

Og solen går sin gang

En studie av hvordan ansatte opplever endringsprosjektet felles
førstelinje på Universitetet i Agder

KRISTIAN BJELBØLE BAKKEN

VEILEDER

Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Master

Forord

Reisen som denne oppgaven markerer punktum for begynte i august 2016 med min inntreden på masterprogrammet i Statsvitenskap og ledelse ved Universitetet i Agder (UiA). Gjennom reisen har jeg opplevd mye spennende. Jeg har tatt aktivt del i universitetsdemokratiet gjennom tillitsarbeid på vegne av alle universitetets studenter, og jeg har hatt en utrolig spennende praksisperiode hos ordføreren i Kristiansand. Begge deler endte med gode ideer til masteroppgaver, men så bestemte universitetsstyret at vi skulle beholde ordningen med valg av rektor på UiA, og fylkesmannen varslet innsigelse for kommunens planer med utbygging av et boligområde i strid med kommunedelplanens samfunnsdel. Personlig og politisk er jeg fornøyd med at disse sakene ikke har gått gjennom. For masteroppgavens del har det derimot spøkt. Helt til jeg fant ut at jeg skulle skrive om organisasjonsendringer på Universitetet i Agder. Nå er ringen på mange måter sluttet, det var organisasjonsendringer jeg ville skrive om i første omgang også.

Selv om det i dag føles ut som et punktum er det nok heller et komma som settes. I denne lange reisen vi kaller livet har livslang læring blitt stadig viktigere, i hvert fall om jeg skal tro alle planer og stortingsmeldinger som er skrevet om temaet. Så til Universitetet i Agder, vi setter et komma for denne gang, så sees vi en gang i fremtiden.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Dag Olaf Torjesen, som mine vimserier til tross har stått bi og hjulpet med utformingen av denne oppgaven. Tusen takk! Jeg vil også rette en stor takk til alle venner og familie som har bistått med oppmuntrende ord, tips og triks for at dette skulle bli noe av, spesielt takk til Mamma, Pappa og mandagsgjengen. Uten Ro-samlingen på universitetsbiblioteket er det ikke sikkert denne oppgaven hadde sett ut slik den gjør, takk til alle dere jeg har brukt mye tid med der den siste tiden. Tusen takk også til Irene for korrekturlesing.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke alle kolleger og ledere i UiA Hjelp, uten dere hadde det ikke vært noe. Takk for innsiktene, takk for de gode samtalene.

Sammendrag

I dette masterprosjektet forsøker jeg å finne ut hvordan ansatte opplever en organisasjonsendring. Nærmere bestemt hvordan ansatte på Universitetet i Agder (UiA) opplever endringsprosjektet felles førstelinje. Gjennom dette prosjektet slår UiA sammen førstelinjetjenestene fra bibliotek, it og servicetorg til en felles førstelinje.

Jeg stiller følgende problemstilling i oppgaven: *1. Hvordan erfarte berørte ansatte ved UiA endringsprosessen med overgang til førstelinjetjeneste?*

2. Hvordan er de første erfaringer med denne organiseringen blant ansatte som arbeider i felles førstelinjetjeneste?

For å svare på problemstillingen presenteres teorien om bakkebyråkrati først omtalt i Michael Lipskys (1980) *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services*.

Denne teorien brukes for å gi et bilde av hva slags type organisasjon det er som skal endres. Gjennom Paul Sebatiers (1986) top-down og bottom-up perspektiver, kombinert med Beer og Nohria (2000) sine endringstyper «E» og «O», forsøker jeg å gi et bilde av hvordan endringen oppleves langs disse dimensjonene. Gjennom bruk av Kurt Lewins (1997) teorier om opptining, bevegelse og nedfrysning, og en del av teoriene som er utledet fra disse, særlig John Kotters «Åtte steg for en vellykket endring» (1995), forsøker jeg å vise hvordan de ansatte opplever disse fasene av endringsprosessen.

Det er viktig å ha med seg at endringen ganske nylig har kommet i gang. Den offisielle startdatoen for UiA Hjelp var 4. november, men selve prosjektet har holdt på en stund. Ut fra empirien utleder jeg tre kategorier: Endringsoptimisten, den positivt avventende og endringsvegneren. Noen av hovedfunnene i oppgaven er knyttet til det som i Lewin (1997) og Kotter (1995) handler om deltakelse i endringsprosjektet. De ansatte opplever ikke å få delta så mye som de ønsker, og de opplever heller ikke å få nok opplæring. Et annet interessant funn er at mål og visjoner ikke ser ut til å være spesielt godt forankret hos de ansatte, uten at de selv opplever dette som noe negativt. Dette til tross, de fleste har opplevd at oppstarten av UiA Hjelp stort sett «har gått greit», for å si det på sørlandsk.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
1. Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Felles førstelinje «UiA Hjelp».....	3
2. Teoretisk rammeverk	4
2.1 Bakkebyråkrati.....	4
2.2 Implementeringsstrategi	7
2.2.1 Top-down.....	8
2.2.2 Bottom up	9
2.3 Endringsteori	10
2.4 Åtte steg for å lykkes med endring.....	13
2.4.1 Skap en sterk opplevelse av at endring er viktig	14
2.4.2 Få på beina en styringsdyktig koalisjon.....	15
2.4.3 Utvikle visjon og formuler en klar, men fleksibel strategi for å nå den	16
2.4.4 Kommuniser visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler	16
2.4.5 Bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening	17
2.4.6 Identifiser tidlige og «små» seire, bygg videre på disse	17
2.4.7 Konsoliderer oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre	18
2.4.8 Forankre nye normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur	18
2.4.9 Bare disse åtte stegene?	19
3. Metode	21
3.1 Bekjennende skrivestil	22
3.2 Avklaringer rundt egen rolle	22
3.3 Det konkrete vitenskap	24
3.4 Case studie.....	26
3.5 Struktur for datainnsamling.....	27
3.7 Datakvalitet	28
3.7.1 Reliabilitet.....	29
3.7.2 Validitet	29
3.7.3 Overførbarhet.....	29
3.8 Etske hensyn	30
4. Empiri	30
4.1 Hvordan opplever de ansatte endringen?	31
4.2 Opplever de ansatte en «sense of urgency»?.....	33
4.3 Opplever de ansatte at det er mange som drar prosjektet fremover?	35
4.4 Opplever de ansatte en klar mål- og visjonsformulering?	37

4.5 Opplever de ansatte ledelsen som tydelig i sin kommunikasjon?.....	38
4.6 Hvordan får de ansatte delta i endringen?.....	39
4.7 Hvordan ser de ansatte på egen kunnskap?	40
4.8 Organisasjonskultur, og kulturforskjeller	43
4.9 oppsummering av empiri	45
5. Drøfting	46
5.1 Top-down, bottom-up eller noe imellom?.....	46
5.2 Den Lewinske prosessen.....	49
5.3 Kultur spiser struktur til frokost.....	52
6. Konklusjon	54
7. Litteraturliste.....	58
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	61
Vedlegg 2 Samtykkeerklæring	63
Vedlegg 3 Utdrag fra «Prosjektmandat for Implementeringsfasen, felles førstelinjetjeneste»	66

1. Innledning

Og solen går sin gang er en roman som handler om tiden, og livet, etter første verdenskrig. Mange forventet at det skulle bli store endringer etter «krigen som skulle utslette alle andre kriger». Og endringene kom, bare ikke på den måten man forventet. Grunnen til at jeg har lånt denne som tittel til min oppgave er at denne oppgaven handler om hvordan de ansatte opplever en endringsprosess. Empiriske studier av endringsprosesser peker ofte på at det er misforhold mellom hva ledelsen vil oppnå, og hva endringen faktisk fører til, som nevnes i blant annet J. P. Kotter (1995). På mange måter blir de ansatte i en del endringsprosjekter en «tapt generasjon». Med dette mener jeg at endringen kan oppleves ulikt avhengig av om du lever med den, eller skal vedta den. Dette kan sammenlignes med at endringene for «den tapte generasjonen» slo ut annerledes enn man kanskje tenkte.

I denne oppgaven tar jeg for meg et endringsprosjekt internt i en offentlig virksomhet. På Universitetet i Agder (UiA) er det bestemt at de fleste skrankefunksjonene skal samles i en felles førstelinjetjeneste. UiA er først ute i universitets- og høyskolesektoren til å gjennomføre dette konseptet. Det betyr ikke nødvendigvis at det er helt upløyd mark som skal gås opp. I betraktelig større skala kan man trekke frem sammenslåingen av arbeids- og velferdsetatene til det som i dag heter NAV som et eksempel på at tjenester det offentlige tilbyr slås sammen. Nå prøver jeg ikke å sammenligne disse to prosessene, for de er ulike. Rent utover at det er tre forskjellige tjenester som slås sammen, og at de har stor grad av publikumskontakt, er UiA Hjelp og NAV vidt forskjellige virksomheter og endringsprosjekter.

