

LILL-HEIDI THOMASSEN

OG

PER KVAALE CASPERSEN

## **Ivaretagelse av mellomledere i omstilling i Bufetat region sør**

Er det samsvar mellom toppledelsens strategi for ivaretagelse av enhetslederne i omstillingsprosjektet, og det som enhetslederne selv opplevde?

Masteroppgave i Offentlig politikk og ledelse



Høgskolen i Agder  
Fakultet for økonomi og samfunnsfag

2007

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	s.	4
<b>1.0 Innledning</b>	s.	5
1.1 Bakgrunn for undersøkelsen og valg av tema	s.	8
1.2 Begrensning av oppgaven	s.	9
<b>2.0 Teori om endring og endringsledelse</b>	s.	11
2.1 Teori om planlagt endring	s.	11
2.1.1 Endringens drivkrefter	s.	11
2.1.2 Endringens innhold og omfang	s.	12
2.1.3 Endringens kontekst	s.	13
2.2 Endringsprosesser	s.	14
2.2.1 Krefter og motkrefter	s.	14
2.2.2 Ledelse av endringsprosesser	s.	15
2.2.3 Arbeidsmiljøfaktorer	s.	16
2.3 Teorier om endring og endringsledelse knyttet til begrepet ivaretagelse	s.	18
<b>3.0 Metode og undersøkelsesdesign</b>	s.	19
3.1 Undersøkelsesdesign og problemstilling	s.	19
3.2 Datainnsamling	s.	21
3.2.1 Dokumentanalyse	s.	21
3.2.2 Intervju og intervjuguide	s.	22
3.2.3 Spørreskjema	s.	23
3.3 Utvelgelse av respondenter	s.	25
3.3.1 Utvelgelse av respondenter til kvantitativ undersøkelse	s.	25
3.3.2 Opplysninger om respondentene i den kvantitative undersøkelsen	s.	26
3.3.3 Utvelgelse av respondenter til kvalitativ undersøkelse	s.	26
3.4 Analyse av intervjuene	s.	27
3.5 Validitet og reliabilitet	s.	29
<b>4.0 Presentasjon av funn</b>	s.	32
4.1 Utviklings- og omstillingsprosjektet i Bufetat region sør	s.	32
4.2 Presentasjon av funn	s.	35
4.2.1 Mål med omstillingen	s.	36
4.2.2 Informasjon i omstillingsperioden	s.	38
4.2.3 Medvirkning i omstillingsprosessen	s.	39
4.2.4 Krav og forventninger til enhetslederne	s.	42
4.2.5 Trivsel	s.	45
<b>5.0 Endringsprosessen i Bufetat – hva betyr våre funn?</b>	s.	46
5.1 Er det tilslutning til omstillingsmålene?	s.	47
5.1.1 Medarbeidermål	s.	49
5.2 Har enhetslederne fått tilstrekkelig informasjon?	s.	50
5.3 Har enhetslederne medvirket i prosjektarbeidet?	s.	53
5.4 Krav og forventninger, hva betyr disse for enhetslederne?	s.	55
5.5 Har trivsel hatt betydning i omstillingsprosessen?	s.	58

<b>6.0</b>	<b>Oppsummering av våre funn</b>	s. 62
6.1	Avslutning	s. 64
<b>7.0</b>	<b>Litteraturliste</b>	s. 67
7.1	Elektroniske kilder	s. 69
<b>Figurer</b>		
Figur 2.1	En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i organisasjonsendringer	s. 12
Figur 4.1	Oversikt over enhetsledernes bekymring for sin stilling	s. 44
Figur 6.1	Faktorer som påvirker opplevelse av ivaretagelse	s. 64
<b>Vedlegg</b>		
I	Spørreskjema til enhetsledere	s. 70
II	Frekvensanalyse av svarene	s. 80
III	Krysstabellanalyse (utvalgte grupper)	s. 90
IV	Intervjuguide	s. 107

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av vår mastergradsstudie i Offentlig politikk og ledelse ved Høgskolen i Agder i perioden 2005-2007.

For oss har det vært en spesiell opplevelse av to grunner å gjennomføre dette studiet. Den ene grunnen er at vi begge har jobbet i lederstillinger i det offentlige under hele studiet, henholdsvis i NAV (Arbeids- og velferdsetaten) og Bufetat (Barne,- ungdoms- og familieetaten). Begge organisasjonene har vært i stor omstilling i denne tiden mens vi har gjennomført studiet, og vi har som ledere begge vært ansvarlig for endringsprosesser og nyetableringer i jobbene våre. Arbeidspresset har vært stort og fritiden liten, men læringseffekten og utbytte av studiet desto større.

Den andre grunnen til at dette har blitt en spesiell opplevelse, er at vi to som har gjennomført studiet og skrevet masteroppgaven sammen, er gift med hverandre. Der hvor andre takker en tålmodig ektefelle i studieperioden, kan vi derimot takke hverandre for både utfordrende diskusjoner og positive bidrag underveis!

Begge grunnene har gitt både positive og utviklende perspektiver, men vi kan ikke stå inne for at kombinasjonen kan anbefales med heldig resultat for andre.

Vi har valgt å gjøre vår undersøkelse i Bufetat region sør, der hvor en av oss jobber. Det har vært en udelt positiv opplevelse å skrive oppgave fra en organisasjon hvor vi kjenner både personene, prosessene og faget som drives. Vi tror at kjennskapen har gitt oss fordeler i forhold til flere områder, og aller mest med hensyn til velvillige og interesserte respondenter. Vi vil gjerne takke hovedprosjektledelsen ved daværende avdelingsdirektør, nå fylkesrådmann i Vestfold, Mette Bjune, og prosjektlederne for tiden de stilte til rådighet ved intervjuene. Vi takker også enhetslederne som bidro ved å svare på spørreskjema. Det var disse som til sammen la grunnlag for all informasjonen i undersøkelsen. Vi takker også vår veileder professor Jan Thorsvik ved HiA for svært ryddig og konstruktiv veiledning underveis i oppgaven.

Som ledere selv, er vi naturligvis opptatt av lederes situasjon i omstilling. Vi har fokusert problemstillingen på situasjonen for ledere i mellomlederposisjon, som ofte blir tillagt å gjennomføre endringsaktivitetene når organisasjonen er i omstilling, gjerne med toppledelsen et stykke unna. Disse lederne blir ofte selv berørt under omstilling, og i vår undersøkelse lå det i kortene at mange ville miste sine lederroller som enhetsleder. Hvordan har ledere det under slike forhold, og vil måten ledere blir ivaretatt påvirke omstillingsprosessen?

I vår undersøkelse i Bufetat region sør har vi i stor grad funnet fornøyde ledere i omstilling i forhold til de områder vi har spurt om. Med dette som utgangspunkt har vi hatt mulighet til å undersøke hvilke forhold som har virket sammen i denne organisasjonen, og som har bidratt til et positivt resultat i denne fasen av omstillingsprosessen.

Revetal, mai 2007

Lill-Heidi Thomassen

Per Kvaale Caspersen

## 1.0 Innledning

Vi har i denne masteroppgaven valgt å fokusere på mellomledere i en omstillingsprosess i offentlig virksomhet, og har sett nærmere på hvordan mellomledere ivaretas i en omstillingsprosess.

Mellomledere har en viktig rolle som gjennomførere av omstillingsprosesser, samtidig som de selv ofte blir individuelt berørt av omstillingen. Vi vil hevde at mellomledere også har behov for å bli støttet og ivarettatt av sin leder, på samme måte som den øvrige personalgruppen i organisasjonen. En mellomleder som er utrygg for sin egen framtid i organisasjonen vil neppe fungere godt som gjennomfører og støtteperson i omstillingsprosessen.

For å få mer kunnskap om dette feltet har vi gjennomført en undersøkelse i Barne,- ungdoms- og familieetaten region sør (Bufetat), som gjennomførte et omstillingsprosjekt i avdeling for barnevern på det tidspunktet vi skulle foreta vår undersøkelse. Et ventet resultat av dette omstillingsprosjektet var at det ville bli færre lederfunksjoner igjen i mellomledersjiktet etter omstillingen.

Det vi var interessert i å finne ut, var om 30 mellomledere (kalt enhetsledere) i Bufetat ble ivarettatt slik som prosjektledelsen hadde planlagt at de skulle ivaretas. Ble det et gap mellom det prosjektledelsen planla og det som enhetslederne opplevde?

Dette betyr at vi ble opptatt av to ting:

- 1) Hvordan de planlagte prosessene ble fulgt opp ovenfor enhetslederne og
- 2) Hvordan enhetslederne i Bufetat opplevde oppfølgingen

Vi mener dette er et interessant spenningsfelt på bakgrunn av den viktige rollen som enhetsledere er tillagt i denne omstillingen og i andre omstillinger i det offentlige. Vi tror det vil være nyttig, spesielt for toppledere, å se om planlagte tiltak for ivarettakelse av mellomledere oppleves slik de er tenkt.

For å undersøke dette forholdet har vi valgt følgende problemstilling:

**Er det samsvar mellom toppledelsens strategi for ivarettakelse av enhetslederne i omstillingsprosjektet, og det som enhetslederne selv opplevde?**

Begrepet ivarettakelse er isolert sett et uklart begrep som trenger en konkretisering og en forklaring på hvorfor vi har valgt akkurat dette begrepet.

Med begrepet ivarettakelse mener vi her: De bevisste og planlagte prosessene som en overordnet iverksetter overfor medarbeidere, både individuelt og i gruppe, med den hensikt at medarbeideren/gruppen skal ha en best mulig arbeidssituasjon (egen definisjon).

I vår masteroppgave har vi undersøkt de bevisste prosessene som er satt i verk overfor enhetsledergruppen i omstillingsprosjektet i Bufetat. Vi har videre valgt å spesifisere ivarettakelsen innenfor fire områder: mål med omstillingen, informasjonsformidling i prosjektprosessen, enhetsledernes medvirkning i prosjektet og de krav og forventninger som stilles til enhetslederne i omstillingsprosessen.

Ivarettakelse som begrep i omstillingsprosesser er blant annet brukt av staten i heftet Personalpolitikk ved omstillingsprosesser, (P-0860, Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 2002). Her står det at "De fleste mennesker går gjennom flere

faser i en forandingsprosess. Når en beveger seg fra den første reaksjon som ofte innebærer engstelse og motstand, til å tro på at endringen kan føre til nye sjanser og muligheter, er forandringen i ferd med å lykkes. Det er vesentlig at de som planlegger og gjennomfører omstillingsprosesser er klar over at medarbeiderne sannsynligvis befinner seg i forskjellige faser. Arbeidsgiver pålegges et stort ansvar for å ivareta tilsattes interesser under en omstillingsprosess. Samtidig pålegges medarbeidere ansvar og plikter knyttet til fleksibilitet og omstillingsvilje.”( Personalpolitikk ved omstillingsprosesser, s. 13).

Når det gjelder begrepet medvirkning har vi valgt å legge definisjonen til Coetsee til grunn, som sier at medvirkning innebærer å bli involvert i endringsprosjektet ved å delta i beslutningsprosesser og gjennomføring av prosjektet, og at ledelsen delegerer påvirkningsmuligheter til aktørene i organisasjonen (Coetsee, 1999).

Et annet begrep som har blitt sentralt i oppgaven vår, er ”stram styring”. Dette begrepet blir omtalt i oppgaven fra kapittel 4 og utover. ”Stram styring” ble først brukt av prosjektledelsen i våre intervju med dem for å beskrive måten de selv oppfattet gjennomføringen av prosjektet på gjennom en svært systematisk og målrettet prosess. For oss har dette begrepet også blitt førende for hvordan vi har opplevd den målrettethet som ligger i dette prosjektet, og vi har valgt å bruke dette begrepet gjennomgående i oppgaven.

Bakgrunnen for at dette omstillingsprosjektet ble igangsatt i Bufetat var at staten overtok ansvaret for det tidligere fylkesbarnevernet 01.01.2004. Fylkesbarnevernet var tidligere organisert i fylkesvise enheter som hver hadde ulik oppbygging og ulikt tilbud til barn, unge og familier med behov for tjenester fra barnevernet. Da staten overtok ved Statens barne- og familievern, senere Barne- ungdoms- og familieetaten (Bufetat), ble det statlige barnevernet organisert i 5 regioner i Norge. Region sør består av 5 fylker, Buskerud, Telemark, Vestfold, Aust Agder og Vest Agder. For å kunne tilby de samme tjenestene med tilsvarende god kvalitet i hele regionen, ble dette utviklings- og omstillingsprosjektet (UOP) iverksatt i region sør. Gjennom prosjektet ville man gjennomgå organiseringen i regionen som helhet for å gjøre tjenestene mer brukertilpassede og robuste.

Prosjektet omfattet alle tiltak i avdeling barnevern og innebar at omstillingen ville berøre alle ansatte og ledere som jobbet i denne avdelingen i regionen, ca. 650 ansatte og 30 ledere. Dermed kunne omstillingsprosjektet føre til usikkerhet og uklarerhet for et stort antall ansatte og ledere knyttet til flere forhold, som for eksempel framtidig plassering i organisasjonen, fysisk og geografisk plassering av arbeidssted, endring av oppgaver, ny lederstruktur og endrede krav til kompetanse.

Før vi gikk i gang med vår egen undersøkelse, kunne det være nyttig å se på hvilke resultater andre lignende undersøkelser hadde gitt, for å kunne sammenligne våre funn. Men det var vanskelig å finne tilsvarende undersøkelser som satte fokus på ivaretagelse av ledere i omstillinger. Flere undersøkelser sa noe om hvordan ledere bør gjennomføre endringer og hva som kreves av kompetanse, personlige egenskaper og måter å praktisere lederskap på i slike situasjoner. Vi så det derfor ikke hensiktsmessig å beskrive andre mer generelle endringsprosesser som vi opplevde hadde et litt annet fokus enn det vi var interessert i. Imidlertid så vi på Statskonsults rapport 1999:9 som er en evaluering av Postens håndtering av de personalmessige konsekvensene ved restrukturering av ekspedisjonsnett i perioden 1996 til 1998. Statskonsult har gjennomført to landsdekkende spørreundersøkelser, én blant personale som har håndtert omstillingen lokalt og én blant overtallige og andre ansatte ved postkontorene. Det er også gjennomført intervjuet med nær 100 personer.

I oppsummeringen av resultatene fremgår det blant annet at et flertall av de overtallige mener de har fått en god behandling. Samtidig vurderer et flertall av de overtallige og de gjenværende omstillingen som helhet for det meste negativt. Dette står i sterk kontrast til hvordan ledere, omstillingsstab og tillitsvalgte vurderer den. De har også sett at et flertall av de ansatte i ekspedisjonsnett og overtallige som har begynt i ny jobb i Posten opplever at trivsel og arbeidsmiljø har blitt dårligere enn før, men at trivselen fortsatt er god. Tilliten til nærmeste leder er opprettholdt, mens tilliten til Postens sentralledelse har sunket ifølge et flertall av de ansatte. Det er usikkerhet blant de ansatte med hensyn til Postens og egen framtid (Statskonsult, 1999 s.1). Heller ikke denne undersøkelsen har fokusert på mellomledernivået direkte, men har hatt fokus på medarbeidere generelt.

Vi har også sett på FAFO-rapporten fra 2006 som beskriver resultater av omstillinger i statlige virksomheter i løpet av de siste 15 år, hvor det blant annet er sett på hvordan arbeidssituasjonen er etter omstilling for de som jobber i Politi- og lensmannsetaten, Skatteetaten, Mesta og Posten. Denne rapporten inneholder ikke noe spesifikt om ivaretagelse av ledere, men sier blant annet at omorganiseringer kan påvirke forholdet mellom ledere og ansatte, og mellom kolleger på en negativ måte. Det vises til at aksepten for kritikk synes å bli mindre når statlige virksomheter har vært under omorganisering. På den annen side konkluderes det med at omstillingsvilje og -evne er stor i staten, særlig etter år 2000, og at omstillingene har minsket forskjellene mellom statlig og privat sektor. Rapporten hevder også at tidspresset er intensivert etter endringsprosessene, de ansatte har fått flere oppgaver og synes ikke de har tid nok til å gjennomføre alle oppgavene (Trygstad, mfl., 2006). I organisasjonene som beskrives i FAFO-rapporten var det økt effektivitet som var målet. I Bufetat var det et bedre tjenesteapparat som var målet. Vi mener disse målområdene kan være sammenlignbare fordi et bedre tjenesteapparat i en kunnskapsorganisasjon også kan handle om økt effektivitet, men vi ser at det ligger begrensninger i at vi undersøkte et fenomen underveis i omstillingsprosessen, og ikke sluttresultatet og effekten av utviklings- og omstillingsprosjektet (UOP) som helhet.

Omstillingsprosessen i Bufetat ble som tidligere beskrevet initiert på bakgrunn av at man i dag i for liten grad kunne sikre likeverdig tilbud til barn, unge og familier i regionen. Forventningene til tilbud og innhold i tilbud samsvarte dermed ikke med hva Bufetat faktisk kunne levere. Etaten valgte derfor å legge opp til en gjennomgående endring for å forandre både form, struktur og arbeidsmetode hvor ideologien med barnevernsarbeidet ble tydeliggjort gjennom hele prosessen. Formålet med dette prosjektet var ”god tilgjengelighet til likeverdige tjenester, differensierte og robuste tjenester og kontinuitet og sammenheng i tilbudet”.

Endringsprosessen i Bufetat region sør ble benevnt som en reform. En administrativ reform er en planlagt forandring av organisasjonens form, struktur, arbeidsmetode eller ideologi i den hensikt å forbedre dens atferd og resultat. Større reformer blir initiert som et resultat av at det har oppstått avstand mellom hva organisasjonen presterer og de forventninger og ambisjoner som stilles (Brunsson og Olsen, 1990). En reform er ikke nødvendigvis tenkt å gi umiddelbart resultat, men framtidige fordeler. Hva slags stilling har mellomledere i en slik type endringsprosess? Hvilke begrensninger og muligheter har mellomlederes innflytelse i slike prosesser? Dette vil vi se nærmere på i lys av at enhetslederne i Bufetatreformene blir tillagt en betydningsfull rolle i endringsprosessen. Videre i oppgaven velger vi å benevne denne reformen som endringsprosessen eller omstillingsprosessen.

Grunnen til at vi valgte Bufetat region sør for å se på dette tema var blant annet at en av oss har sitt arbeid i denne etaten, i en lederstilling som ikke var organisert innenfor de omstillingsberørte avdelinger som omtales her. Den arbeidet derimot strukturelt i nært samarbeid med lederne i disse avdelingene, og så omstillingssituasjonens virkning på nært hold. God kjennskap til organisasjonen som helhet og til prosjektledelsen betyr også god tilgang på data og informasjon som vil opplyse en slik undersøkelse på best mulig måte.

Vi mener også at Bufetats omstilling var godt egnet til denne problemstillingen som vi valgte, nettopp på bakgrunn av omstillingens størrelse og omfang. Den berørte hele organisasjonen og alle lederne i utvalget, og inneholdt derfor de rette forutsetningene for å kunne gi et realistisk bilde av det vi ønsker å undersøke.

## **1.1 Bakgrunn for undersøkelsen og valg av tema**

Krav til endringer preger både offentlige og private organisasjoner over hele verden i stadig sterkere grad. Økonomisk vekst, utbygging av kommunikasjonsmidler og teknologisk utvikling har gjort verden mindre, og ført til at vi globalt sett utveksler varer, tjenester, tanker og ideer langt hurtigere enn noen gang tidligere. I tillegg står velferdsordningene i Vest-Europa under sterkt politisk og økonomisk press for både å forbedre tjenestene, og levere velferdstjenester som er økonomisk bærekraftige i et samfunnsøkonomisk perspektiv. Ønsket om desentralisering, indirekte styring, fleksibilitet og valgfrihet står sterkt. Vi ser at det statlige styringssystemet er omformet ut fra ideer om markedsprinsipper og formell fristilling, samtidig som det også etableres nye kontrollorganer og tilsyn (Østerud mfl., 2003). I Norge har en rekke tidligere statsetater blitt reorganisert til statsforetak eller forvaltningsbedrifter, og opptrer i konkurranse med private aktører. Sykehus, universitet, Politiet med flere har gjennomgått store organisatoriske endringer. Vi lever alle sammen med omfattende endringer som får konsekvenser for oss som enkeltmennesker, for samfunnet og ikke minst for de ulike organisasjonene som vi arbeider i (Jacobsen, 2004). Endringene i offentlig sektor preges ofte av overføringer av modeller fra det private næringsliv, og oppskrifter fra næringslivet adopteres inn i det offentlige for å møte konkurranse fra privat sektor. Det er vanlig at organisasjoner forsøker å fornye seg gjennom å benytte eksisterende fremgangsmåter og løsninger og ved å imitere andre ved å etterligne måter å organisere seg på (Grønhaug, 2001). Særlig fra 1990 og frem til i dag har offentlige virksomheter i Norge vært gjennom store strukturelle omstillinger. Drivkrefter som teknologisk utvikling, flytting av etater og virksomheter, nye konkurransekraav, endret syn på statens rolle og styring samt politiske og ideologiske skifter, har ført til store endringer i så vel statlig organisasjonsstruktur som måten den enkelte statlige virksomhet har blitt drevet på (Trygstad mfl, 2006).

Også innen barnevernet har det gradvis skjedd store endringer, delvis som en følge av organisasjonsendringer, men også som en følge av endring i lovverket som styrer tjenestene. Det kan allikevel virke som om det ennå gjenstår et stykke arbeid for å få til et helhetlig barnevern i Norge. Dette er en omfattende prosess fordi barnevernets arbeid er komplekst og utøves på et område som befinner seg mellom det strengt private og det profesjonelle, det berører noe av det aller helligste i vårt samfunn, privatlivets fred og foreldreretten. Barnevernet er også sterkt omdiskutert og møter kritikk i media enten de griper inn eller ikke. Store endringsprosesser blir derfor utfordrende både for de som deltar og for omgivelsene.



Et fellestrekk ved endringsprosessene er at politiske myndigheter ønsker mer effektiv forvaltning av statlige ressurser, bedre kvalitet på tjenestene og tjenester som er i samsvar med brukernes ønsker og behov. Dette berører mange offentlige ansatte, og mellomledere står i en utsatt posisjon. Mellomledere blir ofte tillagt en svært viktig gjennomførerrolle i statlige omstillingsprosesser. Samtidig kan de være i samme situasjon som sine tilsatte ved at de også blir berørt av omstillingens konsekvenser. Dette kan igjen føre til at mellomlederen blir stående i en lojalitetskonflikt til beslutningene. Mellomlederen skal formidle og gjennomføre overordnede vedtak samtidig som usikkerhet og frustrasjon kan være stor på egne vegne.

I publikasjonen "Personalpolitikk ved omstillingsprosesser" finner vi at; "Ledere er ofte i samme situasjon som sine tilsatte ved at også de er sterkt berørt, eller eventuelt står i fare for selv å bli definerte som overtallige. Det er viktig å være oppmerksom på dilemmaet en slik situasjon kan skape for den enkelte leder. Han/hun skal formidle overordnede vedtak med den nødvendige lojalitet til beslutningen, samtidig som usikkerhet og frustrasjon er stor på egne vegne. Som sjef og arbeidsleder kan det føles smertefullt å avvike personale når det føles mest naturlig å stå på den tilsattes side. Mellomledere opplever ofte en situasjon med krysspress mellom krav fra toppledelsen om rask gjennomføring, og motstand både nedenfra i organisasjonen og tidvis fra lokalmiljøet. Samtidig skal de ivareta personale som er berørt av omstilling, på en god måte. Forståelse for hverandres roller og ansvarsforhold vil være avgjørende i enhver omstillingsprosess." (Personalpolitikk ved omstillingsprosesser, P-0860, Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 2002).

Med bakgrunn i dette har vi studert en større endringsprosess i det offentlige for å finne ut mer om rollen som mellomledere er tiltenkt i endringsarbeidet, hvordan overordnet ledelse planla at mellomledergruppen skulle ivaretas og hvordan mellomlederne faktisk opplevde den planlagte ivaretagelsen.

## **1.2 Begrensning av oppgaven**

Planleggingsfasen i omstillings - og utviklingsprosjektet i Bufetat region sør startet i april 2005. Prosjektets hovedaktivitet har foregått i perioden 1.8.2005 til 31.12.2006, altså et tidsperspektiv på 1 år og 5 måneder. Aktivitetene i denne perioden bestod av valg av prosjektledere, utarbeidelse av mandater for prosjektene, utarbeide personal og omstillingsavtale, utvikle informasjonsstrategi, plan og organisering av ressursbruk ved regionkontoret, milepælsplaner og ansvarskart, interessentanalyse og usikkerhetsanalyse. Etter dette, fra 01.01.2007 skulle tiden være inne for implementeringen av den nye strukturen.

Hovedprosjektet var delt inn i 6 delprosjekter innenfor ulike deler av tiltakskjeden. Vi har valgt å ikke beskrive hvert av disse delprosjektene inngående i denne oppgaven, fordi denne måten å prosjektorganisere omstillingen på ikke medførte direkte betydning for problemstillingen eller oppgavens innhold. De ulike prosjektområdene er kort nevnt på side 32.

Prosjektprosessen så ut til å ha gått som planlagt, og det nye strukturforslaget ble presentert for regionens enhetsledere 1.juni 2006. Her gikk det fram som forventet, at enhetene var blitt større og at antallet enhetslederstillinger var redusert fra 30 til 11. Etter presentasjon av hvordan den nye organisasjonen skulle se ut, startet rekrutteringen av ledere til de nye enhetene. Vår undersøkelse ble foretatt akkurat i denne perioden,

etter at strukturforslaget var lagt fram, men hvor det ennå var uklart hvilke muligheter det ville bli for lederne i en reorganisert fremtidig barnevernsorganisasjon i Bufetat. Hvilke krav ville legges til grunn for de nye stillingene og hva ville skje med de lederne som ikke ville få eller som ikke ønsket de nye lederstillingene?

Vi mener at akkurat dette undersøkelsestidspunktet var et svært interessant og viktig tidspunkt. Dette fordi måten ivaretagelsen ble opplevd av lederne på, kunne få stor betydning for hvordan en ny organisasjon vil komme ut på resultatsiden i implementeringsfasen både i forhold til faglig funksjon, ledelse og medarbeiderfunksjon.

Vi har altså ikke berørt hvordan resultatet av en ny organisasjonsmodell ville bli for tjenesteapparatet. Det vil imidlertid være svært interessant å foreta en ny undersøkelse 1-2 år etter at implementeringen av den nye organisasjonsstrukturen ble iverksatt. Dette kan gi oss et mer helhetlig bilde av prosess og resultat med hensyn til det lederperspektivet vi har valgt, og kanskje gi oss noen svar på prosessens betydning for resultatet. Denne muligheten er absolutt til stede i praksis.

I denne oppgaven har altså vi valgt å se på situasjonen for enhetsledergruppen, som består av 30 enheter. Omstillingsprosessen som helhet vil også berøre avdelingsledere lengre ned i organisasjonen og ledere som sitter over enhetslederne i organisasjonen, samt alle fag- og kontoransatte, ca 650 ansatte, men denne oppgaven er avgrenset til en utvalgt gruppe. Denne gruppen er valgt fordi disse lederne har et selvstendig lederansvar for sine enheter og har et definert personal-, fag-, drifts- og økonomiansvar, og har dermed en rolle i organisasjonen hvor det kreves stor grad av selvstendighet og ansvarlighet. Disse innehar viktige nøkkelroller i Bufetat, og det vil etter vår mening være avgjørende både for organisasjonen og hver enkelt leder hvordan disse blir ivare tatt i omstillingsprosessen.

Undersøkelsen er tosidig, én side hvor vi etterspør konkrete tiltak som settes i verk med formål å ivareta enhetslederne i omstillingsprosessen, og den andre siden hvor lederne egen opplevelse av hvordan de blir ivare tatt blir satt i fokus. Vi er interessert i å se på sammenhengen mellom disse sidene, om det eventuelt finnes et gap mellom det planlagte og det opplevde. Vi skal altså finne ut hvordan lederne faktisk ble ivare tatt fra hovedprosjektledelsen side i denne omstillingsprosessen, i tillegg til å fokusere på den individuelle opplevelsen av ivaretagelse fra enhetsledergruppen. Vi mener disse områdene er viktige og undervurderte sider av omstillingsprosesser, og at opplevelsen av ivaretagelse, eventuelt manglende ivaretagelse av ledere, er et interessant forskningstema.

Det finnes mye og omfattende generell teori rundt temaet endringsprosesser og endringsledelse. Det teoretiske rammeverket vi har benyttet for å beskrive og understøtte vår undersøkelse, er i hovedsak teori om de ulike sidene ved selve endringsprosessen. Vi har forsøkt å velge ut teoretiske vinklinger som vi mener er ”skreddersydd” til vår problemstilling og til de fire områdene som inngår i undersøkelsen: mål, informasjon, medvirkning og krav/forventninger.

## 2.0 Teori om endring og endringsledelse

I dette kapitlet presenterer vi et teoretisk rammeverk som vi senere vil benytte for å fortolke de empiriske data vi har funnet i vår undersøkelse av endringsprosessen i Bufetat. Kapitlet inneholder først og fremst teori om planlagt endring med vekt på endringsprosessen, og teorier om ledelse av endringsprosesser.

Vi er opptatt av hva ledelsen i organisasjonen har tenkt om ivaretagelsen av enhetslederne i endringsprosessen, og hvordan enhetslederne har opplevd dette. Det har derfor vært viktig for oss å finne teori som omhandler nettopp disse perspektivene. Vi har søkt etter teori som fokuserer særskilt på mellomlederrollen, men det er få undersøkelser som retter seg direkte mot denne gruppen. Et teoretisk perspektiv som fokuserer på mellomledere er middle-up-down perspektivet til Nonaka, som omhandler mellomlederens rolle som iværksetter og gjennomfører av kunnskapsutvikling i organisasjonen. Toppledelsens strategiske beslutninger blir operasjonalisert av mellomledere, som også beslutter hvordan gjennomføringen skal foregå (Nonaka, 1994). Dette perspektivet på mellomlederrollen samsvarer med rollen til enhetslederne i vårt materiale, men Nonakas studie tar ikke for seg ivaretagelse av mellomledere i endringsprosessen, og blir dermed lite relevant for vår oppgave.

Vi har også sett på implementeringsteorier, som fokuserer på hvordan politiske vedtak mottas og gjennomføres i forvaltningen. Van Meter og Van Horn er opptatt av iværksetternes handlingsvilje i sin modell av iværksettingsprosesser. De fokuserer spesielt på tre elementer som påvirker iværksetternes handlingsvilje. Dette er 1) aktørenes forståelse av tiltaket, 2) aktørenes godkjenning – eller avvisning – av tiltakets nytte og verdi, og 3) intensiteten i denne reaksjonen (Kjellberg og Reitan, 1995). I gruppen av iværksettere finner vi ofte mellomledere, og mellomledernes forståelse og entusiasme vil påvirke iværksettingsprosessen. Selv om Van Meter og Van Horn heller ikke fokuserer spesielt på ivaretagelse, vil vi gå litt dypere inn i deres perspektiv når vi i oppgavens del 5.1 drøfter om det er tilslutning hos mellomlederne til målene i UOP.

### 2.1 Teori om planlagt endring

Endringsprosesser blir beskrevet som hendelser som skjer når vi endrer noe fra en situasjon til en annen, gjennom handlinger av et visst omfang og over en gitt tidsperiode. Som Beckhard og Harris illustrerer i sin enkle modell, hvor A er eksisterende situasjon, B er fremtidig ønsket tilstand og C er perioden med endringstilstand. I endringstilstanden (C) finner vi endringsprosessens utforming og gjennomføring, som sammen har avgjørende betydning for om organisasjonen når B, fremtidig ønsket tilstand (Hennestad og Revang, 2006). Vårt teoretiske perspektiv i denne oppgaven er konsentrert til teorier om endringsprosesser, som er ett element i et større teoretisk perspektiv om sentrale elementer i planlagt endring. Disse elementene omtales som 1) endringens drivkrefter, 2) endringens kontekst, 3) endringens innhold og omfang og 4) endringsprosessen (Jacobsen, 2004). Men før vi går dypere inn i det fjerde elementet endringsprosessen, er det på sin plass å først beskrive de andre tre elementene i planlagt endring, fordi alle disse fire elementene må sees i sammenheng med hverandre.

#### 2.1.1 Endringens drivkrefter

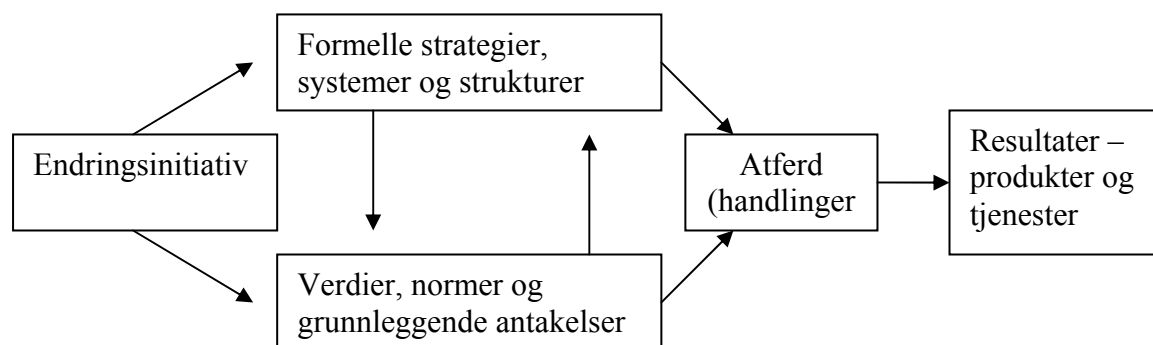
Med endringens drivkrefter mener Jacobsen årsaken til at det gjennomføres en endring i organisasjonen. Behovet for endringer oppstår når det er ubalanse mellom ulike interne forhold i organisasjonen, eller mellom organisasjonen og omgivelsene. Eksempler på slike

drivkrefter kan være endringer i markedet som en følge av skifte i konjunkturer og etterspørsel, teknologiske endringer, politiske endringer, endringer i konkurranseforhold, endrede eierforhold og demografiske og kulturelle endringer (Jacobsen, 2004). Drivkreftene bak endringsprosessen i Bufetat samsvarer med utviklingen i offentlig sektor de siste årene, hvor tjenestene som leveres til brukerne og markedstilpasning av organisasjonen har fått økt fokus (Trygstad mfl, 2006). Målet om bedre og mer robuste tjenester uttrykker et ønske om å styrke kvaliteten på tjenestene, og demme opp for økt bruk av private tiltaksplasser i barnevernet. Dette kvalitative målet kan sees på som en naturlig videreføring av at barnevernet var gjennom en nasjonal endringsprosess, som endte med at staten fra 01.01.2004 overtok ansvaret for det barnevernstilbudet som tidligere hadde vært drevet av fylkeskommunene, og opprettet Bufetat med sine 5 regioner.

### 2.1.2 Endringens innhold og omfang

Med endringens innhold og omfang mener Jacobsen hva som endres, og hvor omfattende endringen er. Endringens innhold kan grovt sees i to ulike perspektiv, endring av resultat og endring av atferd. Endringer vil komme til uttrykk i formelle forhold eller uformelle forhold. Formelle forhold innebærer konkret endring i organisasjonens sammensetning og oppbygging, mens endring i uformelle forhold ofte vil dreie seg om kulturelle endringer. Endringens omfang retter seg mot hvorvidt endringen er en justering av praksis, eller et brudd med praksis (Jacobsen, 2004). Hensikten med å iverksette endringsprosesser i en organisasjon er ofte knyttet til et ønske om å forbedre organisasjonens resultater, konkurransekraft eller legitimitet, og for å oppnå dette må organisasjonens medlemmer endre atferd, både individuelt og som gruppe. Fordi det kan være vanskelig å endre individers atferd direkte, forsøker ledelsen å påvirke organisasjonsmedlemmenes atferd ved å endre forhold i den formelle organisasjonsstrukturen og/eller i den uformelle kulturelle konteksten (Jacobsen, 2004). Figuren under illustrerer dette ved å vise at et endringsinitiativ er rettet mot både formelle strategier, systemer og strukturer, samt mot det uformelle; verdier, normer og grunnleggende antakelser. Skifter i de formelle og uformelle elementene vil påvirke medlemmenes atferd og handlinger, som igjen vil påvirke organisasjonens resultater, produkter og tjenester.

