillingen passer med den organisatoriske kulturen ser ut til å mediere forholdet mellom medvirkning og ønskede resultater i omstillinger (Lines, 2004). Lines kom fram til at det var en sterkere sammenheng mellom medvirkning og gunstige resultater hvis omstillingen førte til en endring som var annerledes enn etablerte normer og verdier (2004). Mye av kritikken mot omstillingen «Helhetlig ledelse» går på at den ikke er tilstrekkelig tilpasset enheten den skal innføres i. Enhetsledernes medvirkning til å tilpasse endringen kan ha vært gunstig, med tanke på at informantene har uttrykt at karakteristikker ved omstillingen ikke passer med etablerte normer i enheten og/eller sektoren. Det har vært inkludering av enhetsledere i endringsprosessen gjennom å vurdere og tilpasse omorganisering til egen enhet. Enhetlederne ønsket at deres medvirkning hadde begynt på et tidligere stadium i omstillingsprosessen. Det var en oppfatning blant enhetslederne at de ikke fikk vært med å kartlegge situasjonen og komme fram til hvilke endringer som kunne implementeres for å forbedre situasjonen.

En enhetsleder påpekte at ledelsen på enhetene og toppledelsen oppfattet situasjonen og løsningene forskjellig. Differansen i opplevelsen mellom toppledelsen og ledelsen på enhetsnivå kan føre til at man ender opp med løsninger som ikke er optimale. Å integrere deltakernes oppfatning av situasjonen kan føre til bedre tilpasset organisatoriske løsninger (Armenakis & Harris, 2009). Armenakis og Harris nevnte at medvirkning kan hjelpe til med å velge mer passende løsninger til situasjonen og positivt påvirke deltageres støtte til den organisatoriske endringen (2009). Det kan dermed se ut til at en tidligere medvirkning kunne vært lønnsomt. «Helhetlig ledelse» er en omstilling som innføres i vidt forskjellige sektorer, det kan dermed tenkes at en representasjon av forskjellige former for enhetsledelse ville ført til alt for omfattende beslutningstakingsprosesser. En middelvei, hvor noen få representanter kunne fremme enhetslederens oppfatninger og interesser, ville i så fall ha vært en mer realistisk tilnærming. Forstudien (Trondheim kommune, 2017a, 2017b) viser til en slik medvirkning,

hvor alle nettverkene til enhetslederne ble representert. Det har blitt funnet et positivt forhold mellom strategisk medvirkning og oppfattelsen av at prosessen ble godt gjennomført (Cole et al., 2006). Cole et al. (2006) fant et positivt samsvar mellom strategisk medvirkning og oppfattelsen om at endringen var tilpasset situasjonen. Tidligere medvirkning i «Helhetlig ledelse» kunne ha blitt ledsaget med en større grad av aksept, dypere innsikt i situasjonen og en mer optimal løsning. Et annet aspekt informantene mente kunne vært mer optimalisert i prosessen var kommunikasjonen.

Informantene ga uttrykk for at det var flere aspekter ved kommunikasjonen de ønsket hadde vært annerledes. Det ble gitt uttrykk for at det oppstod situasjoner ved ledelseskurset og infomøtene hvor formidlerne av informasjonen ikke tok hensyn til mottakerne. Hvis individer opplever at deltagelse kan ha en negativ konsekvens for deres karriere, status eller selvverd kan det hindre kollektiv læring (Edmondson, 2002). I følge Edmondson kan persepsjonen av denne risikoen medføre at man ikke får tilgang til deltakernes kunnskap, noe som kan hindre endringer og forbedringer (2002). Selv om interaksjonen foregår blant individer på et gruppenivå, kan konsekvensene dog manifestere seg på et organisasjonsnivå. Informanten som tok opp denne tematikken om ledelseskurset nevnte at dette var en holdning flere andre deltagere delte. Hvis denne påstanden er en realitet, kan det ha påvirket ledelseskursets hensikt. En informant påpekte at det hadde blitt utført kommunikasjon som ikke tok hensyn til fagledere som var uaktuelle for avdelingslederstillingene. Ettersom hendelsen er knyttet til helsesektoren vil ikke selve handlingen drøftes, men effekten av denne handlingen kan likevel ha påvirket informantene i skolesektoren. Det har blitt foreslått at deltagere i en omstilling foretrekker at toppledelsen kommuniserer overordnede strategiske endringer, mens nærmeste leder tar seg av jobbrelevant informasjon (Allen et al., 2007). Arbeidstakernes mulighet til å tiltre i stillingen som utfaser nåværende stilling, burde muligens ha vært kommunisert på tomannshånd med deres nærmeste leder, ikke med toppledelsen i plenum. Deltakernes oppfattelse av omstillingen kan bli påvirket av informasjonens kvalitet, og hvilkken kilde informasjonen kommer fra (Allen et al., 2007; Goodman & Truss, 2004). Det kan være at informantenes oppfattelse av omstillingen «Helhetlig ledelse» ble påvirket av at det ikke ble brukt riktig kilde til å kommunisere muligheten for å søke nye stillinger. Det ble også påpekt at informasjonen angående omstillingen ofte følte tilfeldig og oppstykket.

