

# Endringsprosess i Ringerike kommune - hva med meg?

ANN-CHRISTIN MYKLAND

## VEILEDER

Nichole M. Silva Elgueta

**Universitetet i Agder, [2022]**

Fakultet for [Samfunnsvitenskap]

Institutt for [Statsvitenskap og ledelse]

## Forord

Denne masteroppgaven er med på å fullføre studiet mitt i Master i ledelse ved Fakultet for Samfunnsvitenskap ved Universitetet i Agder. Studie valgte jeg fordi jeg ønsket å tilegne meg mer kunnskap om lederrollen innen skoleledelse og skolesektoren. Valg av oppgavens emne har blitt til underveis i studieforløpet, og interessen for å lære mer om hvordan ulike perspektivers og elementer påvirker organisasjoner i offentlig sektor i endringsprosesser.

Oppgaven er skrevet i perioden Januar 2020 - Mai 2022. Det har vært en spennende, men krevende oppdagelsesreise i studie og teoriens verden, som har gitt mye lærdom og ta med seg i videre i lederrollen i offentlig sektor.

En stor takk til min veileder Nicole M. Silva Elgueta som har bidratt med sin kunnskap, motivasjon og troen på at dette får vi til. Takk for din ærlighet og åpenhet i samtalene.

En stor takk til lærere og ledere ved Ullerål skole, som ved sin deltakelse bidro til det empiriske grunnlaget for forskningsstudien min. Takk for at dere gav meg tid og mulighet for å ferdigstille studiet med oppmuntrende ord.

Takk til Geir Svingheim, Spesialrådgiver for utdanning og familie i Ringerike kommune for god hjelp og informasjon for bruk i oppgaven.

Jeg vil også få takke Camilla Mykland og Jan Kyrre Kosmo for god veiledning og hjelp.

Sist men ikke minst, vil jeg takke min kjære mann som trofast støtter og heier på meg. Takk for at du er der, og har gitt meg støtte, tid og rom for å fokusere på det store arbeidet som en masteroppgave innebærer.

Hønefoss, 15.juni 2022

Vennlig hilsen

Ann-Christin Mykland

## Sammendrag

Studiens hensikt er å utvikle kunnskap om hvordan en organisasjon planlegger og tilrettelegger for planlagt endring i en endringsprosess i organisasjonen. I studien har jeg undersøkt og forsøkt å belyse medvirkning, deltakelse i endringsprosess ved sammenslåing av skole i Ringerike kommune. Undersøkelsen tar utgangspunkt i hvordan medvirkning og inkludering har hatt betydning for å få til en god endringsprosess. En annen hensikt er også å se på hvordan ulike faktorer kan påvirke ansatte og ledergruppen både på en positiv og negativ måte.

Studien fokuserer derfor på selskapets syn på endring som en prosess, og hvordan de planlegger og resonnerer rundt inkludering av ansatte. Her blir spesielt kommunikasjonsprosesser og motivasjonsfaktorer fremhevet. En slik studie er viktig for å kunne forstå hvordan organisasjoner «tenker» rundt endringsprosesser og hvordan de jobber med endringsledelse og endringsstrategi. Dette er relevant for dagens arbeidsliv som stadig utvikles som følge av teknologiske fremskritt og endringer i samfunnet.

Viktige elementer for å oppnå en vellykket organisasjonsendring for å hindre motstand som hemmer prosessen, er solid ledelse, motivasjon og inkludering av ansatte. På denne måten er det å studere planleggingsfasen der etablering av strategier og viktige valg blir tatt interessant i forhold til studien.

For å kunne samle inn data som er relevant for studiens hensikt, har jeg gjennomført intervjuer med 8 respondenter til sammen fra begge skolene. Personalet besto av lærere og ledergruppen. Jeg valgte respondenter fra egen arbeidsplass, fordi de har vært igjennom endringsprosessen, og har god relevant erfaring og opplevelse knyttet til min studie.

## Innhold

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
1 Innledning.....	2
1.1 Presentasjon av tema .....	2
1.2 Problemstilling:.....	3
2 Bakgrunn for valg av tema.....	5
2.1 Kommunereformen .....	5
2.2 Ringerike kommune .....	6
2.3 Ringerike kommune og utvikling i skolestrukturen.....	6
3 Teori.....	9
3.1 Definisjon på endringsprosess.....	9
3.2 Planlagt endring.....	10
3.2.1 Drivkreftene i en planlagt endring .....	15
3.2.2 Innholdet og omfanget i endringsprosess.....	15
3.2.3 Kontekst for endringer- Indre/ytre kontekst i endringsprosess.....	19
3.3 Deltagelse i endringsprosesser.....	21
3.4 Medvirkning.....	22
3.5 Endringsstrategier og endringsledelse .....	26
3.5.1 E og O-strategi.....	27
3.5.2 Ledelse av endringsprosess .....	28
3.6 Oppsummering av teori.....	30
4 Metode .....	31
4.1 Design .....	31
4.2 Valg av case og respondenter .....	32
4.3 Gjennomføring av intervjuer .....	33
4.4 Analyse av empiri/data.....	34
4.5 Etske hensyn.....	35
4.6 Reliabilitet og validitet.....	36
5 Presentasjon av funn og drøfting .....	39
5.1 Presentasjon av funn i problemstilling 1 .....	39
5.1 a) ansatte.....	39
5.1 b) ledere .....	46
5.2 Drøfting av funn knyttet til problemstilling 1.....	47
5.3 Presentasjon av funn i problemstilling 2 .....	50

5.3 a) ansatte .....	50
5.3 b) ledere .....	50
5.4 Drøfting av funn knyttet til problemstilling 2.....	51
6 Konklusjon .....	54
7 Litteraturliste/Referanser:.....	57
8 Vedlegg .....	59
8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide til Masteroppgaven:.....	59
8.2 Vedlegg 2: Samtykkeskjema: .....	60

## 1 Innledning

### 1.1 Presentasjon av tema

I 1992 kom det ny kommunelov som fremhevet betydningen av den kommunale frihet til å velge organisasjonsløsninger selv. I de siste ti årene har Ringerike kommune gjennomført store endringer i den kommunale driften og i organisasjonen. Det har vært en nødvendighet for å løfte driften i kommunen til et nivå som harmonere med reelle inntekter, og som øker kvalitet og effektivitet i de ulike sektorene innenfor Ringerike kommune (Isaksen, 2016, s. 3).

Endringer i skolesektoren og skolestrukturen nasjonalt nådde ut til kommunene ved ny kommunelov i 1992. Loven sa noe om den kommunale frihet kommunene skulle ha til å velge organisasjonsløsninger selv. For Ringerike kommune handlet endringene i skolesektoren og skolestrukturen om økonomi.

Skolenedleggelse har vært en del av sentraliseringen i hele Norge. I løpet av de siste ti årene har det vært en reduksjon i skolebygg, og det er små kommunene i landet som har hatt størst reduksjon. Opprettelser og nedleggelse av skoler styres av befolkningsutvikling, lovverk og kommunenes prioriteringer og økonomi.

Nasjonale krav til god utdanning krever ressursinnsprøytning i skolene både når det gjelder lærerkompetanse og infrastruktur, noe det kan være vanskelig å få til i kommuner med flere små skoler og få elever. Samtidig er iverksettingen av den nasjonale utdanningspolitikken og organiseringen av skolepolitikken desentralisert til kommunene (Aasland & Søholt, 2017).

Ringerike kommune er en kommune som strekker seg over et areal på 1 500 kvadratkilometer og har hatt mange små skoler og grendeskoler i distriktet.

Nedleggelse og sammenslåing av skole engasjere lokalsamfunnet, og endringer i skolestrukturen for bygd og by avgjøres i kommunestyret i kommunen. En god prosess i endring av skolestruktur blir fremhevet av mange av de ansvarlige i skoletjenesten som viktig for hvordan konflikter rundt skolestruktur blir håndtert.

Bakgrunnen for temaet jeg ønsker å belyse i masteroppgaven er å få frem viktigheten av brukermedvirkning og inkludering av personalet i en endringsprosessen ved planlagt endring.

Ringerike kommune har gjennom de siste ti årene gjennomgått endringer i skolesektoren/skolestrukturen ved nedleggelse og sammenslåing av skoler. Mye av bakgrunnen for disse endringene handler om økonomi, statlige føringer, kommunale føringer, vedlikehold av skolebygg, elevens læring, politisk ønske om befolkningsvekst i Ringerike

kommune. KOSTRA tall viser også at det er rimeligere å drifte større skoler enn mindre skoler.

I den prosessen ved nedleggelse av skoler, unngikk kommunen oppsigelse av ansatte, og tilsetting nye ansatte i skolen.

Brukermedvirkning og inkludering er viktige grunnelementer for tilhørighet og eierskap i endringsprosesser for å opprettholde og forebygge et godt og inkluderende arbeidsmiljø og fellesskap. «Hvorvidt en endring skal lykkes eller ikke, avhenger i stor grad av hva slags oppfatninger som finnes i organisasjonen før endringen iverksettes» (Jacobsen, 2018, s. 180).

Dette utsagnet finner jeg interessant og det vekket interessen og nysgjerrigheten hos meg for å undersøke om medvirkningen og inkluderingen har vært tilstrekkelig, og ivaretatt i den planlagt endringsprosess ved sammenslåing av Hønefoss skole og Ullerål skole. Denne interessen for planlagt endringsprosess har ledet meg til problemstillingen som er todelt og presenteres i neste punkt.

## 1.2 Problemstilling:

Problemstilling 1:

**Hvordan har ansatte ved Ullerål skole opplevd medvirkning og deltagelse i endringsprosessen?**

Problemstilling 2:

**Hvilken betydning har medvirkning og deltagelse hatt for endringsprosessen?**

For å belyse problemstillingen vil jeg se på sammenslåingsprosessen ved en planlagt endring for Hønefoss skole og Ullerål skole. I kapittel 2 vil jeg gå nærmere inn på bakgrunnen for sammenslåingen av skolene.

### 1.3 Oppsummering av oppgave

Oppgaven min består av fem hovedkapitler med tilhørende delkapitler, og en konklusjonsdel. Jeg vil derfor videre i kapittel 2 presentere bakgrunn for valg av tema, og snakke kort om Ringerike kommune og kommunereformen. Over til kapittel 3 kommer vi til teoridelen, der jeg tar utgangspunkt fra tidligere litteratur i studien min og definerer planlagt endring i en endringsprosess, og skriver om ulike faktorer ved en planlagt endring, før jeg til slutt oppsummerer teorien. I kapittel 4 kommer vi til presentasjon av metode i oppgaven min, der jeg skriver om valg av metode, valg av case og respondenter, gjennomføringen av intervjuene, analysen av data, etiske hensyn og til slutt drøfter jeg validiteten og reliabiliteten ved metoden jeg har benyttet. Videre til kapittel 5 kommer vi til presentasjon av funn og drøfting. I dette kapitlet drøfter jeg funnene fra intervju med respondentene. Avslutningsvis i kapittel 6 vil jeg oppsummere og konkludere i henhold til problemstillingen min. Ting som jeg finner relevant vil jeg også ha med i avslutningen.



## 2 Bakgrunn for valg av tema

I dette delkapittelet forteller jeg kort om kommunereformen, Ringerike kommune og hvordan utviklingen i skolestrukturen har vært i Ringerike kommune. Her presenteres også bakgrunn for valg av temaet mitt.

### 2.1 Kommunereformen

Som det framkommer i St.meld.12 har det vært utvikling i kommunene i etterkrigsårene (Meld. St. 12 (2011-2012), s. 17 – 19). Fra perioden fra 1890 og til 1970-årene omtales denne perioden for «klassiske» fase. Kommunene var de som førte fram i utviklingen av velferdssamfunnet. Kommunene hadde stor autonomi, de tok tak i velferdsoppgavene som dukket opp, og vurderte ut ifra lokale behov. Etterkrigstiden preget også kommunene med stor statlig styring som gjorde til at kommunene ble en integrert del av den helhetlige nasjonale styringssystemet. Med dette styringssystemet så vokste det fram en annen type kommune, forvaltningskommunen. Oppgavene til forvaltningskommunen var å administrere/styre velferd på vegne av Staten. Den kommunale handlefrihet hadde høy verdi, og frihet og rettigheter ble ikke sett på som motstridene verdier. Effektivitet og demokrati ble sett på som komplementære verdier, og det demokratiske var det effektive (Meld. St. 12 (2011-2012), s. 17 – 19).

Det har vært flere reformer og endringer innenfor den politiske samfunnsstrukturen. Økonomien i samfunnet var ikke høy, noe som da førte til at ulike tjenester ble redusert. Erfaringen fra andre land var å sette bort offentlige tjenester til markedet. Det resulterte i at man hentet ideer fra næringslivet på hvordan man kunne bli mer konkurransedyktig i de ulike tjenestene som kommunene kunne tilby brukerne. Denne markedsfokuserende reformen vokste frem fra 1980-tallet og heter New Public Management. Øgård definerer det slik: «New Public Management (...) en samlebetegnelse på det omstillings- og fornyingsarbeidet som med stigende intensitet har vært en del av hverdagen i offentlig sektor det siste tiåret» (Øgård, 2014, s. 32). Mange mente at New Public Management var et avgjørende brytningspunkt for styringen av den offentlige sektor (Øgård, 2014, s. 94)

Innenfor New Public Management finner vi noen sentrale kjennetegn som forvaltningskonsept. De kjennetegnene kan vi dele inn i tre hovedbolker som alle tre har en teoretisk bred forankring. Den første bolken handler om *tro på ledelse*, den andre handler om overgang fra direkte autoritet til *indirekte kontroll* i styring av forvaltning, den tredje bolken handler om *brukerfokusering*, som vil si å legge til rette for at man kan få økt innflytelse og

medvirkning fra brukernes og innbyggernes side. Den offentlige forvaltningen må øke interessen for hva brukerne kan medvirke med (Øgård, 2014, s. 95 – 97).

Ved endringer i den politiske samfunnsstrukturen har det fra 1990 tallet utviklet seg en mer nyliberalistisk holdning som har påvirket endringer i skolesektoren.

Konkurransesettingen er et begrep innen New Public Management, og det kan man se i de samfunnsmessige forholdene som har bestått av skjerpet internasjonal konkurranse, en mer ekspansiv markedskapitalisme og mer vektlegging av kunnskap som en del av konkurranseøkonomien (Colbjørnsen, 2012, s. 96). Moderniseringsprosessen fra 1980-tallet i offentlig sektor har blitt kostnad- og markedsfokustert, som er i tråd med styringstekningen innenfor New Public Management tradisjonen. Et eksempel på det er skolen som leverer en tjeneste som foreldre og elever mottar og brukerstyring blir/er sentralt (Colbjørnsen, 2012, s. 97).

## 2.2 Ringerike kommune

Ringerike kommune har ca. 30 380 innbyggere og et areal på 1 500 kvadratkilometer. Hønefoss er byen og her ligger kommune og regionsenteret. Ringerike kommune tilhører Viken fylke (tidligere Buskerud fylke).

Ringerike kommune var i perioden fra 2009-2015 en «Robek kommune» Når en kommune blir underlagt ROBEK så betyr det at kommunen er i økonomisk ubalanse og trenger statlig oppfølging og godkjenning for å ta opp lån. Heldigvis for kommunen har og er det klokke styring på det organisatoriske plan nå, som har hatt fokus på å gjenvinne den økonomiske handlefrihet ved å nedbetale tidligere underskudd. (Årsrapport 2014) Kommunen har de siste årene jobbet med å lage gode handlingsplaner for ulike satsningsområder for å sikre økonomi, drift, investering, kompetanse og vekst. En av disse satsningsområdene er skolesektoren hvor skolestrukturen har endret seg ved nedleggelse av skole, nye skolebygg, og sammenslåing av skoler.

## 2.3 Ringerike kommune og utvikling i skolestrukturen

Skolestruktur i Ringerike kommune har vært diskutert i flere år. For å forstå noe av helheten i skolestrukturen i Ringerike kommune, så er det noen sentrale hendelser som påvirker den planlagte endringsprosessen.

Fra 2008 så ser vi at det er en endring i skolestrukturen i Ringerike kommune med politiske vedtak for sammenslåing, nedleggelse og nytt skolebygg. Her er en kort beskrivelse av prosessen med et organisasjonskart over skolene i Ringerike kommune i den perioden.

**2008-** Kommunestyrets vedtak i sak 135/08 om bl.a. Ullerål skole og Hønefoss skole

I kommunestyrets vedtak i sak 135/08 het det blant annet: «Ullerål skole utvikles til å bli barneskole for Hønefoss nord. Hønefoss skole opprettholdes inntil videre som barneskole for sentrum.» og «Skolebruksplanen for Ringerike kommune 2011-2019 skal være et grunnlag for det videre utviklingsarbeidet med framtidig skolestruktur.»

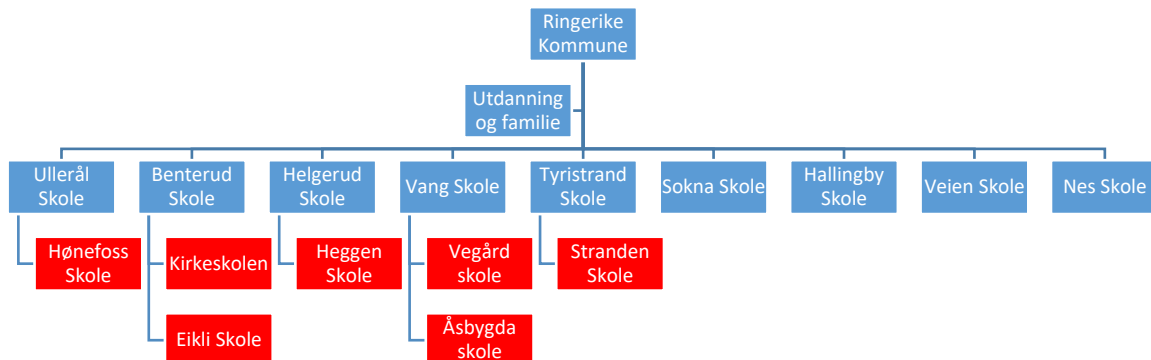
**2010-** Formannskapet ber rådmannen utarbeide skolebruksplan, hvor blant annet fremtidig skolestruktur Hønefoss by utredes ytterligere våren 2011

**2012-** Formannskapet utsetter saken. Rådmannen merket seg ønske om en vidtfavnende vurdering der hele skolestrukturen skulle redegjøres og vurderes.

