

## Lederutfordringer ved sammenslåing av videregående skoler

Sammenslåing av videregående skoler i Aust-Agder fylkeskommune.

OLAV LYNGROTH

### VEILEDERE

Linda Hye

Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2020**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Master

## Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på tre og et halvt lærerike år, som student ved Universitetet i Agder. Det startet med nasjonal rektorutdanning, og deretter fortsatte jeg på studieprogrammet Master i ledelse, med spesialisering i skoleledelse.

Gjennom disse årene har jeg tilegnet meg mye ny kunnskap om hvordan ledelse i organisasjoner fungerer, spesielt i offentlig sektor. Jeg er studierektor ved Sam Eyde videregående skole i Arendal. Dette er 1 av 18 videregående skoler i nye Agder fylkeskommune. Sam Eyde videregående skole er en ganske ny organisasjon, som ble etablert i 2012. Studiet har gitt meg god kunnskap om flere utfordringsområder som de videregående skolene står overfor. Det har dessuten gitt meg en «god verktøykasse» til å forstå den fylkeskommunale organisasjonen bedre, og hvorfor ting er som de er.

Studietiden har vært givende og interessant. Jeg har fått overvære innholdsrike og motiverende forelesninger med dyktige forelesere. I tillegg har vi hatt mye gruppearbeid med motiverte medstudenter, som alle har bidratt på hver sin måte til å øke min kunnskap og forståelse for fagene. Jeg har bygd nettverk og gode kontakter, både til personer på Universitetet i Agder og medstudenter.

Gjennom hele studieløpet har vi hatt oppgaver eller arbeidskrav. Det har vært naturlig for meg å knytte disse oppgavene til organisasjonen Sam Eyde videregående skole. Både i forkant av studiet og underveis i studiet, har det vært interessante «case» å benytte til den type oppgaveløsning. Da tiden for Masteroppgaven kom, følte jeg på mange måter at jeg hadde et godt grunnlagsmateriale for å definere en spennende problemstilling. Lederutfordringer ved sammenslåing av videregående skoler er et tema jeg har erfaring med, og som jeg ønsker å se nærmere på.

Perioden med skrivearbeid har til tider bydd på utfordringer, spesielt når dette skulle gjøres på kveldstid, etter en krevende dag som leder ved skolen. Samtidig har temaet og innholdet i oppgaven vært givende og inspirerende. Opplevelsen av å mestre noe har gitt motivasjon, samtidig som opplevelsen av å «stå fast i oppgaven», har gitt meg god læring. Jevnlig har jeg fått kyndig veiledning av to kunnskapsrike og forståelsesfulle veiledere. De har gitt meg utfordringer underveis og hjulpet meg å justere kursen, der det har vært nødvendig. Morten Øgård og Linda Hye, dere kommer jeg aldri til å glemme! Tusen takk!

Arbeidsgiveren min, Sam Eyde videregående skole i daværende Aust-Agder fylkeskommune, tilbød meg å delta på nasjonal rektorutdanning. Det var et flott tilbud å få. Etter endt Rektorutdanning var det flere som

oppfordret meg til å søke Master, og slik ble det. Jeg er takknemlig for at jeg har en arbeidsgiver som har støttet meg gjennom hele studieløpet. Tusen takk!

Til sist gjenstår det å rette en takk til min fantastiske og forståelsesfulle kone. Hun har måttet finne seg i at jeg har lukket meg inne på kontoret, både seint og tidlig. Takk for tålmodigheten!

Juni 2020

Olav Lyngroth

## Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ oppgave, med utgangspunkt i mitt forskningsspørsmål:

*«Hvilke lederutfordringer kan oppstå ved sammenslåing av videregående skoler?»*

I min vurdering for valg av design, velger jeg casestudie som den beste saksstudien for den problemstillingen jeg har valgt. Casestudie setter søkelys på en utvalgt enhet og den har til hensikt å undersøke. Her ønsker jeg å se nærmere på organisasjonsendring, organisasjonsdesign og organisasjonskultur.

Min påstand er at endringer i videregående skole er utfordrende. Offentlig sektor har veldig søkelys på å bygge større enheter. Dette er en trend som har utviklet seg over tid, og som synes å bli mer og mer aktuelt i offentlige reformer. Vi må da forstå hvordan dette kan gjøres på en best mulig måte. Det koster samfunnet enormt mye penger ved ikke å lykkes i endring. Studier av endringsprosesser viser at ca. 70 prosent av planlagte endringsprosesser, ikke lykkes med sine planlagte målsettinger (M. Øgård, forelesningsnotater, våren 2019). Medias søkelys på effekter av slike sammenslåinger, påvirker befolkningens forventninger til den offentlige skolens økonomiske handlefrihet. De mest kompetente organisasjonene, gjennomfører endring med lavest mulig kostnad. Ikke bare har de lite produktivitetstap underveis, de kan også hente ut positive effekter raskere. Endringsprosesser dreier seg ikke bare om å ivareta fokus og motivasjon, men om å være i stand til å beholde de dyktige medarbeiderne. Skolen opplever en tendens til en stadig voksende elevgruppe som mangler grunnleggende ferdigheter. Det er et økende elevtall fra fremmede kulturer som bringer med seg utfordringer som tidligere ikke var særlig kjent i den norske videregående skolen. Skoleorganisasjonen skal være et tilbud til hele Norges befolkning, uavhengig av rase, kjønn, etnisitet, bakgrunn eller sosial status.

Den norske skolen har gjennom de siste 25 årene gjennomgått tre reformer. I 1994 kom Reform94, så kom Kunnskapsløftet i 2006 og nå sist i 2020 jobber vi med å implementere Fagfornyelsen som skal tas i bruk fra skoleåret 2020/2021. I denne masteroppgaven starter jeg med å ta leseren med på en historisk gjennomgang av bakgrunnen for, og etableringen av Sam Eyde videregående skole. Denne historiske gjennomgangen har som mål å gi leseren en opplevelse av hvordan ting henger sammen, fra de første forslag kom på bordet, til skolen var i full drift.

Videre tas leseren med på et dypdykk i teori rundt temaene organisasjonsendring slik det er presentert gjennom Jacobsen (2012), organisasjonsdesign slik det er presentert gjennom Galbraith (2002) og organisasjonskultur slik det er presentert gjennom Cameron & Quinn (2013). Under hvert av de tre områdene i det teoretiske kapittelet, har jeg utledet en passende hypotese som jeg senere skal teste ut på mine respondenter.

Deretter tas leseren med inn i metodikkens verden hvor jeg presenterer ulike metodeteori for hvordan jeg har valgt å tilnærme meg forskningsspørsmålet mitt. Som forsker står man ovenfor mange valg når det gjelder metode. Jeg har valgt å tilnærme meg mitt forskningsspørsmål på en deduktiv måte. Det vil si at jeg har tenkt å koble teori mot empiri. Jeg har så tenkt å gjennomføre en kvalitativ case-studie, hvor det empiriske materialet blir samlet inn gjennom åpne individuelle intervjuer. Avslutningsvis i metodekapittelet presenterer jeg hvordan det empiriske materialet er tenkt bearbeidet, strukturert og klargjort for analyse.

Gjennom intervjuene fikk jeg som forsker tilgang på et materiale fra seks ledere fra tre ulike ledernivå, ved Sam Eyde videregående skole. I kapittel 5 presenterer jeg mine funn gjennom sitater som er knyttet opp mot min intervjuguide. Kapittelet skal gi leseren en opplevelse av hvordan organisasjonsendring er, hvordan organisasjonsdesign fremstår og hvordan organisasjonskultur skjer. Respondentene svarer på spørsmål fra en på forhånd utlevert intervjuguide, som forteller om de tre temaenes ulike grad av vellykkethet. Kapittelet avsluttes med å vise en analysematrise, hvor hovedlinjene i respondentenes svar, vises. Analysematrisen danner grunnlaget for analysekapittelet.

I analysekapittelet vil leseren kunne se hvordan teori og empiri kobles sammen. Strukturen i analysekapittelet følger rekkefølgen på hypotesene fra teorikapittelet, og hvert delkapittel avsluttes med at jeg velger å bekrefte, delvis bekrefte eller avkrefte mine teoretisk utledede hypoteser. Min opplevelse under analysen er at teori, og måten respondentene opplever virkeligheten på, samsvarer ganske godt. Jeg finner gjennomgående likheter mellom respondentene, både ved en horisontal og en vertikal tolkning av min analysematerie.

Opgavens siste kapittel er et avslutningskapittel. Det starter med søkelys på temaets relevans og at det koster samfunnet enormt mye penger ved ikke å lykkes med endring. Deretter trekker jeg fram forskningsspørsmålet som ble utledet i oppgavens innledningskapittel, og som er ledetråden gjennom hele masteroppgaven. Offentlig sektor har, som jeg skriver tidligere i sammendraget, et stort søkelys på å bygge større enheter. Dette er en trend som har utviklet seg over tid og som synes å bli mer og mer aktuelt i offentlige reformer. Vi må da forstå hvordan dette kan gjøres på en best mulig måte. Avslutningskapittelet inneholder de funn som jeg har gjort i analysearbeidet. I tillegg kommer jeg med noen velmente råd og tips til ledere eller andre interesserte, som skal være en del av ulike sammenslåingsprosesser.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	2
<b>Sammendrag</b> .....	4
<b>1.0 Innledning</b> .....	9
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	9
1.2 Fra etablering av storskole til problemstilling.....	9
1.3 Mål for oppgaven.....	11
1.4 Disposisjon av oppgaven.....	11
<b>2.0 Historien om Sam Eyde videregående skole</b> .....	12
2.1 Ny videregående skole i Arendal.....	12
2.2 Universitetet i Agder ble ikke lokalisert i Arendal .....	12
2.3 Lokaliseringsdebatt .....	12
2.4 Grunnlag for valg av plassering .....	13
2.5 Funksjons- og romprogram .....	14
2.6 Samlokalisering med Arendal idrettspark .....	15
2.7 Navnedebatt .....	15
2.8 Hvem var Sam Eyde?.....	15
2.9 Byggestart av Sam Eyde videregående skole.....	16
2.10 Sammenslåing med Blakstad videregående skole i Froland .....	16
2.11 Prosess med etablering av organisasjon.....	17
2.12 Prosess for å sette organisasjonen.....	17
2.13 Ledelsen på Blakstads tilnærming .....	18
2.14 Andre undervisningsarenaer på Sam Eyde .....	18
2.15 Det første organisasjonskartet for Sam Eyde – 01.01.2013 .....	19
2.16 Felles økonomi .....	19
2.17 Bygnings- og kontraktsmessige utfordringer .....	19
2.18 Lederutviklingsprogram/coaching .....	20
2.19 Skolens visjon.....	20
2.20 Agder fengsel, avdeling Froland .....	20
2.21 Nå-situasjonen.....	21
<b>3.0 Teori</b> .....	26
3.1 En organisasjonsteoretisk tilnærming .....	26
3.2 Organisasjonsteori .....	26
3.3 Organisasjonsendring .....	28
3.3.1 Endringens innhold og omfang.....	29
3.3.2 Endringens kontekst .....	29

3.3.3	Endringsprosessen.....	30
3.3.4	Endringsledelse.....	31
3.4	Reaksjoner og årsaker til oppslutning og motstand.....	31
3.5	Organisasjonsdesign.....	33
3.6	Organisasjonskultur.....	37
3.6.1	Innledning.....	37
3.6.2	Hvorfor er organisasjonskultur viktig?.....	37
3.6.3	Definisjon på organisasjonskultur.....	38
3.6.4	Hva består organisasjonskultur av?.....	39
3.6.5	Faktorer som påvirker organisasjonskultur.....	40
3.6.6	Organisasjonskultur og ledelse.....	41
3.6.7	Teoretisk tilnærming – rammeverket for konkurrerende verdier.....	42
<b>4.0</b>	<b>Metode.....</b>	<b>45</b>
4.1	Metodeteori.....	45
4.2	Å utvikle et forskningsspørsmål.....	46
4.3	Kvalitativ eller kvantitativ metode.....	47
4.4	Casestudier.....	47
4.4.1	Enkeltcase-studier.....	48
4.4.2	Valg av case og respondenter.....	49
4.5	Innsamling av kvalitative data.....	49
4.5.1	Det åpne individuelle intervjuet.....	49
4.5.2	Transkribering.....	51
4.6	Analyse av kvalitative data.....	51
4.6.1	Dokumentere.....	51
4.6.2	Utforske.....	52
4.6.3	Systematisere og kategorisere.....	52
4.6.4	Sammenbinde.....	54
4.6.5	Analysematrise.....	54
4.7	Å forske ved egen organisasjon.....	56
4.8	Pålitelighet og gyldighet.....	57
4.9	Refleksjon til prosessen.....	58
4.10	Oppsummering av kapitlet.....	58
<b>5.0</b>	<b>Presentasjon av empirisk materiale.....</b>	<b>59</b>
5.1	Endring.....	59
5.2	Strategi.....	62
5.3	Struktur.....	66
5.4	Koordineringsmekanismer.....	69

5.5 Belønningssystemer .....	72
5.6 Kunnskap og ferdighet.....	75
5.7 Kultur.....	77
<b>6.0 Analyse.....</b>	<b>82</b>
6.1 Hypotese 1.....	82
6.2 Hypotese 2.....	84
6.3 Hypotese 3.....	86
6.4 Hypotese 4.....	88
6.5 Hypotese 5.....	90
6.6 Hypotese 6.....	92
6.7 Hypotese 7.....	94
6.8 Oppsummering .....	96
<b>7.0 Avslutning.....</b>	<b>98</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>103</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>105</b>
Vedlegg 1: Informasjonsskriv.....	105
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	106
Vedlegg 3: Analysematrise - utfyllende.....	108



# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

I 2012 ble en av Norges største videregående skoler etablert på Myra i Arendal. Skolen har nå vokst til ca. 1500 elever og ca. 360 ansatte. Utfordringene har stått i kø. Denne oppgaven vil belyse noen sentrale problemstillinger som ny ledelse måtte ta tak i. Jeg har vært tilsatt ved skolen siden oppstart.

Høsten 2016 begynte jeg på nasjonal rektorutdanning ved Universitetet i Agder (UiA). Det var ikke tilfeldig at jeg hadde UiA som førsteønske. For det første er UiA «vårt eget universitet». For det andre gir det oss som skoleledere på Agder, en mulighet til å bygge nettverk med andre skoleledere.

Fagmiljøene på UiA er dessuten en verdifull kilde til å få til samarbeid og hente ressurser fra. Faget ledelse i skolen er nødvendig for å lede og gjennomføre de utfordringer utdanningssektoren står overfor. Overføringsverdien til aktuelle utfordringer ved egen skole lå som en klar forventning.

Gjennom rektorutdanningens emnekurs fikk jeg jobbe med flere arbeidskrav og hjemmeeksamener. I disse besvarelsene brukte jeg egenerfarte eksempler fra den skolen jeg jobber, Sam Eyde videregående skole (SAMS) i Arendal. Denne skolen ble etablert i 2012 og erstattet Strømsbu videregående skole og Blakstad videregående skole. Dette er en forholdsvis ung organisasjon, med kulturer fra flere tidligere videregående skoler og har medført noen organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer.

## 1.2 Fra etablering av storskole til problemstilling

I 1999 vedtok Fylkestinget i Aust-Agder at det skulle bygges en ny videregående skole i Myra-/Bråstadorrådet i Arendal som erstatning for Strømsbu videregående skole og Arendal maritime skole. Vedtaket innebar at bygging burde foregå innen 10 år.

I november 2005 nedsatte Fylkesrådmannen en arbeidsgruppe i prosjektet. Mandatet som ble gitt, var å legge til rette for et romprogram for en ny videregående skole i Arendal. Mulige tomtealternativer måtte avklares. I dette mandatet lå det føringer for å vurdere en ny skole opp mot det totale tilbudet innen videregående opplæring i Arendalsregionen. I tillegg til de to aktuelle videregående skolene, skulle tilbudene ved Arendal- og Blakstad videregående skole inkluderes.

Tomtealternativet falt ned på Myra-området og byggestart var i 2008. Skolen skulle ferdigstilles over 4 år og vær klar til bruk august 2012. Samtidig med dette foregikk det en prosess med å slå sammen Blakstad videregående skole med Sam Eyde videregående skole. Som en følge av dette, ble det vedtatt å reise et tilbygg som skulle stå klar til skolestart i august 2013.

Sam Eyde videregående skole finner vi 339 N, 58-28-52 N, 8-43-24 Ø. Skolen ligger 70 meter over havet og det er bygd egen værstasjon på taket. Adressen er Østensbuveien 80, Arendal. Dette er den største videregående skolen i Aust-Agder. Elevkapasiteten er på ca. 1500 elever og det er 364 ansatte på skolen (pr. 01.08.2019). Av disse er det ca. 300 pedagoger. Skolen har et undervisningsareal på ca. 36.000 m<sup>2</sup> og leier i tillegg arealer i Arendal idrettspark og Froland idrettsanlegg til idrettsfag og kroppsøving. Skolens samlede investeringskostnad utgjorde ca. 1 milliard norske kroner (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019).

Skolen tilbyr syv yrkesfaglige- og tre studieforberedende utdanningsprogram. I tillegg tilbyr skolen grunnkompetanseopplæring, utdanningstilbud for minoritetsspråklige og voksenopplæring. Utover dette har skolen ansvar for undervisningen i Arendal fengsel. Det er til sammen ca. 100 klasser ved skolen. Det er gjennomgående oversøkning til skolen utdanningsprogram.

For oss som jobber i skolen, kan det være lurt at vi innimellom minner hverandre på hva oppdraget vårt er. Det står i Opplæringslovens §1-1, formålet med opplæringa:

*«Opplæringa i skole og lærebedrift skal, i samarbeid og forståing med heimen, opne dører mot verda og framtida og gi elevane og lærlingane historisk og kulturell innsikt og forankring».*

Etablering av ny organisasjon for den store skolen i Myra utenfor Arendal, er grunnlaget for oppgavens problemstilling. Organisasjonen til Sam Eyde var allerede etablert og igangsatt, da Blakstad videregående skole ble koblet på. Sammenslåingen med Blakstad videregående skole utløste en ny portefølje av utfordringer, som gjorde at hele organisasjonen måtte settes sammen på nytt. Samtlige pedagogiske avdelinger hadde en avdelingsleder og ble videreført. Innenfor områdene toppledelse (rektorer), rådgivere, drift, service, ikt og bibliotek var det dobbelt opp med folk. Her måtte det til en reorganiseringsprosess. Fylkesrådmannens HR-avdeling var tidlig involvert i prosessen og skisserte en endret ledelsesform fra to-nivå til tre-nivå ledelse. Denne skissen ble grundig drøftet med skoleeier, skolene og tillitsvalgte. Valget av ledelsesmodell ble utgangspunktet for en krevende oppstartsperiode, der en rekke rolleavklaringer var uklare. Dette skapte flere konfliktskapende prosesser på leder og mellomledernivå og fikk betydning for flere år fremover i tid. Spesielt kom dette til uttrykk på høyeste ledernivå.

Ut fra erfaringer fra prosessene presentert over, kom jeg frem til at jeg ønsket å se på følgende problemstilling:

***Hvilke lederutfordringer kan oppstå ved sammenslåing av videregående skoler?***

### 1.3 Mål for oppgaven

Mitt hovedmål med oppgaven er å få en dypere innsikt i hvilke lederutfordringer som kan oppstå når videregående skoler slås sammen og når ny organisasjonsstruktur etableres.

Ledelse i skolen er krevende. Det er nødvendig med innsikt i og forståelse for hvordan undervisning i skolen foregår. Dessuten må en leder i skolen være klar over hvordan selvstendige pedagoger og klasseledere best lar seg lede. Hver enkelt pedagog er skolert og drillet i å være gode og tydelige klasseledere. Disse medarbeiderne er ledere i sine daglige roller og utøver lederskap overfor elevene gjennom sin fagprofesjon. Ledere i skolen trenger gode relasjonsferdigheter og må være både synlig og tydelig i sin rolle. I tillegg opplever jeg at skoleledere innimellom må fylle rollen som avanserte tilretteleggere.

Når en ny lederorganisasjon skal bygges opp, kreves det kunnskap om den enkelte ledes personlige egenskaper og hvilke personlighetstrekk som scorer høyest. Deretter kreves det kunnskap om hvordan ulike ledersammensetninger kan settes sammen, for å fungere best mulig.

Målet med oppgaven blir å synliggjøre sider ved lederutfordringer når videregående skoler slås sammen. Problemstillingen oppfatter jeg å være tidsaktuell i disse sammenslåingstider

### 1.4 Disposisjon av oppgaven

Denne oppgaven er bygd opp av 7 kapitler. Hvert av kapitlene er viktige for å forstå sammenhengen i oppgaven. Kapittel 1 er innledning til oppgaven og presenterer bakgrunn for temaet. Den beskriver bakgrunnen for etablering av storskole i Arendal. Kapitlet ender opp med mitt forskningsspørsmål, som skal være «den røde tråden» gjennom hele oppgaven. I kapittel 2 presenterer jeg historien bak Sam Eyde videregående skole og hvordan prosessene har vært. I kapittel 3 presenteres teoriene som belyser mitt forskningsspørsmål. Kapittel 4 inneholder metodeteori og framgangsmåter for å samle inn, bearbeide og strukturere kvalitative data. I kapittel 5 presenteres sitater fra de individuelle intervjuene, som underbygger min konklusjon. Kapittel 6 tar for seg analyse av mine empiriske data, der empiri og teori knyttes sammen. Kapittel 7 er avslutningskapitlet i oppgaven og tar for seg forskningsspørsmålet og relevans. Her vil svaret på oppgavens forskningsspørsmål komme.

## 2.0 Historien om Sam Eyde videregående skole

### 2.1 Ny videregående skole i Arendal

Fylkestinget i Aust - Agder vedtok i 1999 bygging av en ny videregående skole i Myra-/Bråstadorrådet i Arendal, til erstatning for daværende Strømsbu videregående skole og Arendal maritime videregående skole.

Vedtaket innebar at bygging av ny videregående skole i Arendal burde påbegynnes innen 10 år.

Fylkestinget i Aust - Agder hadde videre ny videregående skole i Arendal oppe som sak igjen 16.01.2001. Bakgrunnen for dette var fylkesrådmannens forslag om å ta et initiativ overfor Arendal kommune, for å søke etter en tomt for en ny videregående skole. Hensikten var å finne en erstatning for Arendal maritime videregående skole og Strømsbu videregående skole. Vedtak: «*Ny skole i Arendal søkes innarbeidet i fremtidige økonomiplaner*».

Målet var å samle de tre yrkesfaglige skolene Arendal yrkesskole, Arendal maritime videregående skole og Strømsbu videregående skole. Disse tre skolene var lokalisert på tre forskjellige steder i kommunen. Fra skoleåret 2004/2005 ble skolene slått sammen til en virksomhet. Sammenslåingen aktualiserte ytterligere behovet for å finne et felles sted for å drive den sammenslåtte virksomheten. (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

### 2.2 Universitetet i Agder ble ikke lokalisert i Arendal

Arendal var et av flere alternativer for å lokalisere Universitetet i Agder. Etter at beslutningen falt ned på Campus i Grimstad, skjøt arbeidet med ny videregående skole i Arendal ny fart. (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

### 2.3 Lokaliseringsdebatt

I fylkestingsvedtaket fra oktober 2001, står det at fylkesrådmannen bes avklare med Arendal kommune om tomtealternativer for bygging av en ny videregående skole i Arendal, til erstatning for de tre tidligere videregående skolene. Dette arbeidet ble påbegynt, men det var først etter sammenslåingen av de yrkesfaglige videregående skolene, at prosessen kom ordentlig i gang.

Fylkesrådmannen satte i november 2005 ned en arbeidsgruppe. Denne arbeidsgruppen fikk i mandat å legge til rette for arbeidet med romprogram for en ny videregående skole i Arendal. Arbeidsgruppen

bestod av åtte representanter, en fra fylkesrådmannen, en fra bygge- og eiendomstjenesten, tre involverte rektorer fra de videregående skolene, en fra Arendal kommune og to tillitsvalgte.

Mulige tomtearealer måtte avklares. Aktuelle tomtealternativer er:

- Myra-/Bråstadorrådet (Arendal idrettspark)
- Strømsbuområdet (I området der Strømsbu videregående skole i dag er lokalisert)
- Barbubukt (Arendal havn)
- Arendal Kunnskapspark (Longum park)

Mandatet lød: *I utgangspunktet er det nåværende og planlagt utdanningstilbud ved Strømsbu videregående skole som det skal planlegges for, men arbeidsgruppen må også vurdere en ny skole i forhold til det totale tilbudet innen videregående opplæring i Arendalsregionen, inkludert tilbudene ved Arendal og Blakstad videregående skoler. Arbeidsgruppen skal presentere mulighet for utbygging i to trinn og det skal det skal utarbeides et foreløpig kostnadsoverslag.*

Arbeidsgruppen fikk frist til 1. april 2006 for å levere sitt arbeid. (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

## 2.4 Grunnlag for valg av plassering

### **Forutsetninger**

Det skal gis et fremtidsrettet opplæringstilbud med høy kvalitet i Arendalområdet. Det planlegges en ny videregående skole med en kapasitet til ca. 800 elever, primært innen de yrkesfaglige utdanningsprogrammene. I tillegg skal ca. 200 lærere og andre ansatte ha hensiktsmessige arbeidsplasser. Det er også innarbeidet mulighet for et 2. byggetrinn med ca. 800 elever. Skolen må også konstrueres slik at utdanningsprogram kan flyttes og at nye utdanningsprogram kan legges til.

### **Kriterier**

Den nye skolen vil minimum kreve en bygningsmasse på ca. 16.000 m<sup>2</sup>. Bygningene skal ivareta plan- og bygningslovens krav til universell utforming. Elevene på skolen skal ha tilgang til kroppsøvingslokaler og mulighet for daglig fysisk aktivitet.

Skolen må ha tilgang på god offentlig kommunikasjon og det må være tilstrekkelig med parkeringsplasser. Det må være godt tilrettelagt for samhandling med offentlige og private virksomheter. Skolen tenkes å være en sentral arena for regional utvikling.

## **Påvirkning på bybildet i Arendal sentrum**

Sentrumslokalisering av en ny videregående skole vil kunne styrke det historiske sentrum i Arendal.

## **Konklusjon**

Arbeidsgruppen falt ned på to alternativer for en ny videregående skole i Arendalsområdet. De to aktuelle alternativene var Barbubukt i Arendal havn og Myra-/Bråstadorrådet. Samtidig kommer det fram at Myra-/Bråstadorrådet er det eneste alternativet som dekker arealbehovet for alle de aktuelle utdanningsprogrammene. Beslutningen falt på Myra-/Bråstadorrådet. (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

## **2.5 Funksjons- og romprogram**

Funksjons- og romprogram (FORK) skal planlegge funksjoner og arealdisponeringer med utgangspunkt i dagens utdanningstilbud. FORK legger vekt på planlagt dimensjonering av skolens utdanningstilbud og de føringer som er lagt i forhold til mulige andre utdanningsprogram.

FORK-arbeidet baserer seg på skolens visjon, mål og strategier, som er tydeliggjort i den pedagogiske plattformen som gjelder for den nye skolen. Sentrale punkt som ønskede holdninger og identiteter, ønskede ambisjoner, læringssyn, variasjon i mangfold og forskjellighet og fokusering på helhet, må komme frem som grunnelementer.

FORK har planlagt et undervisningsbygg på ca. 16.000 m<sup>2</sup>, brutto bygningsmasse. I tillegg er det sett på andre behov og tilstrekkelig rom til tekniske anlegg, trapper og heis. FORK har vektlagt undervisningslokaler til fleksibel bruk. Teorirom, og enkelte grupperom, blir utformet slik at de kan brukes av samtlige utdanningsprogram og fagområder ved skolen. Det er også hensyntatt at rommene kan brukes av ulike klassestørrelser. Arealer for praksisundervisning er spesielt tilrettelagt for fleksibilitet og sambruk innenfor flere fagområder.

I FORK-gruppen var det representanter fra skoleeier og fylkesbyggesjef, skolens ledelse, tillitsvalgte og eksterne konsulenter.

FORK danner grunnlaget for prosjekteringsarbeidet, først et forprosjekt, deretter detaljprosjekt. (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

## 2.6 Samlokalisering med Arendal idrettspark

Beslutningen om å bygge den nye skolen i Myra hang imidlertid sammen med Arendal kommunes planer for utbygging av nye idrettsanlegg. I Myra hadde Arendal kommune allerede bygd en kunstisbane for skøyter og en kunstgressbane med undervarme. Kunstgressbanen brukte varme fra kunstisbanen for oppvarming.

Kommunens planer om å bygge en stor flerbrukshall i Myra, som var tilrettelagt for håndball, basket, volleyball, innebandy, bordtennis og badminton, ble en utløsende faktor for plasseringen av den nye videregående skolen.

I denne prosessen var en rekke aktører i sving for å få utvide de idrettstilbudene i Myra. Idrettskretsen var en sterk pådriver til at utdanningstilbudet Idrettsfag ble lansert for skolen. Dette er et utdanningstilbud som hadde vært ved flere av de andre videregående skolene. Skolens plassering i Myra, sammen med de nye idrettsanleggene til Arendal kommune, var en god kombinasjon. Skolen hadde behov for fasiliteter til kroppsøving på i størrelsesorden 70 klasser. I tillegg trengte utdanningstilbudet idrettsfag godt med plass, for å drive undervisning av dette programområdet. (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

## 2.7 Navnedebatt

Hvilket navn skulle den nye, store videregående skolen i Arendal få? En stor yrkesfaglig skole med ca. 1100 elever (første byggetrinn) og ca. 200 ansatte.

Flere forslag dukket opp. Det ene forslaget var Myra videregående skole, et annet forslag var Nidar videregående skole. Sam Eyde videregående skole kom som forslag. Hvorfor Sam Eyde? (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

## 2.8 Hvem var Sam Eyde?

Sam Eyde ble født i Arendal i 1866. Han vokste opp på Malmbryggen og var sønn til skipsreder Samuel Eyde og hustru Elina Christine Amalie Stephansen. Familien var en del av det meget rike storborgerskapet som fantes i Arendal på denne tiden. Oppveksten gav den unge Eyde en stor trygghet, men ikke minst et rikt nettverk og sosial omgang med, det ypperste av norsk og europeisk storborgerskap.

Etter endt skolegang og gymnas i Arendal, ble Sam Eyde i 1885 tatt inn som kadett på Krigsskolen i Kristiania. Da krigsskolen var ferdiggjort, dro Eyde til Tyskland for å studere til ingeniør. Han forlot Arendal i 1886.

