



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Endringsprosess i Tromsø kommune

En studie av endringsstrategi i offentlig virksomhet

Frank Nilsen

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi - STV 3910 - Vår 2022



Forord

Denne oppgaven markerer målgangen for mastergradsstudiet mitt ved UIT. Det har vært en svært lærerik tid hvor jeg har tilegnet meg en meget tverrfaglig kompetanse om ledelse, særlig med hensyn til at jeg hittil har jobbet som leder i mange år med en teknisk utdannelse som bakgrunn.

Jeg jobbet som leder på laveste nivå i Tromsø kommune mens jeg gjennomførte dette masterprogrammet. Siden min arbeidsgiver har støttet denne videreutdanningen min med lønnede permisjonsdager, vil det være naturlig å føre noe av denne kunnskapen tilbake til arbeidsgiver gjennom denne oppgaven. Om oppgaven skulle konkludere med det finnes forbedringsrom i kommunens endringsarbeid, tenker jeg dette vil bidra positivt til organisasjonens læring.

Jeg vil takke alle informantene for gode bidrag til oppgaven. Jeg takker også særlig vår kollokviegruppe. Det var mange nyttige refleksjoner og meningsutvekslinger i våre møter, og dette har løftet min forståelse av fagene. Også en spesiell takk til min veileder førsteamanuensis Hilde Marie Pettersen. Tusen takk for nyttige og motiverende tilbakemeldinger.

Spania, Alicante - mai 2022

Frank Nilsen

Sammendrag

Denne oppgaven studerer hvilken påvirkning valg av endringsstrategi har på endringsprosessen og resultatet av endringen i en offentlig virksomhet. Den forsøker også å gi en forklaring på årsaken til at endringsstrategien påvirker prosess og resultat. Oppgaven er bygget på en case studie av en endringsprosess i Tromsø kommune, og er basert på intervju av informanter i organisasjonen. Endringen består i hovedsak av omorganisering fra fagorganisert til prosessorganisert struktur, og informantene ble i ulik grad berørt av endringen.

Bakgrunnen for problemstillingen er de stadige endringer som gjennomføres i kommuneadministrasjoner, samt at de aller fleste endringsprosesser anses som mislykkede. Oppgaven studerer casen sett i lys av de to mest typiske endringsstrategiene, E og O, og de ulike dimensjonene disse bygger på. Informantene gir uttrykk for hvordan de har opplevd disse ulike dimensjonene i endringsprosessen, og hvordan dette har påvirket dem og resultatet av endringen. Hovedinntrykket fra informantene er at endringen opplevdes top-down styrt i henhold til strategi E, men siden ansattes rettigheter vedrørende endringer på egen arbeidsplass står sterkt i offentlig sektor, ble det lagt opp til en medvirkningsprosess. Denne medvirkningen ble ikke opplevd som bred og dyp nok, og skapte derav noen negative effekter blant de ansatte både i prosessen og resultatet. Dog ble utfallet av omorganiseringen akseptert og betraktet som en god løsning blant informantene.

Innhold

Forord	4
Sammendrag.....	5
1 Innledning	8
2 Kontekst	10
2.1 Samfunn og kommuneadministrasjon	10
2.2 Bakgrunn for endringsprosessen	12
2.3 Trekk ved endringen.....	16
2.4 Endringshistorikk i avdelingen	17
3 Teori.....	20
3.1 Endringsstrategi.....	21
3.1.1 Strategi E	24
3.1.2 Strategi O.....	25
3.2 Momenter som fremmer og hemmer endring.....	28
3.3 Prosessbasert organisering.....	30
4 Metode	32
4.1 Forskningsdesign.....	32
4.2 Kvalitativ metode	32
4.3 Utvalg	33
4.4 Gjennomføring av undersøkelsen.....	34
4.5 Dokumentundersøkelser	35
4.6 Analysemetode.....	35
4.7 Pålitelighet og gyldighet.....	36

4.7.1	Refleksjon over egen rolle som forsker.....	37
5	Analyse og drøfting	39
5.1	Mål og drivkrefter	39
5.2	Ledelse	42
5.3	Innhold.....	47
5.4	Planlegging, tid og omfang.....	48
5.5	Motivasjon og motstand	49
5.6	Konsulenter	53
6	Avsluttende refleksjon	54
6.1	Videre forskning.....	58
7	Figurliste:	59
8	Bibliografi	59
9	Vedlegg	61
9.1	Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	62
9.2	Vedlegg 2: Intervjuguide	64
	Intervjuguide masteroppgave MBA	64

1 Innledning

Kommuneadministrasjoner er særlig utsatt for endringsprosesser. Kanskje på grunn av at den politiske toppledelsen skifter sammensetning hvert fjerde år. I denne oppgaven vil jeg undersøke nærmere en endringsprosess i Avdeling for Bymiljø (ABM) som ABM har initiert på eget initiativ med mål om effektivisering av både tid og kostnad i sitt virke. Prosessen er kalt for *Omorganisering i Avdeling for bymiljø (OAB)*. Denne prosessen ble startet 25.02.2021 av Avdelingsdirektøren, og det ble initialt planlagt at implementeringen skulle operasjonaliseres før sommeren 2021. Implementeringen ble senere utsatt til 01.01.2022.

De aller fleste endringsprosesser er mislykkede (McKinsey, 2019), og effekten av en mislykket endringsprosess er flere. Det vil kunne oppstå mistillit til ledelsen da denne kan fremstå som ueffektiv og inkompetent i sitt virke. Det vil også kunne oppstå uklare mandat og ansvarsområder dersom endringsprosessen stopper opp underveis. Det vil kunne føre til at enkelte oppgaver ikke blir utført eller at det oppstår dobbeltarbeid ved at enkelte oppgaver blir utført både på den gamle og den nye måten. Dette vil avstedkomme lavere effektivitet i virksomhetens produksjon og oppgaveløsning, både med hensyn til tid og ressurser. Det vil også kunne oppstå en indre splid dersom noen avdelinger har vært tro mot endringsprosessen mens andre ikke har vært det. Dette vil igjen kunne føre til mindre kommunikasjon og samhandling mellom disse avdelingene. En mislykket endringsprosess vil jo også kunne bli ansett som bortkastede kostnader. Dette gjelder både interne ressurser og for eksempel eksterne innleide konsulenter. Til slutt ser man også at en mislykket endringsprosess kan føre til høyere sykefravær på grunn av medarbeidernes usikkerhet og frustrasjon samt merarbeid i forbindelse med endringsprosessen. I sum kan disse effektene samles i en økonomisk negativ konsekvens for virksomheten. Men flere taler for at man ikke må gi opp ens ønske om å endre en organisasjon. Medarbeiderne og organisasjonen vil bli bedre og bedre på endring etter hvert. Men ledelsen må også ta i betraktning at gjentagende forsøk på omorganisering kan gi en redusert følelse av stabilitet i organisasjonen, og medarbeidere kan bli sittende igjen med en følelse av at virksomheten glemmer historien og opparbeidet kompetanse og kan føre til lavere grad av endringsvilje i fremtiden.

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i en casestudie av denne endringsprosessen i Tromsø kommune, fra initiering til 3 måneder etter oppstart implementering. Jeg vil ved dette sette lys på ett av de viktigste valgene en endringsledelse må ta stilling til før en endringsprosess

initieres, nemlig valg av endringsstrategi. Endringsstrategien vil sette rammer for hele endringsprosessen og vil i så måte være utslagsgivende for resultatet. Endringshistorikken i Tromsø kommune tilsier at det igangsettes endringsprosesser relativt ofte. Et fåtall av disse er evaluert med tanke på resultat og graden av suksess. Dette leder oss til følgende problemstilling:

Hvordan har valg av endringsstrategi påvirket endringsprosessen og resultatet, og hvorfor?

Oppgaven er bygd opp med først å beskrive konteksten for studiet. Heri inngår bakgrunnen for denne endringsprosessen samt en kort redegjørelse for endringshistorikken i avdelingen. Dette for å bedre forstå årsaken til at endringen ble igangsatt, samt hvordan dette ble oppfattet blant de ansatte.

Videre blir det redegjort for de teoretiske forankringene som oppgaven bygger på og som blir benyttet i analyse og drøfting av mine funn. Jeg medtar her en kort redegjørelse av grunnleggende teori for vellykkede endringer og prosessorganisering. Dette for å gi leseren en forståelse av hvordan disse elementene også spiller inn i dette studiet.

Oppgaven presenterer videre valg av forskningsdesign og metode for datainnsamling, samt en drøfting av kvaliteten på dette.

Så presenteres en analyse av mine funn opp mot de teoretiske aspektene, samt en drøfting av de ulike elementene med hensyn til valg av endringsstrategi.

Til slutt presenteres en avsluttende refleksjon over oppgaven, sammen med forslag til videre forskning innenfor valg av endringsstrategi.

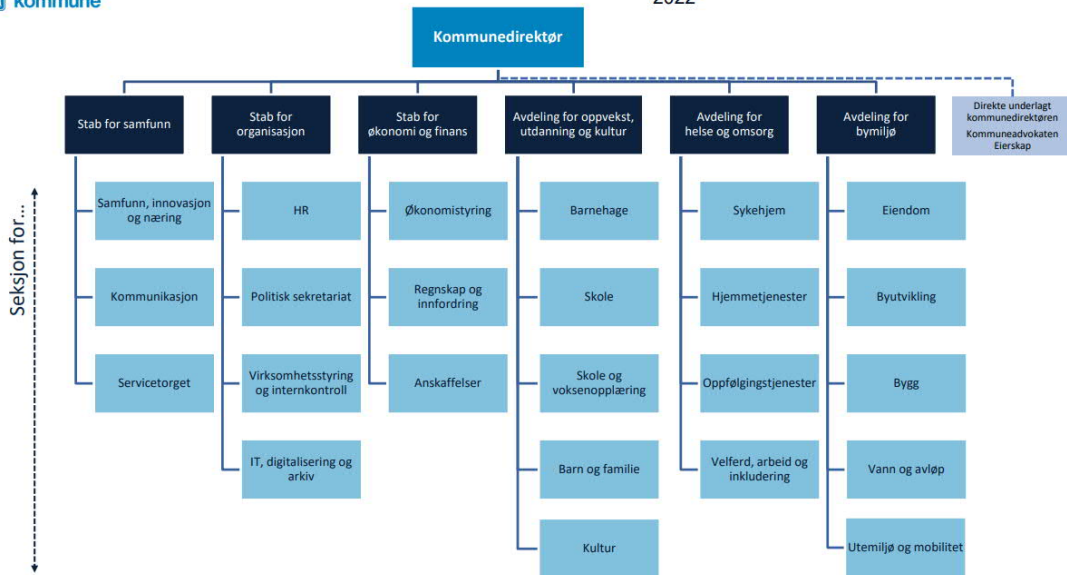
2 Kontekst

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for konteksten for oppgaven. Herunder en kort beskrivelse av samfunnet og kommuneadministrasjonen i Tromsø. Videre beskrives bakgrunnen for endringen i min case og trekk ved denne endringen, samt de siste års aktuelle endringsprosesser som kan ha betydning for min case.

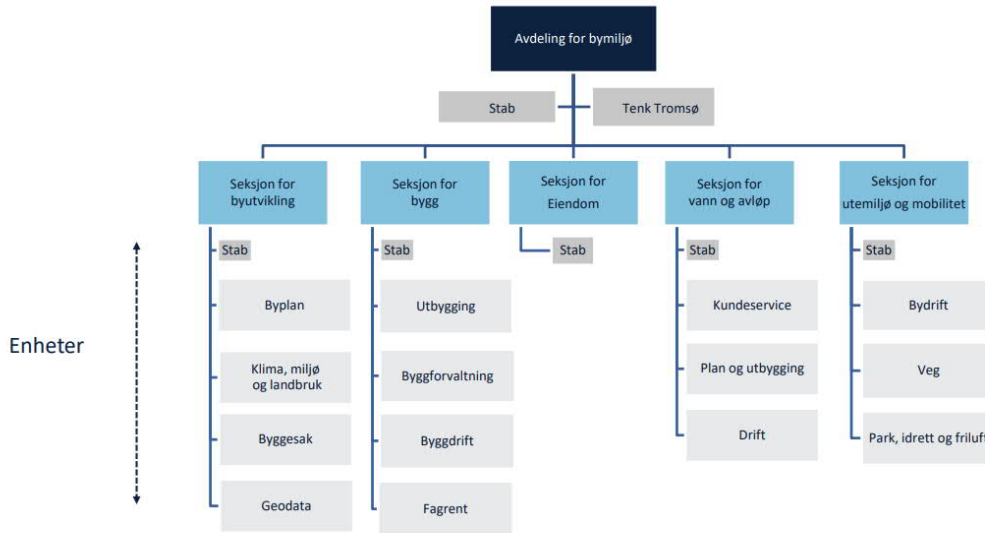
2.1 Samfunn og kommuneadministrasjon

Tromsø kommune er den mest folkerike kommunen i Nord-Norge og den niende største kommunen i Norge med over 76.600 innbyggere fra 120 ulike nasjonaliteter. De største offentlige arbeidsplassene er UiT Norges arktiske universitet, Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN) og Tromsø kommune. Norsk Polarinstitutt holder også til i Tromsø. Store arbeidsplasser i næringslivet er KSAT, Norges sjømatråd og Sparebank1 Nord-Norge. Tromsø er en fiskerikommune, med virksomhet både innen fiskeri og oppdrett. De siste årene er reiselivsnæringen blitt mer og mer viktig. (Tromsø kommune, u.d.)

Kommuneadministrasjonen er organisert i en forvaltningsmodell med Formannskap og Kommunestyre. Under Kommunedirektøren er det etablert tre staber for Samfunn, Organisasjon og Økonomi. De tjenesteytende avdelingene er organisert i to avdelinger. Oppvekst, utdanning og kultur samt Helse og omsorg. (Tromsø kommune, u.d.). Avdeling for Bymiljø besørger de tekniske og operative ytelsene i kommunen. Avdelingen består av cirka 500 ansatte, Fordelt på 5 seksjoner. Oppgavene til disse seksjonene spenner fra myndighets behandling til drift og vedlikehold av bygg og anlegg og tekniske installasjoner. Myndighets behandlingen innehar oppgaver som vedrører søknader om byggetillatelse og behandling av utbyggingsavtaler samt forvaltning av kjøp og salg, samt inn- og utleie av eiendommer. Avdelingen forestår også forvaltning, drift, vedlikehold og utbygging av kommunens bygg, veier, parker og teknisk infrastruktur. Derav er avdelingen ofte myndighetsbehandler for avdelingens egne utbyggingsprosjekt. Kompetansen til de ansatte spenner fra ufaglærte til mastergradsnivå, og aldersspennet varierer fra 20 til 67 år. (kandidatens merknad, da det ikke finnes en tilgjengelig skriftliggjøring av avdelingens oppgaver, ansvar og sammensetning)



Figur 1: Gjeldende organisasjonskart for TK. (Tromsø kommune, u.d.)



Figur 2: Gjeldende organisasjonskart for Avdeling for Bymiljø. (Tromsø kommune, u.d.)

2.2 Bakgrunn for endringsprosessen

Den 25 februar 2021 ble det distribuert et informasjonsskriv fra avdelingsdirektøren med tittel: *MANDAT. ORGANISERING AV BYMILJØAVDELINGEN* (Mandat 25.02.21, 2021). I dette notatet redegjøres det for bakgrunnen for endringen samt målsetninger og organisering av prosessen. Det angis at notatet skal være et grunnlag for videre innspill og forslag til endringer fra de ansatte. Noe som tilsier en endringsprosess som skal foregå nedenfra og oppover i organisasjonen og basere seg på medvirkning fra de ansatte og indre motivasjon.

Det angis i slutten av notatet at Seksjonsledere og Enhetsledere skal operasjonalisere denne medvirkningen med nedsettelse av arbeidsgrupper sammen med tillitsvalgte.

Endringsledelsen skal så ta stilling til innspillene og utfra disse utarbeide forslag til ny organisasjonsstruktur. Resultatet skal analyseres med hensyn til risiko og sårbarhet¹ før det sendes ut på høring i organisasjonen. Det angis også hvilke personer som deltar i endringsledelsen kalt *Overordnet omstillingsgruppe*, men ikke hvorfor disse er valgt. Det er navngitt seks personer hvorav tre er hovedtillitsvalgte fra ulike arbeidstakerorganisasjoner og én er angitt som koordinator.