**2013-** Hovedrapport: Framtidig skoleløsning i Hønefoss legges fram, politisk behandling i juni

**2014-** Temamøter og kommunestyrets vedtak i sak 65/14 om Ullerål skole og Hønefoss skole

**2014-2020-** I denne perioden ble det endring ved at Ringerike kommunen la om fra inspektører til avdelingsledere, for å ha nærhetsledelse, hvor rektorene delegerte administrative oppgaver til avdelingsledere. Kompetanseheving av ledere i de ulike sektorene gjennom et lederutviklings program over fire år. Nedleggelse, sammenslåing og ferdigstillelse av to nye byskoler, en som skulle ligge i Hønefoss sør, og en som skulle ligge i Hønefoss nord.



Figuren viser i blått de eksisterende skoler som har 1-7.trinn. De røde figurene viser skoler som er nedlagt. Elever og personal har hovedsakelig startet i de eksisterende blå skolene.

I Ringerike kommunen er det 13 skoler, fådelte skoler, fulldelte barneskoler og ungdomsskoler, samt skoler med 1.10 trinn. Det er et læringscenter for voksne, to Montessori-skoler og en Steinerskole.

## 3 Teori

I følgende kapittel vil jeg beskrive det teoretiske rammeverket for oppgaven ved å bruke litteratur innenfor organisasjonsendring, endringsledelse, endringsprosess, planlagt endring. Tema og problemstilling for oppgaven min handler om planlagt endring ved sammenslåing av skole, hvor brukermedvirkning, inkludering og kommunikasjon er viktige elementer i en endringsprosess.

### 3.1 Definisjon på endringsprosess

En endringsprosess kan defineres som: «En endringsprosess er den prosessen et individ, gruppe og/eller en organisasjon må gå igjennom for å endre dagens situasjon til en ønsket fremtidig situasjon.» (Sander, 2017).

Innenfor tradisjonell organisasjonsteori er kjennetegnet stabilitet i organisasjonene. Fokuset har vært på de strukturelle forholdene som får menneskene til å gjenta de samme handlingene og reprodusere de ulike strukturene som å følge rutiner, regler og incentivsystemer, samt at man skaper trygghet og fellesskap i kulturen for å dempe eventuell angst og uro. Det kan være vanskelig å forstå hvorfor en organisasjon som er stabile vil bryte ut av det stabile og trygge, til fordel for en utrygg og ustabil situasjon i organisasjonen for å skape noe nytt. For å forstå prosessen med endring og planlagt endring må man se på konteksten for endringen. (Jacobsen, 2018, s. 23)

Det finnes flere ulike definisjoner på endring, jeg velger å bruke Jacobsens definisjon:

«En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter» (Jacobsen, 2018, s. 17)

Mer presist sier Jacobsen at «Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon». (Jacobsen, 2018, s. 17)

Ut ifra denne definisjonen så handler endring om to sentrale elementer som må være tilstede i en endring. Tid er det ene elementet som er viktig for å sammenlikne situasjoner på ulike tidspunkter. Det andre elementet er at endring må knyttes til et objekt, et fenomen eller en tilstand (Jacobsen, 2018, s. 18).

For å finne ut om det har skjedd en endring i en organisasjon så må vi gå ut i fra en stabilitet i organisasjonen fra et tidspunkt til et annet tidspunkt, slik at man kan sammenlikne disse to tidspunktene for å se om det har skjedd endring eller ikke. Figuren under viser en enkel fremstilling mellom to ulike tidspunkter (Jacobsen, 2018, s. 18).

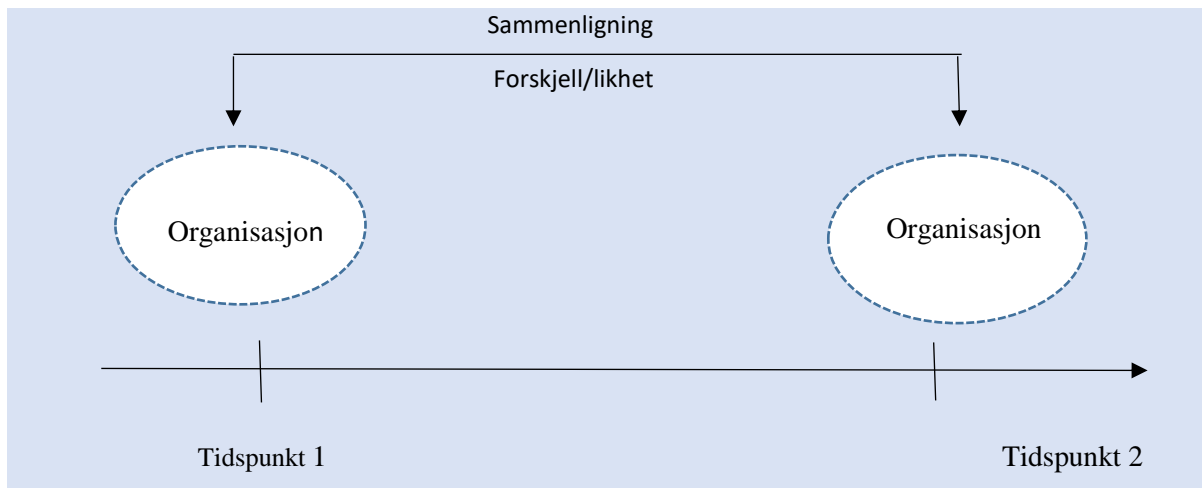


Fig 1.2: (Jacobsen, 2018, s. 18), Endring som forskjeller mellom to ulike tidspunkt

Figuren til Jacobsen peker på at endring i organisasjoner må innebære en form for bevegelse fra relativ stabil tilstand til en annen relativ stabil tilstand. For å beskrive om endring har funnet sted i organisasjon må vi ha noe å sammenlikne med. Det betyr som det fremgår i figuren om å beskrive organisasjonen fra et tidspunkt til et annet tidspunkt. Men hva får en organisasjon eller organisasjoner til å starte endringsprosesser? For å prøve å forstå en endringsprosess må vi forstå betydningen av begrepet drivkrefter og hvilke drivkrefter som er med på å starte endringsprosess (Jacobsen, 2016, s. 9).

### 3.2 Planlagt endring

Planlagt endring beskriver Jacobsen som fullt mulig å gjennomføre, forutsatt at to forhold ligger til rette for det: (Jacobsen, 2018 s. 146)

- 1- Den strategien man har valgt i endringsprosessen er tilpasset den endringen det er intensjonen om å gjennomføre.
- 2- Ledelsesformen som utøves gjøres og passer til endringsprosessen og konteksten.

I en planlagt endring opererer man med en start og en sluttid i endringsprosessen.

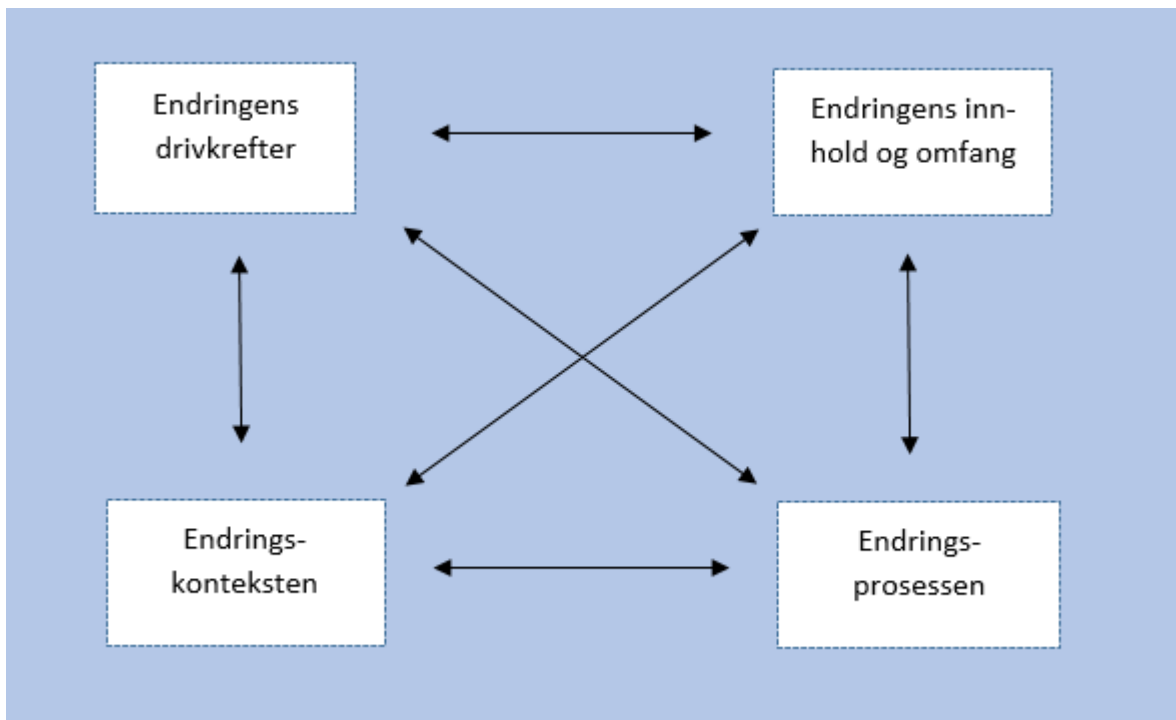


Fig 1.6: (Jacobsen, 2018, s. 26), De sentrale elementene i en teori om planlagt endring

Som vi ser i figuren over er det fire hovedelementer som er viktig i en planlagt endring. I hvert av disse elementene så åpner de med et spørsmål. I det første elementet finner vi:

### **Hvorfor endrer organisasjoner seg?**

Her er det viktig å forstå, bli forklart hvorfor endring i organisasjonen skal skje, og må til. Hvem og hvilke drivkrefter setter i gang prosessen om å gå fra det stabile og forutsigbare, til det ustabile og uforutsigbare.

### **Hva som endres?**

Her må vi konkret finne ut av hva som er forskjellig på de ulike tidspunktene, og som indikere beskrivelsen av hva som endres. Denne beskrivelsen bringer oss over i neste element som handler om:

### **Hvor skjer endring?**

Her må vi tenke over hvordan endring skjer på to ulike nivå- organisasjonsnivå og omgivelsesnivå, som kan påvirke til å fremme eller hemme endring. Viktig å spesifisere den konteksten endringen skjer innenfor, på det organisatoriske nivå og omgivelse nivå. I det siste elementet som handler om:

## Hvordan skjer endring?

I denne endringsprosessen er det viktig å beskrive endringsprosessen og de ulike hendelser som skjer underveis, samt de aktørene som deltar i prosessen. Det er ikke alltid vi opplever samsvarer med det som er intensjonen, og det resultatet som faktisk foreligger av endringsprosessen.

I denne modellen viser pilene at ulike elementer påvirker hverandre. Skal denne modellen danne et grunnlag eller utgangspunkt for empirisk studie må det være mer avgrenset og konkret hva endringens innhold er (*kultur versus struktur*) hvor lang tid endringen tar eller hvor vanskelig det blir å gjennomføre en planlagt endring. Det vil avhenge av hvor profesjonalisert organisasjonen er. Disse pilene i figuren viser oss hvordan de ulike elementene påvirker hverandre, og at endring ikke er en enkel prosess. Et eksempel på det kan være at noe oppstår hos drivkreftene som vil påvirke hvordan prosessen forløper seg videre med tanke på å forstå det stabile og utviklingen videre (Jacobsen, 2018, s. 26).

Endring kan være noe som skjer raskt eller sakte, det kan handle om struktur eller kultur, og om motstand eller at man støtter opp om endringen. Endring inneholder flere variasjonsmuligheter. Variasjonsmulighetene som modellen fanger opp har enkelte kalt varianstiltærming og prosesstiltærming til endring. Varianstiltærming betyr å studere det stabile og sammenlikne stabile tilstander på forskjellige tidspunkt. Prosesstiltærmingen fokusere på at det bevegelige, det som er i flyt og utvikling i prosessen (Jacobsen, 2018, s. 27). Modellen har begge disse elementene som i seg, som er viktig for å forstå endring.

### Endringens drivkrefter

I den tradisjonelle organisasjonsteorien har man ofte skilt mellom indre og ytre drivkrefter, og definert de indre drivkreftene til interne forhold i organisasjonen, og de ytre drivkreftene har definert forhold i omgivelsene. Fokuset ved den tradisjonelle organisasjonsteorien har vært stabilitet, strukturelle forhold som får menneskene til å gjenta det og gjøre det samme om og om igjen. Menneskene i organisasjonen følger de samme strukturene, følger regler, rutiner og incentivsystemer, eller skaper kulturer som gir trygghet og fellesskap som minsker frykten for angst (Jacobsen, 2018, s. 25).

Endring skjer fort og raskt som en følge av den tiden vi lever i. For å møte endringen så må organisasjoner tilpasse seg og endre raskt. Det er forskjellige perspektiver på endringer som



skjer i organisasjoner, (Jacobsen, 2018, s. 31 – 45) referere til (Van de Ven og Poole, 1995) og trekker frem fire hovedperspektiv på endringer som skjer i organisasjoner:

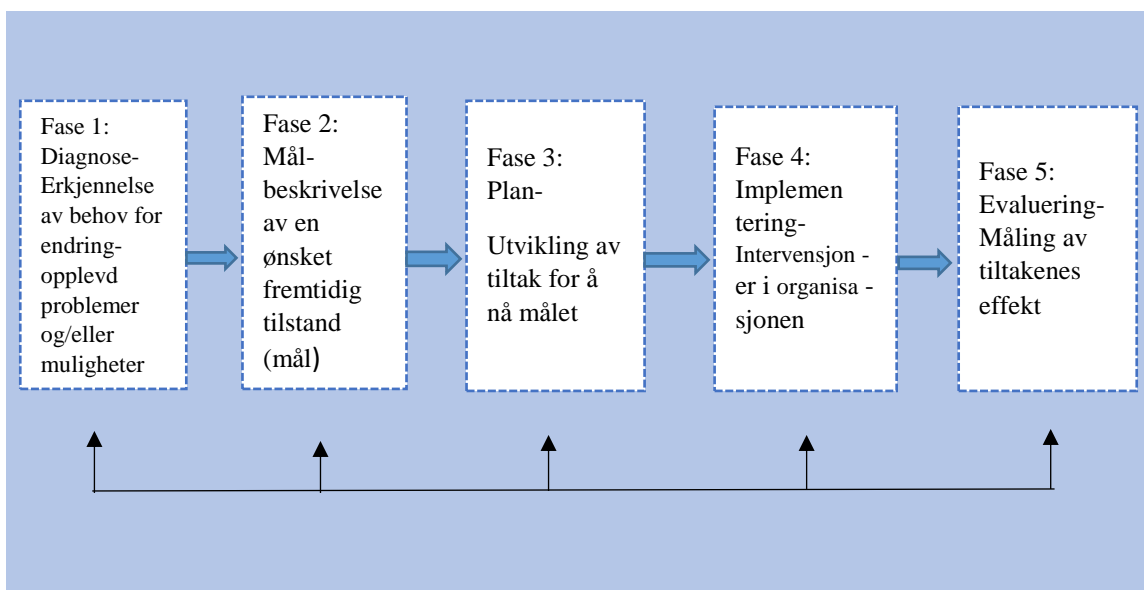
- Planlagt endring- intensjon som drivkraft.
- Endring som livssyklus – Vekst som drivkraft.
- Endring som evolusjon- konkurranse om knappe ressurser som drivkraft.
- Endring som dialektisk prosess- interessekonflikt som drivkraft (Khlood, 2016, s. 9-10).

Jeg velger å bruke perspektiv 1 Planlagt endring for å belyse oppgaven som handler om planlagt endring, medvirkning, inkludering og kommunikasjon.

### **Perspektiv 1: Planlagt endring-intensjoner som drivkraft**

Organisasjoner endrer seg fordi noen mennesker ønsker endring for å nå et nytt mål. Vi kan si at endring er intensjonal, som betyr at det er noen intensjoner eller mål bak endringen som gjennomføres (Jacobsen, 2018, s. 32). En slik gjennomførelse kommer på bakgrunn av at en gruppe personer har analysert situasjonen, funnet ut at det finns muligheter som bør benyttes, finne løsninger for å møte problemene og iverksatt tiltak. Tiltakene vurderes og man ser om effekten samsvarer med det man forventet seg. Dette er en analytisk og rasjonell tilnærming til endring, hvor endring drives frem av intensjonelle aktører eller endringsagenter. Se figuren under

Fig 2.1. (Jacobsen, 2018, s. 32). Faser i en planlagt endringsprosess



Jeg vil kort redegjøre for planlagt endringsprosess ved å bruke figuren over. Det er en analytisk og rasjonell tilnærming til endring, der endringen drives fram av intensjonelle aktører eller endringsagenter (Jacobsen, 2018, s. 32). Figuren viser fem ulike faser ved planlagt endring.

**Fase 1** starter ved at aktører som er i eller utenfor organisasjonen ikke er helt fornøyd med hvordan organisasjonen drives. Hva er problemet? Aktørene organiserer kartlegginger og starter med å undersøke hva årsaken kan være. De bruker eksterne konsulenter eller forskere til å foreta en SWOT analyse for å sjekke ut muligheter og trusler, styrker og svakheter i organisasjonen. Muligheter og trusler knytter man til ekstern analyse av for eksempel konkurrenter, markeder og offentlige myndigheter, mens styrker og svakheter knyttes til en intern analyse av organisasjonens sterke og svake sider. (Jacobsen, 2018 s. 33)

**Fase 2** forteller oss om ønsket fremtid og utvikling av mål for organisasjonen. Hva ønsker organisasjonen å oppnå?

**Fase 3** sier noe om at skal organisasjonen kommer videre må vi lage en plan for dette, en tiltaksplan som sier konkret i beskrivelsen sin hva som skal gjøres av endringstiltak. Dette for å møte de truslene og mulighetene, samt å utnytte styrker og kompensere for svakheter i organisasjonen. Planen sier også noe om tidspunktet for de ulike tiltakene, og hvem personer som er ansvarlig for de ulike aktivitetene. I denne fasen kan vi trekke inn Lewins trestegmodell som handler om opptining, endring og nedfrysing (Jacobsen, 2018, s. 220)

**Fase 4** er selve gjennomføringen av aktivitetene/tiltakene hvor man enten bruker en arbeidsgrupper eller andre spesialister som kan gi råd og opplæring. til å gjøre oppgaven.

**Fase 5** i den planlagte endringsprosessen handler om å evaluere de tiltak og løsninger man iverksatte for å løse/endre problemene, for eksempel har konflikten dempet seg, lojaliteten tatt seg opp, eller har salget økt. (Jacobsen, 2018, s. 32 – 33).