Figur 2.1 En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i en organisasjonsendring



Jacobsen, 2004, s. 89

Vårt hovedfokus i denne oppgaven er ivaretagelse av enhetsledere, og ikke den helhetlige endringen som er vist i figur 2.1. Men selv om vi bare ser på en del av organisasjonsendringen i Bufetat, er det viktig å poengtere at alle elementene i organisasjonsendringer henger sammen.

I vår endringsprosess har initiativet til endring kommet fra regionledelsen, som uttrykker et ønske om at organisasjonen utvikler et kvalitativt bedre, og mer helhetlig tjenestetilbud til sine brukere. Endringsinitiativet retter seg i hovedsak mot dimensjonen formelle strategier, systemer og strukturer, og i langt mindre grad mot verdier, normer og grunnleggende antakelser. Et vesentlig resultat av prosjektenes arbeid har vært ”strukturforslaget”, som er et forslag til endret organisering av Bufetats enheter i regionen.

Den samme måten å tenke endringsatferd på finner vi hos Thorsvik (2001) som sier at det er sammenhenger mellom virksomhetens verdi og resultatoppnåelse, og at dette knyttes sammen av situasjonen, forstått som rammebetingelser og virkemidler, og atferden til medlemmene i organisasjonen. Thorsvik sier videre at hvis vi ønsker å realisere en verdi, må vi for det første presisere hvilke resultater realisering av verdien impliserer, slik at vi har klart for oss hvilke mål vi skal realisere. Deretter må vi presisere hvilke rammebetingelser og virkemidler som er nødvendig for måloppnåelse, for å koble verdien til situasjoner som kan realisere den. Til slutt må vi koble situasjonene til den atferden som produserer de ønskede resultatene, ved å presisere mekanismer i situasjonen som betinger atferden (Thorsvik, 2001). I UOP har prosjektenes arbeid til slutt resultert i en beslutning om ny formell struktur (strukturforslaget), som innebærer en endring av situasjonen som igjen skal føre til endret atferd og ønskede resultater.

### **2.1.3 Endringens kontekst**

Endringens kontekst handler, ifølge Jacobsen (2004), om at endringer skjer i ulike organisatoriske sammenhenger, og at en generelt kan si at endring finner sted innenfor en indre og en ytre kontekst. Den indre konteksten er den organisatoriske rammen som endringen skjer i, eller som en ønsker å bryte ut av. Mens begrepet ytre kontekst omhandler spesielle kjennetegn eller karakteristika ved omgivelsene som en organisasjon befinner seg i. Organisasjoner har ulike interne forutsetninger for å gjennomføre endringer. Som et eksempel vil organisasjoner som over tid befinner seg i hard konkurranse, sannsynligvis være bedre rustet til å gjennomføre endringer enn organisasjoner som har monopol på sitt område. Dermed vil den indre konteksten som endringen skjer i både være styrende for hvordan en skal legge opp endringsprosessen, samt størrelsen på omstillingskostnadene. En annen faktor er måten organisasjonens strukturer er bygget opp på. Henry Mintzberg snakker om strukturell fleksibilitet, som også kan forstås som evnen organisasjonen har til å foreta endringer og tilpasninger. På den ene siden finner vi maskinbyråkratiet, som i liten grad har fleksibilitet i seg til å foreta raske endringer. På den andre siden omtales ad-hoc-kratier som endringsvillige, innovative organisasjoner (Jacobsen, 2004). Vi ser også at de ytre forutsetningene kan være ulike. Noen organisasjoner opererer i stabile, forutsigbare rammer og har god tid til å planlegge og gjennomføre endringer, mens andre er aktører i omgivelser som endrer seg i hyppige sykluser eller raske konjunktursvingninger, og er avhengig av høy endringsberedskap for å overleve. Endringens kontekst handler dermed i stor grad om at organisasjoners strukturer og formelle elementer må være tilpasset omgivelsene som organisasjonen lever i, og overlever i.

Bufetat befinner seg i en kontekst som er preget av relativt stabile rammer i den forstand at de politisk gitte rammebetingelsene er forutsigbare, og det er liten grad av konkurranse fra andre aktører. Samtidig er etaten under høyt press fra omgivelsene, og møter kritikk fra media, fagmiljøer og befolkningen både når det gjelder måten oppgavene blir løst på, og de oppgavene som ikke blir løst tilfredsstillende. Fagmiljøene internt i Bufetat er opptatt av høy faglighet i arbeidsutførelsen, og legger også et press på hvordan etatens tjenesteleveranse bør være organisert.

## 2.2 Endringsprosessen

Tilbake til begrepet endringsprosess, som er vårt hovedfokus i denne oppgaven. Om endringens prosess, sier Jacobsen (2004) at en prosess er noe som utvikles over tid, fra endringens begynnelse til endringens slutt. En endringsprosess begynner med en idé, og et vesentlig poeng er at det er mennesker i, eller utenfor, organisasjonen som står bak ideen. To viktige begrep i denne sammenhengen er endringens klarhet og endringens tyngde. Endringens klarhet handler om hvor tydelig behovet for endring er i organisasjonen. I virksomheter som er avhengig av overskudd for å eksistere, vil manglende markedsandeler eller høye kostnader være opplagte årsaker for vesentlige endringer. I virksomheter som ikke er profittorienterte kan det være vanskeligere å se behovet for endring, og endringens tyngde vil spille en større rolle. Endringens tyngde handler om endringsideen har oppslutning hos toppledelsen, i anerkjente fagmiljø eller hos andre med stor makt i organisasjonen. Dersom endringsideen mangler oppslutning fra toneangivende beslutningstakere, vil veien fra ide til gjennomføring bli svært lang, om ikke umulig.

Jacobsen definerer altså endringsprosessen som et sett med hendelser som utvikler seg over tid, og at hendelsene er drevet fram av aktører som handler (Jacobsen, 2004). Denne måten å betrakte endringer på gir stor oppmerksomhet til aktørene og krever at vi også omfatter teorier om hvordan trekk ved individer påvirker utfallet av endringsprosesser. Peter G. Northouse beskriver betydningen av lederens trekk og lederstil (Northouse, 2004). Et annet perspektiv på endringsledelse finner vi hos Gary Yukl (Yukl, 2004), som særlig fokuserer på strategisk, endringsorientert lederskap. Yukl er spesielt opptatt av at ledere som skal gjennomføre endringer må være opptatt av å forstå årsaken til motstand mot endring.

### 2.2.1 Krefter og motkrefter

En endringsprosess kan også beskrives som et kraftfelt, slik Kurt Lewin gjør det i sin velkjente "force field model" hvor han illustrerer at det i endringsprosessen er krefter som trekker i ulike retninger, og at det derfor oppstår ubalanse mellom drivkrefter og motkrefter. Drivkreftene er krefter som skaper endring fra det bestående mot det nye, ønskede målet, mens motkreftene forsøker å opprettholde nåsituasjonen. Det er derfor avgjørende at vi identifiserer både drivkrefter og motkrefter, slik at vi kan utnytte drivkreftene som opphever motkreftene og gjør endring mulig (Hennestad og Revang, 2006).

Teori om endring og omstilling sier at individer reagerer og håndterer endring og omstilling ulikt. Jacobsen sier at motstand kan ha sin årsak i konkrete interesseforskjeller, men også følelsesmessige forhold. Og at for å forstå motstand mot endring må man forstå hvordan endringer påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i, og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2004). Connor sier at endringsprosesser møter motstand på grunn av manglende tillit til dem som foreslår endringene, manglende tro på at endring er nødvendig, manglende tro på at endringene lar seg gjennomføre, økonomiske trusler, høye økonomiske omkostninger, frykt for å mislykkes, tap av makt og status, trusler mot verdier og idealer og uvilje mot å bli innblandet (Connor, 2006).

Når vi først og fremst er opptatt av hvordan enhetslederne i Bufetat har blitt ivaretatt, vil vi nødvendigvis også ha fokus på hvordan prosjektledelsen håndterer motstand mot endring, og hva som har blitt gjort for å forhindre motstand. Jacobsen kategoriserer årsaker til motstand mot endringer inn i 10 områder, som oppsummert handler om frykt for det ukjente, brudd på den psykologiske kontrakten, tap av identitet, den symbolske orden endres, maktforhold endres, krav om nyinvesteringer, omorganisering fører til dobbeltarbeid, sosiale miljøer forandres, utsikter til personlige tap, interessentene krever stabilitet. Vi har i vår undersøkelse

spørsmål som omhandler flere av disse områdene, og vil se nærmere på dette i vår drøfting av funnene senere i oppgaven.

Et motsatt perspektiv på endringsprosesser er at det i organisasjonslitteraturen er for stor opptatthet av motstand mot forandring, noe som fører til at energien i endringsprosesser rettes mot å hindre motstand fremfor å fokusere på de positive kreftene som gjør endringsarbeid mulig. Goldstein (1994) hevder at organisasjoner som fokuserer på å styrke drivkreftene som gjør endring mulig, samtidig svekker motkreftene (Busch og Vanebo, 2003). Det er derfor interessant å se på hva vi finner i vårt materiale som tyder på at prosjektledelsen har forsøkt å styrke drivkreftene i endringsprosessen.

Coetsee ser på motstand mot endring og endringsaksept som to sider av samme sak, og er opptatt av at endringsledere jobber aktivt for å skape forståelse og aksept for endringsforslaget. Han sier at forpliktelse for endringsforslaget er summen av involvering av aktører i endringsprosessen og graden av oppslutning om endringsvisjonen. Coetsee baserer sin teori på Lawlers definisjon av begrepet involvering som summen av informasjon, kunnskap, makt og belønning. Dette betyr informasjon om prosesser, kvalitet, kunder, tilbakemeldinger, arrangement og resultater. Det betyr også kunnskap om arbeidet, forretningen og den helhetlige arbeidsprosessen. Videre innebærer det makt til å handle og til å beslutte om arbeidet i alle aspekter, og til sist belønning knyttet til resultater og vekst i kapasitet og bidrag (Coetsee, 1999). Et viktig poeng ved dette perspektivet er at alle fire elementene må være tilstede dersom medarbeidere skal være involvert.

### **2.2.2 Ledelse av endringsprosesser**

I mye av organisasjonslitteraturen er det gjennomgående at måten endringsprosesser blir ledet på er avgjørende for i hvilken grad en endringsprosess blir vellykket. Av det følger at lederrollen er svært viktig, både toppledelse og mellomledere. Bolman og Deal sier at organisasjoner kan sees ut fra fire fortolkningsrammer; 1) den strukturelle rammen, 2) human resource rammen, 3) den politiske rammen og 4) symbolske rammen. Ved gjennomføring av endringsprosesser er de opptatt av at ledelsen har oppmerksomhet mot utfordringer knyttet til strukturelle forhold, individuelle behov, konflikter og savn, og at alle områdene må ivaretas dersom en endringsprosess skal lykkes (Bolman & Deal, 1994). Lederens evne til å kombinere de fire perspektivene er vesentlig både for daglig ledelse av virksomheten, og for i hvilken grad en lykkes med en omstillingsprosess.

Lederskapet kommer til uttrykk på ulike måter, avhengig av hvilken ramme lederskap skal utøves i. Et strukturelt fokus vil i vår sammenheng bety at ledelsen for prosjektet må etablere et rammeverk for prosjektet og opprette arenaer for deltakelse og medvirkning. Strukturelle rammer er med på å gjøre omstillingsprosessen mer forutsigbar for den enkelte. Men det er ikke nok å være opptatt av strukturelle rammer. Det er like viktig at ledelsen jobber med karriere- og kompetanseutvikling for enkeltmedarbeidere, og at nærmeste leder også evner å fremstå som en personlig støtte for de som blir berørt av endringene.

Vårt perspektiv her er at mellomledere har en sentral rolle i gjennomføringen av endringer. En av de viktigste mellomlederoppavene er å støtte og ivareta medarbeidere gjennom endringsprosessen. Samtidig vil også mellomlederne selv bli berørt av endringene og må følgelig ivaretas av ledernivået over dem gjennom planlagte tiltak. Det må med andre ord være elementer i planverket som ivaretar både mellomlederes og øvrige medarbeideres behov for ivaretagelse gjennom;

- Tydelige mål for omstilling
- God informasjon
- Aktiv medvirkning
- Tydelige krav og forventninger

I tillegg vil motstand mot endring bli mindre dersom det er samsvar mellom endringens mål og egne mål, og at medarbeidere i organisasjonen er enig i at omstillingens hensikt og overordnede mål bilde er riktig. Tom Colbjørnsen sier: ”Ledere som følges opp av sine egne overordnede, tar lederoppgavene langt mer på alvor enn andre. Særlig er det viktig at de overordnede er tydelig på hvilke forventninger de har, og at de tar tak i situasjonen når lederen ikke lykkes. Slik oppfølging er en forutsetning for at ledere også på lave nivåer skal ha en følelse av å mestre lederskapet. Bare en av tre ledere får imidlertid slik støtte i dag. Situasjonen blir ikke bedre av at mange overordnede selv mener å gi slik oppfølging, uten at dette legges merke til av deres underordnede.” (Colbjørnsen, 2004, s. 223).

Et forholdsvis nytt perspektiv på endringsledelse fokuserer på innflytelsesteknikker. Hvilke egenskaper har ledere som skaper oppslutning om endringsideer, og hva gjør ledere av konkrete aktiviteter. Hvorfor følger noen det andre sier og gjør? (Jacobsen, 2004).

I den grad utviklings- og omstillingsprosjektet har vært vellykket, vil det være svært interessant å finne ut hvorfor dette prosjektet lyktes. Hva har prosjektledelsen gjort riktig? I sin artikkel ”Why transformation efforts fail”, skisser John P. Kotter 8 trinn som han mener er nødvendige i en endringsprosess for at endringen skal lykkes. Kjernen i Kotters perspektiv er at endringer i organisasjoner skjer når det er en opplevelse av at det haster med å foreta endringen, at endringen er godt forankret av personer med innflytelse i organisasjonen, at det er formulert en visjon som gir retning, som blir kommunisert, og at de som opptrer i samsvar med visjonen blir fremhevet og belønnet for sin atferd. Videre må det tas ut kortsiktige gevinster, forbedringer må konsolideres og danne grunnlag for nye endringer, samt at ny atferd må institusjonaliseres i organisasjonens kultur (Kotter, 1995).

Det er heller ikke usannsynlig at vi vil få frem ulike oppfatninger om endringsprosessen. Noen enhetsledere vil sannsynligvis være mer fornøyd enn andre, og årsaken til at de involverte har ulike oppfatninger er spennende å se nærmere på. Reaksjoner på endringer vil alltid være ulik fra individ til individ, og endringer som oppleves som positiv av en person kan oppleves som svært negativ av en annen. Årsaken til dette finner vi både ved å se på hvilken effekt endringen har for den enkelte, samt ved å se på graden av påvirkning som den enkelte opplever å ha selv (Connor, 2006). Det er heller ikke slik at store endringer nødvendigvis vil møte større motstand enn små endringer. Motstanden er derimot avhengig av i hvilken grad den enkelte opplever at endringen har en negativ effekt for en selv. Blant annet vil endringer på makronivå, som for eksempel alvorlige klimaendringer som utgjør en trussel på lang sikt, bli opplevd som mindre problematisk for enkeltindividet enn mindre endringer i dagliglivet som har en direkte og målbar negativ effekt for personen. Endringer i organisasjoner vil møte motstand dersom endringene har negativ effekt for medarbeidere, naturligvis. Det blir derfor avgjørende at det er stor enighet om at nåsituasjonen ikke kan fortsette, og at fremtidsbildet representerer noe bedre enn dagens situasjon, selv om det også betyr ulemper for de involverte (Connor, 2006).

### **2.2.3 Arbeidsmiljøfaktorer**

Vi trekker også fram perspektiver på opplevd jobbtilfredshet når vi skal se på elementer i endringsprosessen som påvirker utfallet av en omstillingsprosess, og opplevelsen av å bli



ivaretatt. Et viktig perspektiv i norsk arbeidsliv er Samarbeidsforsøkene og de seks psykologiske jobbkrav som ble utarbeidet av Thorsrud og Emery (Skogstad, 2001).

Jobbkravene er beskrevet som:

1. Arbeidet må inneha et minimum av variasjon og variert bruk av ferdigheter selv om dette ikke innebærer noe stadig nytt
2. Behov for å lære noe i jobben og fortsette å lære noe
3. Behov for å treffe beslutninger, i alle fall innenfor et avgrenset område, som medarbeideren kan kalle sitt eget
4. Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt
5. Behov for å se sitt arbeid som en del av et meningsfylt hele og som kan betraktes som nyttig og verdifullt
6. Behov for å se sitt arbeid som en del av en ønskelig fremtid.

De psykologiske jobbkravene har vært viktige for prinsippene for medbestemmelse i norsk næringsliv, og i stor grad påvirket utviklingen av organiseringen av arbeidet i både offentlig sektor og privat næringsliv i Norge. En videreføring av dette i statlige virksomheter er hovedavtalen i statens bestemmelser om medvirkning. Medvirkningsbegrepet som legges til grunn i omstillinger tilsvarer definisjonen til Coetsee, om at medvirkning innebærer å bli involvert i endringsprosjektet ved å delta i beslutningsprosesser og gjennomføring av prosjektet, og at ledelsen delegerer påvirkningsmuligheter til aktørene i organisasjonen (Coetsee, 1999)

Et svært viktig perspektiv på faktorer som avgjør jobbtilfredshet er jobbkaraktistika-modellen som ble utviklet av Hackman & Oldham. Den beskriver fem sentrale karakteristika ved arbeidet som er avgjørende for jobbtrivsel (Skogstad, 2001):

1. Ferdighetsvariasjon.
2. Oppgavens identitet - beskriver i hvilken grad en arbeider gjør et helt stykke arbeid eller bare fragmenter av den.
3. Oppgavens viktighet/betydning - beskriver i hvor stor grad arbeidet har betydning for andre mennesker.
4. Autonomi - beskriver i hvilken grad en arbeider kan ta avgjørelser knyttet til arbeidet sitt, om arbeidsutførelsen, valg av metoder, tempo osv.
5. Tilbakemeldinger - beskriver viktigheten av tilbakemeldinger for å avdekke hvorvidt et stykke arbeid er korrekt og tilfredsstillende utført.

Bård Kuvaas har sett på hvordan faktorene i jobbkaraktistika-modellen påvirker indre motivasjon i arbeidslivet, og spisset dette i variablene opplevelse av jobbautonomi, opplevelse av samhandling med andre i jobbutførelse og opplevelse av nærmeste leders evne til å stimulere den ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelse (støttende ledelse). Kuvaas studie viser at variablene jobbautonomi og lederstøtte har påvirkning på medarbeideres indre motivasjon, men at lederstøtte ikke har en direkte effekt på arbeidsprestasjonen (Kuvaas, 2005). Det ligger i endringsprosessers mandat at nåsituasjonen skal oppløses, og organisasjonen skal endre sine formelle og uformelle strukturer. Det innebærer ofte endringer i arbeidsoppgaver, ansvarsområde og bytte av kollegaer, som alle er faktorer som er avgjørende for jobbtrivselen. Endringsprosesser skaper vinnere og tapere, i den forstand at noen vil oppleve endringene som positive for seg selv, mens andre vil oppleve negative konsekvenser av endringene. Den enkeltes indre motivasjon for jobben vil derfor være svært viktig for om man velger å stå i usikkerheten som endringsprosessen skaper, og

bidra til å gjennomføre omstillingen. Alternativet for mange uten tilstrekkelig indre motivasjon vil være å søke seg vekk fra organisasjonen i endringstider.

### **2.3 Teorier om endring og endringsledelse knyttet til begrepet ivaretagelse**

Hva finner vi i vårt undersøkelsesmateriale som samsvarer eller motsvarer med de teoretiske perspektivene som vi har nevnt her? Vårt materiale inneholder både overordnet ledelses perspektiv og syn på endringsprosessen, og enhetsledernes opplevelse av å være i endringsprosessen. Ut fra dette vil vi forsøke å finne svar på problemstillingens spørsmål om ivaretagelse, samt at vi også kan identifisere hva prosjektledelsen har gjort som samsvarer med teorier vi her har presentert om god endringsledelse. I våre teorisøk har vi funnet lite om ivaretagelse av mellomledere, men mye om gjennomføring av endringsprosesser, særlig rettet mot ledelsens innsats for å minske motstand mot endringen. Vi har også sett på teori om jobbtilfredshet, som peker på faktorer som må være tilstede for at medarbeidere i organisasjonen skal oppleve arbeidssituasjonen som meningsfull. Det er de teoretiske perspektivene vi har belyst i kapittel 2 som vi skal anvende i det videre arbeidet for å belyse problemstillingen vår; er det samsvar mellom toppledelsens strategi for ivaretagelse av enhetslederne i omstillingsprosjektet, og det som enhetslederne selv opplevde?

Vi skal se nærmere på de fire områdene 1) mål med omstillingen, 2) informasjonsformidling i prosjektprosessen, 3) enhetsledernes medvirkning i prosjektet og 4) de krav og forventninger som stilles til enhetslederne i omstillingsprosessen, og vil forsøke å vurdere de empiriske funnene i vår undersøkelse i forhold til de teoretiske perspektivene vi har belyst. Vi forventer at vi på mange områder vil gjenkjenne sammenhengen mellom funnene våre og teorien som vi har belyst, men der vi ikke finner sammenheng vil vi forsøke å se om våre funn kan danne grunnlag for nye teoretiske perspektiv.

### **3.0 Metode og undersøkelsesdesign**

”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med til arsenalet av metoder” (Hellevik, 2002, s. 12).

En vitenskapelig metode kan benyttes til å gi en beskrivelse av den virkeligheten eller empirien som det forskes på. Det er derfor viktig å ha en bevisst holdning til valg av metodisk tilnærming ved datainnsamling når empiriske spørsmål skal besvares.

I denne undersøkelsen studerer vi ivaretagelse av enhetsledere i en endringsprosess, ut fra en mening om at operative ledere med stor grad av myndighet og ansvar har en avgjørende rolle i en endring. Vi ser på hvilke konkrete valg prosjektledelsen gjorde for å ivareta enhetslederne opp mot hvordan lederne faktisk mente seg ivaretagt. Dette har vi valgt å undersøke innenfor fire valgte områder; mål med omstillingen, informasjon i prosessen, ledernes mulighet for medvirkning og de krav og forventninger lederne ble stilt overfor. Vi mener nettopp disse områdene er sentrale innenfor begrepet ivaretagelse, sett ut fra teoretiske perspektiv om hvilke forhold som er viktige i omstillinger.

For å kunne få svar på vårt forskningsspørsmål har vi benyttet både kvalitativ og kvantitativ tilnærming, og i tillegg studert prosjektdokumentene som var utarbeidet. Vi mente at den kvantitative delen via spørreskjema ville gi oss et sentralt og viktig tallmessig materiale som svar på hvordan enhetslederne følte seg ivaretagt. Kvantitativ metode egner seg når vi skal ha predefinert informasjon fra mange enheter. Men dette ville ikke være nok for å besvare spørsmålet vårt. Vi måtte også styrke vårt informasjonsbehov med å samtale med prosjektledelsen via intervju. Her var vi interessert i å skaffe oss data som ikke lar seg besvare via tall, men heller via planer, vurderinger og tanker som prosjektledelsen hadde rundt dette med ivaretagelse av enhetslederne. Kvantitativ metode er velegnet ved håndtering av ny informasjon og fanger i bedre grad opp uventede aspekter og hendelsesforløp (Jacobsen, 2005).

I prosjektbeskrivelsen fant vi riktignok konkrete nedfelte målsettinger som svarte på hvilke mål som var tenkt for ivaretagelse av de ansatte i Bufetat i omstillingsperioden, men gjaldt dette også for enhetslederne? Hvordan vurderte prosjektledelsen viktigheten av enhetsledernes opplevelse? Dette og andre spørsmål ville vi ha utdypende svar på gjennom personlige intervju.

#### **3.1 Undersøkelsesdesign og problemstilling**

Valg av undersøkelsesdesign vil avhenge av hvilke type problemstilling som er valgt. Dette valget av design vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet.

Problemstillingen vår kan knyttes til to forhold, respondentene som inngår i undersøkelsen og fenomenene som studeres. Vi mener at vår problemstilling er problemidentifiserende og beskrivende ut fra de fire avgrensede tema som vi har valgt; mål, informasjon, medvirkning og krav og forventninger. Vi ønsket å avdekke om det var samsvar mellom prosjektledelsens plan for ivaretagelse av enhetslederne og det som enhetslederne opplevde, ut fra disse fire sentrale områdene som inngår i vår forståelse av ivaretagelse i denne oppgaven. Enhetene i vår undersøkelse er både prosjektledelsen og enhetslederne. Disse er valgt fordi det er prosjektledelsen som har utformet innholdet i omstillingsprosjektet mens det er enhetslederne

som i denne omgang blir direkte berørt av endringene. For å kunne avdekke svaret på problemstillingen i best mulig grad, mente vi derfor at det var nødvendig å undersøke både prosjektledelsen og enhetsledelsen. Vi er inneforstått med at hele organisasjonen med alle ansatte vil bli berørt av disse endringene, men vi har valgt å fokusere kun på de 30 enhetslederne i denne undersøkelsen.

Problemstillingen vår: ”Er det samsvar mellom prosjektledelsens strategi for ivaretagelse av enhetslederne i omstillingsprosjektet, og det som enhetslederne selv opplevde?” kan virke som en beskrivende problemstilling. Hensikten er å avdekke og få en dypere forståelse av hva dette fenomenet, ivaretagelsen av enhetslederne, egentlig består av innenfor de fire områdene vi har valgt. Målet er å kunne beskrive om enhetslederne ble ivaretatt slik som hensikten var tenkt. Vi ønsker videre å avdekke hva det eventuelle gapet består i, og hvorvidt oppfatningen av gapet varierer hos de ulike respondentene. Vi vil også drøfte hva som kan være årsakene til respondentenes oppfatning.

I teorien skilles det mellom intensive og ekstensive design. Et intensivt opplegg kjennetegnes ved at det omfatter få enheter og går i dybden. Jakobsen (2005) hevder at det i et intensivt undersøkelsesopplegg tas sikte på å få fram en så helhetlig beskrivelse av et fenomen som mulig. Det vil si å få fram alle mulige individuelle forståelser av et fenomen slik at mest mulig informasjon kommer fram. Med andre ord at vi får en så helhetlig beskrivelse av alle nyansene som mulig.

I et ekstensivt opplegg omfatter undersøkelsen mange enheter og går i bredden. Å gå i bredden er et forsøk på å få en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster. Jacobsen (2005) hevder at å gå i bredden øker mulighetene til å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon.

Vi har valgt både et intensivt og et ekstensivt opplegg for vår undersøkelse. Vi mente at vår problemstilling krevde at vi både gikk i dybden og i bredden, og har valgt å benytte oss av designtriangulering som metode (Jacobsen, 2005). Det finnes ulike kombinasjoner av denne metoden. Vi valgte å foreta den ekstensive delen av studie først. Vi utformet spørreskjema etter først å ha gjennomgått prosjektbeskrivelsen for å finne ut hva som var nedfelt i forhold til det vi ønsker å undersøke; ivaretagelse av enhetslederne i omstillingsprosjektet. Spørreskjema ble sendt til alle enhetsledere som ble berørt av omstillingsprosjektet, 30 enheter. Vi hadde på forhånd valgt ut fire områder (mål, informasjon, medvirkning, krav og forventninger) og vi utformet spørreskjema ut fra dette. Mens spørreskjemaene var ute til besvarelse, gjennomførte vi den intensive studien. Vi gjennomførte intervju med fire personer fra prosjektledelsen. Vi hadde her utviklet en intervjuguide hvor innholdet var de samme fire områdene som i den konkrete ekstensive studien. Dermed satt vi med resultatene fra begge oppleggene omtrent samtidig. Vi mente det ikke var viktig for oss å ha kjennskap til svarene i den ene studien før vi gjennomførte den andre, fordi vi hadde valgt ut bestemte områder som vi ønsket å vite noe om i begge studiene. Ved å kombinere ekstensiv med intensiv undersøkelse i en designtriangulering, mener vi at det er mulig å nærme seg en situasjon hvor vi kan si om våre funn også gjelder for flere og at det vi har målt oppfattes som relevant (Jacobsen, 2005).

Et annet aspekt for dette valget av å foreta studiene så raskt som mulig etter hverandre, var tiden vi hadde til rådighet i den fasen som prosjektet var i akkurat da. Vi ønsket å foreta vår undersøkelse akkurat i denne tidsperioden av omstillingsprosjektet hvor usikkerheten blant enhetslederne kunne antas å være stor, og vi måtte ferdigstille undersøkelsesoppleggene før

denne perioden var over. Dette tidspunktet er valgt fordi vi mente at omstillingen var i en kritisk fase her, hvor det var mye usikkerhet rundt enhetsledernes situasjon. Organisasjonsstrukturen skulle endres og det hadde vært kjent i ca en måned at enhetslederstillingene ville bli betydelig redusert i antall. Hvilke krav ville bli stilt i de nye stillingene? Hadde alle de ”gamle” lederne den nødvendige kompetanse til å søke, hvem ville få de nye stillingene? I denne kritiske fasen vil det etter vår mening være viktig at lederne føler støtte og har mulighet for å kunne formidle noe om sin situasjon til sine overordnede. På dette tidspunktet gikk det også mot slutten av prosjektperioden slik at lederne nå satt med en reell erfaring i forhold til hvordan de opplevde ivaretagelsen av dem selv i prosjektperioden, og vi antok at forutsetningene var gode for å få relevante beskrivelser fra enhetslederne.

Vi var altså ikke interessert i et retrospektiv design som kan benyttes når man vil vite noe om tilstanden før og nå. Det aktuelle for oss var å få informasjon om nåsituasjonen. Vi har altså foretatt en tverrsnittsstudie ved å undersøke virkeligheten på dette ene tidspunktet, og vi vil også finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på dette tidspunktet, et såkalt korrelasjonelt design (Jacobsen, 2005). For eksempel om fast ansatte ledere trives bedre i jobben enn de som var konstituert i prosjektperioden, eller om alder og kjønn har noe å si for den støtten de mener å ha fått fra ledelsen/prosjektledelsen.

## **3.2 Datainnsamling**

Når man skal samle inn data om et fenomen, er det naturlig å se valget som et spørsmål om hvilken metode som er best egnet til å belyse det problemområdet man ønsker å ta opp. Forskningsdesign og metode er bindeleddet mellom det teoretiske grunnlaget og empiriske funn. Datainnsamlingsmetoden vil være avgjørende for analysen og de normative konklusjoner som kommer fram i forlengelsen av den empiriske undersøkelsen og metoden vil dermed påvirke dataenes validitet (Bryman 2004, Jacobsen, 2005).

Med utgangspunkt i vår problemstilling og behovet for en nyansert og helhetlig forståelse av de ledelsesmessige utfordringene innenfor de perspektivene vi har valgt, har vi basert oss på å samle inn data gjennom kvalitative intervju, kvantitativ undersøkelse og dokumentanalyse. I tillegg jobber en av oss i Bufetat og har jobbet tett opp til disse prosessene under hele omstillingsperioden, og vi mente dette kunne bety en positiv fordel for å ha best mulig tilgang til informasjon.

Nærmere bestemt har vi samlet inn data gjennom dokumentstudier i prosjektbeskrivelsen, pilotundersøkelse av én enhetsleder i forhold til utforming av spørreskjema, kvalitative intervju av hovedprosjektleder og hennes nærmeste medarbeider i prosjektet (gruppeintervju), kvalitativt intervju av 2 prosjektledere og kvantitativt undersøkelse i form av spørreskjema til 30 enhetsledere.

### **3.2.1 Dokumentanalyse**

Bufetat har utarbeidet en overordnet plan for utviklings- og omstillingsprosjektet, hvor prosjektstruktur, prosjektorganisering, formål og målstruktur, mandat, interessentanalyse, informasjonsstrategi, milepælsplan, aktivitetsplaner, usikkerhetsanalyse og omstillingsavtalen er beskrevet. I tillegg er det gitt ut 4 nyhetsbrev underveis til alle medarbeidere i Bufetat, som har gitt aktuell informasjon. Det har også vært lagt ut informasjon på intranettsiden, men denne har vi ikke hatt behov for å studere i særlig grad fordi vi kontinuerlig har hatt stor intern tilgang på mer spesifikk informasjon.

Disse tilgjengelige dokumentene har vi studert for å få en forståelse av formålet med endringen, og ut fra et perspektiv om ivaretagelse av enhetslederne og de aktuelle teoriene vi har valgt. Dette har til sammen dannet grunnlaget for utarbeidelse av intervjuguide og spørreskjema.

Etter vårt syn har det vært utarbeidet en omfattende og oversiktlig skriftlig plan for prosjektet gjennom prosjektbeskrivelsen.

For oss var det prosjektplanen som dannet grunnlaget for å sjekke ut hva som var planlagt i forhold til ivaretagelse av enhetslederne, både med hensyn til mål, informasjon, medvirkning og krav og forventninger. Vi har definert ivaretagelse som ”de bevisste og planlagte prosessene som en overordnet iverksetter overfor medarbeidere, både individuelt og i gruppe, med den hensikt at medarbeideren/gruppen skal ha en best mulig arbeidssituasjon”. Det var i denne planen vi mente at vi kunne forvente å finne informasjon om disse bevisste og planlagte prosessene. Prosjektplanen representerte et rammeverk i forhold til vårt forskningsspørsmål, og dannet også en del av grunnlaget for å formulere spørsmål til både kvantitativ og kvalitativ undersøkelse.

Prosjektplanen gav oss mye informasjon om mål og informasjonsstrategi. Vi fant også konkrete formuleringer i forhold til hvordan enhetslederne skulle medvirke til gjennomføring av prosjektprosessen, samt noe om kravene som ble stilt til enhetslederne. Men var dette tenkt inn i en sammenheng med ivaretagelse av enhetsledergruppen? Dette måtte vi finne ut gjennom våre spørreskjema og intervju.

Prosjektplanen har vært et dokument som vi har brukt som oppslagsverk gjennom store deler av arbeidet med masteroppgaven, og den har helt klart representert viktig informasjon om den spesifikke planleggingen som lå til grunn i prosjektet. Denne informasjonen ville vi ikke funnet andre steder og vi tror heller ikke vi ville fått tilstrekkelig spesifikk informasjon bare gjennom intervjuene.

### **3.2.2 Intervju og intervjuguide**

Vi har valgt en problemstilling som krever at vi undersøker noe hos to parter.

Problemstillingen spør om det er samsvar mellom toppledelsens strategi for ivaretagelse av enhetslederne i omstillingsprosjektet i Bufetat region sør, og det som enhetslederne selv opplevde. Vi har her toppledelsen på den ene siden og vi har enhetslederne på den andre. Disse kan beskrives som to parter på hver sin side av en situasjon, hvor situasjonen er omstillingen.

Med bakgrunn i denne problemstillingen har vi valgt å foreta semistrukturerte intervju med prosjektledelsen, 4 personer. Som hjelpemiddel for lettere å kunne systematisere informasjonen utarbeidet vi en intervjuguide hvor utgangspunktet var de samme 4 områdene som inngår i vårt begrep om ivaretagelse. Innenfor hvert område formulerte vi konkrete spørsmål som vi mente var sentrale opp mot spørsmål i spørreskjema til enhetslederne. Innenfor denne kvalitative datainnsamlingen har vi som tidligere beskrevet valgt to metoder. Vi har foretatt individuelle intervju av to prosjektledere og vi har foretatt gruppeintervju av to personer samtidig (vi velger å kalle to personer en gruppe), hovedprosjektleder og hennes nærmeste medarbeider i prosjektet. I begge typer intervju benyttet vi båndopptaker og noterte ned opptakene i sin helhet etterpå. Intervjuguiden var utformet på en slik måte at det også var plass til notater innenfor hvert spørsmål og tema, slik at notatene fungerte som et godt supplement til utskriftene fra båndopptaker. Vi benyttet samme intervjuguide i begge metodene.