En enhetsleder nevnte at denne usikkerheten kunne føre til bruk av mer kognitiv kapasitet. Individens evne til å tolke tvetydig eller mangelfull informasjon er avhengig av tilgjengelig kognitiv kapasitet (Shou & Smithson, 2018). Shou og Smithson fant ut at individens evner og kapasitet til oppmerksomhet, arbeidsminne og prosessering av

informasjon er assosiert med bedre prestasjon når det var mangelfull informasjon (2018). Mangel på informasjon kan gå ut over andre arbeidsoppgaver som krever mentale ferdigheter. Mangel på informasjon om omstillingen kan ha uheldige effekter ved organisatorisk endring (Allen et al., 2007; Goodman & Truss, 2004; Wim, 2005). En enhetsleder nevnte at situasjonen hadde forbedret seg etter at det hadde blitt ordnet opp i roller på kommunalt nivå.

Informantene har uttrykt at det har vært usikkerhet knyttet til deres egne roller og rollene til de andre i ledelsen. En metaanalyse viste at rolleusikkerhet har et negativt samsvar med arbeidsprestasjon (Tubre & Collins, 2000). Når deltagerenes interesse endrer seg fra strategisk til jobbspesifikk informasjon, er det viktig at omstillingskommunikasjonen reflekterer dette (Allen et al., 2007). En del av usikkerheten til informantene er sannsynligvis resultatet av at de fremdeles befant seg på et tidlig tidspunkt i en omorganiseringen, hvor enhetsledere skulle spesifisere omstruktureringen av roller og struktur i enheten. De nye rollene skulle tilpasses hver enkelt enhet innenfor et rammeverk som ble gitt fra toppledelsen. Denne spesifiseringen var ikke gjennomført i flere av enhetene da intervjuene ble utført. Kommunikasjonskvalitet ser ut til å ha et negativt samsvar med usikkerhet, og et positivt samsvar med jobbtilfredshet og oppfattelse av kontroll (Bordia et al., 2004). Det kan være at rolleusikkerheten ville vært lavere hvis informantene ikke hadde oppfattet mangler ved kommunikasjonen knyttet til omorganiseringen. Koblingen mellom usikkerhet og kommunikasjon kan forklares ved at deltakere får mer informasjon om omstillingen (Bordia et al., 2004). Bordia et al. (2004) foreslo at medvirkning kan bidra til å minske rolleusikkerhet. Det er vanskelig å fastsette noen definitiv forklaring på rolleusikkerheten. Informantene har påpekt mangler ved medvirkning og kommunikasjon, men omstillingen var også på et tidlig stadium og rollene var ikke klart definert enda. Mange av informantenes roller var ikke blitt spesifisert i detalj, noe som innebar at selv en bedre kommunikasjonsstrategi nok ville ha en begrenset effekt på rolleusikkerheten. Lite fokus på jobbspesifikk info kan medføre at deltagere i en omstilling går til alternative kilder for informasjon (Allen et al., 2007).

Det ble nevnt at det oppstod rykter i omstillingen «Helhetlig ledelse». Bordia et al. (2006) kom fram til at rykter ved omorganisering oftest omhandler selve omstillingen eller endringer av stillinger. Majoriteteten av ryktene var negative (Bordia et al., 2006). I likhet med «Helhetlig ledelse» var omstillingen som Bordia et al. (2006) forsket på en omfattende offentlig omorganisering. Rykter er en naturlig del av kommunikasjon og kan være nyttig for å erverve forståelse. Bekymringer hos deltagere i omstillinger kan føre til spredning av rykter, og ryktene kan ha negativ effekt hvis de ikke blir adressert (Bordia et al., 2006). En informant

forklarte at et infomøte avklarte et rykte om «Helhetlig ledelse». Avklaringen av ryktet viser hvordan kommunikasjon kan avklare feilaktige oppfatninger. Bordia et al. (2006) anbefaler åpne og deltagende kommunikasjonsprosesser for å hindre at det oppstår ugunstige rykter. Det ble uttrykt at det gikk rykter om urettferdige beslutninger av kandidater til avdelingslederstillingene. En informant sa at ryktet om kandidatbeslutning kan ha oppstått fordi informasjonsmøter om tilsetningen ikke inkluderte tidligere fagledere i stor grad. Anbefalingen av åpen og deltagende kommunikasjon til Bordia et al. (2006) passer med narrativet om at infomøtet avklarte et rykte om omstillingen, og at lite deltagelse kan ha skapt ryktet om tilsetningen. Flere av informantene uttrykte at det hadde vært gunstig med flere informasjonsmøter, hvor man kunne ha en reponsiv og deltagende toveiskommunikasjon.