Hva var det så denne industri-gründeren fikk i stand.

Elektrokjemisk eller Elkem ble stiftet i 1904. Selskapets formål var å utnytte vannfall og metoder basert på fallene. Eyde hadde allerede i slutten av 1890-årene sikret seg rettigheter til vannkraftutbygging i Telemark. Tanken var å bruke denne energien, og den rimelige elektrisiteten denne ga, til industriell produksjon.

Læresetning fra Sam Eyde: «*Der det er vilje, er det vei!*» (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

## 2.9 Byggestart av Sam Eyde videregående skole

Arbeidet med å bygge den nye videregående skolen startet i 2008. Det var planlagt en byggeperiode på 4 år. Bygningsmassen skulle stå klar til skolestart 2012. Sam Eyde var godt detaljprosjektert og var et avansert og komplekst prosjekt. Kravene til design, romløsninger, tekniske detaljløsninger, samt løsninger for elev- og ansatt miljø var store. Skolen skulle bygges for å møte framtidige endringer i utdanningsvalg, pedagogiske prinsipper og tekniske endringer. 15. august 2012 ble en merkedag av de store. Denne dagen var den aller første skoledagen noen gang i fylkeskommunenes nyeste, største og mest moderne skole. Elevene og de ansatte var overveldet over hva de så og fikk oppleve. Dette skulle bli deres nye skolehverdag.

Sitat fra rektors åpningstale:

«*Sam Eyde videregående skole er skolen hvor skole, samfunn- og næringsliv møtes. I denne smeltedigelen av innspill, ønsker, vyer, kreativitet og behov, vokser det frem en foregangsskole spesielt kjent for nyskapende pedagogisk praksis og elevenes faglige resultater. For våre elever skal vi utgjøre forskjellen, forskjellen som trengs for å lykkes.*» (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

## 2.10 Sammenslåing med Blakstad videregående skole i Froland

Mens byggeprosessen er i ferd med å avsluttes på Sam Eyde videregående skole i Myra, vedtar Fylkestinget i Aust-Agder 22. januar 2012 å flytte undervisningen ved Blakstad videregående skole til



Sam Eyde videregående skole. Vedtaket gjelder all teoriundervisning og også praksisundervisning for elever på vg1. Eksisterende praksisundervisning på vg2 og vg3 omfattes ikke av flyttingen.

På Sam Eyde videregående skole bygges det tilleggsarealer på inntil 5800 m<sup>2</sup> i tilknytning til eksisterende bygningsmasse. Tilleggsarealet skal stå ferdig til skolestart august 2013.

Det ble samtidig besluttet å påbegynne en prosess med sikte på en senere realisering og flytting av den gjenværende undervisningen for vg2 og vg3. Denne bygningsmassen (byggetrinn 2) skal stå ferdig til skolestart 2018. Når byggetrinn 2 står ferdig høsten 2018, vil all opplæringsaktivitet være lokalisert til skolens bygningsmasse på Myra. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

## 2.11 Prosess med etablering av organisasjon

Sammenslåingen av de to skolene, Sam Eyde videregående skole og Blakstad videregående skole, skjedde med virkning fra 1. januar 2013. Blakstad ble organisasjonsmessig «fusjonert inn» i Sam Eyde og skolens offisielle navn ble Sam Eyde videregående skole. Etter denne sammenslåingen ble Sam Eyde videregående skole en av de største skolene i landet, med en elevkapasitet på ca. 1500 elever og ca. 350 ansatte. Etter sammenslåingen med Blakstad videregående skole tilbyr skolen opplæring innen samtlige yrkesfaglige utdanningsprogram, med unntak av naturbruk. I tillegg til dette tilbyr skolen idrettsfag og medier/kommunikasjon som studieforbereende utdanningsprogram, samt påbygg (vg3) til generell studiekompetanse.

Ved planleggingen av byggetrinn 1 for Sam Eyde videregående skole, var det ikke på noe tidspunkt tatt høyde for at skolen skulle slås sammen med en annen videregående skole. Når dette allikevel ble en realitet, mindre enn et år etter at den nye skolen var satt i drift, skapte dette noen utfordringer som skolen til en viss grad fortsatt sliter med. Dette dreier seg i hovedsak om tilgang på kontorer og enkelte spesialrom. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

## 2.12 Prosess for å sette organisasjonen

I perioden etter vedtaket om å slå Blakstad sammen med Sam Eyde, startet det en organisasjons- og personellprosess. Skal en skole med 11 pedagogiske avdelinger, 2 driftsavdelinger og 2 stabsfunksjoner ha to- eller trenivåledelse? Skal en rektor og assisterende rektor lede disse uten mellomledd? HR-avdelingen hos fylkesrådmannen var med gjennom hele prosessen og varte fra mars til juli 2012. Det ble bestemt tre-nivå-ledelse. Alle medarbeidere fra begge skolene fikk tilbud om en

relevant stilling i den nye organisasjonen. (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

### 2.13 Ledelsen på Blakstads tilnærming

Blakstad videregående skole fikk tildelt et kontor i «ledergangen» på Sam Eyde fra 1. august 2012. Dette åpnet for at ledere eller andre ansatte fra skolen kunne bruke dette kontoret etter behov.

På en planleggingsdag i juni 2012, bestemte ledergruppa på Blakstad videregående skole å invitere alle ansatte til befaring på Sam Eyde videregående skole. Det var viktig å få vist og ufarliggjøre den nye skolebygningen, i god tid før sammenslåing.

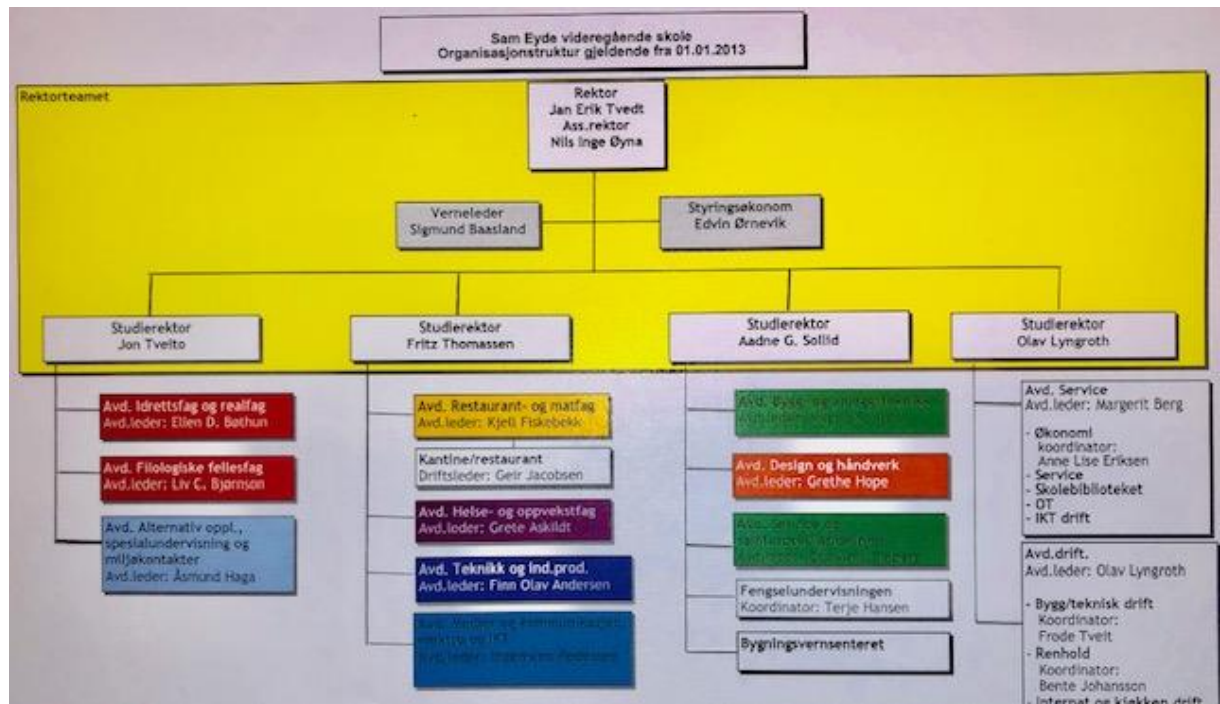
Kontoret ble brukt av ledere fra Blakstad fra første dag. Den vedtatte sammenslåingsprosessen hadde «sunket inn» og grunnlaget for fellestenkning var godt til stede.

Fra 15. september 2012, etablerte de to skolene felles ledermøter. Dette var et ledd i en målrettet prosess for å bli kjent. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

### 2.14 Andre undervisningsarenaer på Sam Eyde

Blakstad videregående skole drev undervisning flere steder utenfor skolens lokaler. Det foregikk grunnkompetanseundervisning for 5-10 elever på Reiersøl i Froland, et fellesprosjekt med NAV sikret supplerende undervisning for elever som hadde droppet ut tidligere i utdanningsløpet. Dette foregikk på Krøgenes i Arendal for 5-10 elever. I tillegg hadde Blakstad ansvaret for undervisningen i Arendal fengsel. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

## 2.15 Det første organisasjonskartet for Sam Eyde – 01.01.2013



Figur 1 – Organisasjonskart Sam Eyde videregående skole 2013 (J. E. Tvedt, personlig kommunikasjon, 22. august 2019)

## 2.16 Felles økonomi

Fra 1. januar 2013 var budsjettene for de to skolene slått sammen til et budsjett. Driften og undervisningen ved Blakstad videregående skole skulle gå som tidligere, ut skoleåret. I de akkumulerte regnskapstallene for tidligere år, hadde Sam Eyde med seg et akkumulert underskudd på ca. 3 millioner kroner, mens Blakstad tilsvarende tall var pluss ca. 3 millioner kroner. I en felles forståelse ble disse tallene konsolidert og nullstilt. Dette var en god start på et framtidig samarbeid. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

## 2.17 Bygnings- og kontraktmessige utfordringer

Byggekontraktene på Sam Eyde videregående skole var styrt av fylkesbyggetjenesten. Kontraktene var ikke utformet som totalentrepriser, men som delkontrakter inn mot fylkesbyggetjenesten. Denne kontraktsformen utfordret organisasjonen på flere områder. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

## 2.18 Lederutviklingsprogram/coaching

Organisasjonskartet for den store skolen var satt sammen av ledere og stabspersoner fra begge skolene. Budskapet i prosessen var at ingen skulle miste jobben. Det var kjørt prosesser før sammenslåingen, som skulle gjøre overgangen så god som mulig.

Det kom tidlig fram et behov for ekstern bistand. Det ble gjort en avtale om å starte et lederutviklingsprogram med CR-Group i Kristiansand. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

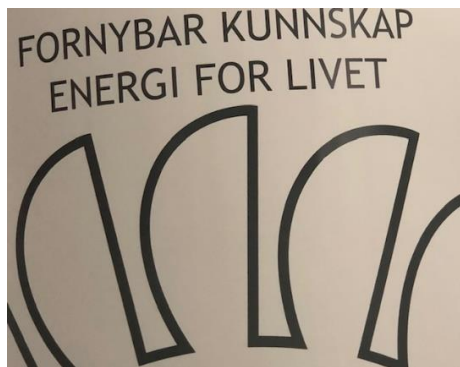
## 2.19 Skolens visjon

I forbindelse med lederutviklingsarbeidet, ble det brukt tid på å starte en prosess for å skape en felles visjon. Både ledere, medarbeidere og elever ble involvert. Sluttproduktet ble:

### **Fornybar kunnskap – energi for livet!**

Samtidig ble det jobbet med å finne et passende symbol for skolen og visjonen. Sluttproduktet ble en skisse av et løpehjul fra vannkraft, i «Sam Eydes ånd».

Visjonen og skissen av et løpehjul står tydelig markert i skolens mingleområde.



Figur 2 – Visjon for Sam Eyde videregående skole, bilde fra skolen mingleområde (Sam Eyde videregående, 2019)

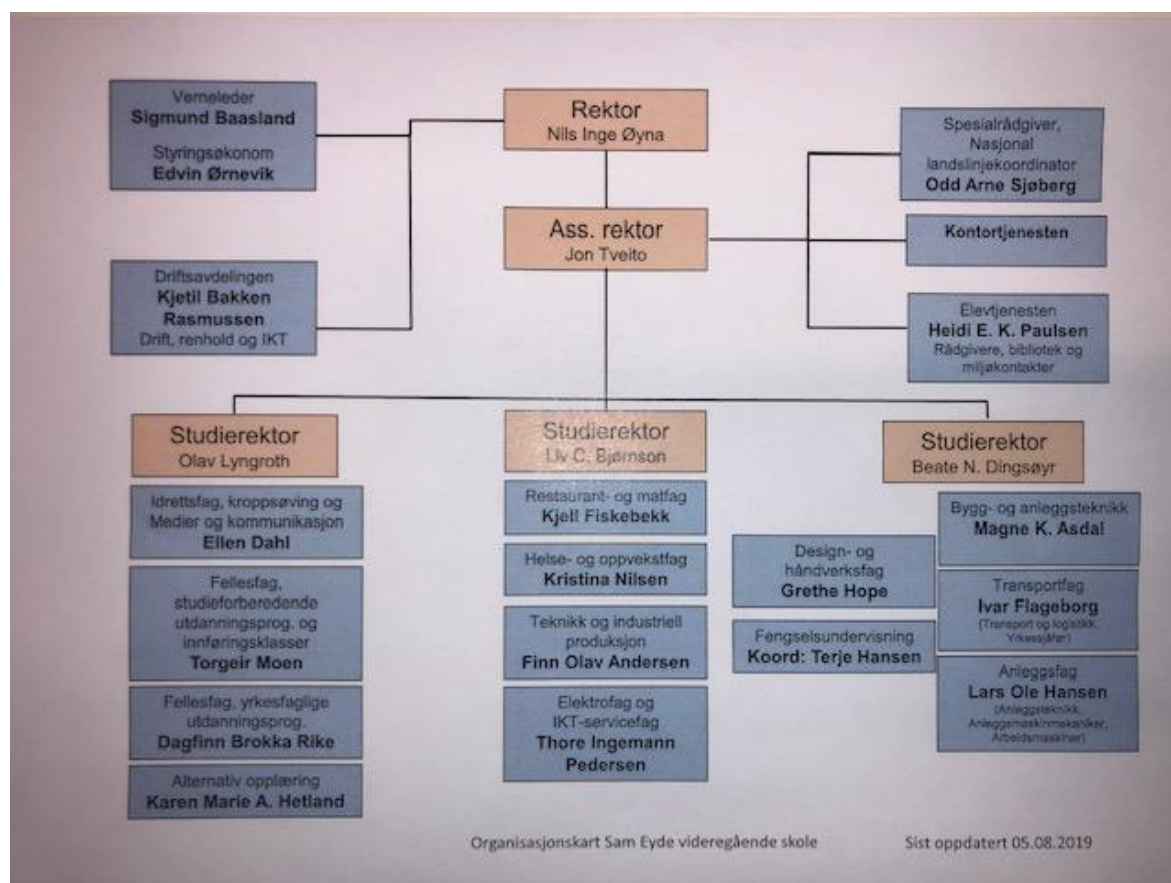
## 2.20 Agder fengsel, avdeling Froland

I 2017 vedtok Stortinget at Kriminalomsorgen skulle bygge nytt fengsel på Agder. Det skulle bygges avdelinger i Mandal, på Evje og i Froland. Blakstad/Sam Eyde har gjennom mange år hatt ansvar for fengselsundervisningen i Arendal fengsel. Skolen skal fortsette å ha undervisningen i det nye

fengselet. Det planlegges en avdeling på ca. 20 personer, for å forestå denne. Dette blir en ytterligere kapasitetsøkning for skolen. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

## 2.21 Nå-situasjonen

### Organisasjonskart for Sam Eyde videregående skole, høsten 2019



Figur 3 – Organisasjonskart Sam Eyde videregående skole 2019 (Sam Eyde videregående, 2019)

### Elevresultater

Skolen har hatt stort søkelys på å få elevene gjennom utdanningsløpet. En viktig målsetting har vært å få ned antallet elever som ikke fullfører og består. Siste skoleår har Sam Eyde det høyeste læringsbidraget av de videregående skolene i Aust-Agder. (J. Tveito, personlig kommunikasjon, 27. august 2019)

### Fravær

Det ble innført en ny fraværsregel fra 2016. Dette innbar en maksimalgrense på 10 prosent fravær i det

enkelte fag. Fravær som skal trekkes fra, må dokumenteres ut fra et gitt regelverk i Opplæringsloven.

2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
7,6 %	5,6 %	5,4 %	5,2 %

Tabell 1 viser fraværsutvikling

Vi har sett at fraværet er redusert hvert år fra innføringen i 2016. Dette er en positiv utvikling, som skolen jobber målbevisst for å videreføre. (J. Tveito, personlig kommunikasjon, 27. august 2019)

### Fullført og bestått

Skolen har et mål om å få flest mulig gjennom utdanningsløpet. På de studieforberedende- og de yrkesfaglige utdanningsprogrammene er det rimelig greie tall. Allmennfaglig påbygging har en lagt svakere statistikk. Dette bekymrer. (J. Tveito, personlig kommunikasjon, 27. august 2019)

Skoleåret 18-19	Nasjonalt	Aust - Agder	Sam Eyde
Fullført og bestått	82,3 %	78,6 %	79,7%
Fullført og bestått, studieforberedende	85,4 %	80,3 %	86,1 %
Fullført og bestått, yrkesfag	79,6 %	78,2 %	78,6 %
Fullført og bestått, påbygg	66,9 %	63,6 %	62,7 %

Tabell 2 viser antall fullført og bestått

### Sluttere

Det er et overordnet mål å få fleste mulig gjennom videregående opplæring. Sam Eyde har majoriteten av de yrkesfaglige utdanningsprogrammene. En stor prosentandel av våre elever har forholdsvis svake karakterer fra grunnskolen. Det er viktig å disse elevene gjennom. (J. Tveito, personlig kommunikasjon, 27. august 2019)

2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019
6,0 %	5,0 %	5,5 %	4,1 %

Tabell 3 viser andel elever som slutter

Utviklingen har vært positiv ved skolen. Andelen sluttere er redusert med over 30 prosent siden 2016. Dette er veldig bra.

### Mobbing

Dette er dessverre en samfunnsutfordring. Det kjøres ulike kampanjer mot mobbing gjennom hele

skoleløpet. På Sam Eyde videregående skole gjør vi en rekke tiltak i forhold til mobbing. Skolen har en null-visjon på området.

2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019
-	7,5 %	5,4 %	5,0 %

Tabell 4 viser hvor stor andel som opplever mobbing

Skolen har hatt en positiv utvikling på området, men elevundersøkelser viser at fortsatt 5 prosent av elevene våre opplever mobbing i skolehverdagen. En rekke tiltak er aktive. Veiledning i psykisk helse (VIP), VIP-makker, kurs i Tankevirus. Oppstartsuke med søkelys på elevrelasjoner og klassemiljø. Skolen har tre miljøkontakter, to helsesykepleiere fra Arendal kommune og 5 rådgivere. (J. Tveito, personlig kommunikasjon, 27. august 2019)

### Søkertall for Sam Eyde videregående skole

Skolen jobber målbevisst med omdømmebygging. Søkelys på viktigheten av og behov for dyktige fagarbeidere, står sentralt i dette arbeidet. Våre viktigste markedsførere er egne elever, deres foreldre/foresatte og andre aktører som ser hva skolen driver med. Derfor må vi være gode i disse prosessene. Eksempelvis er informative og inkluderende foreldremøter hver høst viktig. God kommunikasjon rundt vurdering er også medvirkende faktorer.

2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019
1468	1433	1598	1555

Tabell 5 viser søkertall til hele skolen

Skolen har jevn søkning, der søkermassen øker noe over tid. De siste tre årene har søkermassen til hele skolen økt med ca. 10 prosent. (J. Tveito, personlig kommunikasjon, 27. august 2019)

### Søkertall på Idrettsfag

Idrettsfag er et studieforbereende utdanningsprogram og er forholdsvis nytt i vårt område. Det har gjennom flere år, vært et begrenset tilbud innenfor idrettsfag ved Arendal videregående skole.

2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019
198	192	229	231

Tabell 6 viser søkertall til Idrettsfag

Skolen tilbyr to-parallell, det vil si 60 elever/to klasser på vg1, vg2 og vg3. Totalt 180 elever. For skoleåret 2019/2020 var laveste inntakspoengsum 4,33 i snitt. (J. Tveito, personlig kommunikasjon, 27. august 2019)

## **Omdømme**

Omdømme kommer ikke av seg selv og kan heller ikke kjøpes for penger. Omdømme og omdømmebygging krever systematisk og målrettet arbeid over tid. Sam Eyde videregående skole har gjennom sin visjon: «*Fornybar kunnskap, energi for livet*» forsøkt å sette ord på det vi oppfatter å være et viktig oppdrag. Målrettet elevfokus for den enkelte, arbeid med godt klassemiljø, hard satsing på god dialog med hjemmet er noen av de faktorene vi mener er omdømmebyggende.

Omdømme må vedlikeholdes. Det tar lang tid og bygge opp og kan «rives ned over natten». Skolen bestreber å satse på elevene, få dem på skolen og la dem lykkes. Skolen satser på lærerne, slik at de blir stimulert til å ha så god undervisning som mulig. Læreren skal se den enkelte elev. Øvrige medarbeidere, som har forskjellige roller i skolen, skal støtte opp under arbeidet med elever og lærere. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

## **Økonomi**

Budsjettet ved skolen er basert på flere del-komponenter. Disse komponentene er undervisningstilbud, spesialundervisning, klasseressurser, lønnsbudsjetter, driftskostnader og investeringer.

2016	2017	2018	2019
205 mill.	213 mill.	218 mill.	230 mill.

Tabell 7 viser skolens rammebudsjetter

Skolen har disponert budsjettet slik at skolen ikke går i driftsmessig minus. Det opprettholder en sunn økonomi over tid. (J. Tveito, personlig kommunikasjon, 27. august 2019)

## **Kultur**

Kultur i skolen kan oppleves litt diffust. På Sam Eyde tenker vi at kulturen består av våre holdninger, hvilke verdier vi vektlegger og spesifikke normer som råder i vår organisasjon.

På det tidspunkt den første organisasjonsmodellen for Sam Eyde videregående skole ble presentert, med tre-nivå-ledelse, uttalte organisasjonssjefen i fylkeskommunen at denne prosessen kom til å ta minst fem år. Det fikk han rett i.



Etterutdanningen av både ledere og pedagogisk personale, skaper noe positivt i organisasjonen. Påfyll av ny kunnskap skaper engasjement og entusiasme. Tilbudet om nasjonal rektorutdanning utvikler organisasjoner. På Sam Eyde videregående skole har ti av skolens sytten pedagogiske ledere, gjennomført eller påbegynt nasjonal rektorutdanning. Sammen med personlige egenskaper, god grunnutdanning og ledererfaring, er den nasjonale rektorutdanningen nivåhevende i forhold til faget skoleledelse. Profesjonaliteten fra dette påvirker i stor grad kulturen på skolen.

Erfaringen skolen har hatt gjennom spleising av kulturer fra fire forskjellige skolemiljøer, viser at dette er krevende. I denne oppgaven er målet at dette temaet skal komme tydeligere frem. (N. I. Øyna, personlig kommunikasjon, 23. august 2019)

## 3.0 Teori

### 3.1 En organisasjonsteoretisk tilnærming

#### Hva er en organisasjon?

I et teoretisk perspektiv kan vi si at en organisasjon er *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. (Jacobsen og Thorsvik, 2019)

Går vi inn i dette, ser vi følgende kjernepunkter:

**Sosialt** – viser til at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre. En organisasjon er dermed relasjoner som er etablert mellom mennesker, ved at de har inngått kontrakter som gjør at de samlet utgjør et sosialt system der man samarbeider for å realisere bestemte mål.

**System** – enhver organisasjon vil i varierende grad være avhengig av å samarbeide med andre organisasjoner for å skaffe seg tilgang til de ressurser som er nødvendige for virksomheten.

**Løse oppgaver** – med dette menes at årsaken til at en organisasjon i det hele tatt er opprettet, er at man ser at dette er en effektiv måte å løse en oppgave på.

**Realisere mål** – organisasjoner setter mål for det de ønsker å oppnå i fremtiden, enten på kort eller lang sikt.

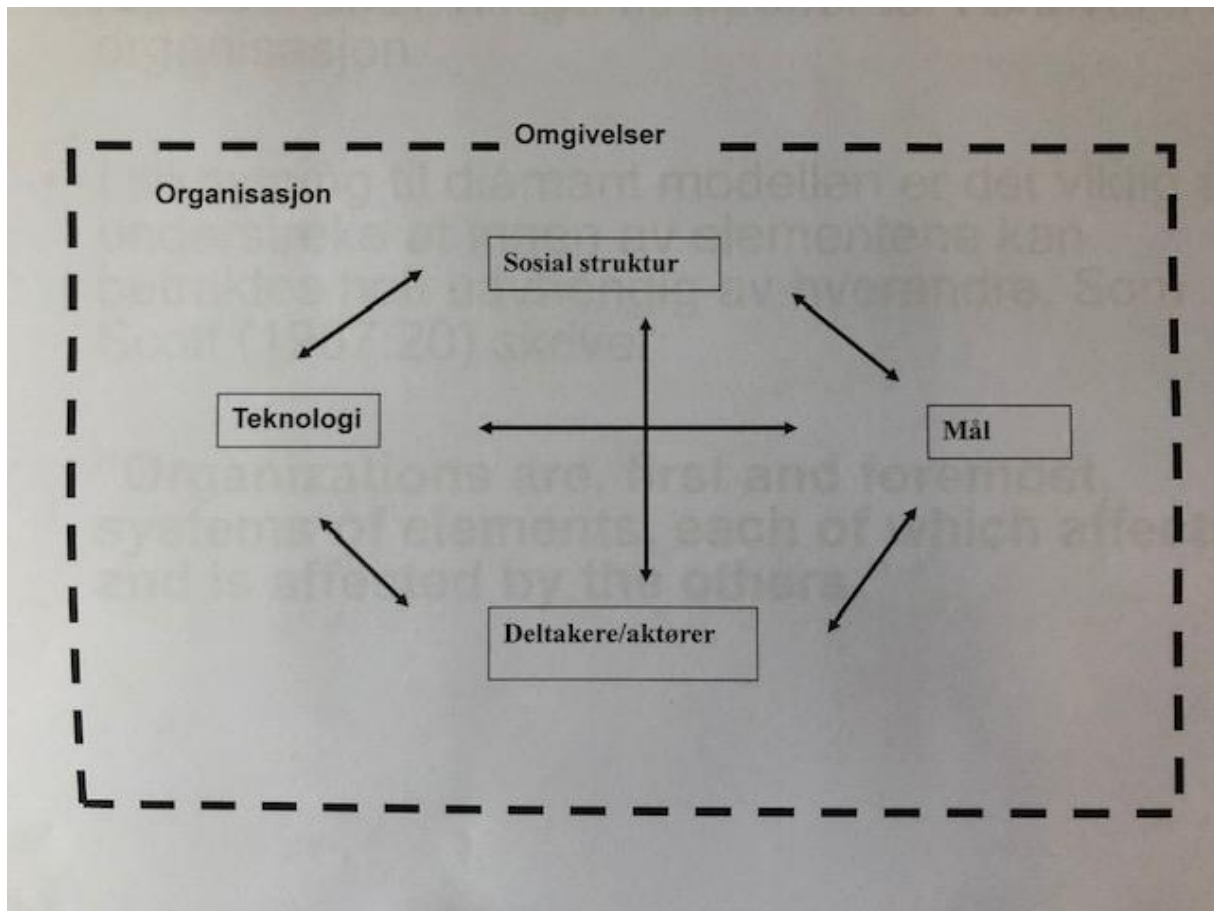
**Bevisst konstruert** – organisasjonen er utformet på en måte, som man tror er den mest effektive måten å løse oppgaven på.

### 3.2 Organisasjonsteori

Organisasjonsteori er læren om hvordan organisasjoner er bygget opp og hvordan de fungerer. En teori er en forklaring, det vil si et forsøk på å forklare et segment av erfaring i verden. Det bestemte fenomenet som en teori forklarer, kalles ofte et interesseområde. Innenfor organisasjonsteorien er organisasjoner det primære fenomenet for interesse.

For å illustrere fenomenet organisasjon og hvordan dette begrepet er bygd opp omkring samspillet mellom ulike bestanddeler, trekker jeg frem Leavitt's diamant (Scott 1987). Dette er en modell som beskriver en organisasjon. Utenfor organisasjonen finnes omgivelser. Innenfor organisasjonen finnes det teknologi, sosial struktur, mål og deltakere.

Leavitt's diamant.



Figur 4 - Leavitt's diamant. (Scott 1987)

Hvert av elementene i Leavitt's diamant representerer viktige komponenter i enhver organisasjon. I tilknytning til diamantmodellen, er det viktig å understreke at ingen av elementene kan betraktes som helt uavhengige av hverandre. (Scott 1987)

Det er viktig å være klar over at de fem forholdene ikke er konstante, de varierer i styrke, form og omfang. Dette med at de ulike elementene varierer, gjør at det er interessant å studere organisasjoner. Her ligger kjernen i organisasjonsteorien.

Målet med organisasjonsteori er å forstå hvordan organisasjoner fungerer. Sagt på en annen måte er formålet med organisasjonsteori å beskrive og forklare hvordan enkeltindivider og grupper tenker og handler innenfor rammene av det vi kaller organisasjoner.

Her er noen interessante spørsmål fra en organisasjonsteoretisk vinkling:

- Hvorfor handler en person slik han gjør i organisasjonen?
- Hvorfor opptrer en gruppe så forskjellig fra en annen?
- Hvordan kan ansatte bli mer ansvarlige og effektive i arbeidet?

- Hva er det som kan forklare hvorfor noen organisasjoner er innovative, mens andre ikke er det?

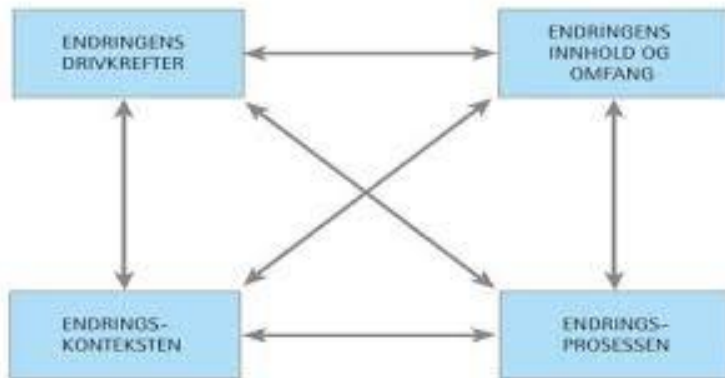
I organisasjonsteorien kan man studere noen sentrale problemstillinger og noen regelmessige tilbakevendende temaer, som inngår i organisering.