Vurderes endringen som vellykket, er det snakk om å stabilisere eller institusjonalisere, som betyr å få de ansatte og ledelsen med på å støtte opp og forsterke endringene. Man tilpasser belønningssystemer, strukturere og prosedyrer til endringene som er gjort. Skulle vi oppleve at resultatet ikke ble som ønsket, må man gå tilbake i justere i prosessen. Det blir en læringssyklus der erfaringen fører til nye analyser, målsettinger, planer og gjennomføringer. Denne måten å tenke på står sterkt i vår vestlige kultur (Jacobsen, 2018, s. 33).

Et grunnleggende trekk ved organisasjoner er at de er sosiale systemer, det er mennesker som handler og samhandler. Noe som er grunnleggende for sosiale systemer er at de er indeterminerte, som vil si at det er umulig å forutsi hva som kommer til å skje, selv i nær fremtid. Man møter på uforutsette problemer, løsninger som ikke hadde ønsket effekt som førte til nye problemer. Dette kommer også til uttrykk hos endringsagentene hvor de er misfornøyde med egen evne til å gjennomføre planlagt endringer, selv om endringer skjer i organisasjoner (Jacobsen, 2018, s. 34).

### 3.2.1 Drivkreftene i en planlagt endring

I planlagt endring handler det alltid om noen, noen blir omtalt som aktører, og som initierer endring. Planlagt endring forutsetter at noen har tatt initiativet, sett behovet og tatt en avgjørelse på at man skal gjøre noe med det. Drivkraften i planlagt endring er en *endringsagent*, en handlende aktør. Endringsagentene må fange opp de signalene som antyder at endring er nødvendig, og komme med konkrete tiltak/løsninger for endringsprosessen. Planlagt endring starter ofte med subjektive oppfatninger av endringsbehov, ikke på grunn av objektive krefter (Jacobsen, 2018, s. 47).

Rollene for drivkreftene i endringsprosess er at de må registrere og omsettes i handling før de blir drivkrefter i en planlagt endring. På den måten blir drivkreftene ideer, ikke objektive krefter eller «ting» (Jacobsen, 2018, s. 47 – 48). I en og samme organisasjon vil menneske møte virkeligheten med ulike tolkninger og oppfattelse av drivkreftene. Drivkraften bak endringene er endringsagentenes oppfatning av behovet for endring (drivkrefter) og hva man bør gjøre (løsninger) (Jacobsen, 2018, s. 53 – 54). Endringen vil dermed være til det bedre for dagens situasjon.

### 3.2.2 Innholdet og omfanget i endringsprosess

Endring er noe som skjer og finner sted på alle nivåer i samfunnet. Dette gjelder også innenfor organisasjonsendring. En organisasjon består av mennesker som har ulik kompetanse og kunnskap, teknologi eller andre redskaper som anvendes for å løse sine oppgaver i organisasjonen. En planlagt endringer blir i prosessen drevet fram av endringsagenter, og det er ønske om å få til endring, som fører til noe bedre enn det som er i organisasjonen i dag. I forkant er det viktig å belyse i organisasjonen hva som er formålet og resultatet for den planlagte endringen som skal skje. I endringsprosesser må man være forberedt på at det

underveis kan dukke opp overraskelser eller uforutsette hendelser og motstand til gjennomføring (Jacobsen, 2018, s. 55 – 59).

Mange mennesker opplever omfang av endring ulikt, for noen mennesker kan det oppleves som et brudd med fortiden, for andre kan det oppleves som en utvikling videre av det man holder på med. Man kan sammenlikne det med ulike hendelser i et menneskes liv. Noen perioder i livet er det lite eller ingen endring, så det føles trygt og godt, mens andre ganger kan man bli utsatt for større omveltninger som skaper stress og usikkerhet i livet og hverdagen. Omfanget og innholdet i endringene kan påvirke endringsprosessen slik at det går ut over muligheten for å lykkes med endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 73 – 75).

Innhold i organisasjonen handler om organisasjonen formelle og uformelle struktur. Eksempel på innhold i organisasjonen handler om organisasjonens formelle og uformelle struktur. Omfang i en endringsprosess kan handle om nedbemanning og kultur (Jacobsen, 2018, s. 64 – 69).

For å kunne si om man har lyktes med en endringsprosess, så kan man måle det ut ifra menneskene i organisasjonen i forhold til om de opptrer på en annen måte enn tidligere. Dette kan gjøres ved å kartlegge hvordan menneskene jobber med oppgavene sine, hvordan de kommuniserer, samarbeider, utvikler nye tanker/ideer med hverandre og tar beslutninger. (Jacobsen, 2018, s. 62)

Strukturen i en organisasjon sier oss hvem som har ansvar for hva, hvem som skal utføre oppgavene, og forventninger til hvordan man bør opptre. Den formelle strukturen i en organisasjon forteller oss hvordan organisasjonen er bygd opp på, hvordan arbeidet er fordelt mellom mennesker og grupperinger, fordeling av beslutningsansvaret, og hvilke systemer man har for å samordne og styre ulike aktiviteter som foregår i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 63).

I mange organisasjoner, og gjennom sin posisjon i hierarkiet så kan vi støte på maktrelasjoner, som vil si at noen bestemmer eller tvinger andre til å utføre ting de ikke ønsker å gjøre. Disse elementene henger sammen, og hvis det skjer en endring i et element, så vil det få følger i neste element. Eksempel på det er hvis det blir endring i en oppgave, så vil det føre til en endring i strukturen (Jacobsen, 2018, s. 63).

Som det fremgår noe forenklet av figuren under så viser den en sammenheng i endringsprosessen som er viktig å ha med seg. Endringene i organisasjonen påvirker hverandre. Man kan ikke ha et element alene, det må sees i sammenheng og er gjensidig avhengig av hverandre i endringsprosessen for at organisasjonen mål skal lykkes og bli bedre. Figurene under her sier noe om hvilke konsekvenser og betydninger for valg av endringsstrategier har å si i en endringsprosess. Starter man med det ene elementet, så vil det oppstå noe uforutsett i det neste elementet og slik vil det fortsette til man når målet. Derfor er det viktig å tenke helhetlig igjennom hele endringsprosessen, som figuren illustrer her (Jacobsen, 2018, s. 60 – 62).

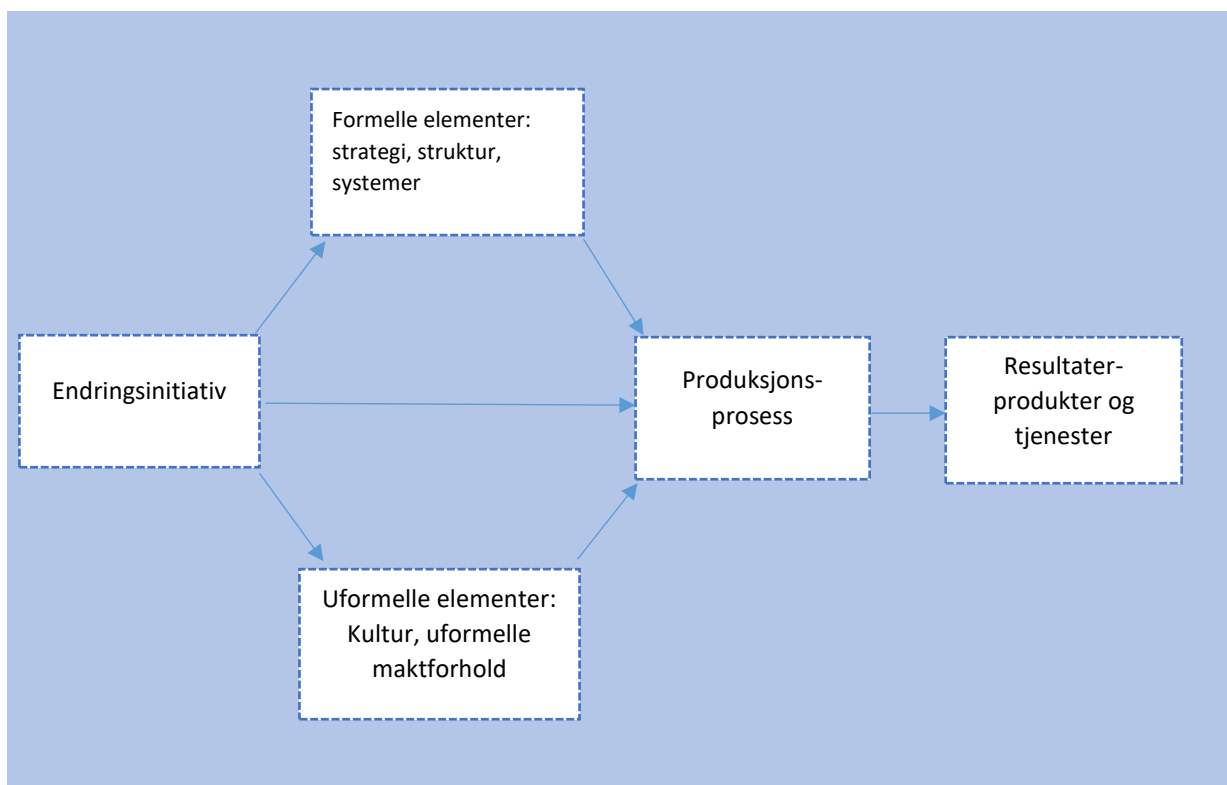


Fig 3.2. (Jacobsen, 2018 s. 60) Stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i organisasjonsendringer.

Formell struktur i en organisasjon handler om hvordan organisasjonen er bygd opp, hvordan oppgaver og arbeide er fordelt, ansvarsbeslutning og hvilke systemer man har for å samordne de ulike aktivitetene som foregår i organisasjonen. Eks på formell struktur i skoleorganisasjonen er rektor som øverste leder, som har hovedansvaret for å administrere skolen, sammen med avdelingsledere og merkantil. Videre i klasserommene finner vi kontaktlærer, faglærer, fagarbeider/assistent og elevene (Jacobsen, 2018, s. 62 – 65).

En organisasjon består også av uformell struktur som vi gjerne omtaler som kulturen i organisasjonen. Den handler om menneskenes holdninger, verdier, normer, atferd og antagelser i organisasjonen. Disse elementene påvirker hverandre. Den formelle og uformelle strukturen er også med på påvirke endring. Endring i arbeidsoppgaver kan føre til nedbemanning i arbeidsstokken (Jacobsen, 2018, s. 66 – 69).

I følge Mintzberg kan endringer gjøres i tre strukturelle dimensjoner. Den første handler om å endre individuelle stillinger- dvs. den jobben den enkelte har i en organisasjon. Her innebærer det kompetansekrav og spesialisering som kreves for å utføre arbeidet, regler og rutiner som styrer arbeidet. Strukturen som er den andre dimensjonen kan endres i forhold til hvordan organisasjonen kan deles enheter, avdelinger og kontorer, hvor enkelte oppgaver delt i ulike enheter. Den tredje strukturelle dimensjonen handler om beslutningssystemet som er utarbeidet eller utformet. (Jacobsen, 2018, s. 63).

Uformelle elementer handler om kulturen i en organisasjon. Schein viser til at organisasjonskultur består av ulike nivåer (Jacobsen, 2018, s. 66). Vi mennesker har en oppfatning av hvordan vi oppfatter verden og hvordan ting henger sammen, det sitter dypt inni oss. Slike grunnleggende oppfatninger henger sammen med våre normer og verdier, som er med på å styre eller hjelpe oss til å handle riktig i tråd med disse verdiene. Dette er kjernen i alle kulturer. Kultur i organisasjoner består av oppfatninger, normer, verdier, antagelser og holdninger.

Den første kulturelle dimensjonen i Scheins modell er knyttet til oppfatninger av hva organisasjonene driver med, hva som oppfattes av dens eksistensgrunnlag, eller hva slags domene den befinner seg i. (Jacobsen, 2018 s. 66).

Den neste kulturelle dimensjonen er knyttet til oppfatninger- hva er den riktige måten å gjøre det på, hvordan utfører vi oppgavene våre. Kultur kan også defineres som uformelle maktforhold i en organisasjon. Hvem skal definere hvem som gjør hva. Hva er riktig og hva er galt, hvem skal belønnes, hvem skal straffes? Viktig å huske at endring påvirker flere sider i organisasjonen. Et element i endringen vil påvirke et annet element, som påvirker den valg av hvilken strategi man ønsker å bruke i starten av en forandring (Jacobsen, 2018, s. 68). Hvis målet er å endre kulturen i organisasjonen, så vil det kreve en annen strategi enn den man ville brukt på å endre strukturen, systemer og strategier i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 84).

Vi må være oppmerksomme på, betrakter vi organisasjonen som en arketype, så kan det få konsekvenser på hvordan vi ser på organisasjonen generelt. Dette fordi en endring i et element vil berøre andre elementer i organisasjonen. Eksempelvis kan endring i jobbutforming (et strukturelt element) eller i en rutine (et prosesselement) kan berøre helt sentrale verdier som organisasjonen er bygd opp på (et kulturelt element) (Jacobsen, 2018, s. 70).

Planlagt endring er basert på antakelser om kausalitet- et påvirkningsforhold mellom to fenomener. En endring i et element vil gi endring i andre elementer. Ringvirkningene i endringsprosessen kan få et større omfang enn det man kanskje så for seg, og da handler det om menneskene i organisasjonen og deres opplevelse av endringen. For noe mennesker kan det bli dramatisk og skulle kutte de trygge båndene til arbeidsplassen sin, og trenger tid i omstillingsprosessen, mens andre opplever det som positivt og få videreutvikle seg (Jacobsen, 2018, s. 71 – 75). Det å gi endringsprosessen tid i henhold til forståelse for hvorfor det skjer er et viktig element. Viktig å formidle at det vil skje gjennom en prosess med en starttid og en slutt tid for endringen som foreligger. Dette også for å minske motstanden som vil komme, ved å forebygge, forberede, inkludere, kommunisere og få medvirke til en god planlagt endring.

### 3.2.3 Kontekst for endringer- Indre/ytre kontekst i endringsprosess.

Det er ulike elementer som påvirker en endringsprosess, og i noen organisasjoner er det lettere å gjennomføre endringsprosess enn i andre organisasjoner, og det kan til tider handle om valget av riktig strategi eller at ledelsen har vært for dårlig i endringsprosessen. Strategi og ledelse er viktige elementer for å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Det handler om den riktige strategien for endringen, eller om ledelsen har vært for dårlig i prosessen. Planlagt endring er for mange organisasjoner lettere å få til enn i andre organisasjoner. Noen organisasjoner har ulik kapasitet til å ta imot impulser og tilpasse seg omgivelsene, andre lærer av det som skjer rundt seg i ulike organisasjoner og omgivelser, fleksibilitet og hva som tillates av endring kommer også til syne i organisasjoner og omgivelser som påvirker i endringsprosessen. Stabilitetskrefte i og rundt en organisasjon kan være med å påvirke om utfallet for endringen blir lett eller vanskelig (Jacobsen, 2018 s. 87).

En organisasjon består av en indre og ytre kontekst. Den indre konteksten handler om trekk ved organisasjonen, mens den ytre konteksten handler om omgivelsene i organisasjonen. Konteksten er viktig fordi den legger begrensninger eller åpner muligheter for hvordan endringen kan skje. For planlagt endring i noen organisasjoner vil det være både vanskelig og

enkelt å gjennomføre. Det gjelder da å finne de forhold som kan bidra til å gjøre endringen enklere, og finne de forhold som kan skape utfordring og gjøre det vanskelig i endringen (Jacobsen, 2018, s. 88). Hver organisasjon har sin egen unike «komfortsone» når det gjelder omfang og tempo i endring. (...) Når endring går utover denne «komfortsonen» vil krefter aktiviseres for å løse problemet (Jacobsen, 2018, s. 88).

#### Indre kontekst:

Skole som organisasjonen er helt ulik i konteksten enn et konsulentfirma eller en klesbutikk. Strukturene er forskjellige, personene som jobber har ulik faglig bakgrunn, grunnleggende verdier, normer og maktforhold er forskjellige fra organisasjon til organisasjon. Dette gjør til at vi må ha ulike termer for de ulike organisasjonene, når en endring finner sted, eller skal skje i organisasjonene. I disse termene må vi spørre oss om hvilken type organisasjon vi snakker om i endringen. Hvordan skjer endringen, hva kan bli oppfattet som dramatisk endring eller ikke, og hvilke muligheter er for å gjennomføre planlagt endringsprosess. I følge Henry Mintzbergs terminologi vil det å endre et profesjonelt byråkrati som et universitet være en helt annen endringsprosess enn å endre en maskinbyråkratilignende organisasjon som et bilverksted (Jacobsen, 2018, s. 90 – 91).

Organisasjoner som ikke klarer å finne eller velge en strategi vil befinne seg «stuck in the middle», som vil si at organisasjonen ikke klarer å velge og utnytte fordelene ved en enkel strategi. Klarer man som organisasjon å kombinere strategier, kan man lettere hoppe fra det ene til det andre, de blir fleksible der det er behov for det (Jacobsen, 2018, s. 90).

#### Ytre kontekst:

Den ytre kontekst i en organisasjon handler om omgivelsene i de ulike organisasjonene, som i ulik grad fremmer eller hemmer muligheten for planlagt endring. Det vil være stor forskjell på å endre en organisasjon som er sterkt regulert av offentlige myndigheter, en å endre en organisasjon som myndighetene ikke er så interessert i.

Alle organisasjoner befinner seg innenfor ulike domener eller områder. Det består av: a) organisasjonen kunder eller klienter, b) samarbeidspartnere, c) konkurrenter eller organisasjoner som driver med tilsvarende aktiviteter, og d) regulerende organer, som enten er offentlige eller mer av bransje – eller profesjonskarakter. (Jacobsen, 2018, s. 104).

Omgivelsene behandles ut fra to forhold- tekniske omgivelser i en organisasjon handler om muligheten for å påvirke omgivelsene til å utføre oppgavene på en god måte. Det andre



forholdet - institusjonelle omgivelser handler om sentrale verdier i omgivelsene, hvordan organisasjonen bør se ut, og hvordan den bør fungere (Jacobsen, 2018, s. 105).

### 3.3 Deltagelse i endringsprosesser

Deltagelse og medvirkning er to grunnleggende elementer i endringsprosesser og endringsledelse. Disse to elementene vil jeg komme tilbake til, men først se på endringer og endringsledelse knyttet til endringsprosesser. For at endringsprosess skal skje og finne sted så er prosessen avhengig av at ett eller flere mennesker starter den prosessen. Disse menneskene blir ofte omtalt som leder eller endringsagenter i endringsprosess eller i en planlagt endring. Hensikten for leder/endringsagenten er å starte eller sette i gang det som trengs av aktiviteter i organisasjonen for å få til og gjennomføre endringsprosess eller planlagte endringen.