Informantenes ønske om mer toveiskommunikasjon ble ofte begrunnet med at de ikke følte at elektroniske medier som mail og nettside ga tilstrekkelig informasjon. For mye fokus på enveiskommunikasjon har negativt påvirket mange organisatoriske endringer (Allen et al., 2007). Allen et al. (2007) mener det kan være hensiktsmessig at nærmeste leder gir jobbspesifikk informasjon gjennom åpen og deltagende kommunikasjon. Det ble argumentert for at arbeidstakere ofte har mer tillit til nærmeste leder og det vil derfor føre til mer effektivt kommunikasjonsformidling, enn gjennom toppledelsen. Det ble påpekt at enhetsledere i «Helhetlig ledelse» ofte ikke var tilstrekkelig informert. Integrering av enhetsledere som agenter for kommunikasjon kunne ha vært en måte for å forsikre en god dialog og dermed god kommunikasjon. Toveiskommunikasjon kan legge betingelsen for tilfredstillende informering om endringen og fungere som et tilbakemeldingsystem (Whelan-Berry & Somerville, 2010). En slik prosess for tilbakemelding i «Helhetlig ledelse» kunne gjort at toppledelsen raskere oppfattet situasjoner knyttet til omstillingen. Responsen på kommunikasjon bidrar til å forbedre og oppdatere prosessen ved å holde deltakere informert og engasjert (Goodman & Truss, 2004). En tilbakemeldingsfunksjon ses på som nyttig fordi den kan optimalisere både innhold og måten kommunikasjonen pågår, og det på en nokså fleksibelt og rask måte. I omstillingsprosessen «Helhetlig ledelse» hadde kanskje en større grad av toveiskommunikasjon ført til mer gunstig informering og tilbakemelding.

Gjennom rammeverket til Nielsen og Randall (2013) kom man fram til at det var flere aspekter ved kommunikasjonen som kunne ha vært mer optimale. Rykter og rolleusikkerhet kan ha hatt en forbindelse med kommunikasjonen. Det ble forklart at informantene var pådrivere og at medvirkning ble gitt for å tilpasse endringen til egen enhet. Enhetsledere ønsket at de hadde vært med tidligere i prosessen når situasjonene ble kartlagt, og løsningen ble valgt. Med utgangspunktet i teori ser det ut til at informasjonen som ble tilegnet angående

kommunikasjon, medvirkning og endringsklarhet kan være viktige aspekter i omstillingen «Helheltig ledelse».

### **Metodediskusjon**

Det er viktig å dokumentere begrensninger når man skal evaluere studiens design, prosess og foreslå hvilken betydning resultatene kan ha (Ritchie et al., 2003). Denne studien skulle undersøke om «omstillingens design og implementering» fra rammeverket til Nielsen og Randall kunne brukes for å få innsikt i viktige aspekter i en omstilling, som var i et tidlig stadium. Informantene ble bare intervjuet en gang i løpet av studien. Kartlegging av situasjonen, valg av tilnærming og utarbeidelse av omorganiseringen var allerede utført da jeg foretok intervjuer. Disse hendelsene ble derfor undersøkt i et retrospektiv. Kvaliteten av data kan minske med tid fordi minner er flyktige, dynamiske og kan endres gjennom rasjonalisering (Dex, 1995; Nielsen & Randall, 2013; Ritchie et al., 2003). Ritchie et al. (2003) nevner at fokuset på en prosess som er kompleks og har foregått over tid kan gjøre at dataene har mindre verdi. En kvalitativ metode har egenskaper som gjøre at man kan utspørre og få detaljerte data om retrospektive hendelser. Den dype og brede innsikten som kan oppnås gjennom kvalitativ metode gjør at en enkelt samling av retrospektiv data kan være tilstrekkelig, selv om fenomenet er dynamisk (Ritchie et al., 2003). Ved videre forskning vil dette aspektet ved studien tas opp igjen. Hadde denne studien brukt enda flere forskjellige typer informasjon kunne det ha styrket det metodiske grunnlaget.