For oss var det viktig å kunne foreta begge disse intervju typene ansikt-til-ansikt på respondentenes jobbarena for å skape størst mulig trygghet i situasjonen. Det ser ut til at personer har lettere for å snakke om følsomme tema i ansikt-til-ansikt-intervjuer enn for eksempel over telefon eller internett (Jacobsen, 2005). Vi ønsket å få tydelig fram hva disse personene sa under intervjuet og hva slags holdninger og meninger de hadde i forhold til vår problemstilling. Et åpent intervju i fysisk nærhet er også best egnet til å skape godt klima under samtalen, og vi opplevde det som avgjørende å få til et godt klima med prosjektledelsen under intervjuene. Dette var fordi vår problemstilling omhandler deres egen ivaretagelse av en gruppe medarbeidere i en omstillingsprosess, og at det kan oppleves som sensitivt og ubehagelig hvis intervjuerne ikke har fokus på at det kan oppstå negative konsekvenser ved et dårlig intervju klima. Vi mente imidlertid at våre muligheter til å skape et fortlørlig klima under intervjuene var gode, på bakgrunn av at en av oss jobber i Bufetat og har kjennskap til og samarbeider med disse personene i det daglige.

Men hensyn til gruppeintervjuet med hovedprosjektleder og hennes nærmeste medarbeider var vi forberedt på at disse to kunne ha tenkt ulikt om enhetsledernes situasjon under prosjektprosessen. Vi tenkte at gruppeintervjuet kunne tenkes å få fram interessante synspunkter hvis disse to medlemmene i gruppen måtte begrunne og argumentere for sine syn. Faren ved slike gruppeintervju er at resultatet av samtalen i stor grad vil være et produkt av gruppeprosesser. Resultatet er meget følsomt for de makt- og dominansforhold som utvikler seg i enhver gruppe (Jacobsen, 2005).

Denne gruppen bestod kun av to respondenter, altså en liten gruppe som i seg selv ikke gav mulighet for svært mange ulike synspunkter. Vi opplevde her at de to respondentene i stor grad hadde samme mening om prosjektets innhold i forhold til det vi spurte om, og støttet hverandre i uttalelsene. Vi er klar over at den ene av disse var hovedprosjektleder for hele det regionale prosjektet, og at hennes mening ville kunne dominere sterkt i et slikt intervju. Men det er også grunn til å anta at en nær medarbeider i et slikt prosjekt i utgangspunktet faktisk ikke hadde betydelig avvikende holdninger om disse sentrale områdene.

Vi hadde delt opp intervjuguiden i de fire områdene; mål, informasjon, medvirkning og krav/forventninger. Under intervjuet fungerte det meget bra å intervju systematisk etter tematisk intervjuguide. Men det skal også sies at det ble gitt mye informasjon som ikke passet direkte inn i de aktuelle tema, og at vi brukte en del tid etterpå til å tilpasse informasjonen til det rette tema.

Vi informerte på forhånd respondentene om hvilke områder vi hadde valgt for intervjuet, slik at strukturen og områdene var kjent før vi startet samtalen. Vi opplevde at de tema vi hadde valgt ut som sentrale for vår undersøkelse også virket spennende og engasjerende for respondentene, slik at selve samtalen forløp med stort engasjement! Vår opplevelse var at vi hadde god dialog og flyt hele veien i intervjuene, og vi tror også at vår kjennskap til respondentene bidro til å få god informasjon og til en hyggelig stemning.

### **3.2.3. Spørreskjema**

I vår undersøkelse er det enhetslederne som er den sentrale part, det er disse vi ønsker å finne ut noe om. Vår problemstilling innebærer at vi må stille spørsmål til enhetslederne om hva de mener om prosjektledelsens ivaretagelse av dem selv. Det var 30 ledere som skulle uttale seg. Vi startet tidlig i oppgaveprosessen med å utarbeide spørreskjema. Dette var et arbeid som krevde mye tid både i forhold til å konkretisere det vi ønsket å spørre om til operasjonelle begrep, og til å utforme spørsmålene språklig så korrekt som mulig.

Det var i denne forbindelse interessant for oss å finne ut om andre hadde gjort lignende undersøkelser slik at vi kunne se på spørsmålsstillingen og resultatene. Vi har søkt på mange

nettsider og vært i kontakt med ukeavisen Ledelse. Blant annet har vi sett på rapporter fra den store reformen i Posten. Vi har fått noen tips via disse søkene, men det viste seg at dette ikke var særlig spesifikt i forhold til problemstillingen i vår undersøkelse. Det er skrevet en del om ledere i omstilling, men hovedsakelig med fokus på lederes betydning og rolle i omstillinger. Vi har ikke funnet noe annen forskning rundt betydningen av ivaretagelsesdimensjonen av mellomledere i omstillingsprosesser.

Vi har også sett på FAFO-rapporten som beskriver resultater av omstillinger i statlige virksomheter i løpet av de siste 15 år, hvor det blant annet er sett på hvordan arbeidssituasjonen er etter omstilling for de som jobber i Politi- og lensmannsetaten, Skatteetaten, Mesta og Posten. Den inneholder ikke noe spesifikt om ivaretagelse av ledere, men henviser blant annet til levekårsdata som sier at omorganiseringer påvirker forholdet mellom ledere og ansatte og mellom kolleger på en negativ måte. Rapporten hevder at tidspresset er intensivert etter endringsprosessene, de ansatte har fått flere oppgaver og synes ikke de har tid nok til å gjennomføre alle oppgavene (Trygstad mfl. 2006). Denne rapporten er tidligere beskrevet noe nærmere på s. 7.

Vi har altså ikke fått særlig hjelp i disse rapportene eller andre søk til å utforme spørreskjema som passet med vår problemstilling.

I utformingsarbeidet av spørreskjemaet benyttet vi en av enhetslederne til å prøvebesvare det første utkastet. Han gav oss tilbakemeldinger som gjorde at vi valgte å gjøre endringer i skjema, og han fikk så det neste utkastet til en ny prøvebesvarelse. Dette førte til nye endringer før vi valgte å beholde utkastet som det endelige produktet. Denne pilotundersøkelsen viste seg å være svært nyttig. Denne enhetslederen kom med tilbakemeldinger som førte til at språket ble enklere, spørsmålene mer tydelige og vi valgte også å tilføye noen spørsmål i den endelige versjonen.

Vårt spørreskjema inneholder på første side en informasjon om vår undersøkelse i denne masteroppgaven. Vi har lagt vekt på å informere om at vår undersøkelse ikke er en del av prosjektevalueringen, da vi trodde at dette lett kunne bli oppfatningen og også påvirke svarene fra lederne. Skjemaet har videre spørsmål om lederrollen før resten av spørsmålene er systematisert under hvert sitt tema utover i skjema; spørsmål om mål, informasjon, medvirkning og krav og forventninger. Det er 40 lukkede spørsmål med faste svaralternativer og til slutt et åpent spørsmål hvor det gis mulighet til å komme med andre kommentarer eller opplysninger som den enkelte mener er relevant.

Hensikten med spørreskjema er å få inn lett systematiserbar informasjon slik at vi kan standardisere og analysere mange enheter samlet (Jacobsen, 2005). I denne undersøkelsen har vi både benyttet oss av nominalt, ordinalt og metrisk målenivå, med en stor overvekt av ordinale spørsmål. Vi har i denne undersøkelsen hatt behov for å måle nyansene i respondentenes svar, om de for eksempel er svært godt fornøyd eller bare middels fornøyd. Vi har vært interessert i å måle både frekvens, intensitet og vurdering av ledernes meninger om ivaretagelsen av dem som ledere og gruppe. For å få til dette har vi benyttet oss av spørsmål som omhandler hvor sterkt enhetene er for og imot noe, om enheten er enig eller uenig. Til slutt hadde vi med et åpent spørsmål hvor respondenten kunne skrive egne generelle kommentarer som de mente kunne være relevant for vår undersøkelse. Her kom det 6 ulike kommentarer. Spørsmålene er utformet slik at vi kunne benytte SPSS som analyseprogram (Johannesen, 2004).



Spørreskjemaene ble sendt ut pr post til alle enhetslederne som var berørt av utviklings- og omstillingsprosjektet. I konvolutten ble det lagt ved en frankert svarkonvolutt, slik at det skulle være enklest mulig å svare. Det var også en sentral vurdering at denne måten å få tilbake informasjonen ivaretar stor grad av anonymitet. Dette var viktig for oss spesielt med tanke på at en av oss kjenner de fleste av de personene som skulle svare. Noen kunne kanskje føle ubehag ved å vite at de kanskje ble gjenkjent i undersøkelsen, og la være å svare av den grunn.

Før vi sendte ut spørreskjemaet, sendte vi en e-post med informasjon som fortalte at det ville komme et skjema om to dager, og vi vedla samme informasjon i denne e-posten som er gitt på første siden på selve spørreskjema. Svarfristen var relativt kort, 1,5 uke. Da det hadde gått 1-2 uker etter fristen sendte vi ut en påminning og fikk ennå noen få svar. Noen bad om å få skjema tilsendt på e-post for å kunne svare på e-post, og disse ble gjort oppmerksom på at de da ikke lenger var anonym overfor oss, men at deres svar ville bli innbakt sammen med de andre svarene i selve undersøkelsen og analysen.

Vår hypotese før vi sendte ut spørreskjemaene, var at det å ha god kjennskap til personene man spør, vil gi høy svarprosent. Dette viste seg å stemme. Vi fikk tilbake 25 av 30 skjema, det vil si 83 prosent! Men vi kan selvsagt ikke si at det var kjennskapet som utgjorde dette resultatet. Vi mener at vi også hadde en forholdsvis tett oppfølging av respondentene og korte svarfrister som også kunne tenkes å gi høy svarprosent, og det er også sannsynlig at denne undersøkelsen hadde høy relevans for respondentene.

### **3.3 Utvelgelse av respondenter**

Det er flere måter å velge ut respondenter på, tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, gode informasjonskilder, det typiske, det ekstreme, snøballmetoden eller kombinasjoner av ulike metoder (Jacobsen, 2005).

Hvilke utvalgskriterier skulle vi velge? I vårt tilfelle hadde vi to datainnsamlingsmetoder å forholde oss til, den kvantitative og den kvalitative, med forskjellige metoder for utvelgelse av respondenter til hver av de.

#### **3.3.1 Utvelgelse av respondenter til kvantitativ undersøkelse**

En av de store fordelene ved en kvantitativ tilnærming er at vi kan undersøke mange enheter med forholdsvis lave kostnader. Den teoretiske populasjonen i vår undersøkelse er hele populasjonen, alle enhetslederne. Derfor var valget av respondenter relativt enkelt, vi valgte hele utvalget. Det består av 30 enheter spredt geografisk over Buskerud, Vestfold, Telemark, Aust- og Vest-Agder. Vi mente at å bruke hele utvalget ville gi mulighet for svært god validitet og reliabilitet. I og med at en av oss har intern kjennskap i organisasjonen, har det vært lett å skaffe både adresselister og e-postadresser til respondentene slik at utsendelsen og mottak av svar har vært en ukomplisert prosess som vi ikke har brukt mye tid på.

Vi er svært fornøyd med svarprosenten, 83 prosent, men ikke alle har svart på undersøkelsen. Det har vært et frafall på 5 enheter. Hva kan årsaken til dette være? Det finnes flere mulige grunner til frafall. Noen av disse er a) vi får ikke tak i personene på utvalgslisten, b) vi får tak i personene men de gidder ikke svare, c) vi får tak i personene men de nekter å svare d) vi får tak i personene men de kan ikke svare (Jacobsen, 2005). Den siste gruppen kan vi se bort fra i vår undersøkelse fordi dette kan være personer som har problemer med å lese, psykisk

utviklingshemmede eller senile. Disse finnes ikke i vårt utvalg. De tre første gruppene for ikke-svar kan representere et reelt frafall.

Hvorfor er ikke-svar et problem? Fordi frafall ofte ikke er tilfeldig, noen grupper ser ut til å falle fra ganske systematisk. Dette er de som ikke har interesse for problemstillingen og/eller ikke kunnskap om problemstillingen (Jacobsen, 2005).

Vi tror vi fikk tak i alle personene på vår utvalgsliste. Svarfristen var lang nok til å romme for eksempel en ferie. Noen meldte fra at de svarte etter fristen fordi de hadde vært borte fra jobb da skjema ble sendt ut.

Alle våre respondenter hadde kunnskap om problemstillingen og vi må anta at de aller fleste også hadde interesse for en problemstilling de var midt oppi selv, og som også direkte berørte deres nåværende og framtidige arbeidssituasjon. Men vi kan ikke se bort fra at noen få av en eller annen grunn var likegyldig til omstillingen og/eller undersøkelsen, og dermed ikke brydde seg om å svare. En annen grunn kan være at utvalget består av et begrenset antall personer som tilhører samme gruppe, en gruppe som har en viktig rolle og oppgave i omstillingen. Muligheten er til stede for at noen var redde for at svarene deres kunne kobles til dem som personer og at de ikke ønsket at svarene deres skulle bli kjent. Mange av disse personene i utvalget var i en søkeprosess til nye lederstillinger, i en situasjon hvor deres nåværende lederstilling var borte og de nye stillingene var halvert i antall. Selv om vi hadde informert skriftlig om at deres anonymitet ville bli ivaretatt så godt som mulig i vår oppgave, regner vi med at bekymring for gjenkjennelse kunne være en reell årsak til frafall.

### **3.3.2 Opplysninger om respondentene i den kvantitative undersøkelsen**

Vi vil videre i dette avsnittet også legge fram noen opplysninger om respondentene som vi fikk da materialet fra spørreskjema var analysert. Grunnen til at vi tar med denne informasjonen, er at noen av disse områdene har fått en sentral plassering i vår analyse av funn, slik som kjønn, alder og type ansettelsesforhold. Andre deler av informasjonen kan tenkes å ha betydning i drøftingen og for svaret på problemstillingen i den videre utvikling av oppgaven, slik som ledernes erfaring og kompetanse.

I vårt materiale på 25 respondenter finner vi 52 prosent menn og 44 prosent kvinner (1 har ikke svart). Ingen av lederne er yngre enn 31 år, 16 prosent av lederne er i aldersgruppen 31-40 år, 32 prosent er i aldersgruppen 41-50 år, 44 prosent er i aldersgruppen 51-60 og 4 prosent er eldre enn 61 år. Altså godt voksne ledere.

16 prosent av lederne har mer enn 21 års ledererfaring, 12 prosent har mellom 16 og 20 år og 56 prosent har kortere enn 10 års ledererfaring. Bare en person, 4 prosent, har mindre enn 4 års erfaring i en lederstilling. Altså mye ledererfaring i utvalget.

Når det gjelder utdanningsnivå har 12 prosent hovedfag eller mer, mens 76 prosent har utdanning på høyskole/cand.mag-nivå. Altså en ledergruppe som må sies å ha høy faglig formell kompetanse.

36 prosent av respondentene er konstituert i lederstilling, mens 60 prosent er fast tilsatt. 1 respondent har ikke svart.

### **3.3.3 Utvelgelse av respondenter til kvalitativ undersøkelse**

Kvalitative undersøkelser er ganske kostnadskrevenne i seg selv, og vi kan sjelden undersøke alle de vi ønsker. Utvalget av enheter vil ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet, og vi må spørre oss om vi kan stole på den informasjonen vi får fra enhetene. Vi kan risikere at mennesker lyver, at de ikke har tilstrekkelig kunnskap om det vi ønsker å undersøke eller at de på annen måte gir feil informasjon (Jacobsen, 2005).

Vi har i denne datainnsamlingsprosessen foretatt intervju, og det ble derfor viktig for oss å velge ut de riktige personene. Utvalget ble i stor grad styrt ut fra hva som er hensikten med oppgaven, det vil si hva slags informasjon vi ønsket å få. Vi valgte altså ut ifra et informasjonskriterium, hvor vi fokuserte på personer som vi visste hadde mye kunnskap og interesse for det vi ønsket å vite noe om. Informasjon som utvalgskriterium kan være vanskelig å bruke i noen tilfeller når man ikke kjenner til respondentenes kunnskap om tema. I vårt tilfelle visste vi at alle i prosjektledelsen hadde kunnskap om prosjektet, og med intern kjennskap i organisasjonen visste vi også hvem vi kunne få best informasjon fra.

Den teoretiske populasjonen bestod i vår undersøkelse av prosjektledelsen, med andre ord hovedprosjektleder og 6 prosjektledere. Vi valgte her å intervju hovedprosjektleder sammen med hennes nærmeste medhjelper i prosjektet, i tillegg til 2 prosjektledere.

Hovedprosjektleder gav inntrykk av å ha et sterkt eierforhold til prosjektet og var en svært viktig strategisk respondent for oss. Vi vurderte henne til å sitte med sentral kunnskap og innsikt i det vi ønsket å vite noe om, nemlig hvordan det var formulert og tenkt at enhetslederne skulle ivaretas i omstillingsprosjektet.

Hovedprosjektleder ble intervjuet sammen med sin medhjelper gjennom hele prosessen, altså en form for gruppeintervju. Årsaken til at begge ble intervjuet samtidig var at vi stilte dette som et åpent valg på bakgrunn av deres nære samarbeid, og at hovedprosjektleder dermed ønsket det slik. Dette var en gruppe som kunne utfylle hverandre og gi oss god informasjon. Det gjorde de også, og vi skrev ut 22 siders notat etter båndopptaket!

De andre 2 prosjektlederne ble valgt ut fra at den ene av oss kjente disse forholdsvis godt og mente at de kunne gi relevant informasjon. Disse var begge prosjektledere i samme fylke men hadde arbeidet for ulike prosjekter. Et annet sentralt kriterium for utvelgelsen av nettopp disse, var vårt tidsperspektiv. Andre prosjektledere var stasjonert i andre fylker og det ville tatt mer tid å oppsøke disse på bakgrunn av den geografiske avstanden.

Vår plan var å intervju 6 prosjektledere, men vi startet med å gjøre konkrete avtaler med 4. Etter disse intervjuene mente vi at det var liten grunn til å foreta flere intervju. Vi hadde fått inntrykk av at prosjektet var styrt på en slik måte at hovedprosjektleders intensjon kom frem gjennom begge prosjektlederne. Vi oppfattet derfor at det var stor grad av enighet mellom respondentene. Vi måtte også her ta hensyn til tiden vi hadde til rådighet på dette tidspunktet, og valgte med bakgrunn i dette å la de to siste respondentene utgå.

### **3.4 Analyse av intervjuene**

Analyse av kvalitative data dreier seg om tre ting: beskrive, systematisere/kategorisere og sammenbinde opplysninger. En av de sterkeste sidene ved kvalitativ tilnærming er at skillet mellom planlegging, gjennomføring og analyse er forholdsvis lite (Jacobsen, 2005). I vår undersøkelse kunne vi planlegge og gjennomføre et fåtall intervjuer og dokumentstudier, analysere disse for så å gå tilbake til ny planlegging. Deretter hadde vi mulighet til å endre opplegget, foreta nye observasjoner eller andre handlinger vi mente det var behov for. Denne analysemetoden gav en mulighet til vekslning mellom de enkelte deler og helheten i materiale.

Vi startet med å skrive ut intervjuene fra opptakene. Deretter systematiserte vi informasjonen inn i de fire tema som vår undersøkelse omhandler i forhold til ivaretagelse: mål, informasjon, medvirkning og krav og forventning. Vi hadde på forhånd systematisert spørsmålene i disse

kategorier og laget et eget skjema for notater underveis i intervjuene, slik at denne prosessen var forholdsvis oversiktlig etter at vi hadde skrevet ut alt og satt med alle dataene (Ryen, 2002).

Etter at informasjonen var skrevet ned i de fire kategoriene, leste vi gjennom alt flere ganger for å danne oss et helhetsbilde av innholdet i forhold hva som er vår problemstilling. Var det informasjon der som var positivt eller negativt overraskende som var viktig å merke seg? Positive og negative synspunkter ble skrevet ned og systematisert for seg selv.

Selv om vi i denne undersøkelsen hadde begrenset vår problemstilling innenfor fire områder, var det allikevel slik at praten gikk lett under intervjuene og informasjonen fløt fram og tilbake mellom temaene. I analyseprosessen måtte vi hente informasjon fra ulike steder i utskriften og plassere den innenfor det tema den tilhørte. En annen ting var at det under intervjuene ble gitt en del informasjon som ikke direkte tilhørte temaene, men som vi vurderte som viktig og som vi noterte oss i en egen kategori.

Hensikten med å kategorisere data er å forenkle kompliserte, detaljrrike og store mengder data. Krav til kategorisering er at kategoriene skal være fundert i de dokumentene, observasjonene og intervjuene vi har tilgjengelig. Kategoriene må være relevante i forhold til de dataene vi har og være begrepsmessige fornuftige slik at de gir mening for andre enn de som deltar i undersøkelsen (Ryen, 2002).

Våre kategorier, mål, informasjon, medvirkning, krav og forventning, ble valgt ut fra de områdene vi mente var viktig innenfor begrepet ivaretagelse og som vi faktisk ønsket å forske på i denne omstillingsprosessen i Bufetat. Vi mener disse områdene er både forståelige og gjenkjennbare for andre som har ansvar for planlegging og gjennomføring av endringsprosesser og reformer.

I en kvantitativ analyse består informasjonen av data fra spørreskjema eller annen sekundærkilde. Disse data må kodes slik at svarene på spørsmål kan omgjøres til tall og analyseres statistisk.

Vår undersøkelse bestod av 40 spørsmål som ble sendt til 30 enhetsledere. Svarene ble kodet og lagt inn i SPSS analysesystem.

Våre spørsmål har svaralternativer som befinner seg på alle tre målenivå; kategorisk, rangordnet og metrisk målenivå og i tillegg dikotomier. Kodingen var uproblematisk på det metriske nivået, fordi svarene her bestod av tall. På det kategoriske og rangordnede nivå valgte vi å gi en høy tallmessig verdi, oftest 5, til det svaralternativet som var høyest, for eksempel svaralternativet ”svært god”. Vi valgte bevisst å gi høy tallmessig verdi til det mest positivt ladede svaralternativet, med tanke på at dette ville forenkle tolkingen av analysen.

Med hjelp av SPSS har vi foretatt univariat og bivariat analyse, og sett på samvariasjonen mellom noen forhold. Til eksempel kan vi nevne at vi synes det var interessant å se på hvor mange ledere som var konstituerte i prosjektperioden. Disse utgjorde 36 prosent av lederne. Hvordan svarte disse i forhold til de som var fast ansatte på spørsmålet om de hadde fått støtte fra ledelsen, og om ledelsen hadde etterspurt utfordringene de hadde i denne perioden? Var det noen forskjell mellom hvordan kvinner og menn har opplevd omstillingsperioden, eller har alder noe å si for hvordan disse lederne har opplevd eventuell usikkerhet i ansettelsesforholdet?

Vår undersøkelse inneholder bare ett åpent spørsmål. I dette spørsmålet har vi åpnet for muligheten til å kommentere andre relevante forhold som respondenten måtte ha. Vi mente

dette kunne fungere som en sikkerhetsventil for de som følte at de ikke fikk sagt det de ønsket gjennom å krysse av for faste svaralternativ. Det var 24 prosent av respondentene som valgte å komme med egne kommentarer. Disse svarene er av ulik karakter og kan vanskelig systematiseres og kodes.

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

Jacobsen (2005) hevder at noen undersøkelsesopplegg er bedre egnet enn andre til å belyse ulike typer problemstillinger. Han mener at undersøkelsesopplegget har store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og validitet og også noe i forhold til påliteligheten og reliabiliteten.

Vi har valgt å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode i vårt undersøkelsesopplegg, nettopp fordi vi mente dette i større grad ville sikre undersøkelsens validitet og reliabilitet. Det var enhetslederne vi ønsket å vite noe om slik at det var tidlig klart for oss at vi måtte foreta spørreundersøkelse blant disse. I stedet for å foreta intervju av prosjektledelsen kunne vi valgt bare å studere prosjektdokumentasjonen, som faktisk var ganske omfattende. Vi vurderte imidlertid at vår problemstilling var såpass omfattende at vi både måtte studere dokumentasjonen i tillegg til å foreta intervju av prosjektledelsen for å sikre best mulig informasjon.

Når begrepet validitet brukes innenfor kvalitativ metode, snakker vi om hvorvidt de konklusjonene vi har trukket er riktige. En vanlig måte å validere funn på er å konfrontere det en har undersøkt med de funn en har gjort. Dette kan gjøres på flere måter, blant annet ved å spørre respondentene via møter eller rapporter om de opplever at våre funn er relevante. Denne metoden for validitet har en klar begrensning med tanke på at vi som forskere kan avdekke forhold som den enkelte respondent ikke er klar over og ikke kjenner seg igjen i. Det er ikke ensbetydende med at funnene ikke er riktig. Respondentene kan ha blindsoner på grunn av sin virkelighetsoppfatning, og dermed avvise funn som strider mot denne. På denne måten kan funn som respondenten ikke kjenner seg igjen i likevel være gyldig. I så fall er ikke responsvalidering godt nok til å gi en tilstrekkelig validitet på funnene i undersøkelsen (Jacobsen 2005). På grunn av begrensninger i tid og ressurser i vår undersøkelse, vil ikke denne formen for validitet være mulig å sjekke ut før etter at vi har levert masteroppgaven. Dermed anser vi dette som en uegnet metode i vår undersøkelse.

Andre metoder for å finne ut av validiteten av funn i vår oppgave er å sjekke våre funn opp mot andre undersøkelser. Her kan vi bruke dokumentstudier og se om det er sammenfall mellom resultatene. Hvis det er sammenfall kan vi si at validiteten er styrket, men vi kan ikke påstå at den er sann. Vi har lett etter andre tilsvarende undersøkelser, men ikke funnet noen som kan sammenlignes i så stor grad at vi kan si at det styrker validiteten i våre funn.

Vi varierte intervjumetodene ved å intervju hovedprosjektleder sammen med en annen, og de to andre prosjektlederne hver for seg. På denne måten avdekket vi forskjeller og likheter i forhold til hva de kunne fortelle om de planlagte tiltak for å ivareta enhetslederne. Disse to gruppene representerer også ulike ledelsesnivå. Samsvar mellom disse to ledelsesnivå om hvordan enhetslederne skulle ivaretas, vil styrke validiteten i våre funn. Vi mener at det var påviselige sammenfall mellom alle prosjektledernes uttalelser i forhold til hovedmålet med ivaretagelsen, men vi registrerte at de to prosjektlederne som vi intervjuet hver for seg, hadde flere kritiske spørsmål til ivaretagelsen av enhetslederne enn hovedprosjektledelsen hadde.

Videre kan funn valideres ut fra sammenhenger mellom ulike fenomener, ved at et fenomen kan forklare et annet. Styrken er å påvise samvariasjon. Man kan argumentere for at det er en sammenheng fordi vi kan beskrive hvordan det ene forklarer det andre. Men vi sier ikke at en kan ta slike konklusjoner for gitt. Den interne validitet går på om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte (Jacobsen, 2005).

Et annet viktig spørsmål er om de resultatene vi har kommet fram til er reliable, om de er pålitelige. I dette ligger det en anerkjennelse av at valg av undersøkelsesmåte kan påvirke selve resultatet. Det betyr at det som undersøkes påvirkes av intervjueren som samtidig påvirkes av de relasjoner som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen. I tillegg kan det ha oppstått en konteksteffekt. Situasjonen kan ha blitt opplevd som kunstig, og det kan være at undersøkelsen kom overraskende på respondenten.

Vi opplevde at alle våre respondenter var ganske godt forberedt, og at vi fikk svar på det vi spurte om.

Å sikre høy reliabilitet i en undersøkelse innebærer at den kan gjentas av andre og ende opp med samme resultat. Dette er vanskelig i rene kvalitative undersøkelser. Men vår undersøkelse består i tillegg av en kvantitativ del, og vi mener at andre forskere ville kunne kommet til samme hovedkonklusjon som oss i en tilsvarende undersøkelse i Bufetat. Forutsetningen er at undersøkelsen ble foretatt på samme tidspunkt i omstillingsperioden.

Mange av de problemene vi drøftet i forbindelse med det kvalitative undersøkelsesopplegget gjelder også for kvantitative opplegg. En av de store utfordringene vi står overfor når vi bruker spørreskjema med faste svaralternativer, er å sikre at spørsmålene måler de fenomenene vi faktisk ønsker å undersøke. Vi må gjennom en konkretiseringsprosess slik at vi kan oppnå en begrepsmessig gyldighet. En måte som vi gjorde dette på var å la en av respondentene gjennomføre pilotbesvarelse av spørreskjema to ganger. Dette hjalp oss til å konkretisere spørsmålene slik at vi kunne få svar på det vi ønsket.

I både kvalitative og kvantitative analyseprosesser er det viktig å understreke at samvariasjon ikke nødvendigvis er det samme som sammenheng. Dette er spesielt viktig i kvantitative analyser, der det er enkelt å bruke analyseprogrammet til å se på ulike korrelasjoner. Disse korrelasjonsmålene viser aldri noe annet enn samvariasjon men det kan være fristende å tolke dem som sammenhenger. Sammenhenger dreier seg om noe kausalt, noe som innebærer at ett forhold endrer seg hvis et annet gjør det. Som eksempel på en type samvariasjon fant vi at bekymring for endring i lederrollen økte med stigende alder, men høy alder og bekymring trenger ikke å ha sammenheng med hverandre, og kan derfor ikke sies å være kausalt.

I kvantitative undersøkelser kan vi si at generalisering av funn består av at vi overfører resultatet fra et utvalg som vi har studert til en annen populasjon som vi ikke har studert. Ved bruk av kvantitative metoder og ekstensive opplegg antar vi at det fenomenet vi studerer finnes, men vi er usikre på hvor ofte det forekommer og hvor stort omfang det har. Målet er å generalisere fra få til mange enheter, det som kalles statistisk generalisering. Når utvalget er trukket på en spesiell måte kan vi med kjent grad av usikkerhet generalisere funnene i utvalget til hele populasjonen (Jacobsen, 2005).

I vår undersøkelse blant enhetslederne i Bufetat region sør, hadde vi mulighet til å studere hele utvalget. Funnene gjelder dermed som utgangspunkt bare for omstillingsprosessen i Bufetat, og bare på det tidspunktet undersøkelsen ble foretatt. Vi mener allikevel at våre funn vil være interessante for andre involverte i lignende omstillinger, kanskje spesielt for de som planlegger en større omstilling. Det vil være nyttig å vite noe om innhold og framgangsmåte i

denne omstillingen og hva som her ble resultatet med hensyn til problemstillingen i vår undersøkelse.

I forhold til kvantitative undersøkelsers gyldighet, må vi spørre oss om resultatene kan skyldes feilkilder i undersøkelsesopplegget. I vårt opplegg har vi forsøkt å ha oppmerksomhet på at spørreskjemaene ikke skulle ha ledende spørsmål, ledende spørsmålskontekst, uklare spørsmål eller doble spørsmål. Vi brukte forholdsvis lang tid på utformingsprosessen, og som tidligere beskrevet testet vi også ut skjema hos en av respondentene. Jo færre feil i utformingen av spørreskjemaet, desto mer kan vi stole på svarene vi får.

Gyldigheten kan også bli svekket av at spørreskjema oppleves lite forpliktende, slik at respondenten ikke svarer det han egentlig mener. Vi mener det er grunn til å anta at våre respondenter i stor grad har svart det de mener. Dette mener vi på bakgrunn av at denne omstillingen var noe de var midt oppi selv og hvor problemstillingen angikk deres egen arbeidssituasjon. Vi mener også at vår interne kjennskap og forhold til respondentene gjorde at vi hadde gode forutsetninger til å utforme relevante spørreskjema og at deres interesse for undersøkelsen var høyere enn den ellers ville vært.

Det er allikevel en mulighet for feilkilder i svarene ved at noen respondenter har svart mer positivt enn de egentlig var. Vi ser at denne situasjonen kunne oppstått hvis respondenten var redd for å bli gjenkjent i svaret og hadde tanke for sin egen videre karriere som leder i Bufetat.

## 4.0 Presentasjon av funn

Vårt materiale for å analysere hvordan mellomlederne i Bufetat har blitt ivaretatt, er hentet fra prosjektplanen, 5 nyhetsbrev, intervju med hovedprosjektleder og hennes nærmeste medarbeider i tillegg til intervju med to prosjektledere, samt 25 besvarte spørreskjema fra enhetslederne. Ut fra dette materialet skal nå presentere våre funn i denne undersøkelsen og videre i kapittel 5 forsøke å besvare spørsmålet i vår problemstilling.

Vi tror det vil være nyttig for leseren av oppgaven å ha en viss oversikt over utviklings- og omstillingsprosjektets struktur og hovedhensikt før vi går videre i analyse- og drøftingsdelen. Før vi presenterer funnene i undersøkelsene vil vi derfor starte dette kapittelet med å beskrive hovedinnhold i prosjektet, med spesielt utdrag av den delen som omhandler ivaretagelse av enhetslederne.

### 4.1 Presentasjon av utviklings- og omstillingsprosjektet i Bufetat region sør

Utviklings- og omstillingsprosjektet i Bufetat region sør har sin bakgrunn i strategiske føringer fra Barne- og familiedepartementet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet som sier at etaten skal kunne tilby tjenester som er brukertilpassede og robuste. Prosjektet i region sør har som hovedmål å sikre tilstrekkelig variasjon i type tilbud slik at tilbudene tilpasses brukernes behov. I tillegg skal enhetene settes i stand til å håndtere barn og ungdoms utvikling over tid, og tiltaksapparatet skal også ha fokus på å tilby tjenester på lavest mulig omsorgsnivå, det såkalte leon-prinsippet (Nyhetsbrev nr 1/2005).

Organiseringen av tjenestene skal sørge for at etaten oppnår:

- God tilgjengelighet til likeverdige tjenester
- Differensierte og robuste tjenester
- Kontinuitet og sammenheng i tilbudet

Det er etablert en hierarkisk prosjektorganisasjon på siden av den ordinære driftsorganisasjonen og gjennomføringen av endringsprosessen følger vanlige prinsipper for prosjektarbeid med formålsstruktur, milepælsplaner og aktiviteter.

Oppdragsgiver for prosjektet er region sør ved regiondirektøren, og hovedprosjektleder er avdelingsdirektøren for denne tiltakslinjen i organisasjonen. Prosjektlederne for hvert av delprosjektene ble i første omgang rekruttert fra enhetsledergruppen i egen organisasjon, for så å fylle på med eksterne kandidater. Prosjektstart for de fleste delprosjektene var 01.08.05, og alle prosjektene skal være avsluttet 31.12.06.

De ulike delprosjektene er omtalt som:

<u>Prosjekt nr.</u>	<u>Navn</u>
Prosjekt 1.	Forprosjekt: Barn og foreldre
Prosjekt 2.	Ungdom, akutt, nærmiljø
Prosjekt 3.	Ungdomsinstitusjon - ”modell Ilaug”
Prosjekt 4.	Videreutvikling - flere plasser, bredere tilbud – Skjerfheimkollektivet.
Prosjekt 5.	Lokalt barnevernssenter i utkant - flere plasser, bredere tilbud - vest Telemark Ungdomssenter
Prosjekt 6.	Ungdomsinstitusjon Sandefjord Ungdomssenter



Det er utformet mandat for hovedprosjektleder, og for hver av de seks prosjektlederne. Mandatet til hovedprosjektleder inneholder en beskrivelse av hovedprosjektleders ansvars- og myndighetsområde, ressurser, daglig drift, godkjenning og kvalitetskontroll, informasjon, kommunikasjon og drøftinger, rapportering og koordinering, beslutninger og iverksetting av tiltak.

Det fremgår ikke eksplisitt i mandatet hvordan ivaretagelse av medarbeidere skal foregå, men under punktet informasjon, kommunikasjon og drøftinger fremgår det at ”Hovedprosjektleder har ansvar for at informasjon, kommunikasjon og drøftinger med tillitsvalgte skjer etter et fastlagt mønster som fastlegges i samarbeid med de involverte.” (Bufetat prosjektplan, 2005).

Mandatene til prosjektlederne omhandler ansvars- og myndighetsområde, ressurser, hovedoppgaver, samarbeidsrelasjoner (interessentanalyse), milepæl- og aktivitetsplaner, usikkerhetsanalyser, rapportering og dokumentasjon samt beslutninger og iverksetting av tiltak.