Notatet inneholder en halv side med redegjørelse for bakgrunnen for endringen. Her legges kommunens utfordrende økonomi til grunn, sammen med avdelingens økende oppgavespenn og ytre forventninger til avdelingens leveranser. Det pekes også på at gjennomføringsevnen på sentrale områder i avdelingen er svekket som følge av den tidligere politiske bestemmelsen om ansettelses-stopp, samtidig som alle seksjonene opplever manglende kapasitet og kompetanse. Med dette som bakgrunn angis det at man må vurdere nye og smartere måter å løse ens oppgaver på særlig med henblikk på oppgaveløsning på tvers i organisasjonen, samtidig som man må vurdere å endre kapasiteten til de ulike virksomhetsområdene.

¹ ROS- analyse

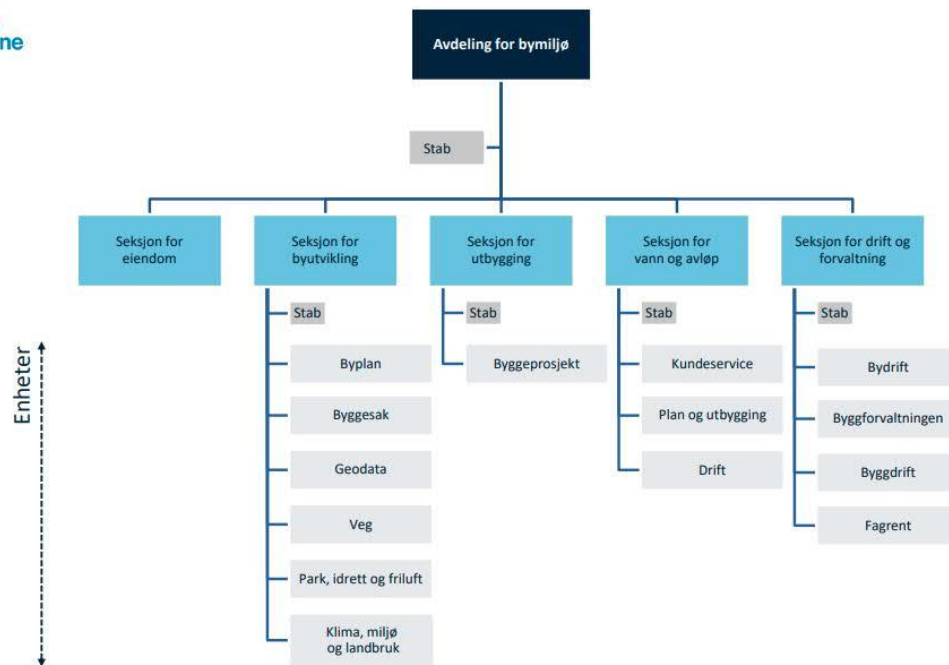
Notatet inneholder videre en kort redegjørelse for målsetningen for kommunens samlede virksomhet med opplisting av hovedmål og delmål som er angitt i Kommuneplanens Samfunnsdel². Men ingen konkrete mål for endringsprosessen.

Det vises videre til forrige omorganisering i 2017 og resultatet derifra. Herunder pekes det på at avdelingen nå har en ujevn struktur med hensyn til antall ansatte i hver seksjon, samt ressurser i stabsorganisasjonene. Men det beskrives ikke en systematisk evaluering av denne endringen.

Seksjoner	Antall ansatte
Avdeling for Bymiljø	2
Drift og forvaltning	314
Byutvikling	99
Utbygging	16
Vann og avløp	80
Eiendom	15

Figur 3: Bemanning pr seksjon før endring.

² KPS: kommunens langsiktige plan som tar stilling til utfordringer, mål og strategier for kommunen både som samfunn og som organisasjon.



Figur 4: Avdelingens organisasjonsstruktur før endring.

Notatet beskriver videre også en annen endringsprosess som var pågående på dette tidspunkt. Denne prosessen bar navnet OMO (*oppgave og målstyrt omstilling*) og hadde som målsetning å forbedre arbeidsprosesser og saksbehandling som utføres på tvers av seksjoner og avdelinger. Denne endringsprosessen var ikke ferdigstilt på tidspunktet da notatet ble distribuert (Kandidatens merknad).

Notatet fremsetter to oppgaver til leserne i forbindelse med endringen. Man skal først vurdere organiseringen av avdelingen for å «sikre en robust organisasjon som med minst mulig ressursbruk er i stand til å løse samfunnsoppdraget på en god måte» (Mandat 25.02.21, 2021). Dernest skal hver seksjon gjennomgå sin oppgaveportefølje for derav angi hvilke ressurser og kompetanse som er nødvendig, og herunder vurdere hvorvidt det finnes over- eller underkapasitet med hensyn til ressurser. Dette skal også vurderes med hensyn til stabs- og støttefunksjoner i hver seksjon.

Notatet angir videre en vurdering av de ulike seksjonenes sammensetning og oppgaver samt forslag til ny organisering. Det bes konkret om innspill på å omorganisere avdelingen til samling av «fagfamilier». Jeg har ikke klart å finne en god og dokumentert definisjon av dette ordet, men begrepet antas å ha samme betydning som prosess- eller forløpsorganisering. Det presiseres videre i notatet at seksjoner og enheter står fritt til å komme med innspill, og at de angitte kommentarene i notatet ikke er ment å være uttømmende eller konkluderende.

Avslutningsvis er det opplistet en milepælsplan hvor det angis at endringsprosessen skal være klar til implementering før sommeren 2021. Herunder gis det en måned for hver seksjon å besvare de to omtalte oppgavene. Tre arbeidsuker etter dette skal endringsledelsen ha gjort sin innstilling og sende resultatet på høring. I ettertid ser vi at (Høringsnotat, 2021) ble utsendt 22 september 2021, ca fem måneder forsinket i forhold til opprinnelig plan.

(Høringsnotat, 2021) gjentar det overordnede formålet med endringen fra (Mandat 25.02.21, 2021), og spesifiserer i tillegg følgende mål:

EFFEKT MÅL:

En mer robust organisasjon med bedre gjennomføringsevne
Tydeligere roller og ansvar
Tydeligere beslutningsstruktur
Hindre dobbeltarbeid
Sikre mer enhetlig tilnærming til oppgaveløsningen
Sikre sammenheng mellom og kapasitet til både drift og utvikling

RESULTAT MÅL:

Alle seksjonene skal ha en oppdatert virksomhetsplan
Alle enhetene har en kompetanse – og bemanningsplan
Alle enhetene har en funksjonsbeskrivelse (ref. modellen fra Ålesund)
Alle medarbeiderne har en stillingsbeskrivelse
Alle medarbeiderne har en årlig medarbeidersamtale
Det er en fast struktur for gjennomføring av ledergruppemøter i avdelingen

Høringsnotatet presenterer en revidert og spesifisert fremdrifts- og aktivitetsplan med iverksetting av ny organisasjon 01/01-22. Videre blir det redegjort for utfordringsbildet i eksisterende struktur, samt forslag til ny struktur. Det presenteres også ulike momenter vedrørende forslaget til ny organisasjonsstruktur med hensyn til oppgaver og ansvarsområder.

Notatet avsluttes med en opplisting av de konkrete effektmålene i tillegg til arbeid med personalutvikling, kulturutvikling og samlokalisering som oppgaver fremover.

2.3 Trekk ved endringen

Før denne endringsprosessen ble igangsatt var ABM organisert i en typisk fagorganisert struktur som vi ser av organisasjonskartet i forrige kapittel, ofte omtalt som «silo-organisasjoner». For eksempel har *Seksjon for Drift og forvaltning* sine oppgaver både innenfor bygg, veg og uteområder. Mens planlegging og utbygging innenfor disse områdene forstås av andre seksjoner. Dette fører til en del grensesnitt mellom seksjonene når for eksempel driftspersonell for byggene skal bidra inn i planlegging og prosjektering av nye bygg. *Seksjon for byutvikling* er satt opp med enheter som forestår både forvaltning av veg og uteområder, samt myndighetsbehandling, noe som kan føre til interessekonflikter for seksjonen. Det vises også at drift av veg og uteområder forstås av en annen seksjon.

Vi ser også at resultatet av endringsprosessen ble en mer prosessorganisert struktur, hvor hver seksjon nå kan forestå både forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og utbygging innenfor sine ansvarsområder som for eksempel veg, bygg og VA³. Og myndighetsbehandlingen er mer rendyrket. Ved dette oppnår man en organisering hvor hver seksjon ivaretar verdikjeden til de enkelte virksomhetsområdene.

Denne prosessbaserte organiseringen bryter med de tradisjonelle organisasjonsmodellene som er sentralt styrt og vertikalt funksjonsinndelt. Brytningen oppstår i det at prosessene forgår på tvers av de vertikale siloene, og her i oppstår også en del utfordringer når etablerte organisasjoner med sentral styring og vertikal funksjonsinndelt struktur skal innføre prosessbasert organisering:

- Mellom enheter internt i en organisasjon
- Mellom selvstendige organisasjoner
- Mellom ulike profesjoner internt i organisasjonen
- Mellom ulike kulturer internt i organisasjonen

³ Vann og Avløp

-Mellom geografiske områder.

-Mellom tjenesteutøver og tjenestemottaker. (Røvik K. A., 2017)

Disse grensesnittene vil kunne være en utfordring når prosessorganiseringen skal foregå på tvers av grensesnittene. Det vil kunne bli reist tvil om myndighet mellom interne enheter, så derfor vil tydelige og godt kommuniserte mandat være et forebyggende tiltak. Det vil også kunne oppstå uenighet og misforståelser mellom ulike profesjoner i den prosessorganiserte personellgruppen. I etablerte organisasjoner oppstår det gjerne ulike kulturer i de ulike enhetene og seksjonene. Det være seg med hensyn til arbeidsmoral og -etikk, lojalitet mot arbeidsgiver, oppgavemotivasjon og rolleforståelse. Det vil kunne bli en utfordring å samstemme disse ulike kulturene i den nye strukturen. Ledelsens arbeid med utvikling og befestning av den foretrukne organisasjonskulturen er derfor essensielt ved omorganisering fra fag- til prosessorganisasjon (Røvik K. A., 2019).

2.4 Endringshistorikk i avdelingen

I dette kapittelet redegjøres det kort for de endringsprosesser som har påvirket ABM de siste år. Dette da endringshistorikk kan påvirke endringsviljen i en organisasjon. Tidligere vellykkede endringer vil også minke behovet for ytterligere endringer. Mens mislykkede endringer skaper behov for nye endringer (Jacobsen D. I., 2018).

2012: Fra Formannskap til Byråd

Etter skifte av politisk toppledelse ble det vedtatt overgang fra Formansapsmodell til Byrådsmodell. Dette innebar en omorganisering av hele administrasjonen i kommunen, herunder også ABM. Det ble fjernet ett ledernivå slik at man opererte i en to-nivå modell der politisk ledelse var sterkt deltakende i kommuneadministrasjonen og saksbehandling.

2017: Fra Byråd til Formannskap:

Etter kommunevalget i 2016 ble det av den da nye politiske posisjonen vedtatt at man skulle omorganisere tilbake til Formannskapsmodell og tre ledernivå. Som følge av dette ble det denne gangen også utført en omorganisering av enheten i ABM med opprettelse av nye seksjoner.

2018: Sentralisering av staber:

I 2018 ble det startet en prosess med å sentralisere stabsfunksjonene i hele administrasjonen.

Dette var en endringsprosess som ble styrt av Kommunedirektørens stab. Denne prosessen ble avsluttet uten endringer da sentrale personer i endringsledelsen sluttet i kommunen.

2020: Omstilling på grunn av økonomiske vansker.

Kommune direktøren initierte en omstillingsprosess i 2020 på bakgrunn av kommunens særdeles utfordrende økonomiske situasjon. Kommunen hadde gjennom de siste årene opparbeidet et betydelig driftsunderskudd og måtte gjøre drastiske grep for ikke å komme på ROBEK lista ⁴. De kunngjorte målene var:

1. Reduksjon i antall årsverk med 200
2. Redusere sykefraværet med 1,5 prosent
3. Redusere investeringsbudsjettet
4. Sette fart på innsparinger i helse og omsorg
5. Svært restriktiv innkjøps- og reisepraksis

De største konsekvensene for ABM var ansettelsesstoppen i punkt 1. Det ble ikke ansatt nye personer i stillinger som ble vakante når folk sluttet eller gikk av med pensjon. Dette ble særlig utslagsgivende for enheter med høy turnover som følge av konkurranseutsatte stillinger. Denne praksisen rammet blindt slik at enheter med god budsjettdisiplin ble straffet uten årsak. Herunder nevnes særlig Utbygging, Byggesak samt Drift og forvaltning. Innkjøpsstoppen i punkt 5 gjorde også at sosiale goder til de ansatte ble fjernet. Det var ikke anledning til å økonomisk støtte de ansatte med faglig oppdatering eller psykososiale tiltak. Noe som kan oppleves demotiverende for de ansatte.

2021: Oppgave og målstyrt omstilling (OMO)

I 2021 ble det igangsatt et forbedringsprogram kalt *Oppgave og målstyrt omstilling (OMO)*. Dette var initiert av avdelingsdirektøren på bakgrunn av Kommunedirektørens omstillingsprosess på grunn av økonomiske vansker, for å forbedre og effektivisere saksbehandling på tvers av seksjoner og avdelinger i kommunen. Da særlig med henblikk på samhandling mellom enheter og seksjoner både internt i avdelingen og eksternt mot øvrige avdelinger. Man avdekket i denne prosessen at mange oppgaver var fordelt på mange ledd, og

⁴ ROBEK: Register Om Betinget Godkjenning Og Kontroll. Statlig kontroll av kommunens årsbudsjett og låneopptak. (Regjeringen, 2020)

at det var en gjensidig avhengighet mellom enhetene for å forestå nesten enhver saksbehandling (Mandat 25.02.21, 2021). Noen informanter mente at OMO initierte endringsprosessen i min case. OMO-prosessen var ikke ferdigstilt da vår case ble startet, men ble evaluert i juni 2021. Evalueringen satte fingeren på flere av de momentene som også har vært sett på som mangelfulle i min case. Det ble også utarbeidet et forslag til ny organisasjonsstruktur for avdelingen av change-manager for OMO. Dette lignet veldig på resultatet fra min case.

2021: Etablering av kommunalt foretak for boliger

I 2021 ble det foretatt et politisk vedtak om at forvaltning av kommunens boligportefølje skulle organiseres over til et kommunalt foretak, med effektivering 01 januar 2023. Dette vil føre til endringer av ABM sitt ansvarsområde og arbeidsoppgaver (Tromsø kommune, 2022).

3 Teori

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for de overordnede teoriene vedrørende endringer, samt en begrenset beskrivelse av de momenter som hemmer og fremmer endring. Dette da endringsstrategi griper inn i disse momentene. Teoriene vedrørende endringsstrategi er videre mer spesifisert og de ulike dimensjonene innen endringsstrategi er beskrevet nærmere, da disse er sentrale for min case. Det er også medtatt en redegjørelse av begrepet prosessorganisering da dette er et særtrekk ved min case.

Undersøkelser viser at så mye som 70% av endringsprosesser er mislykkede (McKinsey, 2019). Årsaken til dette er mange, men (Røvik K. A., 2019, s. 320) peker på translatørkompetanse som en kritisk suksessfaktor i endringsprosesser. Ideer som blir tatt inn i en organisasjon er ikke ensbetydende med at de blir implementert. De må ofte konkretiseres og tilpasses den aktuelle konteksten. Mislykkede forsøk på ideoverføring kommer til uttrykk på tre måter. Den ene er frikobling som betyr at nye ideer tas inn i organisasjonen, men ikke tas i bruk. En annen måte er frastøting, som oppstår når den nye ideen tas i bruk, men ikke fungerer praktisk i organisasjonen slik at den blir lagt til side og ikke fulgt. Den tredje måten er at den nye ideen forårsaker andre eller lavere gevinster enn forutsatt, samt uønskede konsekvenser for virksomheten.