I endringsprosess så snakker vi om et tidsperspektiv som har en startdato og en sluttdato for prosessen. Aktivitetene det er snakk om er atferd, tid, struktur og kultur i en organisasjon, parallelt med å ivareta deltagelse og medvirkning fra og av ansatte i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 113).

Endring skjer og påvirkes gjerne av forhold utenfor organisasjonen. Det kan eksempelvis være politiske beslutninger, endring i lovverket, etterspørsel i markedet, omstrukturering, nedbemanning eller andre årsaker som utløser en endring i organisasjonen (Bergheim & Jakobsen, 2013, s. 13).

Å lede endringsprosess krever gode ledere som har evne til å se hva som må til for å holde prosessen i gang med nødvendige ressurser og kompetanse til enhver tid. Derfor viktigheten av nødvendig kunnskap og erfaring i endringsledelse, for den som skal lede endringsprosessen. Endringslederen må involvere seg med resten av organisasjonen der overtalelse bør ha en større betydning enn makt og formell myndighet (Bergheim & Jakobsen, 2013, s. 13). Endringsprosesser handler ikke kun om en situasjon som utvikler seg over tid med en start og en slutt tid, det handler også om emosjonelt og følelsesmessig utvikling i endringsprosessen. (Jacobsen, 2018, s. 115) Mennesker samhandler og handler uti fra ulike årsaker og hendelser, som er viktig for ledere å ha kjennskap til i endringsprosessen, for å nyttiggjøre seg av relevante ressurser og kompetanse i prosessen.

En organisasjon i endringsprosess krever god planlegging med de involverte partene, fordi organisasjonens daglige virke skal opprettholdes. Eksempel på det er skolen og dens samfunnsoppdrag om faste rammer, prosedyrer og arbeidsformer av formidling av kunnskap og læring, oppfølging av elever/foresatte, budsjett, lover og vedtekter. Endringsprosess krever

mye av de menneskene som deltar i prosessen ved siden av sitt vanlige arbeid, derfor må det synliggjøres med deltagelse og medvirkning så langt det lar seg gjøre fra endringsprosessen starter til den slutter. Dette for å gi deltakerne en opplevelse av å være med på forme sin egen fremtid, deltakelse med sin kompetanse og innsikt som organisasjonen kan anvende videre, samtidig som inkluderende deltakelse er med på å bidra i endringsprosessen, slik som Kurt Lewins tresteg-modell påpeker er helt sentral del av en endringsprosess (Jacobsen, 2018, s.172 – 180).

Kurt Lewins trestegmodell handler om:

Opptining: handler om å skape en endringsvilje hos personalet i organisasjonen

Bevegelse: handler om å få gjennomføre endringen

Nedfrysing: handler om å sette den fremtidige tilstanden fast i organisasjonen

I forkant av en endringsprosessen handler det om for ledelsen å ha fokus på å skape et godt klima for endring, og hvordan formidlingen og handlingen gjøres i overgangen fra det som har vært til den ønskede nye tilstanden. De fleste mennesker trives beste i arbeidslivet med trygge og gode rammer, samt at mye er rutinebasert. Det er det vi er vant til - stor grad av forutsigbarhet i arbeidslivet og hverdagen.

Teorien sier at for å få til en planlagt endring, så er det viktig at alle involverte parter møtes for å få en felles forståelse for den endringsprosessen som nå skal starte vil ha et tidsperspektiv med en start og en slutt, hvor det vil være store og små oppgaver/oppdrag underveis i prosessen, som involvere alle i organisasjonen. Teorien viser også til at godt samarbeid i alle ledd, vil påvirke prosessen mer positivt ved å minke motstanden til endring som skal skje. Viktig for endringslederne å jobbe med å skape en tillit og holdning hos personalet i organisasjonen om at endring er viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018, s. 181).

### 3.4 Medvirkning

I følge Arbeidsmiljøloven (Aml.) er medvirkning også en arbeidstakerplikt, jfr.§2-3(1):

Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, §2-3).

Medvirkning betyr at arbeidstakernes synspunkter og innspill skal høres og vurderes nøye før arbeidsgiver tar en endelig beslutning (Arbeidstilsynet, 2022).

For å få til gode endringsprosesser er man avhengig av at arbeidstaker og arbeidsgiver samarbeider om å finne gode løsninger for og i prosessen av endring som skal skje. Arbeidsmiljøloven er helt klar på ivaretagelse av arbeidstakers rettigheter, samtidig som den understreker plikten arbeidstaker har overfor organisasjonen ved å bidra til et godt arbeidsmiljø. Arbeidstakerne har en rett og en plikt til å medvirke, noe som også fremkommer i Arbeidsmiljøloven §4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling sier følgende:

(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.

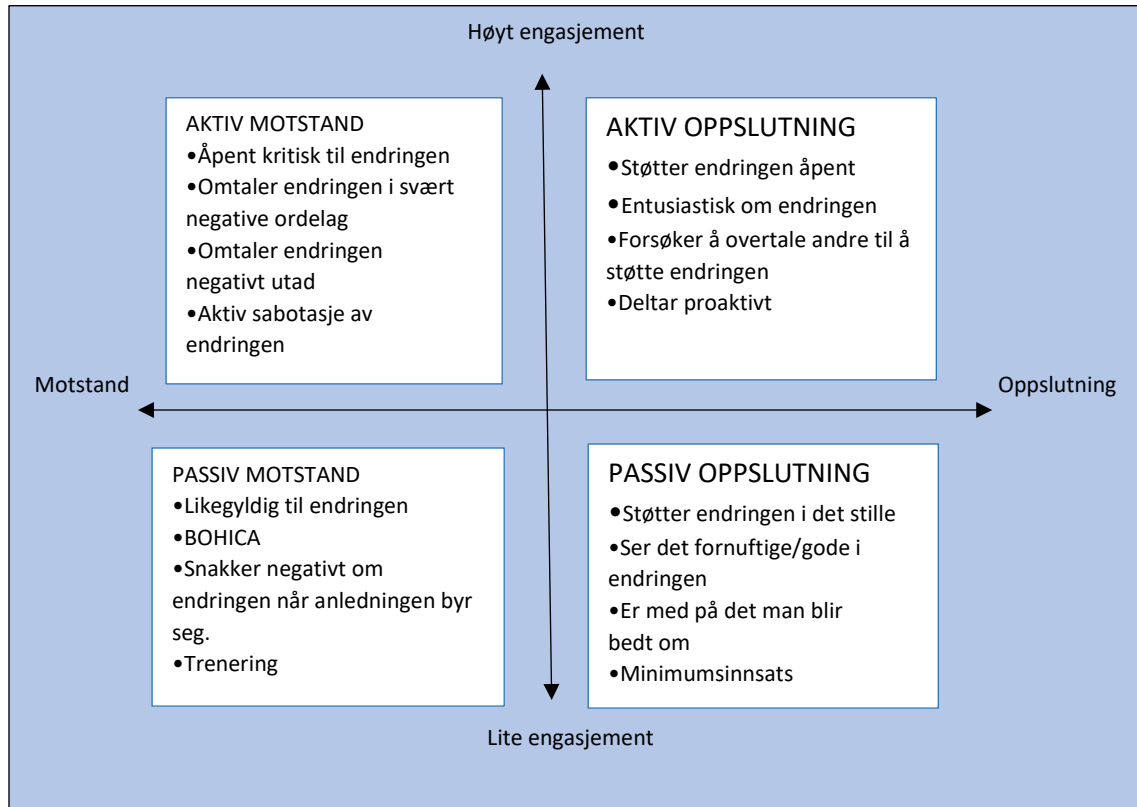
(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjonen, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2016, §4-2).

De som leder og ledelsen i endringsprosesser må, og skal sørge for at det gis tilstrekkelig informasjon og ha en god kommunikasjon som gir arbeidstakerne mulighet til å medvirke slik at det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet ivaretas. På denne måten kan endringsprosesser gjennomføres uten unødvendige hinder av fysiske og psykiske belastninger.

Å lede endringsprosess vil nødvendigvis ikke foregå helt problemfritt. Det er viktig for endringsleder å inneha god faglig og relevant kompetanse med seg i de ulike fasene i endringsprosess, slik at man i større grad er rustet til å møte ulike utfordringer. En viktig faktor som må til for å kunne si at en har lykket med endringsprosessen, er at endringslederen skaper motivasjon hos de involverte gjennom medvirkning og deltagelse (Jacobsen, 2018, s. 123 – 125).

Omstilling og endring gjør noe med oss mennesker, det settes i gang et følelesespekter på godt og vondt. Endring kan for mange oppleves som trussel. Teoretikerne Chris Argyris og Donald Schön sier noe om at alle mennesker besitter psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når noen prøver å endre dem. De uttaler at menneskene har et sett grunnleggende verdier, bruksteorier, som styrer mye av atferden i endringsprosesser (Jacobsen, 2018, s. 125).

Under dette ønsker jeg å presentere oppslutning og motstand knyttet til endringsprosesser, og vil derfor ta utgangspunkt i figur 5.6. Figuren viser ulike reaksjoner på endringer (Jacobsen, 2018, s. 129)



Figur 5.6 (Jacobsen, 2018, s. 129). Ulike reaksjoner på endring

I den aktive oppslutningen støtter arbeidstakerne endringen åpent, de er entusiastiske om endringer, deltar proaktivt og forsøker å overtale andre til å støtte endringen. I motsetning til den aktive oppslutningen, støtter arbeidstakerne i den passive oppslutningen endringen mer i det stille, men de ser det fornuftige i den. I tillegg deltar de på et lavt nivå og er med på det de blir bedt om.

I den aktive motstanden er arbeidstakeren veldig kritisk til endring, de omtaler endringen i negative ordelag, samt aktivt gå inn for å sabotere endringen. I passiv motstand opptrer arbeidstakerne gjerne likegyldig til endringen, når der byr seg en anledning snakker de negativt om endringen, eller trener hele endringen. Begrepet BOHICA brukes også om passiv motstand- bend-over-here it comes again (Jacobsen, 2018, s. 127).

I endringsprosessen er det som nevnt tidligere endringsleders ansvar å sørge for å få med seg arbeidstakerne eller de ansatte fra start til slutt i prosessen. En faktor er å skape et engasjement rundt prosessen, slik at de som er involvert opplever en følelse av eierskap i

endringsprosessen. Arbeidstakerne er med på å sette sitt preg på endringsprosessen ved bred deltagelse, delegering av myndighet og mulighet til å påvirke retningen for endringen (Khlood, 2016, s.22 – 23). Dette kan medføre til at deltakerne føler seg mer forpliktet til endringen, og deltakelse i følge (Jacobsen, 2012) har følgende funksjoner:

1. Deltakelse skaper en affektiv forpliktelse til endringen, når deltakerne får anledning til å delta i endringsprosessen øker dette følelsen av mestring hvor man kan forme og påvirke sin egen framtid i organisasjonen, og på den måten kan lederen forhindre uheldige utslag av endringen finner sted.
2. Deltakelse har også en viktig symbolsk effekt knyttet til at den enkelte «inkluderes» i endringen mener Jacobsen, han mener at deltakerne føler at han har en kompetanse og innsikt som organisasjonen har behov for.
3. Deltakelse er en del av den «opptiningsfasen» i en endring som er viktig for å få til endringen, gjennom deltakelse får deltakerne jobbe med ukjente og usikre arbeidsoppgaver og slik opplever man hvordan endringen virker, og på den måten skapes aksept over tid for den usikkerheten som ligger innebygd i all endring (Khlood, 2016, s. 22 – 23).

Ved siden av medvirkning og deltagelse i endringsprosesser, så må vi ikke glemme kommunikasjon. Hvordan skal leder eller endringsagentene formidle budskapet ved og i en endringsprosess? Kommunikasjon handler om hvilke eller hvilken strategi leder og endringsagentene ønsker å bruke, på lik linje som hvilken lederstrategi ønsker man å bruke i endringsprosessen. Programmatisk kommunikasjon handler om enveiskommunikasjon, den kommer fra den formelle ledelsen gjennom fellesmøter eller kommunikasjonskanaler som intranett og e-poster. Deltakende kommunikasjon skjer via invitasjoner til ulike arenaer hvor man diskutere endringsprosessen i mindre grupper, oppmuntres til å komme med innspill og reaksjoner på prosessen. Kommunikasjonen styres i mindre grad fra sentralt hold (Jacobsen, 2018, s. 189 – 190).

Kommunikasjonskanaler i organisasjoner har en sentral rolle i kommunikasjonsprosessen. Viktig å nyttiggjøre seg av de kommunikasjonskanalene man har til rådighet i organisasjonen som gir mulighet for å formidle rik informasjon, mulighet for rask tilbakemelding, gir mulighet for å benytte et muntlig språk og legger til rett for sender og mottaker kan tilpasse hverandre og være personlige (Khlood, 2016, s. 21).

Kommunikasjon handler om å formidle budskap fra leder til ansatte i organisasjonen, eller øvrige aktører som er berørt av endringsprosessen. Kommunikasjon handler ikke bare om å overføre informasjon fra en person til en gruppe eller en annen. Det handler like mye om ideer, følelser, verdier og holdninger hos personer.

Gjentagelse av informasjon og budskapet kan ikke sies for ofte og ved flere anledninger, slik at alle i organisasjonen får informasjonen med seg. Småprat /uformell kommunikasjon mellom ansatte og leder spiller en stor rolle i endringsprosessen. Viktig at leder viser og tar seg tid til å småprate med de ansatte, enten det er i lunsjen eller over en kaffekopp. Det handler om å få med seg hva de ansatte småprater seg imellom, være behjelpelig med å forklare og svare ut for de endringen som skjer i organisasjonen. Lederen vil også være med på å skape trygghet og kan bidra med å gjøre den usynlige kunnskapen synlig, og spre den i organisasjonen. Gjennom småprat/uformell kommunikasjon kan lederen lede kulturen i organisasjonen. Når leder deltar i småprat forstår han hvordan medarbeiderne tenker, hvilke holdninger de har, hva de ser på som rett og hva de ser på som galt, osv., og prøve å påvirke disse holdningene og endre de til den ønskelige holdningen (Khlood, 2016, s. 22).

Ved å spille på lag er det viktig å få medlemmene med seg ved forstå deres reaksjoner på endringsinitiativet. En endring skjer ikke over natten, det foregår over tid, med en start og en slutt tid. I en slik endringsprosess hvor mennesker handler og samhandler over tid kan vi få fokuset ned på et mikroplanet, ved at man fokusere på enkelt menneske og gruppen, for å forstå de ulike reaksjonene som oppstår, og lete etter forklaringer sammen på hvorfor de gjør det (Jacobsen, 2018, s. 113 – 114).

### 3.5 Endringsstrategier og endringsledelse

Teorien sier at det er mulig å gjennomføre en planlagt endring, men da må to forhold være på plass:

1. Valgt riktig endringsstrategi- men det menes at endringsprosessen er tilpasset den endringen det er til hensikt å gjennomføre.
2. Ledes på riktig måte- med det menes at den ledelsesformen som utføres, passer til endringsprosessen og konteksten.

Disse to forholdene forteller oss at det er flere tilnærminger og flere måter å lede en endringsprosess på. En endringsstrategi kan defineres som (...) en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesiell trekk og utfordringer (Jacobsen, 2018, s. 145 – 146).

For å få synliggjøre at planlagt endring ikke består av bare en enkelt strategi eller lederstil, skal jeg redegjøre for formålet til to strategi hovedtyper av måter og organiserer endringsprosesser på.

### 3.5.1 E og O-strategi

**Strategi E:** Denne type strategi har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt programmatisk (Jacobsen, 2018 s. 147). Endringsprosessen er klar i forkant med en toppstyrt strategi (top-down), som har full fokus og kontroll fra start til slutt i endringsprosessen. Det er organisasjonens behov som er i sentrum, ikke de ansatte. Ansatte har lite eller ingen informasjon om endringen, endringen skjer gjennom organisasjonens formelle elementer som struktur, mål og strategi.

Planleggingsfasen i strategi E vies mer tid enn gjennomføringsfasen, fordi toppledelsen har myndighet og kontroll for å fatte beslutningene. Strategi E er opptatt av strukturen i organisasjonen må endres før kulturen, og at endring i strukturen over tid vil føre til endring i kulturen. I en organisasjon der medlemmene har makt og kan påvirke beslutningen til toppledelse, vil ikke være positiv å bruke i en endringsprosess som går over et lengre tidsperspektiv (Jacobsen, 2018, s. 147 – 158).

**Strategi O:** Denne strategi typen har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape engasjement. Virkemidlene som benyttes, er utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og der er mindre planlagt og programmatisk (Jacobsen, 2018, s. 147).

Fokuset i denne strategien er at man ser inn i organisasjonen, hvordan ansatte kan bidra med sine ressurser, egenskaper og sosiale prosesser, som inkludere, skaper deltagelse i organisasjonen. Ledelsen i denne strategien legger stor vekt på å skape engasjement blant de ansatte. Strategien her legger stor vekt på at ledelsen legger til rette for at ansatte selv er med på å utvikle løsninger og et eierforhold til endringsprosessen (bottom-up). Tidsperspektivet i strategi O er mer åpen enn i strategi E fordi gjennomføringsfasen gis omtrent like mye oppmerksomhet som planleggingsfasen. Ved å åpne opp for deltakelse og innflytelse når

beslutninger tas, så kan det påvirke slik at beslutningen blir legitimt og motstanden fra ansatte minkes i beslutninger man ikke liker (Jacobsen, 2018, s.159 – 165).

Disse to strategiene har ulike kjennetegn som beskriver formålet klart og tydelig, og begge strategiene kan være gode og effektive under ulike forutsetninger (Jacobsen, 2018, s. 176).

Hvilken type strategi som er best å bruke kan derfor være vanskelig å si. En endring må ledes på riktig måte, som vil si at den passer for endringsprosessen og til konteksten. Disse to strategiene blir definert i teorien som en hard strategi og en myk strategi. Hva med å plukke elementer fra begge strategiene, hvor man bruke strategi O i planleggingsfasen og strategi E i gjennomføringsfasen av endringsprosessen. Hybrid strategi kalles det når man kombinerer de to strategiene sammen viser til John Kotters anbefaling av åtte steg for å få til en vellykket endringsprosess, som er følgende:

1. Skap en sterk opplevelse av at endring er viktig(nødvendighet).
2. Få på beina en styringsdyktig koalisjon.
3. Utvikle visjon og formuler en klar, med fleksibel strategi for å nå den.
4. Kommuniser visjonen og strategien på mange måter i mange kanaler.
5. Bemyndig ansatte ved å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening.
6. Identifiser tidlige og små seire, bygge videre på dem.
7. Konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringene enda et skritt videre.
8. Institusjonaliser nye holdninger og ny atferd.