UiA er ledende, og tidlig ute på mange områder. Det passer godt for et ungt universitet. «Universitetet i Agder har som ungt universitet som mål å være i forkant når det gjelder innovasjon, utdanning og forskning» Universitetet i Agder (U.Å). I denne oppgaven vil jeg se på en endring som er av stor betydning for hvordan universitetets tjenester leveres, nemlig prosjektet *Felles førstelinje på UiA*. Gjennom prosjektet ønsker man å slå sammen de tjenestene som i dag leveres i førstelinje gjennom drift, it-hjelp, bibliotek og servicetorg. Det nye navnet skal være «UiA Hjelp». I hovedsak begrunnes sammenslåingen av tjenester i ønsket om å øke kvaliteten på de tjenestene UiA leverer ved å skape en felles inngang til

universitetet; en felles førstelinje. Det kan være det samme om du ønsker hjelp til å finne en bok på biblioteket, trenger å koble til internett eller om du lurer på hvor forelesningssalen din ligger. Hos UiA Hjelp skal du få hjelp til alt dette. De komplekse tjenestene kan flyttes til andre linje, slik at de enkle publikumsrettede tjenestene kan løses enkelt og greit i en felles skranke.

De fleste endrings- og strategiprosesser er toppstyrte. Motivasjonen for å endre arbeidsoppgaver på en drastisk måte kommer sjelden til uttrykk hos de ansatte, med mindre noe er alvorlig galt. Dersom man vil unngå motstand mot endringene, er man helt nødt til å involvere de som endringen skal omfatte på et så tidlig stadium som mulig. Det er nødvendig å ta med seg de ansatte, dersom man ønsker at endringen skal gå så smertefritt som mulig (Kotter 1995). Menneskearten er tilpasningsdyktig; for bare noen generasjoner siden arbeidet de fleste med hendene, og ingen hadde hørt om datamaskiner og internett. I dag arbeider de fleste fremdeles med hendene, men istedenfor å pløye jorda, sitter vi foran dataskjermer og gjør ulike former for arbeid. Likevel er det slik at vi raskt blir komfortable med tingenes tilstand, vi liker egentlig ikke å endre oss.

1.1 Problemstilling

Min problemstilling lyder som følger: *1. Hvordan erfarte berørte ansatte ved UiA endringsprosessen med overgang til førstelinjetjeneste?*
2. Hvordan er de første erfaringer med denne organiseringen blant ansatte som arbeider i felles førstelinjetjeneste?

For å belyse problemstillingen har jeg valgt se på John Kotters «Åtte steg for å lykkes med endring» (1995). Det er viktig å understreke at implementeringen av prosjektet er helt i starten, så det vil ikke være mulig å studere langtidsvirkningen av prosjektet enda. Derfor kan det tenkes at det som kommer til uttrykk nå mer er snakk om omstillingseffekter av selve omorganiseringen (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2009). Nettopp derfor ønsker jeg å studere hvordan de ansatte opplever overgangen, gjennom et slikt tidlig studie vil jeg kunne se hvordan de ansatte har opplevd starten av den omorganiseringen. Når jeg setter det i lys av Kotters åtte punkter kan man få et godt innblikk i det Kurt Lewin (1997) kaller *unfreezing* og

bevegelse. De fleste ideer om organisasjonsendring kan spores til Kurt Lewin og hans ideer om *opptining, bevegelse, og nedfrysning*, først publisert tidlig på 1950-tallet (Lewin, 1997). Det vil også være interessant å høre hvordan de ansatte opplever endringen sett i lys av «top down» og «bottom up» perspektivene (Sebatier 1986) og endringstypene «E» og «O» (Jacobsen 2012, 2018, Beer og Nohria 2000).

1.2 Felles førstelinje «UiA Hjelp»

I 2007 fikk Høgskolen i Agder universitetsstatus, og skiftet med det navn til Universitetet i Agder. Samme år ble servicetorget etablert på Campus Kristiansand, i 2010 ble servicetorget etablert også på Campus Grimstad. Ifølge en av informantene ble tanken om en felles førstelinjetjeneste sådd allerede i 2007. Før servicetorget ble opprettet ble førstelinjetjenestene gitt på hvert enkelt fakultet. Tanken om å ha *en inngang* til universitetet er mye av grunnen til at servicetorget ble opprettet. Denne enheten tok over endel arbeidsoppgaver fra både fakultet og fellesadministrasjon. I Kristiansand ble servicetorget lagt nært skrankene til biblioteket og IT, i Grimstad ble servicetorget plassert nærmest studieavdelingen. Tjenesteprofilen til de tre ulike skrankene er ganske forskjellig, de som bemanner de ulike skrankene har god kompetanse på sine områder. En av de viktige grunnene til at det i dag gjennomføres en fusjon av disse skrankene er å forsterke tanken om *en inngang* til universitetet. Tjenestene som tilbys har dessuten endret seg de siste årene, og stadig mer flyttes fra førstelinjen og over i «nulltelinjen» (det digitale rommet). Behovet for tre separate skranker kan derfor bli mindre. Man kan stille seg spørsmålet om kunnskapsbehovet i skrankene øker når «nulltelinjen» blir bedre. Spørsmålene som kommer til skranken har potensiale for å bli mer komplekse, siden all den «enkle» informasjonen er tilgjengelig på nettet, samtidig som skranken skal bemannes av generalister, og ikke spesialister.

Skrankefunksjonene til biblioteket og IT har også hatt kveldsåpent, bemannet av studentvakter. Denne funksjonen fortsetter etter sammenslåingen, men det vil bli færre studentvakter på jobb samtidig. Dermed må endel av arbeidsoppgavene endres. Dette bidrar også til målet om å være mer kostnadseffektive i tjenesteytingen, belyst blant annet gjennom regjeringens ABE-reform.

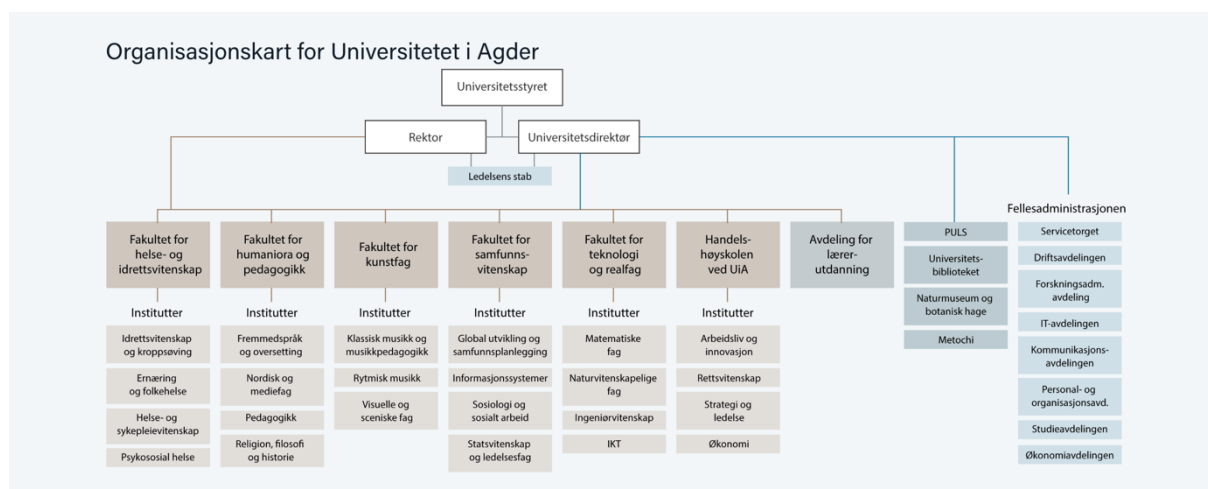
I de tre ulike skrankene har det frem til sammenslåing vært relativt spesialiserte tjenester, dersom du hadde behov for hjelp med datamaskinen skulle man henvende seg til it-skranken, om du hadde behov for hjelp med utlån av bøker biblioteksskranken, og så videre. Det betyr at de som utførte disse oppgavene til en viss grad hadde spesialisert kunnskap. I felles førstelinje skal du få hjelp til alle disse tingene fra de samme menneskene, de som tidligere har vært spesialister må nå bli generalister.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet går jeg gjennom hvilke teorier jeg har lagt til grunn for denne oppgaven. I likhet med mange studier innenfor statsvitenskap handler opplevelsen av endring også i bunn og grunn om makt og maktforhold. I den forstand at en organisasjonsendring er en utøvelse av makt, og hvordan denne endringen oppleves handler om hvordan maktbruk oppfattes. Jeg vil se nærmere på den teoretiske konteksten for studieobjektet mitt. Deretter vil jeg gå inn på de ulike teoriene som jeg legger til grunn for mitt analysearbeid.

2.1 Bakkebyråkrati

Først vil jeg si litt om hvilken teoretisk kontekst UiA Hjelp befinner seg innenfor. I likhet med mange andre kunnskapsintensive organisasjoner er Universitetet i Agder et godt eksempel på det Mintzberg (1979) kaller for *den profesjonelle organisasjon*. Dette innebærer at kjerneoppgavene til organisasjonen organiseres med stor grad av faglig frihet. Akademikere og andre profesjonelle aktører skal ikke nødvendigvis styres eller ledes i veldig stor grad, de skal støttes. Det bør også nevnes at UiA har valgt å organisere seg i en matriseform, dette innebærer at all administrasjon er samlet i en fellesadministrasjon, som tilbyr tjenester ut til de andre avdelingene. I bildet nedenfor sees en grafisk fremstilling av UiAs organisasjonskart:



Det er nettopp i støttestrukturen at mitt case befinner seg, som en del av Servicetorget, som tilbyr tjenester fra servicetorg, bibliotek, it, drift og noe fra studieavdelingen. En slags matrise i matrisen om du vil. UiA Hjelp er en viktig del av støttestrukturen for både ansatte og studenter. Denne typen førstelinjearbeid er et godt eksempel på det Michael Lipsky kaller «street-level beureacracy» (1980).