Endringsbehov oppstår når vi ikke kan, eller vil, fortsette på samme måte som vi har gjort hittil. Endringsvilje kan også initieres av at det etablerer seg trender i omgivelsene som kan virke forlokkende på organisasjoner (nyinstitusjonell teori). Endring skaper et gap, eller et endringsrom, og endringsprosessen kan sees på som reisen gjennom dette rommet. Kurt Lewin ser reisen som en «unfreeze, move and refreeze». Det eksisterende mønster må løses opp (tines), et nytt må utvikles og det må fryses, forsterkes eller institusjonaliseres slik at vi ikke faller tilbake i gamle spor. «Unfreeze» er nødvendig fordi organisasjoner over tid blir selv-forsterkende. Strukturer, systemer og kultur om maktforhold knyttet til interesser, blir gjensidig forsterkende og holder virksomheten fast på en kurs. Selv om den burde endres. For å bryte ut av et mønster er «unfreeze» nødvendig. Forutsetningen for dette er «urgency». Det vil si at folk skjønner at det er av avgjørende viktighet enten på grunn av en krise eller fordi fremtidsbildet er overlegent bedre. Selv om en får forståelse og oppslutning, står en overfor en kompleks oppgave som også endres underveis. Lewin sier vi kan se på endringsrommet som et kraftfelt. I hans øyne er det forholdet mellom endringskrefter og motkrefter som avgjør om

vi «kommer gjennom» endringsrommet og derved klarer å realisere planlagte endringer. Med motkrefter tenker vi ofte på folk som stritter imot. Men motkrefter er like mye mangel på forståelse og motivasjon, at systemer, strukturer og teknologi ikke støtter oppunder endringsprosessen, at en ikke ser seg tjent med endringen, at det er feil maktbalanse, kultur og etablerte vaner. Motkrefter er i dette tilfellet egentlig den etablerte rutinen i organisasjonen, men vi finner også endringskreftene i den samme organisasjonen.

Endringsledelse handler slik sett om å få kreftene i organisasjonen til å virke for å utvikle ny og ønsket praksis. En kan godt si at endringsledelse handler om å skape en endringskraft. Det vil si å utvikle og opprettholde en selvstående kraft i endringsarbeidet. Dette fordrer styring og ledelse av de impliserte gjennom hele endringsprosessen. Det innebærer man må tilstrebe å sørge for at systemer, teknologi, rutiner og ikke minst forståelse, motivasjon og kompetanse gradvis endres og støtter realisering av den målsatte virkelighet. Derved vil motkrefter svekkes og endringskrefter styrkes (Hennestad, 2017).

3.1 Endringsstrategi

For å gjennomføre en endringsprosess, som eksempelvis i vår case handler om å omorganisere fra «silo-basert» organisering til prosessbasert organisering, er det i hovedsak to strategier som kan benyttes, strategi «O» (Organization) og strategi «E» (Economic). Strategi «E» er basert på ordre og tvang hvor ledelsen har en mer diktatorisk tilnærming til endringsprosessen og økonomiske resultater er i fokus. Det opprettes incentiver basert på ytre belønning for medarbeiderne. Noe som gjerne har en mer kortsiktig effekt enn indre belønning og oppgavemotivasjon. Strategien tar utgangspunkt i en SWOT analyse som danner grunnlag for fastsettelse av delmål og tidsbestemte prosessuelle handlingsplaner. Heri avklares også hvilke problemer som kan oppstå i endringsprosessen og hvilke tiltak som kan iverksettes for å minimere disse. Endringen er «top-down» styrt med høy grad av formell autoritet hos ledelsen. Dette fører ofte til endringsmotstand og mislykkede endringsprosesser i organisasjoner med høyt utdannede medarbeidere. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne endringsstrategien kalles også «kommandørstrategien» (Jacobsen & Thorsvik, 2013) eller «diktatorisk endring» (Dunphy & Stace, 1988). Strategien signaliserer at det er noen som vet bedre, og som derfor har rett til å fortelle andre hva de skal gjøre. Uansett hvor bra eller dårlig forslaget fra toppen er, så vil selve framgangsmåten i mange tilfeller skape en reaksjon som fører til motstand. Flere empiriske studier viser hvordan «top-down»-endringer, dvs.

endringer der ledelsen har utviklet ferdige løsninger og deretter forventet at ansatte skal rette seg etter disse, ofte møter sterk motstand (French & Bell, 1990).

«Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk.» (Jacobsen D. I., 2018, s. 148)

Strategi «O» er basert på medvirkning og utvikling av individer og grupper i en «bottom-up» prosess. Disse endringsprosessene er ofte initiert og styrt av en karismatisk leder som i en tidligfase skaper en misnøye med nåværende situasjon, slik at medarbeiderne får oppfattelse av en krisestemning, som er et av momentene som bør være til stede for å sikre en vellykket endring. Parallelt med dette trekker lederen opp en visjonær forestilling om en mye bedre situasjon for organisasjonen. Ved å skape entusiasme for tiltakene vil man oppnå en indre motivasjon hos medarbeiderne til å være positive og medvirkende til endringsprosessen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 398). I denne strategien er det viktig å skape forståelse for at alle medarbeiderne er essensielle i endringsprosessen, og at ledelsen opptrer støttende med delegering av oppgaver og beslutningsmyndighet. De ideer for innovasjon som kommer fra medarbeidernes blir vurdert og fulgt opp av ledelsen, og videre formidlet ut i organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013) Man ser også dette elementet i den skandinaviske modellen for medarbeiderskap og organisasjonsutvikling.

«Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.» (Jacobsen D. I., 2018, s. 148)

En avart av denne strategien er logisk inkrementalisme, som innebærer kontinuerlige «baby-steps» på flere begrensede områder samtidig. Ledelsen innhenter gjerne forslag til forbedringer og iverksetter de forslagene som passer sammen. Det angis tidsfrister, men uten å konkretisere hvordan gjennomføringen skal foregå for at medarbeiderne skal få eierskap til

endringen og derav større incentiv for å lykkes. Ved å selektivt støtte og nedprioritere de ulike tiltakene kan ledelsen styre endringsprosessen i en villet retning slik at endringen opptrer mer som en naturlig evolusjon enn en ledelsesstyrt prosess. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne strategien ser man ofte i politiske sammenhenger hvor den styrende makt over tid kan endre for eksempel skatte- og avgiftspolitik med kontinuerlig å innføre relativt begrensede tiltak. (Jacobsen D. I., 2018) mener man i forbindelse med denne strategien heller snakker om utvikling enn endring. Endring ses ikke som en engangshendelse, men som en kontinuerlig og interaktiv prosess uten et klart definert startpunkt og sluttunkt. Enkelte har beskrevet dette rett og slett som organisasjonsutvikling. I stedet for å tenke seg at endringen følger et lineært opplegg, ser man den som en sirkel hvor man kontinuerlig analyserer utfordringer, setter seg delmål, iverksetter tiltak og evaluerer resultater (Jacobsen D. I., 2018).

Flere anbefaler at endring bør skje inkrementelt. Dette da små endringer vil kunne virke mindre urovekkende og dermed skape mindre motstand. Små endringer vil jo også berøre færre personer og grupper samtidig, noe som vil føre til at eventuell motstand blir mer spredt og derav enklere å håndtere for ledelsen (Jacobsen D. I., 2018).

Ut ifra dette kan det tenkes at valg av endringsstrategi vil kunne få betydning for graden av motstand. Mange har tatt til orde for at endring bør legges opp som prosesser med bred deltakelse fra samtlige aktører i organisasjonen (French & Bell, 1990). Deltakelse antas å bidra til økt informasjonsflyt, mindre usikkerhet, kooptering av potensielle motstandere og utjevne maktforskjeller.

(Jacobsen D. I., 2018) har en grunnleggende antagelse om at en planlagt endring er mulig å gjennomføre dersom to forhold er tilfredsstillt:

- 1: At det er valgt riktig endringsstrategi slik at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre.
- 2: At endringen ledes på riktig måte med en ledelsesform som passer til endringsprosessen og konteksten.

Hver av disse to typiske strategiene har ulike kjennetegn som gjør dem distinkt forskjellige fra hverandre, og (Jacobsen D. I., 2018) systematiserer disse forskjellene langs følgende dimensjoner: 1 Hva slags mål som ligger til grunn for endringen, 2 Hva slags rolle den formelle ledelsen har, 3 Hva som er innholdet i endringen, 4 Hvordan endringen planlegges

og sekvensieres, 5 Hvordan man skaper motivasjon for endring, og 6 Hvordan bruken av konsulenter i prosessen er. (Jacobsen D. I., 2018, s. 148). En nærmere redegjørelse for disse dimensjonene er i det etterfølgende basert på (Jacobsen D. I., 2018).

3.1.1 Strategi E

1. Mål for endringen: Synlige og kvantitative resultater
Målsetningen for denne strategien er kvantitative og gjerne knyttet til økonomiske resultat, men økonomiske motiv er utfordrende i offentlig sektor da disse ikke opererer i et marked (Jacobsen D. I., 2018). Man kan sette tall på antall kilometer veg og kvadratmeter bygg som bygges, men på den annen side er det mange andre faktorer som påvirker disse resultatene, så som økonomisk situasjon, tilgang til intern og ekstern kompetanse og investeringsvilje hos politisk toppledelse (Jacobsen D. I., 2018), og det er derav ikke sikkert at man oppnår å måle resultater ut ifra virksomhetens innsats og effektivitet.
2. Ledelsens rolle: Top-down
Den formelle toppledelsen spiller her en sentral rolle og forutsetts å være selve drivkraften bak endringen og er den aktive endringslederen. Ofte er topplederen den personen som har best oversikt over hvilke trusler og muligheter som befinner seg i virksomhetens omgivelser, mens ledere på lavere nivå gjerne har mindre oversikt over områder de selv ikke har ansvaret for siden de er spesialisert til å inneha kjernekompetanse for sitt eget område. Toppledelsen innehar også den formelle makten til å tvinge gjennom endringer dersom man møter motstand. Dog innehar ansatte i Norge relativ stor formell myndighet når det gjelder endringer på egen arbeidsplass, og da særlig i offentlig sektor.
3. Endringens innhold: Strategier, strukturer og systemer
Denne endringsstrategien vil i all hovedsak legge vekt på organisasjonens formelle og strukturelle elementer som de mest sentrale virkemidlene for å oppnå bedre resultater. Dette ved at man kan oppnå forbedringer i det kulturelle og menneskelige aspektet ved å først endre på de strukturelle og organisatoriske elementene. De strukturelle endringene kan formuleres av ledelsen og gjennomføres ganske raskt, og følges opp i ettertid med endringer i kulturen. Det ligger også en viss symbolsk effekt i å endre

organisasjonens formelle elementer, og kan vise til at ledelsen har handlekraft og gjør noe for å møte sine utfordringer. Dog ser man at disse symbolske endringene kan resultere i konsekvenser man ikke ønsket.

4. Planlegging: Formell og sekvensiell

Formell planlegging mot en rasjonell prosess står sentralt ved denne strategien. Det settes visjoner og mål i forkant og det etableres milepæler og delmål på bakgrunn av en SWOT analyse, gjerne med straff og belønning knyttet til hvert delmål. Uten slike planer kan endringen fremstå som uoversiktlig og kaotisk. Det er også typisk at implementeringen vies mindre oppmerksomhet enn de foregående fasene, da endringsledelsen forutsetter at beslutninger blir oppfylt av resten av organisasjonen.

5. Motivasjon for endringen: Finansielle incentiver

I denne strategien står finansielle belønninger sentralt som en individuell drivkraft for endringen. Dette kan for eksempel være løftet om en økonomisk bonus ved måloppnåelse. Belønningene må være både individuelle, grupperettede og oppfattes som mulige å oppnå for at de skal tjene sin hensikt.

6. Bruk av konsulenter: Eksterne spesialister

Ved denne strategien leier gjerne ledelsen inn eksterne konsulenter for å bistå ledelsen i endringen, og jobber som oftest tett med ledelsen og beslutningstakerne. Fordelen ved dette er at eksterne ressurser har et mer uhildet og fritt syn på organisasjonen enn interne ressurser som har jobbet lenge i virksomheten. Konsulentene har også et bedre grunnlag til å vurdere hele organisasjonen i forhold til ansatte som er mer spesialisert på sitt eget ansvarsområde. Konsulentene er også gjerne spesialister på organisasjon og ledelse, og benytter adekvate analyseverktøy i sitt arbeid. Av dette har derved de eksterne konsulentene større forutsetning for å komme frem til riktig diagnose av problemet enn de ansatte.

3.1.2 Strategi O

1. Mål for endringen: Læringsevne

Denne strategien setter også fokus på resultater en organisasjon kan oppnå i økonomisk forstand. Men fokuset settes innover i organisasjonen ved å vektlegge

menneskelige ressurser og sosiale prosesser som er nødvendige for å skape gode resultater. Dette ved å rette endringsarbeidet mot individers læringsevne og gruppers evne til å kommuniser. Dette betinger dog at man har en lærende organisasjon med individer som har evne og vilje til å lære. Disse målsetningene er mer uklare og vage sett i forhold til strategi E.

2. Ledelsens rolle: Bottom-up

I strategi O tones ikke ledelsens rolle ned, men det legges vekt på at ledelsen klarer å skape engasjement blant de ansatte. Dette krever en mer demokratisk lederstil i stedet for en mer enerådende og autokratisk lederstil. Ledelsen må sette de sentrale visjonene for endringen og ved å delegere oppgaver og ansvar legge til rette for at de ansatte selv utvikler løsninger de kan få et eierskap til. Heri må ledelsen opptre støttende og deltakende i prosessen slik at selve drivkraften i endringen ligger hos de ansatte. Ved dette vil de ansatte føle større rasjonalitet for beslutninger og eventuell motstand vil minke dersom man opplever at man har deltatt i en rettferdig og riktig prosess. Dette er særlig utslagsgivende i en mer vellykket implementeringsprosess.

3. Endringens innhold: Individer, grupper og kulturer

Fokuset ved denne strategien settes på mennesker, menneskelige relasjoner samt organisasjonskultur, og derved bort fra struktur og systemer som ved strategi E. (Jacobsen D. I., 2018, s. 167) lister opp følgende elementer som bør endres ved bruk av strategi O:

- interpersonlig kompetanse
- menneskers verdier og følelser
- forholdet mellom grupper og evne til å håndtere spenninger mellom grupper
- evne til å samarbeide med mennesker, utvikling av teamarbeid
- evne til å håndtere konflikter med andre virkemidler enn å benytte seg av ren makt og myndighet

Ved dette vil man kunne unngå at forsøk på å endre formelle strukturer ender i liten grad av adferdsmessige endringer som organisasjonsforskningen er full av eksempler på. Dette betyr ikke at strategi O ser bort fra strukturelle endringer, men tanken er at man først må endre adferden til de ansatte og samarbeidet dem imellom og

organisasjonskulturen, og dernest tilpasse strukturen til de nye relasjoner, normer og verdier.

4. Planlegging: Inkrementell og eksperimenterende

Strategi O baserer seg også på at det formuleres en visjon som kan oppfattes som begrunnelsen for hvorfor man skal endre seg og hva man ønsker å oppnå. Men planleggingen er en ikke-lineær prosess, men består av en serie av sammenvevde beslutninger. Det er selve den tette sammenvevingen av flere forhold som gjør at man i utgangspunktet ikke har fullstendig oversikt over hvordan ulike elementer påvirker hverandre og hvordan resultatet endelig vil utarte, og det hevdes derfor at planleggingen bør ha et inkrementelt preg. Dette fordi man ved å fatte vedtak med mindre konsekvenser også minimerer uønskede effekter og tap av prestisje dersom vedtaket skulle vise seg å være mindre heldig for organisasjonen. Og som nevnt tidligere vil mindre tiltak virke mindre skremmende på mange mennesker og derved vil motstanden minke. Utfordringen ved inkrementell planlegging er at man risikerer å iverksette mange tiltak som ikke henger sammen, og dermed ikke oppnå en større og samlet forbedring. Derfor må ledelsen ha en strategisk visjon som danner ramme for endringen, og være klar i sine beslutninger om å eventuelt kansellere tiltak som havner utenfor rammene.

5. Motivasjon for endringen: Deltakelse og indre drivkrefter

I strategi O er det ikke finansielle incentiver som danner grunnlag for motivasjon for endringen slik som ved strategi E. Man legger heller opp til bred og dyp deltagelse fra de ansatte med delegasjon av myndighet og mulighet for reel påvirkning på endringen. Man oppnår da en større affektiv forpliktelse til endringen, og den enkelte ansatte kan oppleve å inneha kompetanse og innsikt som organisasjonen har nytte av. Empiriske studier viser også at de som har en følelsesmessig tilknytning til endringen deltar mer konstruktivt og samarbeidende i prosessen enn de som føler seg tvunget og derav bli likegyldig til endringen.