Under punktet samarbeidsrelasjoner er prosjektleder pålagt å samarbeide i forhold til de øvrige prosjektene og bidra til å sikre helhet i utviklings- og omstillingsprosjektet. Prosjektleder skal i forbindelse med prosjektoppstart utarbeide en interessentanalyse med utgangspunkt i overordnet interessentanalyse og strategi for inkludering. Denne skal definere:

1. Dette prosjektets viktigste samarbeidspartnere og interessenter
2. Strategi for hvordan prosjektet og prosjektleder skal sikre involvering og samhandling

Prosjektleder har ansvar for iverksetting og oppfølging av strategien for inkludering av interessenter. Interessentanalyse og strategi skal godkjennes av hovedprosjektleder.

Enhetsledere er omtalt som sentrale interessenter i dokumentet som beskriver overordnet interessentanalyse. Analysen for enhetsledergruppen sier at;

#### Ledere av enhetene

- Har sitt interesseområde både i prosjektets prosess og resultat.
- Ledernes bidrag: Være aktive deltakere i utvikling av prosjektene og iverksettingen av tiltak. Se kritisk på egen drift. Vise åpenhet knyttet til uavklarte problemstillinger som tas opp.
- Forventninger: Bedre brukertilpassede og robuste tjenester. Trygg og utfordrende arbeidsplass, muligheter for kompetanseheving i forhold til oppgaveløsning, gode samarbeidsrelasjoner og høy kvalitet i tilbudet. Bli involvert i prosessen.
- Makt: Ledere kan hemme framdrift og iverksetting, særlig med bakgrunn i usikkerhet knyttet til barn og ungdom, framtidig arbeidsrolle og faglig uenighet.
- Strategi: Informere. Lederne skal involveres i forbindelse med utforming av beslutningsgrunnlag og iverksetting.
- Ansvar: Hovedprosjektleder. Prosjektledere. Medarbeidere

Som det fremgår av oversikten har prosjektledelsen tenkt at det er viktig å involvere enhetsledere i utforming av beslutningsgrunnlag og iverksetting, og det forventes at enhetslederne er aktive bidragsyttere til prosjektet, både underveis i prosjektperioden og senere i iverksetting av endringene.

Prosjektet har også et formulert mål for medarbeiderne i form av personalmål. Gjennom intervjuene med prosjektledelsen har vi fått bekreftet at disse målene også er tenkt å gjelde for enhetslederne, selv om dette ikke er definert i prosjektbeskrivelsen.

- Å ha flest mulig tilfredse medarbeidere etter omstillingen
- Riktig person på riktig plass
- Medarbeiderne er blitt tatt vare på i prosessene, og finner seg selv i en like eller mer interessant og utviklende jobb om to år
- At medarbeiderne har hatt og stimuleres til faglig og personlig vekst i omstillingen

Det er også inngått en omstillingsavtale mellom Bufetat region sør og Fagforbundet, FO, NPK, KFO og Utdanningsforbundet, som har som formål å sikre de ansattes medbestemmelsesrett og rettigheter i henhold til lov og kollektive og individuelle avtaler og sentrale personalpolitiske retningslinjer for omstillingsarbeidet i statlig sektor. Videre skal avtalen klargjøre hvem som utøver partsrettighetene i omstillingsprosessen, og å angi rammene for omstillingen.

Avtalen skal:

- Informere om hvordan omstillingsprosessene skal gjennomføres
- Skal gi den enkelte ansatte trygghet i arbeidsforholdet under omstillingsarbeidet
- Skal skape best mulig forutsigbarhet og forutsetning for et godt arbeidsmiljø

Den enkelte ansatte har selv et ansvar for å bidra til gode løsninger, blant annet ved å delta aktivt i både omorganiseringprosessen og gjennomføringen av tiltakene som skal iverksettes (Bufetat prosjektplan, 2005).

Enhetslederne er tiltenkt en viktig rolle i UOP, og hovedprosjektleder har formulert forventningene sine til enhetslederne i prosjektplanen;

- Lederen fristiller seg fra det eksisterende
  - omstilling er endring fra noe kjent og tradisjonelt til noe ukjent og fremmed.
- Lederen har en bred forståelse av behovet for omstilling
  - avgjørende for mobilisering og legitimitet.
- Lederen har tilstrekkelig distanse til igangsatte prosjekter
  - unngå å ha prestisje i gjennomføring, ha øye for uheldig utvikling, og ta i mot kritikk og innvendinger.

Kort oppsummert kan vi si at det i forhold til vårt spørsmål om ivaretagelse av enhetslederne finnes det i denne prosjektbeskrivelsen skriftlige uttalelser som faller sammen med de områdene vi har inkludert i vår forståelse av ivaretagelse; mål, informasjon, medvirkning og krav og forventninger.

Innenfor området mål er det formulert og beskrevet innhold i hovedformål, og spesifisert flere mål og delmål for omstillingen. I hovedprosjektleders og prosjektleders mandat foreligger det forventninger til ivaretagelse av enhetsledere og medarbeidere, også formulerte mål for alle medarbeidere og enhetslederne.

Med hensyn til informasjon er det nedfelt i omstillingsavtalen at hovedprosjektleder skal informere systematisk til de tillitsvalgte. Det er også et eget punkt i hovedprosjektleders mandat om ansvaret for informasjonsformidling i prosjektprosessen.

Enhetsledernes medvirkning kommer spesielt godt fram i interessentanalysen hvor det blant annet er formulert at lederne skal være aktive deltakere i utvikling av prosjektene og iverksettingen av tiltak.

I forhold til krav og forventninger som stilles til enhetslederne i denne omstillingsprosessen, kan vi tydelig lese om dette både i interessentanalysen for lederne og i eksplisitte nedskrevne forventninger til lederne i prosjektplanen, hvor det blant annet kreves at lederen skal fristille seg fra det eksisterende.

## 4.2 Presentasjon av funn

Vår problemstilling er som følger: ”Er det samsvar mellom toppledelsens strategi for ivaretagelse av enhetslederne i omstillingsprosjektet, og det som enhetslederne selv opplevde?”

En viktig premis i vår undersøkelse har vært at prosjektledelsen i Bufetat region sør hadde konkrete planer for hvordan ledere skulle ivaretas i omstillingsprosessen. Som vi tidligere har beskrevet, forstår vi begrepet ivaretagelse som de bevisste og planlagte prosessene som overordnet ledelse iverksetter overfor mellomledere, med den hensikt at mellomlederne skal ha faglig og individuell trygghet til å gjennomføre endringsprosessen i enheten.

Vi har i denne oppgaven konsentrert ivaretagelsen av lederne innenfor fire hovedområder; mål med omstillingen, informasjon, medvirkning og de krav og forventninger som stilles til enhetslederne i omstillingsprosessen.

I dette kapittelet vil vi beskrive våre funn både fra de kvalitative og kvantitative undersøkelsene i forhold til disse områdene. Vi starter presentasjonen innenfor hvert område med funnene fra de kvalitative intervjuene før vi går over til å beskrive de kvantitative funnene fra spørreskjemaene innenfor samme område, for på denne måten å gi en helhetlig beskrivelse over samlede funn. Funnene har to perspektiv; de kvalitative funn representerer her prosjektledelsens perspektiv, mens funnene fra det kvantitative materialet forteller om enhetsledernes perspektiv.

Prosjektledelsen som er intervjuet, består altså av hovedprosjektleder for omstillingsprosjektet og hennes nærmeste medarbeider i tillegg til to prosjektledere.

Spørreskjemaene er sendt til 30 enhetsledere i Bufetat, og vi har også her vært spesielt opptatt av de fire hovedområdene i forhold til ivaretagelse av enhetslederne. Vi har fått svar fra 25 av disse, dette tilsvarer 83 prosent av undersøkelsesenheterne.

Innenfor hver hovedkategori i spørreskjemaene har vi bedt om svar på flere enkeltspørsmål som i hovedsak har blitt besvart gjennom å gradere mellom svaralternativer. Vi har variert svaralternativene for å gjøre dem mest mulig tilpasset det området som spørsmålet belyser.

For å få litt dypere innsikt i svarene fra respondentene i den kvantitative delen har vi i analysen gruppert svarene etter alder, kjønn, generell trivsel og ansettelsesforhold (fast eller konstituert), og undersøkt om det er ulikheter i svarene innenfor disse variablene i de hovedområdene som vi har valgt å undersøke. Disse variablene har vi valgt å gå nærmere inn i fordi vi mener de er interessante områder innenfor hovedområdene i vårt ivaretagelsesbegrep, og de hadde en sentral plass i vårt spørreskjema til lederne. Variablene blir beskrevet innenfor hvert av hovedområdene videre i kapittelet. Vi har også valgt å beskrive funnene forholdsvis detaljert på noen av områdene fordi vi ser at dette gir et bedre bilde av situasjonen, blant annet

fordi vi har et lite utvalg med få personer. Hvert område avsluttes med en liten oppsummering.

De data vi beskriver fra den kvantitative undersøkelsen har vi kommet fram til ved hjelp av SPSS analyseprogram, hovedsakelig ved hjelp av univariat analyser og bivariat krysstabellanalyser. Selve tabellene er ikke framstilt i dette kapittelet, men ligger i sin helhet som vedlegg til oppgaven.

Til slutt i dette kapittelet har vi valgt å beskrive funnene fra ett område som kommer i tillegg til hovedområdene. Dette gjelder en nærmere beskrivelse av ledernes trivsel i jobben. Når vi velger å ta med dette som et eget område, er vi klar over at dette ikke var med i vår opprinnelige plan for innhold og fokusområde i oppgaven. Årsaken til at funnene om trivsel blir beskrevet i eget avsnitt i dette kapittelet, er at innholdet i svarene vi fikk fra lederne på spørsmålet om trivsel var av en slik karakter at vi mente at de ville få betydning for drøfting og konklusjon i svaret på problemstillingen om ivaretagelse. Svarene fra lederne sier at det er meget stor grad av trivsel i organisasjonen på et tidspunkt hvor det foregår betydelig grad av omstilling, og dette vil vi gå nærmere inn på i drøftingen. Vi mener at gjengivelse og drøfting av disse funnene er nødvendig for å gi et helhetlig bilde av materialet som får betydning i vår framstilling senere i oppgaven.

#### **4.2.1 Mål med omstillingen**

Hovedprosjektleder og de to prosjektlederne vi intervjuet, gav alle uttrykk for at de mener målene med omstillingen er godt kommunisert til lederne. Målene ble kommunisert ut i organisasjonen tidlig i prosjektperioden og i mange sammenhenger, slik som i alle ledermøtene, nyhetsbrev og i prosjektplanen som ble gitt til alle enheter. Prosjektledelsen opplevde at målene med omstillingen fikk svært god tilslutning blant lederne.

Hovedprosjektleder poengterte at det var en bevisst strategi at målene med omstillingen var formulert ut fra brukernes behov, og mener det er lettere å oppnå tilslutning på denne måten. Hun sier at det muligens var for mange mål slik at det ble vanskelig for lederne å ha oversikt. En av prosjektlederne sier at han opplevde at prosjektet hadde en svært ”stram styring”, men at det allikevel var mulig å formulere sine egne mål for enkelte prosjekt.

I spørreskjemaet har vi stilt spørsmål om formålet med omstillingen har vært tydelig, og her svarer hele 92 prosent av enhetslederne at formålet har vært tydelig eller svært tydelig, mens 4 prosent sier at det har vært utydelig.

På spørsmål om enhetslederne er enig i at det var et behov for omstilling, svarer 88 prosent at de er enige eller helt enige i at det var behov for omstilling. 4 prosent er uenig, mens 8 prosent oppgir at de ikke vet.

Vi har også stilt spørsmål om enhetslederne tenker at endringen i organisering av tjenestene i Bufetat samsvarer med tankene om egen karriere. På dette spørsmålet svarer 24 prosent vet ikke, 16 prosent svarer nei, mens 44 prosent svarer ja. 16 prosent har ikke svart. Det er altså mindre enn halvparten av respondentene som har svart at endringen samsvarer med egen karriere. Med samsvar mellom framtidig organisering og egen karriere, mener vi her hvorvidt den enkelte leder har ment at den nye organiseringen er i overensstemmelse med ens egne ønsker for arbeidssituasjon framover, enten i forhold til ledelsesoppgaver eller andre typer oppgaver.

Når vi ser på hva ulike grupper har svart, finner vi at det er flest av de som er konstituert i lederstillingen (44 prosent) i vet ikke-gruppen. Det er bare personer som er fast tilsatt som leder som svarer at omstillingen ikke samsvarer med egen karriere, 27 prosent. Dette viser at mer enn hver fjerde fast ansatte mellomleder ikke opplever at omstillingen samsvarer med egne karriereplaner. Vi minner her om at utvalget er lite, og at antall N av de som har svart om de er fast ansatt eller konstituert, er 14 respondenter fast ansatte og 9 konstituerte.

Når det gjelder fordeling på kjønn, viser undersøkelsen at mer enn halvparten av mennene (54 prosent) oppgir at det er samsvar mellom framtidig organisering og egen karriere, mens hver tredje kvinne (36 prosent) oppgir det samme. Antallet som svarer at det ikke er samsvar er forholdsvis liten for begge kjønn (kvinner 18 prosent og menn 15 prosent). Når det gjelder fordelingen på alternativene vet ikke og de som ikke har svart, er det 30 prosent av mennene som svarer vet ikke eller blank, og hele 45 prosent av kvinnene som svarer det samme. Altså forholdsvis mange som er usikre på dette.

Vi har også sett på om det er ulikheter mellom aldersgruppene. Det er flest i aldersgruppa 41-50 år (62 prosent) og 51-60 år (45 prosent) som oppgir at det er samsvar med egen karriere. Vi finner liten grad av samsvar i den yngste og eldste gruppa, men her består utvalget av svært få enheter.

Prosjektledelsen har i prosjektplanen for UOP formulert fire mål for alle medarbeidere som blir berørt av omstillingen. Disse fire målene er;

1. Å ha flest mulig tilfredse medarbeidere etter omstillingen
2. Riktig person på riktig plass.
3. Medarbeiderne er blitt tatt vare på og finner seg selv i en like eller mer interessant og utviklende jobb om to år.
4. At medarbeiderne har hatt, og stimuleres til, faglig og personlig vekst i omstillingen.

Vi har stilt spørsmål til enhetslederne om de opplever at målene også gjelder for enhetslederne, om målene har fått fokus i prosjektet og om medarbeidermålene er realistiske.

Når det gjelder medarbeidermål nr. 1 er det et stort flertall (88 prosent) av enhetslederne som mener at dette målet også gjelder for dem. Det er videre nesten like mange (84 prosent) som mener at medarbeider mål 2 og 3 også gjelder for enhetslederne. Et mindre flertall (68 prosent) oppgir at mål 4 også gjelder for dem. Det er interessant at så mange som hver tredje enhetsleder opplever at mål 4, om faglig og personlig vekst ikke gjelder for dem.

På vårt spørsmål om disse målene har hatt fokus i prosjektperioden, er enhetslederne noe mer reserverte. To av tre enhetsledere (68 prosent) mener at målet om flest mulig tilfredse medarbeidere etter omstillingen har fått fokus, og like mange oppgir at målet om riktig person på riktig plass også har fått fokus. 64 prosent svarer at medarbeidermål nr 3 har fått fokus (befinner seg i en like mye eller mer interessant jobb om to år), mens mer enn halvparten (52 prosent) oppgir at mål nr 4 (at medarbeiderne har hatt, og stimuleres til, faglig og personlig vekst i omstillingen) ikke har fått fokus.

Enhetslederne er langt mer positive på spørsmålet om disse fire medarbeidermålene er realistiske. 96 prosent mener at de to første målene er realistiske, og samtlige (100 prosent) mener at målet om at medarbeiderne er blitt tatt vare på, og finner seg selv i en like mye eller mer interessant og utviklende jobb om to år er et realistisk mål. På spørsmål om det fjerde

medarbeidermålet er realistisk, er det 80 prosent av enhetslederne som mener at det er realistisk at de har hatt faglig og personlig vekst i omstillingsperioden.

Prosjektledelsen mener altså at de har formidlet målet med omstillingen på en tydelig måte, og opplevde å få stor tilslutning til omstillingsideen. Enhetslederne er helt enig i målet med omstillingen, men mange svarer at omstillingen ikke harmonerer med deres tanker om videre karriere i etaten. Det er flest kvinner som mener at omstillingen ikke er i tråd med tanker for videre karriere. Enhetslederne er stort sett positive til medarbeidermålene som ble satt for prosjektprosessen og synes at disse er realistiske, men mener samtidig at ikke alle målene har fått like stort fokus underveis.

#### 4.2.2 Informasjon i omstillingsperioden

Det ble utviklet en egen informasjonsstrategi for UOP. Denne angir hvem som er prosjektets hovedinteressenter, og innenfor hvilke rammer prosjektet skal forholde seg til interessentene. Lederne er beskrevet som en av de interne hovedinteressentene, og skal motta informasjonen først. Hovedprosjektleder sier at det har vært et viktig prinsipp at ”de det gjelder skal ha informasjonen først”.

En av prosjektlederne sier det slik: ”Det kunne ikke vært gitt mer informasjon!”

Hovedprosjektleder mener det har vært mange kanaler for informasjon, blant annet ledermøtene, nyhetsbrev, møter med prosjektlederne, intranett og prosjektplanen. Alle enhetene som ikke allerede hadde opprettet lokale samarbeidsutvalg (LSU) ble pålagt å gjøre dette nå, slik at dette ble et forum for informasjon for prosjektlederne til både ledelse og ansattes representanter. Det ble lagt stor vekt på planlegging av informasjonsarbeidet på forhånd i en strukturert ramme. Vi får også opplyst at samspillet med enhetslederne var viktig for prosjektledelsen i denne prosessen, og at tilbakemeldinger fra lederne har fungert som en basis før endelig utarbeidelse av dokumenter. Som eksempel her nevnes det at lederne deltok i utarbeidelsen av interessentanalysen.

Hovedprosjektleder sier at hun allikevel ikke tror mengden informasjon har vært tilstrekkelig, spesielt ikke i de periodene hvor det var stille rundt prosjektjobbingen ute i organisasjonen, som hun kaller for ”dødperiodene”. I disse periodene mener hun det kunne vært gitt mer informasjon om hvorfor det opplevdes som stille, at det faktisk her foregikk intens jobbing med bearbeiding av informasjonen internt i de ulike prosjektene.

En av prosjektlederne sier det var noe frihet for den enkelte prosjektleder til å skape sin egen informasjonsarena, og at han valgte å ha møter med lederne i sitt prosjekt hver 14. dag. Dette med tanke på at lokale møter ville fungere bedre enn de store regionale ledermøtene for å motta informasjon, og i tillegg gi en mulighet for diskusjon og meningsutveksling. Denne prosjektlederen mener også at det var for mye gjentakelser i informasjonen til tider, slik at det framsto som ”terping”. Men denne terpingen opplevdes også som en slags forpliktelse, man kunne ikke si at det ikke ble gitt informasjon!

Alle våre informanter mener informasjonen har vært gjennomtenkt og relevant for lederne.

Vi har stilt spørsmål til enhetslederne om hvordan de har fått informasjon om omstillingsprosessen, og har skissert flere alternative informasjonskilder.

Svarene fordeler seg som følger (rangert):

Ledermøter	25 av 25	100,0 prosent
Nyhetsbrev	22 av 25	88 prosent
Prosjektleder	21 av 25	84 prosent
Intranett	18 av 25	72 prosent

Prosjektdokumentasjon	17 av 25	68 prosent
Nærmeste leder	15 av 25	60 prosent
E-post	11 av 25	44 prosent
Allmøter	8 av 25	32 prosent
Kollegaer	3 av 25	12 prosent
Annet	0 av 25	0 prosent

Oversikten viser at informasjonen som i stor grad er styrt av prosjektledelsen, har vært de viktigste informasjonskildene. Mer tilfeldige kilder som allmøter og samtaler med andre kollegaer har i mindre grad hatt betydning, mens ledermøter, nyhetsbrev om prosjektet og prosjektledelsen har vært de viktigste kildene til informasjon.

Vi vet fra de kvalitative intervjuene at prosjektledelsen har lagt stor vekt på informasjonsarbeidet og hadde en egen strategi for dette. At strategien har hatt betydning bekreftes av svarene på spørsmålet om informasjonen som har blitt gitt har dekket behovet for kjennskap til omstillingsprosjektet. Her svarer 88 prosent godt eller meget godt, mens de øvrige 12 prosent svarer at dette har vært dårlig eller meget dårlig,

Vi har undersøkt om det er ulikheter mellom grupper i synet på informasjonen som har blitt gitt, og det er ingen forskjell i synet på informasjon avhengig av om lederen er fast tilsatt eller konstituert i stillingen. Det ser heller ikke ut som om ulikheter i generell trivsel har noen sammenheng med opplevelsen av informasjonsbehovet.

Når vi ser på kjønn, ser vi at det prosentvis er flere kvinner (36 prosent) enn menn (23 prosent) som er meget godt fornøyd. Hele 69 prosent av mennene svarer at de er godt fornøyd, mens for kvinner er tallet 46 prosent. 18 prosent av kvinnene opplever å ha fått dekket behovet dårlig eller meget dårlig, mens tilsvarende tall for menn er 8 prosent. Svarene viser at kvinner både er mest fornøyd og minst fornøyd med informasjonen som er gitt, mens mennene i hovedsak er godt fornøyd.

Vi har også sett på fordeling av svar blant aldersgruppene, og svarfordelingen viser at aldersgruppen 31-40 år scorer høyest på at informasjonen er dekket. Alle (100 prosent) i denne aldersgruppen er godt eller meget godt fornøyd. Det er ellers ingen vesentlige forskjeller mellom de øvrige gruppene. Selv om tilfredsheten er størst blant de yngste lederne, er antall respondenter for lite til at vi kan konkludere med at det er påviselig sammenheng mellom alder og tilfredshet med informasjonen som er gitt.

Samlet sett mener prosjektledelsen at enhetslederne har fått mye informasjon og tror at dette har vært tilstrekkelig, unntatt i ”dødperiodene” hvor prosjektlederne jobbet med det konkrete materiale. Enhetslederne er enig i at de har fått dekket informasjonsbehovet i prosjektprosessen, og det er en svak helning mot at de yngste lederne er mest fornøyd.

#### **4.2.3 Medvirkning i omstillingsprosessen**

Enhetslederne var hovedinteressenter i prosjektet, og det var tenkt at disse skulle medvirke underveis gjennom hele prosjektperioden. Det ble utviklet en egen inkluderingsstrategi hvor lederne var en av interessentene. ”Enhetslederne skal medvirke 100 prosent”, uttalte hovedprosjektleder. Hovedprosjektledelsen har oppfattet at lederne var fornøyd med måten de medvirket i prosjektet. Den lokale ledelsens rolle i prosjektet har vært å medvirke til å lage beskrivelse av nåsituasjonen, samt foreslå ny struktur. Det var ikke tenkt at enhetsledere skulle påvirke innholdet i prosjektet, dette var bestemt på forhånd. Det har heller ikke vært rom for å påvirke prosjektets struktur og styring, men hele tiden lagt opp til meget stram

styring gjennom prosjektorganisasjonen. Alle 6 prosjektene måtte gjennom samme prosess, og ingen fikk gå videre i arbeidet før alle hadde nådd den enkelte milepæl i prosjektet.

Hovedprosjektledelsen tror at lederne føler at de har medvirket fordi mange ledere gav uttrykk for å kjenne igjen sine egen forslag i det endelige forslaget. Det at det har vært stor tilslutning til det endelige strukturforslaget må bety at enhetslederne har opplevd at de har fått medvirke og påvirke. ”Så lenge tilslutningen er så stor til resultatet, må det bety opplevd medvirkning”, sier hovedprosjektleder. Hun mener at det endelige strukturforslaget kun er basert på innspillene fra enhetsledere og medarbeidere, dermed stor grad av medvirkning på denne delen av prosjektet.

Dessuten mener hovedprosjektledelsen at endringene har foregått uten konflikt, noe som de mener tyder på at det har vært medvirkning. Hovedprosjektledelsen tror samtidig at forståelsen av hvor man har medvirket har vært ulik. Enhetslederne skulle hele tiden forholde seg til sin prosjektleder, ikke til hovedprosjektledelsen. Dette kan ha medført ulik forståelse av i hvilken grad det har vært praktisert medvirkning. Et viktig prinsipp underveis i prosjektet har vært at de som blir berørt av endringer skal få vite det først.

Prosjektledelsen sier at det hele tiden var klart at ikke alle enhetslederne ville få en rolle som enhetsleder i den nye organisasjonen. Men medarbeidermålene har hatt fokus og vært viktige, særlig i enhetsledernes kartleggingssamtaler. Hovedprosjektledelsen har vært opptatt av hver enkeltts ønske, og opplever at alle som har fått ny innplassering er fornøyde. Prosjektet har benyttet bistand fra ekstern konsulent til den interne rekrutteringsprosessen av nye enhetsledere, fordi det opplevdes som viktig at de lederne som søkte de nye lederstillingene ble profesjonelt vurdert av noen som ikke kjente dem. Til tross for denne måten å ivareta lederne på, får vi opplyst at det har ikke vært fokusert på den enkelte leders fremtidige karriereønsker, bare på organisasjonens behov og kjerneoppgaver som skal løses.

Begge prosjektlederne mener at det var svært stram styring for hvordan medvirkningen skulle foregå, og at dette kan oppfattes som både negativt og positivt. På den ene siden kan stram styring oppleves som innskrenking av medarbeidernes innflytelse i enkelte deler av prosjektet, mens på den andre siden kan denne type styring virke til at alle har samme forutsetninger for innflytelse og påvirkning. Den ene prosjektlederen sier at totalt sett var stram styring sannsynligvis riktig, fordi dette prosjektet omfatter mange ansatte med mange ulike meninger og profesjonelle retninger. De mener begge at denne måten å drive prosjektet på krevde stor lojalitet av prosjektlederne. Den ene informanten opplevde at hans prosjekt hadde foreslått en annen organisasjonsstruktur for sitt område enn det som ble vedtatt, og stiller spørsmål ved om dette har påvirket følelsen av medvirkning? Denne informanten kan ikke huske at det var særlig fokus på medarbeidermålene og at disse gjaldt for lederne.

Vårt utgangspunkt er at medvirkning i prosjektet er en viktig premiss for å ivareta medarbeidere i omstillingsprosesser, og vi har stilt spørsmål til enhetslederne om de generellt sett har fått mulighet til å medvirke i prosjektprosessen. Mer enn halvparten av de spurte (52 prosent) oppgir at de har medvirket i noen grad, og 32 prosent oppgir at de har medvirket i stor grad, til sammen 84 prosent. Bare én mellomleder (4 prosent) oppgir ingen grad av medvirkning, mens to (8 prosent) svarer at de i liten grad har medvirket i prosjektet. Vi ser her at det er mange ledere som mener at de har fått medvirke i prosjektprosessen.

Vi har også vært opptatt av om enhetslederne opplever at deres medvirkning har hatt betydning for utviklingen av innholdet i prosjektprosessen. På dette spørsmålet er respondentene mer reserverte enn på spørsmålet om de generellt sett har fått mulighet til å



medvirke. Bare 8 prosent oppgir at deres medvirkning har hatt stor grad av betydning for innholdet, mens 52 prosent oppgir noe grad av betydning. 28 prosent mener at deres bidrag har hatt liten grad av betydning, mens 8 prosent mener at medvirkningen ikke har hatt betydning i det hele tatt.

Vi har under tema om medvirkning valgt å ta med et spørsmål om hva enhetslederne tenker om de andre medarbeidernes mulighet for å medvirke. På spørsmål om de øvrige medarbeidernes involvering i omstillingsprosjektet, svarer 48 prosent at medarbeiderne i liten grad har blitt involvert i omstillingsprosessen, mens 36 prosent mener at de har blitt involvert i noen grad. Antallet som mener at medarbeiderne ikke har blitt involvert, og antallet som mener at medarbeiderne har blitt involvert i stor grad, er likt, med 8 prosent på hver.

Vi har også vært interessert i å få vite om enhetsledernes medvirkning i prosjektet har blitt opplevd som belastende, og her ser vi at svarene fordeler seg likt mellom ingen grad (32 prosent), liten grad (32 prosent) og noe grad (32 prosent). Bare én enhetsleder opplever at medvirkning har vært belastende i stor grad (4 prosent).

Med hensyn til kvinner og menn, er det ubetydelige kjønnsforskjeller på meningene om generell medvirkning. Av kvinner svarer 82 prosent at de har medvirket i noe eller stor grad, og av mennene er det 84 prosent som svarer det samme. Kvinner og menn mener også i stor grad det samme om omfanget av deltagelsen i prosjektet har vært belastende eller ikke, 69 prosent kvinner sier at det har vært belastende i liten eller ingen grad, og 64 prosent menn svarer også dette. Vi ser imidlertid en klar kjønnsforskjell på meningene om lederne føler at deres medvirkning har hatt betydning for utviklingen av prosjektet, der hele 55 prosent av kvinnene sier at deres medvirkning har hatt liten eller ingen medvirkning, mens bare 15 prosent av mennene mener det samme. Her sier altså 78 prosent menn at deres medvirkning har hatt betydning i noe eller stor grad mens bare 45 prosent kvinner er av samme mening.

Av de konstituerte lederne er det 89 prosent som mener at de har hatt generell medvirkning i prosjektet, mens det er 80 prosent av de faste som mener dette. Det er også flere konstituerte som synes deres medvirkning har hatt betydning for innholdet med 67 prosent, mens 53 prosent av de faste synes dette. Med hensyn til påført belastning i prosjektet ser vi at de faste har opplevd mer belastning i form av 47 prosent noe eller stor grad, men bare 22 prosent av de konstituerte svarer dette.

Innenfor aldersgruppene er det små forskjeller på opplevd medvirkning, og utvalget er lite i hver gruppe. Men innenfor alle gruppene svarer fra 75 til 100 prosent at de har opplevd noe eller stor grad av medvirkning i prosjektet. Det er i gruppen 51-60 år at opplevelse av belastningen er størst, med 54 prosent som svarer positivt. I gruppen 41-50 år svarer 25 prosent at de har opplevd belastning, ellers er det ingen andre som bekrefter dette.

I gruppen som sier at de trives godt eller meget godt er det flest som mener de har medvirket i prosjektet i noe eller stor grad, med henholdsvis 83 og 89 prosent. Ingen har svart at de ikke trives, men av de som trives verken/eller, er det jevn fordeling på svar om de har liten, noe eller stor grad av medvirkning. Ingen svarer at de ikke har medvirkning. I gruppen som trives godt er det 11 prosent som har svart at de ikke har hatt medvirkning, men de andre svarene i denne gruppen fordeler seg jevnt på graden av belastning.

Av de som trives meget godt er det 75 prosent som mener at de har hatt liten eller ingen grad av belastning i prosjektet, mens det av de som trives verken/eller har 67 prosent opplevd at det har vært noe belastning.

Et interessant perspektiv er at det er de som trives verken/eller som mener de har hatt størst grad av betydning for utviklingen av prosjektet, med 100 prosent som svarer i noe eller stor grad. Av de som trives godt, har 33 prosent svart at de har hatt liten grad av betydning, 42 prosent mener de har hatt noe grad og bare 8 prosent av de som trives meget godt sier de har hatt stor grad av betydning i prosjektet!

Oppsummert synes det som om enhetslederne selv mener de har medvirket i gjennomføringsprosessen av UOP i betydelig grad, men at de ikke har hatt særlig betydning for utvikling av innhold i prosjektet som helhet. Det er flere menn enn kvinner som føler at deres medvirkning har hatt betydning for utviklingen av prosjektet, det er flere konstituerte enn faste ledere som føler at de har hatt medvirkning og at deres medvirkning har hatt betydning. Det ser ikke ut til å være sammenheng mellom høy trivsel og følelsen av betydning for utviklingen av prosjektet.

Prosjektledelsen hadde til hensikt at enhetslederne skulle medvirke i prosjektprosessen i stor grad, men ikke på selve strukturen og styringen av prosjektet. Dette skulle ha en "stram" hierarkisk styring fra hovedprosjektleder og prosjektlederne.

#### **4.2.4 Krav og forventninger til enhetslederne**

Det var formulert eksplisitte krav til enhetslederne i dette prosjektet. Hovedprosjektledelsen gir uttrykk for at disse også gjaldt for prosjektlederne (noen av dem var rekruttert internt blant enhetsledere), og at det var fokus på kravene tidlig i prosjektprosessen. Det var store krav til enhetsledere og prosjektledere blant annet om å "fristille seg fra det eksisterende", på bakgrunn av at hovedprosjektledelsen mente at noen kunne praktisere en egeninteresse inn i prosjektet. Vi ble fortalt at konkrete forsøk på dette ble umiddelbart håndtert.

Hovedprosjektleder kan ikke svare på om disse kravene har vært styrende for enhetsledernes gjennomføring av prosessen, da det er prosjektlederne som har hatt denne type kontakt med enhetene. Hovedprosjektledelsen har bevisst ikke etterspurt utfordringer eller oppnådde resultater ute i enhetene, men ventet til utfordringer rundt dette eventuelt skulle bli reist av prosjektlederne. Årsaken til at denne type informasjon ikke hadde noe bevisst plass i prosjektet, var at hovedprosjektleder mente dette kunne åpne for unødvendig og uheldig påvirkning fra ulike deler av organisasjonen. Det var forventet at dette skulle tas opp i de kanalene som finnes for medarbeiderne, LSU, tillitsvalgte og vernetjenestene.

Hovedprosjektledelsen poengterer at det var to linjer i organisasjonen så lenge prosjektet foregikk, én som handlet om prosjektet og én i den vanlige administrative linjen for de vanlige driftsutfordringene. Disse linjene ble nøye fulgt gjennom prosjektprosessen.

Ingen fra prosjektledelsen trodde at lederne var redd for å miste jobben sin, men var ikke sikre på om dette var riktig fordi det ikke hadde vært fokusert på dette i kontakt med lederne.

Derimot var det klart hele tiden at antall lederstillinger ville bli kraftig redusert.

Prosjektlederne har heller ikke inntrykk av at enhetslederne var særlig bekymret for sin egen situasjon. Det var stor tilslutning og lite motstand fra lederne. Men prosjektlederne stiller spørsmål om dette kan være et uttrykk for at det ble sett på som lite status å ikke tilslutte seg? Kan det ha vært lite rom for bekymring og motstand hvis en leder tenkte seg å være med videre i lederstilling i Bufetat region sør?

Hovedprosjektledelsen tror at enhetslederne setter sin egen situasjon og rolle til side, for å la intensjonen med prosjektet og fokus på kjerneoppgaver og barnevernets behov gå foran.

I prosjektbeskrivelsen er det etter vår mening skissert ganske omfattende krav til enhetslederne som ville bli berørt av omstillingsprosjektet. Disse kravene er;

- 1) Enhetsledere fristiller seg fra det eksisterende, - omstilling er endring fra noe kjent og tradisjonelt til noe ukjent og fremmed.
- 2) Enhetslederen har bred forståelse av behovet for omstilling, - avgjørende for mobilisering og legitimitet.
- 3) Enhetslederen har tilstrekkelig distanse til igangsatte prosjekter, - unngå å ha prestisje i gjennomføring, ha øye for uheldig utvikling og ta imot kritikk og innvendinger.

Vi oppfatter disse kravene som retningsgivende for enhetsledernes handlinger og deltakelse i prosjektet, og har derfor stilt spørsmål til enhetslederne om deres oppfatning av disse kravene, og om disse har blitt fulgt opp underveis av prosjektledelsen.

Det første vi har spurt om innenfor dette temaet er om enhetslederne har vært kjent med kravene og forventningene til dem i prosjektet. Hele 84 prosent har svart ja på dette, mens 16 prosent har svart at kravene og forventningene ikke har vært kjent eller vet ikke. Like interessant er i hvilken grad kravene og forventningene har vært styrende for gjennomføringen av prosjektet, og her er svarene mer varierende.

Bare 4 prosent svarer at kravene ikke har vært styrende (ingen grad), mens 24 prosent svarer i liten grad. Det er like mange (24 prosent) som mener at kravene har vært styrende i noen grad, mens nesten halvparten (48 prosent) av respondentene svarer at kravene i stor grad har vært styrende for gjennomføring av prosjektet.