I boken *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* fra 1980 etablerer Michael Lipsky begrepet vi på norsk kaller bakkebyråkratiet og bakkebyråkrater. Med bakkebyråkrater mener Lipsky ansatte i offentlig sektor som har direkte kontakt med befolkningen, og som nyter en stor grad av skjønnsutøvelse i sitt arbeid. Dette gjelder for eksempel politimenn, lærere, helsearbeidere og sosialarbeidere. Offentlige virksomheter som har mange ansatte som utfører slike tjenester kalles for bakkebyråkratier (Lipsky, 1980). UiA kan nok ikke betegnes som et bakkebyråkrati, men endel av de ansatte på UiA kan nok betegnes som bakkebyråkrater.

Teorien om bakkebyråkratiet ble skapt gjennom observasjoner av offentlige organisasjoner. Ut fra «bottom-up» perspektivet hevder Lipsky (1980) at mye av den offentlige politikken skapes i bakkebyråkratenes hverdag. Bakkebyråkratenes handlinger legger grunnlaget for de tjenestene offentlige myndigheter leverer til innbyggerne. Bakkebyråkraterne er dermed noe mer enn upolitiske tjenesteytere, men skaper gjennom rutiner og avgjørelser sin egen tolkning av regelverk og fordeling av det offentliges knappe ressurser. Det at Lipsky mener bakkebyråkraterne er politikk-utformere, og ikke bare politikk-utøvere, begrunner han med to karakteristiske trekk ved deres arbeid. 1, den høye graden av skjønnsutøvelse og 2, den relative autonomien bakkebyråkraterne har.

Den største forskjellen mellom det tradisjonelle weberianske byråkratiet og bakkebyråkratiet er graden av skjønnsutøvelse. Dette henger sammen med at beslutningene som tas ofte omhandler enkeltindivid med komplekse saksbilder som ofte ikke fanges direkte opp av regelverket. Andre trekk ved bakkebyråkratisk arbeid er at arbeidsmengden ofte virker belastende på den enkelte byråkrat, på grunn av lite ressurser og at de arbeider med tvetydige og ofte motstridende mål. Bakkebyråkratene blir ofte fremmedgjort i sitt arbeid, og brukerne er der som regel ikke fordi de har så veldig lyst, men fordi de trenger den tjenesten som bakkebyråkraten tilbyr (Lipsky, 1980).

I følge Lipsky (1980) blir byråkratiske beslutninger tatt under forhold karakterisert av begrenset tid, og begrenset informasjon. Bakkebyråkratenes beslutninger er dermed preget av en ganske høy grad av usikkerhet, nettopp fordi de tar beslutninger som har innvirkning på enkeltindivider, og beslutningene må tas raskt. Ressursmessig er det ofte en ubalanse for bakkebyråkratene, de har få ressurser og mange brukere. Dette gjør det vanskelig å utføre arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte. Det er også andre organisatoriske faktorer som påvirker bakkebyråkratisk arbeid. Et godt eksempel på det er ifølge Lipsky (1980) at det er en mengde skjemaer som må fylles ut, noe som gir mindre tid å bruke med de faktiske brukerne. Bakkebyråkratene kan også ha lite personlige ressurser, at de ikke har fått nok opplæring, og de har ofte liten erfaring med arbeidet de skal utføre. Denne utilstrekkeligheten skylder de ifølge Lipsky ofte på seg selv, selv om det kan tilskrives arbeidets natur.

Lipsky (1980) mener at arbeidet til bakkebyråkratene ofte preges av motstridende og tvetydige mål, mål som stadig er i endring. I spenningen mellom brukerorienterte og organisatoriske mål møter ofte bakkebyråkraten konflikt og tvetydighet. Den kompliserte strukturen i bakkebyråkratenes rolleforventninger bidrar på flere måter til måltvetydighet og konflikt (Lipsky 1980). De brukerorienterte målene kan komme i konflikt med mål om sosial endring, som når målene knyttet til helse og velferd kommer i konflikt med målene om å eliminere avhengighet til velferdsstaten og å opprettholde interessen for lavtlønnet arbeid (Lipsky 1980). De brukerorienterte målene kan også komme i konflikt med organisasjonens mål. Byråkratens evne og mulighet til å gi tilpasset individuell behandling, møter seg selv i døra når organisasjonens mål om å behandle store arbeidsmengder effektivt står på den andre siden. Offentlighetens forventninger til bakkebyråkratiet oppfattes ofte som diffuse blant

bakkebyråkratene, dette kan skape en rollekonflikt. I et samfunn med større grad av heterogene meninger opplever ofte flere bakkebyråkratier målkonflikter.

2.2 Implementeringsstrategi

Implementeringsteorien handler i all hovedsak om utførelse av politiske beslutninger. Implementeringsteori kan deles inn i tre hoveddeler, som i likhet med synet på makt, har endret fokus over tid (Najam, 1995). I den første delen hadde implementeringsteoretikerne et relativt enkelt syn på implementering, ledelsen tok en avgjørelse og de ansatte måtte følge etter. Byråkratiet ble her sett på som et instrument for å sette vedtak ut i livet. Dette ligner tydelig et top-down, eller type «E» perspektiv i sin reneste form.

Den neste gruppen med teoretikere så på implementering som en utrolig kompleks affære. De mente det var liten, til ingen sjanse, for et vellykket resultat når man skulle drive slike endringsprosesser. Denne gruppens teorier hadde det vi kan kalle et pessimistisk syn på implementering, og brukte case-studier til å male et bilde av at de fleste offentlige endringstiltak som ble bestemt mislyktes, se blant annet *Implementaion* (Pressman & Wildavsky, 1973) . De manglet rett og slett teorier for hvordan en skulle lykkes med implementering.

Den tredje gruppen med implementeringsteoretikere hadde fokus på å finne modeller for implementering. Etter denne forskningen er det kommet flere ulike modeller og teorier innenfor endringsfeltet (Najam, 1995).

I denne jungelen av forskjellige modeller på hvordan implementering gjennomføres, er det to perspektiver som har vokst ut av alle teoriene, eller som alle teoriene til en viss grad kan tilskrives (Najam, 1995). Disse perspektivene er Top-down (idealtipe E) og Bottom-up (idealtipe O) som kan regnes som ytterpunkter i implementeringsteorien. Teori E beskriver at målet ved en endringsprosess er økonomisk forbedring, mens teori O beskriver målet til å være å utvikle organisatoriske evner (Beer og Nohria 2000). Hver for seg retter de sitt hovedfokus mot forskjellige deler og aktører i implementeringsprosessen.

2.2.1 Top-down

Top-down tar utgangspunkt i beslutningen, og hvordan denne beveger seg nedover i organisasjonen. Sabatier (1986) beskriver dette ved å stille fire spørsmål:

- I hvilken grad var handlingene til endringspådriverne og målgruppen i samsvar med de målsetningene som var satt i vedtaket?
- I hvilken grad var virkningene til beslutningen i samsvar med målsetningene?
- Hva var de viktigste faktorene som påvirker politiske meninger og virkninger, på både de som er relevante for den offisielle politikken og andre relevante politiske saker?
- Hvordan ble vedtaket reformulert over tid på grunnlag av erfaringer med prosessen? (Sabatier 1986)

Dette perspektivet fokuserer på hvordan beslutningen kommer fra toppen av organisasjonen, og deretter beveger seg nedover. Videre er fokuset på analyser av hvordan beslutningen ble spredd, og hvordan den ble jobbet med. Top-down perspektivet har fått kritikk fra flere hold. Sabatier (1986) lister opp følgende kritikk som den mest fremtredende: Fokuset i top-down er ensrettet mot den sentrale ledelsen, og at den ikke tar for seg andre aktører som er sentrale i implementeringen. Dette fører til at bakkebyråkratens endringsforslag blir oversett av ledelsen. Top-down kan være problematisk å bruke i situasjoner der det ikke er en dominant part. Fordi det fører til at maktforholdet blir delt, og sannsynligheten for at implementeringen feiler vokser. Top-down perspektivet tar ikke med i beregningen at strategier som er vedtatt sentralt kan få problemer i møte med bakkebyråkratens egne strategier. (Sabatier, 1986).

Jacobsen (2012, 2018) påpeker at Strategi «E» (Economic) først og fremst kjennetegnes av at det er en «push» strategi, altså at endringen ofte er ekstern eller styres top-down.

1. Hovedfokuset til strategi «E» er på de eksterne resultatene til organisasjonen. Produksjonen måles ved kvantitative standardiserte mål som gjør det lettere å styre prosessen for ledelsen.
2. De viktigste tiltakene er såkalte «push»-faktorer som går ut på å ha en formell struktur som gir rom for forventninger om og incentiver til å nå de standardiserte

målene. Dersom strukturen ikke legger opp til det, vil det være naturlig å foreta en reorganisering av strukturen slik at den gjør det.

3. Organisasjonen er ledet på en top-down måte, hvor beslutningsmyndighet er sentralisert og svært hierarkisk.
4. Endringsprosessen er såkalt lineær, med tydelige trinn, milepæler og mål for sluttresultatet.
5. Strategien er ikke fremmed for å ta i bruk eksterne konsulenter for å nå disse målene.
6. Rollen til den formelle ledelsen vil være å bruke makt og å tilegne seg mer makt gjennom allianser.

2.2.2 Bottom up

Bottom-up perspektivet kom som et svar på kritikken rettet mot top-down perspektivets fokus på toppnivået i organisasjonen. Bottom-up perspektivet fokuserer på interaksjonen mellom aktørene lengre ned i organisasjonen. Bottom-up perspektivet legger til grunn at forskningen burde foregå hos dem som realiserer, og ikke hos de som beslutter (Sabatier, 1986).