6. Bruk av konsulenter: Prosess-spesialister

I strategi O benytter man ikke så stor grad eksterne spesialister innenfor

organisasjonsteori og ledelse, men baserer dette på intern kompetanse. Derimot benyttes det gjerne *prosessdesignere* som bistår organisasjonen i selvdiagnose og intervensjon av utfordringene, og systematisk utformer hvordan prosessen skal legges opp og gjennomføres. I dette ligger sammensetning av arbeidsgrupper med hensyn til ressurser og oppgaver og tidsfrister. Konsulentene kan også inneha en rolle som *prosesshjelper* hvor konsulentene bistår i selve problemløsningen ved å fungere som ordstyrer og oppfølging av drøftinger. Konsulentene kan også inneha en mer forskende rolle hvor konsulentene blir bedt om å kartlegge et spesielt tema som beslutningsgrunnlag for arbeidsgruppene. Det kan også være aktuelt å engasjere en *prosess-vedlikeholder* som overvåker prosessen for å avdekke forhold som kan føre til at prosessen stopper opp, og bidra inn som megler dersom det oppstår konflikter. Av dette ser vi at de eksterne konsulentene ved strategi O må inneha mer kompetanse innenfor relasjoner og prosessledelse, for å sette organisasjonen i stand til å løse sine utfordringer.

3.2 Momenter som fremmer og hemmer endring

Det er utgitt en mengde litteratur som belyser både utfordringer og suksesskriterier for en endringsprosess og -ledelse. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 392) trekker frem ti grunner til at det vil oppstå motstand mot en endring:

1. Frykten for det ukjente står sterkt i de fleste mennesker. Det oppleves ofte at det er tryggest å holde på det man har.
2. Brudd på etablerte uskrevne forventninger (psykologisk kontrakt) mellom medarbeidere og ledere kan bli motarbeidet av begge parter.
3. Tap av identitet som følge av nye oppgaver og roller.
4. Den etablerte symbolske orden i organisasjonen endres dersom medarbeiderne får nye roller, oppgaver, ledere, medarbeidere eller lokasjon.
5. De som mister makt og innflytelse etter en omorganisering vil ofte motsette seg endringen.
6. De som vil måtte tilegne seg ny kompetanse etter en omorganisering vil ofte motsette seg endringen.
7. Det vil ofte oppstå motstand som følge av at endringsprosessen som regel avstedkommer et merarbeid i tillegg til ordinære oppgaver for medarbeiderne.

8. Frykt for brudd på eksisterende kollegiale sosiale bånd samt opprettelsen av nye.
9. Risiko for personlige økonomiske tap som følge av overtallighet eller reduserte karrieremuligheter.
10. Eksterne parter kan motsette seg endringen dersom den nye situasjonen fører til negative konsekvenser for disse.

Motstand mot endring er ikke nødvendigvis et negativt moment i en endringsprosess. Motstanden kan resultere i nyttige innspill for et bedre mål dersom det etableres en god dialog mellom frontene, og vil kunne avdekke hvilke momenter som hindrer endringen slik at ledelsen kan justere sin strategi. Forsøk på å overvinne motstand kan dermed lett ses som forsøk på å innføre «dialogbegrensninger». (Gustavsen, 1990)

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 404) lister likeledes opp 8 momenter basert på Kotter's åttestegs modell, som kjennetegner et vellykket endringsopplegg, og som kan benyttes til å fremme omlegging til prosessbasert organisering:

1. Det er skapt en følelse av krise og at eksisterende situasjon må endres.
2. Det utformes en klar visjon for endringens mål, samt strategi for endringsprosessen.
3. Visjon og strategi kommuniseres ut i hele organisasjonen sammen med informasjon om hvilke momenter som ikke skal endres.
4. Strukturelle trekk som hemmer omstillingen endres.
5. Det etableres en tydelig endringsledelse med tillit og myndighet, samtidig som det legges vekt på medvirkning av medarbeiderne. Medvirkning vil fremme kommunikasjonen ut i organisasjonen og derved minske usikkerheten (Nadler, 1987), og øke kooptering av potensielle motstandere i selve prosessen (Selznick, 1957) eller for å utjevne maktforskjeller (Borum, 1967).
6. Det defineres kortsiktige delmål som er kommunisert i henhold til SMART⁵ for å oppnå en affektiv oppslutning. Måloppnåelse kommuniseres ut i organisasjonen av ledelsen på en positiv måte med belønning til de impliserte.
7. Delmåloppnåelse som fungerer befestes i nye strukturer og prosesser.

⁵ Spesifikk. Målbar. Attraktiv. Realistisk. Tidsbestemt.

8. Det utvikles en kultur for at den nye situasjonen er mer attraktiv samtidig som det skapes avstand til opprinnelig situasjon. Ved dette blir den nye situasjonen forankret i virksomheten.

3.3 Prosessbasert organisering

Prosessbasert organisering er en trend i tiden og betraktes som en masteride. En masteride kjennetegnes ved at den har stor utbredelse og uklare opphav, samt at den er institusjonalisert, formbar og reformutløsende. Flere prosessteoretikere har prosessbasert organisering som visjon og mener sågar at silotenking bør og vil bli erstattet av prosessbasert organisering med horisontal prosessorganisasjon (Røvik K. A., 2017). Dette handler i følge (Røvik K. A., 2017) om at flere miljøer over tid har vært opptatte av andre forhold i organisasjoner enn det som har størst betydning for en organisasjon, nemlig de aktivitetene som utgjør de verdiskapende prosessene.

Med prosessbasert organisering forstås at en virksomhet arrangerer sin organisasjon i henhold til de verdiskapende prosessene i virksomheten. En prosess består av flere relaterte aktiviteter i en kjede og man bemanner prosessene med team. I utgangspunktet er det i disse prosessene virksomhetens verdiskapning foregår. Dog vil det være nødvendig med styring, kontroll og støtte i all virksomhet så man deler gjerne prosessene opp i kjerneprosesser, støtteprosesser og ledelsesprosesser, noe som gir en prosessbasert design av organisasjonsstrukturen. Typisk for organisasjonsstrukturen ved prosessbasert organisering er en flatere organisasjonsstruktur med mindre «topp-ledelse» enn ved sentralt styrt organisering (Røvik K. A., 2019).

Det tilsynelatende eldste konseptet for prosessbasert organisering, Lean, har sin opprinnelse i amerikansk bilindustri, og er sterkt forbundet med Toyotas system for kontinuerlig forbedring - *Toyota Production System*. Lean-konseptet søker å skape sammenhengende flyt i produksjonen, hvor alt som ikke bidrar til å tilføre verdi til produksjon og sluttproduktet fjernes. I tillegg innebærer det en ansvarliggjøring av hver enkelt medarbeider, slik at resultatet en gir videre i prosessen er så feilfri som mulig (Røvik K. A., 2017). Metodikken ble på tidlig 90-tallet videreført til andre bransjer. Man benyttet seg av tankesettet om verdistrøm for hvert produkt som skaper verdi. Det ble definert prosesser for hver verdistrøm og disse ble perfektionert gjennom kontinuerlig forbedring og derfor øke effektiviteten i

produksjonen. Prosessbasert organisering har i de siste tiår også gjort sin inntreden i tjenesteytende virksomheter, og har ført til mer prosessbasert organisasjonsstruktur.

Flere kommuner og annen offentlig sektor var tidligere opptatte av organisering og styring i henhold til new public management, deriblant såkalt stykkprisfinansiering og bestiller-utførermodell. Denne formen for målstyring har for flere ført til økt fokus på effektivitet og produktivitet innenfor hver sine ansvarsområder, fremfor å se hele verdikjeden samlet sett, slik at effektiviteten og produktiviteten i større grad måles på forløpene og ikke resultatene av delsekvenser i et forløp. Vi ser at flere store bedrifter har omorganisert sine virksomheter i tråd med horisontal forløpsorganisering. De største norske bedriftene i så henseende er Posten og Telenor. NAV som en stor statlig og kommunal virksomhet har innført forløpsanalyse av sine brukere. Flere helseforetak har pasientforløpet som rettesnor for sin tjenesteyting og benytter tjenestedesign for å optimalisere pasientflyten.

Erfaring viser at effektivitet og resultat forbedres etter innføring av prosessbasert organisering. Ved å gå bort fra tette skott mellom avdelingene har man oppnådd en mer helhetlig forståelse av virksomhetens oppgaveløsning og økt kvalitet på både prosess og resultat (Røvik K. A., 2019).

4 Metode

Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for valg av undersøkelsesdesign og utvelgelsen av informanter, samt hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen og analysen. Jeg vil her også vurdere kvaliteten på dataene jeg har funnet og min analyse av disse.

4.1 Forskningsdesign

Siden problemstillingen er knyttet til en spesifikk kontekst og jeg ønsker en dybdeforståelse av et særskilt fenomen, vil en casestudie være passende for denne oppgaven. Casestudie er et vanlig forskningsdesign og blir mye brukt med kvalitativ metode. Casestudier benyttes når man ønsker å forstå et fenomen i dybden, og dette designet gir gode muligheter for å besvare spørsmål som «hvordan, hva og hvorfor» (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). En casestudie baserer seg på en empirisk undersøkelse som gransker midlertidige fenomener i en spesiell kontekst. I denne oppgaven er det intervjuobjektene opplevelse av en endringsprosess som undersøkes. (Thagaard, 2009) argumenterer for at intervju med representanter fra organisasjonen vil være en velegnet metode for å skaffe informasjon om hvordan mennesker forstår sine omgivelser, og derav få innsikt i den nødvendige dataen som trengs for å svare på problemstillingen. (Yin, 2009) argumenterer at en casestudie forsker på å undersøke spørsmål som hvordan og hvorfor. På bakgrunn av dette trenger en casestudie et logisk design, forhåndsbestemte datainnsamlingsteknikker og forhåndsbestemte metoder for å analysere dataen man innhenter. (Yin, 2009) poengterer at for å skape en sterk validitet for studiet er det viktig å identifisere teori som caset skal forskes på slik at validiteten av studiet blir styrket. Denne oppgaven baserer seg på kun en enkelcasestudie av ett fenomen i Tromsø kommune. Dette gjør at resultatene ikke lar seg generalisere basert på statistikk, men vil skape innsikt i hvordan fenomenet utspiller seg i den aktuelle konteksten. For å skape logikk i tolkningen av dataen jeg har funnet, sammenliknes det teoretiske mønsteret med resultatene som faktisk fremkommer. Dette ved å se på overenstemmelser eller avvik med teorien om de to aktuelle endringsstrategiene.

4.2 Kvalitativ metode

I denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ metode. En kvantitativ undersøkelse vil ikke i så stor grad gi svar på årsaken til hvorfor resultatet av endringen har blitt som det har blitt. Den kvalitative undersøkelsen er gjennomført med individuelle intervju supplert med noe

dokumentanalyse. Heri inngår (Mandat 25.02.21, 2021) og (Høringsnotat, 2021). Ved individuelle intervju er det vanskeligere å generalisere resultater, men formålet blir å avdekke hva som har forårsaket eventuelle problemer og derved finne korrigerende tiltak. Styrken ved å foreta åpne individuelle intervju er at man da får frem «den enkelte respondents holdninger og oppfatninger» ifølge (Jacobsen D. I., 2015). I tillegg kan man observere hvordan respondenten reagerer på ulike tema, og få med nyanser man ellers ville gå glipp av.

Når et studieobjekt er valgt i en casestudie må den ifølge (Stake,1994) i (Jacobsen D. I., 2015) avgrensnes i tid og rom. Studieobjektet i denne oppgaven er å undersøke en endringsprosess i Avdeling for Bymiljø. Studien er avgrenset til å konsentrere seg om perioden fra vedtak om endring, via implementering og effekten av endringen etter tre måneder. Jeg er klar over at denne undersøkelsen er foretatt relativt kort tid etter at endringen formelt er trått i kraft. Dette ble også påpekt av en av informantene, som nevnte at *«det tar litt tid før man ser resultater av endringer i offentlig sektor»*. Jeg vil derfor konsentrere meg om selve prosessen fra vedtak om igangsettelse til implementering av ny struktur, samt antyde noen effekter slik de kommer til uttrykk så langt. (Jacobsen D. I., 2015) peker også på at casestudier egner seg for denne type studier, der vi ønsker å få en dypere forståelse av en spesiell hendelse.

4.3 Utvalg

Utvalget for den kvalitative undersøkelsen er ansatte som i ulik grad er blitt påvirket av prosessen. I utvalget inngår det både ledere og øvrige ansatte. Det presiseres at disse lederne ikke har vært beslutningstakere i denne endringsprosessen. Utvalget er også spredt med hensyn til antall års arbeidserfaring i Tromsø kommune, og representerer alle seksjonene i avdeling for Bymiljø. Jeg har bevisst valgt å ikke intervjuer beslutningstakerne i denne endringen, men kun personer som har fått til oppgave å implementere beslutningen, slik at jeg etter beste evne skulle kunne skriftliggjøre «den indre stemmen fra grasrota» i organisasjonen. Dette kan bidra til at toppledelsen i avdelingen oppnår en bedre forståelse av effektene av sin endringsledelse.

Jeg kontaktet informantene muntlig pr telefon og ved personlig oppmøte uten tilhørere til stede. Alle fikk informasjon om undersøkelsen og ble gjort oppmerksom på deltakelsen var frivillig samt at de kunne trekke seg når som helst i prosessen, samt at både deltakelse og eventuelt frafall ville forbli hemmelig. De ble forklart at det var deres egen oppfatning av

spørsmålene som skulle gis som informasjon. Både informanten som person og dennes utsagn er anonymisert og det er kun jeg som har hatt tilgang til informasjonen som ble gitt under intervjuene. Datamaterialet er behandlet slik at det ikke vil være mulig å gjenkjenne informanten i ettertid. Alle informantene fikk utdelt informasjon om studien og ens rettigheter samt intervjuguiden i forkant av intervjuet, og alle har signert et samtykkeskjema. Jeg kontaktet i utgangspunktet 7 informanter. Herav valgte en å trekke seg før intervjuet på bakgrunn av kapasitetsutfordringer, så jeg har intervjuet totalt 6 personer. Studien er registrert hos NSD.

4.4 Gjennomføring av undersøkelsen

En intervjuguide basert på det teoretiske aspektet ble utarbeidet med klart formulert språk for å best mulig få frem relevant data. Fokus for intervjuene har vært hvordan informantene opplevde endringsprosessen, samt hvilke momenter som var tilfredsstillende og hvilke som momenter eventuelt kan forbedres. Det er viktig at forskeren ikke informerer respondenten om teoretiske aspekter vedrørende casen eller mulige resultat. Dette for å ikke ta definisjonsmakten fra respondenten og forhåpentligvis å få mer ærlige svar. Det var et ønske å oppnå en viss struktur i besvarelsen slik at besvarelsene kan analyseres uten at det oppstår stor differanse i resultatet. Men det er samtidig ønskelig å være åpen og fleksibel slik at man kan få frem de konkrete årsakene til resultatet, samt at respondenten skal kunne gi sin spesifikke forklaring på fenomenet. Jeg har derfor valgt en middels strukturingsgrad i spørsmålene.

Intervjuene ble ikke bli tatt opp, men hvert intervju ble transkribert og dokumentert mest mulig systematisk for analysearbeidet. Transkripsjonen ble sendt til respondenten for korrektur og godkjenning som en «deltakersjekk». Jeg har ved dette oppnådd noen presiseringer av uklarheter og suppleringer som respondenten gjorde seg i ettertid. De største misforståelsene i intervju oppstår når partene ikke er klar over at man snakker forbi hverandre. Underveis i intervjuene har jeg derfor også regelmessig sjekket min oppfatning av respondentens svar ved å benytte «dialogisk validering». Dette er gjort ved å regelmessig stille spørsmål som: «Har jeg forstått deg rett når du sier at..?». Slike spørsmål kan styrke intersubjektiviteten mellom deltaker og forsker, og dermed i neste omgang mellom forsker og leseren. (Kvale, 2007).