For å få innsikt i prosessen ble det utført intervjuer. Jeg gikk også møysommelig igjennom nettsiden for omstillingsprosessen, dokumenter fra kommunen om prosess og handlingsplan for skole- og barnehagesektor, i tillegg til et notat fra bystyremøte hvor styrkelse av ledelsen ble vedtatt. Nielsen og Randall oppfordret blant annet til referater fra møter om kartlegging og beslutningstaking (Nielsen & Randall, 2013). Notater fra beslutningstaking og kartlegging av omstillingen kunne ha resultert i mer detaljert innsikt om hvem som stod bak endringen og hvorfor den ble igangsatt. Slike notater kunne også gi mer innsikt i hvilke mekanismer omstillingen skulle igangsette for å nå målene. Dokumentanalyse som metode kan bedre forståelse og gi en dypere mening av innholdet i dokumenter (Ritchie et al., 2003). Hadde jeg hatt tilgang til notater om kartlegging og beslutning fra et tidligere tidspunkt i prosessen, kunne dette ført til en bedre analyse av initieringsfasen. Gjennom dokumentene hadde jeg tilgang til ROS-analyse og notater fra medvirkende enheter, men disse skrivene fokuserte på evaluering av foreslåtte tiltak, ikke prosessen ved å lage disse



tiltakene. Dokumentene som ble brukt som data til analysen ga en tilsynelatende god forståelse av toppledelsens narrativ.

Ritchie et al. (2003) mente at informasjon fra dokumenter kan ha relevans i organisasjonsforskning hvis man ønsker å forstå hvordan hendelser har foregått. Gjennom dokumentanalyse fikk jeg etablert kunnskap om omstillingen på en tidseffektiv og mindre ressurskrevende metode, enn det ville vært å utføre intervju av toppledelsen. Triangulering av data kan bidra til å styrke den eksterne validiteten (Ritchie et al., 2003). Ritchie et al. (2003) påpekte at det er en diskusjon om triangulering kan medføre forbedring av ekstern validitet, eller at det er snakk om at man får en bredere eller dypere forståelse. Triangulering av dataene i denne studien gjennom dokumenter og intervjuer kan styrke funnene hvis dataene utfyller hverandres narrativ av de virkelige hendelsene. Det er ikke bare aspekter ved dataene som er viktig for kvaliteten av studien.

I denne analysen ble det utført en innledende datadrevet TIA og deretter en teoridrevet TIA. Valget om å utføre to analyser ble gjort fordi jeg er relativt uerfaren med å bruke den kvalitative metode. Den datadrevne TIA ga meg dyp forståelse for innholdet i dataene, før jeg i det hele tatt brukte et teoretisk rammeverk, hvor data ble valgt mer selektivt basert på spesifikke fenomener. En teoritriangulering der man ser på data med forskjellige referansepunkter og rammeverk kan bli brukt for å øke ekstern validitet (Ritchie et al., 2003). Det hadde vært uheldig dersom den datadrevne TIA resulterte i andre funn knyttet til viktige hendelser og aspekter ved omstillingsprosessen enn den teoridrevne TIA. Den innledende datadrevne analysen ledet imidlertid til resultater som stemte overens med faktorer i rammeverket til Nielsen og Randall (2013) som de påpeker er viktige. Samsvar i resultater av en datadreven TIA og en teoretisk TIA kan vise til at rammeverket til Nielsen og Randall (2013) var passende for å oppnå innsikt i «Helhetlig ledelse». Jeg prøvde å oppnå høy grad av transparens i analyseprosessen, og støttet oppunder funn med et rikt utvalg av utsagn.

Kvalitativ metode styrkes ved å ha en klar beskrivelse av metode (Ritchie et al., 2003). Jeg har beskrevet innhenting av data og analyseprosedyrene detaljert slik at det skal være lett å kunne merke seg mulige mangler eller styrker ved avgjørelsene og implementeringen av de metodiske valgene. Fremvisningen av analysene og funn bør beskrives grundig i kvalitativ metode (Ritchie et al., 2003). Det gjøres mange skjønnsvurderinger av de som bruker kvalitativ metode, det kan derfor være viktig å beskrive analysen og funn grundig for å gi et innblikk inn i valg som har blitt gjort. Det burde også vises tilstrekkelig til hvilket grunnlag slutningene baserer seg på. For å gi innsyn i prosessen og funn, har jeg gitt tilgang til et omfangsrikt utvalg utsagn som representerer mange aspekter ved temaene som ble diskutert.

Tilgang til prosessen og resultatene av den kvalitative metoden gjør at lesere kan verifisere studien og vurdere i hvilken grad den har en tilfredsstillende grad av validitet og reliabilitet (Ritchie et al., 2003).