Disse kan være: Kontroll, konflikt, beslutningstaking, makt, politikk og forandring.

Oppsummert kan man si at en teori består av et sett begreper og av de relasjonene som binder disse sammen (M. Øgård, forelesningsnotater, våren 2019).

### 3.3 Organisasjonsendring

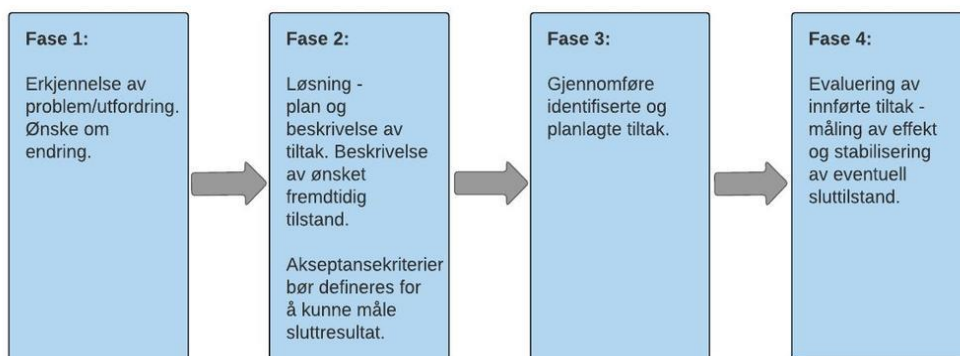
For å redegjøre for organisasjonsendring, vil jeg bruke Dag Ingvar Jacobsens modell – sentrale elementer i en teori om planlagt endring (Jacobsen 2012).



Figur 5 - De sentrale elementene i en teori om planlagt endring (Jacobsen 2012)

#### Endringens drivkrefter

Planlagt endring – intensjoner som drivkraft. Dette er en type endring som skjer fordi mennesker opplever utfordringer og setter seg mål for å løse disse og iverksetter tiltak.



Figur 6 – Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen 2012)

Planlagt endring drives av en fortolkning av behov for endring (virkelighet før og nå), hva som vil virke (tiltak og kausalitet), og hva man vil oppnå (mål). Denne fortolkeren kan kalles en endringsagent. (Jacobsen, u.å.)

Den viktigste drivkraften i planlagte endringsprosesser er endringsagentene selv, deres oppfatninger av behovet for endring og hvilke løsninger som er de beste. Dette betyr ikke at drivkreftene kun er subjektive størrelser. Hovedpoenget er at de objektive drivkreftene som er i sving må noteres, tolkes og formidles av noen endringsagenter, før den planlagte prosessen kan starte (Jacobsen, u.å.).

### 3.3.1 Endringens innhold og omfang

Hva er det som skal endres? Endring finner jo sted overalt i samfunnet vårt. Organisasjonsendring er ofte noe mer enn endring av personer og grupper. Organisasjonsendring kan være endring av oppgaver, strategier, strukturer og kulturer. Forutsetningen for en endring er at man kan måle organisasjonen på minst to aktuelle måletidspunkt. For å vurdere innholdet i en organisasjonsendring er det naturlig å knytte opp innholdet fra Leavitt's diamant, nemlig mål/strategi, maktrelasjoner, teknologi og organisasjonskultur. Organisasjoner betraktes som systemer (M. Øgård, forelesningsnotater, våren 2019).

Organisatorisk endring kan ikke betraktes som noe enhetlig. Endringer kan omfatte ulike sider ved en organisasjon. Endringsprosesser kan være svært ulike. Endringen kan ha sin bakgrunn i teknologiendring, endring av kultur eller omfordeling av oppgaver og ansvar. Endring knyttet til hele organisasjonen vil måtte være forskjellig fra strategien som retter seg mot endring på enkeltområder. Endringens omfang vil få betydning for valg av endringsstrategi. Teorien tilnærmer seg to typer endringsomfang. Den første er utvikling, noe som innebærer å justere på eksisterende form, der enkeltområder i organisasjonen endres og må samkjøres med de resterende delene av organisasjonen. Endringsformen er vanligvis lite dramatisk og har preg av «naturlig utvikling». Den andre formen er brudd, noe som omfatter vitale organisasjonsendringer. Dette kan vi eksemplifisere ved en ny strategi, det kan være teknologiendring eller en omfattende endring i struktur, kultur og maktforhold. Mellom disse to endringsomfangene kan det finnes flere mellomformer (Jacobsen 2012).

### 3.3.2 Endringens kontekst

Endring finner sted i ulike sammenhenger, det vil si kontekst. Hvorfor klarer noen organisasjoner å gjennomføre vellykkede endringsprosesser, men andre organisasjoner ikke lykke på samme måte? Er det slik at endringsstrategien har feil eller mangler? Hvordan har lederskapet av endringsprosessen vært?

En rekke organisasjoner vil hevde at de er konstruert og satt sammen for å ha permanent stabilitet og forutsigbarhet, ikke endring og usikkerhet. Dette er forhold som vil ha betydning for endringsprosessen (Jacobsen 2012).

Det er nødvendig å skille mellom indre og ytre kontekst. (Organisasjonstype og omgivelser)



Figur 7 - Organisasjonens evne og mulighet til å endre seg som en funksjon av indre og ytre forhold (Jacobsen 2012)

Den indre konteksten inneholder flere av de sammenhengene som ble nevnt under innhold og omfang. Dette er formelle elementer fra virksomheten og danner grunnlaget for de endringsprosesser organisasjonen skal bygge sin endring på.

Videre har organisasjonen en ytre kontekst, eller uformelle elementer å forholde seg til.

Organisasjoner er ikke bare strukturelt forskjellige. Under organisasjonens overflate finner vi flere uformelle forhold skapt i samhandlingen mellom mennesker, som stadig finner sted. Dette skjer i alle organisasjoner.

Et mye omtalt tema i forbindelse med endring, er styrken og enheten i organisasjonens kultur. Når kulturen først er etablert, er denne grunnleggende stabil og kan kun endres over lengre tid. De uformelle maktforhold i organisasjonen er tett knyttet til kulturen. De uformelle maktforholdene er den makten som ikke er knyttet til plassering i det formelle hierarkiet, men til andre forhold i virksomheten.

Dersom man skal forstå en organisasjons mulighet til å endre seg, må man ha innsikt i og kjenne de indre og ytre kontekster. Konteksten betraktes som "en type upersonlige krefter» (Jacobsen 2012).

### 3.3.3 Endringsprosessen

Planlagt endring forutsetter at et eller flere mennesker (endringsagenter), starter en endringsprosess. Dette innebærer en aktivering av prosesser for å skape forandringer i atferd, strukturer eller kulturer. I en endringsprosess trer noen viktige forhold fram. Tid – det er nødvendig å være klar over at endring ikke skjer momentant, men noe som utvikler seg over tid. Endringsagentene – en eller flere

endringsagenter starter prosessen. Disse har gjerne en oppfatning av at alt ikke er som det burde være og at ting kunne bli bedre, hvis man endret på noe i organisasjonen. (Jacobsen 2012)

Årsaker til oppslutning og motstand er nevnt mer utdypende i avsnittet under.

Planlagt endring er alltid drevet frem av endringsagenter. Det er et grunnleggende ønske om å få til endring for å forbedre noe, utnytte en mulighet, møte en trussel eller andre produktive forhold.

Endringsagentene må regne med både overraskelser og motstand, når den planlagte endringen skal gjennomføres.

Effekter eller resultater av endringer kan variere. Dersom man forstår prosessen, blir det mulig å skjønne hvorfor resultatet ikke alltid blir slik intensjonen til endringsagentene har vært.

### 3.3.4 Endringsledelse

En vellykket endringsledelse vil dreie seg om å gjennomføre prosesser, slik at endringsinitiativ omsettes i bedre resultater. En god endringsagent må ha evne til å skape oppslutning om, ja begeistring for endringsinitiativet. Endringsagenten må også ha evnen til å håndtere motstand. (Jacobsen 2012)

## 3.4 Reaksjoner og årsaker til oppslutning og motstand

Grunnelementet i alle organisasjoner er menneskene som jobber der. Organisasjoner består av enkeltindivider og grupper av mennesker. For å forstå hvorfor motstand mot og oppslutning om endring er helt vanlig, må vi forstå hvordan endring påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen. (Jacobsen 2012)

Jacobsen (2012) beskriver konkrete årsaker til oppslutning og motstand:

### **Faglig enighet eller uenighet**

En vanlig årsak til motstand er at man er faglig uenig i endringen. Man kan få en uenighet om det virkelig er behov for endringen. Uenighet kan være en svært viktig kilde til motstand, men ofte kan faglig uenighet være et «skalkeskjul» for andre og mer skjulte årsaker.

### **Frykt for det ukjente**

Når mennesker står overfor noe ukjent, vil de ofte stille spørsmål. «Hva skjer med jobben min?» eller «Klarer jeg dette?». Denne type frykt kan medføre psykisk stress. Mange endringer oppfattes av de

berørte som innsparinger med tilhørende oppsigelse av medarbeidere.

### **Tap/gevinst av personlige goder**

En endring vil ofte påvirke fordelingen av goder og onder i en organisasjon. I mange tilfeller kan endring medføre bortfall av goder. Dersom enheter slås sammen, vil antallet lederstillinger reduseres? Ser vi dette motsatt vei, vil en endring til noe bedre, skape oppslutning om endringen?

### **Tap av identitet**

Organisasjonsendringer er ofte knyttet til at mennesker får andre arbeidsoppgaver. Samtidig må man kanskje bytte kontorplass eller arbeidssted. Kontoret er for mange en komfortabel «hjemmehavn» og identitetsfølelsen knyttes opp mot dette. Dette kan skape motstand.

### **Ekstraarbeid**

Endringer kan medføre behov for ekstra innsats og eventuelt ekstraarbeid med flyttinger som unødvendig. «Hvorfor må jeg flytte dit?». Endring av arbeidsoppgaver krever kanskje behov for kunnskapsendring. Det krever mye ekstra. «Hvorfor får jeg ikke betalt for det?».

### **Sosiale relasjoner**

Tap av positive sosiale relasjoner kan være en sentral årsak til motstand. Medarbeidere som har utført oppgaver kan oppleve å bli fratatt sitt sosiale og viktige arbeidsnettverk. For en person som opplever det sosiale arbeidsmiljøet å være dårlig, kan en endring for å komme seg ut av dette og komme over i et bedre arbeidsfellesskap, være en opptur.

### **Psykologiske kontrakter**

Tett innpå de sosiale relasjonene, fremstår ofte det faktum at mennesker som har jobbet et sted, utvikler personlige avtaler mellom individet og organisasjonen. Dette kan kalles psykologiske kontrakter. Ødeleggelse av slike kontrakter kan utvikle motstand i forhold til endring.

### **Endrede maktforhold**

I mange tilfeller kan endringer i en organisasjon føre til endrede maktforhold. «Er det noen som går forbi meg nå?». Slike maktforhold kan være både formelle og uformelle. Formelle endringer kan være opprettelse av en ny lederfunksjon. Uformell makt kan utøves i kraft av den kunnskapen man innehar, eller hvilken plassering man har i organisasjonen.



## **Symbolsk orden**

Tett opp mot maktforhold kan organisasjonsendringer medføre endringer i den «symbolske orden». «Er jeg forvist til et bøttekott av et kontor?» Klarer man derfra å opprettholde statusen?

## **Aktører i omgivelsene**

En rekke organisasjoner er tungt forankret i lokalsamfunnet. Dette utfordrer spesielt organisatoriske endringer. De ansattes familier og venner kan være nært knyttet til organisasjonen. Dersom endringen medfører skifte av arbeidssted, kan det bety at familien må flytte. Dette vil ofte skape motstand.

### **Hypotese 1**

Ut fra Dag Ingvar Jacobsens teori om organisasjonsendring, har jeg valgt å utvikle en hypotese som tar utgangspunkt i endringsprosessen.

*H1: Det handler om utfordringer knyttet til selve endringsprosessen/endringsledelsen*

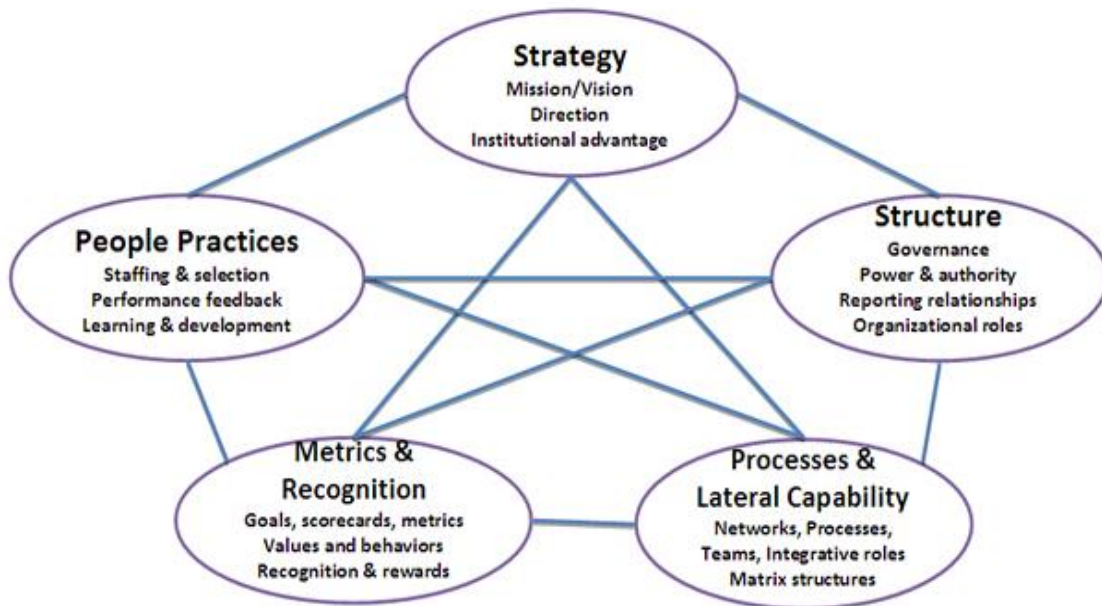
## **3.5 Organisasjonsdesign**

Organisasjonsdesign dreier seg om en bevisst handling rettet mot valg av strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer og personal-/kunnskapsforvaltning.

Organisasjonsdesign blir ofte oppfattet som synonymt med valg av organisasjonsstruktur. Den såkalte stjernemodellen til Jay Galbraith, er en holistisk modell (enkeltelementene avhengige av hverandre, for å være i balanse), som kan benyttes for å beskrive designprosessen. Stjernemodellen består av fem hovedkomponenter. Galbraith (2002) hevder i artikkelen *Designing Dynamic Organizations*, at når alle komponentene i stjernemodellen er i likevekt eller har tilpasset seg hverandre, er organisasjonen mest effektiv (Galbraith 2002).

Galbraiths stjernemodell:

*Adapted Star Not-for-profit Model*



Adapted from Jay R. Galbraith, *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995)

Figur 8 – Stjernemodellen i organisasjonsdesign (Galbraith 2002)

**Strategi** – handler om organisasjonens retningsvalg, nærmere bestemt organisasjonens visjon, dens formål og hvilke målsettinger som er satt. Strategien er grunnfundamentet i designprosessen.

## Hypotese 2

For hypotese 2 tar jeg utgangspunkt i Jay Galbraiths strategibegrep. Hypotesen understreker betydningen av det å jobbe med strategi og at man må få laget med på denne reisen.

**H2: Det handler om mangler ved selve strategien**

**Struktur** – dette handler om valg knyttet til arbeidsdeling og koordinering. Dessuten handler det om graden av beslutningsmyndighet som blir gitt til ledere og ansatte nedover i organisasjonen. Struktur kan begrense internt samarbeid og relasjoner.

Det som oppstår i forhold til deling av makt og myndighet er utfordrende. Det må skje en arbeidsdeling på tvers av de gamle skolestrukturene.

### **Hypotese 3**

Med utgangspunkt i dette med struktur, har jeg utviklet følgende hypotese:

*H3: Det handler om utfordringer knyttet til strukturer man prøver å bygge, det vil si arbeidsdeling og delegasjon av makt og myndighet*

**Prosesser/laterale kapabiliteter** – et uttrykk for å lette beslutningsprosesser og rasjonalisere informasjonsflyt. Dette kan være interpersonelle og teknologiske nettverk, team- og matrisestrukturer, samt integrative tiltak av ulik karakter.

Det kan oppstå problemer med sammenslåingen på grunn av antakelser om dårlig koordinering på tvers. Problemet er at man opprettholder autonomien fra de gamle strukturene.

### **Hypotese 4**

Det handler om horisontale koordineringer i organisasjonen. Hypotesen lyder som følger:

*H4: Det handler om å bygge nettverk, team og horisontale prosesser.*

**Belønningssystemer** – en drivkraft for å yte, intensivsystemer. Personlig anerkjennelse, samt heder og ære.

Kjernen i dette er at belønningssystemet skal virke så man drar organisasjonen sammen. Det skal lønne seg å samarbeide ved å dele informasjon og ressurser. Dette skal gi synergier.

### **Hypotese 5**

Dersom man ikke har belønningsstrukturer som er intensivorienterte, får man sammenslåingsutfordringer.

*H5: Det handler om belønningsstrukturer som ikke kommer på plass/uklare mål*

**Menneskelige ressurser** – hvilke personlige og menneskelige kunnskaper, ferdigheter og praksis organisasjonen innehar. Organisasjonens strategi avgjør hvilke kunnskaper og ferdigheter organisasjonsmedlemmene trenger, for å nå organisasjonens målsettinger.

Sammenslåingsproblemer oppstår som følge av at man ikke klarer å utnytte kompetansen. Klarer ikke å ta ut potensialet i organisasjonen. Det finnes mye skjult kompetanse.

### **Hypotese 6**

Det handler om menneskelige ressurser på de rette postene og det handler om å utvikle en lærende og utviklende organisasjon.

*H6: Det handler om belønningsstrukturer som ikke kommer på plass/uklare mål*

I en organisasjons designprosess må alle disse komponentene være med og ha en viktig betydning. Oppstår det ubalanse i vektleggingen av de fem stjernekomponentene, kan prosessen lett føre til ubalanse og kaos. (Galbraith 2002)

#### **Trekk ved en tilpasningsdyktig organisasjon (Galbraith 2002):**

- Organisasjonen har et aktivt og målrettet lederskap
- Tydelig søkelys på kunnskapsforvaltning
- Læring
- Fleksibilitet
- Integrasjon
- Forpliktelse fra de ansattes side

- Endringsvilje

### **Resultater av manglende søkelys på organisasjonsdesign (Galbraith 2002):**

- Mangel på strategi – skaper forvirring. Ansatte drar i ulike retninger. Utydelige kriterier for beslutninger.
- Struktur på tvers av strategi – skaper friksjon. Eksemplet kan være mangel på mobilisering av ressurser.
- Manglende koordineringsmekanismer – kan gi blokkering. Eksempelvis manglende horisontalt samarbeid, lav innovasjonstakt eller mangel på informasjon.
- Utydelige belønningsstrukturer – kan skape intern konkurranse i stedet for samarbeid. Dette kan fremprovosere frustrasjon, øke turnoveren i organisasjonen og gi feil resultater.
- Manglende myndiggjøring i organisasjonen – kan skape dårlige prestasjoner. Eksempelvis dårlige økonomiske resultater og redusert tilfredshet blant de ansatte.

## 3.6 Organisasjonskultur

### 3.6.1 Innledning

Organisasjonsteori var dominert av en klassisk strukturell tilnærmet arbeidsdeling eller koordinerende makt og myndighet, langt opp på 1980-tallet.

Dette innebar ikke at forfatterne ikke så uformelle aspekter, men noen organisasjonsteoretikere tok det ikke inn i modellene sine. Dette endret seg etter at Edgar Schein (1985) presenterte boka *Organisasjonskultur og ledelse* (Schein 1985).

I denne masteroppgaven skal jeg ikke gå inn i den historiske utviklingen i fagfeltet, men gå inn på hvorfor organisasjonskulturer ble en så viktig del av organisasjonsdesign.

I tillegg skal jeg si noe om hvordan jeg definerer kultur sine ulike bestanddeler og gå inn på hvordan vi kan måle organisasjonskultur.

### 3.6.2 Hvorfor er organisasjonskultur viktig?

Kultur har stor betydning når man skal se sammenheng med omstilling og fusjonsprosesser. Dette på bakgrunn av at kultur i den type prosesser, fremstår som helt sentrale redskap for ledelsen, når endringer av organisasjonen skal realiseres. Betydningen av dette poenget understrekes av følgende utsagn:

«Kultur spiser struktur eller strategi til lunsj»

«Måten vi gjør tingene på her hos oss»

Dette indikerer at organisasjonskultur er helt sentralt når ledere vurderer eller skal realisere politiske vedtak, slik som etablering av storskolen Sam Eyde videregående skole. En skole har kultur med dype røtter.

Går man til litteraturen, vil det være mange grunner til at organisasjonskulturen er viktig. Kultur er på lik linje med struktur, den har påvirkning på menneskers adferd i organisasjonen. Den blir en modell for handling og holder organisasjonen sammen. Organisasjonskultur har en sosialiserende og disiplinierende karakter.

Kan denne bruke kultur som et styringsvirkemiddel? (M. Øgård, forelesningsnotater, våren 2019)

### 3.6.3 Definisjon på organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som har vært vanlig i organisasjonssammenheng de siste tiårene.

Det er flere definisjoner av begrepet kultur, men de har det til felles at de ser kultur som et kollektivt fenomen. Kultur stammer fra et menneskes sosiale omgivelser, ikke dets gener. Kultur er altså noe som læres og ikke arves. (Cameron & Quinn, 2013)

Kulturbegrepet blir mye brukt i analyse av organisasjoner. Det er spesielt det uformelle ved en organisasjon slik som normer, verdier, symboler og seremonier, som kan være viktige utgangspunkt for en organisasjonsprosess.

Edgard Schein (1985) blir gjerne sett på som en av de store autoritetene innen organisasjonskultur. I en nettartikkel Bang (2016) har skrevet om organisasjonskultur, refererer han til Schein (1985) som definerer begrepet på følgende måte:

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Bang, 2016 s.4).*

Organisasjonskulturen blir betraktet som sann, og derfor læres den bort til nye medarbeidere som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på, i forhold til utfordringer. (Schein 1985)

Bang (2016) definerer selv organisasjonskultur på følgende måte:

*«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2013 s.4).*

Cameron & Quinn (2013) fremmer i sin teori at kultur er avgjørende for effektive organisasjoner og for gjennomføring av vellykkede omstillingsprosesser. De peker på at organisasjoner som positivt skiller seg ut fra sine konkurrenter, har en karakteristisk organisasjonskultur som er lett gjenkjennelig for ansatte.

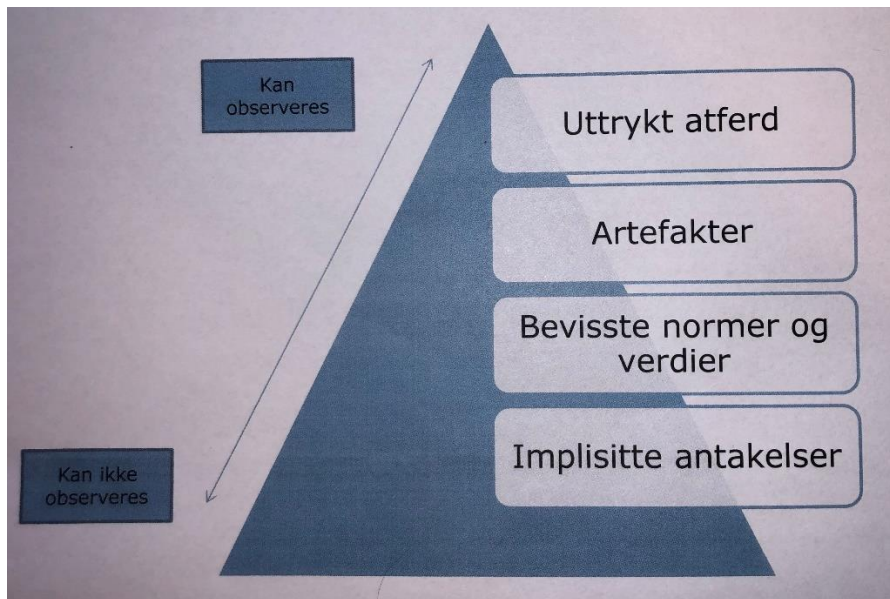
*«Kort sagt har suksessrike bedrifter utviklet noe spesielt som overgår bedriftsstrategier, tilstedeværelse i markedet og teknologiske fortrinn» (Cameron & Quinn, 2013, s.6)*

### 3.6.4 Hva består organisasjonskultur av?

Kultur er hva en organisasjon har og er. Det er en intern variabel i organisasjonen. Som variabel kan den tilpasses, manipuleres eller forandres etter menneskelige vedtak. Kultur er derfor et instrument som ledelsen benytter for å framdyrke den riktige eller den mest effektive atferden i organisasjonen. Kulturen brukes til å bygge opp lojalitetsfølelse og tilhørighet overfor organisasjonen og til å rasjonalisere og legitimere aktivitet, motivere ansatte og fremme sosialisering (Cameron og Quinn 2013).

Kulturen går utover det instrumentelle synet på organisasjoner. Organisasjonene blir oppfattet som uttrykksformer for samfunns-, nasjoners- eller gruppers kulturer. I dette perspektivet sees organisasjonskultur som en avspeiling av samfunnet. Organisasjonskulturen kan av den grunn ikke forandres, man må innrette seg etter kulturen i samfunnet. Ifølge denne tilnæringsmåten, viser kultur seg i en yrkesgruppes felles sett av overbevisninger, slutninger og verdier. Samfunnet foreskriver og legitimerer hva som bør være organisasjonens og dens medlemmers oppførsel, ikke hva som bør være ledelsens strategier (Cameron og Quinn 2013).

Cameron og Quinn (2013) illustrerer organisasjonskultur med følgende figur:



Figur 9 - Organisasjonskultur (Cameron og Quinn 2013)

Henning Bang (2019) deler organisasjonskulturen i to grunnkomponenter: kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet er det nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen. Dette kan sies å befinne seg i medlemmenes hoder. Kulturuttrykkene blir handlingsmønstre, objekter, strukturer, ritualer, seremonier, symboler og den praksis som kulturinnholdet kommer til uttrykk i – og som igjen er med på å påvirke kulturinnholdet. Det vil dermed være et gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturuttrykk og kulturinnhold (Bang 2019, s. 45)

### 3.6.5 Faktorer som påvirker organisasjonskultur

Det kan være flere faktorer som påvirker en organisasjonskultur.

Hofstede (2011) nevner prosessorienterte kontra resultatorienterte kulturer, dominert av rutiner eller søkelys på resultater. Han nevner også åpne kontra lukkede kulturer, åpenhet eller lukkethet når en kommer til kommunikasjon og tilgjengelighet. Den tredje faktoren er hardt kontrollerende kontra løst kontrollerende kulturer.

Handy (1993) skriver også om faktorer som påvirker organisasjonskulturen. Han nevner maktkultur, et maktsentrum som sprer ut makt og innflytelse i organisasjonen. Han nevner rollekultur eller byråkrati, altså en toppstyrt organisasjon, der interaksjonen mellom funksjoner er styrt av roller, regler, rutiner og beskrivelser. Han tar også med en oppgaveorientert kultur, en kultur som vektlegger betydningen av team, ekspertise, nettverk, tillit, fleksibilitet, enighet, frihet og ansvar.



Det siste Handy (1993) nevner er personkultur. I dette refererer han til en kultur der individet står i sentrum og organisasjonen er et redskap for individuell realisering.

Ut fra nevnte teoretikere på området, utpeker det seg noen sentrale punkt som påvirker organisasjonskulturen:

- Historie og eierskap til organisasjonen
- Organisasjonens størrelse
- Hvilken profesjon organisasjonen representerer
- Hva som er organisasjonens målsetting
- Omgivelsene og samfunnet rundt organisasjonen
- Mennesker som virker i organisasjonen

Disse punktene vil være gode å ha med seg, når man skal involveres i hvordan endring foregår i organisasjoner. (M. Øgård, forelesningsnotater, våren 2019)

### 3.6.6 Organisasjonskultur og ledelse

I litteraturen omkring kultur har ledelse ofte blitt trukket frem som en viktig variabel når kultur skal videreutvikles.

*«Ledelse er en prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål»  
(Northouse 2010)*

Ledelse er en prosess, det vil si at en leder kontinuerlig påvirker, selv påvirkes av den eller de som ledes. Lederskap er av den grunn ikke en enveis-, men en interaktiv kommunikasjonsform. I ledelse ligger det stor grad av påvirkning. Det handler om hvordan lederen skaffer seg innflytelse på de som blir ledet. Uten innflytelse eksisterer ikke ledelse. Lederskap skjer i grupper, der en eller flere personer deltar. Lederskapet har til hensikt å nå et mål. Lederskap skjer på ulike måter og har sin effekt i en kontekst hvor individer beveger seg mot et mål (M. Øgård, forelesningsnotater, våren 2019).

Organisasjonskultur som et ledelses- og styringssystem

Det er summen av alle verktøy og systemer som ledere benytter for å sikre at atferden og avgjørelser

til de ansatte i en organisasjon, er forenlig med organisasjonens mål og strategier. Styringssystemene er avhengig av hverandre.

«det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur ...  
... det som skiller en leder fra en god leder, er hans evne til arbeid med kultur» (Schein 1985)

Ledelse av organisasjonskulturer påvirkes av flere forhold. Man kan dele dette inn i direkte og indirekte forhold. De direkte og indirekte forholdene påvirker også hverandre.

Direkte påvirkningsfaktorer kan være hvilke mål man styrer mot, hvordan vi reagerer på ting som skjer, hva det allokeres ressurser til, rollemodellens atferd, hvordan belønning foregår, hva som er lov og hvem som stiger i gradene.

Indirekte påvirkningsfaktorer kan være rammefaktorer som struktur, system, prosedyrer, hva historien sier og politikken.