Intervjuene tok i overkant av en time og ble gjennomført i starten av april på rådhusets møterom slik at begge parter befant seg på nøytral grunn og det derved i minst mulig grad oppsto et ubalansert maktforhold. Jeg har ikke vektlagt informantenes følelsesmessige uttrykk og språkbruk. Dette da forskeren kan misforstå den enkeltes væremåte og tillegge dataene informasjon som ikke er reell (Jacobsen D. I., 2015).

4.5 Dokumentundersøkelser

I tillegg til intervjuer har jeg valgt å benytte meg av dokumentundersøkelser. Dette anses som sekundærdata siden dette er data som er produsert av andre enn forskeren (Jacobsen D. I., 2015). Dokumentasjonen som jeg har undersøkt er utarbeidet av endringsledelsen i forbindelse med endringsprosessen. Dokumentene ligger tilgjengelig i avdelingens elektroniske arkiv og de er distribuert til alle ansatte i avdelingen. De aktuelle dokumentene er: (Mandat 25.02.21, 2021) og (Høringsnotat, 2021).

Momenter fra disse dokumentene vil bli diskutert i analysekapittelet. Da særlig momenter som kan knyttes til informantenes utsagn, samt momenter som kan knyttes til teoriene som er lagt til grunn for denne oppgaven.

4.6 Analysemetode

Analysen av de innsamlede dataene er lagt opp slik at jeg skal kunne drøfte casen i lys av de to strategiene E og O. For å strukturere informasjonen fra intervjuene utarbeidet jeg et utdrag fra hver informant til hvert svar etter at jeg hadde lest hele transkripsjonen grundig. Dette for å komprimere datamaterialet slik at jeg bedre kunne få oversikt. Deretter ble svarene kategorisert i henhold til de ulike elementene fra teorien (Everett & Furseth, 2012). Kategoriseringen av dataene ble utført i et regneark med stikkord for henvisning mellom data og teori. Til slutt ble regnearket benyttet som bakgrunn for analyse og drøfting ved å bruke fargekoder som verktøy for registrering.

Jeg har også foretatt en mindre statistisk øvelse ved å angi hvor stor andel av informantene som hadde de ulike oppfatningene. Dette for å anslå om det var en flertalls mening for de ulike aspektene blant informantene.

4.7 Pålitelighet og gyldighet

Gyldigheten for min forskning er til dels begrenset. Dette da utvalget i min undersøkelse er relativt lite i forhold til alle ansatte i avdelingen. Resultatet vil derfor ikke være gyldig for alle ansatte i hele avdelingen, men det gir en pekepinn på hvordan noen av de mest berørte personene har oppfattet endringsprosessen. Case-studier brukes når man er ute etter å kartlegge det unike eller teoretiske fortolkende (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Man benytter da en analytisk generalisering. Man kan da generalisere på bakgrunn av empiriske observasjoner mot teori, og ikke generalisering til en populasjon. Ved dette vil man kunne oppnå å generalisere spesielle deler av resultatet opp mot teori (Yin, 2009).

Påliteligheten for mitt datagrunnlag anses som tilfredsstillende for denne oppgaven. Dette gjøres rede for i det etterfølgende.

Utfordringene med å utføre intervjuer er om kjemien mellom intervjuer og respondent slår ut feil, at respondenten har en dårlig dag, at intervjuer ikke er godt nok forberedt, at respondenten kommer med feilaktige opplysninger eller at intervju- og konteksteffekt skaper spesielle resultater. Informanter kan bli påvirket av den som intervjuer og intervjusituasjonen på en slik måte at informantene svarer det man tror er forventet. Derfor passet jeg på å ha en nøytralt og imøtekommende fremtreden. Jeg responderte interessert og anerkjennende til deres svar uavhengig av svarets innhold. I tillegg startet jeg intervjuene med å gjenta forsikringen om anonymitet og konfidensialitet vedrørende deres informasjon og person, samt at de på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg fra undersøkelsen. På bakgrunn av dette mener jeg informantene opplevde intervjusituasjon som trygg og at jeg fikk deres ærlige mening om casen.

Svarene fra informantene gikk noe inn i hverandre og informantene så ut til å reflektere over sine meninger underveis i intervjuet. Dette gjorde det noe utfordrende å strukturere dataene. Dog mener jeg at jeg har klart å fordele informantenes meninger til de aktuelle momentene i problemstillingen. Spørsmål 11 og 12 ble besvart til dels likelydende av de to første informantene. Dette tyder på en mindre god strukturering av intervjuguiden og kunne ha ført til noen misforståelser. Jeg valgte derfor å presisere tematikken i hvert av disse spørsmålene for de resterende informantene, og fikk derved mer presise svar.

Komprimering og strukturering av informasjon kan føre til at informasjon kan gå tapt, filtrert eller forvrengt. (Everett & Furseth, 2012). Men jeg mener jeg har klart å bevare informasjon som er relatert til min problemstilling, og jeg har heller ikke tillagt min egen mening i dataene.

Sekundærdata må også vurderes med hensyn til pålitelighet. Da særlig med hensyn til hvem som har utarbeidet disse og til hvilket formål (Jacobsen D. I., 2015). Dokumenter er oftest objektive og filtrert med hensyn til gyldighet for det aktuelle temaet. Sekundærdataene er her utarbeidet av endringsledelsen og distribuert til hele avdelingen, så jeg mener disse har høy troverdighet og aktualitet for denne oppgaven.

4.7.1 Refleksjon over egen rolle som forsker

Min rolle har her vært delvis utfordrende da jeg forsket på egen organisasjon. Det vil kunne bli stilt spørsmål rundt agendaen for forskningen. For eksempel hvorvidt dette var en bestilling fra toppledelsen i avdelingen eller om det var andre underliggende årsaker til at undersøkelsen ble gjennomført. Siden det var kolleger som ble intervjuet, kunne dette ha betydning for svarene som ble gitt ved at det påvirket åpenheten til informantene. Dette ble ikke opplevd som noen utfordring da respondentene syntes det var et interessant tema og de virket motiverte for deltakelse. En fordel ved å studere egen organisasjon er at man kjenner organisasjonen fra før. Det er enklere å få tilgang til informasjon siden man kjenner personer i organisasjonen og derav kan foreta et utvalg som består av personer som vil gi utfyllende svar på undersøkelsen (Jacobsen D. I., 2015). Det opplevdes som en fordel for meg å intervju mine kollegaer da det var lett å relatere til hendelser som informantene refererte til uten større utdypninger eller undersøkelser siden man har kjennskap til organisasjonens historie.

En ulempe ved å studere egen organisasjon er at man som forsker kan være forutinntatt som følge av egne erfaringer i virksomheten. Dette kan føre til at man legger vekt på det man forventer å finne basert på egne antagelser, eller overser informasjon som en utenforstående ville ha grepet fatt i. Egne erfaringer fra organisasjonen og casen kan føre til at man ikke klarer å holde en kritisk avstand til tematikken, og la personlige meninger og oppfatninger skinne igjennom og farge forskningen og derav påvirke påliteligheten til resultatet (Jacobsen D. I., 2015). Jeg har i denne oppgaven etter beste evne vært uhildet og saklig i mitt arbeid. Faglig integritet har alltid vært viktig for meg.

(Jacobsen D. I., 2015) sier videre at man lett søker seg til de deler av organisasjonen man allerede kjenner og dermed kan gå glipp av informasjon fra deler man er mindre kjent med. I mitt tilfelle har jeg søkt informasjon fra alle seksjonene i avdelingen, ikke kun der hvor jeg var ansatt.

Det finnes også en viss sannsynlighet for selvsensur når man forsker på egen organisasjon siden man skal fungere som en del av organisasjonen etter at oppgaven er ferdigstilt. For eksempel kan det være fristende å tone ned kritikk av ledelsen eller organisasjonen som sådan med tanke på egen rolle i organisasjonen fremover (Jacobsen D. I., 2015). Jeg hadde i så henseende sagt opp min stilling i kommunen før intervjuene fant sted, slik at dette ikke har vært toneangivende for min forskning.

Som forsker er det viktig å være kjent med disse problemstillingene og ha fokus på det for at dataene skal bearbeides og gjengis så korrekt som mulig. Det anses at dette er vektlagt og nøye vurdert underveis i denne undersøkelsen. Jeg har ikke tatt definisjonsmakt ovenfor informantene i intervjuene. Spørsmålene ble stilt åpne og uten å virke ledende, og informantene ble også gjort oppmerksom på at det var deres uforbeholdne opplevelse som var ønskelig.

5 Analyse og drøfting

I denne analysen har jeg valgt å drøfte endringsprosessen i casen i lys av strategiene E og O, herunder vurdere de ulike forutsetningene for strategi E og O og forskjellene mellom disse to strategiene opp mot vår case. I dette har jeg benyttet opplysninger fra intervjuene samt informasjon fra dokumentene for å tolke de ulike aspektene i vår case. Hovedinntrykket er at informantene har oppfattet endringsprosessen som en top-down styrt prosess etter strategi E.

Hovedforskjellene mellom disse to strategiene er fordelt på flere dimensjoner, som omtalt i teorikapittelet og vist i tabellen nedenfor, og dette kapittelet vil følge denne strukturen.

	STRATEGI E	STRATEGI O
MÅL	Økonomiske/kvantitative resultater	Læringsevne
FORMELL LEDELSES ROLLE	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
INNHold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
PLANLEGGING	Sekvensiell, lineær og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
MOTIVASJON	Ytre motivasjon, «pisk og gulrot»	Indre motivasjon, deltakelse
KONSULENTER	Eksterne spesialister, «doktor»	Prosesskonsulenter

Figur 5: Oppsummering av de definerende trekkene ved strategi E og O (Jacobsen D. I., 2018, s. 174).

5.1 Mål og drivkrefter

Dersom målet for endringen er kvantitative og enkle å måle vil strategi E passe best, mens strategi O innebærer mer myke verdier og utvikling av organisasjonen over tid. I vår case var målet uttrykt på følgende måte «sikre en robust organisasjon som med minst mulig ressursbruk er i stand til å løse samfunnsoppdraget på en god måte.» (Mandat 25.02.21, 2021). Dette kan forstås som forbedret og mer effektiv saksbehandling for de samme begrensede økonomiske midlene. Med andre ord mere tjenesteyting for de samme pengene

Dette kan sees på som en økonomisk og kvantitativ målsetning, hvor organisasjonen skal bli mer effektiv i sin saksbehandling, og er i så måte basert på strategi E. En av informantene peker også på kommunens svake økonomiske situasjon som bakgrunnen for endringen ved å uttale at; «Vi var en haltende organisasjon på grunn av ansettelsesstopp og trang driftsøkonomi». En annen sier følgende om hens oppfattelse av bakgrunnen for endringen: «Kommunens krevende økonomi sammen med økte krav og forventninger til leveranser, uten at det følger mere midler med. Man måtte bli smartere i oppgaveløsningen. OMO var nok en utløsende faktor for denne endringen.». En annen informant sier at: «Å ruste kommunen til å yte bedre og jobbe mer effektivt samt oppnå en bedre saksgang» som bakgrunnen for endringen. «Best mulig rustet til å gjennomføre samfunnsoppdraget og bærekrafts målene. Det husker jeg fra høringsnotatet» blir oppgitt som målsetning for endringen fra en annen informant. Og til sist er følgende uttalelse fra en annen informant oppfattet som bakgrunn: «Mer effektiv arbeidsmetodikk. Bedre samhandling på tvers av seksjonene».

Ut ifra dette var det også en oppfattelse blant informantene at økonomiske resultater som følge av mer effektiv oppgaveløsning var målsetningen for endringen. Noe som er typisk for en endring basert på strategi E.

(Mandat 25.02.21, 2021) konkretiserer at det er organisasjonsstrukturen og bemanning som skal besvares opp av de ansatte. Dette er helt klare og konkrete moment, og er det som ble vektlagt i prosessen i vår case, og derav også en forutsetning for å velge strategi E.

«.. å løse samfunnsoppdraget på en god måte» er angitt i (Mandat 25.02.21, 2021) som overordnet målsetning for endringen. For å oppnå dette må organisasjonen utvikle nye metoder og verktøy for å løse sine oppgaver. Dette er elementer som det vil ta tid å utføre, og resultatene av dette vil vise seg over tid når organisasjonen finner en smartere måte å løse sine oppgaver på. Dette er igjen målsetninger hvor strategi O har en bedre forutsetning for suksess, ved at man fokuserer på relasjonskompetanse og organisasjonsutvikling.

Effekt- og resultatmålene for endringen ble konkretisert omentrent halvveis ut i prosessen i (Høringsnotat, 2021), og disse ble av flere informanter oppfattet som vage og anså disse som obligatoriske elementer for organisasjonen allerede før endringen ble initiert. En informant uttalte at målene var «Obligatoriske momenter som man ikke trenger en endringsprosess for å iverksette». En annen informant uttalte at «Målene kunne oppfattes som at disse var produsert

som en begrunnelse for endringen», men hen så også «behovet for bedre samhandling mellom enheter i samme virksomhetsområde». Dette kan tyde på endringsvilje og endringskompetanse hos informanten og et ønske om å forbedre oppgaveløsningen, men også at man savner en troverdig begrunnelse for omorganiseringen.

To av informantene kunne ikke huske hva de kunngjorte målene ved endringen var, og den ene av disse uttalte at «Det var antagelig noe diffust som ikke har festet seg. Antar at det var noe med hensyn til samhandling og effektivitet i arbeidet.» Her kan vi se at den visjonære fremstillingen om en bedre fremtid for organisasjonen ikke har festet seg hos informanten. Som (Jacobsen D. I., 2018) påpeker på bakgrunn av (Kotter, 1996) er det viktig at det utarbeides en klar visjon for endringens mål, samt strategi for endringsprosessen. Disse elementene må så kommuniseres ut i hele organisasjonen sammen med informasjon om hvilke momenter som ikke skal endres.

Drivkraften i en mer effektiv utførelse av samfunnsoppdraget er en mer uklar problemstilling med upresist behov, løsning og mål, noe som skulle tilsi strategi O med delegering av myndighet og deltakelse, samt en lederstil med vekt på støtte og veiledning (Jacobsen D. I., 2018). Som angitt av flere informanter følte det et behov for forbedring av oppgaveløsningen og bedre struktur i arbeidet, men to av informantene anga at dette ikke nødvendigvis måtte skje gjennom omorganisering.

Her kan man si at drivkraft og målsetning i vår case kan forutsette begge strategiene. Men slik prosessen utviklet seg vil jeg si at strategi E ligger mest nærliggende for casen.

På tidspunktet for intervjuene var det ikke igangsatt et målrettet og systematisk arbeid med å oppnå effekt- og resultatmålene, slik at denne studien ikke kan si noe sikkert om dette. Men informantene uttaler at det kun er ny organisasjonsstruktur som er endret. Ingen av de kunngjorte effekt- og resultatmålene er realisert, bortsett fra de oppgaver og aktiviteter som var implementert i ens enheter fra før av. Dette kommer til uttrykk i det følgende fra en informant: «Vi jobber som før. Systemer er som før. Ingen mål er oppnådd. Ingen progresjon med hensyn til måloppnåelse.» Tre av informantene har nesten likelydende tilbakemelding om dette temaet: «Kun organisasjonskart som er endret. Ser ikke at noen øvrige mål er oppnådd, bortsett fra de aktiviteter som var implementert i organisasjonen fra før av.» En

annen informant sier: «Jeg opplever ingen realisering av effektmålene. Kan ikke se at noe av disse er oppnådd.»

Men en informant påpeker at det er kort tid siden implementeringen, og at tidsaspektet må hensyntas når man vurderer måloppnåelse: «Det er ikke mye som er realisert. Det er noe tidlig å si noe om dette. De nye enhetene i seksjonen er imøtekommande.» Dette er et viktig aspekt når man skal måle endringsresultater i en stor organisasjon som allerede har kapasitetsutfordringer. Og informanten peker på en positiv stemning på tvers av enhetene, noe som kan tyde på at løsningen er foretrukket eller i hvert fall sett på med et positivt blikk.

Som litteraturen fremsetter, er det viktig med en god målsetning uavhengig av hvilken endringsstrategi man legger opp til. Man snakker gjerne om at målene må være SMART. (Jacobsen D. I., 2018) nevner at ledelsen bør sette *hårete mål*. Med dette menes mål som er nærmere visjoner enn mål, og vil ha en klart motiverende effekt på individnivå. Det er uansett essensielt at begrunnelsen for endringen oppleves som riktig og viktig for å skape motivasjon og fremtidstro.