### **Praktiske implikasjoner og videre forskning**

Hva som menes med generalisering stammer ofte fra det epistemologiske og ontologiske perspektivet til forskeren (Ritchie et al., 2003). I metodekapitlet ble det nevnt at jeg anerkjenner at de subjektive oppfatningen til informanter kan gjøre det vanskelig å oppnå kunnskap ut over deres tilfelle. Jeg påpekte også at det kan forekomme underliggende fenomener som påvirker deres situasjon. Generalisering burde ses på som å forekomme i et kontinuum (Polit & Beck, 2010). Polit og Beck mente at å kategorisere funn som generaliserbare eller ikke generaliserbare var en for svart/hvitt tilnærming (2010). Generalisering burde i realiteten oppfattes som en arbeidshypotese, der generalisering fremstår mer som et ideal enn et oppnåelig resultat. Når man skal tolke funnene ved denne studien er det viktig å vurdere overførbarheten. Man kan legge til rette for en vurdering om det er mulig å generalisere studiens funn ved å gi god tilgang til metoden, prosessen og dataene i studien (Polit & Beck, 2010; Ritchie et al., 2003). Hvis man skal oppnå noe praktisk kunnskap ut ifra denne studien, så er det viktig å ta hensyn til konteksten dataene oppstod i. Prosessevalueringen foregikk i en offentlig organisasjon, der det ble gjort en omorganisering av ledelsesstrukturen og informantene var ledere fra skole- og barnhagesektoren. Funn ved studien viste at en prosessevaluering tidlig i omstillingen ga innsikt i aspekter som: hvem var initiativtakere, hva var intensjonene, hvordan ble aktiviteter utført, kommunikasjon, roller og atferd. Tolkning av funnenes valens gjennom tidligere empiri viser at en prosessevaluering kunne bidra til innsikt i omstillingen «Helhetlig ledelse». Informasjonen fra prosessevalueringen kan brukes til å tilrettelegge for at omstillingen «Helhetlig ledelse» skal bli vellykket. Evaluering ga innsikt i positive aspekter som blant annet at informantene var pådrivere og støttet intensjonene. Det ble også påpekt mindre heldige hendelser, slik som mangler ved kommunikasjon, sen medvirkning og uheldige situasjoner som oppstod i prosessen. Kunnskapen fra prosessevalueringen kan brukes som en indikasjon av tidlig prosess i «Helhetlig ledelse». Forståelsen av prosessen som funnene kan gi, kan bli integrert videre i prosessen. Funnene kan tas med i beslutninger om hva som burde fortsettes med og hva som muligens kan optimaliseres. Studien viste at omstillingen «Helhetlig ledelse» passet inn i prosessevaluering rammeverket til Nielsen og Randall (2013).

Videre forskning burde fokusere på å integrere evalueringer av prosesser og resultatene ved omstillinger gjennom longitudinale studier. Innen omstillingslitteraturen er det viktig å få mer innikt i temporale aspekt ved prosesser (Nielsen & Randall, 2013; Pettigrew et al., 2001). Pettigrew et al (2001) nevnte at studier bør fokusere på fenomener ved omstillingen ved å besvare spørsmålene hvordan, når, hvorfor, hvor, hvem og hva. Det trengs flere studier der man går i kjernen av omstillingsprosessen og belyser detaljer ved intervensjonen, rollene og atferden (Kuipers et al., 2014). Kontinuerlig mål kan være tidskrevende for de involverte. Derfor bør man bruke tids- og ressurseffektive metoder for å samle inn og analysere data (Nielsen & Randall, 2013). Nielsen og Randall foreslår at man burde bruke intervjuer og observasjon med omhu, og heller fokusere mer på referater og korte spørreskjemaer (2013). Det vil være lite pragmatisk å utføre tids- og ressurskrevende datainnsamling kontinuerlig i en omstilling.

I denne studien ble prosessevalueringen basert på kategorien «omstillingens design og implementering» fra rammeverket til Nielsen og Randall (2013). Kategoriene «mentale modeller» og «kontekstuelle faktorer» ble ikke fokusert på i denne studien. Den innledende datadrevne TIA kom fram til at informanter oppfattet kontekstuelle faktorer som viktig for omstillingsprosessen. Det hadde derfor vært interessant å utføre forskning der man bruker hele rammeverket til Nielsen og Randall (2013) til prosessevaluering i en omorganisering. Forskning på omstillinger har blitt kritisert for å fokusere for lite på historiske og kontekstuelle faktorer (Pettigrew et al., 2001). Nielsen og Randall mener at faktorene som rammeverket fokuserer på er sammenkoblet og derfor ikke burde ses på isolert (2013). Et fokus på både omstillingens design og implementering, kontekstuelle faktorer og mentale modeller kan derfor føre til en mer utfyllende og hollistisk forståelse av prosessen. Denne tendensen til at aspekter henger sammen så også ut til å oppstå innad i de forskjellige underkategoriene som ble undersøkt i denne studien.