En av de tidlige forskerne Sabatier (1986) mener man bør merke seg, som tok for seg bottom-up perspektivet, var Benny Hjern. Hjern og hans kolleger i Berlin utviklet i perioden 1975-1983 et metodisk system de mente kunne fungere som et alternativ til top-down perspektivet. Hjern tok utgangspunkt i offentlige tjenester på flere lokale nivåer. Her identifiserte han de forskjellige aktørenes mål, strategier og nettverk. Dette brukte han videre til å utvikle en nettverksteknikk for å lokalisere lokale, regionale og statlige aktører som var involvert. Dette ble en mekanisme for å følge vedtaket fra bakkebyråkratene på bunnen, og opp til toppen. (Sabatier, 1986).

Bottom-up perspektivet ble naturlig nok også gjenstand for kritikk. Denne kritikken var gjerne fra tilhengere av top-down perspektivet. Sabatier (1986) snakker blant annet om hvordan bottom-up sin kritikk av fokuset til top-down kun konsentrerte seg om den sentrale ledelsen, kan brukes mot bottom-up også, men da med motsatt fortegn. Bottom-up legger for mye vekt på bakkebyråkratene, og gir ledelsen en for liten rolle Sabatier (1986).

Sabatier (1986) er også opptatt av hvordan bottom-up tilhengerne ser på de forskjellige aktørene uten å se hva slags innvirkning politikken har på disse. Andre forskere mener også at hvis man skal gå fullt inn for bottom-up teorien, kan dette bli problematisk med tanke på politikernes rolle i demokratiet. Dette begrunnes med at demokratier ikke er bygd opp rundt samarbeid, men gjennom valg og representasjon (Najam, 1995).

Jacobsen (2012, 2018) påpeker at Strategi «O» (Organization) først og fremst kjennetegnes av at det er en «pull-strategi», med det menes at endringen kommer innenfra organisasjonen.

Strategien kan deles inn i 6 kjennetegn.

1. Hovedfokuset er å fasilitere endring, gjennom interne prosesser.
2. Innholdet er oftest ment for å myndiggjøre de ansatte, både som individ og som gruppe.
3. Basert på bred og dyp deltakelse, såkalt bottom-up endring.
4. Kjennetegnet av en inkrementell endringstakt, for hyppig evaluering og kontinuerlig læring. Dette minker risikoen for stivhengighet. Inkrementelle endringsprosesser kjennetegnes også av mindre motstand enn radikale.
5. Rollen til de hierarkiske lederne er å delegere oppgaver nedover i organisasjonen. Såkalt «transformational leadership».
6. Når det gjelder bruk av ekstern hjelp skal denne fungere på en måte der de eksterne konsulentene fungerer som prosess støtte, og fasilitatorer. Såkalt ekspertkonsultering fungerer ikke i denne strategitypen.

2.3 Endringsteori

I denne oppgaven bruker jeg en hybrid endringsmodell, noe som betyr at den har elementer både av top-down (ideatype «E») og bottom-up (ideatype «O»), som utgangspunkt for datainnsamlingen. Kotters (1995) «Åtte steg for å lykkes med endring» (oversatt i Jacobsen 2012) er utledet av empiriske studier av endringsprosesser i store og små virksomheter over lang tid. Denne modellen sier noe om hvordan endringer bør, eller ikke bør foregå – hvilke suksessfaktorer som spiller inn, i de fleste av disse virksomhetene, når de skal gjennomføre endringer. Modellen er sterkt inspirert av Kurt Lewins (1997) ideer om «opptining», bevegelse og «nedfrysning» først utledet på 1950-tallet. Jeg vil derfor gi en kort gjennomgang av Lewin, og andres ideer knyttet til organisasjonsendring.

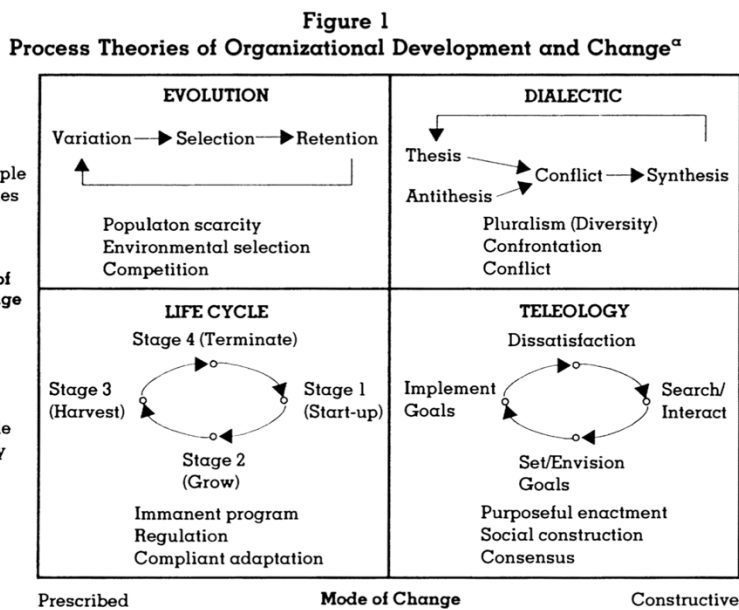
Lewin har som utgangspunkt at alle individer og sosiale systemer har sterke tendenser til å søke stabilitet og forutsigbarhet. I denne søken etter stabilitet vil mange systemer endre seg, planlagt, eller ikke planlagt. Lewin mener at dette kan påvirkes, eller igangsettes. Ut fra dette premisset utviklet Lewin teorien om *sosiale kraftfelt*. Teorien omhandler drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter er det som påskynder endring, og motkrefter er det som søker å opprettholde stabilitet. Oppskriften for å få til en endring er dermed ganske enkel, endringsagentene må gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Dette er lettere sagt enn gjort naturligvis. Lewin skisserer sine tre steg for endring: «opptining», bevegelse og «nedfrysning» (Lewin, 1997, s. 330). «Opptining» handler om å skape endringsvilje, bevegelse er gjennomføringen av endringen og i «nedfrysningen» handler om å institusjonalisere endringene (Jacobsen, 2018).

I Weick og Quinn (1999) forsøker Karl Weick og Robert Quinn å se på to ulike modeller for endring: episodisk endring og kontinuerlig endring, basert på et rammeverk utviklet i Dunphy (1996). Først går de gjennom endel av teoriene som omhandler organisasjonsendring. Weick og Quinn kommer frem til at Lewins (1997) ideer om «opptining», bevegelse og «nedfrysning», først utviklet i 1951, har vært gjennomgående viktig for all senere endringsteori. De trekker frem flere artikler og sitater om hvor viktig Lewins (1997) ideer har vært.

«Scratch any account of creating and managing change and the idea that change is a three-stage process which necessarily begins with a process of unfreezing will not be far below the surface. Indeed it has been said that the whole theory of change is reducible to this one idea of Kurt Lewin's» (Hendry, 1996, s. 624)

Weick og Quinn trekker også frem andre verk som understreker viktigheten av Lewins teori om endring, blant annet i E. Schein (1996), Colville, Dalton og Tomkins (1993), O'Toole (1995), Nord og Jermier (1994), Watzlawick, Weakland og Fisch (1974), Bateson (1972), Roach og Bednar (1997), og Greiner (1998). Deretter stiller de et retorisk spørsmål om den pågående viktigheten av Lewins ideer kan skyldes en forskningsmessig «dvale» innenfor det akademiske feltet organisasjonsendringer. Weick og Quinn mener den fortsatt fremskutte plassen til Lewins teorier heller skyldes vanskeligheten med å finne nye endringsmønstre, «when difference is the object of study» (Weick & Quinn, 1999, s. 363). Videre går de gjennom endel av kritikken rettet mot nettopp dette at det meste som finnes av teorier på feltet

er så knyttet til Lewin. Som noen av de som forsøker å «rydde» i feltet trekker de frem Van De Ven og Poole (1995) «Explaining development and Change in Organizations». I denne artikkelen forsøker Van De Ven og Poole å etablere et rammeverk bestående av fire grunnleggende motorer for endring (Weick og Quinn, 1999): (1) Life cycle theory, (2) Teleological theory, (3) Dialectical theory og (4) Evolutionary theory. Disse endringsmotorene trekkes også frem i Jacobsen (2018). Motorene skisseres på følgende måte i Van De Ven og Poole (1995):



Van De Ven og Poole (1995) legger ganske tydelige rammer for hvilke kriterier som må være møtt for at de ulike endringsmotorene kan brukes. Gjennom dette oppfordrer de ifølge Weick og Quinn (1999) forskere til å se etter en «femte» endringsmotor, eller til å se etter hybride løsninger. Jacobsen (2018) trekker også frem hybride endringsmotorer. Som jeg har vist tidligere skiller Jacobsen (2012, 2018) i hovedsak mellom typologiene «E» og «O», men også han trekker frem viktigheten av en hybrid endringsstrategi.

Weick og Quinn (1999) forsøker å diskutere organisasjonsendringer ut fra om de er *episodiske* eller *kontinuerlige*. De episodiske endringene sees ofte som en enkeltstående hendelse og er tett knyttet til den Lewinske endringsteorien, mens de kontinuerlige mer handler om å ha en organisasjon som nesten alltid er i en endring. Viktigheten av kontinuerlig endring trekker også Kotter (2012) frem i sin oppdaterte modell for endring som jeg viser til senere i teorikapittelet.