5.2 Ledelse

Den formelle ledelsesrollen i casen er relativt sentralisert ifølge informantene. Informantene svarer følgende på spørsmålet om sammensetningen av endringsledelsen:

«Avdelingsdirektør var prosesseier. Hun ble støttet av seksjonsleder ved VA som fungerte som kanal for innspill. Forutsatte at tillitsvalgte og verneombud var deltakende.»

«Ble orientert av Avdelingsdirektør. Vet ikke hvem andre som deltok i ledelsen.»

«Jeg antar at Avdelingsdirektør og Kommunedirektør hadde en rolle.»

«Ingen klar oppfatning av dette. Antar Avdelingsdirektør hadde en sentral rolle. Samt ens enhetsleder og seksjonsleder da det var disse som informerte nedad.»

«Aner ikke hvem som var i ledelsen. Antar at avdelingsdirektør var prosess eier.

Seksjonsleder hos VA hadde en rolle, men jeg vet ikke hvilken. For øvrig er jeg likegyldig til dette.»

«Avdelingsdirektør og Seksjonsleder ved VA og antagelig tillitsvalgte og verneombud. Jeg vet ikke hvem som satte sammen gruppa og på hvilket grunnlag.»

En informant uttaler at «det virket som ledelsen tidlig hadde bestemt seg for prosessorganisering». En annen sier at hen «oppfattet at avgjørelsen om nytt organisasjonskart

var tatt da høringsrunden startet, men at det ble kjørt en medvirkningsprosess siden det er lovpålagt». Dette er også uttalelser som peker mot en instruerende ledelse som har bestemt seg for utfallet på forhånd.

Som vi ser oppfattet flere informanter at det er Avdelingsdirektør som anses som prosesseier. Det var ingen av informantene som hadde en klar oppfatning av endringsledelsens sammensetning med hensyn til personer og roller, noe som kan tyde på at endringsledelsen ble oppfattet som usynlige, eller at informantene var likegyldig til dette elementet. Toppledelsen forutsettes ved strategi E å være selve drivkraften bak endringen. Dette krever en aktiv endringsledelse som er synlig i organisasjonen og forplikter seg til endringsprosessen (Jacobsen D. I., 2018). En informant antyder at dette var en «stille prosess, og man lurte på hva som foregikk bak de lukkede dører». Dette utsagnet kan tolkes som at informanten anså endringsledelsen som kompetente til å utarbeide ny løsning på egenhånd, noe som er typisk for strategi E. Men det kan også bety at informasjonsflyten har stoppet opp hos mellomledelsen, for eksempel som resultat av kapasitetsutfordringer hos disse. Valg av endringsstrategi må også vurderes med hensyn til den ressursmessige konteksten. (Jacobsen D. I., 2018) omtaler dette som *slakk* eller *redundans*, hvor både for mye og for lite slakk kan legge en demper på endringsmotivasjonen.

Ved strategi O legges det vekt på at lederne klarer å skape engasjement blant de ansatte i organisasjonen slik at disse er selve drivkraften og ikke den formelle toppledelsen (Jacobsen D. I., 2018). I så måte er likegyldighet, som et par informanter uttaler om endringsledelsen, et dårlig utgangspunkt for eierskap til den nye løsningen og følelsen av suksess.

På spørsmål om hvordan informantene opplevde oppfølging av de ansatte under endringsprosessen kommer det klart frem at dette har vært fraværende fra endringsledelsen. En informant sier at «jeg opplevde ingen konflikter, men ingen oppfølging heller». En annen sier at «Jeg opplevde ingen konflikter, men det var en fullstendig fraværende oppfølging av ansatte.» En annen informant sier: «Dette var lagt helt og holdent over på enhvers nærmeste leder. Men jeg fikk god nok oppfølging fra nærmeste ledere.»

Ifølge disse sitatene fra informantene har man ikke opplevd støtte og rettleiding i prosessen, og heller ikke oppfølging av den enkelte ansatte fra endringsledelsens side. Her kan man i sum si at endringsledelsen har blitt oppfattet som lite synlig ned i organisasjonen og makten

har vært oppfattet som sentralisert med en instruerende lederstil. Her viser informantene også til liten grad av styring og kontroll i implementeringen, noe som også er typisk ved strategi E hvor endringsledelsen forutsetter at endringen blir effektivt og implementert. I min case var det også «mer monolog enn dialog oppover og nedover i organisasjonen, og ingen diskusjon eller samlet vurdering på tvers av seksjonene og enhetene» uttaler en av informantene. Dette ble betegnet som «silobasert medvirkning» av hen.

Det påpekes fra de fleste informantene at informasjonen fra endringsledelsen var utilfredsstillende gjennom prosessen, og en informant pekte på at: «Stillhet og tilbakehold av info kan forstås som en bevisst strategi for å motvirke motstand og kan skape mistillit til ledelsen. Det burde vært mer informasjon vedrørende drøftingene i endringsledelsen og analyser (SWOT).» En annen informant sier at: «Jeg oppfattet at informasjonen var lite konkret og overfladisk og utydelig. Jeg fikk opplevelsen av at endringsledelsen holdt kortene tett til brystet. Av dette oppfattet jeg en del usikkerhet i egen enhet.» Dette kommer også frem hos en annen informant som sier: «Jeg erindrer noen sporadiske eposter fra avdelingsdirektør. Men de korte svarfristene, og overvekt av enveis kommunikasjon, kan bety at ledelsen ikke ønsket dialog og innspill.» Disse uttalelsene hentyder til hemmelighold av informasjon fra ledelsens side og at disse ikke ønsket innspill til endringen. Dette førte til usikkerhet blant de ansatte, og en gryende tanke om mistillit.

En annen informant er mindre kritisk til informasjonsflyten, men mener det burde vært mer informasjon: «Jeg husker 2-3 mail fra Avdelingsdirektør. Ved oppstart, midtveis og nærmere slutfasen. Jeg fikk mer informasjon av nærmeste leder i kontormøter. Det kunne vært mer info fra endringsledelsen.»

En annen informant er mer fornøyd med graden av informasjon og sier: «Det ble informert fra BLG⁶-møter og fra tillitsvalgte, som enhetsledere førte videre nedover i organisasjonen. Men synes det var veldig stille en stund i fjor sommer.»

⁶ Avdelingsdirektørens ledergruppe.

Ut ifra dette kan man si prosessen innebar en overvekt av E. På tross av at de to oppgavene i (Mandat 25.02.21, 2021) ble delegert ned i organisasjonen til seksjonslederne, noe som er typisk for strategi O.

(Jacobsen D. I., 2018) trekker også frem maktforhold som forutsetning for de to strategiene. Avdelingen ledes av Avdelingsdirektør, og har etablert en ledergruppe med Seksjonslederne. Avdelingsdirektøren deltar også i Kommunedirektørens ledergruppe sammen med de andre Avdelingslederne. Som sådan kan man si at den formelle makten er relativt konsentrert i organisasjonen, og det ligger til rette for å benytte strategi E.

En informant uttalte at det ofte må *«komme noen signaler fra toppledelsen»* med hensyn til styring av avdelingens utvikling. En annen informant uttalte at *«hen var takknemlig for at noen tok ansvar og tok tak i problemene og startet endringsprosessen. Jeg oppfattet at det var nødvendig med endring i utgangspunktet, og informasjonen fra ledelsen bekreftet dette»*. Dette kan underbygge forutsetningen for strategi E i vår case med hensyn til graden av aksept for tvang i organisasjonen, samtidig som disse informantene gir uttrykk for at de verdsetter styring og signaler fra ledelsen.

Avdeling for Bymiljø kan anses som et profesjonelt byråkrati (Jacobsen D. I., 2018), siden der også ligger en del uformell makt i den operative kjernen hos arbeidsstokken da mange av disse er høyt utdannet og sterkt organisert. Høy grad av arbeidstakerorganisering fungerer som en konserverende faktor og vanskeliggjør endring (Jacobsen D. I., 2018). Resultatet av dette ser vi i den relativt betydelige motstanden mot tilnærmingen til endringen som ble benyttet i vår case. En informant uttalte at hen *«følte seg som nyttige idioter som hadde bekreftet ledelsens ønske»*. I så måte ville nok strategi O vært en mer akseptert strategi for endringen i den aktuelle konteksten, da den formelle ledelsen har liten mulighet til å gjennomføre en effektivisering av oppgaveløsningen dersom ikke ledelsen får støtte fra profesjonene selv (Jacobsen D. I., 2018).

For øvrig er maktavstanden og sosiale skiller veldig lav i Skandinavia. Det er en lav grad av aksept for formell ledelse og sosial avstand, i motsetning til land i Asia for eksempel. Den norske kulturen er forsiktig og skrittvis, og man har lyst til å se hvordan ting fungerer før man prøver noe nytt. En endring med betydelig omfang og kort tidshorisont vil også kreve en del bruk av makt fra ledelsen, og dette er heller ikke så lett akseptert i Norge hvor

maktforholdene er såpass egalitære. Dette gjør at ledelsesstyrte og mer diktatoriske endringsprosesser er dårlig egnet i Skandinavia (Jacobsen D. I., 2018). I vår case har endringsprosessen i størst grad påvirket enheter med høyt utdannede medarbeidere. Dette er også et aspekt som gjør det vanskeligere å oppnå aksept for strategi E blant de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette gjenspeiler seg i vår case ved at de fleste informantene stiller spørsmål med *hvorfor* man har endret organisasjonsstruktur, og opplever at prosessen i mindre grad har vært inkluderende som jeg utdyper nærmere senere i analysen under dimensjonen *motivasjon*.

På spørsmål om informantene har sett noen uventede konsekvenser av endringen, antydes det at en del ansatte har sluttet i kommunen som følge av usikkerhet: «Folk ble stående i limbo⁷ for lenge, og noen byttet nok jobb på grunn av dette». En annen sier at: «Både prosessen og resultatet har skapt en del uro og usikkerhet i hens arbeidsmiljø. Dette også siden flere nøkkelpersoner har sluttet.» Dette følges opp av en tredje informant: «Folk har sluttet. Kanskje på grunn av at endringen kom i gang for sent.» Og den fjerde informanten sier: «Tror endringsprosessen og resultatet (organisasjonsstruktur) har vært sterkt medvirkende til flere av de som har sluttet i avdelingen den siste tiden.» Og den femte informanten sier: «Jeg føler en del usikkerhet vedrørende ny ledelse med hensyn til mine arbeidsoppgaver og trivsel. Min nærmeste leder har sagt opp, og dette kan være en konsekvens.» Og den sjetten informanten uttaler følgende på spørsmål om konflikter: «Jeg oppfattet at en leder var usikker på om hen ville beholde jobben fremover, og hadde problemer med å takle dette.»

Dette viser en klar overvekt blant informantene om at de tror endringsprosessen har ført til at flere ansatte har sagt opp sine stillinger i kommunen. Dette kan være en bevisst strategi fra ledelsens side med den hensikt å få kjørt over motstand slik at endringen ikke stagnerer og man oppnår det ønskede resultatet. Men det kan også være en uventet og uheldig konsekvens for organisasjonen som fører til tidkrevende og kostbare rekrutteringsprosesser.

⁷ I norsk dagligtale brukes *limbo* gjerne som en betegnelse på «det store intet» – det å befinne seg i en ikke-tilstand, utenfor og glemt. (Store norske leksikon, 2021)

5.3 Innhold

Innholdet i vår endring besto av to konkrete elementer: Utarbeidelse av ny organisasjonsstruktur samt kartlegging av ressursbehov og -kapasitet (Mandat 25.02.21, 2021). Dette er typiske trekk for en top-down styrt endringsprosess basert på strategi E som tar utgangspunkt i at problemene organisasjonen står ovenfor kan løses med å endre på de formelle elementene som struktur og systemer og ikke de menneskelige og kulturelle aspektene (Jacobsen D. I., 2018).

Men strategi E kan også benyttes ved manglende samhandling mellom enheter eller utilfredsstillende beslutningstaking (Jacobsen D. I., 2018). I vår case er det organisasjonsstruktur og bemanning som står i fokus i (Mandat 25.02.21, 2021), noe som må anses som et strukturelt element. Det hentydes også til «*fagfamilier*» i (Mandat 25.02.21, 2021), noe som blir oppfattet som den foretrukne løsningen av informantene.

En av informantene påpekte at mye av utfordringene i avdelingen baserer seg på de ansattes holdninger med hensyn til respekt og arbeidskultur. Dette var også i fokus for en annen informant som påpekte at disse resultatene ikke er så enkle å måle umiddelbart. (Mandat 25.02.21, 2021) henviser også til at bakgrunnen for endringsprosessen er mer effektiv oppgaveløsning. Disse elementene kan i henhold til Jacobsen best utvikles ved strategi O, dog var det i liten grad fokus på utvikling av de menneskelige ressursene eller organisasjonskulturen på stadiet for min undersøkelse. En av informantene uttalte at «tidligere omorganiseringer viser at det ikke oppstår så mye endringer i samhandling og organisasjonskultur». Og sier videre at: «De vesentlige endringene må skje i folks hoder og ikke kun gjennom strukturendring. Det må jobbes med kulturendring og kompetanseutveksling på tvers». En annen informant uttalte at «Det er nødvendig med kulturendring, som starter hos ledelsen.» Ut ifra dette ser vi at informantene føler et behov for utvikling av de uformelle elementene i organisasjonen, slik som kultur, relasjon og motivasjon, som best kan gjøres ved en inkrementell og lærende endring gjennom strategi O (Jacobsen D. I., 2018). Disse elementene er ikke nevnt i (Mandat 25.02.21, 2021), men er nevnt i (Høringsnotat, 2021). Dog var det ingen informanter som nevnte noe om at det var satt i gang arbeid med å oppnå den ønskede organisasjonskulturen. Som (Jacobsen D. I., 2018) påpeker er kulturendring ikke noe som bare kan vedtas. Dette krever målrettet og kontinuerlig arbeid over tid, og kan ikke operasjonaliseres ved hjelp av strategi E.

Ut ifra dette ser vi at innholdet i endringen er strukturelt basert med forbedret avkastning som grunnlag. Med avkastning menes her mer saksbehandling og oppgaveløsning for de samme økonomiske midlene. Dette er også oppfattet av informantene, og behovet for forbedring er uttalt av flere. Som en informant uttaler; «fjorrig omorganisering førte til at verdikjeden vår ble brutt og det oppsto et mer forretningsmessig samarbeid mellom seksjonene». Dette kan tyde på at opprinnelig organisasjonsstruktur opplevdes tungvint med lavere grad av samhandling, og det var å foretrekke en organisasjonsstruktur som la til rette for enklere samarbeid mellom enhetene innenfor de samme virksomhetsområdene. I så måte er prosessorganisering en trend i tiden for akkurat disse problemstillingene i store virksomheter, da denne organisasjonsmodellen har fravær av slike rigide byråkratiske beslutningsstrukturer og funksjonelle siloer som nevnt tidligere.

5.4 Planlegging, tid og omfang

Planen for endringen kan som Jacobsen nevner enten være lineær (E) eller inkrementell (O). I den lineære modellen ser man for seg endringen som et meget tidsbegrenset prosjekt med en klar begynnelse og slutt. Planen for min case var relativt lineær (Mandat 25.02.21, 2021), selv om det ble foretatt en justering av fremdriftsplanen med et halvt års utsettelse av implementeringen (Høringsnotat, 2021), noe som førte til en viss usikkerhet blant noen av informantene hvorav en av disse sier: «Jeg er Undrende til at det ble en pause sommeren 2021, og ikke implementering som planlagt. Dette skapte usikkerhet.» Ingen av informantene kunne erindre den opprinnelige planen, mens fem av seks hadde registrert den reviderte planen som ble kunngjort i høringsnotatet. Denne planen ble av informantene vurdert til å ha alt for korte tidsfrister for innspill, og at resultatet for endringen ut fra dette var forutbestemt. En informant forsto planen dithen at «det ikke skulle benyttes så mye ressurser på analyser», og at hen derfor «følte seg lite engasjert». En annen sier følgende om planlegging og informasjon: «Ja jeg fikk informasjon om fremdriftsplanene. Disse anga meget korte tidsfrister slik at hele prosessen opplevdes som forutbestemt. Medvirkningen ble ansett som en formalitet». En annen sier følgende: «Jeg husker bare 2-3 eposter fra Avdelingsdirektør. Jeg var ikke så engasjert i detaljene rundt prosessen. Var likegyldig da utfallet allerede var bestemt». Med dette kan man forstå prosessen i vår case med en overvekt av strategi E.