## Konklusjon

I denne studien ble det utført en prosessevaluering av en offentlig omorganisering i et tidlig stadium, med utgangspunkt i rammeverket til Nielsen og Randall (2013). Tolkningen av funnene gjennom tidligere empiri peker mot at prosessevalueringen førte til kunnskap som kan være relevant for omstillingen. Det ble påpekt at toppledelsen stod bak initiativet. Hva gjelder aktivitetene som ble gjennomført, så var det flere positive og negative bemerkninger. Informantene uttrykte at de likte målet, men det var noen uenigheter når det kom til metoden som ble valgt. Mesteparten av kritikken var ikke rettet mot å utføre selve omorganiseringen, men mot hvordan omorganiseringen foregikk på detaljnivå. Uenigheten kan ha oppstått ettersom deltagere ikke fikk medvirke i prosessen ved kartlegging og valg av konkrete løsninger. Deltakere opplevde derimot medvirkning gjennom å evaluere og tilpasse den vedtatte endringen til deres egen enhet. Når det kom til kommunikasjonen knyttet til omstillingen, så uttrykte informantene at det var flere mangler. Flere informanter uttrykte at mangler ved kommunikasjonen førte til rykter og usikkerhet i omstillingsprosessen. Informantene ga allikevel uttrykk for at de var pådrivere for «Helhetlig ledelse», og at de konstruktivt ville bidra til å optimalisere endringen i egen enhet, og for kommunen som en helhet. Dette omstillingscasen så ut til å passe med rammeverket til Nielsen og Randall (2013). På bakgrunn av dette anbefales det å teste ut en longtidinuell prosessevaluering av en omstilling, der man integrerer evalueringen med prosessen sammen med evalueringen av resultatene. Til tross for at kun deler av rammeverket til Nielsen og Randall (2013) ble brukt, og at det bare ble utført datainnsamling på et tidlig stadium, ser det tilsynelatende ut til at analysen resulterte i relevant informasjon om omorganiseringen.



## Referanser

- Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. & Irmer, B.E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. doi:10.1080/14697010701563379
- Anderson, R. (2007). Thematic content analysis (TCA): Descriptive presentation of qualitative data. Hentet 28. November, 2017, fra <http://rosemarieanderson.com/wp-content/uploads/2014/08/ThematicContentAnalysis.pdf>
- Arbeidstilsynet. (n.d.). § 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Hentet 12. Februar, 2018, fra <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/arbeidsmiljolooven/4/4-2/>
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. doi:10.1080/14697010902879079
- Askim, J., Christensen, T., Fimreite, A.L. & Læg Reid, P. (2009). How to Carry Out Joined-Up Government Reforms: Lessons from the 2001–2006 Norwegian Welfare Reform. *International Journal of Public Administration*, 32(12), 1006-1025. doi:10.1080/01900690903223888
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Walker, H.J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326. doi:10.1177/0021886306296602
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365. doi:10.1080/13594320444000128
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V.J. & DiFonzo, N. (2006). Management Are Aliens!: Rumors and Stress during Organizational Change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621. doi:10.1177/1059601106286880
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18. doi:10.1108/00251749610150649
- Cândido, C.J.F. & Santos, S.P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262. doi:10.1017/jmo.2014.77

- Caudle, S.L. (1994). Reengineering Strategies and Issues. *Public Productivity & Management Review*, 18(2), 149-162. doi:10.2307/3380644
- Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research. *Sage Publications Ltd, London*.
- Clegg, C. & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239.  
doi:10.1080/13594320444000074
- Cole, M.S., Harris, S.G. & Bernerth, J.B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352-367. doi:10.1108/01437730610677963
- Dex, S. (1995). The Reliability of Recall Data: a Literature Review. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 49(1), 58-89.  
doi:10.1177/075910639504900105
- Edmondson, A.C. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.  
doi:10.1287/orsc.13.2.128.530
- Fernandez, S. & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x
- Floyd, S.W. & Lane, P.J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.  
doi:10.5465/amr.2000.2791608
- Gabris, G.T., Golembiewski, R.T. & Ihrke, D.M. (2001). Leadership Credibility, Board Relations, and Administrative Innovation at the Local Government Level. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(1), 89-108.  
doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a003496
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318. doi:10.1080/714023845
- Goodman, J. & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228.  
doi:10.1080/1469701042000255392
- Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464. doi:10.1080/14697017.2011.630506



- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. doi:10.5465/amr.2006.20208687
- Jones, M.K., Jones, R.J., Latreille, P.L. & Sloane, P.J. (2009). Training, Job Satisfaction, and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *LABOUR*, 23(s1), 139-175. doi:10.1111/j.1467-9914.2008.00434.x
- 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(1), 85-96. doi:10.1080/14697010801937648
- Kee, J.E. & Newcomer, K.E. (2008). Why do change efforts fail? The Public Manager. Hentet 19. April, 2018, fra <https://search.proquest.com/docview/236257179?accountid=12870>
- Ketokivi, M. & Castañer, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365. doi:10.2307/4131439. Hentet 27. Mars, 2017, fra <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/4131439>
- Kotter, J.P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Král, P. & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.099
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Van Der Voet, J. (2014). The Management Of Change In Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1-20. doi:10.1111/padm.12040
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215. doi:10.1080/1469701042000221696
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x
- Moran, W.J. & Brightman, K.B. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74. doi:10.1108/13665620010316226
- Morgan, D. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75. doi:10.1080/09585190210158510