2.4 Åtte steg for å lykkes med endring

Enhver endring, eller implementering vil inneholde elementer av begge strategityper. Derfor kan det argumenteres for at man ser på idealtypene som et kontinuum der en vil bevege seg fra type «E» til «O» på en slags glidende skala (Beer & Nohria, 2000). Noen endringer vil kunne plasseres nærmere «E» enn «O», og omvendt (Jacobsen, 2012). Ansatte og ledere vil også ofte ha ulike oppfatninger av hvor på skalaen enkeltdeler av implementeringen vil ligge. Det er også viktig å understreke at i en norsk sammenheng vil en ha betraktelig høyere terskel for å plassere noe i idealtype «O» enn i mange andre nasjonale kontekster. Dette har sammenheng med den sterke graden av medbestemmelse som er i norske virksomheter. Bare det å oppfylle de lovbestemte kravene til deltakelse fra de ansatte ville plassere nesten enhver norsk endring i hva man i andre land ville definert som idealtype «O», selv om det sannsynligvis for norske arbeidstakere ville føles mer som en type «E». Noe som understreker viktigheten av kontekst når man forsker på samfunnet (Flyvbjerg, 1991).

I Jacobsens (2012, 2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* fremkommer det at man rent empirisk svært sjeldent finner organisasjonsendringer som kan defineres som rene idealtyper. Det pekes på ulike strategier som innehar elementer av begge idealtypene. I mitt studie ønsker jeg ikke nødvendigvis å peke på en eksakt endringsstrategi som brukes. Jeg ser på hvordan de ansatte opplever endringen, på den måten vil jeg nok finne eksempler på bruk av elementer fra begge idealtypene, helt avhengig av hvilken grad av involvering den enkelte ansatte har opplevd. På bakgrunn av dette vil jeg bruke John P Kotters (1995) «Åtte steg for å lykkes med endring» (Jacobsen 2012, s222):

1. Skap en sterk opplevelse av at endring er viktig («urgency»).
2. Få på bena en styringsdyktig koalisjon.
3. Utvikle visjon og formuler en klar, men fleksibel strategi for å nå den.
4. Kommuniser visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler.
5. Bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening.
6. Identifiser tidlige og «små» seire, bygg videre på disse.

7. Konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre.
8. Forankre nye normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur.

I sin artikkel: *Leading change: Why transformation efforts fail* (J. P. Kotter, 1995) trekker Kotter frem at han har basert modellen på flere empiriske studier av organisasjonsendringer. Endringene har ulike navn, men alle går i bunn og grunn ut på det samme, å tilpasse virksomheten til stadig skiftende omgivelser. Kotter erfarer at langt de fleste av disse endringene heller mot å klassifiseres som mislykkede. Grunnen til at endringene feiler er ifølge Kotter at de forsøker å hoppe over steg, eller at noe skjærer seg i en av fasene. Ethvert feilskjær kan få fatale følger for den ønskede endringen. Videre vil jeg gi en kort beskrivelse av de åtte stegene for suksessfull endring. I 2018-utgaven av *Organisasjonsendringer og endringsledelse* trekker Jacobsen (2018) frem at Kotters modell impliserer at endringen i utgangspunktet er toppstyrt, og på den måten heller mer mot en «E» enn en «O».

2.4.1 Skap en sterk opplevelse av at endring er viktig

I følge Kotters (1995) forskning er det mange virksomheter som trår feil allerede i steg 1. Dersom man ikke klarer å skape en sterk nok opplevelse av at endringen er viktig for organisasjonens ve og vel er det så og si over og ut for en vellykket organisasjonsendring. Kotter trekker frem at godt over halvparten av virksomhetene han studerte trådte feil i denne første kritiske fasen. Det er kanskje ikke selvsinnlysende hvorfor denne fasen er så viktig. De fleste arbeidstakere er opptatt av å ha en stabil arbeidshverdag, mange har nok arbeidet en stund med de samme arbeidsoppgavene, og føler seg trygge og selvsikre i arbeidssituasjonen. Med mindre det skjer noe virkelig dramatisk vil de fleste trives godt med å ikke endre seg. Kotter trekker frem at ledelsen ofte undervurderer viktigheten av å dra folk ut av komfortsonen, og at den samme ledelsen ofte overvurderer i hvilken grad de har fått frem viktigheten av den planlagte endringen. Kotter trekker også frem viktigheten av å ha «*leaders*» og ikke «*managers*» i denne fasen:

«Transformations often begin, and begin well, when an organization has a new head who is a good leader and who sees the need for a major change. If the renewal target is the entire company, the CEO is key. If change is needed in a division, the division general manager is

key. When these individuals are not new leaders, or change champions, phase one can be a huge challenge.» (Kotter 1995, s 60).

Kotter trekker også frem viktigheten av virksomhetens økonomiske handlingsrom, det er enklere å skape motivasjon for endring dersom det er dårlige tider økonomisk, samtidig som det skaper mindre rom for endringsmanøvrering. For mitt case er ikke UiA en virksomhet som styres mot overskudd med tanke på profittmaksimering, siden det er en offentlig institusjon. Likevel har de økonomiske omgivelsene mye å si for organisasjonens handlingsrom. Universitetet i Agder får sine hovedinntekter gjennom statsbudsjettet, og er med det utsatt for regjeringens ABE-reform, ostehøvelreformen, som rammer all offentlig virksomhet med et flatt årlig kutt. Paradokset som Kotter beskriver, er viktig å ha med seg for å forstå hvorfor mange endringsprosjekter feiler nettopp i første fase. De som ifølge Kotter virkelig lykkes med endring er de som klarer å skape en opplevelse av at status quo er mer farlig enn å gjøre dramatiske endringer (Kotter 1995).

2.4.2 Få på bena en styringsdyktig koalisjon

For å gjennomføre vellykkede endringer er det kritisk å samle nøkkelpersoner fra virksomheten. Antallet personer som kreves avhenger av størrelsen på organisasjonen, men det kritiske er at en stor nok andel av ledere på ulike nivåer (fra styreleder og nedover alle ledelsesledd) samles om et felles mål. De fleste store endringsprosjekter kan starte med mellom en og fem personer, men disse må raskt samle bredere støtte i organisasjonen for sin plan.

«Companies that fail in phase two usually underestimate the difficulties of producing change and thus the importance of a powerful guiding coalition. Sometimes they have no history of teamwork at the top and therefore undervalue the importance of this type of coalition. Sometimes they expect the team to be led by a staff executive from human resources, quality or strategic planning instead of a key line manager.» (Kotter 1995, s 62)

Viktigheten av å få med seg linjeledere i dette arbeidet skal ifølge Kotter ikke undervurderes. Det er disse lederne som når gjennom til de ansatte som til syvende og sist skal utføre mesteparten av endringen. I mitt case har nettopp dette med hvem som leder endringen vært av betydning. Man skal også i denne fasen understreke viktigheten av at nok personer i den

ledende koalisjonen opplever at endringen er av avgjørende betydning for virksomhetens fremtid (Kotter 1995).

2.4.3 Utvikle visjon og formuler en klar, men fleksibel strategi for å nå den

«A useful rule of thumb: if you can't communicate the vision to someone in five minutes or less and get a reaction that signifies both understanding and interest, you are not yet done with this phase of the transformation process» (Kotter 1995, s 63).

Det å utarbeide en visjon for hva den ønskede endringen skal føre til, er en viktig del av ethvert endringsprosjekt. Visjonen trenger ikke nødvendigvis å være klar med en gang prosjektet starter, men den må bli klar før det skal rulles ut til de ansatte. UiAs egen *samskaping av kunnskap* er et godt eksempel på en visjon som gjennom mye arbeid i den styrende koalisjonen ble til, og ble en visjon som store deler av universitetsmiljøet og universitetets omgivelser kunne stille seg bak. Uten en visjon som er enkel å forklare kan tanken være så god som den bare vil, du kommer ikke til å få med deg de ansatte på endringen (Kotter 1995).

Et kjennetegn på mislykkede endringsprosjekter er ifølge Kotter (1995) at en ofte finner mange planer for hvor bra ting skal bli, men ingen enkel visjon. I en av virksomhetene Kotter baserer sin teori på, fikk de ansatte utdelt 10cm tykke bøker, fylt til randen med prosedyrer, mål, metoder og frister. Men ingen visjon. I en av de andre virksomhetene brukte en av de ansvarlige for prosjektet over 30 minutter på å forklare hensikten og visjonen med endringen.

2.4.4 Kommuniser visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler

Tydelig kommunikasjon av visjonen er viktig, dette er sånn du når gjennom til de ansatte som utsettes for endringer. Endringsstrategien kan være så god som bare det, alle bitene sitter der de skal, men om en ikke klarer å tydelig kommunisere til de som må endre sine arbeidsoppgaver så vil endringsprosessen bli betraktelig tyngre å gjennomføre, hvis man kan gjennomføre den i det hele tatt.

«Communication comes in both words and deeds, and the latter are often the most powerful form. Nothing undermines change more than behavior by important individuals that is inconsistent with their words.» (Kotter 1995, s 64).

Det holder nemlig ikke bare å sende ut en e-post, eller å snakke om endringen i festtaler. Dersom man ønsker en vellykket endring må man som leder, og styrende koalisjon, være påpasselig med å bruke organisasjonsendringen i så og si all kommunikasjon med de ansatte. Det er også av stor viktighet at de som er i den styrende koalisjonen gjennom handlinger viser organisasjonsendringen for de ansatte (Kotter 1995).