En annen informant sier at hen: «husker en slags aktivitetsplan med milepæler, men dette kunne vært for en annen prosess». Dette viser en effekt av å gjennomføre for mange

endringsprosesser på tilnærmet samme tid. Det ble vanskelig for hen å holde de ulike prosessene fra hverandre. Dette kommer også til uttrykk fra en annen informant som sier: «Samtidigheten med øvrige prosesser vil gjøre det vanskelig å måle effekt og resultat, både med hensyn til utgangspunkt og konsekvens». Hen antyder med dette at kausaliteten i de ulike prosessene kan bli vanskelig å fastslå.

I den inkrementelle modellen legges det opp til flere og mindre endringer etter hverandre. I min case ble det satt fokus på omorganiseringen som ble vedtatt etter to runder med innspill. Dette kan ikke anses som en inkrementell prosess iht strategi O. Som Jacobsen nevner så er strategi E best egnet til store endringer på kort tid, mens strategi O passer best til inkrementelle endringer over lengre tid. I vår case har vi en relativt omfattende strukturell endring med organisatorisk flytting av enheter på relativt kort tid uten inkrementelt preg. Dette fremstår særdeles tydelig i den opprinnelige fremdriftsplanen hvor ledelsen la opp til implementering allerede 4 måneder etter endringsprosessen ble initiert (Mandat 25.02.21, 2021).

(Mandat 25.02.21, 2021) legger også opp til en interaktivitet fra de ansatte med innspill og medvirkning til løsningen, dog med meget korte tidsfrister. Som flere informanter påpeker opplevdes denne medvirkningen som en lovpålagt nødvendighet uten at man oppnådde reell påvirkning på utfallet. (Jacobsen D. I., 2018) påpeker også at dersom man skal involvere mange mennesker og oppnå bred og sammensatt medvirkning er det klart at det kreves en lengre tidshorison. Kravet om rask endring vil gjøre endringer basert på strategi O meget vanskelig å gjennomføre. Det er derfor nærliggende å forstå vår case som en strategi E også ut ifra dimensjonene tid og omfang.

5.5 Motivasjon og motstand

I følge (Jacobsen D. I., 2018) er ytre motivasjon typisk for strategi E, mens man ved strategi O legger opp til mer indre motivasjon. Innholdet for min case besto i hovedsak av de to oppgavene som ble gitt i Mandatet. Dette kan anses som bestilling fra endringsledelsen og tyder på en ytre motivasjon for endringen. Tre av informantene etterlyser en begrunnelse på *hvorfor* man foretok denne endringsprosessen, og sier endringsledelsen har fokusert mye på hva man skulle endre og hvordan endringen skulle utarte seg. En informant uttaler: «Det var en bakvendt prosess med et dårlig resultat. Man startet med hva, så hvordan og til slutt en

oppsummering på hvorfor man endret». En annen sier: «Det virket som ledelsen tidlig hadde bestemt seg for hva som skulle gjøres, ikke hvorfor og hvordan.» Og en tredje sier: «Det er uklart hvorfor og hvordan man skulle endre.» Disse utsagnene vitner om en lav opplevelse av viktigheten for endringen, og det kan spre seg tvil om den valgte løsningen er riktig for organisasjonen. Dersom disse forutsetningene ligger til grunn hos de ansatte, kan endringen fort resultere i kun endret organisasjonsstruktur uten endringer i arbeidsmetodikken og derav ingen forbedring av effektiviteten i oppgaveløsningen, siden endring helst skjer når den er ønsket, eller i hvert fall akseptert (Jacobsen D. I., 2018).

En av informantene følte seg oppgitt av hele endringen og uttalte at «hele prosessen kun har ført til en masse arbeid med å endre datasystemer for økonomi- og personalarbeid». Og fortsetter med at hen «tror ikke arbeidssituasjonen blir forbedret, og merker heller ingen forskjell i arbeidsoppgaver». Denne informanten sier også at: «Nei dette var ikke en vellykket prosess med et godt resultat. Jeg har ikke tro på top-down ledelse. Jeg ønsker å oppleve at sine meninger blir hørt». Disse utsagnene kan knyttes opp mot en gryende motstand mot endringen som følge av at endringsprosessen som regel avstedkommer et merarbeid i tillegg til ordinære oppgaver for medarbeiderne.

Den indre motivasjonen som gjerne kommer av følelsen av reell påvirkning, har ikke vært fremtredende i min case. En informant sier at: «Jeg opplevde ikke stor påvirkningskraft. Jeg vet ikke om mine innspill ble videreformidlet. Men jeg er for så vidt likegyldig.» En annen sier: «Jeg har gitt skriftlig tilbakemelding via tillitsvalgte. Jeg opplevde at innspillene ble hørt, men ikke hensyntatt. Innspillene ble gitt sent i prosessen, og det er ikke utenkelig at enkelte avgjørelser var tatt før medvirkningen startet.» En annen informant sier: «jeg ga innspill i plenum som ble samlet og videresendt av ledere og HMS gruppa. Men opplevde ikke at mine innspill ble hørt.»

Dette er typiske trekk ved en strategi E endring hvor ledelsen benytter pisk og gulrot for å oppnå den planlagte endringen. Og som (Jacobsen D. I., 2018) påpeker, kan en påtvunget endring føre til likegyldighet blant de ansatte, og da særlig i offentlige organisasjoner med høyt utdannede mennesker hvor det ligger en del makt i den operative arbeidsstokken.

På den annen side ytret de fleste informantene (4 av 6) et behov for forbedring av oppgaveløsningen i avdelingen, herunder også definering av de enkeltes oppgaver, roller og

ansvar. Som én informant sier; «Vi manglet alt. Det fantes ikke struktur i enheten». En annen nevner at «man alltid må være åpne for å endre seg til det bedre, samt forsterke elementer som fungerer godt», og fortsetter med at «jeg opplevde at min gruppes innspill ble hensyntatt, da særlig med hensyn til prosessorganisering». Og en tredje sier at hen «oppfattet aldri prosessen som bortkastet og hadde et håp om at ting skulle bli bedre. Jeg kom med innspill i kontormøtene. Jeg ønsket prosessorganisering, og det ble resultatet. Men jeg vet ikke om det var på grunn av min mening.». I så måte ser man et ønske blant informantene om å være deltakende i endringsprosessen med en indre motivasjon til forbedring. Dette tilsier en endring basert på strategi O hvor man oppnår en større affektivitet i endringsprosessen og større måloppnåelse (Jacobsen D. I., 2018).

(Jacobsen D. I., 2018) påpeker videre at graden av motstand og oppslutning også er en del av forutsetningene for de to strategiene. Dersom motstanden er stor vil det sjelden fungere å benytte strategi O. I slike tilfeller er det bedre å benytte kommandør strategien E.

Informantene nevner i hovedsak at der var liten motstand i organisasjonen. Det opplevdes en del motstand i starten av prosessen, men dette var i hovedsak rettet mot selve prosessen og ikke utfallet. Man hadde følelsen av å bli styrt uten reell medvirkning. De vage målsetningene og manglende analyse trekkes også frem som årsaker til misnøye mot prosessen. De fleste informantene oppgir at de satt igjen med en følelse av likegyldighet, og de peker også på manglende styring og kontroll av implementeringen. Dette kommer til uttrykk i følgende uttalelser fra informantene vedrørende opplevelsen av motstand:

«Jeg opplevde intern motstand på grunn av vage og dårlig kommuniserte mål samt ingen fokus på svakheter og trusler, kun muligheter og styrker. Dette medførte usikkerhet for utfallet. Prosessen var litt under middels bra på grunn av manglende info og forklaring. Totalt sett var det en mix av motstand og likegyldighet»

«Jeg opplevde motstand til endringsprosessen i starten. Man ønsket seg en annen organisasjonsstruktur enn den som ble foreslått, men denne ble ikke oppgitt som et valg. Etter hvert oppstod en mer positiv holdning til omorganiseringen i og med at man trodde man fikk den best tenkelige løsningen.»

«Jeg opplevde begge deler. Noen var veldig mot og dette ligger kanskje i menneskers natur, og noen var positiv til særlig samlokalisering. Motstanden oppstod nok på grunn av top-down

strategien og en del var misfornøyde med graden av medvirkning og meningsutveksling. Samlokalisering ble fremmet på bakgrunn av den enkeltes erfaring med akkurat dette.»

Som nevnt var det flertall blant informantene som følte seg motivert til endring og forbedring av avdelingens oppgaveløsning. Da særlig med hensyn til arenaer, system og struktur for samhandling mellom enhetene. Dette kommer til uttrykk blant halvparten av informantene, og en av disse sier:

«Jeg oppfattet en positiv stemning for endringen. Jeg var noe avventende først, men så positiv til prosessorganisering. Jeg er endringstrett, og hadde litt aversjon i begynnelsen mot en ytterlig endring. Samlokaliseringen bar preg av motstand. Ledelsens ønsker ble motgått av flertallet av mine medarbeidere. Personlig syns jeg at det hadde vært riktig å samlokalisere. Jeg oppfattet det som en litt rotete organisering. Men hadde ikke så store forventninger.»

Men denne informanten viser også at gjentatte tidligere mislykkede endringer kan føre til endringstretthet og -kynisme blant de ansatte. Noe som gir seg utslag i motstand eller likegyldighet til den aktuelle endringen.

To andre informanter viser til promotering og engasjement for endringsprosessen ved følgende utsagn: «Jeg opplevde ingen motstand, og noe promotering. Det var en stille prosess med lite diskusjon i enheten. Det var stor aksept for prosessorganiseringen.»

«Jeg opplevde et stort engasjement blant mine medarbeidere. Kanskje var dette på grunn av lav grad av endring hos oss.»

Dette gjør at strategi O kunne vært fordelaktig som vegvalg for denne endringen, da vi ser at motstanden i størst grad var rettet mot den valgte «kommandør-strategien». Og da kanskje særlig siden det ble lagt opp til medvirkning som ikke følte reell blant flere informanter. Dette kommer til uttrykk fra en informant i det følgende:

«Vi gjennomførte et relativt omfangsrikt vurderingsarbeid i enheten, men grunnlaget var ikke nødvendigvis korrekt. Medvirkningsprosessen var også særdeles silobasert uten diskusjon og dialog på tvers av seksjonene. Medvirkningsprosessen opplevdes som en skinnprosess. Det har ikke vært gjennomført en skikkelig prosess. Man har bare

gjort det man fikk beskjed om etter beste evne med hensyn til medvirkning. Men jeg opplever aksept for utfallet av omorganiseringen».

Dette er et interessant utsagn med tanke på at informanten gir uttrykk for at de har nedlagt et betydelig arbeide i medvirkningsprosessen, og at dette kan synes bortkastet, mens de samtidig aksepterer den nye organisasjonsstrukturen.

5.6 Konsulenter

Ved strategi E benytter man gjerne eksterne konsulenter som bidrar til utarbeidelse av løsning for endringen. (Høringsnotat, 2021) viser til Ålesundsmodellen. Det kan tenkes at dette er en beste-praksis modell for organisering av avdelingen som er utarbeidet av eksterne ressurser. Dog har det ikke lyktes kandidaten å skaffe dokumentasjon på modellen eller årsaken til at den er nevnt i (Høringsnotat, 2021). Avdelingsdirektøren ba for øvrig de ansatte via en epost om å se bort fra denne modellen i sitt arbeid med innspill, slik at modellen ikke har vært delaktig i medvirkningen. Dette kommer også til uttrykk ved at kun 2 av de 6 informantene kan erindre begrepet *Ålesundsmodellen*, men ikke hva denne innebar eller hvorfor den ble lagt til grunn. Utover dette har det ikke vært benyttet eksterne konsulenter i vår case. Ved strategi O benyttes typisk kun prosessveiledere. I vår case ble det benyttet en intern ressurs som *prosess konsulent* (Mandat 25.02.21, 2021). Ut ifra dette kan det se ut til at vår case innehar en overvekt av strategi O med hensyn til denne dimensjonen.

6 Avsluttende refleksjon

Jeg vil i dette kapitlet forsøke å finne svar på min problemstilling: *Hvordan har valg av endringsstrategi påvirket prosessen og resultatet, og hvorfor.* Jeg vil også si noen ord om hva jeg forventet å finne i min studie og hva jeg fant, samt hva jeg har lært av denne oppgaven.

På bakgrunn av analysen kan det tolkes at endringsledelsen valgte en top-down styrt endringsprosess med strategi E som vegvalg. Dette ble også påpekt av alle informantene som hadde gjort seg opp en mening om den valgte strategien. Og dette kan stemme bra med hensyn til at det var lagt opp til en relativ stor strukturell endring som skulle gjennomføres på kort tid. Utfallet av omorganiseringen var også skissert i (Mandat 25.02.21, 2021) med å henvise til begrepet *Fagfamilier*. Dette ble av noen informanter oppfattet slik at «noen hadde snakket sammen bak lukkede dører» og at utfallet var bestemt på forhånd. Planen var også lineær og la ikke opp til inkrementell endring, dog ble det fremsatt noe uklare mål og problemstillinger og lagt opp til en medvirkningsprosess.

I min hverdag i Tromsø kommune opplevde jeg en del motstand og frykt blant de ansatte i starten av endringsprosessen. Dette rettet seg mot en usikkerhet med hensyn til fremtiden både med hensyn til eventuelt nye medarbeidere, nye ledere, nye arbeidsoppgaver og arbeidslokasjon. Dette er typiske elementer i en endringsprosess, og kan særlig oppstå når det ikke er etablert en visjonær forestilling om fremtiden av ledelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Jeg forventet derfor at intervjuene ville avstedkomme uttalelser om frykt for fremtiden, men negativiteten rettet seg etter hvert mot selve prosessen og strategien for endringen. Den valgte strategien har ført til usikkerhet blant informantene med hensyn til hvordan den nye arbeidshverdagen ville bli. Flere informanter følte også likegyldighet til flere av dimensjonene i endringen, og ga uttrykk for et lavt engasjement og liten grad av affektiv oppslutning rundt endringen. Dette oppsto nok som følge av at de savnet en troverdig begrunnelse på *hvorfor* man hadde igangsatt endringen. Styrken i budskapet, oversikt over nå- og framtidssituasjonen, entusiasmen og planleggingen fra ledelsen må være sterk og klar. Hvis ikke kan endringen føles mindre viktig og riktig for de ansatte. (Jacobsen D. I., 2018) nevner at dersom man forstår drivkrefter (hvorfor), endringers innhold og omfang (hva og hvor mye),

endringskontekst (hvor) og deretter hvordan dette påvirker endringsprosesser (hvordan), vil det være lettere å legge opp til en endring som oppleves som vellykket.

Misnøyen til prosessen rettet seg i stor grad mot mangelfull medvirkning og følelsen av å reelt kunne påvirke utfallet, noe som la en demper på den indre motivasjonen hos flere. Flere av informantene viser til likegyldighet ovenfor flere av dimensjonene i endringsprosessen. En av informantene peker på lavt engasjement hos mellomlederne, og alle har nok å gjøre med sitt daglige arbeid. Informantene ser ingen visjonær ny og bedre hverdag.

En affektiv oppslutning og indre motivasjon er enklere å etablere ved bruk av strategi O en ved strategi E. Når de ansatte føler reell deltakelse og medbestemmelse vil de lettere akseptere usikkerheten de går igjennom, og vil også øke endringsviljen i fremtidig endringsarbeid.

Utfallet av endringen, prosessorganisering, er i stor grad akseptert blant informantene. Dette var også den foretrukne løsningen blant flere. Det er dog uklart hvorvidt dette skyldes valg av endringsstrategi eller andre faktorer, som for eksempel at det er en masteride.

Kun ett mål var oppnådd ved intervjurunden, og dette var omorganiseringen. Den nye organisasjonsstrukturen var ikke markert på noe vis. Ifølge en av informantene var ingen datasystemer oppdatert, og alle hadde samme epost signatur som før endringen og de samme økonomiske ansvarsområdene. Ett av målene var å utarbeide nye virksomhetsplaner. Arbeidet med disse ble av informantene sett på som en byråkratisk øvelse utført uten medvirkning eller kommunikasjon til de ansatte.