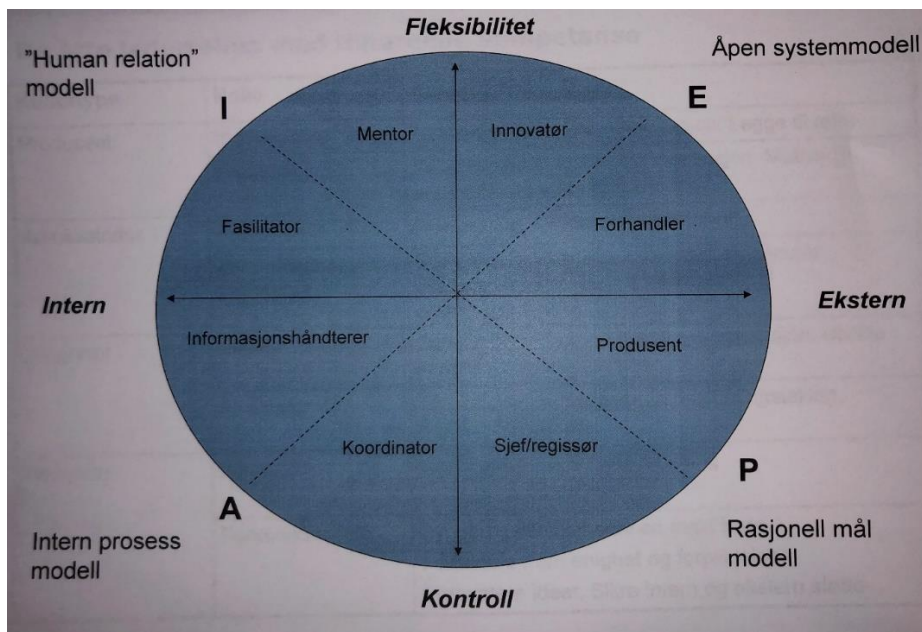
Ledelse kan påvirke organisasjonskulturen. Det er ikke bare det uformelle som påvirker og styrer, men det påvirkes og styres også gjennom strukturen. (M. Øgård, forelesningsnotater, våren 2019)

### 3.6.7 Teoretisk tilnærming – rammeverket for konkurrerende verdier

Det er utviklet et rammeverktøy for i større grad å forstå de konkurrerende verdiene i organisasjonskulturen. Navnet på dette rammeverktøyet er «Organizational Culture Assessment Instrument» (OCAI). Dette verktøyet er teoretisk forankret i det såkalte «Competing Values Framework» (CVF). Dette gir mulighet for å gå i dybden av organisasjonskulturen i de valgte organisasjoner (Cameron & Quinn 2013, s. 27).

Rammeverktøyet er utviklet med tanke på å øke effektiviteten i organisasjoner og kan kobles med strategi, lederroller, innovasjon, læring, kommunikasjon osv. Bruksområdet er organisasjonskultur og ledelse.

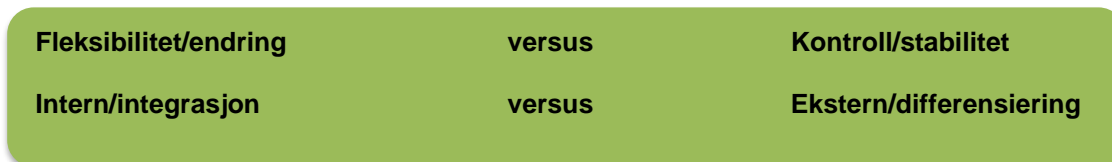
Competing Values Framework (CVF) kan illustreres slik:



Figur 10 - Lederroller - Competing Values Framework (Cameron & Quinn 2013)

Competing Values Framework (CVF) viser:

Alle organisasjoner består av verdier som konkurrerer mot hverandre. Disse verdiene eller dimensjonene er:



Figur 11 – Verdier som konkurrerer med hverandre (Cameron & Quinn 2013)

Utgangspunktet for å snakke om kultur ved sammenslåingsprosesser, bygger på en omfattende forskning. Dersom ledelsen ikke ser sammenslåingsprosesser som kulturbyggingsprosesser, vil det oppstå utfordringer. (M. Øgård, forelesningsnotater, våren 2019)

### **Hypotese 7**

Utfordringen ved sammenslåing handler om å smelte sammen ulike organisasjonskulturer til et nytt kulturuttrykk.

*H7: Utfordringen ved fusjon (sammenslåing) handler om å smelte sammen ulike organisasjonskulturer til et nytt kulturuttrykk*

### **Matrise for valgte hypoteser:**

<b>Hypotese nummer</b>	<b>Hypotese</b>	<b>Bekreftet</b>	<b>Delvis bekreftet</b>	<b>Avkreftet</b>
<b>H1</b>				
<b>H2</b>				
<b>H3</b>				
<b>H4</b>				
<b>H5</b>				
<b>H6</b>				
<b>H7</b>				

Tabell 8 viser et eksempel på matrise for hypoteser

## 4.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg gå inn på fire forskjellige aspekter knyttet til valg av metode og gjennomføring av en empirisk undersøkelse. Med utgangspunkt i den problemstillingen jeg har valgt, vil jeg gjøre rede for hvilke data jeg trenger og hvordan jeg har fått tilgang på disse dataene. Jeg vil deretter vise på hvilken måte jeg har håndtert og behandlet innsamlede data. Dette vil være grunnlaget for analysearbeidet og konklusjon. På slutten av kapittelet vil jeg oppsummere.

### 4.1 Metodeteori

Hensikten med å gjennomføre en undersøkelse, er enten å skaffe seg underlag for å beskrive eller forklare et eller flere fenomen. Dette kan gjerne være i en aktuell organisasjon (Jacobsen 2015). I en organisasjon vil det være grunnlag for å få fram den virkeligheten vi er ut etter i en undersøkelse. Dermed tar vi i bruk en metode, for å finne svar på de forskningsspørsmål man er ute etter. Begrepet *metode* betyr egentlig *veien til målet* (Kvale og Brinkmann 2015, s. 217). For å finne svar på forskningsspørsmål, må man innhente relevant empiri. Jacobsen beskriver empiri som informasjon om virkeligheten (Jacobsen 2015).

Når jeg skal bruke empiri for å besvare forskningsspørsmål, er det to sentrale krav som må være oppfylt. For det første må empirien være gyldig og relevant (valid). For det andre må empirien være pålitelig og troverdig (reliabel). Dette knyttes i stor grad opp mot at de dataene som man får tak i, må gi svar på det eller de spørsmål som stilles i oppgavens problemstilling. Kravet til pålitelighet og troverdighet forteller at man må kunne stole og tro på de funn som kommer fram og blir presentert. Dette beskriver en samling av teknikker for å skaffe seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, s 23).

Tilnærming til forskningsspørsmålet kan man gjøre på en induktiv eller deduktiv måte. En induktiv tilnærming innebærer at man forsøker å gå fra empiri (virkelighet) til teori. Det betyr at all teori bør være fundert i virkeligheten. Her må jeg som forsker i forkant samle inn data med så åpent sinn som mulig. Det motsatte vil være tilfellet med en deduktiv måte. Her vil tilnærmingen være fra teori til empiri. I praksis betyr dette at empirien innhentes på bakgrunn av teoretiske antakelser. Dette krever at forskeren har en klar teori før man starter datainnsamlingen (Jacobsen 2015).

Et annet viktig begrep er generalisering. Jacobsen uttrykker at generalisering dreier seg om å gjøre noe spesifikt, til noe som kan gjøres allmenngyldig. (Jacobsen 2015, 89) Han skiller mellom to kategorier generalisering. Statistisk generalisering er når vi påstår at det som vi har funnet ut gjelder for dem vi har studert, også gjelder for andre som vi ikke har studert. Her generaliserer vi fra ett utvalg av enheter (noen) til en populasjon av enheter (alle). En annen form for generalisering er teoretisk generalisering.

Dette innebærer at man ut fra et mindre antall observasjoner (en eller flere case), danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan ulike fenomener henger sammen. Teorien springer ut fra noe vi har hørt, lest eller sett. (Jacobsen 2015, s. 90).

Forskningsdesignet kan også være intensivt eller ekstensivt. Et intensivt undersøkelsesopplegg klassifiseres ved at man går i dybden på en problemstilling. Ved et detaljert fokus finner man sammenheng mellom teori og virkelighet. Dette forskningsdesignet er aktuelt for å finne svar på mitt forskningsspørsmål. Denne undersøkelsesformen benyttes ofte ved virkelighetsnære studier av få enheter (Jacobsen 2015). Det ekstensive forskningsdesignet, finner man i den andre enden av forskningsskalaen, der tilnærmingen er studie av bredde og gjerne mange enheter.

Metodekapittelet i denne oppgaven vil også beskrive hvilken type empiri som er nødvendig for å besvare det forskningsspørsmålet jeg har stilt. Deretter vil jeg presentere styrker og svakheter med den forskningsmetoden jeg har valgt.

På slutten av dette kapittelet vil jeg presentere en beskrivelse av hvordan empirien er håndtert og analysert, slik at denne er klargjort for min drøftelse og konklusjon.

## 4.2 Å utvikle et forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål skal etterfølge hensikten og må operasjonalisere problemstillingen. Videre må spørsmålene henspille på hensikten med problemstillingen. Min hensikt er å løse problemet som er formulert i problemstillingen, ved å stille de avklarende spørsmålene. Det er nødvendig at forskningsspørsmålene er formulert på en tydelig og konkret måte.

Gode forskningsspørsmål må være enkelt, spennende og fruktbart (Jacobsen 2015). Jacobsen sier deretter at dersom problemstillingen skal være forskbar, må man kunne innhente presise svar på de fire spørsmålene Hvem? Hva? Når? Hvordan?

Forskingsspørsmål kan være *forklarende* eller *beskrivende*. En forklarende (kausal) problemstilling vil inneha et ønske om å forklare hvorfor det er likheter og forskjeller. Et beskrivende spørsmål vil lede i retning av å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt.

Forutsetningene for min oppgave er basert på en forklarende problemstilling. Hensikten er å undersøke hva som skjer, eller ulike utfordringer som oppstår på ledersiden, når videregående skoler slås sammen.

### 4.3 Kvalitativ eller kvantitativ metode

Kvantitativ metode kalles ofte for en ekstensiv metode, som tar for seg mange enheter, men er mer lukket. Med lukket menes at forskeren har predefinert informasjonen som skal samles inn. (Jacobsen 2015, s.251)

Kvantitativ metode kunne jeg rimelig raskt legge bort som metode i forhold til den problemstillingen jeg har valgt. Denne metoden er designet for mange enheter (ekstensivt), noe jeg ikke vurderte. Det var også lite interessant i forhold til problemstillingen å predefinere innholdet. Jeg hadde heller ikke tro på å skaffe et utvalg av systematiserbar informasjon. Jeg trengte ikke å anvende en metode som henter data på avstand eller hvor de aktuelle respondentene kunne tolkes forskjellig av forskeren.

Kvalitativ metode innebærer en intensiv studie, med få enheter, der data samles inn som ord eller tekst. Informasjonsinnsamlingen er i liten grad styrt av forskeren på forhånd. (Jacobsen 2015, s.145)

For å få svar på min problemstilling, valgte jeg kvalitativ metode. Jeg ser for meg åpne, individuelle intervjuer. Det egner seg godt i forhold til de respondenter jeg ser for meg å intervjuer. Det vil være relativt få enheter som skal intervjues. Jeg vil kjenne respondentene og kunne åpne for empati og forståelse. Jeg vil være interessert i hva den enkelte respondent sier. Jeg kan gå rett på sak i spørsmålsstillingen. Dernest kan jeg registrere hvordan den enkelte fortolker og legger mening i spesielle problemstillinger eller fenomen. Jeg ser for meg å intervjuer et avgrenset og definert utvalg, der vi prater sammen som i en vanlig dialog. Data vil komme inn i form av ord, setninger og fortellinger. I etterkant vil jeg analysere de innsamlede data.

Kvalitativ metode er mer fleksibel og tillater i større grad at veien blir til mens man går. Videre ser jeg for meg at kvalitativ tilnærming vil bidra til å belyse flere sider av problemstillingen, enn hva en kvalitativ metode ville gjort. For å komme dypere inn i den problemstillingen jeg har valgt, er det nødvendig å forstå forholdet mellom individ og kontekst. Det vil jeg få gjennom bruk av kvalitativ metode. Jeg mener at en kvalitativ metode vil bidra til å belyse flere sider av min problemstilling, enn en kvantitativ metode.

### 4.4 Casestudier

Jacobsen (2015) introduserer flere typer forskningsdesign. Han trekker fram casestudier, utvalgsundersøkelser og eksperimentelle design. I min vurdering for valg av design, velger jeg casestudie som den beste saksstudien for den problemstillingen jeg har valgt. Casestudie setter søkelys på en utvalgt enhet og hensikten er å undersøke. I stedet for å lage en stor undersøkelse,

ønsker jeg en avgrenset casestudie, der jeg søker etter svar på de spørsmål som er knyttet til min aktuelle problemstilling. Dette tror jeg vil gi meg en dypere forståelse av situasjonen.

#### 4.4.1 Enkeltcase-studier

Casestudier er intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter. Betegnelsen case kommer fra det latinske casus, som understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Det kvalitative i casestudier ligger både i den generelle forskningstilnærmingen og i ulike former for datainnsamling og analyse (Andersen 2013, s. 14).

Ved enkeltcase-studier går forskeren dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom. En slik tilnærming gir god innsikt i et sted eller en hendelse. Gjennom avgrensning av studien i tid og rom, kan man få fram en god virkelighetsbetraktning i forhold til problemstilling. Casestudier er godt egnet til å få fram detaljerte beskrivelser av virksomheten og kan avdekke samspillet mellom aktører og kontekst (Jacobsen 2015, s. 99).

Detaljerte beskrivelser gjør at enkeltcase-studier egner seg til å utvikle ny forståelse, og dermed gir mulighet til å fremme nye hypoteser og teorier. Slike studier vil gjerne ha et utforskende preg, der man enten leter etter noe nytt eller forsøker å forstå noe man finner overraskende eller uforståelig. Casestudier egner seg dermed godt til teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, s. 99).

Gjennom detaljerte beskrivelser gir casestudier også god mulighet til å avdekke kausale mekanismer og prosesser. Casestudier er dermed godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre. Enkeltcase-studier har også klare begrensninger. En slik begrensning er at det er vanskelig å generalisere statistisk fra en case til en annen case. Skal man kunne generalisere funn fra en case, trengs det data fra andre sammenhenger. Med andre ord må det gjennomføres lignende studier i andre caser.

Enkeltcaser er heller ikke godt egnet til å etablere kausale sammenhenger. Hvis en casestudie påviser at to forhold henger sammen, så kan dette like gjerne skyldes helt spesielle trekk ved den ene casen. Et eksempel med resultatbonus for ansatte. Dersom man innfører individuell resultatbonus i en organisasjon og dette fører til økt produktivitet, kan dette like gjerne skyldes helt spesielle trekk ved den ene casen. Man har ingen eller liten kontroll over hvilke andre forhold som kan tenkes å ha produsert den observerte effekten eller virkningen.



## 4.4.2 Valg av case og respondenter

Bakgrunnen for mitt valg av case, er at jeg begynte å jobbe som avdelingsleder på Blakstad videregående skole i Froland, høsten 2010. Ganske kort tid etter, i begynnelsen av 2012, besluttet Fylkestinget i Aust-Agder å slå denne skolen sammen med Sam Eyde videregående, som var under bygging på Myra i Arendal. Organisasjonen til Sam Eyde videregående skole var på det tidspunkt under etablering. Som forholdsvis nytilsatt i skolen, og i gang med pedagogisk utdanning på Universitetet i Agder, ble jeg involvert i prosessen fra politisk vedtak til etablering av ny organisasjon for de sammenslåtte skolene. Fra første arbeidsdag fikk jeg kjenne på store kulturforskjeller mellom de to tidligere skolemiljøene. Miljøene fra land og by skulle fungere sammen. Det oppstod fort alliansebygginger som gikk på kollisjonskurs med den nyetablerte strategien skolen hadde satt. Flere tiltak ble satt i sving for å endre på dette.

For å belyse problemstillingen min, ønsker jeg å benytte meg av respondenter fra flere nivåer på skolen.

## 4.5 Innsamling av kvalitative data

En kvalitativ studie er som regel intensiv, altså få enheter, der data samles inn som ord. Metoden vil også påvirke dataenes pålitelighet fordi alle metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling (noe informasjon faller systematisk ut), og fordi selve metoden kan påvirke resultatene på en spesiell måte (undersøkelseeffekt) (Jacobsen 2015, s. 145-146).

I denne oppgaven har jeg gjennomgående hatt i tankene at jeg vil benytte kvalitativ metode for å få svar på mitt forskningsspørsmål. Ved bruk av casestudie på problemstilling i egen virksomhet, velger jeg å bruke individuelle åpne spørsmål, som grunnlag i analysearbeidet. Ved hjelp av kvalitative data forventer jeg å finne svar på om den teoretiske tilnærmingen stemmer med virkeligheten.

Gjennom de riktige og gode spørsmålene, i et åpne intervjuer, forventer jeg å få fram gode svar på det som virkelig har skjedd. Disse dataene vil jeg så systematisere, sammenfatte og presentere i oppgaven.

### 4.5.1 Det åpne individuelle intervjuet

Dette er nok den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor det vi definerer som kvalitativ metode (Jacobsen 2015). Kjennetegnet er at undersøger og respondent prater sammen som i en vanlig dialog. Datainnsamlingen kommer inn i form av ord, setninger eller fortellinger. Normalt sett foregår dette intervjuet ansikt til ansikt, men det kan også forgå via telefon eller andre medier. Partene kommuniserer om ulike forhold, og undersøgeren noterer seg hva respondenten sier, enten skriftlig

eller via lydbånd. Det legges liten begrensning på hva respondenten kan si. De resultatene undersøkeren sitter igjen med, er en mengde notater eller opptak som skal analyseres.

Som ved andre metoder for datainnsamling, har det åpne individuelle intervjuet sine styrker og svakheter. Derfor egner undersøkelsesmetoden seg best under følgende rammebetingelser:

- Når relativt få enheter undersøkes
- Når undersøkeren er interessert i hva den enkelte sier
- Når vi er interessert i hvordan respondenten fortolker og legger mening i et spesielt tema

Det vil forekomme ulike former for åpne individuelle intervjuer. I praksis betyr det at forskeren har en rekke ulike kanaler å velge mellom, det vil si hvordan kommunikasjonen mellom intervjuer og intervjuet skal foregå (Jacobsen 2015).

Det åpne, individuelle intervjuet, trenger struktur og åpenhet. Noen ganger foregår intervjuet som en naturlig samtale, altså uten noen form for begrensning eller styring fra intervjuers side. Vanligvis er det åpne intervjuet til en viss grad strukturert, f.eks. ved en liste over temaer som skal tas opp. Vi kan skille mellom lav, middels eller sterk strukturingsgrad. Når man skal ta notater i løpet av et intervju, må man avklare på forhånd hvor sterkt pre-strukturerte disse notatene skal være. Pre-strukturering innebærer at vi på forhånd bestemmer oss for elementer vi skal konsentrere oss spesielt om (Jacobsen 2015).

Noen viktige rammer for intervjuet kan være: Hvor skal vi foreta intervjuet? Skal hensikten være skjult eller åpen? Skal det gjøres opptak? Hvor lenge skal intervjuet vare? Skal vi ha flere intervjuer? Hvilken forberedelse blir det lagt til rette for? Avklar tydelig hensikten med intervjuet. Innled gjerne intervjuet med generelle spørsmål. Intervjueren må tydelig vise at han lytter og responder når man forstår. Noter underveis. Still gjerne oppfølgingsspørsmål. Forsøk å få til en mild og naturlig avslutning.

Vi mennesker er forskjellige, og det er derfor viktig med en tydelig og forutsigbar ramme for intervjuprosessen. I mange tilfeller vil intervjuobjektene være ressurssterke og ha direkte interesser i undersøkelsen. Av den grunn må strukturen være godt systematisert (Jacobsen 2015).

## 4.5.2 Transkribering

Rådataene som samles inn gjennom intervjuer, vil i sin helhet bli transkribert, før analyse blir gjennomført. Å transkribere vil si å overføre muntlig tale til skriftlig tekst (Jacobsen 2015).

Ved transkribering må man ta høyde for at det kan skje en fordreining av hendelsen. Det er en veldig krevende, ja kanskje umulig oppgave, å gjengi respondenten nøyaktig med det innhold vedkommende ønsker å formidle.

Jeg kommer til å transkribere intervjuet rett i etterkant av hvert intervju, med det klare mål å gjengi intervjuets innhold på en så presis måte som mulig.

## 4.6 Analyse av kvalitative data

Etter å ha gjennomført en runde med åpne intervjuer, sitter jeg igjen med mye informasjon fra hvert intervju. Dette kan være store datamengder med mye interessant innhold. Jacobsen (2015) spør: «Hvordan skal vi trekke ut noe fornuftig av denne informasjonsmengden?» Første tiltak må være å redusere noe av kompleksiteten. Det betyr å gjøre et arbeid med å forenkle og strukturere.

Analyseprosessen har til hensikt å hente svar på de spørsmål som er stilt fra det innsamlede datamaterialet. Jacobsen (2015) sier den kvalitative analysen skal tilføre noe. Gjennom sammenstilling av flere intervjuer, observasjoner og dokumenter kan der påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Dette er de sentrale detaljene som trekkes fram, det som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen. Av den grunn er den kvalitative analysen hele tiden en veksling mellom de enkelte detaljer og helheten. Jacobsen (2015) inndeler analyse av kvalitative data innenfor fire forhold. Dette beskrives i punktene under.

### 4.6.1 Dokumentere

Jacobsen (2015) har noen gode innspill i forhold til dokumentasjon av intervjuer. Første del i enhver kvalitativ analyse er renskrivning av intervjuer og observasjoner, nærmere bestemt rådata. Rådata er det vi sitter igjen med når vi har gjennomført et intervju eller en observasjon. Vi må spørre oss selv om følgende: Hvor komplett er vår registrering av data?

Det viktig å sikre notater og kommentarer nedskrevet under selve intervjuprosessen. Noen velger å ta notater med penn og papir, andre skriver notater i stikkords form på et digitalt medium. Uansett hvilken form man bruker, er det viktig at man går gjennom og renskriver notatene umiddelbart etter at intervjuet eller observasjonen er gjort.

Så raskt som mulig bør man gå gjennom de renskrive notatene og sjekke en del enkle, men viktige forhold: Forstår vi det som står der? Er noe av det som står der, helt nødvendig?

Deretter bør vi sjekke notatene mot hukommelsen og vurdere: Sjekk ut om de hovedinntrykkene du har fra intervjuet er kommet med. Gjør noen refleksjoner rundt selve intervjusituasjonen. Hvordan var relasjonen? Var dialogen lett og grei? Var det forhold som distraherer eller forstyrret? Er det forhold under intervjuprosessen som kan ha påvirket innholdet i undersøkelsen?

Når dette er gjort, kan vi lage en fullverdig oppsummering av intervjuet eller observasjonen.

#### 4.6.2 Utforske

Utforsking av data kalles ofte for «tekst-graving» og det kan gjerne benyttes digitale hjelpemidler for å finne en første struktur i en mengde tekst. Utgangspunktet er rådataene, det vil si det transkriberte intervjuet (Jacobsen 2015).

Den enkleste formen for «tekst-graving» tar utgangspunkt i den minste enheten i en tekst. Det vil si det enkelte ord. Her telles hvor mange ganger et ord nevnes. Dette sier ikke noe annet enn hvilke ord som går igjen flere ganger i løpet av et intervju. Det finnes flere dataprogrammer for analyse av kvalitative data, som er bygd opp slik at tekst på en praktisk måte kan sorteres.

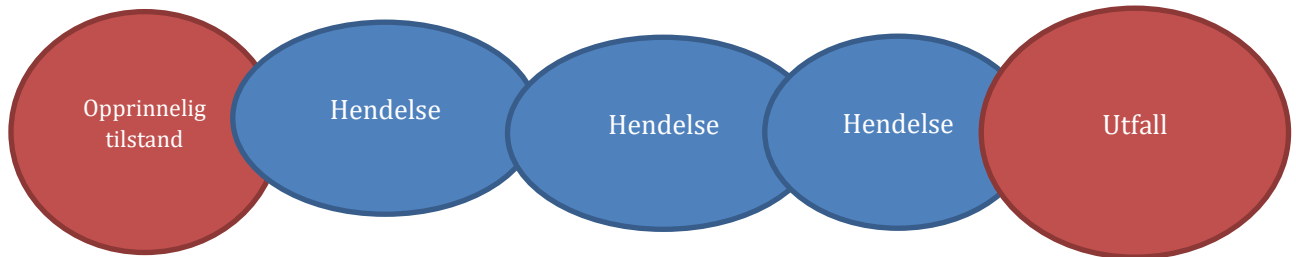
#### 4.6.3 Systematisere og kategorisere

Jeg stiller meg følgende spørsmål: Hvordan skal jeg finne en form som gir mulighet for å analysere rådataene best mulig? Analyse av innhold er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfylte kategorier. Det sentrale blir derfor å finne de relevante kategoriene og fylle disse med mening (Jacobsen 2015).

Innholdsanalyse kan knyttes til en varianstilmærking for å forstå kausalitet. Tekster brytes opp i kategorier, der hver kategori kan anta like verdier, og det etableres sannsynlige sammenhenger mellom kategoriene. Prosessanalyse derimot, fokuserer i større grad på det dynamiske. Antakelsen bak denne form for analyse, er at virkeligheten bedre kan deles inn i sekvenser enn i kategorier. Med sekvenser menes hendelser. Mennesker som handler i en spesiell sammenheng og som finner sted etter hverandre i tid og gir et resultat. Tidsfaktoren blir av den grunn helt essensiell i denne analyseformen (Jacobsen 2015).

Prosessanalyse legger i stor grad vekt på årsakssammenhenger. En prosessanalyse har til hensikt å kartlegge en kjede av hendelser som følger hverandre i tid, der man går fra en tilstand til en annen tilstand (Jacobsen 2015).

Kjede av hendelser:



Figur 12 – Faser i en prosessanalyse (Jacobsen 2015)

#### **Metoden følger gjerne noen faste steg (Jacobsen 2015):**

- Det defineres et utfall som skal forklares.  
Med et utfall menes her et resultat som kan fastlegges rimelig klart som et historisk punkt, avgrenset i tid og rom. Eksempelvis en organisasjon som endrer sin struktur.
- Hendelser som fører fram til utfallet defineres.  
I denne delen av analysen foretas en detaljert historisk beskrivelse av perioden fra til utfallet. Denne beskrivelsen vil utgjøre en tekst eller fortelling. Vi skal her se etter sentrale hendelser som kommer frem i teksten. Hva skjedde? Når? Hvor? En hendelse kan defineres som noe som er avgrenset i tid og sted, og som involverer en eller flere aktører. Dette kan vi kalle åpen koding av hendelser.
  - Hva skjedde?
  - Hvor skjedde det?
  - Når skjedde det?
  - Hvem var involvert i hendelsen?

Hendelser vil finne sted både sekvensielt (etter hverandre) og parallelt (samtidig). En dypere analyse må se nærmere på hver av de enkelte hendelsene. Hensikten er å avdekke de sentrale hendelsene som kan forklare utfallet.

- Etabler og forklar sammenhenger mellom hendelser.

I denne analysedelen er det viktig å være klar over skillet mellom hendelser som henger sammen (hendelser som forårsaker en ny tilstand) og hendelser som bare skjer etter hverandre uten å henge sammen. Videre i analysen, blir det sentralt å skille på disse to typer av hendelser.

#### 4.6.4 Sammenbinde

Det vi her har sett på av kvalitative analyser, kan betegnes som «nedenfra-og-opp» prosesser. Fra innsamling av rådata til å danne oss en stadig mer stilisert oversikt over hva vi egentlig har funnet. I denne prosessen vil det alltid skje utsiling av detaljinformasjon. Vi bør sitte igjen med de viktigste funnene fra undersøkelsen. Samtidig med denne prosessen, tilfører forskeren hele tiden noe til dataene som ikke er direkte registrert tidligere.

De kvantitative tilnærmingene (åpne tilnærminger) vektlegger at vi bør starte med det spesielle og bevege oss mot det generelle (Jacobsen 2015).

#### 4.6.5 Analysematrise

En analysematrise er et egendefinert skjema der man sammenfatter de ulike respondentenes svar på spørsmål, slik at svarene kan sammenlignes.

Vertikalt kan man liste opp de aktuelle spørsmål man har til respondentene. Horisontalt vil det være kolonner for innfylling av de svarene den enkelte respondent gir.

Dette vil synliggjøre og avdekke eventuelle likheter og forskjeller hos respondentene (Jacobsen 2015).



## 4.7 Å forske ved egen organisasjon

For meg var det naturlig å forske på eget arbeidssted. Jeg jobber ved en forholdsvis nyetablert skole og organisasjon, som i realiteten består av fire forskjellige skolekulturer. Jeg har deltatt i prosessen fra politisk vedtak om sammenslåing, sammenslåingsprosessen, og arbeidet med å få organisasjonen i god drift årene etter dette. Jacobsen (2015) sier at når man skal forske ved egen organisasjon, er det viktig å kjenne til flere fordeler og ulemper dette medbringer seg.

Fordelen med å studere egen organisasjon er den førstehåndskjennskapen man har til den organisasjonen man skal studere. Forskeren blir en form for «innsider». Dette har flere positive sider. Det er lettere å få tilgang til relevant informasjon, man kjenner personer og vet hvem man skal oppsøke. «Innsideren» vil forhåpentligvis ha større åpenhet og tillit, enn utenforstående. Man vil sannsynligvis kjenne til de uformelle strukturene og hva slags språk som benyttes i organisasjonen. Dermed vet man tydeligere hvor man skal gå for å få fram informasjon. Som forsker i egen organisasjon har man fordelen av å kjenne organisasjonens historie, slik at hendelser og fortellinger kan plasseres i en historisk sammenheng. Her kan man konkludere med at det å ha rollen som «innsider», gir store fordeler knyttet til informasjonstilgang og at man lettere kan vurdere kvaliteten på den informasjonen man får tilgang på. Jeg ser en fordel ved å forske på egen organisasjon, ved at jeg på forhånd har en mulighet til å gjøre meg kjent med respondentene. Det å bygge tilstrekkelig tillit anser jeg som veldig viktig for prosessen (Jacobsen 2015).