Prosjektledelsens krav og forventninger bør etter vår mening være styrende for hvordan enhetslederne har blitt fulgt opp i løpet av prosjektperioden, og vi har stilt spørsmål både om prosjektledelsen har etterspurt utfordringer som enhetslederne har hatt, og om de har etterspurt resultater i løpet av prosessen.

Ingen av respondenten oppgir at ledelsen har etterspurt utfordringer i stor grad, men 36 prosent oppgir at utfordringer har vært etterspurt i noen grad. Nesten halvparten, 44 prosent, svarer i liten grad, mens 20 prosent ikke har blitt spurt om utfordringer i det hele tatt (ingen grad).

Hva så med resultatene? Har prosjektledelsen etterspurt eventuelle resultater som enhetslederne har oppnådd med hensyn til framgang i prosjektet? 8 prosent svarer at resultater er etterspurt i stor grad, mens 28 prosent oppgir i noen grad. Hele 48 prosent svarer at resultater har blitt etterspurt i noen grad, mens 16 prosent ikke har opplevd at resultater har blitt etterspurt i det hele tatt (ingen grad).

Vi har også vært interessert i om enhetslederne synes at de har fått støtte fra ledelsen (prosjekt- og/eller linjeledelse) til å gjennomføre kravene som er formulert til enhetslederrollen. 64 prosent oppgir at de har fått meget god støtte eller god støtte, mens nesten tre av ti enhetsledere oppgir at de har fått dårlig (24 prosent) eller meget dårlig (4 prosent) støtte fra prosjekt- og/eller linjeledelsen. 8 prosent svarer vet ikke.

Vi har forsøkt å se litt nærmere på om det er ulikheter mellom grupper i vårt materiale på spørsmålet om støtte fra ledelsen. Vi ser først om det er sammenheng mellom trivsel og opplevelse av støtte. Som tidligere beskrevet er det ingen av respondentene som har oppgitt at de trives dårlig eller meget dårlig på vårt spørsmål om i hvor stor grad enhetslederne generelt sett trives i den lederrollen de har i dag. Mer enn åtte av ti ledere oppgir at de trives godt (36 prosent) eller meget godt (48 prosent).

Når vi ser hvordan respondentene har svart på spørsmålet om støtte i forhold til svarene på spørsmålet om generell trivsel, ser vi ingen sammenheng mellom trivsel og støtte. Faktisk fordeler de som svarer at de trives meget godt seg på hele skalaen på spørsmålet om støtte fra

ledelsen. Av de som generelt sett trives godt oppgir 68 prosent at de opplever god støtte eller meget god støtte fra ledelsen. Når det gjelder gruppen som oppgir at de verken trives godt eller dårlig, fordeler disse seg likt innenfor kategoriene dårlig, god og meget god støtte, med 33 prosent i hver kategori.

Når det gjelder gruppering etter kjønn, ser vi derimot en forskjell i opplevelsen av støtte. 77 prosent av mennene oppgir at de har opplevd god eller meget god støtte fra ledelsen, mens 55 prosent av kvinnene oppgir det samme. 15 prosent av mennene oppgir at de har opplevd dårlig støtte, og ingen oppgir meget dårlig støtte. 27 prosent av kvinnene oppgir at de har opplevd dårlig støtte, og 9 prosent oppgir meget dårlig støtte. Når det gjelder kategorien vet ikke, er det 8 prosent av mennene som oppgir dette, og 9 prosent av kvinnene. Vi ser at det faktisk er en forskjell mellom kjønnene i opplevelsen av støtte i vårt materiale ved at 3/4 av mennene synes de har fått støtte og bare 1/2 av kvinnene.

En annen interessant dimensjon er forholdet mellom de som har vært fast tilsatt i lederstillingen, og de som har vært konstituert. For denne gruppen er forskjellen mer markert enn for grupperingen innen kjønn. Hele 52 prosent av de konstituerte lederne svarer at de har fått dårlig eller meget dårlig støtte. Bare 13 prosent av de faste lederne svarer at de har opplevd dårlig støtte, og ingen av de faste har fått meget dårlig støtte fra ledelsen. 44 prosent av de konstituerte oppgir at de har fått god støtte eller meget god støtte, mens for de fast ansatte er det 73 prosent som oppgir god eller meget god støtte. I vet ikke-gruppen finner vi 13 prosent av de faste ansatte, og ingen av de konstituerte lederne.

Vi har også sett på om det er forskjeller mellom aldersgruppene i opplevd støtte, og ser at respondentene i den yngste aldersgruppen (31-40 åringene) er de som har opplevd støtten mest positiv. Alle oppgir at de har opplevd god (75 prosent) eller meget god (25 prosent) støtte. I Aldersgruppen 41-50 år oppgir 63 prosent god og meget god støtte, mens 25 prosent av disse oppgir dårlig støtte. 12 prosent vet ikke. Aldersgruppen 51-60 år, som også er den største gruppen, fordeler seg på alle svaralternativene. 57 prosent av disse oppgir at de har opplevd god støtte eller meget god støtte 27 prosent har opplevd dårlig støtte, 9 prosent oppgir meget dårlig støtte, mens 9 prosent vet ikke.

Til slutt har vi spurt enhetslederne om i hvor stor grad de har vært bekymret for endring i lederrollen, bekymret for å miste lederrollen og bekymret for å miste jobben. Resultatene fremkommer i figur 4.1 under, og viser at mange av enhetslederne har vært bekymret for hvordan resultatet av endringsprosessen ville påvirke deres jobbframtid, men i liten grad vært bekymret for å miste jobben.

*Figur 4.1 Oversikt over enhetsledernes bekymring for sin stilling*

(Tall i prosent)	Endring i lederrolle	Miste lederrolle	Miste jobben
Noe/stor grad	52	48	16
Ingen/liten grad	48	52	84

Det er ikke markert forskjell mellom kvinner og menn i forhold til bekymringer for disse områdene, mens vi ser en svakt økende bekymring med stigende alder for endringer i lederrollen og det å miste lederrollen. Det er ingen forskjell mellom aldersgruppene med hensyn til bekymring for å miste selve jobben i Bufetat. Derimot finner vi forskjell i

materialet mellom faste og konstituerte ledere på spørsmålet om de er bekymret for å miste lederrollen. Et stort flertall (78 prosent) av de konstituerte lederne oppgir at de har vært bekymret for endringer i lederrollen, og like mange har vært bekymret for å miste lederrollen. Blant de fast ansatte lederne er bekymringen markert mindre, 27 prosent har vært redd for å miste lederrollen sin og 33 prosent bekymret for endringer i lederrollen. For å miste jobben i Bufetat er det prosentvis en noe større andel av de faste lederne som har vært bekymret (20 prosent) enn de konstituerte (11 prosent).

Samlet sett ser vi i vårt materiale at menn har opplevd bedre støtte enn kvinner, yngre ledere har opplevd bedre støtte enn eldre ledere, og faste ledere har opplevd bedre støtte enn de som er konstituerte. Det statistiske bildet viser at unge, fast ansatte menn har den mest positive opplevelsen av støtte fra prosjekt/linjeledelsen i prosjektperioden!

Et interessant trekk i vårt materiale er at kvinner oppgir at de generelt sett trives bedre enn menn, samtidig som kvinnene også mener de har fått dårligere støtte enn mennene. Prosjektledelsen sier at de ikke har etterspurt de utfordringer eller resultater som enhetslederne har hatt i prosjektprosessen og at dette var med hensikt. De tror heller ikke at enhetslederne er redde for å miste jobben sin, selv om dette ikke har vært noe tema som har hatt fokus i prosessen.

#### **4.2.5 Trivsel**

Til slutt i dette kapittelet vil vi se nærmere på hvordan respondentene fordeler seg innenfor området trivsel. På spørsmål om generell trivsel svarer 84 prosent at de trives godt eller meget godt. Ingen har svart at de trives dårlig eller meget dårlig, men 12 prosent har svart verken/eller eller blank.

Vi har sett på hvordan svarene fordeler seg mellom menn og kvinner, og ser at 77 prosent av mennene oppgir at de trives godt eller meget godt. Av kvinnene er det hele 91 prosent som oppgir det samme, og vi bemerker at mer enn halvparten av alle kvinnene oppgir at de trives meget godt. Ingen har oppgitt at de trives dårlig eller meget dårlig, men 15 prosent av mennene og 9 prosent av kvinnene har svart verken /eller på dette spørsmålet (4 prosent har svart blank).

Når vi ser på ulikheter innenfor aldersgrupper, ser vi en svak tendens til at trivselen er størst hos de yngste enhetslederne. Alle i gruppen 31-40 oppgir at de trives godt eller meget godt, mens 87 prosent av de i aldersgruppen 41-50 år oppgir det samme. I gruppen 51-60 år er det 72 prosent som oppgir at de trives godt eller meget godt. For den eldste gruppen er antallet respondenter kun 1, og svaret gjengis ikke i analysen av hensyn til anonymitet.

Det er også noen ulikheter med hensyn til trivsel mellom gruppen av ledere som er fast ansatt i sin lederstilling, og de som er konstituerte. Alle de konstituerte oppgir at de enten trives godt eller meget godt, mens det i gruppen av fast ansatte enhetsledere er 79 prosent som sier at de trives godt eller meget godt, mens 20 prosent oppgir verken/eller. Graden av generell trivsel viser seg altså å være størst hos de som er konstituert som enhetsleder.

Samlet sett viser vårt tallmateriale på dette området at trivselen er høyere hos konstituerte ledere enn hos de faste, kvinner trives noe bedre enn menn, og trivselen synker litt med økende alder. Altså trives unge, konstituerte kvinner best i Bufetat region sør!

## 5.0 Endringsprosessen i Bufetat – hva betyr våre funn?

I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på hvordan enhetslederne opplever seg ivaretatt i omstillingsprosessen i Bufetat. Vi har et aktørperspektiv i vår problemstilling, og har vært spesielt opptatt av teorier om endringsprosesser hvor aktørene som skal drive fram endringen spiller en helt vesentlig rolle. Våre undersøkelser av utviklings- og omstillingsprosjektet har gitt oss spennende innsikt i en konkret endringsprosess, og muligheten til å studere hvordan teorier om endring kommer til praktisk uttrykk i en empirisk studie. Vi har også vært på jakt etter andre studier av ivaretagelse av mellomledere, men har ikke funnet noen som er helt sammenlignbare. Vi vil derfor diskutere våre funn i forhold til forskning og teori som har et mer generelt perspektiv på endringsprosesser, ledelse og arbeidsmiljøfaktorer, men som er spesifikt knyttet til områdene i vår problemstilling.

Enhetslederne er pålagt en betydelig rolle som gjennomførere i dette prosjektet samtidig som de også blir berørt av endringene selv. Disse vil i like stor grad som andre reagere ulikt på omstilling, og kan på samme måte som medarbeidere opptre som motstandere av prosjektet.

Vi har valgt å strukturere denne drøftingen ved å se nærmere på det vi har funnet om målet med omstillingen, formidling av informasjon i prosjektprosessen, enhetsledernes medvirkning og de krav og forventninger som ble stilt til enhetslederne i prosjektet. I tillegg har vi også vært opptatt av enhetsledernes opplevelse av trivsel i jobbsituasjonen, som vi vil drøfte i et eget avsnitt. Enhetsledernes egen jobbtilfredshet er viktig for hvordan de fungerer som gjennomførere i omstillingsprosjektet, og vår måling av generell trivsel på et tidspunkt hvor enhetslederne er usikre på egen framtid, kan også tolkes som en indikator på hvordan denne gruppen er ivaretatt fram til vårt undersøkelsestidspunkt i prosjektperioden. En bredere begrunnelse for hvorfor vi har gitt dette med trivsel en sentral plass i vårt materiale, er beskrevet på side 36 under presentasjon av funn.

Beskrivelsen av prosjektledelsens strategi for ivaretagelse finner vi i prosjektplanen. Vi har vært spesielt opptatt av det innholdet i planen som kan kobles til mål, informasjon, medvirkning og krav og forventninger. Oppsummert inneholder prosjektplanen følgende faktorer som kan knyttes til ivaretagelse;

- Skriftlig mandat til hovedprosjektleder og prosjektledere som også omfatter forventninger til ivaretagelse av enhetsledere og medarbeidere
- Egen omstillingsavtale for Bufetat region sør
- Klart formulerte medarbeidermål
- Skriftlige forventninger til enhetsledere i prosjektet
- Beskrivelser av interessenters roller i prosjektet, blant andre medarbeidere og enhetsledere (interessentanalyse)
- Informasjonsstrategi

Informasjonen om utviklings- og omstillingsprosjektet som vi har funnet i prosjektplanen, vil først og fremst utgjøre et bakteppe for diskusjonen vår. I drøftingen av ulike sider ved omstillingen, bygger vi primært på opplysninger fra spørreundersøkelsen blant enhetslederne som vi sammenligner og vurderer mot opplysninger i referatene fra intervjuene med prosjektledelsen og knytter til aktuell teori.

## 5.1 Er det tilslutning til omstillingsmålene?

Et vesentlig element i alle omstillingsprosjekter er at målet med omstillingen må være tydelig for de som blir berørt av prosjektet. En endringsprosess begynner med en idé, som er en beskrivelse av et fremtidsbilde som organisasjonen ønsker å strekke seg mot (Jacobsen, 2004). Det forventes at enhetslederne støtter opp om målet med omstillingen, og samarbeider med prosjektledelsen for å få resten av organisasjonen til å jobbe mot samme mål. Målet med utviklings- og omstillingsprosjektet i Bufetat er å nå frem til en hensiktsmessig organisering som gir god tilgjengelighet til likeverdige tjenester, differensierte og robuste tjenester og kontinuitet og sammenheng i tilbudet. Brukerne skal ha tilgang til de tjenestene de har bruk for uavhengig av hvor de bor i regionen (Bufetat, 2005/1).

I utviklings- og omstillingsprosjektet er det også definert mål for medarbeiderne. Vi har valgt å beskrive omstillingsmålene først, og så medarbeidermålene i et påfølgende underkapittel.

Prosjektledelsen forteller at målene med omstillingsprosjektet ble lagt fram for enhetslederne i det første ledermøtet hvor prosjektet ble presentert. Det ble brukt god tid på å formulere målene, og prosjektledelsen opplevde at det var stor tilslutning blant enhetslederne om målene. I løpet av prosjektperioden ble målene gjentatt i alle ledermøter, og også formidlet i nyhetsbrevene og i prosjektmøter. John P. Kotter har beskrevet viktige faktorer som må være tilstede for å lykkes med organisasjonsendringer, og har formulert en liste på åtte punkter som han mener er viktige for endringsledere. Han er særlig opptatt av målet med endringene, og han legger stor vekt på at det formuleres en visjon for endringen, at visjonen blir kommunisert i "alle" sammenhenger og at ledelsen oppmuntrer og belønner personer i organisasjonen som opptrer i samsvar med visjonen (Kotter, 1995). Ut fra opplysningene fra prosjektledelsen ser det ut som om prosjektledelsen har formidlet målene med omstillingen i samsvar med Kotters perspektiv. I tillegg til at prosjektledelsen har hatt fokus på målene i alle ledermøter, har de også lagt stor vekt på å formidle de overordnede målene i både nyhetsbrev og andre møtearenaer. I hvilken grad faktorene oppmuntring og belønning har vært vesentlige faktorer i UOP blir nevnt i kapittel 5.3.

Men har målsetningen blitt oppfattet av enhetslederne? Vi har stilt spørsmål om formålet med omstillingen har vært tydelig, og her svarer hele 92 prosent at det har vært tydelig. Når så mange oppgir at formålet har vært tydelig, viser dette at prosjektledelsen har lyktes i å formidle hensikten med omstillingsprosjektet på en god måte. På spørsmål om enhetslederne er enig i at det var et behov for omstilling, er det hele 88 prosent som sier seg enig eller helt enig at det var behov. Vi har sett at prosjektledelsen har hatt høyt fokus på hensikten og målsetningen som ligger bak UOP, og med bakgrunn i resultatet fra spørreundersøkelsen ser det ut som om prosjektledelsen har klart å skape oppslutning om endringsbehovet i enhetsledergruppen. En mulig forklaring på den store oppslutningen om endringsbehovet kan også være at lederne selv opplever at dagens tjenestetilbud ikke er tilfredsstillende. Dersom nåsituasjonen oppleves som negativ eller dårlig av medlemmene i organisasjonen, vil dette i seg selv gi motivasjon til å endre (Connor, 2006).

Jacobsen sier at graden av motstand mot endring henger sammen med de fem elementene 1) hvor klar og entydig selve endringsideen er, 2) hva som endres, 3) hvor omfattende endringen er, 4) tidsperspektivet for endringen og 5) hvordan selve endringsprosessen blir lagt opp (Jacobsen, 2004). Når det gjelder selve endringsideen vil ideens klarhet og tyngde spille en rolle for oppslutning om ideen. Når det er helt opplagt at endring er nødvendig er det lettere for ledelsen å få oppslutning om ideen. I virksomheter som er avhengig av overskudd for å eksistere, vil manglende markedsandeler eller høye kostnader være opplagte motiv for å

gjennomføre endringer. I virksomheter som ikke er profittoorienterte kan det være vanskeligere å se behovet for endring. Det kan være ulike oppfatninger om behovet for endring, og endringens tyngde spiller derfor en større rolle. Faglige perspektiv som har sin opprinnelse i anerkjente miljø kan ha større faglig legitimitet enn ideer som oppstår lengre fra anerkjente fagmiljø. Endringsinitiativ som er forankret og som målbæres av toppledelsen vil også lettere få legitimitet enn initiativ som mangler lederforankring. Som sagt er det stor oppslutning om målene med UOP, og dette skyldes trolig både at ledelsen i regionen har initiert endringene, samt at målet om bedre og mer robuste tjenester til brukerens beste også vil være mål som har stor legitimitet hos fagpersoner som først og fremst er opptatt av barns beste.

I vår undersøkelse har prosjektledelsen lagt stor vekt på de faglige målene med UOP. Hovedprosjektleder fortalte i intervjuet at fokuset hele tiden har vært bedre brukertilpassede og robuste tjenester, og at mye av grunnen til oppslutningen om målene har vært kontinuerlig og ”knallhard” faglig styring fra hovedprosjektledelsens side. Det er med andre ord jobbet hardt for å presentere en overbevisende idé om et fremtidsbilde som organisasjonens medlemmer kan identifisere seg med. Det ser derfor ut til at kombinasjonen av at målene for endringene har faglig legitimitet i organisasjonen og ledelsens konkrete styring, er forklaringer på at så mange som 9 av 10 enhetsledere oppfatter målene som tydelige og tilslutter seg målsetningen med UOP.

Hennestad og Revang (2006) viser til en norsk undersøkelse av virksomheter i endring som har forsøkt å identifisere grunnlaget for endringer, hvor det fremheves at drivkreftene bak endring i hovedsak består av kombinasjoner av krise eller overbevisende ideer. Krisebegrepet betyr i denne teoretiske sammenhengen at organisasjonens medlemmer oppfatter at det er eksistensiell krise for organisasjonens overlevelsessevne, mens begrepet overbevisende ideer omfatter en beskrivelse av fremtiden som både er troverdig og motiverende å nå for organisasjonsmedlemmene. Beskrivelsen av fremtidsbildet kan også bidra til å svekke nåsituasjonens legitimitet, og skape en følelse av utilstrekkelighet med det bestående som kan nærme seg krisefølelse.

I FAFO-rapporten (Trygstad mfl., 2006) som beskriver studiet av fire store statlige endringsprosesser, er bakgrunn for endring i statlige virksomheter knyttet til:

- Teknologisk utvikling, som endrer behovet for antall årsverk, kompetanse, endrer arbeidsprosesser med mer.
- Politisk mål om flytting av statlige arbeidsplasser ut av Oslo-området til andre store og middels store norske byer.
- Nye konkurransekraav som en følge av EØS-avtalens konkurranseregler, som blant annet fikk konsekvenser for Postens enerett på postdistribusjon.
- Endret syn på statens rolle, med implementering av styrings- og organiseringsidealene i New Public Management gjennom liberalisering, økt effektivitet og økt konkurranse om oppgaver som tidligere har vært forbeholdt offentlige virksomheter.
- Politiske mål om mindre politisk styring og intervensjon, og ønske om en modernisert stat med fristilte offentlige virksomheter som opererer i konkurranse med andre aktører.

Våre funn i Bufetat viser at det er stor oppslutning om målene med omstillingen blant enhetslederne, og at det er enighet om at endring er nødvendig. Brukerens behov og mål om effektiv ressursutnyttelse er satt i sentrum, og vi ser likhetstrekk med andre offentlige



endringsprosesser som bygger på idealene i New Public Management. Hensynet til brukerne blir i UOP holdt høyere enn hensynet til effektivitet og ressursutnyttelse, og det kan hende vektleggingen av brukerperspektivet har bidratt til at oppslutningen blant enhetslederne er høy. Det ser derfor ut til at det er overbevisende ideer som utgjør hovedtyngden av drivkrefter bak UOP, og at opplevelsen av krise betyr mindre for tilblivelsen av dette konkrete prosjektet.

Vi ser også på spørsmålet om tilslutning til omstillingsmålene i lys av implementeringsteori, og særlig Van Meter og Van Horns aktørperspektiv på hvordan iverksetters handlingsvilje påvirker utfallet av et endringsinitiativ. I vårt tilfelle definerer vi enhetslederne som iverksettere. Van Meter og Van Horn fokuserer spesielt på elementene 1) aktørenes forståelse av tiltaket, 2) aktørenes godkjenning eller avvisning av tiltakets nytte og verdi, og 3) intensiteten i denne reaksjonen (Kjellberg og Reitan, 1995). Når vi ser på hvordan disse elementene har virket i UOP har vi vist at det var stor oppslutning om målsetningen med prosjektet, og stor forståelse for at endring var nødvendig. Vi har også sett at et stort flertall av enhetslederne har akseptert utviklingsprosjektets nytte og verdi, men vi har lite kunnskap om intensiteten i reaksjonen. Derimot vet vi at prosjektledelsen har styrt framdriften med stram styring av de enkelte milepælene i prosjektet, og at det ikke var anledning for noen av prosjektene til å gjennomføre aktivitetene raskere enn det som var planlagt. Vår studie belyser bare prosjektarbeidet frem til strukturforslaget til ny organisering foreligger, og vi har derfor ikke sett på hvordan implementeringen av forslaget har blitt gjennomført. Men med utgangspunkt i enhetsledernes forståelse og oppslutning om endringsprosjektet, ser vi dette som et godt grunnlag for å iverksette selve gjennomføringen.

### **5.1.1 Medarbeidermål**

I tillegg til prosjektets resultatmål, har prosjektledelsen også formulert fire medarbeidermål som vi tidligere har presentert i analysekapittelet. I undersøkelsen vår ønsket vi å få belyst om enhetslederne opplever at målene også gjelder for dem, om målene har fått fokus i prosjektet og om medarbeidermålene er realistiske. Innenfor hvert spørsmål hadde respondentene mulighet til å uttale seg om hvert enkelt medarbeidermål. Medarbeidermålene var;

1. Å ha flest mulig tilfredse medarbeidere etter omstillingen
2. Riktig person på riktig plass
3. Medarbeiderne er blitt tatt vare på og finner seg selv i en like eller mer interessant og utviklende jobb om to år.
4. At medarbeiderne har hatt, og stimuleres til, faglig og personlig vekst i omstillingen

Funnene viser at majoriteten av enhetslederne mener at de tre første medarbeidermålene også gjelder for dem. Mange mener at det fjerde medarbeidermålet også gjelder, men her er det en ganske stor gruppe av enhetslederne som svarer at dette målet ikke gjelder for dem. Videre ser vi at omtrent to tredjedeler av respondentene mener at de tre første målene har vært i fokus i prosjektperioden, mens bare halvparten sier at det fjerde målet har vært i fokus. Nesten alle enhetslederne mener at målene er realistiske, selv om antallet som mener at det fjerde målet er realistisk, har noe lavere oppslutning.

Vår tolkning av disse resultatene er at enhetslederne har tillit til at ledelsen vil følge opp disse målene i prosjektperioden. Hvis dette stemmer er det grunn til å tro at ledelsen også tidligere har vist at de har hatt medarbeidere i fokus i andre sammenhenger, og at ledelsen følger opp egne målsettinger. En rekke forskere understreker betydningen av ledere som tydelige og forutsigbare rollemodeller og beslutningstakere i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002, Kaufmann og Kaufmann, 2003, Mintzberg, 2004). Nyere forskning om ledelse av

endringsprosesser fokuserer på innflytelsesteknikker, som peker på spørsmålet om hvorfor følger noen det andre sier og gjør? Hvilke egenskaper har ledere som skaper oppslutning om en endringsidé, og hva gjør ledere av konkrete aktiviteter? Motivet for å slutte seg til lederen kan sees på fra to perspektiv. Den ene perspektivet knytter oppslutning til bruk av tvang og makt, mens det andre perspektivet ser på oppslutning som en følge av at lederen representerer verdier eller symboler som medarbeiderne identifiserer seg med.

Innflytelsesteknikker som retter seg mot å skape oppslutning om verdier, holdninger og oppfatninger kan både være innflytelse gjennom rasjonelle argumenter, forskningsbasert kunnskap og empiriske undersøkelser, og det kan være innflytelse som først og fremst appellerer til medarbeidernes følelser og individuelle behov (Jacobsen, 2004).

I vårt materiale ser vi at det er stor oppslutning om målene med omstillingen, og vi ser også at det er stor tillit til at ledelsen tar medarbeidernes behov på alvor. Årsaken til at noen av enhetslederne er reservert til om målet om faglig og personlig vekst i omstillingen er realistisk, kan ha sammenheng med manglende forventninger til mulighetene som generelt sett finnes i organisasjonen, og behøver ikke være knyttet til manglende lederforventninger.

Mens mange mener at medarbeidermålene både gjelder for dem og at de er realistiske, ser vi at det er flere enhetsledere som mener at medarbeidermålene ikke har hatt særlig fokus i endringsprosjektet. I intervjuet med hovedprosjektledelsen får vi vite at medarbeidermålene har vært i fokus, særlig i arbeidet med å innbemanne de endrede enhetslederrollene. Mye tyder på at fokuset bare har vært konsentrert rundt denne prosessen, for prosjektlederne uttrykker liten kjennskap til medarbeidermålene, og har heller ikke opplevelse av at disse har vært i fokus i løpet av prosjektperioden. Som én prosjektleder har uttrykt: ”De målene har ikke jeg sett før, tror jeg”. Dette er interessant, og åpner for nye spørsmål. Hvorfor opplever enhetslederne at medarbeidermålene har større fokus enn prosjektlederne? I vårt materiale ser det ikke ut som om medarbeidermålene har hatt stort fokus hos prosjektledelsen i løpet av endringsprosjektet ut over rekrutteringsprosessen, og derfor er det interessant at et stort flertall av enhetslederne både mener at de er realistiske og at de har hatt fokus. Vi tror at dette kan være et uttrykk for at enhetsledergruppen har hatt en grunnleggende tillit til personene som har ledet UOP, og at dette mer er et uttrykk for tillit til prosjektledelsens generelle lederatferd, enn til faktisk gjennomføring og ledelse av prosjektet. Det er også mulig at prosjektledelsen har fulgt opp enhetslederne på andre områder i prosjektet, som har gitt enhetslederne en opplevelse av at medarbeidermålene også har vært i fokus i endringsprosessen. En annen grunn til at det kan se ut som om medarbeidermålene ikke har hatt stort fokus i prosjektprosessen kan være at vi valgte å snakke med bare to prosjektledere i våre intervju, og at dette kan ha hatt større fokus hos andre prosjektledere uten at dette fremkommer av vårt materiale.

## **5.2 Har enhetslederne fått tilstrekkelig informasjon?**

Prosjektledelsen sier selv at de har lagt stor vekt på informasjon i løpet av prosjektperioden, både til de berørte enhetslederne og til medarbeidere i organisasjonen. Overordnet informasjonsplan har definert hvilke informasjonstiltak som skal iverksettes overfor de ulike målgruppene i prosjektet, og det legges særlig vekt på nyhetsbrev som informasjonstiltak overfor de berørte lederne i prosjektet. Videre legges det vekt på møter og samlinger, samt nettbaserte tiltak. I intervjuet med hovedprosjektleder blir også medbestemmelsesarenaene IDF (informasjon, drøfting, forhandling) på regionsnivå, og LSU (lokalt samarbeidsutvalg) på virksomhetsnivå nevnt som viktige informasjonsarenaer.

I vår undersøkelse har vi vært opptatt av hvordan enhetslederne selv mener å ha fått informasjon om UOP, og samtlige enhetsledere har oppgitt ledermøter som en viktig informasjonskanal. Nyhetsbrevene, som har vært en vesentlig pilar i prosjektledelsens strategi, har nådd fram til nesten 9 av 10 enhetsledere. Videre oppgir et stort flertall at de har fått informasjon av prosjektleder, fra prosjektdokumentasjon eller fra intranett. Det er med andre ord den planlagte og styrte informasjonen som har nådd ut til enhetslederne. Kotter understreker betydningen av at ledelsen også benytter enhver anledning til å kommunisere målsetningen med endringsprosessene og de valgte strategiene. Vellykket informasjon innebærer at prosjektledelsen kontinuerlig snakker om endringsmålene, og knytter daglige hendelser og gjøremål sammen med endringsmålene (Kotter, 1995). I dette prosjektet mener prosjektledelsen at det har vært gitt mye informasjon, og en av prosjektlederne sier at "det kunne ikke vært gitt mer informasjon". Dette blir beskrevet som "terping", men at denne gjentakelsen fungerte nærmest som en slags forpliktelse fordi man ikke kunne si at man ikke hadde fått informasjonen. Disse lederne jobber i en region som representerer et stort geografisk område, slik at den informasjonsformidlingen som har vært gitt via uformelle treff og "småprat" blant lederne i det daglige nesten ikke er til stede i denne organisasjonen. Den lederstyrte informasjonsformidlingen har vært svært viktig for hvordan lederne har oppfattet graden av nødvendig informasjon.

Informasjon sees på som helt vesentlig i endringsprosesser, og det er i Bufetat lagt stor vekt på at informasjonen skal skape et positivt engasjement og interesse for UOP. Prosjektledelsen mener å ha lagt til rette for jevn og pålitelig informasjonsflyt og god toveis kommunikasjon, redusere usikkerhet ved å tilgjengeliggjøre relevant informasjon og at informasjonen skal bidra til en helhetlig framstilling av regionens utviklingsarbeid. I tillegg er det lagt vekt på formidling av aktuell informasjon knyttet til milepælene i prosjektene (Bufetat prosjektplan, 2005).

Informasjonen skal gi kunnskap om prosjektet og skape forståelse for prosjektets mål, og må være omfattende og systematisk. Manglende informasjon kan gi rom for spekulasjoner og antakelser som fører til utrygghet hos organisasjonsmedlemmene. Det forventes at lederne holder alle informert om hva som skjer. Manglende informasjon kan gi et inntrykk av at endringsprosessen har mistet fremdrift eller stoppet opp, og svekker endringens drivkrefter. Yukl sier at informasjon om hvilke faser som er igangsatt, hvilke endringer som er fullført og hvilke forbedringer av resultatene som endringene har ført til, er med på å sikre forståelsen av at endringsprosessen har forventet framdrift (Yukl, 2004).

Prosjektledelsen sier at det er lagt stor vekt på informasjonsarbeidet, og resultatet i vår undersøkelse gir et godt bilde av at dette i stor grad har vært vellykket når vi ser at det er lederstyrte informasjonsprosesser som har vært viktigste kilde for informasjon til enhetslederne. Dette bekreftes også av svarene på spørsmålet om informasjonen som har blitt gitt har dekket behovet for kjennskap til omstillingsprosjektet.

I vår undersøkelse kom det fram at det var liten forskjell mellom faste og konstituerte ledere, ledernes alder og opplevelse av trivsel i synet på informasjonen, men at det var ulikheter mellom kjønnene. Det var prosentvis flere kvinner enn menn som var meget godt fornøyd med den mottatte informasjonen. Vi har ikke undersøkt om det er ulikheter i hvor kvinner og menn har fått sin informasjon fra, og kan derfor ikke si om forskjellene ligger i informasjonskildene. Kan det være slik at det er flere kvinner som har fått informasjon for eksempel via e-post og samtaler med kolleger? Har kvinnene hatt et større nettverk hvor det har foregått formidling av informasjon? Vi synes denne kjønnsforskjellen er noe

overraskende, men hadde i utgangspunktet ikke planlagt at spørreskjema skulle kunne fange opp hvorfor denne type forskjell er tilstede.

I intervjuet med hovedprosjektledelsen blir dødperiodene i prosjektet nevnt som utfordrende. Det har vært perioder hvor prosjektledelsen har jobbet med forslag og strategier som er sendt inn fra de ulike delprosjektene. I disse periodene har det ikke vært lokal aktivitet, og det har blitt oppfattet som dødperioder i prosjektet. Hovedprosjektleder sier om dette: ”Og der har vi vært for dårlige på informasjon, slik at det har blitt en opplevelse av ineffektivitet. Og det har det ikke vært, men vi har ikke vært tydelige nok på at da vil det ikke skje noe, for ting skal løftes i en relativt lang linje og alt det der. Og det er en veldig viktig læring, tenker jeg, at i den tidsplanleggingen og den risikoanalysen så har vi vært for dårlige til å definere det slakket, og hva det faktisk kan gjøre med folk i forhold til å skape usikkerhet. Da skal folk bare fokusere på oppgavene sine, de skal ikke tenke på prosjektet i den perioden, og det kunne vi vært bedre på å formidle”.

Hovedprosjektleder sier her at disse periodene uten særlig aktivitet ut fra prosjektet, kan ha blitt oppfattet som ineffektivitet. Etter å ha gjort våre undersøkelser om hvordan informasjonsformidlingen har blitt oppfattet, vet vi at svært mange er fornøyd med denne. Det er mulig at det faktiske behovet for informasjon ikke har vært like stort hele tiden, og at lederne har opplevd mindre behov når det ikke skjedde noe konkret i prosjektet. Ut fra en generell betraktning tror vi også at lederne har hatt behov for arbeidsro til driftsoppgavene i de såkalte dødperiodene i dette forholdsvis langvarige prosjektet, og at prosjektledelsen kanskje har overvurdert behovet for kontinuerlig informasjon.

Vi vet at informasjon om endringsprosessen og endringsarbeidets fremdrift er viktig for individuell trygghet. Løpende informasjon kan dempe frykt for et ukjent fremtidsbilde, frykt for å miste jobben og frykt for å ikke strekke til, som også er faktorer som bidrar til motstand mot endring (Jacobsen, 2004). Vi har sett at informasjonsarbeidet som har vært gjennomført i løpet av UOP har vært omfattende, og at informasjon også har nådd frem til enhetslederne gjennom flere kanaler. Prosjektledelsen har sagt at enhetslederne har tilsluttet seg målene for prosjektet, som også blir bekreftet i spørreundersøkelsen. Det ble også tidlig formidlet at ingen ville miste jobben som en følge av omstillingen. Men selv om det er jobbet grundig med informasjon, og målet med reformen har oppslutning, ser vi at mange av enhetslederne har følt bekymring for konsekvenser av endringene. Omtrent halvparten av enhetslederne forteller at de har vært bekymret for endring i lederrollen og for å miste lederrollen. Fire enhetsledere har vært bekymret for å miste jobben i Bufetat, selv om det er sagt at ingen skal miste jobben. Med bakgrunn i at dette er en gruppe ledere som har god tilgang på informasjon, og at det tidlig i prosessen ble slått fast at ingen skal miste jobben, mener vi å kunne si at dette tallet uttrykker en stor bekymring som noen av enhetslederne har i denne omstillingsprosessen.

Prosjektledelsen trodde ikke at noen ville være bekymret for å miste jobben, men registrerte at noen var usikre på sin egen framtid da strukturforslaget ble lagt frem i juni 2006.

De forteller: ”Og noen sa at de var usikre på egen rolle, og det så vi også. Jo mer vi la frem om dette, jo mer så jeg at noen reagerte, og ble rastløs i føttene når det stod svart på hvitt at det er faktisk sånn at min jobb blir borte. Men ikke noe mer enn det må være. Og så har det vært noen telefoner etterpå. Men det har ikke vært voldsomme reaksjoner, for tilslutning til saken har vært kjørt på hele veien. Tilslutning til at barn, ungdom og familier skal få et bedre tilbud, den er så sterk. Identiteten hos våre ledere er så god i forhold til kjerneoppgavene at det kan vi faktisk være stolte av, og da tror jeg du klarer å sette til side litt av din egen rolle.”