(Jacobsen, 2018, s. 219 – 220)

### 3.5.2 Ledelse av endringsprosess

I dette kapitlet vil jeg under figuren litt lengre ned på siden redegjøre for to lederstilene, som brukes og omtales mye i endringsprosessen. I teorien defineres disse to lederstilene som en hard og en myk stil med ulike elementer i seg. Disse elementene kan vi også kjenne igjen i lederstrategi som også er definert som to strategier E og O.

Disse to lederstilene omtales som «hard» og maktbasert (E) og «myk» og menneskeorientert (O). Lederstil E er for menneskene i en organisasjon som skal gjennomføre endringsprosessen «hard og maktbasert», mens lederstil O oppfattes som «myk og menneskeorientert». Logikken i den første lederstilen tar utgangspunkt i at ledere forteller hva andre skal gjøre. Ledere eller



ledelsen tar beslutninger for hele organisasjonen («logic of replacement») (Jacobsen, 2018, s. 207). Den andre lederstilen handler om at ledere i organisasjonen klarer å skape en situasjon der menneskene i organisasjonen ønsker å endre seg, for å få til en ny tilstand («logic of attraction») (Jacobsen, 2018, s. 208).

LEDERSTIL E	LEDERSTIL O
Kartlegg motstand og støtte	Se den enkelte
Kartlegg maktbaser	Tilfør ressurser og energi
Knytt allianser	Motiver den enkelte
Identifiser sentrale «slagmarker»	Benytt delegasjon og støttende atferd
Definer «brohoder og kamper	Funger som bindeledd
Overvåk prosessen	Funger som «lærer»
Vær villig til å bruke trusler og tvang	

Fig. 7.1 De sentrale elementene i lederstil E og lederstil O (Jacobsen, 2018, s. 207).

Ut ifra tabellen vil jeg kort redegjøre for elementene i de to lederstilene. Lederstil E har elementer som kan oppfattes som utfordrende og vanskelig å forstå. Elementene forteller oss at leder eller ledelsen gjennom å kartlegge menneskenes reaksjoner for endringsprosess får en indikasjon på hvordan leder/ledelsen må gjøre i neste omgang for å gjennomføre endringsprosessen, en utøvelse av makt. Mange mennesker er redd for å miste jobben sin, og det kan utløse seg til at de ikke tør å si ifra. Dette gjør til at leder/ledelsen «kjører» på videre uten å inkludere menneskene i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 196 – 201).

Underveis i endringsprosessen «bygges» det allianser, hvor det blir presentert løsninger, lovet at man skal få noe igjen hvis man støtter opp om forslaget som er fremmet, men som kan ta en helt annen retning hvor andre aktører involveres i selve endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 198). De siste elementene i lederstil E sier noe om man ikke er redd for å bruke ulike typer av tvang og trusler for å få gjennomslag for endringsprosessen. Eksempel på det kan være «plutselig» nedbemanning og omlegging i organisasjonen. Lederstil E er basert på en instruerende lederstil, hvor de sentrale virkemidlene er instruksjoner, ordrer og kommando for å få mennesker til å endre atferd i en endringsprosess. Lederstil E tar utgangspunkt i at organisasjoner er politisk systemer, mens lederstil O tar utgangspunkt i en antakelse om at menneskene i en organisasjon har en felles interesse, mål og virkelighetsoppfatning

(Jacobsen, 2018, s. 202). Grunnlaget for denne lederstilen er at mennesker vil endre seg, de ser at det er bra for organisasjonen, dermed er det bra for dem også.

Elementene i lederstil O fremhever viktigheten av å se den enkelte, ivareta, forsikre menneskene i organisasjonen om at leder/ledelsen står sammen i endringsprosessen. Dette som et ledd for å unngå motstand som en stor utfordring. Leder/ledelsen er sammen med de ansatte i organisasjonen, snakker med dem, viser omtanke og forståelse. Ved å vise en slik opptreden kan man utgjøre en forskjell ved å bygge relasjoner som oppleves og føles betryggende for personalet i en endringsprosess.

Det er viktig å motivere og se den enkelte og ansatte på at vi står sammen, og at leder/ledelsen bidrar med støtte når ansatte ber om det. Eksempel på det kan være å investere ved å sette inn mennesker som har direkte kontakt med ansatte, for å ivareta endringsagentens oppgave med relasjonen og ivaretagelse så langt det lar seg gjøre. Dette er veldig relevant i større organisasjoner. Det handler om å delegerer myndighet til et lavere nivå, slik at alle involveres i endringsprosessen, får stilt kritiske spørsmål, løftet problemstillinger som dukker opp, diskutert og snakket sammen om hvordan vi kan løse og lære videre av erfaringene som gjøres (Jacobsen, 2018, s. 202 – 203).

### 3.6 Oppsummering av teori

Teorien jeg har funnet og redegjort for i kapittel 3 vil jeg bruke for å belyse og knytte inntil besvarelsen fra respondentene i forskningen min. Teorien vil være med på å avdekke om det er samsvar med funnene i forskningen, og det teorien sier for min valgte problemsstilling som er to-delt:

**1 Hvordan har ansatte ved Ullerål skole opplevd medvirkning og deltakelse i endringsprosessen?**

**2 Hvilken betydning har medvirkning og deltakelse hatt for endringsprosessen?**

Videre i oppgaven vil jeg knytte teorien jeg har jobbet med og tatt for meg inn i analysen av metoden valget, og forskningsspørsmålene som er nedfelt i intervjuguiden.

Jeg vil gjennom svarene fra mine respondenter finne ut om det i den planlagte endringen har vært en god prosess med brukermedvirkning og deltakelse i endringsprosessen av personalet ved sammenslåingen av to skoler. Jeg ønsker å finne ut om det er samsvar mellom teorien og svar fra respondentene.

## 4 Metode

I metodekapittelet vil jeg kort redegjøre for design, valg av case og respondenter, gjennomføringen av intervjuene, analyse av empiri, hvilke etiske hensyn som blir ivaretatt før jeg til slutt avslutter dette kapittelet med å fortelle om reliabilitet og validitet ved metoden som er blitt brukt. Metodene jeg ønsker å bruke i mitt design er intervju og observasjon. Hovedvekten vil jeg legge på intervju for å underbygge det empiriske perspektivet. Det betyr at det er intervjuobjektet og deltakerne sitt perspektiv som vektlegges og fokuseres på (Postholm, 2010). Jeg ønsker å få frem deres opplevelser i møte med planlagt endring og endringsprosessen, som er vedtatt og planlagt som en del av skolestrukturen i Ringerike kommune. Intervjuobjektene egne tanker og erfaringer rundt sin rolle, identitet og arbeidshverdag, ser jeg som viktige faktorer, for å lettere kunne besvare problemstillingen.

### 4.1 Design

Jeg har valgt å bruke en enkeltcase-studie som utgangspunkt for min forskning, hvor jeg vil se på ansattes medvirkning og deltakelse i endringsprosess i skole. Jeg ønsker å få fram deres erfaringer og opplevelser i en slik prosess (deltakernes sitt perspektiv, deres opplevelse av brukermedvirkning og inkludering ved sammenslåingen av skole og den planlagte endringen.) Ved å bruke enkeltcase-studie får jeg muligheten til å få en detaljert beskrivelse av virkeligheten, som vil være med å underbygge det empiriske perspektivet i forskningen. Enkeltcase gir også muligheten til å utvikle ny forståelse som kan benyttes for å fremme nye hypoteser og teorier (Jacobsen, 2016, s. 99).

Metode er en strategi, den dreier seg om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å avdekke virkeligheten (Jacobsen, 2016, s. 16). Valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign har mye å si for struktureringen av oppgaven. Ontologi (slik ting faktisk er), og epistemologi (læren om kunnskap) påvirker våre valg av forskningsmetode. Innenfor forskning er det et hovedskille mellom to forskningsmetoder eller tilnærminger, det er den kvantitative tilnærmingen som har et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall. Den andre forskningsmetoden har som utgangspunkt at virkeligheten er mer kompleks til å måles med tall, derfor må man samle informasjon i form av ord som åpner for mer nyanserikdom (Khlood, 2016, s. 25).

Formålet med denne oppgaven er å belyse betydningen av brukermedvirkning og inkludering i endringsprosesser i skolesektoren, og for å få til dette er det viktig å finne ut hvordan profesjonen selv ser på den medvirkningen og deltakelse i endringsprosessen.

Den metodiske tilnærmingen jeg har valgt er kvalitativ metode, jeg ønsker å høre på brukernes mening og erfaring om medvirkning og inkludering under endringsprosessen. Denne metoden gir meg muligheten til å kjenne informantenes daglige livsverden som den faktisk er, og som de opplever. I forkant av intervjuene har jeg laget en intervjuguide med spørsmål basert på bakgrunn av teori, problemstilling og forskningsspørsmålene. Metoden egner seg godt når et tema skal belyses ut fra intervjuernes egne perspektiver. Intervjuene ble notert ned og tatt opp på diktafon for å transkribere dem i etterkant av intervjuene, deretter vil disse transkriberte intervjuene analyseres og drøftes.

For å gjøre rede for min metodiske tilnærming og valg av måten jeg har innhentet empiri til min undersøkelse, har jeg valgt å bruke Kvale & Brinkmanns sine syv stadier i forbindelse med den kvalitative forskningsintervjuet. Forfatterne deler intervjuundersøkelsen i syv faser som inneholder:

1. Tematiseringen
2. Planlegging
3. Gjennomføringen av intervjuene
4. Transkribering
5. Intervjuanalyse
6. Verifisering
7. Rapportering av funnene i undersøkelsen.

Forfatterne sier at det ikke finnes noen standardprosedyrer eller faste regler for hvordan et forskningsintervju skal gjøres, og på bakgrunn av dette har jeg tatt valg som var egnet til metode (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137).

#### 4.2 Valg av case og respondenter

Jeg har valgt å se på en case fra min arbeidsplass og kommune. Jeg jobber som avdelingsleder ved Ullerål skole i Ringerike kommune. Denne casen handler om skolestrukturen og sammenslåing av skole i Ringerike kommunen. Formålet med denne oppgaven er å belyse betydningen av brukermedvirkning og inkludering i endringsprosess ved sammenslåing av skole. Utvalget av mine respondenter har jeg fra egen arbeidsplass.

Å ha kjennskap til organisasjonen har ifølge Jacobsen mange positive sider som at man får lettere tilgang til informasjon, man kjenner kulturen og språket som brukes i organisasjonen, man kan sette hendelser og fortellinger i historisk sammenheng (Jacobsen, 2016, s. 56).

Å forske i egen organisasjon kan også innebære ulemper fordi det er vanskelig å holde den nødvendige avstanden til det forskeren studerer, egne erfaringer og meninger som kan påvirke forskningsresultat, jeg har prøvd å være oppmerksom på det og tenke objektivt og fokusere på respondentens opplevelser og mening under hele oppgaven. En annen ulempe som forskeren kan møte i organisasjonen sin er mistanke, fordi respondentene kan oppfatte han som en person som utfører et oppdrag for ledelsen. I noen tilfeller kan det bli utfordrende å forske i egen organisasjon fordi det kan føre til en sensur av kritiske synspunkter enten mot ledelsen eller andre gruppe personer (Khlood, 2016, s. 27).

I utvalget mitt har jeg valgt åtte respondenter, det er tre fra ledergruppen og fem lærere, hvor en av disse også har tillitsverv som verneombud. Respondentene er representere fra de to skolene som ble slått sammen. Noe som er viktig for en kvalitativ metode er å ikke ha for mange personer som skal intervjues. Det er viktig at den gruppen jeg ønsker å undersøke er respondenter som er relevant for det jeg vil undersøke (Jacobsen, 2018, s. 178). Jeg ønsker å kartlegge og finne ut hvordan personal ved Ullerål skole har opplevd prosessen med medvirkning og deltagelse i sammenslåing av skole. Samt å se på hvordan ledergruppen har forberedt seg i denne prosessen.

#### 4.3 Gjennomføring av intervjuer

Før jeg startet intervjuprosessen søkte jeg om godkjenning hos NSD for mine spørsmål til respondentene. Årsaken til søknaden hos NSD var at jeg skulle ta opptak av intervjuene, for å sikre meg besvarelsene av intervjuene, og hvor anonymiteten av respondentene ivaretas inn unders NDS personvern. Alle respondentene fikk informasjon om deltakelsen i forskningsstudiet i et følgebrev med intervjuguide tilsendt på mail, (se vedlegg) før intervjuene ble gjennomført.

Intervjuene gjennomførte jeg på skolens møterom over en periode fra mai 2021 til juni 2021. Denne perioden er etter sammenslåingen av skole. Utgangspunktet for intervjuene var at jeg skulle notere ned svarende fra respondentene, samtidig som jeg brukte diktafon for å sikre meg notatene underveis. Dette for å holde fokus under intervjuene. Spørsmålene i INTERVJUGUIDEN er laget på bakgrunn av teori og problemstilling. (se vedlegg)

Jeg hadde satt av en time til hvert intervju, og intervjuene varierte fra under en time til litt over en time. I følgebrevet som ble sendt med intervjuguidens spørsmål fulgte det med et skriv for signering på at man ønsket å delta i forskning studiet, og at man når som helst kunne trekke seg fra det. Jeg informerte respondentene om at personlig data og sensitive opplysninger skal anonymiseres i oppgaven. De første minuttene i intervjuene brukte jeg til å bli litt kjent, jeg presenterte meg og fortalte om tema for oppgaven, før respondentene presenterte seg med sin stilling og funksjon. Vi gikk igjennom intervjuguidens spørsmål, i noen av intervjuene var det behov for oppfølgingsspørsmål for at jeg skulle forstå respondentens svar på spørsmålet. Ved slutten av intervjuet takket jeg for meg og spurte om jeg kunne henvende meg til dem hvis det var noe jeg lurte på under transkriberingen av intervjuet. Jeg ønsket dette for å sikre at jeg hadde forstått riktig det som ble sagt under intervjuene. Intervjuguiden som jeg utarbeidet ble gjennomgått med veileder før intervjuene ble gjort, for å kvalitetssikre spørsmålenes gyldighet og tilknytning til oppgavens problemstilling.

#### 4.4 Analyse av empiri/data

Utgangspunktet for å samle inn data for oppgaven var å notere ned fra intervjuene, men jeg fikk et råd om å bruke diktafon samtidig i intervjuene, for å sikre notatene underveis i intervjuene. Ifølge Kvale og Brinkmann betyr å transkribere og gjøre intervjumateriale klar for analyse, gjøre om tale til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 118).

Materialet jeg samlet inn gjennom intervjuene og transkriberingen har jeg gjort strukturert og systematisert, for å få en lettere oversikt i begynnelsen av analysen (Kvale & Brinkmann, 2009, s.188 – 189). Jeg systematiserte svarene til hver respondent ved å skrive ut hvert intervju, laget og førte svarene inn i et skjema, for å lettere kunne sammenfatte svarene jeg så fra respondentene i forhold til likheter og ulikheter, og meningene og opplevelsene. Jeg lyttet igjennom opptakene for å sikre meg at all informasjon fra respondentenes svar stemte med det jeg hadde notert ned fra intervjuene, for å sikre relevant og viktig informasjon for min besvarelse av problemstillingen. For at ikke respondentene skal bli gjenkjent, så har jeg anonymiserte personlig data og hvilken rolle de har i jobben sin.

Når man transkriberer og gjør om fra tale til skrift, så kan intervjuet miste noe av sin egenskap som uttrykkes gjennom respondentens engasjement og meninger i intervjuprosessen. Disse egenskapene kan være stemmeleie og kroppsspråk, som er viktig faktor for analyseringen. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 187). Ved å gjøre notater under intervjuer så kan man lettere observere engasjementet og kroppsspråket til den som intervjues, og intervjueren kan vise at

den er interessert, lyttende og bekreftende. Jeg skrev ut intervjuene til hver respondent og tematiserte intervjuene i tre kategorier for å få frem struktur og mening i svarene fra respondentene. Dette for å oppsummere og belyse nøkkelord og sitater som er viktig for funn i oppgaven.

- Prosessen for sammenslåingen av skole
- Medvirkning og inkludering i sammenslåingsprosessen
- Kommunikasjonen i sammenslåingsprosess

#### 4.5 Etiske hensyn

NSD reguleres av lovverket ved behandling av personopplysninger og ivaretagelsen av disse opplysningene. Behandlinger som er basert på samtykke, kan man trekke seg fra, og ønsker man å få endret noe i forhold til personopplysningene, så plikter NSD å underrette til dem som har mottatt opplysninger (NSD, 2020).

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for de som blir undersøkt og for samfunnet. Forskeren har plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2016, s. 45).

Respondentene ble i forkant informert om bakgrunnen for forskningen og at undersøkelsen i studiet er anonym.

Målet med etisk hensyn er å ivareta respondenten eller informanten på en god måte i forskningsprosessen, slik at det ikke blir noen problemer i etterkant. I forhold til forskningsetikken i Norge i dag skal det foreligge tre grunnleggende krav mellom forsker og dem det forskes på. Det er: Informert samtykke som betyr at det er frivillig å delta i undersøkelsen. Krav på privatliv vil si at man undersøker det som er relevant for undersøkelsen. Krav på å bli korrekt gjengitt betyr at det som kommer frem i undersøkelsen bør etterstrebes så lang det er mulig å gjengis ordrett, slik at det ikke blir et forfalsket resultat. Skrive under på taushet skjema. Jeg har valgt å bruke min egen arbeidsplass og kollegaer i min oppgave for å belyse problemstillingen, og jeg ser at det kan være fordeler og ulemper ved det når det handler om etisk hensyn som skal ivaretas (Jacobsen, 2016, s. 45 – 57).