Det finnes også ulemper med å forske ved egen organisasjon. Som innsider kan man over tid ha utviklet «blinde flekker». Med dette menes at man som medlem i en organisasjon fort utvikler en forståelse av «hvordan vi gjør tingene her». Dermed kan man lett få en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er. Her kan man da fort få eksempler på det man registrerer, er det man forventer å se. På den annen side kan enkelte sider ved organisasjonen forbli usett, fordi vi er trent opp til ikke å se dem. Noen ganger kan det dermed være bedre å komme utenfra. Noen andre ulemper kan også forekomme. Det kan eksempelvis være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere. Enkelte kan oppfatte deg som partisk, selv om du klarer å holde en tilsynelatende nøytral tilnærming. Man kan fort komme i skade for å kun oppsøke de uformelle kulturene man kjenner til og mister verdifull informasjon fra deler av organisasjonen som man ikke er en del av. Forskeren kan føle band på seg selv i prosessen, siden man i etterkant skal tilbake i normalt virke i organisasjonen (Jacobsen 2015).

Det er i realiteten vanskelig å si om fordelene er sterkere enn ulempene ved å forske i egen virksomhet. En ting er sikkert. Bestemmer man seg for å forske i egen organisasjon, skal dette i alle fall gjøres klart for leseren, samtidig som den som gjennomfører undersøkelsen, reflekterer over egen posisjon, både som ansatt og forsker.



Etter å ha fått belyst fordeler og ulemper ved å forske i egen organisasjon, føler jeg meg trygg på at dette vil gi gode svar på den problemstillingen jeg har. Tidlig i oppgaven har jeg presentert rammene for lederutfordringer ved sammenslåing av videregående skoler. Dette er klare drivkrefter for hvorfor jeg valgte denne problemstillingen.

#### 4.8 Pålitelighet og gyldighet

Jacobsen (2015) omtaler at undersøkelser alltid skal forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Undersøkelser med kvalitative metoder, må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på. Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at vi underkaster data en positivistisk logikk. Det betyr bare at man forsøker å forholde seg kritisk til de dataene som er samlet inn (Jacobsen 2015). I mitt forskningsarbeid må jeg hele tiden forsøke å være bevisst på disse to begrepene i planlegging og gjennomføring.

Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige, om beskrivelsen er sann og hvorvidt sammenhenger er reelle. I en pragmatisk tilnærming betyr dette at vi stiller spørsmål ved om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten. Dette kalles validering.

Mens den interne gyldigheten går på om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, dreier den eksterne gyldigheten (overførbarhet) seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse, kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen 2015).

Man bør også stille seg spørsmålet om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet fram til. Er resultatene pålitelige? De som undersøkes, påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen. Foreligger det reliabilitet?

Kvaliteten til et forskningsprosjekt bestemmes av om den som leser forskningen, faktisk tror at det som skrives er sant. Forskeren må vise evne til å reflektere over samspillet mellom sin forskning og de resultater han presenterer (Jacobsen 2015).

## 4.9 Refleksjon til prosessen

I det videre arbeid med denne forskningsoppgaven vil jeg ha god hjelp av det innholdet som kommer fram i teori- og metodekapitlene. Problemstillingen i oppgaven har utviklet seg over tid, der egne opplevelser og erfaringer har vært drivere.

Imidlertid har flere av mine kollegers opplevelser og utsagn fått betydning for oppgavens oppbygging.

Det framkommer tre sentrale utfordringsforhold i forkant av undersøkelsen. Det ene er kulturbegrepet. Det er interessant å observere at tre skoler, med samme skoleeier og felles utgangspunkt, har så forskjellig kultur. Dette blir interessant tema å følge inn i spørningen.

Det andre utfordringsforholdet er strategi. Hva oppfattes å være strategi og strategiarbeid? Hvem jobber med strategi? Dette må jeg også være observant på i spørningen.

Det tredje forholdet er faget ledelse. Hva er ledelse? Hva er forskjellen på administrasjon og ledelse? Hvordan skjer ledelse i praksis? Hva kjennetegner en god leder?

Intervjuguiden må settes sammen slik at jeg som forsker finner svar på disse spørsmålene. Hvordan møter jeg problemstillings utfordringer?

Respondentene må velges ut med det mål at det gir svar med et tilstrekkelig og bredt grunnlag.

Troverdighet i forskningsresultatet må skapes gjennom pålitelighet og gyldighet. Jeg ser optimistisk fram til en spennende forskningsperiode.

## 4.10 Oppsummering av kapittelet

Metodekapittelet har belyst flere metodiske perspektiver. Jeg har forsøkt å gi en beskrivelse av hvordan jeg som forsker har tenkt å knytte sammen teori og empiri. Jeg har beskrevet casestudier som min tilnærming til problemstillingen og hva som ligger til grunn for valg av respondenter. Jeg har forsøkt å beskrive hvordan jeg vil undersøke, transformere og analysere de intervjudata jeg får. Avslutningsvis vil jeg lage en presentasjon av de empiriske funn jeg finner i prosessen.

På slutten i dette kapittelet har jeg forsøkt å belyse viktigheten av at oppgaven har pålitelighet og gyldighet. Jeg har en ydmyk tilnærming til å gjennomføre forskningsarbeid i egen organisasjon.

## 5.0 Presentasjon av empirisk materiale

I dette kapittelet vil jeg presentere det empiriske materialet gjennom sitater som er hentet fra intervjuene, og som representerer respondentenes svar på de spørsmål som ble stilt.

Spørsmålene i intervjuguiden baserer seg på oppgavens problemstilling og jeg vil stille spørsmål som kan gi meg svar på denne.

En intervjuguide med spørsmål, er grunnlaget for syv delkapitler. Intervjuguiden ligger som vedlegg til oppgaven. Avslutningsvis i dette kapittelet vises en analysematrise, den inneholder sentrale ord og korte setninger fra intervjuene.

### 5.1 Endring

- 1) *Det å lykkes med et endringsprosjekt er ofte omtalt å handle om endringsagentenes evne til å oppfatte og videreformidle hva vi ønsker å få ut av endringsprosjektet.*

*I hvilken grad har ledelsen lykkes med dette i forbindelse med realiseringen av Sam Eyde videregående skole? (lykkes med kommunikasjonsprosessen)*

Under intervjuene kom det fram at flere av respondentene mente at endringens drivkrefter, endringsagentene, ikke hadde lykkes nok i sitt endringsarbeid for organisasjonen på Sam Eyde videregående skole. Noe av det respondentene trakk fram var:

*«Ved starten var mange av oss uenige og forvirret»*

*«Skoleeier begynte dårlig»*

*«Er ikke sikker på om skoleeier hadde så gode planer for prosessen»*

*«Det var dårlig med endringsagenter i sving for å tine opp»*

*«Endringsagentene burde involvert oss tidligere»*

Kommunikasjonsform ble også trukket fram som noe viktig. Tre av respondentene trekker frem dette. Flere uttrykte at det er både vanskelig og krevende å få ut nok informasjon i en slik endringsprosess. En av respondentene trakk fram at den ene skolen kjørte en mye tydeligere prosess enn den andre.

*«Virksomhetsleder var god til å snakke i «vi-form» og dermed viske ut skillene mellom*

*kulturene»*

*«Kommunikasjon i en slik prosess er krevende»*

*«Det var vanskelig å kommunisere så budskapet kommer fram»*

Flere trakk frem elementer i endringsprosessen som var knyttet til organisering. Endringens innhold medfører en annen struktur. Den nye store skolen ville få en større ledelse, der en ny organiseringsform skulle benyttes. Studierektor var en ny rolle; ville avdelingslederne bli skjøvet lenger ned i organisasjonen? To av respondentene beskriver noe som skulle få betydning for lederskapet:

*«Tre-nivå-ledelse var noe nytt»*

*«En så stor organisasjon skapte større avstander mellom avdelingene»*

En respondent trakk frem dette med ledelse. Ledelse i endringsprosesser, med evne og muligheter for endring, står sentralt. En annen svarte at den andre skolen var mye tydeligere på å involvere sine medarbeidere. Respondentene svarte slik:

*«Vi ønsket perspektiv på ledelse»*

*«Jeg opplevde at den andre skolen hadde mer søkelys på administrasjon, enn ledelse»*

*«Den ene skolen var mye tydeligere på prosessledelse»*

En annen respondent, som begynte på Sam Eyde videregående skole etter at prosessen var gått en tid, svarte at prosessen med den store skolen hadde skapt godt omdømme. At den nye skolen ble oppfattet å være godt etablert og attraktiv. Følgende kom frem:

*«Sam Eyde er en suksess»*

*«Har blitt veletablert og oppfattes som en solid og attraktiv aktør i regionen»*

I endringsprosesser er det ikke unormalt at det kommer reaksjoner. Det er ikke alltid like lett å få alle medarbeiderne med seg. Noen vil ikke flytte lokasjon, men fortsette å være der de er. To av respondentene nevner noe om dette i sine svar:

*«I denne organisasjonen er det også noen avvikere»*

*«Deler av organisasjonen var tydelig på at de ville være der de var»*

Endrede maktforhold ble også tatt med fra en av respondentene. Dette med reaksjoner i forhold til oppslutning og motstand ble nevnt og de tillitsvalgte spilte en viktig rolle i prosessen.

*«Ledelse og tillitsvalgt spilte godt på lag»*

En annen sier at uavklarte forhold rundt posisjoner og makt skapte usikkerhet. Dette skapte unødvendig støy i en fase der organisasjonen var under oppbygging. Følgende ble sagt fra en av respondentene:

*«Det bygde seg opp usikkerhet rundt lederposisjonene»*

For å oppsummere litt av det respondentene har svart på mitt spørsmål om endring og kommunikasjon, peker svarene i retning av at endringsagentene var for lite synlige og tydelige, spesielt tidlig i endringsfasen. Kommunikasjonsprosessen var utfordrende, og man lykkes ikke nok med å nå fram til involverte medarbeidere. Informasjonen som ble gitt, var veldig forskjellig på de to skolene som skulle bli en.

## 5.2 Strategi

- 2) *Strategi handler om organisasjonens retningsvalg, nærmere bestemt organisasjonens visjon, dens formål og hvilke målsettinger som er satt. Mangel på strategi kan skape forvirring, for at ansatte drar i ulike retninger.*

*Kan du si noe om hvor viktig strategien har vært for etableringen og utviklingen av Sam Eyde videregående skole?*

*Har den vært den samlende ledetråden som en kunne forvente?*

Siden dette spørsmålet er delt inn i to delspørsmål, velger jeg å dele dette inn i to bolker.

Under intervjuene opplevde jeg at respondentene hadde få holdepunkter i forhold til skoleeiers strategi for skolen. Det var lite å huske fra endringsagentenes arbeid med dette. Det var usikkert hva skoleeier hadde sagt om retningsvalg og målsettinger. Tre respondenter hadde svar på dette området.

*«Jeg er usikker på strategien vi har fått fra skoleeier, det er gitt noen delmål»*

*«Opplever at målet har vært å skape en trygg arbeidsplass»*

*«Strategiene vi har fått, kommer fra skoleeier»*

Når spørsmålet gikk videre til skolens eget strategiarbeid, var det flere respondenter som hadde svar å komme med. Her kom det bla. frem at strategien har vært forlite fremtredende i organisasjonen og heller ikke godt nok forankret i ledergruppa. En respondent svarte at strategiene fra de sammenslåtte skolene i stor grad ble videreført.

*«Skolens strategi har ikke vært nok fremtredende i organisasjonen»*

*«Strategien har ikke vært godt nok forankret i ledergruppa»*

*«Mye videreføring av strategier fra de tidligere skolene»*

*«For flere var fokus å sikre egen posisjon i den nye organisasjonen»*

To av respondentene svarte at det tok tid å få tak i skolens strategi og organisasjon.

*«Tok litt tid før jeg fikk tak i skolens strategi»*

*«Det tar tid å samkjøre en organisasjon»*

To andre respondenter svarte at de savnet det videre strategiarbeidet etter sammenslåingen og at arbeidet med skoledrift tok mye av tiden.

*«Lite strategiarbeid etter sammen-slåingen»*

*«Hverdagen med skoledrift innhentet oss»*

Så ble dette med eksterne konsulenter trukket fram i et av svarene. Arbeidet med drift hadde tatt så mye fokus, at ledergruppen på skolen måtte sette seg ned å vurdere retningsvalg. Eksterne konsulenter kom inn og satte nytt søkelys på strategi.

*«Vi jobbet godt med strategi da de eksterne konsulentene kom med. Dette var samlende»*

Etter en god prosess med eksterne konsulenter, ble det i fellesskap utviklet strategi for organisasjonens retningsvalg og visjon. En av respondentene svarer at skolen fikk meislet ut en strategi og en visjon for virksomheten. En annen sier at skolen i dag er god på verdier og hva vi står for.

*«Skolen har meislet ut strategien selv, vi har skapt vår egen visjon»*

*«Skolen er i dag god på verdier og hva vi skal stå for. Det er viktig!»*

*«Vi begynte å bygge kultur og hadde gode verdidebatter»*

En tredje respondent tar opp dette med gjentakende endringer. Den store organisasjonen Sam Eyde er eksponert for prosjekter og endringer, mer eller mindre hele tiden.

*«Skolen har stått i mer eller mindre endring siden sammenslåingen i 2013»*

En svarer også at skolens størrelse og endringsprosesser har medført at det er blir litt for lang avstand fra elev og opp til rektor.

*«Det er oppstått litt for lang avstand fra elev til rektor»*

Fra 2020 er Sam Eyde videregående en av de 18 videregående skolene i Agder fylkeskommune. En av respondentene svarer at skolen har merket en mye tydeligere strategi og retningsvalg fra nye Agder

fylkeskommune.

*«Nye Agder har vært mye tydeligere på strategiarbeid»*

På spørsmålet om strategien har vært den samlede ledetråden som en kunne forvente, gir respondentene flere interessante svar.

En respondent svarer at det er vanskelig å få strategien til å bli en samlede ledetråd i en organisasjon som er politisk styrt.

*«Det er vanskelig å få til i en politisk styrt organisasjon»*

En annen svarer at skolens ledelse fikk skoloring i strategiarbeid, men at det var vanskelig å få strategiarbeidet i gang i en travel skolehverdag.

*«Vi hadde hatt kurs om strategiarbeid, men klarte ikke å ta det man hadde lært, med i prosessen»*

To respondenter trekker frem identitet og sammensveising, som grunnlag for å skape en god ledetråd for skolen og utdanningsmiljøene. De er enige i at strategien har vært en felles identitet for skolen.

*«Strategien har vært å få en felles identitet»*

*«Bidrag til å sveise sammen utdanningsmiljøene på skolen»*

En tredje respondent er opptatt av at strategien i større grad må forankres i pedagogikken og lage den strategiske ledetråden ut fra det.

*«Jeg tror lederne må ha mer søkelys på pedagogikk og hva som faktisk funker, og lage strategier ut fra det»*

En respondent var ansvarlig for de siste utdanningsprogrammene som var igjen på de gamle destinasjonene. Vedkommende er tydelig på at det var vanskelig å få en samlede ledetråd, så lenge de ikke var samlokalisert.



*«Vi sleit med å kvitte oss med «Blakstad-begrepet», helt til all undervisning ble flyttet til Myra»*

Materialet peker i retning av at det er noen utydelige retningsvalg i organisasjonen på Sam Eyde videregående skole. Strategien er grunnfundamentet i enhver organisasjon. Respondentene avdekker at en rekke utenforliggende forhold avleder det fokus strategien skal ha. Dette går i retning av at ansatte drar i ulike retninger, noe som skaper forvirring.

### 5.3 Struktur

- 3) *I hvilken grad føler du at dagens organisasjonsstruktur ved Sam Eyde videregående skole (arbeidsdeling og koordinering) bidrar positivt til å skape resultater for organisasjonen? Vil det si at du er av den oppfatning at du har den makt og myndighet som du trenger, for å løse de oppgaver du står overfor?*

Siden dette spørsmålet også er delt inn i to delspørsmål, velger jeg å dele dette inn i to bolker.

Organisasjonsstruktur er et kjernepunkt for mitt valg av problemstilling i denne oppgaven. For etableringen av den nye store yrkesfaglige skolen, var organisasjonsstruktur det området som skapte de største utfordringene i oppstartsfasen.

Flere av respondentene var tydelige på dette med organisasjonsstruktur. Organisasjonsstrukturen for Sam Eyde videregående skole var en ny organiseringsform, for en videregående skole i Agder. Skoleeier var veldig tydelig på at denne skolen skulle organiseres med tre-nivå-ledelse. Fire av respondentene svarte at de føler dagens organisasjonsstruktur bidrar positivt til å skape resultater.

*«Vi har en hensiktsmessig organisasjonsstruktur»*

*«Denne organiseringen er nødvendig for denne store skolen»*

*«Det gir handlingsrom for å utøve godt lederskap»*

*«Det føler jeg er ganske vesentlig»*

Så kan jeg ta med i denne sammenhengen at måten skolen har blitt organisert på, gjennom tre-nivå-ledelse, blir fremhevet av to respondenter. Den en svarer sågar at tre-nivå-ledelse er ekstremt positivt.

*«Skolen ble organisert med tre-nivå-ledelse»*

*«Tre-nivå-ledelse er ekstremt positivt»*

En tredje respondent er av en annen oppfatning og mener den klassiske organiseringsformen med rektor og avdelingsledere (to-nivå-ledelse) er en bedre organiseringsform. Den samme respondenten begrunner dette ved å svare at dagens organiseringsform skaper for lang avstand fra hovedrektor til avdelingsleder.

«Jeg har mer tro på en to-nivå-ledelse der avdelingslederne får videre fullmakter»  
«Det er litt lang avstand fra rektor til avdelingslederne»

Det kommer også fram fra en av respondentene at det fra starten av var lagt opp til matrise-organisering av prosjekter og oppgaver, men at dette har forsvunnet ut i «strukturens bakkammer».

«Målet var matrise-organisering, noe vi etter hvert i for stor grad har forlatt»

En annen respondent omtaler skolens stabs- og støttefunksjoner. Dette er medarbeidere som i stor grad ikke har pedagogisk bakgrunn og kompetanse. Respondenten nevner i sitt svar at her kan støtten bli mye bedre.

«Støttefunksjonene (stabsrollene) kan bli bedre»

En respondent dveler ved strategien og svarer at utydelig strategi i organisasjonen hemmer organisasjonsstrukturens operasjonelle virkeområde. Dette vil dermed redusere effekten på resultater i organisasjonen.

«Felles strategi må bli tydeligere i hele organisasjonen»

En siste respondent uttrykte bekymring for at organisasjonsstrukturen, som nå er godt innarbeidet på Sam Eyde videregående, ikke kommer med videre i Agder fylkeskommune. Respondenten mente dette kunne skape organisasjonsstrukturelle tilbakeskritt for Sam Eyde videregående skole.

«Sam Eydes organisasjon (tre-nivå-ledelse) har falt litt utenfor det nye Agder styrer etter»

Materialet peker i retning av at organisasjonsstrukturen på Sam Eyde bidrar positivt til å skape resultater for organisasjonen. Alle respondentene, bortsett fra en, svarer at de er positive til dagens organiseringsform. Struktur på tvers handler om valg knyttet til arbeidsdeling og koordinering. Det går i retning av at organiseringsstrukturen og strukturen på tvers på denne skolen, inviterer til samarbeid og relasjonsbygging.

På spørsmålet om du er av den oppfatning at du har den makt og myndighet som du trenger, for å løse de oppgaver du står overfor, svarte respondentene:

Her kan vi dele respondentenes svar i to kategorier. Den ene kategorien mener de har den makt og myndighet de trenger i sin rolle. Den andre gruppen mener de ikke har det. Dette handler om graden av beslutningsmyndighet den enkelte leder og medarbeider har. Ut fra problemstillingen i oppgaven har dette relevans.

Tre av respondentene svarer at de har den makt og myndighet som trengs, for å løse de oppgaver de står overfor. En respondent påpeker at organisasjonsstrukturen på Sam Eyde videregående skole legger opp til å flytte makt og myndighet ut på avdelingene.

*«Jeg opplever at jeg har makt og myndighet»*

*«Ja, det vil jeg si. Risikoene er i stor grad flyttet ut på avdelingene. Noen ganger får jeg utfordringer der jeg skulle ønske jeg hadde mer makt»*

*«Ja, det har jeg. Mye av det vi driver med trenger organisatorisk støtte. Der skulle jeg gjerne hatt mere makt»*

De tre andre respondentene svarer at de ikke opplever å ha den makt og myndighet som trengs, for å løse de oppgaver de står overfor. Det kommer her fram i et svar at styringen fra skoleeier er så stor, at dette begrenser handlingsrommet. En annen opplever ikke å ha makt og myndighet, fordi styringen fra leder begrenser handlingsmuligheten.

*«Den har man ikke, Fylkesrådmannen vil gjerne være med å styre skolene.*

*Ønsker å få tildelt et rammebudsjett»*

*«Vi vil aldri oppleve tilstrekkelig makt og myndighet. Vi er politisk styrt.*

*Virksomheten har uansett rom for å gjøre egne beslutninger»*

*«Jeg opplever ikke å ha nok makt og myndighet»*

Materialet peker i retning av at det er delt oppfatning av om man har den makt og myndighet som trengs, for å løse de oppgaver du står overfor. For fylkeskommunalt ansatte ligger det en delegasjonsfullmakt til grunn og denne kan brukes i utøvelse av makt og myndighet. Dette kan man se opp mot hvordan delegeringen foregår fra rektor og nedover i organisasjonen.

## 5.4 Koordineringsmekanismer

4) *I hvilken grad mener du eksisterende koordineringsmekanismer på tvers i organisasjonen fremmer bygging og drift av Sam Eyde videregående skole?*

Flere av respondentene trakk frem informasjon som et veldig sentralt medium for å fremme bygging og drift av Sam Eyde videregående skole. En av respondentene svarte at riktig og tilstrekkelig informasjon er denne organisasjonens største utfordring. En annen uttalte at informasjonsdelen er blitt mye bedre enn det var fra starten av.

*«Informasjon er enhver organisasjons største utfordring, og behovet er umettelig»*

*«Det er viktig at alle får samme informasjon fra rektor»*

*«Dette har blitt mye bedre enn det var fra starten»*

Respondentene hadde gode svar og innspill til dette med koordineringsmekanismer. De forteller om flere gode koordineringsarenaer som rektorteam, lederforum og teamorganisering. Respondentene forteller at det i disse koordineringsforaene drøftes og utveksles informasjon og tas beslutninger på ulike nivå.

*«Som leder må man ofte initiere prosesser selv, for å få gjennomført»*

*«Dette gjøres gjennom teamorganisering, avdelingsorganisering og rektorteam, noe som er et godt grunnkjelett»*

*«Lederforum er en fin koordinerings-arena»*

*«Skolen har mange arenaer og for lite koordinering»*

*«Mindre kontrollspenn, tettere på og klarere linjer, ville gitt bedre kobling til lærere/elever»*

En av respondentene var veldig tydelig på at ledelsesfaget måtte få større plass. Dette ble begrunnet med at den ene skolen fra før sammenslåingen i stor grad av admisjonsorientert, men den andre skolen i mye større grad var ledelsesorientert. Respondenten mente at den administrative tenkningen fremdeles var mye til stede i den sammenslåtte organisasjonen.

*«Vi må ha mer veiledning (ledelse) enn rapportering»*

Det kommer også frem at tre-nivå-ledelse med ansvarlige pedagogiske studierektorer er viktig. To av respondentene presiserer dette med studierektorenes rolle. Den ene omtaler studierektor-rollen som hoved-agenten i koordineringsarbeidet og den andre uttrykker at studierektorrollen er godt innarbeidet i forhold til koordineringsmekanismene.

*«Studierektorene er hoved-agentene i koordineringen på skolen»*

*«På studierekternivå har vi etablert slike mekanismer»*

Så kan jeg ta med i denne sammenheng at en av respondentene tydelig uttrykker at de to støtteavdelingene, drift og service, har en del å gå på i koordineringsfunksjonen. Respondenten uttalte at de må komme tettere på i det operasjonelle koordineringsarbeidet og savner tettere horisontalt samarbeid.

*«Drift- og serviceapparatet (støtteavd.) kunne fungert mye bedre»*

To av respondentene var inne på dette med strategi i forbindelse med koordineringsmekanismer. Det ble sagt at mangel på strategi hindrer bygging og drift av skolen og blir en brems i det innovative utviklingsarbeidet.

*«Vi har ikke noen uttalt strategi på koordineringsmekanismer på tvers»*

*«Savner tydeliggjøring av skolens overordnede strategi»*

En av respondentene er opptatt av at kulturforskjeller mellom lederne hindrer koordinering og utvikling. Respondenten mente dette var en utfordring både på rektor-/studierekternivå og avdelingsledernivå.

*«Det er vanskelig å få lederkvaliteten stabil. Årsaken er kulturforskjeller»*

Materialet peker i retning av at flere respondenter uttrykker at det er etablert koordineringsmekanismer på tvers i organisasjonen som fremmer bygging og drift av Sam Eyde videregående skole.

Koordineringsmekanismer har til hensikt å lette beslutningsprosesser og rasjonalisere informasjonsflyten. Flere respondenter påpeker at dette er ekstra viktig i en så stor organisasjon som

Sam Eyde videregående skole. Likedan er det med team- og matrisestrukturer. Dette blir også påpekt i svarene fra respondentene.

Avslutningsvis blir dette med kulturforskjeller tatt opp. Det er åpenbart at dette blir omtalt i organisasjonen og at dette kan skape en form for blokkering av koordineringsmekanismene.

## 5.5 Belønningssystemer

5) *I hvilken grad føler du at vi har belønningssystemer som fremmer utviklingen av Sam Eyde videregående skole?*

Spørsmålet dreier seg om i hvilken grad som ansatte i Fylkeskommunen har belønningssystemer som fremmer utviklingen på Sam Eyde videregående skole. Respondentenes svar kan i hovedsak inndeles i de som mener vi har belønningssystemer og de som mener vi ikke har belønningssystemer.

Respondentene som mener organisasjonen har belønningssystemer, har litt forskjellig tilnærming til hva de opplever å være en belønning. En definerer belønning å være faglig utvikling. En annen kaller det belønning å være med på noe viktig og engasjerende. En tredje respondent vektlegger anerkjennelse og handlingsrom som belønning.

*«Min erfaring er at moderne arbeidstakere er mer opptatt av faglig utvikling enn lønn»*

*«Beste erstatning for ei god lønn er å være med på noe viktig og engasjerende»*

*«Uformelle belønninger som anerkjennelse og handlingsrom, jobber mange for å få»*

Så kan jeg ta med at en respondent svarte at en kollektiv markering med kaffe og kake opplevde han å være en god belønning.

*«Vi kan se folkene, medarbeiderne og vise at de blir verdsatt. Eks. kakefest etter et felles tak»*

Det kommer også fram i et av svarene, at det å bruke mindre penger enn budsjett, gir en form for belønning eller goodwill.

*«De som bruker mindre enn budsjett belønnes»*

En som virkelig følte å bli belønnet, var vedkommende som fikk tilbud om å få delta på nasjonal rektorutdanning.

*«Å få tilbud om nasjonal rektorutdanning er en flott belønning»*



*Den siste av respondentene som svarte at belønning var et redskap for å fremme utviklingen av skolen, uttalte at hardt arbeid var grunnlaget for å få en god belønning.*

*«De som jobber hardt, får store handlingsrom»*

En gruppe respondenter mener organisasjonen ikke har belønningssystemer. Fellesnevner for disse er at de har bakgrunn fra næringslivet, og at de opplever svært liten grad av belønningssystemer i skolen.

*«I offentlig sektor snakker vi ikke penger som belønning»*

*«Vi har veldig liten grad av belønningssystemer»*

*«Jeg har bakgrunn fra privat sektor – i skolen eksisterer ikke belønning»*

Det jeg ser av respondentenes svar er at når de så besvarer spørsmålet om det er belønningssystemer som fremmer utviklingen, kommer det frem saker om alternative belønningsformer. Fra to respondenter kommer det fram ønske om en belønningsstrategi. En tredje respondent er opptatt av raushet.

*«Flere sentrale personer har for lite søkelys på belønning»*

*«Vi trenger en tydeligere belønningsstrategi»*

*«Jeg mener vi kunne være flinkere til å utvise raushet»*

Det kommer også frem i et av svarene at enkeltpersoner i organisasjonen søker etter å skaffe seg sentrale prosjekter, med den hensikt å sikre makt.

*«Nettverk og prosjekter er makt og enkelte vil ikke dele dette videre»*

Til sist av svarene om belønningssystemer, sier to respondenter at likhetsprinsippet for belønning er ødeleggende. «Hvorfor skal to lærere ha den samme tarifflønna år etter år, når innsatsen er så forskjellig»? Respondenten ville veldig gjerne ha mulighet til å påskjønne enkeltpersoner.

*«Likheten er belønnings-ødeleggende»*

*«Ønsker meg et system der det er mulig å påskjønne enkeltpersoner»*

Materialet peker i retning av at flere respondenter uttrykker at det er lite spenstighet i de offentlige belønningssystemene. Lønn er i stor grad regulert gjennom avtaleverk.

Flere respondenter omtaler belønning som en drivkraft for å prestere, enten i form av lønn eller personlig anerkjennelse. En supplerer også med at det i noe grad kan forekomme «litt uoffisiell belønning». I de tilfeller det blir kjent, mener man det fremskaper frustrasjon

## 5.6 Kunnskap og ferdighet

- 6) *I hvilken grad mener du at ansatte ved Sam Eyde videregående skole har den kunnskapen og de ferdighetene som skal til for å bygge skolen til en kompetent og ledende læreinstusjon?*

Det jeg kan se ut av de svarene som kom fram i intervjuene, er noen hovedtrekk. Spørsmålet dreier seg om i hvilken grad Sam Eyde videregående skole har den kunnskapen og de ferdighetene som skal til for å bygge skolen til en kompetent og ledende læreinstusjon.

Alle respondentene bekrefter at skolen i mer eller mindre grad har de kunnskaper og ferdigheter som skal til. En av respondentene svarer at skolen har mye riktig kompetanse og besitter god kunnskap. Så kan jeg ta med en respondent som nevner at det er gjennomført stor grad av kompetanseheving for lærere gjennom «Kompetanse for kvalitet» og tilbud til ledere om «Nasjonal rektorutdanning».

*«Den kunnskapen og de ferdighetene har vi»*

*«Vårt personale har fundamentet og evnene til å få dette til»*

*«Sam Eyde har vært veldig gode på dette»*

*«Vi har mye riktig kompetanse og vi besitter god kunnskap»*

*«Det veldig mye god kompetanse på Sam Eyde, både blant lærere og ledere»*

*«Det er gjort stor grad av kompetanse-heving, både hos lærere og ledere»*

En av respondentene sa i intervjuet at når man da har blitt påskjønet utdanning, så må denne utdanningen tas i bruk. En annen svarte at det må motiveres til å dele den kunnskapen og de erfaringene som medarbeidere sitter med.