Vi har vurdert om det er mulig at prosjektledelsen har overvurdert enhetsledernes evne til å sette seg selv til side. Vi ser riktignok en gruppe ledere i Bufetat som har stor fagkompetanse og lang ledererfaring og som trives i jobbene sine. Men manglende uttrykk for bekymring kan også være uttrykk for kulturelle forhold som gjør det vanskelig å uttrykke bekymring. Det er svært viktig for ledere som vil være med videre som ledere i organisasjonen, at de er enige i retningen som endringen går i, og at de fremstår som trygge rollemodeller i endringsprosessen. Men lederne er berørt av endringens konsekvenser i minst like stor grad som andre medarbeidere, og tenker og føler på konsekvenser for sin egen del. Disse lederne visste at mange av lederstillingene ville bli borte, og at de måtte delta aktivt i søkeprosess til de nye stillingene, som også ville bli mer krevende. Kan dette ha virket som et motiv for å tilslutte seg og at det har vært få konflikter og lite motstand i prosessen?

Følgende kommentar fra en prosjektleder uttrykker dette perspektivet: ”Det er ingen som har uttalt det, men det betyr ikke at jeg ikke kan tro at noen er bekymret for det... Det er ikke status, du skal jo fremstå som trygg og solid. Når du skal bli rekruttert til en ny rolle, så kan du jo ikke gå rundt og gi uttrykk for å være urolig.”

### **5.3 Har enhetslederne medvirket i prosjektarbeidet?**

Prosjektledelsen har lagt stor vekt på medvirkning. Dette finner vi beskrevet både i prosjektplanen og i opplysningene som vi har fått i intervjuene, hvor det fremgår at prosjektledelsen ønsket ”massiv” medvirkning og inkludering av både enhetsledere og medarbeidere. Samtidig er det også tydelig at medvirkningen har vært styrt av ledelsen, og i intervjuene fremgår det at dette har vært en bevisst strategi for at det i liten grad skulle være mulig for enkeltindivider å fremme egen agenda. Det er beskrevet føringer i prosjektplanen for medvirkning og inkludering, og med bakgrunn i de overordnede føringene skulle hver prosjektleder konkretisere lokal medvirkning i delprosjektplanene. Det har derfor vært noe ulikt mellom prosjektene hvordan medvirkningen har foregått for enhetslederne.

Begrepet medvirkning kan tolkes på flere måter, men her har vi valgt å legge definisjonen til Coetsee til grunn, som sier at medvirkning innebærer å bli involvert i endringsprosjektet ved å delta i beslutningsprosesser og gjennomføring av prosjektet, og at ledelsen delegerer påvirkningsmuligheter til aktørene i organisasjonen (Coetsee, 1999). Vi finner den samme forståelsen av medvirkningsbegrepet i hovedavtalens kap. 8.3, paragraf 3 som sier; ”Partene i den enkelte virksomhet skal inngå en avtale om medbestemmelse som er tilpasset virksomhetens og de tilsattes behov. Det skal legges vekt på ordninger som gir de tilsatte, gjennom deres organisasjoner, muligheter for reell medbestemmelse på de forskjellige nivåer i virksomheten og slik at de får delta så tidlig som praktisk mulig i beslutningsprosessen.” (FAD, 2007)

I norsk arbeidsliv er prinsippet om medvirkning nedfelt både i arbeidsmiljølov og i hovedavtalene mellom partene i arbeidslivet. Ledelse og medarbeidere i statlige virksomheter møtes i formelle og uformelle fora som har som hovedhensikt å skape trygge, utviklende arbeidsplasser som leverer effektive tjenester i tråd med samfunnets behov. Tillitsvalgte har forhandlingsmakt om organisasjonsendringer, og ledere som ikke har støtte fra arbeidstakerorganisasjonene i endringsprosessen har en svært vanskelig oppgave foran seg. Flyttingen av Luftfartstilsynet til Bodø og flytting av kontrollstasjonen til Avinor i Røyken, er eksempler hvor endringsideen har manglet støtte blant de involverte medarbeiderne, og hvor toppledelsen har måttet fratrukke sin stilling.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet har samlet prinsippene for medvirkning i statlige omstillingsprosesser i publikasjonen "Personalpolitikk ved omstilling", som beskriver hvordan både enkeltmedarbeidere og tjenestemannsorganisasjonen skal medvirke i omstillingsprosesser. I tillegg til at tillitsvalgte representerer sine medlemmer underveis i omstillingsarbeidet, har organisasjonene også en formell rolle som arbeidsgivers medspillere i utvikling av omstillingsplaner, planer for endret organisering og innplassering av medarbeidere. Intensjonserklæringen av 1992 understreker at virksomhetsledelsen, i samarbeid med tjenestemannsorganisasjonene, skal utforme omstillingsplaner som stimulerer til fornyelse i virksomheten og begrenser problemene for den enkelte.

Mye av fokuset på medarbeidere i endringslitteraturen er knyttet til motstand mot endringer, og hvordan endringsledelsen skal forsøke å forhindre eller dempe motstand for å lykkes med endringsprosessen. Men følger vi Kotters råd om å sørge for at endringen er godt forankret av personer med innflytelse i organisasjonen, "forming a powerful guiding coalition", og ser medarbeidere og tillitsmannsorganisasjonene som en del av denne koalisjonen, er det mulig å se medvirkning som en måte å styrke drivkreftene bak endringsinitiativet. Kotter beskriver prosesser i amerikansk næringsliv, og er særlig opptatt av forankring hos toppledelsen og nøkkelpersoner i bedriftene, men nevner også styremedlemmer, representanter for viktige kunder og mektige fagforeningsledere som personer som kan utgjøre en viktig koalisjon for endring (Kotter, 1995). I norsk arbeidsliv er maktforholdet mellom ledere og medarbeidere som sagt regulert gjennom lovregulerte krav til medbestemmelse, og representanter for arbeidstakerne har stor innflytelse på hvordan virksomheten drives og utvikles. Dette gjelder ikke minst i offentlig sektor, og gjør det helt avgjørende at tillitsvalgte er medspillere i endringsprosesser, og at de inngår i ledelsens endringskoalisjon.

Hva betyr medvirkning etter denne typen forståelse i endringsprosessen i Bufetat? I UOP utgjør både enhetslederne og medarbeiderne viktige medspillere for å lykkes med endringsprosessen, og vi har vært opptatt av hvordan prosjektledelsen har involvert lederne underveis i prosjektperioden. Undersøkelsen vår viser at hele 84 prosent av enhetslederne sier at de har medvirket i noen grad eller stor grad. Det vi imidlertid registrerer er en kjønnsforskjell i meningene om medvirknings betydning, hvor hele 33 prosent flere menn enn kvinner mener at deres medvirkning har hatt betydning for innholdet i prosjektprosessen, og 40 prosent flere kvinner enn menn mener deres medvirkning ikke har hatt betydning. Vi finner egentlig ikke noen grunn i materialet til at kvinner og menn skulle oppleve betydningen av deres medvirkning ulikt, og må la dette spørsmålet ligge ubesvart. Vi ser imidlertid at dette er en markant ulikhet som fremkommer i vår undersøkelse. For oss er det overraskende at det er ulikhet i kvinner og menns oppfatning av medvirkningens betydning, og vi tok ikke høyde for dette da vi utformet spørreskjema slik at vi kunne gå dypere inn i årsakene. Men mange opplever at de generelt sett har medvirket, og dette er i tråd med ambisjonene i prosjektplanen om involvering av enhetslederne.

Enhetslederne er mer reserverte når det gjelder i hvilken grad deres medvirkning har hatt betydning for utvikling av innholdet i prosjektet. Her sier halvparten av de spurte at deres medvirkning har hatt noe betydning, mens nesten 4 av 10 mener at deres medvirkning har hatt liten eller ingen betydning. Dette blir også bekreftet i intervjuene med prosjektlederne. Alle prosjektene sendte inn forslag til ny struktur, som ble bearbeidet av hovedprosjektledelsen. For noen av prosjektene ble det endelige resultatet noe helt annet enn det som ble foreslått, og dermed er opplevelsen av medvirkning hos enhetslederne blitt mindre i forhold til prosjektets innhold. Vi ser også at det er ulik oppfatning hos hovedprosjektleder og de to prosjektlederne på dette området. Hovedprosjektleder uttalte at strukturforslaget som ble lagt fram var et

resultat av alle forslagene fra prosjektene, og at tilbakemeldingene fra enhetslederne var at de kjente igjen alt sammen. ”De bare tok det til seg, og de kjente det igjen. Så der har de jo direkte påvirket. Vi har jo nesten ikke lagt inn noen egne ting i dette.”

Prosjektlederne er mer forbeholdne på dette punktet, og uttaler at det var forskjell mellom prosjektenes innsendte forslag og det endelige strukturforslaget. Noen enhetsledere har uttalt at de ”visste at det var sånn det ville bli”. Det er med andre ord ulik oppfatning av hvor stor påvirkning enhetslederne har hatt i UOP.

Lawler beskriver begrepet involvering som summen av informasjon x kunnskap x makt x belønning (Coetsee, 1999). I denne sammenhengen velger vi å forstå maktbegrepet som mulighet til å delta i beslutninger. Ved å sammenligne våre funn med teorien til Lawler om hvilke elementer som må være tilstede for at vi kan snakke om reell involvering ser det ut som om både elementene informasjon og kunnskap er tilstede i stor grad blant enhetslederne i vårt materiale. Når det gjelder elementet makt, er det delte meninger om enhetsledernes medvirkning har hatt betydning for innholdet i prosjektet. Ulikhetene kan ha sammenheng med at noen av enhetslederne i tillegg har vært prosjektledere, og dermed har vært nærmere beslutningsprosessen enn andre. Det synes heller ikke som om belønning knyttet til et vellykket resultat har vært et eget tema i løpet av prosjektperioden. Vi har ikke funnet opplysninger i vårt materiale som konkret tyder på at belønning har vært en del av prosjektledelsens strategi.

Med bakgrunn i dette ser det ut som om enhetslederne har medvirket i stor grad i betydning av deltakelse for å utføre bestemte aktiviteter i prosjektet og bidratt med informasjon om hvordan de har vurdert nåsituasjonen. Innflytelsen på prosjektets innhold og struktur har derimot vært begrenset.

#### **5.4 Krav og forventninger, hva betyr disse for enhetslederne?**

I prosjektplanen er det beskrevet krav og forventninger til enhetslederne og deres rolle i UOP. Kravene er beskrevet som;

- 1) Enhetsledere fristiller seg fra det eksisterende, - omstilling er endring fra noe kjent og tradisjonelt til noe ukjent og fremmed.
- 2) Enhetslederen har bred forståelse av behovet for omstilling, - avgjørende for mobilisering og legitimitet.
- 3) Enhetslederen har tilstrekkelig distanse til igangsatte prosjekter, - unngå å ha prestisje i gjennomføring, ha øye for uheldig utvikling og ta imot kritikk og innvendinger.

Vi oppfatter disse kravene som retningsgivende for enhetsledernes handlinger og deltakelse i prosjektet. Fra vårt ståsted er det naturlig at disse omfattende kravene til enhetslederne blir fulgt opp underveis av prosjektledelsen, og vi har derfor stilt spørsmål til enhetslederne om deres oppfatning av disse kravene, og om de har blitt fulgt opp av prosjektledelsen.

Vi har valgt å knytte prosjektledelsens krav og forventninger til enhetslederne, til teorier om faktorer som påvirker opplevelsen av et godt arbeidsmiljø, fordi krav og forventninger er viktige elementer i faktorer som fører til gode arbeidsplasser. I Norge har ”de psykologiske jobbkravene” som Thorsrud og Emery utviklet på 1960-tallet vært viktige for prinsippene for medbestemmelse i norsk arbeidsliv (Skogstad, 2001). Særlig punktene som omhandler behov for anseelse, og behovet for å se sitt arbeid som en del av en helhet, nyttig og verdifullt, tror vi er viktige for enhetsledernes opplevelse av ivaretagelse i UOP. Også ”jobbkjennetegn-

modellen” til Hackman & Oldham beskriver viktige forhold som blant annet oppgavens viktighet, autonomi og behovet for tilbakemeldinger.

I undersøkelsen vår ser vi at så mange som 84 prosent av enhetslederne har vært kjent med kravene og forventningene til dem. Dette er et område som hovedprosjektledelsen sier at de har jobbet mye med, og som enhetslederne har blitt fulgt opp på underveis på den måten at enhetsledere som ikke har klart å fristille seg har vært i samtaler med ledelsen. Fokuset på disse kravene har sammenheng med at mange av prosjektlederne ble rekruttert fra interne rekker blant enhetslederne, og at de dermed mulig ville bringe med seg egen agenda for utvikling i prosjektet. Noen av de mindre prosjektene ble styrt av den eksisterende enhetslederen, og denne skulle både ivareta prosjektlederrollen og enhetslederrollen samtidig. Hovedprosjektleder uttrykker det på denne måten: ”Og jeg tror at det er en kritisk suksessfaktor på det å tilslutte seg, på tross av at du mister jobben din, så er det noe med å fokusere på hva det vil si å være fristilt når du skal gå inn i endring. Da må du også være enig i det at det trengs å endre. Skal du få legitimitet for et prosjekt som handler om å endre, men ikke vet hva vi skal endre og hvordan vi gjør det, men vi starter endringen nå! Da er det veldig viktig å ha forståelsen av at det er noen behov som ikke blir dekket.”

Vi var positivt overrasket over at så mange av enhetslederne kjente til disse formulerte kravene, da vi mener at disse kravene er formulert på en lite konkret måte. Men har lederne virkelig forstått hva som ligger i kravene og hva skal de gjøre for å oppfylle dem? Vi stiller oss et lite spørsmål om dette kan være et utslag av et slags press i en omstilling hvor situasjonen er usikker, og man i tillegg ikke helt vet hvor denne type informasjon fra et spørreskjema havner.

Vi ser at prosjektledelsen har gått inn og korrigert atferd som ikke samsvarer med kravene til enhetslederne, og at det har vært stort fokus på at enhetslederne skulle frigjøre seg fra egne behov i omstillingsprosessen. Det bør etter vår mening være en sammenheng mellom ledelsens krav til enhetslederne og måten denne gruppa har blitt fulgt opp på i løpet av prosjektperioden. Vi har derfor både stilt spørsmål om prosjektledelsen har etterspurt utfordringer som enhetslederne har hatt, og om toppledelsen har etterspurt resultater i løpet av prosessen.

Undersøkelsen vår viser at det er ingen av respondentene som oppgir at ledelsen har etterspurt utfordringer i stor grad, mens 36 prosent oppgir at utfordringer har vært etterspurt i noen grad. Nesten halvparten, 44 prosent, svarer i liten grad, mens 20 prosent ikke har blitt spurt om utfordringer i det hele tatt.

Når det gjelder spørsmålet om prosjektledelsen har etterspurt resultatene som enhetslederne har oppnådd i prosjektperioden, svarer bare 8 prosent at resultater er etterspurt i stor grad, mens 28 prosent oppgir i noen grad. Hele 48 prosent svarer at resultater har blitt etterspurt i liten grad, mens 16 prosent ikke har opplevd at resultater har blitt etterspurt i det hele tatt. Sett fra enhetsledernes ståsted har det altså ikke vært fokusert direkte på utfordringer og resultatoppnåelse.

Dette samsvarer helt med prosjektledelsens oppfatning. I intervjuene får vi opplyst at det ikke har vært fokus på å etterspørre verken utfordringer eller oppnådde resultater fra enhetslederne, fordi dette skulle komme gjennom andre kanaler og håndteres etter hvert. Vi fikk allikevel opplyst fra en prosjektleder at disse områdene ble tatt opp og belyst på møter i de ulike enhetene, selv om det ikke direkte ble etterspurt. Denne prosjektlederen mente det var viktig å ta med seg de utfordringene som enhetene møtte etter hvert. For prosjektledernes del har det vært gjennomgang av prosjektresultatene i møtene, og det har vært skriftlige innrapporteringer fra prosjektlederne. Det var også noen stopp-punkter hvor det ble tatt tak i



spesielle problemstillinger, samt at det også ble gitt skriftlige tilbakemeldinger på områder som skulle tas opp i prosjektledermøtene. Men ut fra opplysningene i intervjuene ser det ikke ut som om det har vært gitt individuelle tilbakemeldinger til enhetslederne fra prosjektledelsens side.

Når vi ser disse funnene i forhold til teoriene om jobbtilfredshet, er det grunn til å mene at tilbakemeldingene fra prosjektledelsen burde vært mer omfattende overfor den enkelte enhetsleder. Manglende tilbakemeldinger fra overordnede, og manglende opplevelse av at individuelle bidrag er viktig for helheten kan være negativt over tid, og bidra til å forsterke usikkerheten i en prosess hvor enhetslederne blir fristilt fra sin lederrolle. Vi ser dette i svarene på spørsmålet om enhetslederne synes at de har fått støtte fra ledelsen (prosjekt- og/eller linjeledelse) til å gjennomføre kravene som er formulert til enhetslederrollen. 64 prosent oppgir at de har fått meget god eller god støtte, mens 28 prosent sier at støtten har vært dårlig eller meget dårlig.

Kuvaas studie av hva som skaper indre motivasjon hos medarbeidere viser at jobbautonomi og lederstøtte er viktige faktorer for opplevd indre motivasjon. Med den økte usikkerheten for egen fremtid som skapes i endringsprosesser, er det grunn til å anta at behovet for lederstøtte er større enn i en ordinær driftssituasjon. I vår definisjon av begrepet ivaretagelse er støtte fra overordnet ledelse et helt vesentlig poeng, og vi ser derfor på enhetsledernes opplevelse av støtte fra ledelsen som en meget viktig faktor når vi ser på hvordan enhetslederne har blitt ivare tatt i UOP. Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at 2/3 av enhetslederne opplever at de har fått god eller meget god støtte. Men hva da med den resterende 1/3 av enhetslederne som ikke har opplevd god lederstøtte? Ut fra ambisjonen i prosjektplanen, og opplysningene som er fremkommet i intervjuene med prosjektledelsen, mener vi at målet var klart om at lederne skulle oppleve støtte.

For å gå dypere inn i dette har vi sett nærmere på om det er ulikheter mellom grupper i vårt materiale på spørsmålet om støtte fra ledelsen. Et mulig perspektiv kan være at det er sammenheng mellom generell trivsel og opplevelse av støtte. Når vi ser hvordan respondentene har svart på spørsmålet om støtte i forhold til svarene på spørsmålet om generell trivsel, ser vi ingen sammenheng. Faktisk fordeler de som svarer at de trives meget godt seg på hele skalaen på spørsmålet om støtte fra ledelsen. Av de som trives godt oppgir 56 prosent at de opplevde god støtte fra ledelsen, mens bare 11 prosent av de som trives godt oppgir meget god støtte fra ledelsen.

Når det gjelder gruppering etter kjønn, ser vi derimot en markert forskjell i opplevelsen av støtte. 77 prosent av mennene oppgir at de har opplevd god eller meget god støtte fra ledelsen, mens 55 prosent av kvinnene oppgir det samme.

Dessverre har vi ikke informasjon i vårt materiale som gjør det mulig å finne årsaken til at det er forskjeller mellom kjønn i opplevd lederstøtte, og har heller ikke funnet andre undersøkelser som bekrefter dette som en tendens. Disse funnene må derfor ses på isolert til vår undersøkelse.

En annen interessant dimensjon er forholdet mellom de som har vært fast tilsatt i lederstillingen, og de som har vært konstituert. For denne gruppen er forskjellen enda mer markert enn for kategorien kjønn. Hele 52 prosent av de konstituerte lederne svarer at de har fått dårlig eller meget dårlig støtte. Bare 13 prosent av de faste lederne svarer at de har opplevd dårlig støtte, og ingen av de faste lederne har fått meget dårlig støtte fra ledelsen. Vi har sett i materialet vårt at lederne jevnt over har vært lenge i lederjobben sin, som betyr at lederne er godt kjent i organisasjonen, de har etablerte relasjoner til sin ledelse, og har også et stort nettverk blant andre kollegaer og øvrige medarbeidere. Ledere som er konstituert i lederstilling, har naturlig nok vært kortere i lederstillingen, og det er sannsynlig at relasjonen

med overordnet ledelse er mindre etablert, og at relasjonene til lederkollegaer i regionen er mindre utviklet. Dette henger sammen med at en konstituert leder vil være forholdsvis ny i lederrollen. Undersøkelsen vår viser at de som er konstituert også er mest bekymret for endringer i lederrollen, og for å miste lederrollen. Samtidig er det de konstituerte som trives best! Kanskje finner vi årsaken til dette motsetningsforholdet i at konstituerte ledere er motiverte fordi de er nye, har blitt vist tillit av ledelsen, de er interessert i å gjøre en god jobb og ser muligheten for videre karriere som leder i organisasjonen. Det er vanskelig å si noe sikkert om dette, fordi vi har få respondenter i vår undersøkelse og vi har ikke stilt direkte spørsmål om dette i spørreskjemaet. Men en mulig årsak kan være at det foreligger strukturelle forhold i UOP som gjør at noen enhetsledere har opplevd bedre støtte enn andre. Prosjektledelsen har rendyrket et skarpt skille mellom ordinær drift og endringsprosessen, og har lagt stor vekt på at prosjektlinjen skulle ivareta det som er prosjektets formål og oppgaver. Det har derfor ikke vært anledning til å ta opp spørsmål som blir omfattet av UOP med regionledelsen, uten at dette har blitt tatt opp som en del av planlagte tilbakemeldinger i prosjektet.

Hovedprosjektleder sier: ”Det må ikke åpnes opp for at noe kan komme susende inn fra siden. Vi har ikke stimulert noen til å ta opp prosjektaktige ting via linja. Det har vært viktig, for det er så mange interessenter her, så mange mennesker som har mye på hjertet... for hvor skulle vi puttet inn det som hadde kommet?”

En så stram struktur, med få kanaler for individuell støtte og tilbakemelding som en del av endringsprosessen, betyr at avstanden mellom prosjektledelsen og den enkelte enhetsleder kan bli lang. Det betyr igjen at enhetsledere som befinner seg langt fra prosjektledelsen i det daglige risikerer lite individuell oppfølging. Hvis vi antar at konstituerte ledere er mer usikre i sin lederrolle, og har behov for mer støtte enn erfarne, fast tilsatte ledere, er det sannsynlig at det er ulikheter mellom disse gruppene når det gjelder opplevelse av lederstøtte

## **5.5 Har trivsel hatt betydning i omstillingsprosessen?**

Våre funn viser at gruppen unge kvinner som er konstituerte i lederstillingen, trives best i Bufetat region sør!

Det er imidlertid en kjensgjerning at vi har for få respondenter i denne undersøkelsen, 25 besvarte spørreskjema, til å kunne generalisere ved å si dette som en sannhet. Men vi kan utvilsomt si at trivselen generelt sett ser ut til å være svært høy blant alle gruppene enhetslederne i Bufetat.

84 prosent har svart positivt på spørsmål om trivsel, og ingen har svart at de ikke trives. Vi mener dette er et spesielt positivt og entydig resultat. Kan det være slik at høy trivsel er en positiv faktor blant flere faktorer, som har betydning for hvordan ledere har hatt det i denne omstillingsprosessen? Spørsmålet til lederne om trivsel blir stilt midt i en omstillingsprosess, hvor framtiden og jobbsituasjonen er usikker. Eller må det også vurderes at lederne har svart mer positivt enn de faktisk er på dette spørsmålet, nettopp i redsel for å virke negativ i en krevende tid hvor det ikke tjener eget formål å være en leder med motstridende tanker om organisasjonen?

Men hva er egentlig trivsel, og hva påvirker trivselen i jobben? En undersøkelse av psykologene Tom Henning Øvrebø og Tonja Løve (2007) sier at trivsel ikke kommer av lønn og frynsegoder. Disse forskerne har i sin undersøkelse funnet 6 områder som ser ut til å ha størst betydning for trivsel i jobben. Dette er: 1) anerkjennelse fra nærmeste leder, 2)

opplevelse av godt arbeidsmiljø, 3) humor, 4) følelse av ansvar, 5) utviklingsmuligheter og 6) forutsigbarhet (opplevelse av mestring og kontroll) (Forbruker.no, 2007).

I en artikkel av John Arne Lien ”Arbeidsmiljø som virkemiddel for å realisere strategier og planer”, finner vi at i april 2002-utgaven av «Journal of Applied Psychology» publiserte Gallup hvordan engasjerte medarbeidere er mer produktive enn de som ikke er det. Det sies her at det er en klar sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø og høye prestasjoner. Det sies videre at i dag er behovet for omstillinger stort, og kravene til individuelle prestasjoner øker stadig. Kravet til et godt psykososialt arbeidsmiljø er større enn noen gang, men det er lite samsvar mellom konkrete innsatser og behov. ”Utvikling av arbeidsmiljøet må endres fra å være et «reparasjonsobjekt» til å bli en mulighet, både til bedre lønnsomhet, bedre bedriftslojalitet og bedre trivsel. Det er viktig at det psykososiale arbeidsmiljøet ikke bare er en sak for bedriftens helsetjeneste, personalavdelingen eller vernelederne. Dette er en sak for styret, ledelsen og ansatte, og det må arbeides både målrettet og langsiktig. Et godt psykososialt arbeidsmiljø er en sak som angår oss alle.” (Logistikk og ledelse, 2004).

Trivsel ses her i direkte sammenheng med arbeidsmiljø. Våre respondenter har altså sagt at de trives godt i jobben. Kan det være slik at det er spesielt godt arbeidsmiljø for ledere i Bufetat region sør, og hva ligger i så fall til grunn for dette?

Enhetslederne i Bufetat har blitt tillagt en betydningsfull rolle som utførere av omstillingsaktivitetene. Det er formulert helt spesifikke krav til dem i prosjektbeskrivelsen, som etter vår mening er krav som kan være utfordrende å forholde seg til.

I følge Øvrebø og Løves undersøkelse nevnes opplevelse av godt arbeidsmiljø, følelse av ansvar og utviklingsmuligheter som områder som er med på å gi trivsel. Dette er områder vi mener ligger i prosjektets struktur via kravene som er formulert til lederne, den tydelighet som ligger i målet med omstillingen og gjennom mulighetene til nye utfordringer i ny organisasjonsmodell. Lederne i Bufetat har også lang erfaring og høy kompetanse i sin lederrolle i tillegg til at de trives godt. Dette er en kombinasjon som kan tenkes å gi gode forutsetninger for gjennomføring av de endringene som ble planlagt i omstillingsperioden.

Øvrebø og Løve har rangert ”anerkjennelse fra nærmeste leder” som det viktigste området for å trives i jobben. Av våre respondenter har 64 prosent av enhetslederne svart at de har fått generell støtte fra prosjektledelsen. Vi mener her at Øvrebø og Løves begrep ”anerkjennelse” samsvarer med vårt begrep ”støtte”. Det er mulig at forventningene til dette tallet burde være høyere, i og med at disse lederne befinner seg i en langvarig og stor omstillingsprosess og dermed blir viktigheten av støtte fra nærmeste leder desto viktigere. Det var 28 prosent som mente de fikk for dårlig oppfølging.

Vi vet at linjeledelsen hadde satt et strengt skille mellom områder som berørte prosjektet, og områder som berørte driften som måtte løses av den vanlige linjeorganisasjonen.

Oppfølgingen av lederne i prosjektet tilhørte dermed prosjektledelsen, og vi oppfattet at det var opp til den enkelte prosjektleder hvordan dette ble ivaretatt. Altså kunne dette føre til at systemet for kontakt mellom den enkelte enhetsleder og nærmeste leder eller prosjektleder føles mer tilfeldig og uklart for enhetslederne i denne perioden. Det kom fram i intervjuene at flere av enhetslederne hadde kontaktet linjeledelsen angående det som tilhørte prosjektet, men hadde blitt avvist og henvist til prosjektlederne. Det vi ser her, er at rapporterings- og tilbakemeldingssystemet ble endret i prosjektperioden, noe som kan være krevende for en organisasjon å forholde seg til i en endringssituasjon. Et annen spørsmål er om det var hensiktsmessig å endre tilbakemeldingsrutinene for enhetslederne i denne krevende perioden, og om ledernes meninger om opplevd støtte faktisk var et resultat av disse strukturelle endringene.

Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer slik som trivsel, kan ses i sammenheng med de psykologiske jobbkrav som ble utarbeidet av Thorsrud og Emery på 1960-tallet. Disse jobbkravene ble beskrevet som en rekke allmenne psykologiske behov som grunnlag for det å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt. Disse kravene dreier seg om behovet for variasjon, læring, treffe beslutninger, anseelse, se sammenheng mellom arbeid og omverdenen, og at jobben er forenelig med en ønsket framtid. Nyere forskning har riktignok gått bort fra slike behovsmodeller som det verken er mulig å bekrefte eller avkrefte. Disse kritiseres for manglende avgrensning og spesifisitet. Vi får blant annet ikke svar på i hvilken grad allmenngyldige behov til forskjell fra individuelle behov, motiver og verdier har betydning for jobbtrivsel og helse (Skogstad, 2001). Vi ser allikevel at anseelse er ett av kravene som Thorsrud og Emery mente skulle være tilstede for å ha en meningsfylt jobbsituasjon. Dette setter vi i sammenheng med vårt spørsmål om i hvilken grad enhetslederne har opplevd støtte i prosjektprosessen. Vi anser god oppfølging og støtte av ledere i en omstillingsprosess som ett av de viktigste områdene for ivaretagelsen av viktige nøkkelpersoner i omstilling, og også med tanke på å oppnå det ønskede resultat av omstillingen. Lederne i Bufetat er mer spredt i sine svar på opplevd støtte enn på flere av de andre områdene, og vi mener at våre data tyder på at holdningen til viktigheten av tilbakemeldinger og støtte til enhetslederne har blitt undervurdert og/eller fått for lite fokus i dette omstillingsprosjektet.

Hackman & Oldham (1980) har beskrevet at motivasjon og trivsel også kan være tilstede uten at det foreligger tilbakemelding av noe slag. Denne type motivasjon blir forklart med at motivasjonen ligger i selve aktiviteten. Enkelte har forklart slik "egenmotivasjon" med at selve aktiviteten gir opplevelse av mestring, kompetanse og kontroll, og at denne type motivasjon kan være knyttet til høyere ordens motiver som ønske om vekst og behov for selvaktualisering (Skogstad, 2001). Hackman & Oldham hevder at egenmotivasjon er en konsekvens av tre psykologiske tilstander, som selv kan være produkt av spesifikke aspekter ved arbeidsoppgavene. Disse tre psykologiske tilstandene er 1) en følelse av ansvar for det arbeidsverket som leveres, 2) opplevelsen av at arbeidet har mening i en større sammenheng og 3) kjennskap til resultatet av arbeidsinnsatsen. De tre psykologiske tilstandene kan godt være en funksjon i egenskaper ved selve arbeidet som utføres. Opplevelsen av mening kan for eksempel følge av muligheten til å identifisere seg med arbeidet og hvorvidt arbeidet har betydning. Opplevelsen av ansvarlighet for levert arbeidsprodukt antas å følge av selvstendighet. Kjennskap til resultatet av arbeidsinnsatsen henger naturlig sammen med tilbakemeldingen som gis (Skogstad, 2001). Kan det være slik at disse lederne innenfor barnevernsfeltet er høyt motiverte og trives i jobben sin på bakgrunn av at de jobber innenfor et felt med en gruppe barn, unge og familier hvor de representerer mye ansvar og høy kompetanse, altså mestring og kontroll? Vi vurderer at en slik mulighet er tilstede innenfor dette profesjonsfeltet.

Bufetat er en bedrift som formidler kunnskap. Skogstad (2001) sier at kunnskapsarbeid i utgangspunktet tilfredsstillende mange kriterier for hva som er nødvendig for å stimulere til egenmotivert arbeidsinnsats, og egenmotivasjon blir ofte pekt på som et særtrekk ved mennesker i kunnskapsarbeid. Det kan til og med være slik at det høye kompetansenivået som kjennetegner mange kunnskapsarbeidere, forutsetter egenmotivasjon. Det finnes imidlertid en rekke problemer rundt kunnskapsarbeid og ledelse knyttet til kunnskapsbedrifter. Dette skal vi ikke komme inn på her. Vi forholder oss kun til hva våre "kunnskapsledere" har sagt om sin trivsel i jobben.

Det er en stor omstillingsprosess vi har valgt å gjøre våre undersøkelser i, en omstilling hvor det var kjent på forhånd at endringene ville berøre lederstillingene ved reduksjon av antall

stillinger. Til tross for dette viser våre funn at trivselen er svært stor blant enhetsledergruppen i Bufetat region sør. Vi har knyttet ulike teoretiske perspektiv til trivsel, og forsøkt å forklare hva vi tror årsaken til den høye trivselen kan være. Vi ser at både arbeidets faglige art i denne organisasjon, egenmotivasjonsbegrepet, tillit til ledelsen, godt arbeidsmiljø og de mulighetene som også ligger i prosjektet kan være med på å danne en forklaring i forhold til trivselen. Vi går ut fra at svarene som enhetslederne har gitt på spørsmål om trivsel, ikke bare forholder seg til prosjektperioden. Men disse svarene kan også bety at prosjektledelsens plan med å involvere enhetslederne i prosessen, gi ansvar og myndighet selv med en ”stram” styring, kan ha virket positivt i forhold til trivsel hos lederne.

## 6.0 Oppsummering av våre funn

Den gjennomgående problemstillingen i denne masteroppgaven har vært: ”Er det samsvar mellom toppledelsens strategi for ivaretagelse av enhetslederne i omstillingsprosjektet, og det som enhetslederne selv opplevde?” Sett ut fra et helhetlig perspektiv har vårt materiale vist at det i stor grad har vært samsvar mellom prosjektledelsens strategi for ivaretagelse, og enhetsledernes opplevelse av ivaretagelsen.

Utviklings- og omstillingsprosjektet i Bufetat region sør har vært kjennetegnet av høyt fokus på målet med endringen, god planlegging, systematisk informasjonsarbeid, stor grad av medvirkning og stram styring. Disse faktorene finner vi igjen i teori om hva som fører til vellykkede endringsprosesser hos blant annet Kotter, 1995, Jacobsen, 2004 og Connor, 2006, og vi har vist i drøftingen vår at dette også er viktige faktorer som har ført til at enhetslederne har følt seg ivaretatt i dette prosjektet.

I undersøkelsen vår har vi funnet flere elementer av bevisste og planlagte prosesser som er iverksatt av prosjektledelsen, og som vi mener har ført til at enhetslederne har hatt en god arbeidssituasjon. Dette er prosesser som blant annet omfatter informasjon og medvirkning underveis i prosjektet. Enhetslederne har deltatt aktivt og har hatt sentrale roller i gjennomføringen av prosjektet. Vi har i diskusjonen om medarbeidermål i kapittel 5.1.1 vist til at tydelige og forutsigbare ledere skaper tillit i organisasjonen, og har argumentert for at enhetslederne i vår undersøkelse har tillit til prosjektledelsen. Vi har funnet støtte for dette i teori hos blant annet Jacobsen, 2004, Jacobsen og Thorsvik, 2002, Connor, 2006, Kaufmann og Kaufmann, 2003 og Mintzberg, 2004. Andre undersøkelser viser at aktiv deltakelse og medvirkning i endringsprosesser virker positivt på medarbeidernes tillit til ledelsen (Paraplyen.no, 2007).