Fordelen for meg er at jeg kjenner til noe av organisasjonens historie og informasjon. Respondentene som jeg spurte var positive og imøtekommende til å delta i mitt prosjekt, de fant det spennende og interessant, samt at det er lettere å vise en åpenhet og tillit, når det er noe som er kjent. Ved å ha den forhåndskjennskapen så kan man enklere vurdere kvaliteten på den informasjonen man får, men må passe seg for å ikke bli «blindet» av informasjonen

som kommer. Viktig å ha et objektivt syn i prosessen, og være «våken» på at man ikke får en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er. Eller opplever å innta en rolle hvor man blir en part i saken. En som kommer ikke kjenner til organisasjonen vil heller ikke oppleve å ha informasjon om mer enn det som er nødvendig for undersøkelsen. Hvis jeg ikke forklarer grundig hva som er intensjonen med oppgaven og undersøkelsen min, så kan noen mistenke meg for å utføre et oppdrag for ledelsen eller en annen gruppe. Når man undersøker egen organisasjon, så er det viktig å reflektere over sin egen posisjon som ansatt og undersøker. (Jacobsen, 2016, s. 54 – 57).

#### 4.6 Reliabilitet og validitet

En definisjon Jacobsen bruker om metode er: «Metode er en strategi for å belyse/avdekke virkeligheten på en god måte som mulig. Metoden som brukes for å samle inn empirien må være gyldig og relevant (valid), samt pålitelig og troverdig (reliabel)» (Jacobsen, 2016, s. 16).

Reliabilitet: (Jacobsen, 2015) sier at en undersøkelse må være til å stole på, pålitelig og troverdig (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 250) sier at reliabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere. I kvantitative undersøkelser kan man se i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen er pålitelig eller troverdige, ved å ta en retest av undersøkelsen med et visst mellomrom for å sammenlikne svarene. Men i forhold til kvalitative undersøkelser vil påliteligheten og troverdigheten vurderes på en annen måte, fordi disse metodene baserer seg på samtale med respondentene og er ikke strukturerte (Khlood, 2016, s. 31).

For å gjøre undersøkelsen min pålitelig og til å stole på, så har jeg samlet inn dataene gjennom intervju, og systematisert materielle for videre bruk i drøftingen. Intervjuene er tatt opp ved bruk av diktafon og transkribert for analysering. Sitatene som er brukt i drøftingen er direkte sitat fra respondentene. Respondentene jeg har brukt i min undersøkelse var involvert og en del av endringsprosessen ved sammenslåing av skole. Med den bakgrunn finner jeg respondentene representative for å belyse og besvare min problemstilling i forskningen. Undersøkelsen er meldt inn til NSD og avklart med Ullerål skole om å få gjennomføre intervjuene der, før undersøkelsen startet.

Respondentene har gitt skriftlig samtykket til å delta i intervju. I undersøkelsen var det med åtte respondenter, som besto av lærere og ledere. I forkant av intervjuene mine fikk respondentene tilsendt spørsmålene for undersøkelsen. Empirien jeg samler inn vil være



relevant i undersøkelsen for å belyse forskningsspørsmålene i undersøkelsen (Khlood, 2016, s.30-31).

Åpenhet er sentral element i den kvalitative forskningen, som gjør til at leseren selv kan vurdere om de stoler på metoden som er brukt (Jacobsen 2016, s. 246 – 247). Troverdighet i kvalitativ og kvantitativ forskning ligger mye at forskeren klarer å få fram hans eller hennes rolle i forskningssituasjon. Jo mer åpen og reflektert forskeren er, jo sterkere vil forskningens troverdighet bli (Jacobsen 2016, s. 246 – 247). Viktig å være observant når data skal nedskrive og analyseres, slik at ikke viktig informasjon uteblir fra undersøkelsen når dataen nedtegnes og analyseres. Når man velger intervju, så bruk båndopptaker eller diktafon, da sikrer man konkret gjengivelse av samtalen, og ikke intervjuerens interesse og notater (Jacobsen 2016, s. 245).

Validitet: Validitetskravet handler om hvorvidt man måler det man ønsker å måle (Hjerm, M. & Lindberg, S., 2011, s. 134) i kvalitative forskning som basere seg på samtale, forekommer det ikke noen standardiserte måleprosedyrer som en forsker kan bruke å måle validiteten på svarene, derfor legges sammenhengen mellom det forskeren spør etter og svarene som er gitt i undersøkelsen til grunn for å måle validiteten i undersøkelsen (Khlood, 2016, s. 31).

I case studien min ønsker jeg å øke forståelsen rundt begrepene medvirkning, deltagelse og kommunikasjon under en endringsprosessen i planlagt endring av sammenslåing av skole. Respondentene jeg har intervjuet var involvert i endringsprosessen. Jeg ønsket å få høre og begrunnet respondentenes virkelighets oppfatning og opplevelse gjennom endringsprosessen. Det er bakgrunnen for at jeg valgte en kvalitativ metode, det er deduktiv metode som vil si at jeg i undersøkelsen min går fra teorien til den virkelige verden.

Tema og problemstillingen er basert på teoretiske perspektiver om å være medvirkende og deltakende i en endringsprosess. Sammenhengene mellom forskningsspørsmålet og svarene fra respondentene gir et grunnlag for å betrakte undersøkelsen som valid. Selv om vi mener at kilden er den rette for undersøkelsen, så er det ikke alltid sikkert at er riktig informasjon som gis. Viktig å tenke gjennom nærhetsgraden til det fenomenet som skal belyses. Reflektere over om informasjonen er noe informant selv har opplevd (førstehåndskilde), eller er det formidlet via andre (andrehåndsinformasjon) (Jacobsen, 2016, s. 227 – 232).

Noen ganger må forsker være kritisk og tenke på om man har fått tak i rett kilde for det man ønsker å få frem gjennom informasjonen som foreligger, noen kilder ønsker eller kan ikke nødvendigvis informere om den fulle sannhet, og det må man ha i bakhodet. Et eksempel på det kan være å gjøre intervju på egen arbeidsplass, hvor opplevelser og følelses aspekter til respondenten(e) kan ta helt overhånd, og tar en annen vending enn det som var utgangspunktet for intervjuet. Samtidig som man kan oppleve det motsatte, ved å bruke informanter fra egen arbeidsplass, som har erfaring og informasjon som er i tråd med undersøkelses intensjon.

Mennesker handler og samhandler med hverandre, og det er viktig faktor å ha med i refleksjonen i forhold til å hvem som eier det riktig bilde av virkeligheten. Dette fordi informasjon fra flere uavhengige kilder, gir en beskrivelse av fenomenets gyldighet. Validiteten i en undersøkelse styrkes ved sammenfall av flere undersøkelser. Noe som kan være med på å gjøre det sårbart i prosessen, og som er lurt å være oppmerksom på, er at underveis i prosessen så tilegner en seg mer kunnskap om fenomenet, og kan bli litt blidest for nye forhold som kan dukke opp (Jacobsen 2016, s. 229 – 232).

## 5 Presentasjon av funn og drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra ansatte og deres medvirkning og deltakelse i endringsprosessen for Ullerål skole. Jeg skal drøfte funnene mine med bakgrunn i den teori som er presentert i kapittel 3. Intervjuene fra respondentene som var med i undersøkelsen vil også være med på å svare på problemstillingen. Problemstillingen er todelt, en casestudie og en tematisk drøfting av medvirkning og deltakelse i endringsprosess, som vil fremgå i drøftingen og funnene. Siden jeg har valgt en todelt problemstilling for casen, velger jeg å dele respondentene inn i to grupper, ansatte og ledere. Svarene som fremkommer av intervjuene må sees med bakgrunn i at intervjuene er gjort etter at sammenslåingen har funnet sted. Bakgrunnen for oppgaven og problemstillingen er endringsprosess i skolestrukturen ved sammenslåing av skole.

- 1. Hvordan har ansatte ved Ullerål skole opplevd medvirkning og deltakelse i endringsprosessen?**
- 2. Hvilken betydning har medvirkning og deltakelse hatt for endringsprosessen?**

Funnene mine og svar fra respondenten må sees i sammenheng med to perioder, den første fra 2019 og fram til august 2020, fordi respondentene svarer på spørsmål etter sammenslåingen av to skoler. Den andre perioden fra høsten 2020 til våren 2021. I mars 2020 ble Norge og verden rammet av pandemien Covid-19, som førte til store konsekvenser nasjonalt og lokalt. Nedstenging av offentlige bygg, næringsliv osv.

### 5.1 Presentasjon av funn i problemstilling 1

#### **Hvordan har ansatte ved Ullerål skole opplevd medvirkning og deltagelse i endringsprosessen?**

Funn i studien viser at de ansatte opplever medvirkning og deltagelse i endringsprosessen forskjellig på ulike tidspunkter i prosessen. Det fremgår i funnene at det å inneha et verv som verneombud eller plasstillitsvalgt gjør en forskjell på det å føle seg inkludert og få god informasjon.

#### 5.1 a) ansatte

Funnene viser at ansatte opplever medvirkning og deltakelse ulikt i endringsprosessen. Samtidig som ansatte har noen felles nevner i starten av prosessen, opplever inkluderingen og deltakelse utover i endringsprosessen ulikt. I starten av endringsprosessen handlet det om byggeprosessen.

«Opplevde å være inkludert og komme med innspill». Respondent 1

«Jeg opplevde brukermedvirkning og inkludering i byggeprosessen». Respondent 2

«Lærere og ledelsen var med i byggeprosessen og fikk medvirke». Respondent 4

I denne prosessen har alle respondentene lik oppfattelse og opplevelse. Det var satt av tid og tilbud for ansatte til å delta på møter fysisk. De ansatte følte seg inkludert og fikk medvirke. I deler av endringsprosessen hvor det er satt av felles møtepunkt på tvers i personalgruppen fra begge skolene, opplever de ansatte det som en god prosess, hvor personalet skal bli kjent med hverandre, starte og planlegge nytt samarbeid faglig og sosialt. Ledergruppen fra skolene er også med på dette.

«En ny flott skole, bra å samarbeide med nye kollegaer. Positivt for elevene å få flere å spille på og bli kjent med». Resp.1

«Skolebygget er fint, positivt med nye kollegaer og nye innspill» Resp. 3

«Fint å bli slått sammen, fint å tenke nytt, nye kollegaer, glede ved ny skole» Resp. 4

«Positivt med nye kollegaer, nye innspill, og nytt skolebygg. Nye bekjenskaper for barn og voksne». Resp. 7

«Opplevde glede ved nytt skolebygg og nye kollegaer, som man på trinnet ble raskt kjent med». Resp. 2

Kommunikasjonen videre i endringsprosessen med deltakelse og medvirkning fra lederne til ansatte, og ansatte til lederne oppleves svært forskjellig. Det opplevedes ulikt for de ansatte på den måten at lederne ved den enkelte skole og de ansatte har god informasjonsflyt, men ikke i forhold til å skulle bli en felles ansatt-gruppe på en skole, med en ledergruppe.

«Opplevde at rektor var tydelig ved den ene skolen, trygget de ansatte- god prosess i kontrollerte former. Rart en rektor kunne si noe som den andre ikke sa noe om». Resp. 4

Videre og litt dypere ned i funnene oppdages en klarere og mer sprikende endring i besvarelsen fra majoriteten av respondentene som gjør til at jeg velger å dele funnene i to tidsperioder: Høsten 2019 til våren 2020, og høsten 2020 til våren 2021.

I den første tidsperioden fra høsten 2019 til våren 2020, hvor Norge ble rammet av pandemien Covid-19, stenger landet ned i stor grad i de fleste sektorer, inkludert skolen. Lærerne og elevene må jobbe digitalt med hjemmeskole. Møtevirksomheter foregår digitalt, man kan ikke møtes fysisk med det første, nye restriksjoner fra FHI og Regjeringen om hvordan det norske samfunn og folks hverdag skal forholde seg til enhver tid under pandemien.

«Koronaen påvirket slik at man ikke ble godt kjent med kollegaene». Resp.5

«Koronaen har skylden, opplevde at det manglet mye i prosessen». Resp.3

En ansatt i kraft av sitt verv opplevde god medvirkning og inkludering i prosessen som ryddig, ble informert fortløpende av leder, og opplevde endringsprosessen av sammenslåingen som oversiktlig, samtidig som noen ansatte opplevde at det vokste frem en motstand fra enkelte ansatte på slutten av våren 2020. Som en av respondentene sier:

«Skoleeier, politiske prosessene kunne ha landet på et tidligere tidspunkt, slik at det ble lettere å samarbeide og mindre belastende». Resp 1.

«En skole som kjemper for å overleve, drivkrefter i lokalsamfunnet, elever kunne velge skole, skolegrenser ble flyttet, og det ble lagt opp til «fiende» møter». Resp.3

«Følte at det som sto i avisen var mye negativt for barna». Resp.4

«Ringerikes Blad skaper mye blest, det som skulle være et folkemøte, følt som et forsvarsmøte. Inkludering og medvirkning var fraværende her». Resp. 5

Ansatte opplever endringsprosessen videre belastende og sprikende ved at det gis ulik informasjon fra skolene, den ene skolen får mer informasjon enn den andre. De føler på at den åpenheten og inkluderingen som var i starten er mer lukket og fraværende. Ansatte opplever at det snakkes mye i personalet ved skolene som sprer frykt, uro og misnøye. Som et par av respondentene refererer til, når motstanden også høres og oppleves i nærmiljøet og lokalsamfunnet fra foreldregruppe, besteforeldre, enkelte politikere som ønsker å gjøre alt det de kan, for at en skole ikke skal legges ned, gir ikke det noen gode signaler til dem som er midt i endringsprosessen. Det opplevdes som to kamper mot hverandres skoler, med mye misforståelser og antakelser, hvor formidlingen fra ledelsen gjorde til at de ansatte opplevde og fikk følelsen av at ledergruppen ikke sto sammen i sine uttalelser.

Endringsprosessen som startet med byggeprosessen og gjennomføringen med det, hvor respondentene opplevde den som medvirkende og deltakende. Ved å trekke inn teorien til Jacobsen som henviser til Lewins trestegmodell for endring som handler om opptining, gjennomføring og nedfrysning (Jacobsen, 2018, s.179).

Enkelte respondenter opplevde at ledergruppen ikke var samstemte i sin formidling og kommunikasjon til ansatte. På samme tidspunkt opplevde ansatte motstand, belastende ved at noen kjempet for å ikke legge ned skole.

«Foresatte, elever og ansatte kjempet for at skolen ikke skulle bli nedlagt». Resp. 5

«Kommunikasjonen lengre opp i kommunen med skoleeier sviktet. Det burde vært mer åpenhet fra starten av endringsprosessen. Ikke se til Ringerike kommune på sammenslåing og nedleggelse». Resp.5

En endringsprosess skjer over en tidsperiode med et startpunkt og et slutt punkt. Ulike aktiviteter som atferd, tid, struktur og kultur, ivaretagelse av medvirkning og deltakelse fra ansatte, er ledelsens ansvar å iverksette og ivareta i endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 113). En planlagt endring har endringsagent(er) som starter prosessen, de skal starte, gjennomføre og lede endringsprosessen, men må også ha det klart for seg at organisasjonen skal opprettholde de daglige aktivitetene i prosessen.

God planlegging i den prosessen krever en felles forståelse av hva et tidsperspektiv betyr i endringsprosessen. En endringsprosess er krevende og krever tid av dem som er involvert i prosessen. Her er det viktig å påse at timingen og tiltak i endringsprosessen passer inn ved at det ikke blir merbelastning på og for den enkelte, slik at interessen for prosessen nedprioriteres og stopper opp (Jacobsen, 2018, s. 121-123).

«Kommunikasjonen fra ledelsen kunne vært bedre. Viktig med åpenhet, og at ledelsen står sammen selv om de er uenige eller enige for å vise samhold til kollegaene og ansatte. Opplevelse av at den ene skolen fikk mer informasjon enn den andre, det var uheldig, illojalt på ledelsesplan når noe sies på den ene skolen, så sies det ikke på den andre skolen». Resp. 2

«Ledelsen har det travelt, for mange oppgaver på ledelsen/avdelingsleder». Resp.4

«Å komme til ledelsen så kan man føle at man forstyrres, burde vært en teamleder som kommuniserte fra lærerne til ledelsen». Resp. 4

Ansatte har lik opplevelse om savn etter åpenhet fra ledelsen på å kunne få medvirke og være inkludert i endringsprosessen fra start til slutt. Deres tanker og innspill på hvordan vi som personal og ansatt ved en ny skolen ønsker å ha det med tanke på felles rutiner, regler, struktur, kultur osv. Ansatte savnet også begrunnelse fra ledelsen på hvorfor ting endret seg underveis i prosessen. Ledelsen ved skolene burde kommunisere lik informasjon for å skape trygghet.

«Fikk mulighet til å uttale seg, men så ble annet bestemt, uten at man var inkludert. Være inkludert fra første stund, slik at man unngår følelsen om man i det hele tatt var med på dette». Resp. 3.

Den andre tidsperioden fra høsten 2020 til februar 2021, opplevde noen respondenter en sterkere motstanden fra den ene skolen nå etter sammenslåingen, enn det hadde vært tidligere i møter og samarbeid.

«Våren 2020 var det mye som skulle gjøres, opplevde mer motstand når vi startet opp høsten 2020, enn når vi samarbeidet tidligere i prosessen. Opplevde og oppfattet prosessen som kaotisk frem til februar 2021». Resp. 1

«Forventet fra ledelsen at det var satt av tid på planleggingsdagen til å snakke om holdninger, regler og rutiner». Resp. 3

«En god del kollegaer fra den ene skolen har trodd at kollegaer fra den andre skolen ikke har følt seg velkommen. Mye unødvendige ting som ikke stemmer, man tror, antar og har antagelser». Resp.3

Som det fremgår av funn i undersøkelsen så oppleves byggeprosessen som medvirkende og inkluderende. Hva kan en grunn være til det? Byggeprosessen ble satt i gang som første fase i den endringsprosessen av planlagt endring ved sammenslåing av skole. Denne prosessen ble satt i gang av ulike aktører i en styringsgruppe. Styringsgruppen besto av representanter fra kommunen, byggefirmaet, arkitekter, verneombud og tillitsvalgt fra begge skolene, rektor og noen fra ledergruppen ved skolene. Disse aktørene var pådrivere og drivkreftene i byggeprosessen.

Teorien forteller oss at endringsagentene (noen) er viktig element i planlagt endring. «Noen» er mennesker som er satt til å gjennomføre endring (drivkrefter) på bakgrunn av at noen ser et behov for endring. En av oppgavene til drivkreftene er å fange opp og legge til rette for brukermedvirkning og deltakelse av ansatte i prosessen. Respondentene i undersøkelsen opplevde involveringen i byggeprosessen som god på den måte at de fikk komme med innspill som er viktig for utføring av deres samfunnsoppdrag - formidle kunnskap i skolen. Deltakelse i endringsprosess er viktig for den enkelte og gruppen som helhet, for å forebygge og skape trygghet og eierskap til prosessen (Jacobsen, 2018, s. 47 – 48).