2.4.5 Bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening

Underveis i en endringsprosess skal en ideelt sett komme til et punkt der den styrende koalisjonen har blitt så stor at engasjementet smitter lett over på de ansatte på lavere nivåer i virksomheten. «Jo flere, desto bedre», kan vi kalle dette fenomenet. Dette betyr at kommunikasjonen fungerer, men dette er ikke nok. Når nå de ansatte selv ønsker å delta i endringen, må en tilrettelegge for dette. Det kan ofte bety at man må fjerne noen mentale eller strukturelle barrierer for deltakelse. Dersom en ikke lykkes med dette, vil fort engasjementet for endringen dale, og når engasjementet daler så risikerer man at det blir en mislykket endring (Kotter 1995).

2.4.6 Identifiser tidlige og «små» seire, bygg videre på disse

En endringsprosess tar ofte lang tid, Rom ble ikke bygget på dag, som de sier. Derfor er det viktig for de som leder prosjektet å planlegge for «små seire» hele veien, spesielt i løpet av de første 12 til 24 månedene etter at endringen er iverksatt. Dette er viktig, både for å ha de ansatte med seg, men også for å beholde beslutningstakere på laget (Kotter 1995).

«Managers often complain about being forced to produce short-term wins, but I've found that pressure can be a useful element in a change effort. When it becomes clear to people that major change will take a long time, urgency levels can drop. Commitment to produce short-

term wins help keep the urgency level up and force detailed analytical thinking that can clarify or revise visions.» (Kotter 1995, s 65).

2.4.7 Konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre

Noe av det som mest effektivt tar livet av en endringsprosess er ledere som tar et par av de «små seirene» fra forrige punkt, og deklarerer at endringen er utført. Det å akseptere at en effektiv endringsprosess er noe som tar lang tid, og som krever gjennomgående endringer i hele organisasjonen kan raskt oppleves som vanskelig dersom man tar seieren på forskudd (Kotter 1995).

«Over the past 20 years, I've seen the same sort of thing happen to huge quality projects, organizational development efforts, and more. Typically, the problems start early in the process: the urgency level is not intense enough, the guiding coalition is not powerful enough, and the vision is not clear enough. But it is the premature victory celebration that kills momentum. And then the powerful forces associated with tradition take over.» (Kotter 1995, s 66).

Istedenfor å ta seieren på forskudd begynner ledere av suksessfulle endringsprosjekter å gå dypere inn i strukturene de jobber med å endre, de tar tak i de strukturene på siden av selve prosjektet som ikke passer med visjonen de prøver å implementere. De passer nøye på hvem som blir ansatt, de passer på hvem som får forfremmelser. Viktigst av alt, de tar innover seg at endringsprosesser krever lang tid på å innarbeides i linjene i organisasjonen (Kotter 1995).

2.4.8 Forankre nye normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur

En velkjent definisjon på begrepet kultur lyder som følger: «Sånn gjør vi det hos oss». Dette er også den måten Kotter (1995) formulerer seg når en endring er institusjonalisert. Når den har blitt en del av kulturen, «the way we do things around here» (Kotter 1995, s 67). I noen av de suksessfulle endringene arbeidet ledelsen utrettelig for å forankre endringssuksessen hos alle de ansatte, det er viktig å unngå at for mye av endringen knyttes til en enkelt person. Virksomhetenes nyhetsbrev og ledermøter brukte mye tid på å diskutere hvordan endringen

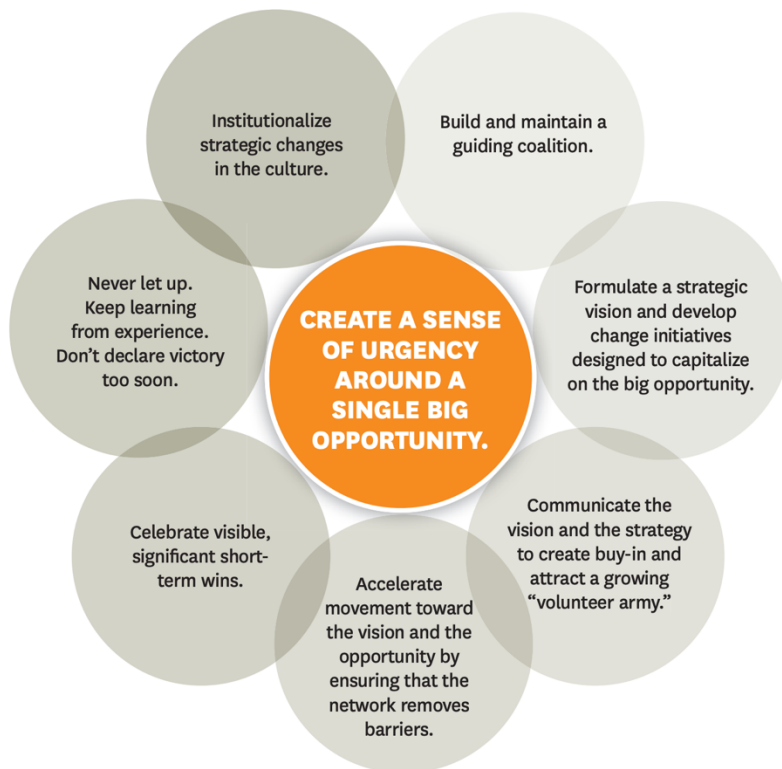
hadde ført til suksess i det landskapet de arbeidet i (Kotter 1995). Nettopp for å gjøre endringen til en del av kulturen, er det viktig å ta med seg den delen av forrige fase som handler om å passe på hvem man forfremmer. I flere av tilfellene Kotter (1995) observerte gikk endringsagenten videre til en annen jobb, og den som tok over var ingen endringsagent. Endringen i disse virksomhetene avtok raskt. Dette understreker bare hvor viktig det er å være observant med organisasjonskulturen.

2.4.9 Bare disse åtte stegene?

Det er viktig å understreke at disse åtte stegene ikke er alfa og omega, det er mange andre faktorer som spiller inn på hvorvidt en endring blir en suksess eller ikke. Det er også Kotter tydelig på, men som han også sier «... these eight are the big ones.» (Kotter 1995, s 67). *«In reality, even successful change efforts are messy and full of surprises. But just as a relatively simple vision is needed to guide people through a major change, so a vision of the change process can reduce the error rate.»* (Kotter 1995, s 67)

Fordelen med disse åtte stegene er at de inneholder elementer fra begge idealtypene for endringsstrategier. De er ikke utelukkende teoretisk utledet, men utledet på bakgrunn av empiri samlet inn gjennom mange observasjoner av endringsprosesser i både store og små virksomheter.

I *Accelerate!* (J. P. Kotter, 2012) tar Kotter opp noen av ankepunktene med sin egen modell for endring. Han presiserer at han ikke synes den er blitt spesielt dårlig med årene, men han trekker frem at mange som skal gjennomføre endringer bruker modellen hans for slavisk. Med det stadig økende endringstempoet om dagen, holder det ikke at en virksomhet bruker to år på å gjennomføre en større endringsprosess, for så å «gjemme» endringsstrategiene til neste gang. Som en moderne organisasjon er det av stor viktighet å jobbe med endringer kontinuerlig. Derfor mener Kotter at man må opprette en organisasjon på siden av hierarkiet, som kan jobbe kontinuerlig. Medlemmene av denne endringsorganisasjonen skal være plukket fra ulike deler av hierarkiet. I følgende modell viser Kotter frem hvordan han mener at en strategisk nettverksorganisasjon bør jobbe med endringer på siden av hierarkiet:



(J. P. Kotter, 2012, s. 52)

Som en kan se av modellen over er punktene i stor grad fremdeles de samme, og det viktigste punktet er fremdeles å skape en sterk opplevelse av at endring er nødvendig, men man trenger ikke følge de resterende syv punktene i rekkefølge. Denne metodikken sikrer at man kan jobbe mer kontinuerlig med endringer. Med denne nye modellen som Kotter kaller et «dual operating system» unngår man å lage store prosjektorganisasjoner før man gjennomfører en endring, siden endringstakten er kontinuerlig, og prosjektorganisasjonen på et vis alltid er der.

I artikkelen *Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model* (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012) tar artikkelforfatterne for seg Kotters endringsmodell ved å sette den opp mot relevant forskning på endringsfeltet. Den første kritikken de trekker frem er at Kotter baserer modellen sin på egne empiriske erfaringer, og ikke referer til andre vitenskapelige verk på endringsfeltet. Noe som for et akademisk verk er ganske uvanlig. Når boken *Leading change* kom ut ble den en bestselger, og brukes av utallige akademikere og praktikere. I tillegg er boken sitert over fire tusen ganger på *Google Scholar* (2011), og over syv tusen ganger i 2019 (Appelbaum et al., 2012). Det er viktig å understreke at siteringer i seg selv ikke er et mål på om en teori «holder vann» eller ikke. Derfor går Appelbaum et al (2012) gjennom forskning på hver av Kotters (1995) åtte steg for endring.