*«Det er mer snakk om vilje til å benytte»*

*«Mange medarbeidere vet hvordan ting skal være, men gjør det likevel ikke»*

*«Utfordringen er å dele og skape felles forståelse»*

*«Det er viktig med god delingskultur på kunnskap og erfaring»*

Flere respondenter var inne på hvilken strategi Sam Eyde videregående skole har på menneskelige kunnskaper og ressurser. En respondent lurte på om det egentlig foreligger et kompetanseregnskap på skolen. En annen respondent nevner dette med organisasjonens kultur i forhold til utdanning.

*«Litt usikker på hvordan vi skal få fram den visjonen og målsettingen vi har»*  
*«Personellet har evnen, men vi har ikke vært tydelig nok på strategi»*  
*«Det er vanskelig å endre kulturen når avtaleverket står i veien»*  
*«Strategien er ikke tydelig nok rettet mot undervisning»*

Tre respondenter var innom dette med lederrollen som gjelder dette spørsmålet. Det ble nevnt at det har vært tradisjon i skolen å rekruttere ledere fra lærerroller. En annen respondent mente det var positivt at skolen rekrutterte ledere som hadde erfaring fra andre bransjer.

*«Lederrollen er noe annet enn lærerrollen»*  
*«Administrasjon versus ledelse»*  
*«Det oppleves noen ganger at noen er litt for gode til å se etter paragrafer, i stedet for handling»*

Det kommer også frem noen svar knyttet til dette med studiepoeng og realkompetanse. En av respondentene var opptatt av om skolen hadde nok lederkompetanse med praktisk bakgrunn, spesielt siden Sam Eyde videregående skole er en stor yrkesfaglig skole. En annen svarte at han synes det fokuseres for mye på studiepoeng og for lite på hva ledere har av erfaring og kunnskap, eller egentlig kan.

*«Har vi det riktige innslaget av realkompetanse i forhold til praktisk og teoretisk tilnærming til skoleledelse»*  
*«Mange innehar spisskompetanse på områder, men blir ikke brukt»*  
*«Det er ikke alltid en sekk med studiepoeng som teller mest»*

Materialet peker i retning av at respondentene mener organisasjonen Sam Eyde videregående skole har den kunnskapen og de ferdighetene som skal til for å bygge skolen til en kompetent og ledende læreinstusjon. En av respondentene mente at skolen har vært god på å få med medarbeider på både etterutdanning for lærere og lederskolering. Her har virksomheten lyktes med sitt strategiske arbeid.

## 5.7 Kultur

- 7) *I hvilken grad vil du si at vi ved Sam Eyde videregående skole har utviklet en felles overordnet kultur, som er med på å definere hvem vi er og hvordan vi ønsker å framstå i forhold til omgivelsene?*

Spørsmålet dreier seg om i hvilken grad Sam Eyde videregående skole har utviklet en felles overordnet kultur, som er med på å definere hvem vi er, og hvordan vi ønsker å framstå i forhold til omgivelsene.

Respondentene er ganske samkjørte på hvordan de opplever Sam Eyde videregående skoles felles kultur. Flere respondenter svarer at kultur som kollektivt fenomen, tar tid å bygge opp. En av respondentene hadde forberedt seg godt og sa at organisasjonskultur er hva man er og har. Det handler om det uformelle ved en organisasjon. En annen av respondentene sa at kulturen vår oppleves som sann og den lærer vi bort til våre nye medarbeidere. Gjennomgående er respondentene samstemte om at kulturbygging tar tid.

*«Kulturbygging tar tid og det handler om tydelig ledelse, strategi og valg»*

*«Kultur er noe som bygges over lang tid»*

*«Skolen har de siste årene i større grad utviklet en mer tydelig kultur»*

*«Skolen er nå på god vei til å utvikle en felles kultur. Dette må videreutvikles»*

*«Skolen har kanskje ikke utviklet en felles overordnet kultur»*

I svarene dukket det opp noen svar jeg synes må komme fram. En omtaler dette med å være kulturbærer. En annen svarte at hans viktigste svar på kultur, var at den enkelte medarbeider skal være stolt av skolen sin. En tredje respondent mente at Sam Eyde videregående skole var bedre på kultur enn strategi.

*«Noen vil være sterkere kulturbærere enn andre»*

*«Ledere og ansatte skal være stolte av skolen sin»*

*«Sam Eyde er bedre på kultur enn strategi»*

Respondentene hadde flere svar knyttet til ekstern kulturpåvirkning. En respondent mente at kulturen fra de enkelte yrkesfaglige bransjene i for stor grad påvirket skolens kultur. En annen hadde truffet på flere eksterne som mente skolen var godt samkjørt på kultur. En av respondentene har vært mye involvert i Agderprosessen det siste halvåret. Denne respondenten var tydelig på en ny giv i lys av denne prosessen.

*«Flere avdelinger speiler seg for mye i sin bransje»*

*«Utenfra oppleves skolen som samkjørt»*

*«Skolen har blitt lammet av Agderprosessen de to siste årene. Nye Agder skaper en ny giv»*

Jeg kan ta med at en respondent i sitt intervju var opptatt av skolens verdier, og at disse må kommuniseres ut slik at folk vet hva skolen står for.

*«Vi må være flinke til å kommunisere ut våre verdier»*

Det kom også fram fra en av respondentene at en tidligere kollega hadde vært innom for litt siden. Han hadde sagt at det var godt å komme innom, for folk var så positive og atmosfæren i fellesområdet var god.

*«En tidligere leder var innom nylig – han sa: Denne skolen er ikke preget av tungsinn!»*

En av respondentene innledet sitt svar med å si at ukultur også er kultur, men ukulturen klarer vi å holde borte. En annen respondent mente han kunne skille folk etter hvilken av de tidligere skolene de kom fra. En tredje sa at by- og landsbygdkulturen fortsatt var rådende (fra de gamle skolene).

*«Ukulturen greier vi i stor grad å holde borte»*

*«På dette området er vi ikke i mål. Vi kan fremdeles skille folk etter de gamle skoleenhetene»*

*««By møter land» er fremdeles rådende»*

En av respondentene svarte at de tillitsvalgte var lite samlende i forhold til skolens overordnede kultur. Han mente at de hadde helt andre fane-saker enn å bidra til felles kulturbygging.

*«Organisasjonene er ikke samlende»*

På slutten av kulturkapittelet vil jeg presentere to utsagn som kan stå for seg selv. Det ene beskriver grunnverdier som holdning, normer og verdier. Den andre peker på et grunnleggende kulturbegrep som kan kalles for mulighet.

*«Slipp gode medarbeidere til og la dem utfolde seg og blomstre»!*

*«Sam Eyde er framoverlent og ser muligheter»!*

Materialet peker i retning av at Sam Eyde videregående skole har utviklet en felles overordnet kultur, som er med på å definere hvem vi er og hvordan vi ønsker å framstå i forhold til omgivelsene, framover.

Skolen har bygd en grunnstamme i kulturen gjennom en krevende sammenslåingsprosess og fått kjenne på ulike utfordringer der «så mange hjul skal gå i samme retning». Flere av respondentene er opptatt av dette og sier eksempelvis: «Skolen er nå på god vei til å utvikle en felles kultur. Dette må videreutvikles» eller «Kultur er noe som bygges over lang tid». En annen svarer: «Sam Eyde er bedre på kultur enn strategi».

Materialet peker også på at flere respondenter ser hvordan kulturen har utviklet seg ved Sam Eyde videregående skole gjennom disse årene. Flere svar går i retning av at kultur en er intern variabel, ment til å bygge lojalitet og tilhørighet.

## Analysematrise

Analysematrisen har til hensikt å få fram operasjonaliserte uttrykk og enkeltord. Å operasjonalisere innebærer med andre ord å gjøre om innsamlede data til konkrete spørsmål vi kan måle. Dette blir en spissing av respondentenes svar, som gjør at sammenligning blir enklere. Jeg ønsker å få frem enkle ordbeskrivelser, som jeg kan benytte videre i oppgavens analysearbeid.

Spørsmål (1-8)	Respondent (R1-R6)	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<p><b>1. Endring</b> Det å lykkes med et endringsprosjekt er ofte omtalt å handle om endringsagentenes evne til å oppfatte og videreformidle hva vi ønsker å få ut av endringsprosjektet. I hvilken grad har ledelsen lyktes med dette i forbindelse med realiseringen av Sam Eyde videregående skole? (lykkes med kommunikasjonsprosessen)</p>		<p>Forvirret.</p> <p>Tre-nivå-ledelse</p> <p>Perspektiv på ledelse.</p>	<p>Vanskelig å kommunisere</p> <p>Ikke gode planer for prosessen</p> <p>Dårlig med endringsagenter</p>	<p>Sam Eyde er en suksess</p> <p>Oppfattes som solid og attraktiv</p> <p>I organisasjonen er det også noen avvikere.</p>	<p>Rektor var god til å snakke i «vi-form»</p> <p>Viske ut skillene mellom kulturene</p> <p>Større avstander mellom avdelingene.</p>	<p>Kommunikasjon i en slik prosess er krevende.</p> <p>Endringsagenten burde involvert oss tidligere.</p>	<p>Deler av organisasjonen ville være der de var.</p> <p>Ledelse og tillitsvalgt spilte godt på lag.</p> <p>Den ene skolen kjørte en mye tydeligere prosess.</p>
<p><b>2. Mangel på strategi?</b> Strategi handler om organisasjonens retningsvalg, nærmere bestemt organisasjonens visjon, dens formål og hvilke målsetninger som er satt. Mangel på strategi kan skape forvirring, for at ansatte drar i ulike retninger. Kan du si noe om hvor viktig strategien har vært for etableringen og utviklingen av Sam Eyde videregående skole?</p> <p>Har den vært den samlede ledertråden som en kunne forvente?</p>		<p>Usikker på strategien</p> <p>Skolen har meislet ut strategien selv, skapt vår egen visjon</p> <p>Endring siden sammenslåingen</p> <p>Kunne vært bedre.</p> <p>Vanskelig å få til i en politisk styrt organisasjon</p>	<p>Lite strategiarbeid</p> <p>Jobbet for dårlig med strategiske valg</p> <p>For flere - sikre egen posisjon i den nye organisasjonen</p> <p>Vi hadde hatt kurs om strategiarbeid, men klarte ikke å ta det man hadde lært, med i prosessen.</p>	<p>Mål - skape en trygg arbeidsplass.</p> <p>Nye agder har vært mye tydeligere på strategiarbeid.</p> <p>Skolens strategi - ikke vært nok fremtredende i organisasjonen.</p> <p>Strategien har vært å få en felles identitet.</p> <p>Mål om å sveise sammen utdanningsmiljøene</p>	<p>Strategien har ikke vært godt nok forankret</p> <p>Videreføring av strategier fra de tidligere skolene.</p> <p>Skolen er for lite synlig som samfunnsaktør.</p> <p>Lederne - mer fokus på pedagogikk og lage strategier ut fra det.</p>	<p>Tok tid før jeg fikk tar i skolens strategi.</p> <p>Vi jobbet godt med strategi da eksterne konsulenter kom med.</p> <p>Vanskelig å kvitte oss med «Blakstad-begrepet», helt til all undervisning ble samlet</p>	<p>Strategiene har vi fått fra skoleier</p> <p>Startet kulturbygging med gode verdidebatter</p> <p>Skolen er i dag god på verdier</p> <p>Vi har hatt et hovedfokus og en god ledertråd for elever og læring.</p>
<p><b>3. Struktur på tvers av strategi?</b> I hvilken grad føler du at dagens organisasjonsstruktur ved Sam Eyde videregående skole (arbeidsdeling og koordinering) bidrar positivt til å skape resultater for organisasjonen?</p> <p>Vil det si at du er av den oppfatning at du har den makt og myndighet som du trenger, for å løse de oppgaver du står overfor?</p>		<p>Det er ganske vesentlig</p> <p>Omdømmebygging jobber vi mye med</p> <p>Den har man ikke</p> <p>Fylkesrådmannen vil gjerne være med å styre skolene.</p> <p>Ønsker å få et rammebudsjett.</p>	<p>Organisert med tre-nivå-ledelse</p> <p>Målet var matrise-organisering</p> <p>Opplever at jeg har makt og myndighet.</p>	<p>Tre-nivå-ledelse er ekstremt – gir handlingsrom for lederskap</p> <p>I en politisk styrt org., vil man aldri oppleve tilstrekkelig makt og myndighet.</p> <p>Det er rom for å gjøre egne beslutninger.</p>	<p>Felles strategi må bli tydeligere</p> <p>Jeg har mer tro på en to-nivå-ledelse mer fullmakter til avdelingslederne</p> <p>Opplever ikke å ha nok makt og myndighet.</p>	<p>En hensiktsmessig organisasjonsstruktur.</p> <p>Støtteavdelingen e kan bli bedre</p> <p>Litt lang avstand fra rektor til avdelingslederne.</p> <p>Opplever å ha makt og myndighet, risikoen er i stor grad flyttet ut på avdelingene.</p> <p>Noen ganger kommer det utfordringer der jeg ønsker meg mer makt.</p>	<p>Tre-nivå-ledelse, særegent for nye Agder</p> <p>Organiseringsformen er nødvendig for denne store skolen.</p> <p>Opplever å ha makt</p> <p>Skulle gjerne hatt mere makt i en del enkeltsaker</p>



<p><b>4. Manglende koordineringsmekanismer?</b> I hvilken grad mener du eksisterende koordineringsmekanismer på tvers i organisasjonen fremme bygging og drift av Sam Eyde videregående skole?</p>	<p>Må ofte initiere prosesser selv, for å få gjennomført.</p> <p>Informasjon er enhver organisasjons største utfordring og behovet er umettelig.</p>	<p>Overordnet har vi ikke strategi på tvers.</p> <p>Studierektorene har etablert slike mekanismer.</p> <p>Viktig at alle får samme informasjon fra rektor.</p>	<p>Fungerer godt gjennom teamorganisering, avdelingsorganisering og rektorsteam</p> <p>Vanskelig å få lederkvaliteten stabil.</p> <p>Årsaken er kulturforskjeller.</p>	<p>Det er mange arenaer og for lite koordinering</p> <p>Lavere kontrollspenn og klarere linjer, ville gitt bedre kobling til lærere/elever.</p> <p>Savner fokus på skolens overordnede strategi.</p>	<p>Disse har blitt mye bedre enn de var fra starten</p> <p>Der er ønske om mer veiledning og ledelse, enn rapportering.</p> <p>Drift- og serviceavdelingene kunne fungert mye bedre</p>	<p>Lederforum er en fin koordineringsarena</p> <p>Studierektorene er hoved-agentene i koordineringen på skolen.</p>
<p><b>5. Belønningsstrukturer som ikke følger mål?</b> I hvilken grad føler du at vi har belønningssystemer som fremmer utviklingen av Sam Eyde videregående skole?</p>	<p>Moderne arbeidstakere er mer opptatt av faglig utvikling enn lønn.</p> <p>Erstatning for god lønn er å være med på noe viktig og engasjerende.</p>	<p>I offentlig sektor snakker vi ikke penger som belønning.</p> <p>Vi må se medarbeiderne våre og vise at de blir verdsatt</p>	<p>For lite søkelys på belønning.</p> <p>Flinkere til å utvise rausket.</p> <p>Nettverk og prosjekter er makt og enkelte vil ikke dele dette videre.</p>	<p>Liten grad av belønningssystemer</p> <p>Mindre-forbruk i budsjett belønnes.</p> <p>Tilbud om etterutdanning er en flott belønning.</p> <p>Vi trenger en tydeligere belønningsstrategi.</p>	<p>I skolen eksisterer ikke belønning.</p> <p>Ønsker meg et system der det er mulig å påskjønne enkeltpersoner.</p> <p>Likebehandling er belønnings-ødeleggende.</p>	<p>Lokale små-belønninger betyr lite</p> <p>Mange søker etter uformelle belønninger som anerkjennelse og handlingsrom</p> <p>Hard jobbing gir store handlingsrom.</p>
<p><b>6. Manglende kunnskap og ferdigheter i organisasjonen?</b> I hvilken grad mener du at ansatte ved Sam Eyde videregående skole har den kunnskapen og de ferdighetene som skal til for å bygge skolen til en kompetent og ledende læreinstusjon?</p>	<p>Den kunnskapen og de ferdighetene har vi</p> <p>Det dreier seg om vilje til å benytte.</p> <p>Medarbeidere vet hvordan ting skal være, men gjør det likevel ikke.</p>	<p>Vårt personale har fundamentet og evnene til å få dette til.</p> <p>Hvordan får vi fram visjonen og målsettingen vi har?</p> <p>Personellet har evnen, men vi har ikke vært tydelig nok på strategi.</p>	<p>Vi har mye riktig kompetanse og vi besitter god kunnskap.</p> <p>Lederrollen er noe annet enn lærerrollen</p> <p>Administrasjon versus ledelse.</p> <p>Det er vanskelig å endre kulturen når avtaleverket står i veien.</p>	<p>Det veldig mye god kompetanse på Sam Eyde, både blant lærer og ledere.</p> <p>Det er ikke en tydelig nok strategi mot undervisning</p> <p>Agderprosessen har bremsert for mye i rektorsteams arbeid</p>	<p>Stor grad av kompetanseheving, både hos lærere og ledere.</p> <p>Litt mye paragraffokus i stedet for handling</p> <p>Realkompetanse i forhold til praktisk og teoretisk tilnærming til skoleledelse.</p>	<p>Det er ikke alltid en sekk med studiepoeng som teller mest</p> <p>God delingskultur på kunnskap og erfaring er viktig</p> <p>Det er spisskompetanse som ikke blir brukt</p> <p>Kulturforskjeller på ulike avdelinger.</p>
<p><b>7. Kultur som bygger opp om strategien?</b> I hvilken grad vil du si at vi ved Sam Eyde videregående skole har utviklet en felles overordnet kultur, som er med på å definere hvem vi er og hvordan vi ønsker å framstå i forhold til omgivelsene?</p>	<p>Skolen er godt i gang med å utvikle en felles kultur.</p> <p>Vi er en stor skole som ønsker å være best.</p> <p>Eksterne forteller at det er et godt sted å komme</p> <p>Slipp gode medarbeidere til og la dem utfolde seg og blomstre.</p>	<p>Kultur bygges over lang tid og noen vil være sterkere kulturbærere enn andre</p> <p>Skolen har de siste årene utviklet en tydeligere kultur</p> <p>Ukulturen holder vi i sjakk</p> <p>Organisasjonene er ikke samlende.</p>	<p>Skolen har ikke ferdig utviklet en felles overordnet kultur</p> <p>Avdelinger spiller seg i sin bransje</p> <p>Agderprosessen har lammet skolen de to siste årene</p> <p>Sam Eyde er framoverlente og ser muligheter.</p>	<p>Sam Eyde er bedre på kultur enn strategi</p> <p>Skolen har mye fokus på fysiske fasiliteter og mindre på pedagogisk utviklingsarbeid</p> <p>Den yrkesfaglige dominansen er stor</p>	<p>«By møter land» er fremdeles rådende</p> <p>Skolens elevresultater er gode</p> <p>Utenfra oppleves vi som samkjørt.</p>	<p>Kulturbygging tar tid og det handler om tydelig ledelse, strategi og valg.</p> <p>Vi må være flinke til å kommunisere ut våre verdier</p> <p>Ledere og ansatte skal være stolt av skolen sin.</p>
<p><b>8. Avslutningsvis</b> Er det noe du ønsker å tilføye?</p>	<p>Utfordrende, mye kunne vært gjort annerledes.</p>	<p>Sammenslåingen kom overraskende</p> <p>Signaler om at «gutte- og jente skolene» burde slås sammen</p> <p>En merkelig prosess rundt lederansettelsene, noe som skapte usikkerhet</p>	<p>Spennende problemstilling</p>	<p>En lang tidsaks fra sammenslåing til dagens situasjon.</p> <p>Spennende oppgave.</p>	<p>En høyaktuell problemstilling</p> <p>Det er viktig å styrke tre-nivåledelsen i denne store skolen.</p> <p>Forskjeller kan være en styrke.</p>	<p>En veldig relevant oppgave</p> <p>Strukturer må vurderes hele tiden</p> <p>Vi må se på oss selv og være villig til endring.</p>

Tabell 10 viser analysematrise fra individuelle intervjuer

## 6.0 Analyse

I dette kapitlet vil jeg se det empiriske materialet opp mot de teoretisk utledede hypotesene. Som en guide for å svare på problemstillingen, har jeg i kapittel 3 trukket opp 7 hypoteser, som kan oppstå i kjølvannet av denne type prosesser. Jeg vil gjennomføre en analyse, for å få bekreftet, delvis bekreftet, eller avkreftet mine antakelser.

### 6.1 Hypotese 1

**H1:** *Det handler om utfordringer knyttet til selve endringsprosessen/endringsledelse*

Min opplevelse av respondentene er at det er litt forskjellig opplevelse av hvordan den enkelte opplevde endringsprosessen. Det ble spurt om i hvilken grad ledelsen har lyktes med endringsprosjektet i forbindelse med realiseringen av Sam Eyde videregående skole. Dette omfatter endringsagentenes rolle, og de kommunikasjonsprosesser som foregikk underveis. Flere respondenter oppfattet situasjonen som uoversiktlig og forvirrende. En respondent svarer at det ikke var gode planer for prosessen. Jacobsen (2012) skriver i sin teori at det å lykkes med et endringsprosjekt, ofte er omtalt å handle om endringsagentenes evne til å oppfatte og videreformidle og hva vi ønsker å få ut av endringen. Endringsagenten drives av fortolkeren. Min opplevelse er at det var få endringsagenter i arbeid gjennom endringsprosessen. Dette bekrefter også flere av respondentene. Endringsagentene må regne med både overraskelser og motstand, når den planlagte endringen skal gjennomføres. Virksomhetsleder på den nye sammenslåtte skolen var flink til å tale i «vi-form» på felles samlinger for ansatte. Ledelse av slike prosesser krever en tydelig plan og god ledelse. Det blir trukket fram at ledere som skal gjennomføre slike prosesser, selv må ha god forståelse for hva selve endringsprosessen innebærer. Det pekes også på at det er viktig med tydelige og klare mål, og at de lederne/medarbeiderne fra de sammenslåtte virksomhetene forstår hva målet med endringsprosjektet er. Det er ikke uten videre naturlig at medarbeiderne ser det samme behovet som lederne. Planlagt endring har intensjoner som drivkraft. Intensjonen bak Sam Eyde videregående skole var å etablere en av Norges største videregående skoler på Myra i Arendal. Skolen var planlagt med en elevkapasitet på ca. 1500 elever og ca. 350 ansatte. Dette må man kalle drivkraft. Endringen bestod i å slå sammen flere skoler til en enhet, med en nyetablert tre-nivå-ledelse som lederstruktur. Jacobsen (2012) skriver at organisasjonsendring ofte er noe mer enn endring av personer og grupper. Organisasjonsendring kan være endring av oppgaver, strategier, strukturer og kulturer. Forutsetningen for en endring, er at man kan måle organisasjonen på minst to aktuelle måletidspunkt, og se at noe har endret seg.

Et illustrerende eksempel i forhold til denne hypotesen, synes å komme fra flere respondenter ved følgende sitater, hentet fra intervjuene:

*«Det var dårlig med endringsagenter i sving for å tine opp»*

*«Ved starten var mange av oss uenige og forvirret»*

*«Er ikke sikker på om skoleeier hadde så gode planer for prosessen»*

*«Kommunikasjon i en slik prosess er krevende»*

*«Det var vanskelig å kommunisere så budskapet kommer fram»*

Mine funn underbygges av Jacobsens (2012) teori om organisasjonsendring og planlagt endring. Han skriver at planlagt endring alltid begynner med en subjektiv forståelse av et behov for endring. Noen endringer har sitt utspring fra organisasjonen, mens i andre tilfeller er det ledernivået i en organisasjon som fremlegger endringsbehov. Bak endringsprosessen for Sam Eyde videregående skole, ligger det et politisk fylkestingsvedtak. Jacobsen (2012) skriver at dette behovet så skal analyseres og bearbeides, for så og omformes til konkrete endringsprosjekter. Deretter skal det videreformidles til de som faktisk skal gjennomføre selve endringsprosjektet. Ifølge Jacobsen (2012) drives planlagt endring av en fortolkning av behov for endring. Fortolkeren kalles en endringsagent. Ifølge Jacobsen (2012) er den viktigste drivkraften i planlagt endring, endringsagentene selv. Flere av respondentene svarer at det var lite med endringsagenter til stede i endringsprosessen. Endringens innhold og omfang er viktig for prosessen. Det må tydelig fremgå hva som skal endres og hva dette omfatter. Det var tydelig kommunisert at det var de to videregående skolene, som skulle bli en enhet, fra et bestemt tidspunkt. Jacobsen (2012) skriver at endring finner sted i ulike sammenhenger, det vil si kontekst. Hvorfor klarer noen organisasjoner å gjennomføre vellykkede endringsprosesser, men andre organisasjoner ikke lykkes på samme måte? Hvordan har lederskapet av endringsprosessen vært? Flere respondenter svarte at det var ganske usynlig ledelse fra de som kjørte prosessen. Det ble også sagt at det var lite konkrete planer for prosessen. Planlagt endring forutsetter at endringsagenter starter en endringsprosess. Dette innebærer en aktivering av prosesser for å skape forandringer i atferd, strukturer eller kulturer. I en endringsprosess trer noen viktige forhold fram. Et forhold er tid. Det er nødvendig å være klar over at endring ikke skjer momentant, men noe som utvikler seg over tid. Endringsagentene har gjerne en oppfatning av at alt ikke er som det burde være og at ting kunne bli bedre, hvis man endret på noe i organisasjonen. Tre av respondentene svarer at tre-nivå-ledelse var et

nødvendig strukturelt grep for å få nok ledelseskapasitet i organisasjonen. Respondentene trekker også frem kommunikasjon for å oppnå en vellykket endringsprosess. Målet må være klart og tydelig, og at dette blir kommunisert ut på en måte som gjør at organisasjonsmedlemmene forstår det.

Ved en horisontal tolkning, med utspring i spørsmål 1, viser analysematrisen at respondentene er enige i at det var klare utfordringer knyttet til selve endringsprosessen/endringsledelsen av Sam Eyde videregående skole.

På bakgrunn av mine empiriske funn og teori rundt endring og endringsprosesser fra Jacobsen (2012), velger jeg å bekrefte hypotese 1. Dette innebærer at det er stor sannsynlighet for det vil oppstå utfordringer, om man ikke gjør god nok jobb med endringsledelsen.

## 6.2 Hypotese 2

### **H2: Det handler om mangler ved selve strategien**

Min opplevelse av respondentene er at det var få konkrete holdepunkter som kom fram i forhold til organisasjonens strategi, spesielt i den første fasen etter sammenslåingsprosessen. Fra det politiske vedtaket kom til organisasjonen var slått sammen, var det dårlig med endringsagenter å merke. De trekker frem at Fylkeskommunen ikke hadde uttalt seg så mye om retningsvalg og målsettinger. Det endringsagentene derimot hadde sagt noe om, var hvordan organisasjonen strukturelt skulle fremstå og hvem som fikk tilbud om de ulike lederstillingene. Det ble holdt et felles informasjonsmøte for alle ledere, en tid før sammenslåingstidspunktet. Det var nok en strategi, men den kom ikke veldig tydelig fram. Respondentene er ganske samstemte i at strategien har vært for lite fremtredende i organisasjonen. En av respondentene oppfattet strategien som mer eller mindre kopier av strategiene fra de sammenslåtte skolene. Her er selve kjernepunktet for hypotese 2. Samtidig kan dette være en av flere faktorer i forhold til oppgavens problemstilling. Strategien var heller ikke godt forankret i ledergruppa på skolen. I endringsprosessen ble det i liten grad skilt mellom drifts- og strategioppgaver. Det ble også i liten grad avholdt egne strategimøter. En av respondentene var tydelig på at det kom en kursendring etter at eksterne konsulenter hadde fått jobbe med ledergruppen, og fått satt blant annet strategi på dagsorden. Det har likevel i ettertid vært for lite søkelys på og arbeid med strategi.

Et illustrerende eksempel i forhold til denne hypotesen, synes å komme fra flere respondenter ved følgende sitater, hentet fra intervjuene:

*«Jeg er usikker på strategien vi har fått fra skoleeier, det er gitt noen delmål»*

*«Skolens strategi har ikke vært nok fremtredende i organisasjonen»*

*«Strategien har ikke vært godt nok forankret i ledergruppa»*

*«Mye videreføring av strategier fra de tidligere skolene»*

Mine funn kan underbygges av Galbraiths teori om organisasjonsdesign (Galbraith 2002) og hans tanker rundt handlinger rettet mot valg av strategi. Strategi handler om organisasjonens retningsvalg, det vil si organisasjonens visjon og hvilke målsettinger som er satt. Strategien er grunnfundamentet i en organisasjons designprosess. Respondentene svarer at strategien har vært lite tydelig i prosessen ved etableringen av Sam Eyde videregående skole. Endringsagentene hadde beskjedent med innspill til skolens strategiarbeid. Respondentene uttrykker at organisasjonen i for stor grad ble overlatt til seg selv, for om mulig klare å utvikle en tydelig visjon og nødvendige målsettinger. Mangel på ny strategi, men heller videreføring av gamle strategier fra de tidligere skolene, stoppet organisasjonens eget strategiarbeid. Respondentene svarer derfor at strategien ikke har vært godt nok forankret i ledergruppen. Underveis i prosessen har nye ledere kommet til. De har ikke hatt de samme forutsetningene for å vurdere kvaliteten i det arbeidet som er gjort med strategi. Galbraith (2002) omtaler mulige konsekvenser av mangel på strategi. Han mener mangel på strategi skaper forvirring. Det samsvarer med det en av respondentene svarer. En svarte at han fra starten var forvirret. Galbraith (2002) skriver også at mangel på strategi kan medføre at ansatte drar i ulike retninger. Dette kommer også fram i intervjuene, der en av respondentene svarer at det mangler en helhetstenkning og at enkeltpersoner drar i ulike retninger.

Ved en horisontal tolkning, med utspring i spørsmål 2, viser analysematrisen at samtlige respondenter er enige i at strategiarbeidet har vært for lite fremtredende, under etablering og utvikling av Sam Eyde videregående skole. Strategien har i varierende grad vært den samlede ledetråden en skulle forvente.