En konsekvens ved å utelate medvirkning og deltakelse av ansatte vil påvirke organisasjonen negativt og bygge opp til uklarheter og motstand. Dette kan vise seg ved at ikke alle ansatte i organisasjonen oppfatter eller ser behovet for endringen. Det skapes frykt og antakelser som påvirker drivkreftene til å bli tvetydige og uklare, som igjen kan skape utfordringen om hva fremtiden vil bringe (Jacobsen, 2018, s. 52 – 54).

Ansatte gir også uttrykk for positive utsagn ved et nytt skolebygg i byggeprosessen. De gleder seg til nytt skolebygg, nye elever og kollegaer, som vil være med å påvirke inn i prosessen med å bygge «vi-skole» med ny struktur og kultur. Inkludering og medvirkning til et godt arbeidsmiljø og fellesskap.

En endringsprosess påvirkes av ulike elementer, strategi og ledelse er to vesentlige elementer i endringsprosessen. Hvilken type strategi som egner seg best for endringsprosessene, er ikke lett å si, men det er viktig at ledelsesformen som velges ledes på riktig måte. Med det menes

at den ledelsesformen som brukes passer til endringsprosessen og til konteksten (Jacobsen, 2018, s. 146).

Jacobsen tar for seg to typer strategier som anvendes i måter å organisere endringsprosesser på: Strategi handler om planlegging, og for å planlegge må man inkludere, kommunisere og medvirke for å nå målet. Leder og ledergruppen har en viktig oppgave med å planlegge for den formelle og uformelle strukturen som kan oppstå i en planlagt endring i organisasjonen. Funn i undersøkelsen hvor respondentene opplever medvirkning og deltakelse mer fraværende kan trekkes inn i teorien hvor elementene i en endring henger kausalt sammen (Jacobsen, 2018, s. 174 – 175).

Funn videre i undersøkelsen viser at respondentene ikke opplever kommunikasjonen som medvirkende og deltakende, fra ledelsen og ledergruppen. Kommunikasjonen oppleves lukket og mer fraværende sier flere av respondentene. Hva kommer det av, og på hvilken måte foregår kommunikasjonen? Teorien sier at kommunikasjon handler om å formidle budskapet fra leder til ansatte i organisasjonen eller andre aktører som er berørt av endringsprosessen. Kommunikasjon handler ikke bare om informasjon, det handler om følelser, ideer, holdninger og verdi, som er også funn i undersøkelsen viser. Respondentene opplever dårlig kommunikasjon som fører til antakelser, motstand fra lokalsamfunnet, som påvirker respondentene på en slik måte at prosessen oppleves belastende.

I følge teorien for å dempe motstand, antagelser, følelser blant annet, så er det viktig med den uformelle kommunikasjonen. Leder(e) er synlig, viser seg, og bruker tid på å småprate for å holde tak i endringsprosessen. Dette for å få med seg hva det de ansatte snakker om i hverdagen sin, og kan bidra med å gi svar og forklare ting rundt endringsprosessen. Leder(e) kan på denne måten raskere være med på å påvirke holdninger til ønskelige holdninger; som igjen kan overføres til å danne et godt grunnlag for kulturen. Ved å være tilstede og synlig for enkelte ansatte vil det bidra til positivitet i endringsprosessen. Dette er viktig for at respondentene skal føle seg inkludert og kommunisert med. Det vil også sette lederen(e) i et positivt lys ved at kommunikasjonen oppleves som dynamisk. Ansatte som ikke opplever å være medvirkende og inkludert vil vise motstand og påvirke kollegaene til å endre syn på prosessen.

Ut ifra funnene kan respondentens utsagn knyttes opp til lederstil E og O, som omtales i kapittel 3 om teori. Lederstil E fokuserer på strukturer og systemer som er drevet frem av toppledelsen. Kartlegging av menneskenes reaksjoner er med på å påvirke hva ledelsen bør



gjøre i neste fase av endringsprosessen. Lederstil O fokuserer på å utvikle kulturen for å skape engasjement. Virkemiddelet i lederstil O er deltakelse, omsorg, sammen med ansatte i organisasjonen, bygger relasjoner for å trygge ansatte på veien videre i endringsprosessen. Utsagn fra respondentene tilsier at de savner en tilsvarende lederstil O for medvirkning og inkludering i prosessen. Videre i disse utsagnene hvor respondenten opplever ulik informasjon fra ledelsen, kunne lederstil O hatt en effekt som hadde gitt respondenten en opplevelse av lik informasjon. Kunnskap om lederstil og strategier i endringsprosess er viktig å ha god innsikt og kjennskap til for å synliggjøre det gjennom praksisen som brukes ved gjennomføringen.

I undersøkelsen gir respondentene uttrykk for flere faktorer som spilte inn og påvirket prosessen negativt. Kommunikasjon er en faktor, opplevelsen av kommunikasjonen er at det ble gitt ulik informasjon til skolene fra ledelsen ved skolene. Covid-19 og situasjonen rundt den hvor fysiske møter gikk over til å bli digitale møter. Nedstenging og gradvis gjenåpning av samfunnet ble en faktor som hindret prosessen i det å bli kjent med kollegaene, hevder enkelte respondenter. Aktiviteter i lokalmiljøet rundt nedleggelsen av skole opplevdes som belastende og krevende for enkelte respondenter.

I teorien så viser den til at de fleste mennesker trives med sine vante omgivelser med stor grad av forutsigbarhet i arbeidslivet og hverdagen. Motsetningen av forutsigbarhet vil være med på å skape en frykt, antakelser, håp, mistillit, mistolkninger i kommunikasjonen og handlinger som gjøres og sies fra ledelsen til ansatte.

Covid-19 satte en brå stopper for de fysiske møtene som var planlagt og medførte til at prosessen ved å bli kjent i personalgruppen tok lengre tid enn planlagt. Dette ble oppfattet på godt og vondt. Restriksjonene fra sentrale myndigheter påvirket til at man ble godt kjent på det trinnet man skulle jobbe med, men ikke de øvrige ansatte på de andre trinnene. Fellestiden foregikk digitalt, og skapte avstand ved at man satt på hjemmekontor eller alene i et rom på skolen.

Ledelsen kommuniserer informasjon ut til ansatte, men får ikke nødvendigvis kontrollert hvordan informasjonen blir mottatt og oppfattet når det gjennomføres digitalt. En negativ side ved det er at kommunikasjonen oppleves fraværende for det er vanskelig å kommunisere via skjerm, og kan dempe engasjement som medvirkning og inkludering i prosessen. Videre så kan det skape frykt og usannheter og antakelser får vokse fram og skape unødvendig usikkerhet i personalgruppen.

Mange organisasjoner som er godt forankret i lokalsamfunnet kan bidra til at det kan bli vanskelig å gjennomføre eller få til en organisatorisk endring. I denne undersøkelsen av funn så viser respondentene at det er belastende og krevende når enkelte aktører, setter i gang ulike tiltak for å prøve å unngå nedleggelse. Det fremkommer i teorien viktigheten av å inneha kompetanse og ressurser for å tilegne seg det man trenger av kompetanse for å opprettholde endringsprosessen som er satt i gang. Parallelt med ledelsens forberedelser av endringsprosessen burde man ha satt sammen en gruppe bestående av representanter fra kommunen og skoleeier som i bisto i endringsprosessen i lokalsamfunnet, for å minske belastningen for ansatte som står i prosessen. Trekke inn og bruke erfaringer og kompetanse fra lignende planlagte endringsprosesser, for å skape mest mulig oppslutning rundt endring. Åpenhet fra alle som er involvert i endringsprosess fra start til slutt, vil frembringe i større grad en positiv atferd, selv om det tar tid.

### 5.1 b) ledere

Funnene jeg gjør meg her er at lederne opplever medvirkning og deltakelse ulikt i endringsprosessen. Lederne har noen felles nevnerer i starten av prosessen, slik som lærerne opplevde det. Inkluderingen og deltakelse videre utover i endringsprosessen oppleves ulikt. I starten av endringsprosessen så erfarer lederne at det er god og felles informasjonsflyt mellom lederne, ansatte og eksterne aktører rundt byggeprosessen. I denne prosessen har alle respondentene lik oppfattelse og opplevelse. Det er laget møteplan for deltakelse og inkludering for alle ansatte, lokale aktører som idrettslag og korps representanter var invitert for å delta på møter fysisk, for å komme med sine innspill og behov i prosessen.

«Opplevde at brukermedvirkning og inkludering var tilstede, følte meg inkludert»  
Resp.6

«Ledelsen og ansatte hadde gode runder, godt engasjement i personalet. I min rolle var brukermedvirkning og inkludering stor. Jeg som brukerkoordinator skulle ivareta ulike ansatte og enheten. Samle gode innspill». Resp. 8

De ansatte følte seg inkludert og fikk medvirke med sine innspill i byggeprosessen, og i møte med arkitektene. Mye av det som foregikk med byggeprosessen var det kommunen, skole, arkitekter og eksterne aktører som sto for eller hadde ansvar for.

«Følte meg inkludert i prosessen, men var ikke så deltagende i selve endringsprosessen. Brukermedvirkningen og inkludering var tilstede for elever og lærere». Resp.6

«Utviklingen i bygge og endringsprosessen kunne jeg følge med på digitalt. Tilgangen på informasjonen var tilgjengelig og tilstede, jeg følte meg inkludert i prosessen, som var ivaretatt av rektor». Resp 6.

Informasjonen var tilgjengelig, og kommunikasjonen fungerte bra mellom ansatte og ledergruppa. Erfarte at det er viktig å bruke god tid på en endringsprosess, viktig med tidspunkter og planer for og under endringsprosessen. Det var fint å ha en rektor som ivaretok endringsprosessen fra start til slutt, rektor var kjøpt fri for å holde tak i prosessen, først i 20% det første halve året, også i 100% det neste halvåret.

«Jeg følte at når prosessen med medvirkning og deltakelse i byggeprosessen var over, var det lite eller ingen påvirkning i forhold til å bidra med medvirkning og deltakelse. Rektoren(e) bestemte i møtene, var ikke involvert, og mye forskyvinger pga. pandemien. Endringsprosessen bar preg av at det «spøkte» i bakgrunnen om at den ene skolen ikke skulle legges ned, det var kamper for å beholde den». Resp.7

Dette preget situasjonen belastende. Ledelsen kommuniserte mye via mail og SMS, og det skaper mer avstand enn nærhet i en slik prosess. Nedbemanningssamtaler med personalet ble en belastende faktor, ansatte startet med å sondere andre muligheter. Ledelsen burde i forkant av endringsprosessen vært på kurs, for å lære om sammenslåing av skole, for å være bedre rustet i en slik prosess.

Videre opplever en leder stor medvirkning, deltakelse og inkludering i endringsprosessen. Endringsprosessen bar preg av personlig engasjement, politiske debatter, skolen skal drives profesjonelt, ivareta elever og lærere - mange ting som skal balanseres.

«Opplevde at det var godt engasjement i personalet til den ene skolen, hadde gode runder med ansatte og ledelsen. Viktig å samle gode innspill fra de involverte i prosessen». Resp. 8

Funnene i undersøkelsen viser at alle respondentene opplever og uttaler at det er positivt med nytt skolebygg, nye kolleger, nye elever, nye bekjentskap og venner.

## 5.2 Drøfting av funn knyttet til problemstilling 1

I dette delkapittelet skal jeg drøfte datasamlingene og funnene mine med bakgrunn i det teoretiske rammeverket som er presentert i teorikapittelet. Formålet med drøftingen er med på å danne grunnlaget for å konkludere og besvare oppgavens problemstilling: «Hvordan har ansatte ved Ullerål skole opplevd medvirkning og deltakelse i endringsprosessen?». Empirien fra min forskning har sammenheng med organisasjonsendring og endringsledelse. Funnene samsvarer med tidligere forskning innenfor samme tema.

Som det går fram av funnene så er alle respondenter fornøyde med byggeprosessen og fasen i den delen av endringsprosessen. Endringsprosessen er ikke over, kun den første fasen av den planlagte endringen i endringsprosessen. Videre i funnene og prosessen så fremkommer det sprik og misnøye i besvarelsene, respondentene innehar ulike opplevelser og oppfatninger av endringsprosessen. Det skjer noe i overgangen fra aktørene og drivkreftene i byggeprosessen trekker seg ut etter hvert som de er ferdig med sine oppdrag, og det blir mindre og mindre behov for deltakelse og medvirkning fra respondentene på deres fagfelt og område. I følge Jacobsens redegjørelse for planlagt endringsprosess handler det om fem faser, som har vært sitt innhold for å målene i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 32). Foruten disse fasene så må man også huske på at en organisasjon består av mennesker i et sosialt system som handler og samhandler, og det kan bety at man ikke alltid vet hva som kommer til å skje, eller opplevelsen av det.

Endringsprosessen er ikke over, kun den fasen som handler om byggeprosessens medvirkning og deltakelse. Starttid og sluttid for når nytt skolebygg skal være klart til å ta i bruk, er allerede definert. I den overgangen hvor mine funn fra respondentene viser ulike opplevelse av medvirkning og deltakelse er det rektorene som er drivkreftene videre i den planlagte endringen og endringsprosessen, siden eksterne og bygg aktører er ferdig med sine oppdrag. Hva slags forventinger ligger det til ansatte fra ledergruppen, fra ledergruppen til ansatte i endringsprosessen videre? Hvordan ivareta den gode prosessen om medvirkning og deltakelse i den planlagte endringen videre?

Som nevnt tidligere i oppgaven ble rektor ved den ene skolen frikjøpt for å planlegge og drive det pedagogiske arbeidet med inkludering av personal ved begge skolene, for å danne grunnlag for en felles plattform inn mot ny skole. Det siste halvåret (våren 2020) før ny skole var innflytningsklar, var rektor frikjøpt på heltid. En planlagt endring har to tidspunkt i endringsprosessen - en start og en slutt. Kommunikasjon i en slik prosess vil være alfa omega på lik linje som medvirkning og inkludering. Vi snakker om forankring hos ansatte og ledergruppe på hva som skal skje, sammenslåing av to skoler, nytt skolebygg og sammenslåing av to personal grupper.

Som teorien belyser så drives og ledes en planlagt endring av drivkrefter. Drivkreftene settes i gang av noen som ønsker endring i organisasjonen til det bedre, og noen her strekker seg tilbake i tid, ved at det ble politisk vedtatt nedleggelse av skoler, sammenslåing av skoler og nye skolebygg i Ringerike kommune og handlingsplanene. Nedleggelse og sammenslåing av

skole var allerede bestemt, og hvor har det sviktet underveis i prosessen, når enkelte ansatte opplever endringsprosessen som belastende og motvilje til det som er vedtatt.

«Belastende med at den ene skolen klamret seg til håpet om å fortsette. Politisk sett burde det vært satt en stopper tidlig i prosessen». Resp.2

«Det spøkte i bakgrunnen med å ikke legge ned Hønefoss skole» Resp.7

«Politiske debatter, mange ting å balansere» Resp. 8

«En nedleggelse må gjøres helt ferdig, slik at prosessen blir god» Resp. 7

«Skoleeier og de politiske prosessene kunne ha landet på et tidligere tidspunkt, slik at det ble lettere å samarbeide og mindre belastende» Resp. 1

Videre i endringsprosessen så er vi avhengig av at noen aktører driver dette videre og fram mot målet for endringsprosessen. Det er nesten slik at man kan tenke to prosesser i endringsprosessen: byggeprosessen og endringsprosessene ved sammenslåingen av skole. I forhold til ledelsen som var sammen med eksterne aktører, og når de var ferdige, så ble endringsprosessen drevet videre av ledergruppen og rektorer ved skolene. I denne endringsprosessen som er en planlagt endring hvor det er vedtatt nedleggelse og oppstart ny skole, med et startpunkt-sluttpunkt, ikke oppleves som det er forankret helt ned til alle respondentene.

Funn viser at enkelte respondenter mener at det bestemmes og styres fra et topp nivå. Til tross for at man prøvde å si ifra, og kunne medvirke med innspill og forslag, så opplevde respondenter at de ikke ble hørt. Ledelsen bestemte og tok en annen avgjørelse, uten å informere ansatte igjen om bestemmelsen. I noen situasjoner så må ledelsen ta bestemmelser uten å involvere ansatte, men når det gjøres er det viktig å informere og inkludere ansatte på hvorfor man måtte ta avgjørelse uten medvirkning og deltakelse fra ansatte. Dette er et poeng å notere seg under på hva som kunne har vært gjort annerledes ved en ny endringsprosess. Dette for å vise at ansatte og ledergruppen står og jobber sammen om å finne den beste løsningen for prosessen.

Ved bruk av elementer fra lederstil E og lederstil O så kan fokuset og trykke på endringsprosessen opprettholdes med medvirkning og deltakelse i prosessen. Det handler om å få åpenhet og god kommunikasjon i alle ledd, som innbefatter alt fra drivkreftene og endringsagentene til ledelsen og ansatte ved å informere om at planlagt endring henger sammen i ulike faser som påvirker hverandre. Evaluering og nedskrivning av prosessen underveis gjør til at det er lettere å gå tilbake og se hva som kom ut av endringsprosessen, og på hvilken måte ble utfallet jobbet med videre. Få tydelig kommunisert at endringsagenter har

en rolle som bindeledd mellom ulike involverte parter i endringsprosessen for å ivareta inkludering og medvirkning av ansatte og ledergruppe.

### 5.3 Presentasjon av funn i problemstilling 2

*Hvilken betydning har medvirkning og deltagelse hatt for en endringsprosess?*

#### 5.3 a) ansatte

Funnene i undersøkelsen viser at ansatte opplever på ulike tidspunkt i endringsprosessen at medvirkningen, deltagelsen og inkluderingen avtar sakte men sikkert i endringsprosessen.

Hvilken betydning og opplevelse det medfører i og for prosessen gir respondenter uttrykk for her:

«Savner rutiner, regler, samt det å dele erfaringer i hele kollegiet. Vanskelig å ha kommunikasjon når man ikke er fysisk sammen». Resp 3

«Lærere burde vært enda mer inne i prosessen». Resp.4

«Forventninger - sent i gang med å jobbe med holdningsarbeid. Opplevde medvirkning og deltagelse i større omfang i byggeprosessen som verneombud, enn senere i prosessen». Resp.1

«Opplevde mye sykefravær på trinnet ved oppstart, det var tøft å stå i». Resp.1

Funn fra respondentene viser at de savner det å ha på plass rutiner, regler, et felles holdningsarbeid på hvordan man håndtere utfordringer knyttet til oppstart av ny skole og skolehverdagen. Dette kan oppleves så krevende og skape frykt og uro unødvendig, som igjen kan utløse sykefravær, for medvirkning, deltagelse og kommunikasjon uteblir i stor grad.