Gjennom en bred gjennomgang av tilgjengelig litteratur på feltet finner Appelbaum et al (2012) at Kotters (1995) steg for endring er vel så relevante i 2011 som de var i 1996: «*The eight-step model has significant contributions to organizational behaviour and development but there are issues that impact upon its universal acceptance that will be covered next*» (Appelbaum et al., 2012, s. 775). Kotters (1995) modell er veldig rigid, Appelbaum et al (2012) trekker frem blant annet at rekkefølgekravet som Kotter legger opp til i sin (1995) modell ikke nødvendigvis er riktig for alle organisasjoner som gjennomgår endringer, dette er også noe Kotter selv trekker frem i sine nyere verk (Kotter 2012). Men også i *Accelerate!* (2012) legger Kotter vekt på at punkt nummer en blant de åtte stegene er det viktigste. Appelbaum et al (2012) trekker frem flere tidligere studier som viser til behovet for at de som utsettes for endring også må tro at endringen er viktig å gjennomføre: Lewin (1946), Coch og French (2009), Bandura (1986), Pettigrew (1987) og Nadler og Tushman (1989). Det er ett tenkt tilfelle der steg nummer en nødvendigvis må forbigås, og det er ifølge Appelbaum et al (2012) når endringen krever stor grad av hemmelighold.

De største kritikkene mot Kotters (1995) modell for endring er at den ikke tar innover seg alle aspekter med endring, og at den ikke har blitt studert nok i sin helhet. Den største graden av validering for modellen fant Appelbaum et al (2012) faktisk hos Kotter selv, i hans bok *The heart of change* (John P. Kotter & Cohen, 2002). «..., Kotter determines that the core problems people face while implementing his eight steps are never due to «strategy, structure, culture or systems» but rather about «changing the behavior of people» (Kotter and Cohen, 2002). This continues to be in evidence 15 years after the initial model was presented» (Appelbaum et al., 2012, s. 777).

3. Metode

I arbeidet med denne oppgaven ble jeg fasinert av Bent Flyvbjergs «Rationalitet og makt» (Flyvbjerg, 1991). Flyvbjerg bruker en stor del (bind en av to) av sin doktorgradsavhandling til å ta metodiske avveininger, og for første gang ble jeg faglig interessert i vitenskapsteori, og diskusjoner knyttet til dette. Videre i dette kapittelet vil jeg gå mer i dybden på mine metodevalg. Det er også viktig å avklare at metodekapittelet i denne masteroppgaven vil bære preg av det Van Maanen (Van Maanen, 1988) kaller en bekjennende skrivestil. Det er kanskje

ikke nødvendig å nevne, men det forklarer hvorfor jeg i denne delen av oppgaven er mer personlig enn jeg er i andre deler av oppgaven.

3.1 Bekjennende skrivestil

Først vil jeg si litt mer om hva Van Maanen mener med den bekjennende skrivestilen. I sin bok *Tales of the field: on writing ethonography* (1988) beskriver Van Maanen ulike tilnærminger til å gjennomføre etnografisk arbeid. Den bekjennende tilnærmingen er en av disse. Den bekjennende stilen er en slags reaksjon på den realistiske tilnærmingen. Der den realistiske stilen har fått en del kritikk for å være for «steril», er på mange måter den bekjennende stilen helt i omvendt ende av skalaen. Det handler om å bruke av sine egne erfaringer, hvordan feltarbeidet har påvirket forskeren, og hvilke overveielser som ligger bak de valgene en har tatt. Det handler ikke nødvendigvis om å referere så mye til andre forskeres arbeid, men om å beskrive bakgrunnen for hvorfor en har tatt de vitenskapelige valgene man har. For en som gjennomfører feltarbeid kan man skrive om hvordan det føltes som forsker å infiltrere den gruppen man forsøker å forske på. For egen del kan overførbarheten til akkurat det eksempelet være knyttet til hvordan jeg selv opplever å være i intervju situasjoner der spørsmålene kan være ubehagelige, eller hvordan det oppleves å skrive om tematikk man selv har vært ganske tett på. Van Maanen trekker frem at en personlig, eller bekjennende stil, passer godt inn i kapitler knyttet til hvordan en har valgt å gjennomføre feltarbeid. For min del ville det dermed passet inn i et metodekapittel i masteroppgaven, kapittelet knyttet til hvordan jeg har valgt å gjennomføre forskningen min. Bruken av jeg-person kan være med på sikre en større legitimitet til forskningsarbeidet.

3.2 Avklaringer rundt egen rolle

I denne oppgaven er det noen viktige momenter knyttet til min rolle som forsker, som jeg ønsker å redegjøre for. Jeg er selv ansatt i den avdelingen jeg skriver om. Gjennom studietiden har jeg hatt et stort engasjement i egen studiehverdag. Jeg har deltatt i studentdemokratiet, og vært tillitsvalgt på ulike nivåer. Dette har gitt meg mye kunnskap om hvordan universitetet styres, og det var da jeg hadde permisjon fra masterstudiet for å være nestleder i studentorganisasjonen at jeg for første gang hørte om prosjektet med å samle førstelinjetjenestene på universitetet. På den tiden var jeg involvert i universitetets

overordnede strategiprojekt, jeg ble på dette tidspunktet ikke kjent med hva endringsprosjektet felles førstelinje egentlig skulle handle om. Frem til jeg søkte stilling, en av tolv 20 % stillinger som studentvakt i servicetorget, knyttet til felles førstelinje-prosjektet. Dette betyr at jeg ikke vært involvert i prosjektet før jeg nå har blitt ansatt. Grunnen til at jeg tar opp dette er at det kan være forskningsmessig problematisk at jeg sitter nærme de andre ansatte i prosjektet. Når jeg skal samle inn data kan det virke problematisk at jeg kjenner studiesubjektene fra før av, og det kan virke hemmende på min tillit til de andre at jeg skriver oppgave om prosjektet.

På den annen side kan det styrke prosjektet at jeg har disse personlige relasjonene å støtte meg på, det kan være lettere for intervjuobjektene å snakke til en kollega, istedenfor en tilfeldig forsker. Jeg vil også ha styrker knyttet til at jeg sitter der, og ser endringen komme. Jeg kan bruke mine egne refleksjoner rundt prosjektet inn i oppgaven. På den måten kombinerer man et slags «deltakende-observatør» perspektiv med datainnsamlingen. Likevel kan denne formen for deltakende observasjon være problematisk, fordi jeg ikke fra starten av mitt ansettelsesforhold har avklart at jeg kommer til å gjennomføre dette forskningsprosjektet, hverken med mine kollegaer eller mine ledere. Jeg har avklart med min leder at jeg gjennomfører dette forskningsprosjektet før jeg samlet inn data, på den måten har jeg også fått en god kilde på bakgrunnsinformasjonen som er presentert i case-delen av innledningen. Det bør også nevnes at min leder synes mitt masterprosjekt var en god ide.

Disse refleksjonene er på mange måter i tråd med de momentene Jacobsen (2015) trekker frem som fordeler og ulemper med å forske i egen organisasjon. Noen av fordelene Jacobsen (2015) trekker frem er følgende:

1. Lettere tilgang til informasjon ved at man har kjennskap til hvem som sitter på kunnskapen man er ute etter, i tillegg til at en som kjenner til organisasjonen og er en «innsider» lettere blir tatt imot med tillit og åpenhet.
2. Man kjenner til uformelle strukturer og vet hvilket språk som benyttes.
3. Man kjenner historien, slik at det vi finner ut lettere kan plasseres i den historiske sammenhengen.

Jacobsen (2015) trekker også frem noen ulemper med å forske i egen organisasjon:

1. Man har lett for å utvikle det Van Hecke (2007) kaller blind spots, at man kjenner kulturen i virksomheten som studeres, og på den måten kanskje ikke ser tingene slik de egentlig er.
2. Ikke lett å holde den nødvendige avstand. En kan ha egne både meninger og erfaringer om temaet, og kan innta en partisk rolle.
3. En kan oppleves som partisk selv om man klarer å være nøytral. Man kan bli møtt med mistenksomhet i forhold til om f.eks. ledelsen har bedt deg utføre et oppdrag.
4. Man oppsøker bare de man kjenner av de uformelle strukturene, og unngår det ukjente.
5. Man legger «bånd på seg» for å ikke bli satt til side i organisasjonen. Man kan da sensurere informasjon.

For å adressere ulempene som skisseres i Jacobsen (2015) vil jeg trekke frem at jeg ikke har vært ansatt særlig lenge i virksomheten jeg forsker i, noe som bidrar til at effekten av punkt 1. ikke blir så stor. Samtidig så har momentene knyttet til punktene 2 og 4 vært noe jeg som forsker har kjent på i prosjektperioden. Mange av de synspunktene som kom frem i datainnsamlingen er ting jeg selv har kjent på gjennom min tid som ansatt. Det har også vært enklere å oppsøke mulige informanter som jeg selv har bedre kjennskap til. Samtidig er det en liten og åpen avdeling, så jeg har raskt blitt kjent med mange av de ansatte, dette er med på å nøytralisere effekten av punkt 4. Jeg opplever ikke at informantene har følt på at jeg utfører dette prosjektet på oppdrag fra ledelsen, det har vært mer det omvendte fra noen av informantene: *«Du har ikke tenkt til å søke jobb her videre kanskje, hehe»*. Det er viktig å understreke at jeg ikke har valgt å gjøre dette prosjektet fordi jeg har følelser knyttet opp mot endringene som er gjennomført. Det kan også være at noen av informantene har tenkt at denne oppgaven kommer til å male et negativt bilde av endringsprosjektet. Jeg opplever heller ikke at jeg som forsker har lagt bånd på meg i løpet av forskningsperioden, slik Jacobsen (2015) trekker frem i punkt 5.