På bakgrunn av mine empiriske funn og teori rundt strategi og organisasjonsdesign fra Galbraith (2002), velger jeg å bekrefte hypotese 2. Dette innebærer at det er stor sannsynlighet for det vil oppstå utfordringer, om man ikke gjør godt nok arbeid med organisasjonens retningsvalg.

### 6.3 Hypotese 3

#### **H3: Det handler om utfordringer knyttet til strukturer man prøver å bygge, det vil si arbeidsdeling og delegasjon av makt og myndighet**

Min opplevelse av respondentene, i forhold til spørsmålet om de opplever dagens organisasjonsstruktur ved Sam Eyde videregående skole som positivt, for å skape resultater for organisasjonen, kom det fram flere interessante svar. Skoleeiers hovedfokus i endringsprosessen var at det skulle etableres en tre-nivå-ledelse på den nye store skolen. Som flere respondenter er inne på i intervjuene, er det på dette området den største forskjellen ligger, sammenlignet med det de to tidligere organisasjonene var kjent med fra før sammenslåingen. Samtlige respondenter, bortsett fra en, svarer i intervjuene at tre-nivå-ledelse på Sam Eyde videregående skole er sentralt og nødvendig for skolen. Studierektorrollen var ny for Sam Eyde videregående skole og Aust-Agder fylkeskommune. Denne lederrollen ble etablert for at organisasjonen skulle ha en arbeidsdeling og en beslutningsmyndighet, for ledere og ansatte. Et sentralt strategisk og strukturelt mål, var å gjøre rektors arbeids hverdag «levelig», i en organisasjon med 13 avdelinger. Den respondenten som heller ønsket en to-nivå-ledelse, så for seg en mer tradisjonell skolelederstruktur, mer fullmakt til avdelingslederne. På spørsmålet: Er du er av den oppfatning at du har den makt og myndighet som trengs for å løse de oppgaver du står overfor, svarer respondentene «femti - femti.» For den gruppen som bekrefter at de har den makt og myndighet som er nødvendig, opplever jeg at svarene spesielt er knyttet til de interne fullmaktene som er gitt. En av respondentene svarer at virksomhetsleder er god til å gi videre makt og myndighet internt. Når man analyserer svarene fra dem som ikke opplever å ha den makt og myndighet, knyttes dette i stor grad til de styrende føringer som kommer fra Fylkeskommunen. Flere respondenter nevner at skolen er en politisk styrt organisasjon, der tydelige føringer for makt og myndighet, gis.

Et illustrerende eksempel på min hypotese kommer frem fra noen av intervjuene ved:

I forhold til organisasjonsstruktur:

*«Denne organiseringen er nødvendig for denne store skolen»*

*«Det gir handlingsrom for å utøve godt lederskap»*

*«Tre-nivå-ledelse er ekstremt positivt»*

I forhold til makt og myndighet:

*«Jeg opplever at jeg har makt og myndighet»*

*«Vi vil aldri oppleve tilstrekkelig makt og myndighet. Vi er politisk styrt.»*

Utgangspunktet for hypotese 3 er også knyttet opp mot Galbraiths modell for organisasjonsdesign (Galbraith 2002). Det første punktet i modellen er strategi, det andre struktur. Struktur handler i stor grad om arbeidsdeling og koordinering. På spørsmålet om dagens organisasjonsstruktur er hensiktsmessig, svarer alle, bort sett fra en, at den er det. Det blir også presisert fra flere respondenter at den er viktig for skolens evne til å skape resultater for organisasjonen. Strukturen blir viktig i forhold til arbeidsdeling. Dette dreier seg om å gi mulighet for drive ledelse i organisasjonen. Skolens virksomhetsleder har mange lederoppgaver og må i mange tilfeller prioritere oppgaver som er knyttet til eksterne forhold. En stor skole som Sam Eyde videregående skole, vil i mange tilfeller involveres i ulike fylkeskommunale utprøvinger. Dette kan være pilotoppgaver for pedagogiske prosjekter eller som deltaker i gode referanseprosjekter, gjerne koblet til noen av de bransjene vårt utdanningsprogram representerer. Skolens assisterende virksomhetsleder opererer som den interne virksomhetslederen, som drifter vitale overordnede oppgaver. De tre studierektorene har sine operasjonelle roller i å drifte de pedagogiske avdelingene. Disse er fordelt, med fire avdelinger under hver studierektor. Dette er hovedlinjen i skolens ledelsesstruktur. Her kommer så Galbraiths modell (2002) for struktur til anvendelse. Organisasjonsdesignet bygger opp rundt nødvendigheten av god arbeidsdeling og koordinering på tvers i organisasjonen. På dette området har skolen hatt utfordringer. En av de viktigste suksessfaktorene er at studierektorene har et veldig godt horisontalt samarbeid. Galbraith (2002) setter også i sin teori om struktur søkelys på beslutningsmyndighet. Det handler om grad av beslutningsmyndighet, som blir gitt til ledere og ansatte nedover i organisasjonen. Respondentene er delt i synet på grad av beslutningsmyndighet. Det å inneha beslutningsmyndighet er grunnleggende viktig for utøvelse av ledelse. En av respondentene svarte at redusert beslutningsmyndighet er motivasjonsødeleggende. Struktur kan imidlertid begrense internt samarbeid og relasjoner mellom medarbeidere. Ved manglende søkelys på struktur kan det oppstå friksjon. Det kan eksempelvis da gi manglende mobilisering av ressurser.

Ved en horisontal tolkning, med utspring i spørsmål 3, viser analysematrisen at fire av fem respondenter er enige i at dagens organisasjonsstruktur ved Sam Eyde videregående, bidrar positivt til å skape resultater for organisasjonen. På spørsmålet som blir stilt om den enkelte har den makt og myndighet som er nødvendig, er respondentene delt likt.

På bakgrunn av mine empiriske funn og teori rundt struktur som en sentral del i organisasjonsdesign, velger jeg å bekrefte hypotese 3. Dette innebærer at det er stor sannsynlighet for det vil oppstå utfordringer, om man ikke gjør god nok jobb i forhold til arbeidsdeling og koordinering, eller gir tilstrekkelig makt og myndighet til ledere og ansatte nedover i organisasjonen.

## 6.4 Hypotese 4

### **H4: Det handler om å bygge nettverk, team og horisontale prosesser**

Et av punktene i Galbraiths stjernemodell (Galbraith 2002) dreier seg om koordineringsmekanismer og er bakgrunnen for hypotese 4, som ble utviklet gjennom spørsmål 4 i oppgavens intervjuguide. Det handler om å bygge nettverk på tvers i organisasjonen, der målet er å lette beslutningsprosesser og rasjonalisere informasjonsflyten. Min opplevelse av respondentene i forhold til i hvilken grad de opplever at det eksisterer koordineringsmekanismer på tvers i organisasjonen, kommer det frem flere forhold. For det første dreier dette seg mye om informasjon. Informasjon er et veldig sentralt og nødvendig virkemiddel for å fremme bygging og drift av Sam Eyde videregående skole. En av respondentene svarte at riktig og tilstrekkelig informasjon er denne organisasjonens største utfordring. En annen respondent svarte at han over tid har sett en stadig forbedring på informasjonssiden. Det er positivt. Fra respondentene kommer det også gode innspill i forhold til koordineringsmekanismer. Rektorteam, lederforum og fagteamorganisering blir nevnt av flere som gode horisontale samarbeidsformer. I disse foraene blir det på de ulike nivåene, satt søkelys på utveksling av informasjon, drøfting og beslutningstaking. Tre-nivå-ledelse kommer tydelig fram hos flere av respondentene, og blir fremhevet som en nødvendig organiseringsform i arbeidet med å koordinere denne skolen. Dette med kulturforskjeller blir også nevnt i svarene fra respondentene. Studierektorene på denne skolen har bakgrunn fra tre vidt forskjellige bransjer. Den ene kommer fra lærerprofesjonen og har en ren skolebakgrunn. Den andre har bakgrunn fra Universitetet, Fylkeskommunen og lokal kommune, mens den tredje har bakgrunn fra næringslivet og Forsvaret. De ulike erfaringsområdene studierektorene representerer er viktig for Sam Eyde videregående skole, men kan utfordre de horisontale prosessene.

Et illustrerende eksempel i forhold til denne hypotesen, synes å komme fra flere respondenter, er hentet fra intervjuene:

*«Informasjon er enhver organisasjons største utfordring og behovet er umettelig»*



*«Dette har blitt mye bedre enn det var fra starten»*

*«Dette gjøres gjennom teamorganisering, avdelingsorganisering og rektorteam, noe som er et godt grunnkjelett»*

*«Lederforum er en fin koordinerings-arena»*

*«Studierektorene er hoved-agentene i koordineringen på skolen»*

*«På studierektornivå har vi etablert slike mekanismer»*

*«Det er vanskelig å få lederkvaliteten stabil. Årsaken er kulturforskjeller»*

I sin teori om organisasjonsdesign, trekker Galbraith (2002) frem et tredje punkt, koordineringsmekanismer. Dette punktet handler om prosesser eller laterale kapabiliteter. Budskapet i denne teorien er å bygge nettverk, jobbe i team og skape horisontale prosesser. Dette er også et viktig moment for å skape stabilitet i en organisasjon. Det har til hensikt å lette beslutningsprosesser og rasjonalisere informasjonsflyten i organisasjonen. Respondentene gir flere gode eksempler på horisontale nettverk, der beslutninger blir tatt og informasjon blir gitt. Eksempler på dette fra vår skole er rektorteam, lederforum og fagteam. Disse ivaretar flere horisontale koordineringsmekanismer. I Galbraiths teori handler det også om å lette beslutningsprosesser og rasjonalisere informasjonsflyten. Flere respondenter trekker fram informasjonsflyt i sine svar. Det blir sagt at informasjon er og blir et viktig moment, for å fremme bygging og drift av Sam Eyde videregående skole. Samtidig er det å gi nok informasjon ut til medarbeiderne en utfordring. Prosesser er avhengig av å bli eksponert på en riktig og troverdig måte. Galbraith (2002) viser også til interpersonelle nettverk som en illustrasjon på interaksjonen med andre mennesker. Slike nettverk er viktige for å skape motivasjon hos kolleger. Flere av respondentene nevner dette med team-strukturer. Sam Eyde videregående skole har etablert team-organisering på de horisontale møtestrukturere. Galbraiths teori (Galbraith 2002) sier noe om konsekvenser av manglende søkelys på horisontale prosesser. Han skriver at mangel på koordineringsmekanismer kan gi blokkering. Her bruker Galbraith (2002) eksempler som manglende horisontalt samarbeid, lav innovasjonstakt eller mangel på informasjon. En av respondentene svarer på spørsmål 3 i intervjuguiden, at kulturforskjeller er en årsak til utfordringer i det horisontale samarbeidet. En annen nevner litt forsiktig at enkeltpersoner søker etter personlig anerkjennelse ved å være «den flinke.» Dette kan være uheldig for de horisontale mekanismene.

Ved en horisontal tolkning, med utspring i spørsmål 4, viser analysematrisen at flere av respondentene er enige i at det er manglende koordineringsmekanismer på tvers av organisasjonen.

På bakgrunn av mine empiriske funn og teori rundt koordineringsmekanismer fra Galbraith (2002), velger jeg å bekrefte hypotese 4. Dette innebærer at det er stor sannsynlighet for det vil oppstå utfordringer, om man ikke bygger nettverk, jobber i team eller skaper horisontale prosesser.

## 6.5 Hypotese 5

### **H5: Det handler om belønningsstrukturer som ikke kommer på plass/uklare mål**

Min opplevelse av respondentene er at det kom mange svar på spørsmålet om i hvilken grad de føler det er belønningssystemer som fremmer utviklingen av Sam Eyde videregående skole. Galbraith (2002) trekker inn belønningssystemer som det fjerde punktet i sin stjernemodell for organisasjonsdesign. Belønningssystemer er en drivkraft for å yte i den jobben man har, enten som leder eller medarbeider. Respondentenes svar kan i hovedsak inndeles i de som mener vi har belønningssystemer og de som mener vi ikke har belønningssystemer. Jeg opplever at de respondentene som mener organisasjonen har belønningssystemer, har litt forskjellig tilnærming til hva de opplever å være en belønning. En definerer belønning å være faglig utvikling. En annen kaller det belønning å være med på noe viktig og engasjerende. En tredje respondent vektlegger anerkjennelse og handlingsrom som belønning. Jeg opplever det er et velstandsfenomen i samfunnet vårt, at det blir sett på hvordan medarbeidere føler seg ivaretatt på arbeidsplassen, og hvordan selvfølelsen deres virker inn på arbeidsinnsatsen. I Fylkeskommunen er lønn i stor grad tariffregulert og den enkelte medarbeider honoreres etter kompetanse og ansiennitet. Ledere lønnes i større grad etter den funksjonen eller stillingen man har. Det var også en gruppe av respondenter som mener organisasjonen ikke har belønningssystemer. Felles for flere av disse er at de har bakgrunn fra andre bransjer og at de opplever svært liten grad av belønningssystemer i skolen. Min opplevelse av respondentenes svar når det gjelder om det er belønningssystemer som fremmer utviklingen, kommer det frem saker om alternative belønningsformer. Fra en av respondentene kommer det fram et innspill om at det lages en egen strategi for belønning.

Et illustrerende eksempel på min hypotese kommer frem fra noen av intervjuene ved:

*«Min erfaring er at moderne arbeidstakere er mer opptatt av faglig utvikling enn lønn»*

*«Uformelle belønninger som anerkjennelse og handlingsrom jobber mange for å få»*

*«Å få tilbud om nasjonal rektorutdanning er en flott belønning»*

*«I offentlig sektor snakker vi ikke penger som belønning»*

*«Jeg har bakgrunn fra privat sektor – i skolen eksisterer ikke belønning»*

*«Vi trenger en tydeligere belønningsstrategi»*

*«Nettverk og prosjekter er makt og enkelte vil ikke dele dette videre»*

*«Likheten er belønnings-ødeleggende»*

Mine funn av belønningsstrukturer underbygges i Galbraiths teori om organisasjonsdesign (Galbraith 2002) og hans tanker rundt hvordan belønningssystemer er en drivkraft for å yte. Galbraith (2002) skriver om intensivsystemer, altså belønningssystemets virkning på motivasjon og effektivitet. Han skriver også om personlig anerkjennelse som en belønning. Alle respondentene svarer at lønn ikke oppfattes å være et belønningsgode på Sam Eyde videregående skole. Lønn er for mange ledere en kjent godtgjørelse, som baseres ut fra den funksjonen man har. Det som kommer frem, er andre former for belønninger. En respondent definerer belønning å være faglig utvikling. En annen kaller det belønning å være med på noe viktig og engasjerende. En tredje respondent vektlegger anerkjennelse og handlingsrom som belønning. Dette er belønninger som virker personlig og er avhengig av hva den enkelte medarbeider er mest opptatt av. Galbraith (2002) skriver i sin artikkel om heder og ære. Heder og ære vil for enkelte være en veldig god belønning. Galbraith (2002) skriver også om mulige resultater av manglende søkelys på belønningssystemer. Uklare eller utydelige belønningsstrukturer kan skape intern konkurranse i stedet for samarbeid. Det kan også fremprovosere frustrasjon hos kollegene. En annen mulig konsekvens av uklare belønningssystemer er økt turnover. Respondentene svarer litt forskjellig på dette området. En som har bakgrunn fra privat sektor, er veldig tydelig og svarer at det ikke eksisterer belønning i skolen. En respondent som har jobbet i skolen en tid svarer at det er behov for en belønningsstrategi. En tredje respondent svarer at likheten er belønningsødeleggende. Mine funn gir grunn til ettertanke og hvordan vi kan finne forutsigbare belønningsstrukturer som vil fremme utviklingen av Sam Eyde videregående skole.

Ved en horisontal tolkning, med utspring i spørsmål 5, viser analysematrisen at samtlige respondenter er enige i at belønningssystemer er fraværende eller uklare. Dette fremmer ikke utviklingen av Sam Eyde videregående skole.

På bakgrunn av mine empiriske funn og teori rundt belønningssystemer og organisasjonsdesign fra Galbraith (2002), velger jeg å bekrefte hypotese 5. Dette innebærer at det er stor sannsynlighet for at det vil oppstå utfordringer, om man ikke etablerer belønningssystemer for å yte eller bygger intensivsystemer.

## 6.6 Hypotese 6

### **H6: Det handler om menneskelige ressurser på de rette postene og det handler om å utvikle en lærende og utviklende organisasjon**

Spørsmålet om i hvilken grad du mener ansatte ved Sam Eyde videregående skole har den kunnskapen og de ferdighetene, som skal til for å bygge skolen til en kompetent og ledende læreinstitusjon, viser flere interessante svar. De menneskelige ressursene er en skoles viktigste ressurs. Det handler om å få tilgang på de riktige menneskelige ressursene og få disse i de riktige rollene. Det handler videre om å se etter de personlige og menneskelige kunnskapene og ferdighetene. Realkompetanse og relevant praksis er viktige momenter. For organisasjonens del er det nødvendig å ha på plass en strategi for kompetanse. Et av Sam Eyde videregående skoles pågående prosjekter, er å få på plass et kompetanseregnskap. Et kompetanseregnskap har til hensikt å synliggjøre på individnivå, hva organisasjonen har av tilgjengelig kompetanse. Dette vil være verdifullt for å få kunne disponere våre medarbeidere på en hensiktsmessig måte. Målet er å dekke de organisasjonsmessige målsettinger skolen har. Dernest handler det om å utvikle en lærende og utviklende organisasjon. Sam Eyde videregående skole har jobbet bevisst, siden sammenslåingen i 2013, med å styrke kompetansen hos medarbeiderne. Dette har foregått på alle nivå i organisasjonen. Dette gjelder undervisningspersonell, ledere og øvrige viktige støttefunksjoner. Skolen melder hvert år inn en rekke kandidater til etterutdanning av pedagoger. Dette for å forsterke denne delen av organisasjonen. På ledernivå meldes det hvert år inn kandidater til å gjennomføre Nasjonal rektorutdanning. Det er en strategisk viktig målsetting for å styrke lederfaget i organisasjonen. Respondentene gir meg flere interessante svar. Alle respondentene bekrefter at skolen i mer eller mindre grad har de kunnskaper og ferdigheter som skal til. En av respondentene svarer at skolen har mye riktig kompetanse og besitter god kunnskap. En annen svarte at det må motiveres for å dele den kunnskapen og de erfaringene som medarbeidere sitter med. Flere respondenter var innom lederrollen i skolen. Det ble nevnt at det har vært tradisjon i skolen å rekruttere ledere fra lærerroller, mens en annen respondent mente det var positivt at skolen rekrutterte ledere som hadde erfaring fra andre bransjer.

Et illustrerende eksempel på min hypotese kommer frem fra noen av intervjuene ved følgende utsagn:

*«Den kunnskapen og de ferdighetene har vi»*

*«Det er gjort stor grad av kompetanse-heving, både hos lærere og ledere»*

*«Det er viktig med god delingskultur på kunnskap og erfaring»*

*«Lederrollen er noe annet enn lærerrollen»*

*«Mange innehar spisskompetanse på områder, men blir ikke brukt»*

Utgangspunktet for hypotese 6 er det siste punktet som er knyttet opp mot Galbraiths stjernemodell (Galbraith 2002), for organisasjonsdesign. Spørsmålet som ble stilt til respondentene var i hvilken grad de mente ansatte ved Sam Eyde videregående skole har den kunnskapen og de ferdighetene, som skal til for å bygge skolen til en kompetent og ledende læreinstusjon. Her er det naturlig å vise til hva Galbraith (2002) skriver. Han er tydelig på å definere hvilke personlige og menneskelige kunnskaper, ferdigheter og praksis organisasjonen har. Han peker også på skolens strategi for dette området, og utdyper at skolens strategi må fortelle noe om hvilke kunnskaper og ferdigheter organisasjonens medarbeidere trenger. Hensikten med dette er å nå de målsettinger organisasjonen har satt, på dette området. Galbraith (2002) sier også noe om kunnskapsforvaltning i sin teori, om typiske trekk ved en tilpasningsdyktig organisasjon. Her nevner han blant annet tydelig søkelys på kunnskapsforvaltning. Galbraith (2002) nevner også noe om mulige konsekvenser av manglende søkelys på kunnskap og ferdighet. Det kan medføre manglende myndiggjøring i organisasjonen, noe som igjen kan medføre dårlige prestasjoner. Alle de 6 respondentene er gjennomgående enige i at Sam Eyde videregående skole har gode menneskelig ressurser på de rette postene. Skolen er sammensatt av kunnskaper og ferdigheter fra både teoretiske og praktiske utdanninger. Medarbeiderne har en rikholdig sammensetning av erfaringer fra ulike bransjer. Dette er berikende og motiverende for mange medarbeidere. En av respondentene presiserer at god delingskultur på kunnskap og erfaring er viktig. Så handler det om å utvikle en lærende og utviklende organisasjon. To av respondentene svarer her at det mangler en strategi på dette området. Arbeidet med å ferdigstille et kompetanseregnskap for hele skolen, vil danne grunnlaget for en strategi for kunnskap og ferdighet. Dette kan vi koble rett tilbake til Galbraiths teori (Galbraith 2002) om strategi på dette området. Om Sam Eyde videregående skole har utviklet en lærende og utviklende organisasjon, er respondentene ikke så samstemte. En av respondentene etterlyser mer delingskultur. Dette kan vi koble til Galbraiths teori (Galbraith 2002) om personlige om menneskelige kvaliteter. God kunnskap er viktig å dele og den utvikler seg sjeldent, om

dette ikke deles med andre. En annen respondent var opptatt av administrasjon versus ledelse. Har Sam Eyde fått på plass en lederpraksis og lederkultur som fremmer faget ledelse, i skolen? En tredje respondent mente at enkelte ledere var mer opptatt av paragrafer enn lederskap.

Ved en horisontal tolkning, med utspring i spørsmål 6, viser analysematrisen at samtlige respondenter er enige i at Sam Eyde videregående skole har mye av de menneskelige ressursene på de rette postene. Når det spørres etter om denne skolen har utviklet en lærende og utviklende organisasjon, reises det noe mer tvil.

På bakgrunn av mine empiriske funn, og teori rundt kunnskap og ferdighet fra Galbraith (2002), velger jeg å delvis bekrefte hypotese 6. Dette innebærer at det er stor sannsynlighet kan oppstå utfordringer, om man ikke gjør godt nok arbeid med organisasjonens menneskelige ressurser.

## 6.7 Hypotese 7

**H7: Utfordringen ved fusjon (sammenslåing) handler om å smelte sammen ulike organisasjonskulturer til et nytt kulturuttrykk**

Ved test av hypotese 7 opplever jeg at respondentene svarer litt forskjellig på spørsmålet fra intervjuguiden. Det ble spurt om i hvilken grad du vil si at vi ved Sam Eyde videregående skole har utviklet en felles overordnet kultur, som er med på å definere hvem vi er og hvordan vi ønsker å fremstå i forhold til omgivelsene. Bang skriver om organisasjonskultur om et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon, når medarbeiderne samhandler med hverandre og omgivelsene. Dette kommer så til uttrykk gjennom medarbeidernes handlinger og holdninger på arbeidsplassen. Min opplevelse er at Sam Eyde har mye kultur, men kulturen er ikke ferdigutviklet og smeltet tilstrekkelig sammen i den nye organisasjonen. Vi kaller fremdeles organisasjonen ny, selv om det er syv år siden skolene organisasjonsmessig ble slått sammen. Respondentene kommer med flere interessante svar i intervjuene. En respondent sier skolen er godt i gang med å utvikle en felles kultur. Det opplever jeg som veldig betegnende og riktig svart. Kulturene har fortsatt et stykke vei å gå, før de kan oppleves som sammensmeltet. Sam Eyde videregående skole inneholder flere ulike kulturer, fra forskjellige tidligere skoler og fagmiljøer. Samtidig har tilgangen av nye medarbeidere og utdanningsprogram, som ikke har noe forhold til de gamle skolekulturene, kommet til, og blitt en del at det vi i dag definerer som kulturen på Sam Eyde videregående skole. En annen respondent svarer at det fremdeles kan merkes at «by møter land» ved skolen. Det finnes en

kulturforskjell som fremdeles råder. En tredje respondent svarer at kultur bygges over lang tid og at enkeltpersoner i organisasjonen vil være sterkere kulturbærere enn andre. Fire respondenter svarer at kulturbygging tar tid i denne organisasjonen. En respondent er inne på noe sentralt, han svarer at kulturbygging handler om tydelig ledelse, strategi og valg. Dette opplever jeg som klokt og riktig svar i forhold til hvor langt Sam Eyde videregående skole har kommet i prosessen ved å smelte sammen de ulike organisasjonskulturene til et nytt kulturuttrykk.

Et illustrerende eksempel på min hypotese kommer frem fra noen av intervjuene ved:

*«Kulturbygging tar tid og det handler om tydelig ledelse, strategi og valg»*

*«Skolen er nå på god vei til å utvikle en felles kultur. Dette må videreutvikles»*

*«Noen vil være sterkere kulturbærere enn andre»*

*«By møter land» er fremdeles rådende»*

Bakgrunnen for hypotese 7 er knyttet opp mot teorikapittelets kulturdel. I kulturdelen har jeg presentert tre sentrale teoretikers teorier om organisasjonskultur. Det er Schein (1985), Bang (2011) og Cameron & Quinn (2013). Kultur har stor betydning når man skal se sammenhengen med omstilling og sammenslåingsprosesser. Dette på bakgrunn av at kultur i den type prosesser, fremstår som helt sentrale redskap for ledelsen, når endringer av organisasjonen skal realiseres. Betydningen av dette poenget kan sies på følgende måte: «Det er måten vi gjør tingene her hos oss på!» Dette indikerer at organisasjonskultur står sentralt når ledere vurderer eller skal realisere politiske vedtak, slik som etablering av Sam Eyde videregående skole. I flere av svarene fremgår det at kulturen på Sam Eyde videregående skole ikke er ferdigutviklet. Flere av respondentene svarer at det gjenstår et arbeid på dette området og at det fremdeles er et stykke arbeid å jobbe med, før at organisasjonskulturen er smeltet sammen. Cameron & Quinn (2013) fremmer i sin teori at kultur er avgjørende for effektive organisasjoner og for gjennomføring av vellykkede omstillingsprosesser. Det pekes på at organisasjoner som positivt skiller seg ut fra sine konkurrenter, har en karakteristisk organisasjonskultur som er lett gjenkjennelig for ansatte. To av respondentene svarer at Sam Eyde videregående skole ikke har fått en enhetlig og karakteristisk organisasjonskultur på plass.

Ved en horisontal tolkning, med utspring i spørsmål 7, viser analysematrisen i forbindelse med sammenslåingen av Sam Eyde videregående skole, at organisasjonen ikke har lyktes med å få smeltet sammen de ulike organisasjonskulturene til et kulturuttrykk.

På bakgrunn av mine empiriske funn og teori rundt organisasjonskultur, velger jeg å bekrefte hypotese 7. Dette innebærer at det er stor sannsynlighet for det vil oppstå utfordringer, om man ikke gjør godt nok arbeid med organisasjonens kultur i sammenslåingsprosesser.

## 6.8 Oppsummering

For å oppsummere hvilke hypoteser jeg har fått bekreftet/delvis bekreftet/avkreftet, har jeg utviklet en matrise for valgte hypoteser.

Hypotese nummer	Hypotese	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
H1	Det handler om utfordringer knyttet til selve endringsprosessen/endringsledelsen	X		
H2	Det handler om mangler ved selve strategien	X		
H3	Det handler om utfordringer knyttet til strukturer man prøver å bygge, det vil si arbeidsdeling og delegasjon av makt og myndighet	X		
H4	Det handler om å bygge nettverk, team og horisontale prosesser	X		
H5	Det handler om belønningsstrukturer som ikke kommer på plass/uklare mål	X		
H6	Det handler om menneskelige ressurser på de rette postene og det handler om å utvikle en lærende og utviklende organisasjon		X	
H7	Utfordringen ved fusjon (sammenslåing) handler om å smelte sammen ulike organisasjonskulturer til et nytt kulturuttrykk	X		

Tabell 11 - matrise viser oppsummering av svar for valgte hypoteser

### Kommentarer:

I teorikapittelet utviklet jeg syv hypoteser. Det viser seg at det er mange utfordringer som kan oppstå ved sammenslåing av videregående skoler.

Problemstillingen min: «*Hvilke lederutfordringer kan oppstå ved sammenslåing av videregående skoler?*» Denne baserer seg på min egen opplevelse av sammenslåingsprosessen, som jeg selv var en del av, fra begynnelse til slutt.

I prosessen dukket det opp lederutfordringer. Fra det politiske vedtaket kom i Fylkestinget, til sammenslåingen skulle være et faktum, var det en kort tidshorison. Informasjon var det forholdvis lite med og få endringsagenter var i sving. Det kom frem få konkrete planer for prosessen. Noe var tydelig, og det var at den nye storskolen skulle organiseres med tre-nivå-ledelse, uten at dette ble



utdypet nevneverdig. Det ble sagt at ingen ansatte skulle miste jobben. Mye av forberedelsen dreide seg om tilrettelegging av fysiske fasiliteter.

Lederutfordringene kom i kjølvannet av dette. Personalavdelingen, i Fylkeskommunen, jobbet med å få «de rette folkene på rett plass». Samtidig fikk de ulike lederne kjenne på de framtidige rollene. De første ledermøtene som ble holdt, var preget av usikkerhet og utydelighet. Dette er en kort beskrivelse av tidlige utfordringer.

Sam Eyde videregående skole kan på mange måter defineres som et rasjonelt utviklingsprosjekt. Fylkestingspolitikere i Aust-Agder vedtok å slå sammen Strømsbu videregående skole og Sam Eyde videregående skole til en enhet. Bakgrunnen for dette vedtaket var en innstilling fra Fylkesrådmannen.

Det kan oppstå lederutfordringer når slike vedtak skal materialiseres og igangsettes. For å lykkes med slike prosesser, må det utarbeides et solid planverk for å gjennomføre prosessen. Prosesser som dette er helt avhengig av dyktig lederskap. Det er med andre ord nødvendig med god kunnskap om organisasjonsendring. Det er dessuten nødvendig for endringsledelsen å inneha god kompetanse om organisasjonsdesign. Fra teorien illustreres dette ved Galbraiths stjernemodell (Galbraith 2002), som kan benyttes for å beskrive designprosessen. Galbraith (2002) hevder at når de fem komponentene i stjernemodellen har tilpasset seg hverandre, er organisasjonen mest effektiv. Vedtaket om å slå sammen de to videregående skolene, var ikke designet godt nok for en kommende sammenslåingsprosess.