Når det gjelder prosjektledelsens krav og forventninger til enhetslederne underveis i prosjektet, kan vi derimot ikke eksplisitt si i hvilken grad ledelsens oppfølging av formulerte krav og forventninger har påvirket enhetsledernes generelle opplevelse av ivaretagelse i positiv retning. Vi knytter dette til at oppfølgingen av krav og forventninger i stor grad har blitt foretatt gjennom prosjektlinjen av prosjektlederne, og at det delvis var opp til den enkelte prosjektleder hvordan de skulle gjøre dette. Den bevisste strategien var at de utfordringer som enhetslederne opplevde, skulle komme frem gjennom andre kanaler og ikke problematiseres gjennom prosjektet. Konsekvensen av dette var at enhetslederne i noen grad mente at de ikke har fått god nok støtte i forhold til utfordringene de hadde hatt. De har dermed også fått liten mulighet til å kommunisere hva de syntes de oppnådde av resultater i arbeidet med prosjektprosessen på enhetsnivå, for å kunne ha mulighet til å få positive tilbakemeldinger på eget arbeid. Vi har vist til teorier som legger stor vekt på betydningen av støtte og tilbakemelding fra ledelsen i endringsprosesser, og mener at denne delen av ivaretagelsen ble undervurdert av prosjektledelsen i UOP (Øvrebø og Løve i Forbruker.no, 2007, Skogstad 2001, Kuvaas, 2005). Vi ser allikevel at enhetslederne på andre områder i stor grad har følt seg ivaretatt, slik at den generelle opplevelsen av ivaretagelsen innenfor de områdene vi har valgt, virker å være god.

Vi har funnet at enhetslederne som gruppe har vært viktige medspillere for prosjektledelsen i endringsprosessen, og at det har vært liten grad av motstand mot UOP i denne gruppen. Enhetslederne trives godt i jobbene sine, og vi mener å finne at noen av de viktigste årsakene til dette ligger både i den enkeltes jobbinnhold og i forholdet til overordnet ledelse. Vi har ikke stilt direkte spørsmål til enhetslederne om de har tillit til prosjektledelsen, men svarene i vårt materiale tyder allikevel på et godt forhold mellom enhetslederne som gruppe og

hovedprosjektledelsen. Undersøkellesmaterialet vårt viser at det er høy trivsel blant enhetslederne, og det er ikke funn i undersøkelsen som tilsier at det er konflikter mellom enhetslederne og hovedprosjektledelsen. Det var linjeledelsen i regionen som initierte og ledet prosjektet, og vi tolker at et godt forhold mellom ledelsen og enhetslederne også preger rollene som de samme personene har i UOP. Med bakgrunn i disse funnene mener vi det er grunn til å konkludere med at enhetslederne har grunnleggende tillit til overordnet ledelse, og at dette også er en viktig faktor for opplevelsen av ivaretakelse.

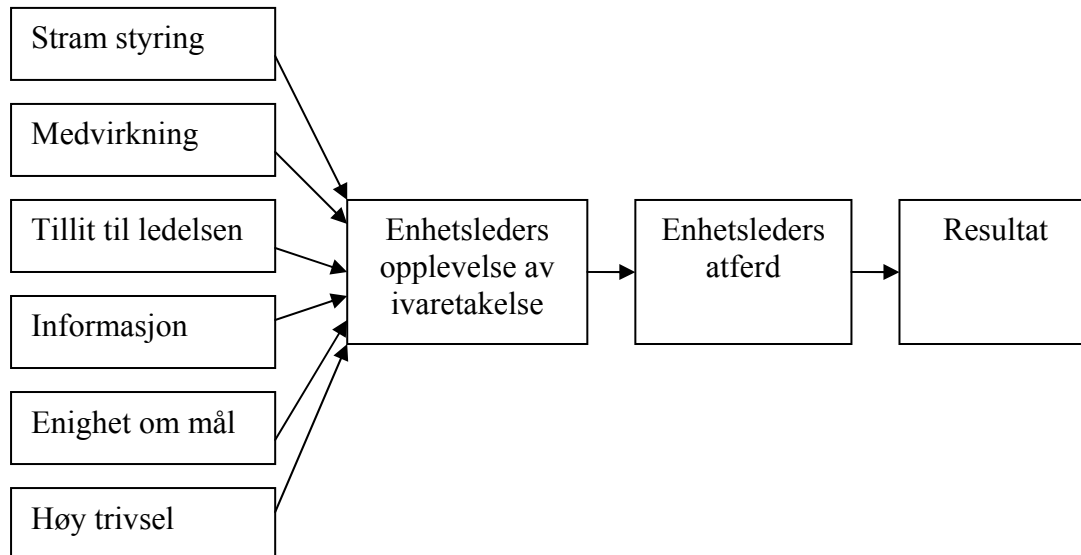
Vi mener at vi i tillegg til kjente faktorer fra tidligere beskrevet teori, også har funnet andre faktorer i vår undersøkelse som har ført til at enhetslederne har følt seg ivaretatt. Stram styring av prosjektprosesser kan i noen tilfeller bli opplevd som en reduksjon av medvirkningsprinsippet. Det at det i dette prosjektet ikke ser ut til å ha vært et motsetningsforhold mellom stram styring av prosjektet og opplevelsen av medvirkning, tolker vi til at det er fullt mulig å kombinere omfattende medvirkning og deltakelse med stram styring, når stram styring også innebærer at det i prosjektplanen er lagt opp til arenaer og metoder for medvirkning, og at deltakerne har definerte roller i prosjektet. Og også at styringen tydelig gjelder selve prosessen og ikke innholdet som skal utredes i prosjektet. I dette prosjektet er det mulig at denne stramme styringen til og med var en medvirkende årsak til at enhetslederne opplevde prosessen positivt. Det ser heller ikke ut som om bekymringen for egen framtid har innvirket negativt for opplevelsen av å bli ivaretatt. Dette er interessante funn, som sammen med resultatet for generell trivsel indikerer at enhetslederne har stor tillit til hovedprosjektledelsen. Det kan se ut som om koblingen mellom stram styring og tillit til ledelsen har hatt betydning for at enhetslederne har opplevd å bli ivaretatt i dette prosjektet, og vi mener at disse funnene kan sees som et supplement til eksisterende teori om endringsprosesser.

De viktigste årsakene til at det er stor grad av samsvar mellom prosjektledelsens strategi for ivaretakelse og enhetsledernes egen opplevelse i dette prosjektet, finner vi altså i at det har vært en bevisst strategi for medvirkning, god informasjon, høy grad av oppslutning om målet for omstillingen blant enhetslederne, et godt forhold mellom enhetsledere og hovedprosjektledelsen samt at framdriften i prosjektet har blitt styrt stramt av prosjektledelsen. Vi oppsummerer derfor funnene i vårt materiale med at følgende faktorer er viktige årsaker til at enhetslederne opplever at de har blitt ivaretatt:

- Enhetslederne er enig med prosjektledelsen i at det er behov for å foreta endringer i organisasjonsstrukturen, og slutter seg til målet med omstillingen.
- Enhetslederne opplever at de har medvirket underveis i endringsprosessen.
- Enhetslederne opplever at de har fått omfattende og fortløpende informasjon om endringsprosessen.
- Faktorene stram styring og medvirkning synes ikke å ha vært i motsetningsforhold til hverandre for enhetsledernes opplevelse av ivaretakelse i endringsprosessen, disse forhold kan ha påvirket hverandre positivt.
- Enhetsledernes bekymring for hvordan endringsprosjektet påvirker deres individuelle situasjon synes ikke å svekke opplevelsen av å bli ivaretatt.
- Enhetslederne ser ut til å ha tillit til prosjektledelsens håndtering av endringsprosjektet.
- Høy trivsel ser ut til å virke sammen med de overnevnte faktorene som en positiv forsterker for opplevelsen av ivaretakelse for enhetslederne i omstillingsprosessen.

Sammenhengen mellom de nevnte faktorene som vi har funnet i vår undersøkelse, opplevelsen av å bli ivaretatt og enhetslederens atferd i endringsprosjektet illustreres i figur 6.1.

Figur 6.1 Faktorer som fører til opplevelse av ivaretakelse



Vi har vurdert om noen av disse faktorene har hatt større betydning for opplevelsen av ivaretakelse enn andre faktorer i denne undersøkelsen. Hvis vi skal gjøre et forsøk på å rangere dem, må det gjøres ved å foreta en normativ vurdering av faktorene. Er det en av disse faktorene som skiller seg ut som den viktigste? Kan de rangeres? Vårt inntrykk etter å ha studert endringsprosessen i Bufetat over lang tid er at disse faktorene ikke kan rangeres, alle har vært viktige for enhetsledernes opplevelse av ivaretakelse. Men den enkelte faktors betydning kan ha hatt ulik vekt i løpet av endringsprosessen, avhengig av hvilken fase prosjektet har vært i. Et eksempel er faktoren informasjon, som har stor betydning i starten av endringsprosessen, deretter er det behov for jevnlig informasjon om den løpende prosessen. Når det nærmet seg tidspunkt for å gå ut med strukturforslaget var informasjonsbehovet på nytt meget stort. Undersøkellesmaterialet vårt gir altså ingen indikasjoner på om noen av disse faktorene er viktigere enn andre, og rekkefølgen mellom faktorene i figur 6.1 er derfor tilfeldig.

## 6.1 Avslutning

Vi innledet denne oppgaven med å hevde at mellomledere har en viktig rolle som gjennomførere av omstillingsprosesser, og at mellomledere har behov for å bli støttet og ivaretatt av sin ledelse. Vi har vært opptatt av ivaretakelse i forhold til områdene mål, informasjon, medvirkning og krav og forventninger. Ved å undersøke om det er samsvar mellom prosjektledelsens strategi for ivaretakelse og enhetsledernes opplevelse innenfor disse fire områdene, har vi funnet at det i utviklings- og omstillingsprosjektet har vært stor grad av samsvar ved at enhetslederne langt på vei har opplevd å bli ivaretatt. Våre funn kan først og fremst knyttes til denne enkeltstående endringsprosessen i Bufetat, men er samtidig av så



generell karakter at vi mener at disse faktorene kan supplere kjent teori om faktorer som bidrar til vellykket endring.

Før vi startet arbeidet med oppgaven, vurderte vi om det ville bli en utfordring å gjøre undersøkelse på eget arbeidssted, spesielt i forhold til å kunne stille seg nøytral i analysen av funn. Men bare én av oss var ansatt i Bufetat og vi har hatt nytte av den andres rolle i forhold til å kunne se ting med nøytrale øyne, slik at dette ikke har blitt opplevd som problematisk. Det har tvert imot vært en positiv opplevelse for oss å gjøre denne undersøkelsen i en organisasjon hvor en av oss jobber. Vi har hatt god tilgang til informasjon under hele prosessen, noe som har gjort forskningsarbeidet enklere for oss i en travel hverdag. Det har også vært en god opplevelse å møte åpne og velvillige informanter som har stilt opp både i intervjuene og ellers hvis vi har hatt behov for informasjon underveis. Det var også viktig for oss at det ble uttrykt positiv interesse fra hovedprosjektledelsen til at det ble forsket på omstillingsprosjektet i Bufetat.

Vi ser at vi gjennom drøftingen i kapittel 5 har beskrevet funn i materialet vårt som har gitt oss nye spørsmål som vi ikke har kunnet forklare årsaken til. Dette har gjennomgående vært med bakgrunn i en kjønnsforskjell. Som for eksempel hvorfor menn mener å ha større betydning for prosjektets innhold enn kvinner, og hvorfor kvinner trives bedre enn menn. Selv om vi gjerne ville hatt et materiale som kunne gi svar på dette, synes vi det var en spennende utvikling i analyseprosessen at disse forholdene dukket opp. Dette har ført til at vi sitter igjen med erfaringer og større kunnskap om undersøkelsesmetode som vi kan benytte ved en eventuell senere undersøkelse.

Hva mener vi så er nytten av våre funn i denne oppgaven? Vi oppdaget da vi startet arbeidet at det ikke var mulig å finne andre arbeidere med samme perspektiv som vi har valgt, ved å studere selve ivaretakelsen av mellomledere som har aktiv rolle og selvstendig ansvar i en omstillingsprosess. Vi mener i denne undersøkelsen å ha utarbeidet et bidrag til forskningen med å undersøke dette perspektivet, som vi ser på som et sentralt område hvor graden av planlegging og bevissthet rundt ivaretakelse vil ha konsekvens for resultatet i en omstillingsprosess.

Vi har også utarbeidet en egen definisjon av begrepet ivaretakelse. Dette begrepet er brukt i annen litteratur i forbindelse med omstillinger, men vi har ikke funnet definisjoner av ivaretakelsesbegrepet i litteratursøkene våre. Vi så det derfor nødvendig å lage vår egen definisjon som sier at: Ivaretakelse er de bevisste og planlagte prosessene som en overordnet iverksetter overfor medarbeidere, både individuelt og i gruppe, med den hensikt at medarbeideren/gruppen skal ha en best mulig arbeidssituasjon.

Vi mener at denne definisjonen er et positivt bidrag til å øke forståelsen av behovet for en systematisk tilnærming til relasjonen mellom leder og medarbeidere i en endringsprosess.

Denne oppgavens bidrag til kunnskap om ivaretakelse av mellomledere gjelder for undersøkelsen i Bufetat region sør, og den er avgrenset til planleggingsfasen av en ny organisasjonsstruktur. Vi ser allikevel at de resultatene vi har kommet fram til gjennom å undersøke hva hovedprosjektledelsen planla, hvordan enhetslederne opplevde det og det samlede resultatet av disse perspektivene, vil være nyttig for andre som planlegger en omstillingsprosess. Vår undersøkelse har munnet ut i et positivt resultat i forhold til at enhetslederne i stor grad følte seg ivaretatt. Gjennom erfaringene fra et omstillingsprosjekt som i hovedsak har vært vellykket, kan andre ledere få nyttig innsikt i hvilke faktorer som styrker opplevelsen av ivaretakelse hos mellomledere som skal gjennomføre endringene.

Til slutt har vi lyst å gjenta at de resultatene vi har kommet fram til i vår undersøkelse fra utviklings- og omstillingsprosjektet i Bufetat region sør, gjelder for den første delen av prosjektprosessen hvor målet var å komme fram til en bedre og mer hensiktsmessig organisering av tjenestene som tilbys til barn, unge og familier. Denne perioden hadde en varighet på 1,5 år og la et viktig grunnlag for videre arbeid med prosjektet. Den neste fasen er selve implementeringsfasen hvor den vedtatte strukturen skal settes ut i livet, med oppstart 01.01.2007. Denne fasen er ikke med i vårt materiale, og vi vet dermed ikke om våre funn vil få betydning for implementeringsfasen og for omstillingsprosjektet som helhet. Den av oss som er ansatt i Bufetat deltar nå i implementeringsfasen som har vart i 6 måneder. Det vil være interessant å gjøre en ny undersøkelse om ca ett år, for å se på om det positive resultatet av ivaretagelsen av enhetslederne har fått innvirkning for implementeringen av ny struktur. Kan det positive resultatet bety at grunnlaget er lagt for en vellykket gjennomføring av planene? Er gode planer, stram styring og positive ledere tilstrekkelig for å få til en vellykket implementering? Vi tror en undersøkelse nummer 2 vil være ytterligere et bidrag til å kunne gå dypere inn hva de områdene vi har fokusert på i denne oppgaven har å si for utfallet av en omstillingsprosess.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært både interessant, spennende og arbeidskrevende. Det har vært interessant fordi vi har skrevet om ledelse av endringsprosesser, et område som vi begge jobber med i det daglige. Det har vært spennende fordi vi har studert en prosess i en organisasjon som vi kjenner. Og det har vært arbeidskrevende fordi vi har ønsket å se på denne endringsprosessen fra flere innfallsvinkler. Men det viktigste er at arbeidet har vært inspirerende og lærerikt, og kanskje har vi også tilført et bidrag til kunnskap om endringsprosesser i en modernisert offentlig sektor.

\* \* \*

## 7.0 Litteraturliste

- Bolman, L. & Deal, T., (1994), *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*, 4. utgave, Ad Notam,
- Brunsson, Nils og Olsen, Johan P., (1990), *Makten att reformera*, Carlsson bokforlag,
- Bryman, Alan, *Social Research Methods*, (2004), 2nd edition, Oxford University Press,
- Busch, T. og Vanebo, J. O., (2000), *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, Universitetsforlaget,
- Busch, T., Johansen, E. og Vanebo, J. O., (1999), *Ledelse av ledelsesprosessen*, Tano forlag,
- Busch, T., Johansen, E. og Vanebo, J. O., (2003), *Endringsledelse i det offentlige*, Universitetsforlaget,
- Busch, T. og Vanebo, J.O., (2003), *Organisasjon og ledelse 5. utgave*, Universitetsforlaget,
- Bufetat region sør, (2005), *Nyhetsbrev om utvikling og omstilling i det regionale barnevernet*, nr 1/2005.
- Bufetat region sør, (2005), *Nyhetsbrev om utvikling og omstilling i det regionale barnevernet*, nr 2/2005.
- Bufetat region sør, (2005), *Nyhetsbrev om utvikling og omstilling i det regionale barnevernet*, nr 3/2005.
- Bufetat region sør, (2005), *Nyhetsbrev om utvikling og omstilling i det regionale barnevernet*, nr 4/2005.
- Bufetat region sør, (2005), *Prosjektplan*,
- Coetsee, L., (1999), *From Resistance to Commitment*, Public Administration Quarterly, vol 23:204-223.
- Colbjørnsen, Tom, (2004), *Ledere og lederskap, AFFs lederundesøkelser*, Fagbokforlaget,
- Connor, D.R., (2006), *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*, Random House, New York, (revidert utgave)
- Dunphy, D.C & Stace, D.A., (1988), *Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model*. Organization Studies, vol. 8: 317-334
- Dyregrov, Atle, (2001), *Lederskap i krise og omstilling* i Einarsen, S. og Skogstad, A.(red): *Det gode arbeidsmiljø*, 2. opplag, Fagbokforlaget,
- Grønhaug, Kjell, (2001), *Fornyelse og innovasjon i organisasjoner*, i Einarsen, S. og Skogstad, A.(red): *Det gode arbeidsmiljø*, 2. opplag, Fagbokforlaget,

- Haukedal, Willy, (2002), *Norske ledere idet nye årtusenet: Hvordan oppfatter de sin lederrolle?* i Skogstad, A. og Einarsen, S.: *Ledelse på godt og vondt*, Fagbokforlaget
- Hellevik, Odd, (2002), *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, 7. utgave. Universitetsforlaget
- Hennestad, B.W., Revang, Ø., Strønen, F.H., (2006), *Endringsledelse og ledelsesendring*, Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Invar og Thorsvik, Jan, (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer – indføring i organisation og ledelse*, Hans Reitzels Forlag
- Jacobsen, Dag Ingvar, (2004), *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar, (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave, HøyskoleForlaget
- Johannessen, Asbjørn, (2004), *Introduksjon til SPSS*, 2. utgave, Abstrakt forlag,
- Kaufmann, A. og Kaufmann, G., (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave, Kap.2, Fagbokforlaget,
- Kjellberg, F. og Reitan, M., (1995), *Studiet av offentlig politikk – en innføring*, Kap. 5, Tano,
- Kotter, J.P. (1995a), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, March/April: 59-67
- Kuvaas, Bård, (2005), *Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*, i Magma, Tidsskrift for økonomi og ledelse, nr. 3/2005
- Matthiesen, Stig B., (2002), *Situasjonsbestemt ledelse: Keiserens nye klær?*, i Skogstad, A. og Einarsen, S. (red); *Ledelse på godt og vondt*, Fagbokforlaget,
- Mintzberg, Henry, (2004), *Å jobbe som leder: myter og fakta*, i Martinsen, Øyvind L., *Perspektiver på ledelse*, Gyldendal akademisk.,
- Nonaka, Ikujiro, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, i Organization Science, Vol. 5, nr. 1/1994.
- Northouse, Peter G., (2004), *Betydningen av lederens trekk og lederstil*, i Martinsen, Øyvind L., *Perspektiver på ledelse*, Gyldendal akademisk
- NOU 1989:5 *En bedre organisert stat*
- Reshef, Nina, (1996), *Writing research Reports. Appendix B*. I Chiva Frankfort- Nachmias & David Nachmias: *Research Methods in the social Sciences*, Arnold
- Ryen, Anne, (2002), *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Kapittel 6., Fagbokforlaget

Selznick, P., (1957), *Lederskap*, Tano Aschehoug,

Skogstad, A.: (2001), *Psykososiale faktorer i arbeidet* i Einarsen, S. og Skogstad, A.(red): Det gode arbeidsmiljø, 2. opplag, Fagbokforlaget,

Statskonsult 1999:9, *En omstillingsprosess – erfaringer fra Posten Norge BA*

Thorsvik, Jan, (2001), *Verdimangfold og organisering. Refleksjon rundt formelle organisasjonsstruktur og realisering av ulike verdier*. Nordiske organisasjonsstudier, Nr 1

Trygstad, Sissel, Lorentzen, Thomas, Løken, Espen, Moland, Leif, Skalle, Nina: (2006), *Den nye staten, omfang og effekter av omstillingen i Staten 1990-2004*, (rapport 530) FAFO,

Yukl, Gary: (2004), *Å lede organisasjonsendringer*, i Martinsen, Øyvind L., Perspektiver på ledelse, Gyldendal akademisk

Østerud, Øyvind, Engelstad, Fredrik, Selle, Per: (2003), *Makten og demokratiet*, Gyldendal akademisk

## 7.1 Elektroniske kilder

Bufetat Region Sør

<http://www.bufetat.no/?module=Articles;action=ArticleFolder.publicOpenFolder;ID=399>

Forbaker.no; (2007), Øvrebø, Tom Henning og Løve, Tonja, *Lønn ikke viktig*,

<http://forbaker.no/jobbogstudier/jobb/article1667649.ece>

Fornyings- og moderniseringsdepartementet; *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser*,

[http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/Tema/andre/Omstilling\\_i\\_staten/Personalpolitikk-ved-omstillingsprosesser.html?id=412409](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/Tema/andre/Omstilling_i_staten/Personalpolitikk-ved-omstillingsprosesser.html?id=412409)

Forskningsrådet; Forskning for innovasjon og fornyelse i offentlig i offentlig sektor (FIFOS)

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?cid=1088789222872&pagename=fifosprosent2FPageprosent2FHovedSide>

Fornyings- og moderniseringsdepartementet; (2007), *Statens personalhåndbok, 2007*.

Hovedavtalen i Staten, kapittel 8.3

<http://www.sph.dep.no/templates/Kapittel.aspx?id=1749#SPH-8.3>

Logistikk og ledelse; (2004) Lien, John-Arne, *Arbeidsmiljø som virkemiddel for å realisere strategier og planer*, <http://www.logistikk-ledelse.no/2004/kv/kv08-02.htm>

Paraplyen.no, Elvekrok, Ingunn, (2007) *Medvirkning styrker bedriften*,

<http://paraplyen.nhh.no/cgi-bin/paraplyen/imaker?id=19740>

## Spørreskjema til enhetsledere i Bufetat region sør

### Masteroppgave - "Ivaretagelse av mellomledere i omstillingsprosess"

Dette spørreskjemaet er utformet av Per Caspersen og Lill-Heidi Thomassen. Vi deltar på masterstudiet i offentlig politikk og ledelse ved Høgskolen i Agder. Vi kjenner omstillingen i Bufetat, og er interessert i å se på enhetslederne som gruppe i omstillingsprosessen. Denne undersøkelsen skal avdekke om det er samsvar mellom prosjektledelsens mål for prosjektprosessen, og hvordan dere som enhetsledere har opplevd prosessen.

Det finnes lite forskning på mellomlederens situasjon i omstillingsprosesser/reformer, og det er derfor interessant for oss å finne ut mer om dette. Vi har i denne masteroppgaven valgt å fokusere på det vi kaller ivaretagelse av enhetsledernivået i denne omstillingsprosessen som dere er en del av. Med begrepet ivaretagelse mener vi her de bevisste og planlagte prosessene som overordnet ledelse iverksetter overfor mellomledere med den hensikt at mellomlederne skal ha faglig og individuell trygghet til å gjennomføre endringsprosessen i enheten. Vil måten enhetslederne ivaretas på ha betydning for hvordan prosessen oppleves?

Denne undersøkelsen er ikke en del av prosjektevalueringen, men utføres på selvstendig grunnlag til bruk i vår masteroppgave. Undersøkelsen er klarert med prosjektledelsen og ledelsen i Region Sør. Skjemaet sendes ut til alle enhetsledere i Region Sør som er omfattet av utviklings - og omstillingsprosjektet, UOP. Du skal ikke oppgi navn, og de utfylte skjemaene vil bli makulert etter analysen.

Vi håper at du tar deg tid til å besvare spørsmålene under.

Vennligst returner skjemaet i vedlagte konvolutt innen onsdag 25.10.2006.

På forhånd takk for hjelpen!

Lill-Heidi Thomassen

Per Caspersen

# Spørreskjema

## Spørsmål om din lederrolle

1. Hvor mange år har du til sammen jobbet i Fylkesbarnevernet/  
Bufetat: \_\_\_\_\_

2. Hvor mange år av disse har du hatt en lederposisjon? \_\_\_\_\_

3. Hvor mange medarbeidere er du leder for? \_\_\_\_\_

4. Er du leder for andre medarbeidere som har leder-/personalansvar (for eksempel teamledere)?

Ja

Nei

5. Hvis ja på spm 4, hvor mange av dine medarbeidere har en lederfunksjon:

\_\_\_\_\_

6. Har du fast stilling som enhetsleder eller er du konstituert som enhetsleder i prosjektperioden?

Konstituert

Fast ansatt enhetsleder

7. I hvor stor grad vil du si at du generelt sett trives i den lederrollen du har i dag?

Meget godt

godt

verken godt eller dårlig

dårlig

meget dårlig

## Spørsmål om målet med omstillingsprosjektet (UOP)

Hovedformålet med utviklings- og omstillingsprosjektet er at Region sør ønsker å oppnå **“Bedre brukertilpassede og robuste tjenester”**.

8. I hvilken grad har formålet med UOP vært klart og tydelig for deg?

Svært tydelig      tydelig      utydelig      svært utydelig      vet ikke  
                                                                                       

9. Er du enig i at det var behov for omstilling?

Helt enig                      enig                      uenig                      helt uenig                      vet ikke  
                                                                                       

10. Synes du den måten det faglige tilbudet skal organiseres på jfr. strukturforslaget, virker som en god løsning på utfordringene i region sør?

Helt enig                      enig                      uenig                      helt uenig                      vet ikke  
                                                                                       

11. Hvordan synes du at tidsperspektivet for prosjektperioden har vært, sett i forhold til muligheten til å få til en god prosess sammen med medarbeiderne i din enhet?

For lang                      passe                      for kort                      vet ikke  
                                                                 

12. Opplever du at det er samsvar mellom den framtidige organiseringen av Bufetats tjenestetilbud i regionen, og dine planer for egen karriere?

Ja                      nei                      vet ikke



Prosjektledelsen har formulert en rekke mål for alle medarbeidere som blir berørt av omstillingen. Medarbeidermålene er;

- 1) Å ha flest mulig tilfredse medarbeidere etter omstillingen.
- 2) Riktig person på riktig plass.
- 3) Medarbeiderne er blitt tatt vare på og finner seg selv i en like eller mer interessant og utviklende jobb om to år.
- 4) At medarbeiderne har hatt og stimuleres til faglig og personlig vekst i omstillingen.

13. Opplever du at disse målene også gjelder for deg som enhetsleder? Du kan krysse av de mål du evt. oppfatter **IKKE** gjelder for deg i enhetslederrollen.

Mål nr. 1

Mål nr. 2

Mål nr. 3

Mål nr. 4

14. Er du enig i at disse målene har fått fokus i prosjektet? Du kan krysse av de mål du evt. oppfatter **IKKE** har fått tilstrekkelig fokus i prosjektet.

Mål nr. 1

Mål nr. 2

Mål nr. 3

Mål nr. 4

15. Opplever du at medarbeidermålene er realistiske i denne omstillingen? Du kan krysse av de mål du evt. oppfatter **IKKE** er realistiske.

Mål nr. 1

Mål nr. 2

Mål nr. 3

Mål nr. 4

## Spørsmål om informasjonsformidling i omstillingsprosjektet

16. På hvilke(n) måte har du fått informasjon om omstillingsprosessen? (sett kryss i en eller flere av rutene, og/eller formuler eget svar under "annet")

Ledermøter	nyhetsbrev	intranett	e-post	allmøter
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prosj.dokumentasjon	nærmeste leder	prosj.leder	kolleger	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annet \_\_\_\_\_

17. Hvordan synes du at informasjonen du har fått har dekket ditt behov for kjennskap til omstillingsprosjektet?

Meget godt	godt	dårlig	meget dårlig	vet ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. I hvilken grad mener du den informasjonen du har mottatt har vært relevant for din rolle som enhetsleder i prosjektet?

Stor grad	noe grad	liten grad	ingen grad	vet ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Hva synes du om mengden informasjon som har blitt formidlet?

For mye	mye	passe	lite	altfor lite
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Spørsmål om medvirkning i omstillingsprosjektet

20. Mener du at du som enhetsleder har fått mulighet til å medvirke i prosjektprosessen?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                                                                                       

21. Hvis du opplever å ha fått medvirke i prosessen, synes du omfanget har vært belastende?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                                                                                       

22. I hvilken grad har du inntrykk av at din medvirkning kan ha hatt betydning for utviklingen av innholdet i prosjektprosessen?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                                                                                       

23. I hvilken grad mener du at dine medarbeidere i enheten har blitt involvert?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                                                                                       

24. Opplever du at medarbeiderne har hatt mulighet for å medvirke gjennom egne kanaler, for eksempel gjennom tillitsvalgte og verneombud?

Ja                      nei                      vet ikke

## Spørsmål om de krav og forventninger som har blitt stilt til enhetslederrollen i prosjektet

I prosjektbeskrivelsen er det redegjort for krav og forventninger til enhetsledere. Disse er;

- 1) Enhetsledere fristiller seg fra det eksisterende, - omstilling er endring fra noe kjent og tradisjonelt til noe ukjent og fremmed.
- 2) Enhetslederen har bred forståelse av behovet for omstilling, - avgjørende for mobilisering og legitimitet.
- 3) Enhetslederen har tilstrekkelig distanse til igangsatte prosjekter, - unngå å ha prestisje i gjennomføring, ha øye for uheldig utvikling og ta imot kritikk og innvendinger.

**25.** Var du kjent med disse krav og forventninger til deg som enhetsleder?

Ja                      nei                      vet ikke  
                                           

**26.** I hvilken grad tenker du at disse krav/forventninger kan sees i samsvar med din rolle som enhetsleder?

Stor grad              noe grad              liten grad              ingen grad              vet ikke  
                                                                                       

**27.** Har de formulerte kravene/forventningene til din rolle som enhetsleder vært styrende for din oppgave med å gjennomføre UOP i din enhet ?

Stor grad              noe grad              liten grad              ingen grad              vet ikke

**28.** Synes du at du har fått støtte fra ledelsen (prosjekt- og/eller linjeledelse) til å gjennomføre kravene som er formulert til deg som enhetsleder i UOP?

Meget god      god      dårlig      meget dårlig      vet ikke  
                       

**29.** I hvilken grad opplever du at UOP har påført deg større arbeidsmengde i prosjektperioden?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                       

**30.** I hvilken grad har en evt. større arbeidsmengde ført til negativt stress og belastning for deg i din arbeidssituasjon?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                       

**31.** I hvilken grad har din ledelse (linje-og/eller prosjektledelse) etterspurt utfordringer du har hatt som enhetsleder med å gjennomføre prosjektprosessen i din enhet?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                       

**32.** I hvilken grad har din ledelse ( linje-og/eller prosjektledelse) etterspurt resultater du har hatt underveis i din enhet med gjennomføringen i prosjektprosessen?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke

**33.** I hvilken grad har du opplevd motstand mot endring fra medarbeidere i din enhet i forbindelse med omstillingsprosessen?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                                                                                       

**34.** Det har vært forutsatt i UOP at det ville bli endringer i strukturen for lederstillingene. I hvilken grad har du bekymret deg for konsekvensene av endringene for deg i din lederrolle?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                                                                                       

**35.** I hvilken grad har du bekymret deg for å miste din lederrolle?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke  
                                                                                       

**36.** I hvilken grad har du bekymret deg for å miste jobben i Bufetat?

Stor grad      noe grad      liten grad      ingen grad      vet ikke

## Opplysninger om deg selv

(Sett kryss)

### 37. Alder

21-30 \_\_\_\_\_

31-40 \_\_\_\_\_

41-50 \_\_\_\_\_

51-60 \_\_\_\_\_

61-70 \_\_\_\_\_

### 38. Kjønn

Kvinne \_\_\_\_\_

Mann \_\_\_\_\_

### 39. Samlet ledererfaring (antall år, også andre arbeidsforhold)

0- 4 \_\_\_\_\_ 5- 10 \_\_\_\_\_ 11-15 \_\_\_\_\_ 16-20 \_\_\_\_\_ 21 < \_\_\_\_\_

### 40. Høyeste fullførte utdanning

Enkeltfag høyskole/univ. \_\_\_\_\_

Hovedfag/master \_\_\_\_\_

Fagutdanning høyskole/Cand.mag \_\_\_\_\_

Annen type utdanning \_\_\_\_\_

41. Har du andre opplysninger eller kommentarer som du mener er relevant for vår undersøkelse?

.....

.....

**Takk for hjelpen!**

## Vedlegg II - Frekvensanalyse

### 1. År i fylkesbarnevernet / bufetat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	2	8,0	8,0	8,0
	6	1	4,0	4,0	12,0
	7	3	12,0	12,0	24,0
	8	2	8,0	8,0	32,0
	10	1	4,0	4,0	36,0
	11	2	8,0	8,0	44,0
	12	2	8,0	8,0	52,0
	13	1	4,0	4,0	56,0
	14	1	4,0	4,0	60,0
	15	2	8,0	8,0	68,0
	16	1	4,0	4,0	72,0
	17	1	4,0	4,0	76,0
	19	2	8,0	8,0	84,0
	21	1	4,0	4,0	88,0
	23	1	4,0	4,0	92,0
	25	1	4,0	4,0	96,0
	27	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 2. År i lederposisjon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	2	8,0	8,0	12,0
	3	2	8,0	8,0	20,0
	4	3	12,0	12,0	32,0
	5	5	20,0	20,0	52,0
	6	2	8,0	8,0	60,0
	7	2	8,0	8,0	68,0
	8	1	4,0	4,0	72,0
	10	1	4,0	4,0	76,0
	11	1	4,0	4,0	80,0
	15	1	4,0	4,0	84,0
	17	1	4,0	4,0	88,0
	18	2	8,0	8,0	96,0
	27	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



### 3. Leder for antall medarbeidere

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	1	4,0	4,0	4,0
	12	1	4,0	4,0	8,0
	13	1	4,0	4,0	12,0
	14	3	12,0	12,0	24,0
	15	3	12,0	12,0	36,0
	16	1	4,0	4,0	40,0
	18	1	4,0	4,0	44,0
	20	3	12,0	12,0	56,0
	22	1	4,0	4,0	60,0
	23	1	4,0	4,0	64,0
	25	1	4,0	4,0	68,0
	28	1	4,0	4,0	72,0
	29	1	4,0	4,0	76,0
	30	1	4,0	4,0	80,0
	32	1	4,0	4,0	84,0
	50	2	8,0	8,0	92,0
	60	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 4. Mellomledere?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nei	4	16,0	16,0	16,0
	ja	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 5. Antall mellomledere

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	16,0	16,0	16,0
	1	6	24,0	24,0	40,0
	2	5	20,0	20,0	60,0
	3	8	32,0	32,0	92,0
	4	1	4,0	4,0	96,0
	10	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 6. Fast eller midlertidig leder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	4,0	4,0	4,0
	konstituert	9	36,0	36,0	40,0
	fast ansatt	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 7. Generell trivsel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	1	4,0	4,0	4,0
	verken/eller	3	12,0	12,0	16,0
	godt	9	36,0	36,0	52,0
	meget godt	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 8. Har formålet vært tydelig

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	svært utydelig	1	4,0	4,0	4,0
	utydelig	1	4,0	4,0	8,0
	tydelig	11	44,0	44,0	52,0
	svært tydelig	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 9. Behov for omstilling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vet ikke	2	8,0	8,0	8,0
	uenig	1	4,0	4,0	12,0
	enig	8	32,0	32,0	44,0
	helt enig	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 10. Organisering av faglig tilbud

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vet ikke	2	8,0	8,0	8,0
	helt uenig	1	4,0	4,0	12,0
	enig	13	52,0	52,0	64,0
	helt enig	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 11. Tidsperspektivet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	3	12,0	12,0	12,0
	for kort	3	12,0	12,0	24,0
	passe	10	40,0	40,0	64,0
	for lang	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 12. Samsvar med egen karriere

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	4	16,0	16,0	16,0
	vet ikke	6	24,0	24,0	40,0
	nei	4	16,0	16,0	56,0
	ja	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 13. Gjelder målene for deg?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	16	64,0	64,0	64,0
	mål nr 1	1	4,0	4,0	68,0
	mål nr 2	1	4,0	4,0	72,0
	mål nr 4	2	8,0	8,0	80,0
	99	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 14. Har målene fått fokus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	7	28,0	28,0	28,0
	mål nr 1	1	4,0	4,0	32,0
	mål nr 2	1	4,0	4,0	36,0
	mål nr 3	2	8,0	8,0	44,0
	mål nr 4	5	20,0	20,0	64,0
	99	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 15. Målene realistiske

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	18	72,0	72,0	72,0
	mål nr 1	2	8,0	8,0	80,0
	mål nr 4	4	16,0	16,0	96,0
	99	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 16. Type informasjon

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	N
\$Informasjon (a)	Ledermøter	25	18,0%	100,0%
	Nyhetsbrev	22	15,8%	88,0%
	Intranett	18	12,8%	72,0%
	E-post	11	7,5%	44,0%
	Allmøter	8	6,0%	32,0%
	Prosjektdokumentasjon	17	12,0%	68,0%
	Nærmeste leder	15	10,5%	60,0%
	Prosjektleder	21	15,0%	88,0%
	Kollegaer	3	2,3%	12,5%
Total	133	100,0%	554,2%	

a Dichotomy group tabulated at value 1.