Intervjuene ble foretatt relativt kort tid etter iverksettelse av implementeringen (3 måneder), slik at det er noe tidlig å konkludere med hensyn til måloppnåelse. Det er dog en fare for at man ikke oppnår mer effektiv oppgaveløsning som angitt i (Mandat 25.02.21, 2021) og de mer uformelle målsetningene som utvikling av personal og kultur som angitt i (Høringsnotat, 2021), dersom man ikke opprettholder endringstrykket. En mer inkrementell prosess basert på strategi O kunne kanskje vært mer fordelaktig i så henseende, da strategi E ikke legger opp til så mye fokus på implementeringsprosessen.

Endringstrykket virker fraværende ifølge informantene. Det er lite oppfølging og rettleiding fra ledelsen. Dette kan gi næring til likegyldigheten blant de ansatte. Med hjemmekontor,

innkjøps- og ansettelses stopp som bakteppe var kanskje ikke energien blant de ansatte slik den burde være foran en stor endringsprosess. OMO prosessen var heller ikke ferdigstilt og fordøyd i hele avdelingen. Uansett er det viktig at de ansatte får en fremstilling som gjør at man får tanker og følelser om at den nye situasjonen er smartere. Slik at erfaringen med tidligere og andre pågående endringsprosesser ikke farger synet på den aktuelle endringen. Dårlig erfaring med tidligere endringsprosesser reduserer endringskapasiteten og avler motstand og likegyldighet mot nye endringer (Jacobsen D. I., 2018).

Det påpekes av informantene at en uventet effekt av endringen var at flere sentrale personer sluttet i kommuneadministrasjonen i forbindelse med endringen. Her pekes det på strategi, ny organisasjonsstruktur og for sent igangsatt endring som mulige årsaker. Hvorvidt det er endringsstrategien og prosessen eller den nye organisasjonsstrukturen som er årsak til dette er umulig å si noe om på bakgrunn av min empiri.

Flere informanter antydte også mistillit til ledelsen som følge av manglende informasjon og åpenhet rundt vurderinger og beslutningstaking. Dette ville nok vært tilfelle i lavere grad dersom man hadde basert endringen på strategi O, da informasjonsflyt og meningsutveksling er en basis for denne strategien.

Tre av informantene mente at det var viktig å jobbe med kulturendring i organisasjonen, og ikke kun strukturelle endringer. Som en informant sier: «de vesentlige endringene må skje i folks hoder». (Jacobsen D. I., 2018) påpeker at organisasjonsendringer er sjelden rettet mot å kun endre strukturer eller kultur. Som regel er det en forutsetning at endringen vil føre til endrede produksjonsprosesser og forbedring av resultatene i organisasjonen. Misnøye med endringsgjennomføring er gjerne knyttet til at resultatene ikke er som forventet. En vanlig tanke er at bedre resultater kan oppnås gjennom forbedrede prosesser, ved at de ansatte utnytter teknologien bedre eller etablerer mer effektive samarbeid. Endring i atferd ses videre som en konsekvens av endringer i den organisatoriske konteksten, ved at enten struktur eller kultur er blitt endret. Planlagt endring er dermed basert i en tanke om at de strukturelle og kulturelle elementene i endringen henger kausalt sammen (Jacobsen D. I., 2018). I så måte kan prosessorganiseringen i min case absolutt med tiden resultere i endret kultur og bedre samarbeid.

Som (Jacobsen D. I., 2018) sier er det en forutsetning for å lykkes med en planlagt endring at det er valgt riktig endringsstrategi slik at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den typen endring det er intensjon om å gjennomføre. Min oppfatning er at uansett hvilken endringsstrategi man velger så må endringsledelsen være tydelig på dette. Valget og begrunnelsen må kommuniseres ut i hele organisasjonen på en pedagogisk og motiverende måte.

Det kan ut ifra min oppgave virke som at det er en fordel å benytte en rendyrket strategi gjennom alle dimensjoner for å unngå misnøye blant de ansatte.

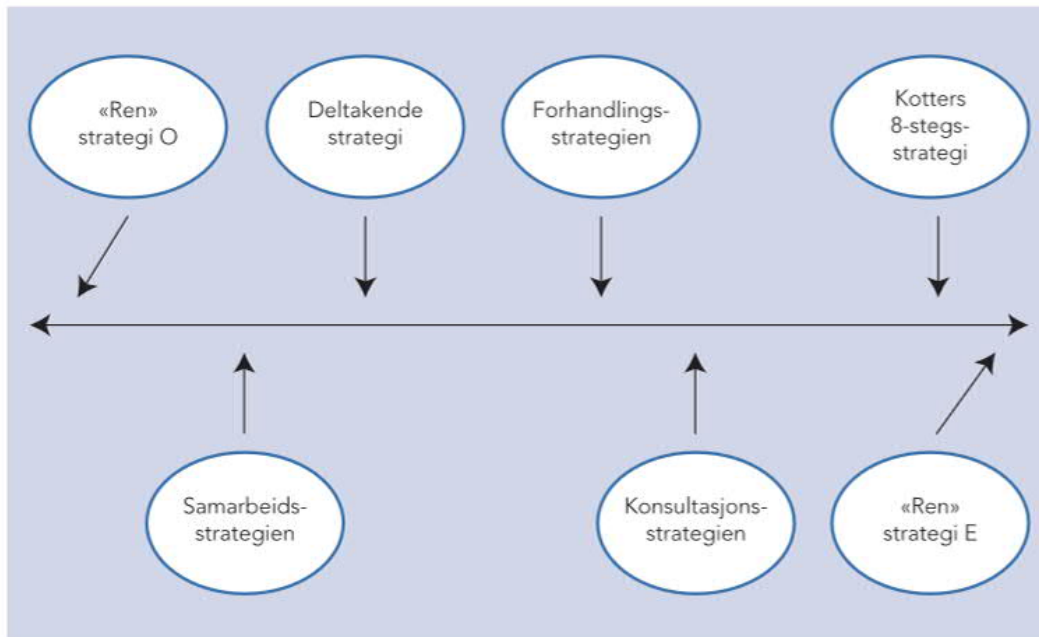
Dersom man velger strategi E så bør ledelsen foreta analyser og vurderinger med hjelp av eksterne konsulenter, og derav bestemme seg for den nye løsningen. De må videre sørge for at systemer og strukturer er tilrettelagt og forberedt for den nye løsningen, herunder fastlegge ledere, oppgaver, ansvar og myndighet. Når alt er klart så kan ledelsen iverksette implementeringen, og ved hjelp av endringsagenter opprettholde endringstrykket.

Dersom man velger strategi O så må man legge til rette for en lengre tidshorisont slik at det er mulig å gjennomføre en bred og dyp medvirkning som er reell og gir eierskap til den nye løsningen. Ledelsen må være inkluderende og støttende gjennom hele prosessen, og bør foreta en inkrementell iverksettelse av tiltakene hvor man markerer de vellykkede resultatene.

Og dersom man velger en hybrid løsning, som i min case, er det essensielt at dette også kommuniseres ut i organisasjonen, med en troverdig forklaring på hvorfor man avviker fra normen.

6.1 Videre forskning

Når man skal avgjøre hvilken strategi som bør velges, sier (Jacobsen D. I., 2018) at «det kommer an på». Han skisserer flere muligheter for å kombinere de to omtalte strategiene på bakgrunn av ulike kontekster som vist i figuren nedenfor. Det kunne vært nyttig å foreta en studie om noen av disse kunne passet inn som endringsstrategi i en offentlig virksomhet.



Figur 6: Endringsstrategier plassert på en skala fra ren O til ren E (Jacobsen D. I., 2018, s. 223)

7 Figurliste:

Figur 1: Gjeldende organisasjonskart for TK. (Tromsø kommune, u.d.).....	11
Figur 2: Gjeldende organisasjonskart for Avdeling for Bymiljø. (Tromsø kommune, u.d.)....	11
Figur 3: Bemanning pr seksjon før endring.	13
Figur 4: Avdelingens organisasjonsstruktur før endring.	14
Figur 5: Oppsummering av de definerende trekkene ved strategi E og O (Jacobsen D. I., 2018, s. 174).	39
Figur 6: Endringsstrategier plassert på en skala fra ren O til ren E (Jacobsen D. I., 2018, s. 223).....	58

8 Bibliografi

Borum, F. (1967). Organisation, magt og forandring. København: Nyt Nordisk Forlag.

Dunphy, D., & Stace, D. (1988). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. *Organization Studies*, 317-334.

Everett, E., & Furseth, I. (2012). Masteroppgaven- hvordan begynne og fullføre. Oslo: Universitetsforlaget.

French, W., & Bell, C. (1990). :Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.

Gustavsen, B. (1990). Strategier for utvikling i arbeidslivet. Oslo: Tanum.

Hennestad, B. W. (2017, 01 15). Norsk Redaktørforening. Hentet fra <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-3-Endringsledelse-hva-skal-til>

(2021). Høringsnotat. Avdeling for bymiljø.

- Jacobsen, & Thorsvik. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser. Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. (1996). Leading change. Boston: Harvard business school press.
- Kvale, S. (2007). Doing interviews. Sage.
- (2021). Mandat 25.02.21. Tromsø: Avdeling for bymiljø.
- McKinsey. (2019, Juli 10). Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson>
- Nadler, D. (1987). The Effective Management of Organizational Change.
- Regjeringen. (2020, 15 01). Regjeringen.no. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommuneokonomi/robek-2/om-ROBEK/id488944/>
- Røvik, K. A. (2017). Gjennomføringskraft. samling i læringsnettverket for gode pasientforløp (s. 41). Bodø: Docplayer.
- Røvik, K. A. (2019). Trender og transallasjoner. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). Research Methods for Business Students (sixth edition). Harlow, Essex: Pearson Education Limited .
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration. Berkely: University of California Press.
- Store norske leksikon. (2021, 05 05). snl.no. Hentet fra www.snl.no
- Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse: En innføring I kvalitativ metode (tredje utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tromsø kommune. (2022, Januar 26). Tromsø kommune. Hentet fra Møtekalender Formannskapet; sak 11/22: <https://innsyn.tromso.kommune.no/motekalender/motedag/200543742>

Tromsø kommune. (u.d.). Tromsø kommune. Hentet fra www.tromso.kommune.no

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (fourth edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications .

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Informasjonsskriv og forespørsel om å delta på intervju i forbindelse med masteroppgave.

Jeg heter Frank Nilsen. Jeg er ansatt som enhetsleder for Utbygging i Seksjon for Bygg i Avdeling for Bymiljø og tar nå en mastergrad i Strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved Universitetet i Tromsø (UIT).

Endringsprosesser er vel dokumentert i litteraturen, og gjennom denne masteroppgaven ønsker jeg å fordype meg innen den praktiske gjennomføringen av endringsprosesser sett opp mot teoriene.

Kommuneadministrasjoner er stadig i endring, og derfor er det interessant å studere nærmere hvordan endringsprosesser oppleves av ledere og øvrige ansatte ved Tromsø kommune, slik at organisasjonen kan lære av sine erfaringer.

Casen til denne masteroppgaven er: Omorganisering av Bymiljø.

Og temaet er: Hvordan har mandatet og organisering av en endringsprosess påvirket prosessen og resultatet.

Jeg ønsker å gjøre intervju av både ledere og øvrige ansatte. Det presiseres at disse lederne ikke har vært beslutningstakere i denne endringsprosessen. Informantene har blitt berørt i ulik grad av denne endringen.

Tidsrommet som ønskes undersøkt, er fra endringsprosessen ble initiert til dagens dato. Fokus for intervjuene skal være hvordan informantene og øvrige ansatte opplevde endringsprosessen og hvilke momenter som var tilfredsstillende samt hvilke som momenter eventuelt kan forbedres.

Både du som person og dine utsagn anonymiseres og det er kun jeg som vil ha tilgang til informasjonen som blir gitt under intervjuene. Datamaterialet vil bli behandlet slik at det ikke vil være mulig å gjenkjenne deg i ettertid. Intervjuene kommer til å vare omtrent en time og vil finne sted i nær tilknytning til ditt arbeidssted. Det vil ikke bli gjort opptak av hverken stemme eller video, men jeg vil ta notater underveis i intervjuet. Disse notatene oppbevares på mitt personlige server-område og destrueres så snart oppgaven er innlevert. Masteroppgaven skal leveres inn 01/06-2022, slik at intervjuene må gjøres innen påsken i år. Dersom du har lyst til å bidra til denne forskningen på endringsprosesser, må du skrive under samtykkeerklæring. Det er helt frivillig å delta, og du kan når som helst trekke deg fra oppgaven. Du vil få tilsendt intervjuguiden på mail før intervjuet skal finne sted, dette for at du skal kunne forberede deg.

Med vennlig hilsen

Frank Nilsen

Telefon: 909 12 032

E- post: frankegutten@gmail.com / frank.nilsen@tromso.kommune.no

Samtykkeerklæring masteroppgave i MBA ved UIT

Jeg samtykker i at jeg vil la meg intervjuet i forbindelse med Frank Nilsens masteroppgave i MBA ved UIT. Resultater fra intervjuet anonymiseres i henhold til gjeldende retningslinjer. Jeg kan når som helst trekke meg fra studien og er opplyst om det.

Informant:

Jeg ønsker å delta frivillig i studien

Navn:

Dato:

Signatur:

Masterkandidat:

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien, og vil behandle det innsamlede datamaterialet etter gjeldende regler.

Navn: Frank Nilsen

Dato:

Signatur:

9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide masteroppgave MBA

Case:

Omorganisering i Bymiljø

Problemstilling

Hvordan har mandatet og organisering av en endringsprosess påvirket prosessen og resultatet.

1. Spørsmål:

Opplevde du at det var et behov for endring i Bymiljø før denne prosessen ble initiert, eller var det en god arbeidssituasjon?

På hvilken måte og av hvilken årsak?

Gi gjerne eksempler.

2. Spørsmål:

Hva var det kunngjorte behovet for denne endringen?

3. Spørsmål:

Hva var det/ de kunngjorte målene med endringen? (Effektmål og resultatmål)

Hvordan oppfattet du disse?

4. Spørsmål:

Fikk du forståelse for at det var nødvendig med denne endringen etter at informasjonen om behov og mål ble kunngjort?

5. Spørsmål:

Hva er din mening om strategien for hvordan denne endringen skulle gjennomføres?

6. Spørsmål:

Fikk du en klar oppfatning av hvem som var i endringsledelsen, og hvilke roller disse hadde?

Kan du gjengi disse?

7. Spørsmål:

Fikk du informasjon om fremdrifts- og aktivitetsplanen for endringsprosessen?
Forklar hvordan oppfattet du denne?

8. Spørsmål:

Ble det henvist til andre virksomheters organisering, og ble disse gjennomgått mht denne endringens mål. Forklar gjerne hvordan det ble informert om dette og hvordan det ble fulgt opp gjennom prosessen.

9. Spørsmål:

Fikk du mulighet til å påvirke endringsprosessen og utfallet?
Hvis ja; når og på hvilken måte?
Opplevde du at dine innspill ble hensyntatt?

10. Spørsmål:

Hvordan ble det informert om endringsprosessen, opprinnelig og underveis?
Syns du dette var tilstrekkelig eller mangelfullt?

11. Spørsmål:

Opplevde du motstand eller promotering av endringen?
Hva tror du var årsaken til disse reaksjonene?

12. Spørsmål:

Hvordan ble organiseringen av prosessen oppfattet blant de involverte/ ansatte?

13. Spørsmål:

Hvordan opplevde du oppfølgingen av ansatte under denne endringsprosessen?

Opplevde du noen form for konflikter i denne prosessen?

Hvis ja, hvordan var håndteringen av den?

14. Spørsmål:

I hvilken grad er de kunngjorte målene oppnådd i dag?

15. Spørsmål:

Har det oppstått noen uventede konsekvenser av endringen?

Kom gjerne med noen konkrete eksempler.

16. Spørsmål:

Oppfatter du dette som en vellykket prosess med et godt resultat sammenlignet med din eventuelle erfaring og/ eller teoretiske kompetanse innen endringsprosesser, eventuelt ut ifra ditt ståsted og personlige oppfatning.