Jeg tar dette med inn i avslutningskapittelet, for å reflektere over funnene i oppgaven. Jeg vil der trekke ut essensen av de konsekvenser jeg har funnet.

## 7.0 Avslutning

I avslutningskapittelet vil jeg, med utgangspunkt i forskningsspørsmålet mitt, oppsummere hva jeg fant og hvilke implikasjoner som er forbundet med denne studien.

Avslutningsvis vil jeg komme med noen velmente råd og tips til ledere eller andre interesserte, som skal være en del av ulike sammenslåingsprosesser.

Som tidligere nevnt koster det samfunnet mye penger og ikke lykkes med endringer. Studier viser at ca. 70 prosent av planlagte endringsprosesser, ikke lykkes med sine planlagte målsettinger (Cameron & Quinn 2013). Det er for tiden et stort endringspress i offentlige virksomheter, der fylker og kommuner blir slått sammen til større enheter. Medias søkelys på effekter av slike sammenslåinger, påvirker befolkningens forventninger til offentlig sektors økonomiske handlefrihet. De mest kompetente organisasjonene gjennomfører endring med lavest mulig kostnad. Ikke bare har de lite produktivitetstap underveis, de kan også hente ut positive effekter raskere. (M. Øgård, forelesningsnotateter, våren 2019).

Kostnader, knyttet til dårlige endringsprosesser, står ikke i noe budsjett, men påvirker allikevel virksomhetens rammebudsjett og bunnlinje. I teorikapittelet illustreres teorien som jeg legger til grunn, for å forstå hvilke utfordringsbilder som kan oppstå ved sammenslåing av videregående skoler. Teorien og det empiriske materialet jeg har presentert, viser at det kan oppstå en rekke utfordringer knyttet til sammenslåingsprosesser. Når utfordringsbildene ikke stemmer med strategien og forventningene som er satt, blir kostnadene høyere enn forventet. Dette rammer virksomhetens økonomiske handlingsrom og kan få konsekvenser for ordinære driftsoppgaver og budsjetter.

I de tilfeller endringsprosesser trekker ut i tid, kan virksomheten være utsatt for å miste verdifull kompetanse. Endringsprosesser dreier seg ikke bare om å ivareta fokus og motivasjon, men om å være i stand til å beholde de dyktige medarbeiderne (M. Øgård, forelesningsnotateter, våren 2019).

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på lederutfordringer knyttet til fusjonsprosesser. Nærmere bestemt reiste jeg følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke lederutfordringer kan oppstå ved sammenslåing av videregående skoler?*

Det teoretiske grunnlaget tar utgangspunkt i Galbraiths (2002) teori om organisasjonsdesign. I tillegg har jeg med Jacobsen (2012) i forhold til planlagt organisasjonsendring og Cameron og Quinn (2013) i forhold til organisasjonskultur.

I mine empiriske funn bekrefter jeg at organisasjonen Sam Eyde videregående skole har klart å holde på dyktige medarbeidere. Jeg opplever også at skolen har klart å bygge et godt omdømme i regionen. Antall søkere til ledige stillinger på skolen har økt veldig de siste årene, og som leder opplever jeg at skolen er attraktiv.

Det empiriske datagrunnlaget som ligger til grunn for mine funn, består av kvalitative data. Disse er samlet inn gjennom åpne individuelle intervjuer av 6 ledere fra tre forskjellige ledernivåer, på Sam Eyde videregående skole. De 6 intervjuobjektene representerer forskjellig bakgrunn og ble tilbudt en lederrolle i den nyetablerte organisasjonen ved Sam Eyde videregående skole.

Eksempelene som ble benyttet under intervjuene, kan i ulik grad relateres til forskjellig grad av vellykkethet fra prosessen med sammenslåingen av skolene. Dette gir meg en forståelse av lederutfordringer sett fra virkeligheten, rundt sammenslåingsprosessen. Begrensinger i mine empiriske data ligger i utvalget av mine respondenter, da det finnes en mulighet for at mine funn kunne vært annerledes, dersom jeg hadde benyttet flere, eller andre respondenter, enn det jeg gjorde.

Ut fra analysene som jeg har foretatt, kommer det frem følgende utfordringer av en ledelsesmessig karakter som plausible uttrykk:

### **Hypotese 1 – Endring**

Det var for få endringsagenter til stede i endringsprosessen. Tre-nivå-ledelse var et nødvendig organisasjonsmessig grep, for å få tilstrekkelig lederkapasitet inn i den nye, store organisasjonen. Det var for dårlig kommunikasjon fra endringsledelsen gjennom prosessen.

### **Hypotese 2 – Strategi, organisasjonens retningsvalg**

Det var mangel på strategi for den nye skolen. Det eksisterte kun strategier fra de tidligere, sammenslåtte skolene. Strategiarbeidet var ikke godt nok forankret i ledelsen. Skolen manglet et helhetsbilde for sin strategienkning.

### **Hypotese 3 – Struktur, valg knyttet til arbeidsdeling og koordinering**

Dagens organisasjonsstruktur er viktig for skolens evne til å skape resultater. Strukturen er også viktig i forhold til arbeidsdeling og gir mulighet for å drive ledelse i organisasjonen. Respondentene er delt i synet på grad av beslutningsmyndighet.

#### **Hypotese 4 – Koordineringsmekanismer, lette beslutningsprosesser og rasjonalisere informasjonsflyt**

Skolen har koordineringsmekanismer på tvers, som rektorteam, lederforum og fagteam. Informasjonsflyt er et viktig medium for å fremme bygging og drift av Sam Eyde videregående skole. Det kan være uheldig at enkeltpersoner opererer på egen hånd.

#### **Hypotese 5 – Belønningsstrukturer, en drivkraft for å yte**

Lønn oppfattes ikke å være et belønningsgode i Fylkeskommunen. Flere ledere definerer faglig utvikling, anerkjennelse og handlingsrom som belønninger. Likheter i forhold til belønning kan oppfattes som motivasjonsødeleggende.

#### **Hypotese 6 – Menneskelige ressurser, kunnskap og ferdigheter**

Sam Eyde videregående skole har gode menneskelige ressurser på de rette postene. Skolen har en rikholdig sammensetning av erfaringer fra ulike bransjer. Enkeltpersoner tenker mer administrasjon enn ledelse.

#### **Hypotese 7 – Kultur**

Organisasjonskulturen er ikke ferdig utviklet. Det gjenstår fortsatt et stykke arbeid på dette området, før kulturen er blitt «Sam Eyde».

Gitt den kompleksiteten og det utfordringsbildet som vi har avdekket ved den ledelsesmessige siden av skolesammenslåinger, har jeg følgende råd til skoleeiere og virksomhetsledere som skal i gang med sammenslåinger:

**Endring** - Få på plass gode endringsagenter som drifter endringsprosessen. Driv endringsledelse og kommuniser tydelig hva organisasjonsendringen omfatter. Etabler et informasjonssenter som fortløpende kan besvare spørsmål. Involver medarbeidere og bygg tillit.

**Strategi** - Sørg for å ha en tydelig strategi på plass før endringen settes i gang. Denne må forankres i ledergruppen. Lag en presentasjon av den nye organisasjonens visjon. Vær tydelig på hvilke

formål og målsettinger som er satt.

**Struktur** - Planlegg og avklar organisasjonsstruktur. Sørg for å få riktige personer på riktig plass. Skap motivasjon og involver den enkelte medarbeider i prosessen. Bygg et «lag» der alle involverte utfordres til å være den beste utgaven av seg selv.

**Koordineringsmekanismer** - Etabler koordineringsmekanismer på tvers i organisasjonen. Bistå i samhandlingen av disse, slik at dette fungerer etter sin hensikt. Pass på å følge opp enkeltmedarbeidere som avviker fra koordineringsmetodikken.

**Belønningsstrukturer** - I det offentlige er det et begrenset handlingsrom i forhold til individuell lønn. Avklar hva den enkelte blir motivert av, og se etter belønningsmuligheter som er motiverende. Lag sosiale sammenkomster og vær raus innenfor de rammer du disponerer.

**Kunnskap og ferdigheter** - Kartlegg formell og uformell kompetanse gjennom å få på plass et kompetanseregnskap. Ta medarbeiderens kunnskap og ferdigheter i bruk. Sørg for å bli kjent med den enkelte, slik at du er bevisst på de personlige egenskapene. Pass på at det ledes, ikke administreres.

**Kultur** - Organisasjonskulturen må utvikles, den kan ikke kopieres. Kultur er noe vi er og har. Tenk kultur i arbeidet med virksomhetens visjon. Kjenn medarbeiderne dine og vær ute der «verdiskapningen foregår», så mye du kan.

En ting er å gi råd til praktikere, men hvilket råd kan vi gi den videre forskningen med utgangspunkt i mine funn. Jeg velger å gruppere dette på følgende måte:

### **Organisasjonsendring**

Forskning viser at i størrelsesorden 70 prosent av planlagte endringsprosesser ikke lykkes. Hvorfor er det slik? I mine funn kommer det frem flere forhold på dette området. Jeg opplever det har manglet en prosessdriver, en som drifter prosessene og som ikke er beskjeftiget med andre oppgaver. Jeg opplever mangel på skoloring og forberedelse av lederne, slik at disse er klare for stillingene sine, når organisasjonen skal virke. Det investeres flere hundre millioner i lokaler og utsyr, men ressurser til å klargjøre organisasjonen er ikke tatt med. Skoleeier må forvisse seg om at ledelsen på skolen besitter nok endringskompetanse og endringsvilje, til å gjennomføre endringsprosessen.

## **Organisasjonsdesign**

Det er flere interessante funn rundt de fem hovedkomponentene innenfor organisasjonsdesign. Når komponentene har tilpasset seg hverandre, er organisasjonen mest effektiv, sier Galbraith (2002). Med bakgrunn i mine funn forteller dette meg at det oppstår stor grad av underprestasjon ved en slik kostbar endringsprosess. Dette er veldig alvorlig, og underprestasjon koster samfunnet enorme pengesummer.

## **Organisasjonskultur**

To videregående skoler i samme fylke har en vidt forskjellig organisasjonskultur. Hvorfor er det slik? Skolene får det samme «oppdragsbrevet og budsjettet», avhengig av størrelse og utdanningstilbud. Mine funn forteller meg at et bevisst arbeid med organisasjonskultur er viktig. Ledere og medarbeidere må sammen jobbe med kulturen og skape sin kultur. Dette må bevisstgjøres den enkelte medarbeider slik at kulturen bygges over tid. Lederne må være premissettere i slike prosesser.

# Litteraturliste

## Bøker:

Andersen, Svein S. (2013), 2. utgave, 1. opplag Casestudier. *Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget.

Bang, Henning (2011), 4. utgave, 5. opplag 2019. *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.

Cameron, Kim S. og Quinn, Robert E. (2013), 1. utgave, 2. korrigert opplag 2014 Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier. Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, Dag Ingvar (2012), 2. utgave, 3. opplag 2016 *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2015), 3. utgave, 4. opplag 2018 *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2019), 4. utgave. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2015), 3. utgave, 5. opplag 2019 *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal.

## Artikler:

Galbraith, J. D., Downey, A. Kates (2002) (Kap. 1): *Designing Dynamic Organizations*. N.Y.: MACOM

Schein, Edgar H. (1985) (Kap. 1-4): *Organizational culture and leadership*. Mercuri Media Forlag A.S.

Nettressurser:

Organisasjonskart. Oppdatert 01.01.2013. Hentet fra:

<https://www.austagderfk.no/contentassets/b5dfe079921d490ab467094fcdbf0370/sam-eyde-org-kart-05082019.pdf>

Opplæringsloven § 1-1. Hentet fra:

<https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/1998-07-17-61/%C2%A71-1?searchResultContext=1214&rowNumber=1&totalHits=34>

Wikipedia. 2020. *Sam Eyde videregående skole*. Hentet fra:

[https://no.wikipedia.org/wiki/Sam\\_Eyde\\_videreg%C3%A5ende\\_skole](https://no.wikipedia.org/wiki/Sam_Eyde_videreg%C3%A5ende_skole)

Jacobsen, Dag Ingvar (u.å.) *Organisasjonsendring og organisasjonsledelse*. Hentet fra:

[https://www.udir.no/globalassets/filer/ungdomstrinn-i-utvikling/fellessamling\\_pulje\\_2\\_dag\\_jacobsen\\_organisasjonsendring\\_endringsledelse.pdf](https://www.udir.no/globalassets/filer/ungdomstrinn-i-utvikling/fellessamling_pulje_2_dag_jacobsen_organisasjonsendring_endringsledelse.pdf)

Leavitts diamant. (Scott 1987) Figur hentet fra:

[https://books.google.no/books?id=9D-R2IUg7ngC&pg=PA132&dq=Leavitts+diamant.+\(Scott+1987:15\)&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwjHsbSnqv\\_pAhUSFpoKHaPGBGMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Leavitts%20diamant.%20\(Scott%201987%3A15\)&f=false](https://books.google.no/books?id=9D-R2IUg7ngC&pg=PA132&dq=Leavitts+diamant.+(Scott+1987:15)&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwjHsbSnqv_pAhUSFpoKHaPGBGMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Leavitts%20diamant.%20(Scott%201987%3A15)&f=false)

Organisasjonskultur. 2013. *Psykologitidsskriftet*. Hentet fra:

<https://psykologitidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>

Northouse 2010. *Leadership: What is it?*

Northouse definisjon av ledelse. Hentet fra:

[https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/33554\\_Chapter1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/33554_Chapter1.pdf)

Hofstede, Geert (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Hentet fra:

<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

Handy, Charles (1993) Understanding Organizations. Hentet fra:

[https://books.google.no/books/about/Understanding\\_Organizations.html?id=NitYAC2aH2sC&redir\\_esc=y](https://books.google.no/books/about/Understanding_Organizations.html?id=NitYAC2aH2sC&redir_esc=y)



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Master i ledelse, Universitetet i Agder 2020

Oppgave – Olav Lyngroth

Hei!

Bakgrunnen for at jeg har tatt kontakt er at jeg holder på å skrive en avsluttende masteroppgave i ledelse ved Universitetet i Agder. I masteroppgaven skal jeg skrive om sammenslåingsprosesser av organisasjoner i offentlig sektor.

Case jeg benytter er etableringen og utviklingen av Sam Eyde videregående skole. Problemstillingen jeg skal besvare er *Hvilke lederutfordringer kan oppstå ved sammenslåing av videregående skoler?* Utgangspunkt for studien er med andre ord den organisasjonsmessige endringen som kom, da Sam Eyde videregående skole ble slått sammen med Blakstad videregående skole. Fokus er på den nye organisasjonens utvikling i tiden etter sammenslåingen.

Dette informasjonsskrivet og spørsmål, sendes ut til deg i forkant av intervjuet, slik at du kan forberede deg. Jeg legger opp til et personlig intervju hvor tidsrammen beregnes til ca. 45 minutter. De spørsmålene jeg stiller deg, er utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen og har søkelys på temaer som organisasjonsendring og lederutfordring.

Froland, 2. mars 2020

Vennlig hilsen

Olav Lyngroth

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Spørsmål

#### 1. **Endring**

Det å lykkes med et endringsprosjekt er ofte omtalt å handle om endringsagentenes evne til å oppfatte og videreformidle hva vi ønsker å få ut av endringsprosjektet.

I hvilken grad har ledelsen lykkes med dette i forbindelse med realiseringen av Sam Eyde videregående skole? (lykkes med kommunikasjonsprosessen)

#### 2. **Mangel på strategi?**

Strategi handler om organisasjonens retningsvalg, nærmere bestemt organisasjonens visjon, dens formål og hvilke målsettinger som er satt. Mangel på strategi kan skape forvirring, for at ansatte drar i ulike retninger.

Kan du si noe om hvor viktig strategien har vært for etableringen og utviklingen av Sam Eyde videregående skole? Har den vært den samlende ledetråden som en kunne forvente?

#### 3. **Struktur på tvers av strategi?**

I hvilken grad føler du at dagens organisasjonsstruktur ved Sam Eyde videregående skole (arbeidsdeling og koordinering) bidrar positivt til å skape resultater for organisasjonen?

Vil det si at du er av den oppfatning at du har den makt og myndighet som du trenger, for å løse de oppgaver du står overfor?

#### 4. **Manglende koordineringsmekanismer?**

I hvilken grad mener du eksisterende koordineringsmekanismer på tvers i organisasjonen fremme bygging og drift av Sam Eyde videregående skole?

#### 5. **Belønningsstrukturer som ikke følger mål?**

I hvilken grad føler du at vi har belønningssystemer som fremmer utviklingen av Sam Eyde videregående skole?

#### 6. **Manglende kunnskap og ferdigheter i organisasjonen?**

I hvilken grad mener du at ansatte ved Sam Eyde videregående skole har den kunnskapen og de ferdighetene som skal til for å bygge skolen til en kompetent og ledende læreinstitusjon?

**7. Kultur som bygger opp om strategien?**

I hvilken grad vil du si at vi ved Sam Eyde videregående skole har utviklet en felles overordnet kultur, som er med på å definere hvem vi er og hvordan vi ønsker å framstå i forhold til omgivelsene?

**8. Avslutningsvis**

Er det noe du ønsker å tilføye?

## Vedlegg 3: Analysematrise - utfyllende

For å systematisere og komprimere det empiriske materialet jeg har fått tak på gjennom intervjuene, har jeg satt opp en analysematrise 1. Denne matrisen er et utdrag av respondentens transkriberte svar på spørsmålene og tydeliggjør hva den enkelte sier på hvert spørsmål. Fremstillingen for hver respondent er i en eller flere setninger.

Spørsmål (1-8)	Respondent (R1-R6)	R1	R2	R3	R4	R5	R6
<b>1. Endring</b> Det å lykkes med et endringsprosjekt er ofte omtalt å handle om endringsagentenes evne til å oppfatte og videreformidle hva vi ønsker å få ut av endringsprosjektet. I hvilken grad har ledelsen lyktes med dette i forbindelse med realiseringen av Sam Eyde videregående skole? (lykkes med kommunikasjonsprosessen)		Ved starten var mange av oss uenige og forvirret. Tre-nivå-ledelse var noe nytt. Vi ønsket perspektiv på ledelse. Skoleeier begynte dårlig.	Det var vanskelig å kommunisere så budskapet kommer fram. Er ikke sikker på om skole eier hadde så gode planer for prosessen. Det var dårlig med endringsagenter i sving for å tine opp.	Sam Eyde er en suksess. Har blitt veletablert og oppfattes som en solid og attraktiv aktør i regionen. I denne organisasjonen er det også noen avvikere.	Virksomhetsleder var god til å snakke i «vi-form» og dermed viske ut skillene mellom kulturene. En så stor organisasjon skapte større avstander mellom avdelingene.	Kommunikasjon i en slik prosess er krevende. Endringsagentene burde involvert oss tidligere.	Deler av organisasjonen var tydelig på at de ville være der de var. Ledelse og tillitsvalgt spilte godt på lag. Den ene skolen kjørte en mye tydeligere prosess.
<b>2. Mangel på strategi?</b> Strategi handler om organisasjonens retningsvalg, nærmere bestemt organisasjonens visjon, dens formål og hvilke målsettinger som er satt. Mangel på strategi kan skape forvirring, for at ansatte drar i ulike retninger. Kan du si noe om hvor viktig strategien har vært for etableringen og utviklingen av Sam Eyde videregående skole?  Har den vært den samlede ledestråden som en kunne forvente?		Jeg er usikker på strategien vi har fått, det er gitt noen delmål. Skolen har meislet ut strategien selv, vi har skapt vår egen visjon. Skolen har stått i mer eller mindre endring siden sammenslåingen i 2013.  Det kunne vært bedre. Det er vanskelig å få til i en politisk styrt organisasjon	Lite strategiarbeid etter sammenslåingen. Vi jobbet for dårlig med strategiske valg. Hverdagen med skoledrift innhentet oss. For flere var fokus å sikre egen posisjon i den nye organisasjonen.  Vi hadde hatt kurs om strategiarbeid, men klarte ikke å ta det man hadde lært, med i prosessen.	Opplever at målet har vært å skape en trygg arbeids-plass. Nye Agder har vært mye tydeligere på strategiarbeid. Skolens strategi har ikke vært nok fremtredende i organisasjonen.  Strategien har vært å få en felles identitet. Bidrag til å sveis sammen utdanningsmiljøene på skolen	Strategien har ikke vært godt nok forankret i ledergruppa. Mye videreføring av strategier fra de tidligere skolene. Det er oppstått litt for lang avstand fra elev til rektor. For lite synlig som samfunnsaktør.  Jeg tror lederne må ha mer fokus på pedagogikk og hva som faktisk fungerer, og lage strategier ut fra det.	Tok litt tid før jeg fikk tar i skolen strategi. Det tar tid å samkjøre en organisasjon. Vi jobbet godt med strategi da de eksterne konsulentene kom med. Dette var samlede.  Vi sleit med å kvitte oss med «Blakstad-begrepet», helt til all undervisning ble flyttet til Myra.	Strategiene vi har fått, kommer fra skoleeier. Vi begynte å bygge kultur og hadde gode verdidebatter. Skolen er i dag god på verdier og hva vi skal stå for. Det er viktig!  Vi har hatt et hovedfokus og en god ledestråd for elever og læring.
<b>3. Struktur på tvers av strategi?</b> I hvilken grad føler du at dagens organisasjonsstruktur ved Sam Eyde videregående skole (arbeidsdeling og koordinering) bidrar positivt til å skape resultater for organisasjonen? Vil det si at du er av den oppfatning at du har den makt og myndighet som du trenger, for å løse de oppgaver du står overfor?		Det føler jeg er ganske vesentlig. Omdømmebygging jobber vi mye med og vi opplever stor attraktivitet.  Den har man ikke, Fylkesrådmannen vil gjerne være med å styre skolene. Ønsker å få tildelt et rammebudsjett.	Skolen ble organisert med tre-nivå-ledelse. Målet var matrise-organisering, noe vi etter hvert i for stor grad har forlatt.  Jeg opplever at jeg har makt og myndighet.	Tre-nivå-ledelse er ekstremt positivt. Det gir handlingsrom for å utøve godt lederskap.  Vi vil aldri oppleve tilstrekkelig makt og myndighet. Vi er politisk styrt. Virksomheten har uansett rom for å gjøre egne beslutninger.	Felles strategi må bli tydeligere i hele organisasjonen. Jeg har mer tro på en to-nivå-ledelse der avdelingslederne får videre fullmakter.  Jeg opplever ikke å ha nok makt og myndighet.	Vi har en hensiktsmessig organisasjonsstruktur. Støttefunksjonene (stabsrollene) kan bli bedre. Det er litt lang avstand fra rektor til avdelingslederne. Ja, det vil jeg si. Risikoene er stor grad flyttet ut på avdelingene. Noen ganger får jeg utfordringer der jeg skulle ønske jeg hadde mer makt.	Sam Eydes organisasjon (tre-nivå-ledelse) har falt litt utenfor det nye Agder styrer etter. Denne organiseringen er nødvendig for denne store skolen.  Ja, det har jeg. Mye av det vi driver med trenger org. støtte. Der skulle jeg gjerne hatt mere makt.
<b>4. Manglende koordineringsmekanismer?</b> I hvilken grad mener du eksisterende koordineringsmekanismer på tvers i organisasjonen fremme bygging og drift av		Som rektor må man ofte initiere prosesser selv, for å få gjennomført. Informasjon er	Vi har ikke noen uttalt strategi på koordineringsmekanismer på tvers. På studierekturnivå har	Dette gjøres gjennom teamorganisering, avdelingsorganisering og rektorteam, noe som er et godt	Skolen har mange arenaer og for lite koordinering. Mindre kontrollspenn,	Dette har blitt mye bedre enn det var fra starten. Vi må ha mer veiledning	Lederforum er en fin koordineringsarena. Studierektorene er hoved-agentene i

Sam Eyde videregående skole?	enhver organisasjons største utfordring og behovet er umettelig.	vi etablert slike mekanismer. Det er viktig at alle får samme informasjon fra rektor.	grunnskjelett. Det er vanskelig å få lederkvaliteten stabil. Årsaken er kulturforskjeller.	tettere på og klarere linjer, ville gitt bedre kobling til lærere/elever. Savner tydeliggjøring av skolens overordnede strategi.	(ledelse) enn rapportering. Drift- og serviceapparatet (støtteavd.) kunne fungert mye bedre.	koordineringen på skolen.
<b>5. Belønningsstrukturer som ikke følger mål?</b> I hvilken grad føler du at vi har belønningssystemer som fremmer utviklingen av Sam Eyde videregående skole?	Min erfaring er at moderne arbeidstakere er mer opptatt av faglig utvikling enn lønn. Beste erstatning for ei god lønn er å være med på noe viktig og engasjerende.	I offentlig sektor snakker vi ikke penger som belønning. Vi kan se folkene, medarbeiderne og vise at de blir verdsatt. Eks. kakefest etter et felles tak.	Flere sentrale personer har for lite søkelys på belønning. Jeg mener vi kunne være flinkere til å utvise raushet. Nettverk og prosjekter er makt og enkelte vil ikke dele dette videre.	Vi har veldig liten grad av belønningssystemer. De som bruker mindre enn budsjett belønnes. Å få tilbud om nasjonal rektorutdanning er en flott belønning. Vi trenger en tydeligere belønningsstrategi.	Jeg har bakgrunn fra privat sektor – i skolen eksisterer ikke belønning. Ønsker meg et system der det er mulig å påskjønne enkeltpersoner. Likheten er belønnings-ødeleggende.	De lokale belønningene betyr lite. Uformelle belønninger som anerkjennelse og handlingsrom jobber mange for å få. De som jobber hardt får store handlingsrom.
<b>6. Manglende kunnskap og ferdigheter i organisasjonen?</b> I hvilken grad mener du at ansatte ved Sam Eyde videregående skole har den kunnskapen og de ferdighetene som skal til for å bygge skolen til en kompetent og ledende læreinstusjon?	Den kunnskapen og de ferdighetene har vi. Det er mer snakk om vilje til å benytte. Mange medarbeidere vet hvordan ting skal være, men gjør det likevel ikke.	Vårt personale har fundamentet og evnene til å få dette til. Litt usikker på hvordan vi skal få fram den visjonen og målsettingen vi har. Personellet har evnen, men vi har ikke vært tydelig nok på strategi.	Sam Eyde har vært veldig gode på dette. Vi har mye riktig kompetanse og vi besitter god kunnskap. For å være en ledende læreinstusjon, er vi litt for gammeldagse. Lederrollen er noe annet enn lærerrollen. Administrasjon versus ledelse. Det er vanskelig å endre kulturen når avtaleverket står i veien.	Det veldig mye god kompetanse på Sam Eyde, både blant lærer og ledere. Utfordringen er å dele og skape felles forståelse. Strategien er ikke tydelig nok rette mot undervisning. Agderprosessen har beslagnag for mye tid i rektorteamet og vært med å bremse skolens utvikling.	Vi er på god vei. Det er gjort stor grad av kompetanseheving, både hos lærere og ledere. Det oppleves noen ganger at noen er litt for gode til å se etter paragrafer, i stedet for handling. Har vi det riktige innslaget av realkompetanse i forhold til praktisk og teoretisk tilnærming til skoleledelse.	Det er ikke alltid en sekk med studiepoeng som teller mest. Det er viktig med god delingskultur på kunnskap og erfaring. Mange innehar spisskompetanse på områder, men blir ikke brukt. Det er store kulturforskjeller på ulike avdelinger.
<b>7. Kultur som bygger opp om strategien?</b> I hvilken grad vil du si at vi ved Sam Eyde videregående skole har utviklet en felles overordnet kultur, som er med på å definere hvem vi er og hvordan vi ønsker å framstå i forhold til omgivelsene?	Skolen er nå på god vei til å utvikle en felles kultur. Dette må videreutvikles. Faktum er at vi er en stor skole, men vi skal også være best. En tidligere leder var innom nylig – han sa: Denne skolen er ikke preget av tungsinn! Slipp gode medarbeidere til og la dem utfolde seg og blomstre.	Kultur er noe som bygges over lang tid. Noen vil være sterkere kulturbærere enn andre. Skolen har de siste årene i større grad utviklet en mer tydelig kultur. Ukulturen greier vi i stor grad å holde borte. Organisasjonene er ikke samlende.	Skolen har kanskje ikke utviklet en felles overordnet kultur. Flere avdelinger speiler seg for mye i sin bransje. Skolen har blitt lammet av Agderprosessen de to siste årene. Nye agder skaper en ny giv. Flere skoler ser ikke at de er en del av en større enhet og har nok med seg selv. Sam Eyde er framoverlente og ser muligheter.	Sam Eyde er bedre på kultur enn strategi. Aktuelle kjennetegn ved Sam Eyde er teamarbeid, positivt elevfokus og mangfold. Skolen har mye fokus på fysiske fasiliteter og for lite på pedagogisk utviklingsarbeid. Den yrkesfaglige dominansen overskygger de studieforberedende utdanningsprogrammene.	På dette området er vi ikke i mål. Vi kan fremdeles skille folk etter de gamle skoleenhetene. «By møter land» er fremdeles rådende. Skolens elevresultater er god. Hadde vi vært dårlige, hadde vi ikke fått slike resultater. Utenfra oppleves skolen som samkjørt.	Kulturbygging tar tid og det handler om tydelig ledelse, strategi og valg. Vi må være flinke til å kommunisere ut våre verdier. Vi har en tydelig profil på hvordan vi ønsker å framstå. Vi er tydelig på mobbing, rus og psykisk helse. Ledere og ansatte skal være stolt av skolen sin.
<b>8. Avslutningsvis</b> Er det noe du ønsker å tilføye?	Du utfordrer oss skikkelig her og ser i ettertid at mye kunne vært gjort annerledes.	Sammenslåingen kom overraskende på oss. Det var flere politiske signaler om at «gutte- og jente skolene» burde slås sammen. Det var en merkelig prosess rundt lederansettelsene. Flere ledere ble usikre rundt sin rolle.	Spennende problemstilling, Olav.	Det har vært en lang tidsaks fra sammenslåing til dagens situasjon. Dette er en spennende oppgave.	Dette er en høyaktuell problemstilling. Det er viktig å styrke tre-nivåledelsen i denne store skolen. Forskjeller kan være en styrke.	Bra oppgave, veldig relevant. Strukturer må vurderes hele tiden. Vi må se på oss selv og være villig til endring.