- Newswire, P. (1999). KPMG identifies six key factors for successful mergers and acquisitions; 83 percent of deals fail to enhance shareholder value. PR Newswire. Hentet 10. April, 2018, fra <https://www.govcon.com/doc/kpmg-identifies-six-key-factors-for-successfu-0001>
- Nielsen, K. & Abildgaard, J.S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278-297. doi:10.1080/02678373.2013.812358
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617. doi:10.1080/1359432X.2012.690556
- Nielsen, K. & Randall, R. (2015). Assessing and Addressing the Fit of Planned Interventions to the Organizational Context. I M. Karanika-Murray & C. Biron (red.), *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being: Confessions of Failure and Solutions for Success* (s. 107-113). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L. & González, E.R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234-259. doi:10.1080/02678373.2010.515393
- Oliver, D.G., Serovich, J.M. & Mason, T.L. (2005). Constraints and Opportunities with Interview Transcription: Towards Reflection in Qualitative Research. *Social Forces*, 84(2), 1273-1289. doi:10.1353/sof.2006.0023
- Pandey, S.K. & Wright, B.E. (2006). Connecting the Dots in Public Management: Political Environment, Organizational Goal Ambiguity, and the Public Manager's Role Ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532. doi:10.1093/jopart/muj006
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron, K.S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713. Hentet 15. Februar, 2018, fra <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069411>
- Polit, D.F. & Beck, C.T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47(11), 1451-1458. doi:10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004
- Ridder, H.G., Bruns, H.J. & Spier, F. (2005). Analysis of Public Management Change Processes: The Case of Local Government Accounting Reforms in Germany. *Public Administration*, 83(2), 443-471. doi:10.1111/j.0033-3298.2005.00457.x

- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C.M.N. & Ormston, R. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*: SAGE Publications.
- Rusaw, A.C. (2007). Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 347-361. doi:10.1080/01900690601117853
- Saksvik, P.Ø. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1(1).
- 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(3), 243-263. doi:10.1080/02678370701685707
- Shou, Y. & Smithson, M. (2018). Causal Reasoning Under Ambiguity: An Illustration of Modeling Mixture Strategies. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(2), 219-232. doi:10.1002/bdm.1948
- Solbu, E.R. (2016). Tilleggsnotat i sak 22/16: Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitikk 2016 – 2020. Hentet 16. Februar, 2018, fra <https://innsyn.trondheim.kommune.no/application/getMoteDokument?dokid=10016090617-1-18121999>
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. doi:10.1080/14697010500359250
- Trondheim kommune. (2017a). *Helhetlig ledelse på skole - modell*. Hentet fra Trondheim kommune: [https://docs.google.com/document/d/1us1tTb9XEqdntinvkXS1yW-a-wjY1N6NPSH\\_uipX2A8/edit](https://docs.google.com/document/d/1us1tTb9XEqdntinvkXS1yW-a-wjY1N6NPSH_uipX2A8/edit)
- Trondheim kommune. (2017b). *Modell for helhetlig ledelse på tjenesteområde barnehage*. Hentet fra Trondheim kommune: <https://docs.google.com/document/d/1mWgV7RKY5iHw3JKc0hZNgFhth8aVG34b2FIUcjDR38A/edit>
- Trondheim kommune. (n.d.-a). Ledelsesskolen - Forutsetninger og innhold. Hentet 01. Oktober, 2107, fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helhetligledelse/lederrekuttering-og-utvikling/ledelsesskolen>
- Trondheim kommune. (n.d.-b). Ledelsesskolen - SAMLING 1 AV 5 DEN AKTIVE BYEN. Hentet 02. Mars, 2018, fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helhetligledelse/lederrekuttering-og-utvikling/ledelsesskolen>

- Trondheim kommune. (n.d.-c). Prosjektgjennomføring. Hentet 22. Mars, 2018, fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helhetligledelse/hovedprosjekt/prosjektgjennomføring>
- Tubre, T.C. & Collins, J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. doi:10.1177/014920630002600104
- Tynes, T., Sterud, T., Johannessen, H.A., Gravseth, H.M., Løvseth, E.K., Alfonso, J.H. & Aasnæss, S. (2015). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2015*. Hentet fra Statens arbeidsmiljøinstitutt: <http://hdl.handle.net/11250/284149>
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Whelan-Berry, K.S. & Somerville, K.A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193. doi:10.1080/14697011003795651
- Wilhelmsen, L. & Berrios, C. (2015). *Innovasjon i norsk næringsliv 2010-2012*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/attachment/216532?ts=14b2ff63aa8>
- Wim, J.L.E. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138. doi:10.1108/13563280510596943
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221. doi:10.1177/0149206308324326

**Vedlegg**

1. Informasjonsskriv
2. Samtykkeskjema
3. Intervjuguide
4. Kvittering fra NSD

## **Vedlegg 1: Informasjonsskriv**

### ***”Rolleforventninger tilknyttet nytt ledernivå i offentlig sektor”***

#### **Bakgrunn og formål**

Vi er to masterstudenter fra NTNU som skal samle inn data for masteroppgaven vår.