#### 5.3 b) ledere

Funnen i undersøkelsen viser også her at det er varierende opplevelser av hva betydningen har vist seg gjennom medvirkning og deltagelse i endringsprosessen. Det fremkommer ved hjelp av funnene og sitatene under at det oppleves som om ansatte over siterer ønsker og behov for en felles forståelse og praksis rundt holdningsarbeidet og verdier. Ansatte har et håp og en forventning til at det skal skje. Funnene under signaliserer via uttalelsene at ledelsen ikke innehar kompetanse for å håndtere endringsprosess, samtidig som det oppleves at det er godt engasjement i personalet ved den ene skolen. Trusselen om nedbemanning, og fravær av kommunikasjon skaper avstand. Hvordan og hvilken betydning vil håndteringen av disse elementene foregå i endringsprosessen?

«Holdninger, verdier var viktig å vente med til man starter opp i ny skole». Resp. 6

«Samtaler med personalet om eventuelle nedbemanninger». Resp.7

«Ledelsen burde vært på kurs for å vite hva som skal gjøres i sammenslåing av skole».  
Resp.7

«Ledelsen kommuniserte via mail og SMS/(IST). Det skaper avstand, ikke nærhet».  
Resp.7

«Godt engasjement i personalet ved den ene skolen». Resp.8

«Gode beslutninger på politisk nivå, og at avgjørelser er tatt vil føre til en god start for planlagt endring». Resp.8

## 5.4 Drøfting av funn knyttet til problemstilling 2

For å belyse hvilken betydningen medvirkning og deltakelse har hatt for endringsprosessen i denne sammenslåingsprosessen av skole, velger jeg å slå sammen respondentenes svar og drøfte med utgangspunkt i sitatene knyttet til teorien.

Enkelte sitat med bakgrunn i undersøkelsen og besvarelse fra respondentene gir uttrykk for ulike betydninger medvirkning og deltakelse har under og i endringsprosessen. Som det fremgår i teorien så består organisasjonen av mennesker som handler og samhandler om oppgaver som skal gjøres og ivareta driften i organisasjonen. Funn i undersøkelsen forteller om respondenter som savnet mer åpenhet og kommunikasjon i prosessen. Den opplevdes som lite eller ingenting. Enkelte respondenter opplevde ved sin skole at kommunikasjonen og inkluderingen var bra.

Hva gjør og hvilken betydning får det for den andre skolen og personalet? Jo det vil føre til det respondentene opplever og føler at informasjon fra ledelsen blir signalisert ulikt den ene skolen vet mer enn den andre skolen. Ulik informasjon er med på å skape uro blant de ansatte og ledelsen, som fort kan føre til mistolkninger, antakelser, lite involvering og inkludering, som vil føre til at prosessen vil kreve lengre tid for å trygge og skape den felles oppfatningen blant personalet at endringen er en forbedring til det som er nåværende situasjon.

Betydning og opplevelsen av lojalitetsbegrepet til det som gjøres og formidles oppleves forskjellig i ledelsen. Hvorfor var det slik? Kreves det en annen type ledelse i gjennomførelse av en planlagt endring? Hvem har oppgaven med å veilede og formidle til ledergruppen om hvilke(n) strategi-ledelse egner seg å bruke i endringsprosess?

Teorien sier at for å kunne lykkes med og i en endringsprosess, så er forutsetningen at endringsledelsen er knyttet til aktivitetene som utøves i endringsprosessen. En aktivitet kan handle om hvordan skape en forståelse for den endring som skal skje ved at ansatte opplever betydningen av medvirkning og inkludering. Betydningen av det er å oppleve at man er tatt

med på råd og innspill i prosessen ved felles møtepunkter, planer for ulike gjennomførelse, feire underveis i prosessen når mål nås. Dette for å skape trygghet, engasjement og eierskap til endringsprosessen og ledelsen av den. Viktig å formidle forståelse og lojalitet til det som settes i gang av tiltak og gjennomføringer. Betydningen av ulik informasjon som funn viser, er med på å skape en splid i endringsprosessen, og den vil neppe oppleves som vellykket.

Kommunikasjon handler også om følelser, handlinger, dette fremkommer gjennom kroppsspråket, som vil være enkelt for leder å fange opp. I formidlingen av lik informasjon utad i personalgruppen, så er lojalitet i ledergruppen en vesentlig faktor, for å unngå utsagn som den ene skolen får mer informasjon enn den andre. Det er uheldig og kan få en betydning og konsekvens ved at motstanden til ledelsen og endringsprosessen endre seg til å bli en negativ spiral hvor allianser blant personalet kan skapes.

Det kommer tydelig frem i respondentenes svar at den diagonale kommunikasjonen sviktet. Først opplevde respondentene kommunikasjonen av bygingsprosessen som god, fordi de fikk innsikt og involvering i den, og de visste hvor skolen skulle stå, de aktuelle materialene etc. Der denne diagonale kommunikasjonen sviktet var i prosessen om nedleggelse og hvordan dette skulle gjøres. Kommunikasjonen fra toppnivået i kommunen ned til skolen var ikke der den burde vært, og det oppstod da rykter, antakelser og prat blant lokalbefolkningen om forskjellige meninger om nedleggelsen. Respondentenes svar bekrefter at de opplevde rykter som de ikke hadde blitt informert om, og de opplevde da å ikke bli hørt. Dette har ifølge Kotters 8 steg for vellykket endring en stor verdi og betydning for de involverte i en endringsprosess, og er viktig å ta med seg i senere prosesser, slik at alle opplever lik deltakelse og medvirkning i en endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 219 – 220).

Oppdraget for endringsagentene er nettopp å følge med på reaksjonen fra ansatte i en organisasjon, for å prøve å komme i forkant med strategi og endringsledelse for å skape en forståelse for viktigheten av en oppslutning om endring, eller strategi for å håndtere motstanden mot endringen. I boken til Jacobsen vises en fin modell med oversikt over oppslutning og motstand, som er oversiktlig å ha med seg for å se på ulike reaksjoner som kan oppstå på og ved endring (Jacobsen, 2018, s. 129).

En av respondentene innehar rollen som verneombud og opplevde god medvirkning og deltakelse i kraft av sitt verv. Var innkalt til ulike møter som øvrige ansatte ikke var.

Opplevde gjennom sitt verv at informasjonsflyten var god, spesielt under byggeprosessen. Til tross for det kjente respondenten på videre i prosessen at medvirkningen og deltakelsen ble



mer fraværende. Hva kom det av? Poenget her er at uansett verv eller ikke, så må informasjonsflyten og kommunikasjonen nå ut til alle som er involvert i endringen. Dette for å minske betydningen og antakelser om at det er enkelte som får informasjon, eller bare den ene skolen, som det refereres til ut ifra funn i undersøkelsen. Informasjon og kommunikasjon skal oppleves likt uavhengig om man har verv i organisasjonen.

## 6 Konklusjon

Ifølge forskningen jeg har gjort så har funnene i undersøkelsen vist at respondentene i stor grad opplever endringsprosessen ved sammenslåing av skole i Ringerike kommune som mangelfull med tanke på oppgavens problemstilling. Byggeprosessen oppleves som positiv iht. medvirkning og deltakelse, i den videre prosessen variere opplevelse fra respondentene. Ledelsesstrategi har innvirkning og påvirkning på hvordan respondenten opplevde kommunikasjon og informasjonsflyten fra ledergruppen i prosessen. Den opplevdes ulikt ved at skolen hver for seg opplevde god kommunikasjon og informasjon fra ledergruppen ved skolen, men som samlet personal var det uttalt lik kommunikasjon og informasjon. Pandemien var også en faktor som begrenset det videre arbeidet med å bli kjent med hverandre, plutselig ble møtene digitale, kommunikasjonen opplevdes som vanskelig og det verserte mye rykter og antakelser.

Funn om informasjons flyt og kommunikasjon fra ledergruppen ut til ansatte, hadde en god intensjon, men førte til mangler ved gjennomføringen av kommunikasjonen og informasjonen i endringsprosessen. Respondenten uttrykker behovet for en teamleder som kan være bindeleddet mellom ledelsen og de ansatte. Behovet gjennom funnene viser at plangrupper eller styringsgrupper bør nedfelles helt fra starten av endringsprosessen for å ivareta god informasjon og kommunikasjon ut til alle som er involvert i endringsprosessen. Det ville nok blitt oppfattet som positivt og et godt innspill på hva som kunne vært gjort annerledes i kommunikasjonsflyten i endringsprosessen. Som arbeidsgiver har man også en forpliktelse med tanke på arbeidsmiljøloven og hva den sier om medvirkning og deltakelse i endringsprosessen. Det må man ikke glemme, da det kan føre til negative konsekvenser ved å ikke ivareta forpliktelsene den omtaler. Lovverket er ganske klart kommunisert.

Det fremkommer tydelig at en modell som handler om endringsprosess og planlagt endring, er noe Ringerike kommune bør satse på å ha i verktøykassen sin for å møte endringsprosesser på en god måte i fremtiden. Dette for å ivareta medvirkning og deltakelse jr. Arbeidsmiljøloven §2-3(1) av alle involverte i organisasjon som skal gjennomføre en planlagt endring eller endringsprosess.

Vi- fellesskapet er også et begrep som går igjen i funnene, og for å skape og implementere det i organisasjonen må kulturen jobbes med ved felles medvirkning og deltakelse, og opplevelsen av å skape og gjøre mitt for at det skal oppleves slik fra ansatte, handler om å ta alle med i de ulike endringsprosessene man står overfor. Noen ganger må man vurdere

omfanget og størrelsen på endringen, og heller svare ut på hvorfor de ulike beslutningene tas og gjøres.

**Veien videre:**

Formålet med oppgaven og undersøkelsen var å få en større og dypere forståelse for hva medvirkning og deltakelse har å si for inkludering av ansatte i organisasjonen i en endringsprosess. Oppgaven handlet om nedleggelse og sammenslåing av skole og prosessen rundt den. Ut ifra et samfunn som stadig er i utvikling og endring, vil endringsprosess i organisasjoner pågå kontinuerlig.

Funnene i oppgaven min mener jeg kan være med på å bidra til å synliggjøre endringsprosesser med medvirkning og deltakelse fra personalet, ved at man lager planer som implementeres i organisasjoner når store og små endringer skal gjennomføres. Dette mener jeg kan være en plan eller et dokument som kan ligge i alle sektorene med Ringerike kommune som drivkraften i de kommunale sektorene.

**Videre forskning:**

Tema for oppgaven var å belyse medvirkning og deltakelse i endringsprosess ved sammenslåing av skole. Et funn som framkom i undersøkelsen er opplevelsen å ikke bli tatt med og være inkludert i endringsprosessen, ved siden et annet funn, som handler om å kommunisere. Personalet ved den enkelte skole opplevde seg inkludert i prosessen, men ikke på tvers av personalet ved skolene. Covid-19 hadde skylden, men samtidig så må det være en plan B, som det kan endres til når plan A ikke gjør det.

Her ser jeg at det er et behov for å videreutvikle kunnskap og kompetanse for å møte fremtidige endringsprosesser. Det hadde vært interessant å få forsket på å laget et system i organisasjonen med bakgrunn i funnene og det teorien viser til, som et grunnlag for å implementere medvirkning og deltakelse i mye større grad. Et annet viktig moment i funnene er viktigheten av det som kommuniseres. For å sikre god kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte er bruk av plangruppe(endringsagenter) med representanter fra organisasjonen et godt verktøy for å sikre kommunikasjon i endringsprosesser. Dette temaet er det gjort mer forskning på enn det jeg har fått belyst gjennom min oppgave.

Jeg vil oppfordre til mer forskning rundt tematikken for oppgaven min, for å få en større bevissthet av viktighet men medvirkning og deltakelse i en endringsprosess, hvor man på sikt

kan se og oppleve at det er forankret i organisasjonen, og gjenkjennbart for alle ansatte i organisasjonen.

Jeg vil avslutte masteroppgaven med visjonen for Ullerål skole og min arbeidsplass:

**SAMMEN OM KUNNSKAP OG GLEDE**

## 7 Litteraturliste/Referanser:

- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (2022, 13.mai). *Medvirkning*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/medvirkning/>
- Bergheim, S.T. & Jakobsen, H. (2013). *Medvirkning i endringsprosesser* [Masteroppgave]. Universitetet i Nordland. [https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/193722/Bergheim\\_og\\_Jakobsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/193722/Bergheim_og_Jakobsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Colbjørnsen, T. (2012). Skoleeiers arbeid med vurdering – konsekvenser for ledelse i skolen. I J. Møller & E. Ottesen (Red.), *Rektor som leder og sjef: Om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen* (s. 95 – 116). Universitetsforlaget.
- Isaksen, T. (2016). *Ringerike kommune Årsrapport 2016*. Ringerike kommune. [https://www.ringerike.kommune.no/globalassets/bilder-blokker-og-filarkiv/bilder-og-dokumenter/okonomi/ringerike\\_arsrapport2016\\_enkl.pdf](https://www.ringerike.kommune.no/globalassets/bilder-blokker-og-filarkiv/bilder-og-dokumenter/okonomi/ringerike_arsrapport2016_enkl.pdf)
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelse - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Khlood, J. I. (2016). *Kommunikasjon, brukerdeltakelse og brukermedvirkning i endringsprosesser i sykehus* [Masteroppgave]. Universitetet i Agder. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2434760/ORG917%20-%20Ibrahim%2c%20Khlood%20Jabbar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Meld. St. 12 (2011-2012). *Stat og kommune - styring og samspel*. Kommunal- og distriktsdepartement. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-12-20112012/id671829/>
- NSD. (2020, 14. februar). *Personvernerklæring*. Norsk senter for forskningsdata. <https://www.nsd.no/om-nsd-norsk-senter-for-forskningsdata/personvernerklaering/>

Rønningen, B.E. (2020). *Når den sivile logistikken møter den militære logistikken i Hæren: Hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene»?* [Masteroppgave].

Forsvarets Høgskole. [https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmloi/bitstream/handle/11250/2683519/V2020\\_MA\\_R%C3%B8nningen.pdf?sequence=1](https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmloi/bitstream/handle/11250/2683519/V2020_MA_R%C3%B8nningen.pdf?sequence=1)

Sander, K. (2021, 30. juli). *Endringsledelse og endringsprosesser.*

<https://estudie.no/endringsledelse/>

Øgård, M. (2014). Fra New Public Management til New Public Governance – nye forvaltningskonsepter i kommunene? I H. Baldersheim & L.E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium: Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3.utg., s. 93 – 109). Fagbokforlaget.

Aasland, A. & Susanne, S. (2017, 27. mars). *Skolenedleggelse i distriktene: Konflikt og samarbeid.* Utdanningsnytt. <https://www.utdanningsnytt.no/skoleutvikling/skolenedleggelse-i-distriktene-konflikt-og-samarbeid/143840>

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide til Masteroppgaven:

Hvordan har ansatte ved Ullerål skole opplevd medvirkning og deltagelse i endringsprosessen?

Hvilken betydning har medvirkning og deltakelse hatt for endringsprosessen?

1. Jeg vil presentere meg, si kort om formålet med intervjuet
2. Vil du presenter deg selv? Stilling, arbeidsoppgaver, hvor lenge har du jobbet ved Ullerål/Hønefoss skole?
3. Hvordan har du opplevd prosessen rundt sammenslåingen av skolene?
4. Kan du si noe om din opplevelse av prosessen ved sammenslåingen av skole og personal?
5. Er det kommet noe positivt ut av denne prosessen?
6. Hvordan opplevde du kommunikasjonen mellom ledelsen og ansatte i prosessen?
7. Hvordan opplevde du brukermedvirkning og inkludering i prosessen?
8. Hva er din erfaring som du ønsker å dele for å møte en planlagt endring med sammenslåingen av skole?

Avslutning:

Kan jeg henvende meg til deg, hvis det er noe mer jeg lurer på eller trenger å avklare?

## 8.2 Vedlegg 2: Samtykkeskjema:

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### **Organisasjonsendring ved Ullerål skole**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, som er en del av masterstudiet Master i ledelse hvor formålet er å delta i et personlig intervju, som skal brukes i drøftingen i oppgaven. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å avslutte studie Master i ledelse med å skrive en masteroppgave. Prosjektet handler om sammenslåing av skole i Ringerike kommune, hvor jeg begrenser omfanget til Ullerål skole og skal undersøke:

Hvordan har ansatte ved Ullerål skole opplevd medvirkning og deltagelse i endringsprosessen?

Hvilken betydning har medvirkning og deltakelse hatt for endringsprosessen?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Jeg som student ved Universitet i Agder (UIA)

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å besvare undersøkelsen ønsket jeg respondenter fra tidligere Hønefoss skole og Ullerål skole. Respondentene består av lærere og ledere, og det er åtte respondenter til sammen. Din jobb og erfaring har informasjon som kan være med å belyse problemstillingen i prosjektet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Du kalles inn til et personlig intervju som vil ha en varighet på ca.60 min. Jeg har en intervjuguide som består av åtte spørsmål som du vil få tilsendt i forkant. Det vil ikke foreligge opptak av intervjuet. Besvarelse av spørsmålene notere jeg skriftlig underveis i intervjuet, sammenfatter og systematiserer notatene inn på pc. Notatene oppbevares/behandles i skylagringen ved UIA til senere analyse.



**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Har du spørsmål rundt dette kan du ta kontakt med undertegnede.

**Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg som har tilgang til svarene i intervjuene. Opplysningene vil jeg oppbevare i skylagring ved UIA. Deltagerne vil ikke gjenkjennes i publikasjonen, da dataene vil anonymiseres.

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

All data og opplysninger slettes innen prosjektet er slutt 15.06.2022

**Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder (UIA) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitet i Agder (UIA) ved Nichole M.Silva Elgueta [nichole.e.silva@uia.no](mailto:nichole.e.silva@uia.no)

tlf. 38141342/97760485

Universitet i Agder (UIA) personvernombud: Ina Danielsen [ina.danielsen@uia.no](mailto:ina.danielsen@uia.no)

tlf. 38142140/45254401

**Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:**

- **NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.**

Med vennlig hilsen

**Veileder**

**Student**

**Nichole M.Silva Elgueta**

**Ann-Christin Mykland**

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Organisasjonsendring ved Ullerål skole* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuet for undersøkelsen i prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)