### 17. Dekket behov for informasjon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	meget dårlig	1	4,0	4,0	4,0
	dårlig	2	8,0	8,0	12,0
	godt	14	56,0	56,0	68,0
	meget godt	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 18. Informasjon relevant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	1	4,0	4,0	4,0
	liten grad	1	4,0	4,0	8,0
	noe grad	11	44,0	44,0	52,0
	stor grad	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 19. Informasjonsmengden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lite	3	12,0	12,0	12,0
	passe	11	44,0	44,0	56,0
	mye	8	32,0	32,0	88,0
	for mye	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 20. Enhetsleder påvirkning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	1	4,0	4,0	4,0
	liten grad	3	12,0	12,0	16,0
	noe grad	13	52,0	52,0	68,0
	stor grad	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 21. Omfanget belastende

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	8	32,0	32,0	32,0
	liten grad	8	32,0	32,0	64,0
	noe grad	8	32,0	32,0	96,0
	stor grad	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 22. Betydning for innholdet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vet ikke	1	4,0	4,0	4,0
	ingen grad	2	8,0	8,0	12,0
	liten grad	7	28,0	28,0	40,0
	noe grad	13	52,0	52,0	92,0
	stor grad	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 23. Medarbeidere involvert

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	2	8,0	8,0	8,0
	liten grad	12	48,0	48,0	56,0
	noe grad	9	36,0	36,0	92,0
	stor grad	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 24. Medarbeideres påvirkning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vet ikke	4	16,0	16,0	16,0
	nei	5	20,0	20,0	36,0
	ja	15	60,0	60,0	96,0
	4	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 25. Kjent med krav og forventninger

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vet ikke	2	8,0	8,0	8,0
	nei	2	8,0	8,0	16,0
	ja	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 26. Krav samsvarer med rolle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vet ikke	1	4,0	4,0	4,0
	liten grad	2	8,0	8,0	12,0
	noe grad	11	44,0	44,0	56,0
	stor grad	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 27. Krav styrende for gjennomføring

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	1	4,0	4,0	4,0
	liten grad	6	24,0	24,0	28,0
	noe grad	6	24,0	24,0	52,0
	stor grad	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 28. Støtte fra ledelsen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vet ikke	2	8,0	8,0	8,0
	meget dårlig	1	4,0	4,0	12,0
	dårlig	6	24,0	24,0	36,0
	god	12	48,0	48,0	84,0
	meget god	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 29. Større arbeidsmengde

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	liten grad	9	36,0	36,0	36,0
	noe grad	8	32,0	32,0	68,0
	stor grad	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 30. Arbeidsmengde gir negativt stress

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	4	16,0	16,0	16,0
	liten grad	8	32,0	32,0	48,0
	noe grad	10	40,0	40,0	88,0
	stor grad	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 31. Ledelse etterspurt utfordringer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	5	20,0	20,0	20,0
	liten grad	11	44,0	44,0	64,0
	noe grad	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 32. Ledelse etterspurt resultater

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	4	16,0	16,0	16,0
	liten grad	12	48,0	48,0	64,0
	noe grad	7	28,0	28,0	92,0
	stor grad	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 33. Opplevd motstand mot endring

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	2	8,0	8,0	8,0
	ingen grad	2	8,0	8,0	16,0
	liten grad	13	52,0	52,0	68,0
	noe grad	7	28,0	28,0	96,0
	stor grad	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 34. Bekymret for endring i lederrolle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	5	20,0	20,0	20,0
	liten grad	7	28,0	28,0	48,0
	noe grad	8	32,0	32,0	80,0
	stor grad	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 35. Bekymret for å miste lederrolle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	5	20,0	20,0	20,0
	liten grad	8	32,0	32,0	52,0
	noe grad	9	36,0	36,0	88,0
	stor grad	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 36. Bekymret for å miste jobben

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ingen grad	19	76,0	76,0	76,0
	liten grad	2	8,0	8,0	84,0
	noe grad	3	12,0	12,0	96,0
	stor grad	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 37. Alder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	4,0	4,0	4,0
	61-70	1	4,0	4,0	8,0
	51-60	11	44,0	44,0	52,0
	41-50	8	32,0	32,0	84,0
	31-40	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 38. Kjønn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	1	4,0	4,0	4,0
	mann	13	52,0	52,0	56,0
	kvinne	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### 39. Samlet ledererfaring

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	1	4,0	4,0	4,0
	21 ->	4	16,0	16,0	20,0
	16-20	3	12,0	12,0	32,0
	11-15	3	12,0	12,0	44,0
	5-10	10	40,0	40,0	84,0
	0-4	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



#### 40. Høyeste fullførte utdanning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blank	1	4,0	4,0	4,0
	annen	1	4,0	4,0	8,0
	enkeltfag	1	4,0	4,0	12,0
	høyskole/cand.mag	19	76,0	76,0	88,0
	hovedfag	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

## Vedlegg III – Krysstabellanalyse

(kjønn)

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kjønn * Bekymret for endring i lederrolle	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Kjønn * Bekymret for å miste lederrolle	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Kjønn * Bekymret for å miste jobben	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

### Kjønn \* Bekymret for endring i lederrolle Crosstabulation

			Bekymret for endring i lederrolle				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Kjønn	blank	Count	0	0	1	0	1
		% within Kjønn	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
mann		Count	3	3	4	3	13
		% within Kjønn	23,1%	23,1%	30,8%	23,1%	100,0%
kvinne		Count	2	4	3	2	11
		% within Kjønn	18,2%	36,4%	27,3%	18,2%	100,0%
Total		Count	5	7	8	5	25
		% within Kjønn	20,0%	28,0%	32,0%	20,0%	100,0%

### Kjønn \* Bekymret for å miste lederrolle Crosstabulation

			Bekymret for å miste lederrolle				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Kjønn	blank	Count	0	0	1	0	1
		% within Kjønn	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
mann		Count	3	4	4	2	13
		% within Kjønn	23,1%	30,8%	30,8%	15,4%	100,0%
kvinne		Count	2	4	4	1	11
		% within Kjønn	18,2%	36,4%	36,4%	9,1%	100,0%
Total		Count	5	8	9	3	25
		% within Kjønn	20,0%	32,0%	36,0%	12,0%	100,0%

### Kjønn \* Bekymret for å miste jobben Crosstabulation

			Bekymret for å miste jobben				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Kjønn	blank	Count	1	0	0	0	1
		% within Kjønn	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
mann		Count	11	1	1	0	13
		% within Kjønn	84,6%	7,7%	7,7%	,0%	100,0%
kvinne		Count	7	1	2	1	11
		% within Kjønn	63,6%	9,1%	18,2%	9,1%	100,0%
Total		Count	19	2	3	1	25
		% within Kjønn	76,0%	8,0%	12,0%	4,0%	100,0%

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kjønn * Støtte fra ledelsen	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Kjønn * Dekket behov for informasjon	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Kjønn * Samsvar med egen karriere	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Kjønn * Generell trivsel	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

### Kjønn \* Støtte fra ledelsen Crosstabulation

			Støtte fra ledelsen					Total
			vet ikke	meget dårlig	dårlig	god	meget god	vet ikke
Kjønn	blank	Count	0	0	1	0	0	1
		% within Kjønn	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
mann		Count	1	0	2	7	3	13
		% within Kjønn	7,7%	,0%	15,4%	53,8%	23,1%	100,0%
kvinne		Count	1	1	3	5	1	11
		% within Kjønn	9,1%	9,1%	27,3%	45,5%	9,1%	100,0%
Total		Count	2	1	6	12	4	25
		% within Kjønn	8,0%	4,0%	24,0%	48,0%	16,0%	100,0%

### Kjønn \* Dekket behov for informasjon Crosstabulation

			Dekket behov for informasjon				Total
			meget dårlig	dårlig	godt	meget godt	meget dårlig
Kjønn	blank	Count	0	0	0	1	1
		% within Kjønn	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
mann		Count	0	1	9	3	13
		% within Kjønn	,0%	7,7%	69,2%	23,1%	100,0%
kvinne		Count	1	1	5	4	11
		% within Kjønn	9,1%	9,1%	45,5%	36,4%	100,0%
Total		Count	1	2	14	8	25
		% within Kjønn	4,0%	8,0%	56,0%	32,0%	100,0%

### Kjønn \* Samsvar med egen karriere Crosstabulation

			Samsvar med egen karriere				Total
			blank	vet ikke	nei	ja	blank
Kjønn	blank	Count	0	1	0	0	1
		% within Kjønn	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
mann		Count	2	2	2	7	13
		% within Kjønn	15,4%	15,4%	15,4%	53,8%	100,0%
kvinne		Count	2	3	2	4	11
		% within Kjønn	18,2%	27,3%	18,2%	36,4%	100,0%
Total		Count	4	6	4	11	25
		% within Kjønn	16,0%	24,0%	16,0%	44,0%	100,0%

**Kjønn \* Generell trivsel Crosstabulation**

			Generell trivsel				Total
			blank	verken/eller	godt	meget godt	blank
Kjønn	blank	Count	0	0	0	1	1
		% within Kjønn	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
mann	Count	1	2	5	5	13	
		% within Kjønn	7,7%	15,4%	38,5%	38,5%	100,0%
kvinne	Count	0	1	4	6	11	
		% within Kjønn	,0%	9,1%	36,4%	54,5%	100,0%
Total	Count	1	3	9	12	25	
		% within Kjønn	4,0%	12,0%	36,0%	48,0%	100,0%

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kjønn * Enhetsleder påvirkning	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Kjønn * Omfanget belastende	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Kjønn * Betydning for innholdet	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

**Kjønn \* Enhetsleder påvirkning Crosstabulation**

			Enhetsleder påvirkning				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Kjønn	blank	Count	0	0	0	1	1
		% within Kjønn	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
mann	Count	0	2	7	4	13	
		% within Kjønn	,0%	15,4%	53,8%	30,8%	100,0%
kvinne	Count	1	1	6	3	11	
		% within Kjønn	9,1%	9,1%	54,5%	27,3%	100,0%
Total	Count	1	3	13	8	25	
		% within Kjønn	4,0%	12,0%	52,0%	32,0%	100,0%

**Kjønn \* Omfanget belastende Crosstabulation**

			Omfanget belastende				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Kjønn	blank	Count	0	0	1	0	1
		% within Kjønn	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
mann	Count	4	5	3	1	13	
		% within Kjønn	30,8%	38,5%	23,1%	7,7%	100,0%
kvinne	Count	4	3	4	0	11	
		% within Kjønn	36,4%	27,3%	36,4%	,0%	100,0%
Total	Count	8	8	8	1	25	
		% within Kjønn	32,0%	32,0%	32,0%	4,0%	100,0%

**Kjønn \* Betydning for innholdet Crosstabulation**

			Betydning for innholdet					Total
			vet ikke	ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	vet ikke
Kjønn	blank	Count	0	0	1	0	0	1
		% within Kjønn	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
mann		Count	1	0	2	8	2	13
		% within Kjønn	7,7%	,0%	15,4%	61,5%	15,4%	100,0%
kvinne		Count	0	2	4	5	0	11
		% within Kjønn	,0%	18,2%	36,4%	45,5%	,0%	100,0%
Total		Count	1	2	7	13	2	25
		% within Kjønn	4,0%	8,0%	28,0%	52,0%	8,0%	100,0%

(Alder)

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Alder * Generell trivsel	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Alder * Samsvar med egen karriere	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Alder * Dekket behov for informasjon	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Alder * Støtte fra ledelsen	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

### Alder \* Generell trivsel Crosstabulation

			Generell trivsel				Total
			blank	verken/eller	godt	meget godt	blank
Alder 0	Count	0	0	0	1	1	
	% within Alder	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
61-70	Count	0	0	1	0	1	
	% within Alder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
51-60	Count	0	3	3	5	11	
	% within Alder	,0%	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%	
41-50	Count	1	0	3	4	8	
	% within Alder	12,5%	,0%	37,5%	50,0%	100,0%	
31-40	Count	0	0	2	2	4	
	% within Alder	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
Total	Count	1	3	9	12	25	
	% within Alder	4,0%	12,0%	36,0%	48,0%	100,0%	

### Alder \* Samsvar med egen karriere Crosstabulation

			Samsvar med egen karriere				Total
			blank	vet ikke	nei	ja	blank
Alder 0	Count	0	1	0	0	1	
	% within Alder	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
61-70	Count	0	1	0	0	1	
	% within Alder	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
51-60	Count	2	2	2	5	11	
	% within Alder	18,2%	18,2%	18,2%	45,5%	100,0%	
41-50	Count	2	0	1	5	8	
	% within Alder	25,0%	,0%	12,5%	62,5%	100,0%	
31-40	Count	0	2	1	1	4	
	% within Alder	,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
Total	Count	4	6	4	11	25	
	% within Alder	16,0%	24,0%	16,0%	44,0%	100,0%	

**Alder \* Dekket behov for informasjon Crosstabulation**

			Dekket behov for informasjon				Total
			meget dårlig	dårlig	godt	meget godt	meget dårlig
Alder	0	Count	0	0	0	1	1
		% within Alder	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
61-70	Count	0	0	1	0	1	
		% within Alder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
51-60	Count	0	2	6	3	11	
		% within Alder	,0%	18,2%	54,5%	27,3%	100,0%
41-50	Count	1	0	5	2	8	
		% within Alder	12,5%	,0%	62,5%	25,0%	100,0%
31-40	Count	0	0	2	2	4	
		% within Alder	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Count	1	2	14	8	25	
		% within Alder	4,0%	8,0%	56,0%	32,0%	100,0%

**Alder \* Støtte fra ledelsen Crosstabulation**

			Støtte fra ledelsen					Total
			vet ikke	meget dårlig	dårlig	god	meget god	vet ikke
Alder	0	Count	0	0	1	0	0	1
		% within Alder	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
61-70	Count	0	0	0	1	0	1	
		% within Alder	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
51-60	Count	1	1	3	4	2	11	
		% within Alder	9,1%	9,1%	27,3%	36,4%	18,2%	100,0%
41-50	Count	1	0	2	4	1	8	
		% within Alder	12,5%	,0%	25,0%	50,0%	12,5%	100,0%
31-40	Count	0	0	0	3	1	4	
		% within Alder	,0%	,0%	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Total	Count	2	1	6	12	4	25	
		% within Alder	8,0%	4,0%	24,0%	48,0%	16,0%	100,0%

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Alder * Bekymret for endring i lederrolle	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Alder * Bekymret for å miste lederrolle	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Alder * Bekymret for å miste jobben	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

**Alder \* Bekymret for endring i lederrolle Crosstabulation**

			Bekymret for endring i lederrolle				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Alder	0	Count	0	0	1	0	1
		% within Alder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
61-70		Count	0	0	0	1	1
		% within Alder	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
51-60		Count	2	3	3	3	11
		% within Alder	18,2%	27,3%	27,3%	27,3%	100,0%
41-50		Count	2	2	3	1	8
		% within Alder	25,0%	25,0%	37,5%	12,5%	100,0%
31-40		Count	1	2	1	0	4
		% within Alder	25,0%	50,0%	25,0%	,0%	100,0%
Total		Count	5	7	8	5	25
		% within Alder	20,0%	28,0%	32,0%	20,0%	100,0%

**Alder \* Bekymret for å miste lederrolle Crosstabulation**

			Bekymret for å miste lederrolle				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Alder	0	Count	0	0	1	0	1
		% within Alder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
61-70		Count	0	0	1	0	1
		% within Alder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
51-60		Count	2	3	5	1	11
		% within Alder	18,2%	27,3%	45,5%	9,1%	100,0%
41-50		Count	2	2	2	2	8
		% within Alder	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
31-40		Count	1	3	0	0	4
		% within Alder	25,0%	75,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	5	8	9	3	25
		% within Alder	20,0%	32,0%	36,0%	12,0%	100,0%

**Alder \* Bekymret for å miste jobben Crosstabulation**

			Bekymret for å miste jobben				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Alder	0	Count	1	0	0	0	1
		% within Alder	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
61-70		Count	1	0	0	0	1
		% within Alder	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
51-60		Count	7	1	2	1	11
		% within Alder	63,6%	9,1%	18,2%	9,1%	100,0%
41-50		Count	6	1	1	0	8
		% within Alder	75,0%	12,5%	12,5%	,0%	100,0%
31-40		Count	4	0	0	0	4
		% within Alder	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	19	2	3	1	25
		% within Alder	76,0%	8,0%	12,0%	4,0%	100,0%



### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Alder * Enhetsleder påvirkning	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Alder * Omfanget belastende	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Alder * Betydning for innholdet	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

### Alder \* Enhetsleder påvirkning Crosstabulation

			Enhetsleder påvirkning				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Alder 0	Count	0	0	0	1	1	
	% within Alder	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
61-70	Count	0	0	1	0	1	
	% within Alder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
51-60	Count	0	2	5	4	11	
	% within Alder	,0%	18,2%	45,5%	36,4%	100,0%	
41-50	Count	1	1	5	1	8	
	% within Alder	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	100,0%	
31-40	Count	0	0	2	2	4	
	% within Alder	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
Total	Count	1	3	13	8	25	
	% within Alder	4,0%	12,0%	52,0%	32,0%	100,0%	

### Alder \* Omfanget belastende Crosstabulation

			Omfanget belastende				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Alder 0	Count	0	0	1	0	1	
	% within Alder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
61-70	Count	1	0	0	0	1	
	% within Alder	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
51-60	Count	3	2	6	0	11	
	% within Alder	27,3%	18,2%	54,5%	,0%	100,0%	
41-50	Count	4	2	1	1	8	
	% within Alder	50,0%	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%	
31-40	Count	0	4	0	0	4	
	% within Alder	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
Total	Count	8	8	8	1	25	
	% within Alder	32,0%	32,0%	32,0%	4,0%	100,0%	

**Alder \* Betydning for innholdet Crosstabulation**

			Betydning for innholdet					Total
			vet ikke	ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	vet ikke
Alder 0	Count	0	0	1	0	0	1	
	% within Alder	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
61-70	Count	0	0	0	1	0	1	
	% within Alder	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
51-60	Count	0	1	4	5	1	11	
	% within Alder	,0%	9,1%	36,4%	45,5%	9,1%	100,0%	
41-50	Count	1	1	1	4	1	8	
	% within Alder	12,5%	12,5%	12,5%	50,0%	12,5%	100,0%	
31-40	Count	0	0	1	3	0	4	
	% within Alder	,0%	,0%	25,0%	75,0%	,0%	100,0%	
Total	Count	1	2	7	13	2	25	
	% within Alder	4,0%	8,0%	28,0%	52,0%	8,0%	100,0%	

(fast /konstituert)

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Fast eller midlertidig leder * Generell trivsel	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Fast eller midlertidig leder * Samsvar med egen karriere	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Fast eller midlertidig leder * Dekket behov for informasjon	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Fast eller midlertidig leder * Støtte fra ledelsen	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

### Fast eller midlertidig leder \* Generell trivsel Crosstabulation

			Generell trivsel				Total
			blank	verken/eller	godt	meget godt	blank
Fast eller midlertidig leder	0	Count	1	0	0	0	1
		% within Fast eller midlertidig leder	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
konstituert		Count	0	0	4	5	9
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	,0%	44,4%	55,6%	100,0%
fast ansatt		Count	0	3	5	7	15
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	20,0%	33,3%	46,7%	100,0%
Total		Count	1	3	9	12	25
		% within Fast eller midlertidig leder	4,0%	12,0%	36,0%	48,0%	100,0%

### Fast eller midlertidig leder \* Samsvar med egen karriere Crosstabulation

			Samsvar med egen karriere				Total
			blank	vet ikke	nei	ja	blank
Fast eller midlertidig leder	0	Count	1	0	0	0	1
		% within Fast eller midlertidig leder	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
konstituert		Count	1	4	0	4	9
		% within Fast eller midlertidig leder	11,1%	44,4%	,0%	44,4%	100,0%
fast ansatt		Count	2	2	4	7	15
		% within Fast eller midlertidig leder	13,3%	13,3%	26,7%	46,7%	100,0%
Total		Count	4	6	4	11	25
		% within Fast eller midlertidig leder	16,0%	24,0%	16,0%	44,0%	100,0%

**Fast eller midlertidig leder \* Dekket behov for informasjon Crosstabulation**

			Dekket behov for informasjon				Total
			meget dårlig	dårlig	godt	meget godt	meget dårlig
Fast eller midlertidig leder	0	Count	0	0	1	0	1
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
konstituert		Count	1	0	5	3	9
		% within Fast eller midlertidig leder	11,1%	,0%	55,6%	33,3%	100,0%
fast ansatt		Count	0	2	8	5	15
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	13,3%	53,3%	33,3%	100,0%
Total		Count	1	2	14	8	25
		% within Fast eller midlertidig leder	4,0%	8,0%	56,0%	32,0%	100,0%

**Fast eller midlertidig leder \* Støtte fra ledelsen Crosstabulation**

			Støtte fra ledelsen					Total
			vet ikke	meget dårlig	dårlig	god	meget god	vet ikke
Fast eller midlertidig leder	0	Count	0	0	0	0	1	1
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
konstituert		Count	0	1	4	3	1	9
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	11,1%	44,4%	33,3%	11,1%	100,0%
fast ansatt		Count	2	0	2	9	2	15
		% within Fast eller midlertidig leder	13,3%	,0%	13,3%	60,0%	13,3%	100,0%
Total		Count	2	1	6	12	4	25
		% within Fast eller midlertidig leder	8,0%	4,0%	24,0%	48,0%	16,0%	100,0%

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Fast eller midlertidig leder * Bekymret for endring i lederrolle	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Fast eller midlertidig leder * Bekymret for å miste lederrolle	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Fast eller midlertidig leder * Bekymret for å miste jobben	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

**Fast eller midlertidig leder \* Bekymret for endring i lederrolle Crosstabulation**

			Bekymret for endring i lederrolle				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Fast eller midlertidig leder	0	Count	0	0	1	0	1
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	konstituert	Count	1	1	5	2	9
		% within Fast eller midlertidig leder	11,1%	11,1%	55,6%	22,2%	100,0%
	fast ansatt	Count	4	6	2	3	15
		% within Fast eller midlertidig leder	26,7%	40,0%	13,3%	20,0%	100,0%
Total		Count	5	7	8	5	25
		% within Fast eller midlertidig leder	20,0%	28,0%	32,0%	20,0%	100,0%

**Fast eller midlertidig leder \* Bekymret for å miste lederrolle Crosstabulation**

			Bekymret for å miste lederrolle				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Fast eller midlertidig leder	0	Count	0	0	0	1	1
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	konstituert	Count	1	1	6	1	9
		% within Fast eller midlertidig leder	11,1%	11,1%	66,7%	11,1%	100,0%
	fast ansatt	Count	4	7	3	1	15
		% within Fast eller midlertidig leder	26,7%	46,7%	20,0%	6,7%	100,0%
Total		Count	5	8	9	3	25
		% within Fast eller midlertidig leder	20,0%	32,0%	36,0%	12,0%	100,0%

**Fast eller midlertidig leder \* Bekymret for å miste jobben Crosstabulation**

			Bekymret for å miste jobben				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Fast eller midlertidig leder	0	Count	1	0	0	0	1
		% within Fast eller midlertidig leder	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	konstituert	Count	7	1	1	0	9
		% within Fast eller midlertidig leder	77,8%	11,1%	11,1%	,0%	100,0%
	fast ansatt	Count	11	1	2	1	15
		% within Fast eller midlertidig leder	73,3%	6,7%	13,3%	6,7%	100,0%
Total		Count	19	2	3	1	25
		% within Fast eller midlertidig leder	76,0%	8,0%	12,0%	4,0%	100,0%

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Fast eller midlertidig leder * Enhetsleder påvirkning	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Fast eller midlertidig leder * Omfanget belastende	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Fast eller midlertidig leder * Betydning for innholdet	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

### Fast eller midlertidig leder \* Enhetsleder påvirkning Crosstabulation

			Enhetsleder påvirkning				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Fast eller midlertidig leder	0	Count	0	0	1	0	1
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
konstituert		Count	1	0	2	6	9
		% within Fast eller midlertidig leder	11,1%	,0%	22,2%	66,7%	100,0%
fast ansatt		Count	0	3	10	2	15
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	20,0%	66,7%	13,3%	100,0%
Total		Count	1	3	13	8	25
		% within Fast eller midlertidig leder	4,0%	12,0%	52,0%	32,0%	100,0%

### Fast eller midlertidig leder \* Omfanget belastende Crosstabulation

			Omfanget belastende				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Fast eller midlertidig leder	0	Count	0	1	0	0	1
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
konstituert		Count	5	2	2	0	9
		% within Fast eller midlertidig leder	55,6%	22,2%	22,2%	,0%	100,0%
fast ansatt		Count	3	5	6	1	15
		% within Fast eller midlertidig leder	20,0%	33,3%	40,0%	6,7%	100,0%
Total		Count	8	8	8	1	25
		% within Fast eller midlertidig leder	32,0%	32,0%	32,0%	4,0%	100,0%

**Fast eller midlertidig leder \* Betydning for innholdet Crosstabulation**

			Betydning for innholdet					Total
			vet ikke	ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	vet ikke
Fast eller midlertidig leder	0	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	konstituert	Count	0	1	2	5	1	9
		% within Fast eller midlertidig leder	,0%	11,1%	22,2%	55,6%	11,1%	100,0%
	fast ansatt	Count	1	1	5	7	1	15
		% within Fast eller midlertidig leder	6,7%	6,7%	33,3%	46,7%	6,7%	100,0%
Total	Count	1	2	7	13	2	25	
	% within Fast eller midlertidig leder	4,0%	8,0%	28,0%	52,0%	8,0%	100,0%	

(trivsel)

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Generell trivsel * Behov for omstilling	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Generell trivsel * Har formålet vært tydelig	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Generell trivsel * Dekket behov for informasjon	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Generell trivsel * Støtte fra ledelsen	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

Generell trivsel \* Behov for omstilling Crosstabulation

			Behov for omstilling				Total
			vet ikke	uenig	enig	helt enig	vet ikke
Generell trivsel	blank	Count	0	0	0	1	1
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
verken/eller	godt	Count	0	0	1	2	3
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
meget godt	meget godt	Count	1	1	2	5	9
		% within Generell trivsel	11,1%	11,1%	22,2%	55,6%	100,0%
Total		Count	1	0	5	6	12
		% within Generell trivsel	8,3%	,0%	41,7%	50,0%	100,0%
Total		Count	2	1	8	14	25
		% within Generell trivsel	8,0%	4,0%	32,0%	56,0%	100,0%

Generell trivsel \* Har formålet vært tydelig Crosstabulation

			Har formålet vært tydelig				Total
			svært utydelig	utydelig	tydelig	svært tydelig	svært utydelig
Generell trivsel	blank	Count	0	0	0	1	1
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
verken/eller	godt	Count	0	1	1	1	3
		% within Generell trivsel	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
meget godt	meget godt	Count	1	0	5	3	9
		% within Generell trivsel	11,1%	,0%	55,6%	33,3%	100,0%
Total		Count	0	0	5	7	12
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	41,7%	58,3%	100,0%
Total		Count	1	1	11	12	25
		% within Generell trivsel	4,0%	4,0%	44,0%	48,0%	100,0%



**Generell trivsel \* Dekket behov for informasjon Crosstabulation**

			Dekket behov for informasjon				Total
			meget dårlig	dårlig	godt	meget godt	meget dårlig
Generell trivsel	blank	Count	0	0	1	0	1
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	verken/eller	Count	0	2	0	1	3
		% within Generell trivsel	,0%	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
	godt	Count	1	0	5	3	9
		% within Generell trivsel	11,1%	,0%	55,6%	33,3%	100,0%
	meget godt	Count	0	0	8	4	12
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Total	Count		1	2	14	8	25
	% within Generell trivsel		4,0%	8,0%	56,0%	32,0%	100,0%

**Generell trivsel \* Støtte fra ledelsen Crosstabulation**

			Støtte fra ledelsen					Total
			vet ikke	meget dårlig	dårlig	god	meget god	vet ikke
Generell trivsel	blank	Count	0	0	0	0	1	1
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	verken/eller	Count	0	0	1	1	1	3
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	godt	Count	0	0	3	5	1	9
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	33,3%	55,6%	11,1%	100,0%
	meget godt	Count	2	1	2	6	1	12
		% within Generell trivsel	16,7%	8,3%	16,7%	50,0%	8,3%	100,0%
Total	Count		2	1	6	12	4	25
	% within Generell trivsel		8,0%	4,0%	24,0%	48,0%	16,0%	100,0%

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Generell trivsel * Enhetsleder påvirkning	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Generell trivsel * Omfanget belastende	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
Generell trivsel * Betydning for innholdet	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

**Generell trivsel \* Enhetsleder påvirkning Crosstabulation**

			Enhetsleder påvirkning				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Generell trivsel	blank	Count	0	0	1	0	1
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	verken/eller	Count	0	1	1	1	3
		% within Generell trivsel	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	godt	Count	1	0	6	2	9
		% within Generell trivsel	11,1%	,0%	66,7%	22,2%	100,0%
	meget godt	Count	0	2	5	5	12
		% within Generell trivsel	,0%	16,7%	41,7%	41,7%	100,0%
Total		Count	1	3	13	8	25
		% within Generell trivsel	4,0%	12,0%	52,0%	32,0%	100,0%

**Generell trivsel \* Omfanget belastende Crosstabulation**

			Omfanget belastende				Total
			ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	ingen grad
Generell trivsel	blank	Count	0	1	0	0	1
		% within Generell trivsel	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	verken/eller	Count	0	1	2	0	3
		% within Generell trivsel	,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	godt	Count	3	2	3	1	9
		% within Generell trivsel	33,3%	22,2%	33,3%	11,1%	100,0%
	meget godt	Count	5	4	3	0	12
		% within Generell trivsel	41,7%	33,3%	25,0%	,0%	100,0%
Total		Count	8	8	8	1	25
		% within Generell trivsel	32,0%	32,0%	32,0%	4,0%	100,0%

**Generell trivsel \* Betydning for innholdet Crosstabulation**

			Betydning for innholdet					Total
			vet ikke	ingen grad	liten grad	noe grad	stor grad	vet ikke
Generell trivsel	blank	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	verken/eller	Count	0	0	0	2	1	3
		% within Generell trivsel	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	godt	Count	0	1	3	5	0	9
		% within Generell trivsel	,0%	11,1%	33,3%	55,6%	,0%	100,0%
	meget godt	Count	1	1	4	5	1	12
		% within Generell trivsel	8,3%	8,3%	33,3%	41,7%	8,3%	100,0%
Total		Count	1	2	7	13	2	25
		% within Generell trivsel	4,0%	8,0%	28,0%	52,0%	8,0%	100,0%

## Vedlegg IV – Intervjuguide

### **INTERVJUGUIDE ”IVARETAKELSE AV MELLOMLEDERE”**

Intervju med;

Dato;

*Intervjuet vil sannsynligvis vare i en og en halv time.(Vi ønsker å bruke båndopptaker...)  
Har du noen spørsmål før vi starter?*

*Vi har i denne masteroppgaven valgt å fokusere på det vi kaller ivaretagelse av enhetsledernivået i denne omstillingsprosessen som dere er en del av. Med ivaretagelse mener vi de bevisste og planlagte prosesser som overordnet ledelse iverksetter overfor mellomleder med den hensikt at mellomledere skal ha faglig og individuell trygghet til å gjennomføre endringsprosessen i enheten. Vil måten enhetslederne ivaretas på ha betydning for hvordan prosessen oppleves?*

1. Hovedformålet med UOP har vært at Region sør ønsker å oppnå ”Bedre brukertilpassede og robuste tjenester”. Hvordan har målene med utviklings- og omstillingsprosjektet blitt formidlet? (Ledermøter, nyhetsbrev, intranett, e-post, allmøter, prosjektdokumentasjon, gjennom prosjektleder, annet).
2. Tror du den formidlede informasjonen har vært tilstrekkelig for enhetslederne i forhold til behovet for kjennskap til omstillingsprosjektet?
3. Mener du at informasjonen som ble gitt, var relevant for enhetslederne?
4. Hvordan vurderer du mengden info som ble gitt? For mye, passe, lite?
5. I hvilken grad var det tenkt at enhetslederne skulle medvirke i prosjektet?
6. Tror dere at enhetslederne opplever at de har fått påvirke innholdet i prosjektet?
7. I hvilken grad tror dere at enhetslederne har opplevd at medvirkningen i prosjektet har ført til merarbeid?
8. Har medarbeiderne i organisasjonen har mulighet for å medvirke gjennom egne kanaler, for eksempel gjennom tillitsvalgt / VO?
9. Prosjektledelsen har formulert en rekke mål for alle medarbeidere som blir berørt av omstillingen. Var det tenkt at disse mål også gjaldt for enhetslederne?

- a. *(Å ha flest mulig tilfredse medarbeidere etter omstillingen.*
  - b. *Riktig person på riktig plass.*
  - c. *Medarbeiderne er blitt tatt vare på og finner seg selv i en like eller mer interessant og utviklende jobb om to år.*
  - d. *At medarbeiderne har hatt og stimuleres til faglig og personlig vekst i omstillingen.)*
10. Har medarbeidermålene fått fokus i prosjektet?
11. Er det planlagt evaluering av om medarbeidermålene er / blir oppfylt?
12. Vurderte dere hvilke konsekvenser organiseringen av det framtidige tjenestetilbudet kunne få for enhetsledernes karriereutvikling?
13. I prosjektbeskrivelsen er det redegjort for krav og forventninger til enhetsledere. Tror du at enhetslederne har vært kjent med disse kravene?
- a. *(Enhetsledere fristiller seg fra det eksisterende, - omstilling er endring fra noe kjent og tradisjonelt til noe ukjent og fremmed.*
  - b. *Enhetslederen har bred forståelse av behovet for omstilling, - avgjørende for mobilisering og legitimitet.*
  - c. *Enhetslederen har tilstrekkelig distanse til igangsatte prosjekter, - unngå å ha prestisje i gjennomføring, ha øye for uheldig utvikling og ta imot kritikk og innvendinger)*
14. Hvordan har kravene blitt fulgt opp underveis?
15. Tror dere de har vært styrende for enhetsledernes oppgave med å gjennomføre UOP?
16. Har dere inntrykk av at merarbeidet har ført til negativt stress for enhetslederne?
17. Har linje / prosjektledelsen etterspurt utfordringer som enhetslederne har hatt med gjennomføringen av UOP? Hvordan?
18. Har linje-prosjektledelsen etterspurt resultater som enhetslederne har hatt med gjennomføringen av UOP? Hvordan?
19. Har du inntrykk av om det har vært motstand mot endringene ute i enhetene?
20. Tror du enhetslederne har vært bekymret for konsekvensene for egen del, for å miste lederrollen eller jobben som effekt av omstillingen?