Trondheim kommune skal i løpet av høsten 2017 starte omstillingsprosjektet Helhetlig ledelse, der sektorer i kommunen får et ekstra ledernivå. I forbindelse med dette prosjektet, ønsker vi å utrede gjeldene temaer og aspekter ved en innføring av en slik omstillingsprosess hos ledere.

Ettersom du har en relevant stilling for studien vår, vil vi gjerne ha muligheten til å kunne intervju deg.

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

Vi tenker å gjennomføre to runder med intervjuer. Første runde med intervjuer vil være korte (ca. 15min) og utforskende. Runde to vil være noe lengre (ca. 45min) og basere seg på informasjon fra tidligere intervjuer. I tillegg har vi tenkt å ta bruk av observasjon i samling 1 og 2 for å få bredere forståelse av dataene vi samler.

Det kan hende vi ikke trenger alle deltakere fra runde 1 til runde 2, men vi vil gjerne at du Ved å skrive under på dette

Hvert intervju vil vare i ca. 40 min, og det vil brukes en lydopptaker.

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

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt under innsamlingsprosessen, og være anonyme i den endelige rapporten.

Identifiserbare personopplysninger og all innsamlet data og informasjon er konfidensielt, og vil bli behandlet anonymt videre i transkribering og analyse av dataene. Deltakelse i studiet vårt er helt frivillig, og du kan til enhver tid trekke deg ut av studien, selv etter at intervjuene

er fullført. All innsamlet data vil oppbevares på passordbeskyttede enheter, og slettet når oppgaven er innlevert.

Personopplysninger som navn eller postadresse vil bli oppbevart slik at de ikke kan kobles til intervjuene. Bare studentene Rebekka Thomsen & Erik Barbuti, og veileder Per Øystein Saksvik vil ha tilgang til personopplysningene. Om studien publiseres, vil all informasjon forbli anonymt og ingen opplysninger kan spores tilbake til deltakere.

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2018. Alle opplysninger og lydopptak vil bli slettet etter innlevert og godkjent oppgave.

### **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 samt innsamlet data fra deg bli slettet.

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

Har du videre spørsmål angående studien kan du kontakte prosjektveileder

Per Øystein Saksvik på tlf: 73 55 03 303 og/eller e-post [per.saksvik@ntnu.no](mailto:per.saksvik@ntnu.no)

Masterstudent Rebekka Thomsen på e-mail: [rebekkt@ntnu.no](mailto:rebekkt@ntnu.no)

Masterstudent Erik Barbuti på e-mail: [embarbut@ntnu.no](mailto:embarbut@ntnu.no)

## Vedlegg 2: Samtykkeskjema

### Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg samtykker at jeg har lest informasjonsskrivet gitt om studien
- Jeg samtykker til å delta i studien

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



**Vedlegg 3: Intervjuguide****Introduksjon**SpørsmålNotater/oppfølging**Intro**

- Hvem vi er
- Hvorfor vi er her
- Konfidensielt og anonymt
- Kan trekke seg til enhver tid
- Spørre om vi kan ta opp intervju
- Spørsmål før vi starter?

**Spørsmål 1**

Hvordan opplever du den pågående omstillingsprosessen Helhetlig Ledelse som er igangsatt av Trondheim  
Kommune?

OppfølgingNotater

**Spørsmål 2**

Hva tenker du om innføring av det nye lederleddet “Avdelingsleder”?

Oppfølging

Notater

**Spørsmål 3**

Hva mener du er viktig for at en omstillingsprosess som denne skal utføres på best mulig måte?

OppfølgingNotater

**Avslutning**SpørsmålNotater/oppfølging

- Har du noen spørsmål?
  - Støttende intervjuer
  - Deltaker
- Er det noe du mener vi ikke har vært innom?
- Kan være at vi kontakter deg for nytt intervju hvis vi trenger utfyllende informasjon
- Takke for deltakelse
- Bare kontakte hvis det er noe de lurer på

**Vedlegg 4: Kvittering fra NSD**

Per Øystein Saksvik

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 04.08.2017

Vår ref: 54720 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

**Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger**

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.06.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

54720	<i>Rolleklarhet blant enhetsledere og avdelingsledere under en omstillingsprosess i Trondheim Kommune</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Øystein Saksvik</i>
<i>Student</i>	<i>Erik Michele Disen Barbuti</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](#). 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](#).

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.05.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

Katrine Utaker Segala Utaket er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.