3.3 Det konkrete vitenskap

Hva betyr det at noe er vitenskapelig, eller hva vil det si å ha forsket på noe. Svaret på et slikt spørsmål vil være ganske annerledes avhengig av hva slags forsker du spør. Forskere som studerer naturvitenskapelige fenomen vil sannsynligvis være av en ganske annen oppfatning

enn forskere som studerer mennesker og samfunn (og da mener jeg ikke mennesker i en biologisk forstand).

Flyvbjerg (1991) argumenterer for at studiet av menneske og samfunn må betraktes som noe ganske annet enn naturvitenskapelige studier. Den største forskjellen er at samfunnet er en menneskelig konstruksjon, at vi som studerer samfunnet studerer oss selv. På den måten er det vi som forskere som legger rammene for studieobjektet. Det å være både forsker og studieobjekt samtidig er ifølge Flyvbjerg en viktig forskjell mellom naturvitenskap og samfunnsvitenskap.

I samfunnsvitenskapelig forskning har ledende forskere og filosofer (herunder blant annet Marx og Freud) lenge forfektet et syn på vitenskapelighet som søken etter å naturvitenskapliggjøre samfunnsforskning, en form for scientisme. Gjennom observasjoner (mange N-studier) ønsker man å trekke seg vekk fra det konkrete, for å generalisere. Flyvbjerg argumenterer for at mye samfunnsvitenskapelig vitenskap er kontekstavhengig, og dermed aldri vil kunne oppnå det naturvitenskapelige forskningsidealet. I sine arbeider forsøker Flyvbjerg å blåse liv i Aristoteles «phronesis-begrep», som et alternativ til den normalvitenskapelige epistemologien som preger forskningen.

Gjennom avhandlingen forsøker Flyvbjerg (1991) som sagt å blåse liv i Aristoteles «phronesis», en av de tre intellektuelle dydene (Episteme, Techne og Phronesis). «Phronesis» handler om å analysere verdier og interesser, avhengig av kontekst. Gjennom spesielt Aristoteles og Foucault kommer Flyvbjerg frem til det han kaller «progressiv phronesis». Hovedpunktene i progressiv phronesis er: Verdier, makt, nærhet, minutiae, praksis, konkrete case, kontekst, hvordan, narrativ/historie, aktør/struktur og dialog (Flyvbjerg 1991: 161-162).

I «The Perestroika challenge to Social Science» (2003) går David Laitin langt i å kritisere Flyvbjergs inngang til forskning og vitenskap. Laitin skriver at Flyvbjergs argument om at samfunnsvitere skal bruke sin forskning og kunnskap for å nettopp forbedre samfunnet er et argument man må ta på alvor, og roser Flyvbjergs arbeid i Aalborg:

«Flyvbjerg has conducted well-conceived fieldwork in Denmark and has long been an astute commentator on urban planning and popular participation in social planning. Furthermore, Making Social Science Matter has received excellent notices from some of the leading social

scientists in the world, including Clifford Geertz, Steven Lukes, and Pierre Bourdieu. Finally, the arguments in the book resonate with parallel points articulated by political science perestroikans, who have yet to be seriously confronted with intellectual arguments.» (Laitin 2003).

Videre i artikkelen går Laitin langt i å kritisere Flyvbjerg, og hans likesinnede for deres tilnærming til vitenskapen. I hovedsak for deres mangel på statistikk og komparativitet. I neste del av metodekapittelet går jeg inn i hvorfor jeg velger en single-case tilnærming.

3.4 Case studie

Den oppgaven som jeg har skissert i teksten tar for seg et *case*: Felles førstelinje ved Universitet i Agder. Det å bruke case som metode kan være faglig utfordrende, mange i vårt fagfelt mener at case ikke bør brukes. Bakgrunnen for dette er at det er vanskelig å generalisere på bakgrunn av en enkelt case – og i et fagfelt som søker å generalisere er det lite hensiktsmessig med ugeneraliserbare case. Bent Flyvbjerg (2006) har gjort et forsøk på å forsvare valget av case som metode i samfunnsvitenskapelige studier. I følge Flyvbjerg (2006) er den konvensjonelle tolkningen av en-case studier at det er vanskelig å få reliable data. I den oppgaven jeg har skissert ønsker jeg å studere et fenomen i en organisasjon, det er klart at det kan være problemer med reliabiliteten i en slik studie fordi den er så knyttet til en case. Samtidig vil dataene være reliable for det enkelte caset. Generaliserbarheten ligger muligens i at den overbærende problembeskrivelsen er relevant for flere organisasjoner, og på den måten kan en forhåpentligvis bruke resultatene av min studie om UiA opp mot tilsvarende planlagte, eller ønskede endringer i universitets og høyskolesektoren. Flyvbjerg (2006) mener også at man må velge case basert på visse kriterier. I min oppgave kan jeg bruke et strategisk perspektiv, og velge UiA som case på bakgrunn av at de er den første institusjonen i UH-sektoren som gjennomfører denne endringen i Norge. Slik sett er det ingen andre jeg kan skrive dette caset om, men resultatene kan forhåpentligvis være til nytte for andre som skal gjennomføre tilsvarende endringer senere.

3.5 Struktur for datainnsamling

I denne delen av metodekapittelet vil jeg gå gjennom mine strategier for datainnsamling. Her vil jeg også ta noen avveininger knyttet til hvorfor jeg har valgt som jeg har. For å samle inn data har jeg valgt å benytte meg av intervju som metode. Fordelen med å gjennomføre intervjuer er at jeg får gå i dybden med hver enkelt informant. Siden mitt prosjekt tar for seg hvordan de ansatte opplever endringsprosessen vil den mest hensiktsmessige datainnsamlingen skje gjennom intervjuer. Jeg vurderte om jeg skulle bruke fokusgruppe som metode, men det jeg opplever som den store svakheten med å bruke denne metoden er at det ofte er den med sterkest mening om spørsmålet som styrer samtalen i gruppa. Dette opplevde jeg når jeg gjennomførte fokusgrupper som en del av et feltarbeid jeg gjorde i Indonesia for noen år siden. Jeg har også vurdert om jeg burde laget en kvantitativ undersøkelse, men kom til at det ikke er mange nok potensielle informanter til at en kvantitativ undersøkelse ville være hensiktsmessig i dette tilfellet.

For å innhente informanter har jeg brukt vårt interne kommunikasjonsverktøy, Microsoft Teams. Dette verktøyet gjør at jeg kan sende ut en beskjed til alle de ansatte i UiA Hjelp. Slik sikrer jeg at utvelgelsen av informanter er relativt randomisert. Samtidig er det ikke så mange ansatte som er aktuelle å velge mellom, slik at enhver utvelgelse til en viss grad også vil være bevisst. Det var heller ikke sånn at det nødvendigvis rant inn henvendelser fra potensielle intervjuobjekter, så jeg måtte sende både eposter og ta direkte kontakt. Det har vært viktig å få snakket med ansatte i fast stilling, fra begge campus, og spesielt de som har vært ansatt en stund.

For å bygge opp min egen forståelse av caset har det vært viktig å gjennomgå relevant dokumentasjon for prosjektet. Det har også vært viktig å være tilstede sammen med de ansatte, både mens jeg selv har vært der på jobb, og når jeg har gått innom og slått an en prat med de som har vært på jobb. Nå er det ikke sånn at enhver samtale jeg har hatt med de ansatte på UiA Hjelp har hatt som formål å bygge min forståelse for caset. Men alle samtalene vi har hatt bidrar til nettopp den forståelsen.

Det har også vært viktig at selve intervjuet har hatt en semistrukturert form (Thagaard, 2018), slik at jeg sammen med informantene har kunnet gå i dybden under intervjuet. Dette har økt min forståelse for de ansattes tilbakemeldinger, og gjort meg bedre rustet til å gjennomføre

prosjektet. Svakheten med å gå for et semistrukturert intervju er at man lett snakker seg inn i et tilgrensende tema, dette gjør at informantenes svar kan variere noe med tanke på spørsmålsstillingen, og rekkefølgen. Dette er faktorer som til en viss grad kan påvirke oppgavens reliabilitet.

Dette kombinert med mine egne opplevelser gjør at jeg får dannet meg et godt bilde av datamaterialet, slik at analysen blir så god som mulig.

I min intervjuguide (vedlegg 1) har jeg tatt utgangspunkt i John Kotters (1995) «Åtte steg for å lykkes med endring».

Med tanke på at prosjektet jeg studerer ikke har vært i drift veldig lenge er det ikke alle stegene til Kotter jeg kan bruke. Dette gjelder spesielt de to siste som handler om hva som skjer når endringen har vært i effekt i lang tid. Jeg har derfor formulert et spørsmål der jeg ber informantene tenke litt på fremtiden, men det har ikke hatt noe særlig betydning for hvordan empirien ble seende ut. Jeg stilte også et spørsmål utenfor intervjuguiden til alle informantene. Dette handlet om de kunne se noen forskjeller mellom kulturene i de ulike enhetene som sammen skulle bli UiA Hjelp.

3.7 Datakvalitet

Når jeg skal vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning er det ifølge Thagaard (2018) viktig å rette fokuset mot forskningens troverdighet. Reliabilitet, validitet og overførbarhet er det som ifølge Thagaard sikrer forskningens troverdighet. I arbeidet med datainnsamling har jeg gjennomført fem intervjuer, man kan spørre seg om det er lite eller mye. Samtidig er det viktig å understreke at avdelingen er relativt liten, med elleve ansatte som arbeider på dagtid. Det betyr at utvalget, ut fra de avgrensingene jeg har satt meg er ganske lite. Dersom man teller med de som er ansatte på kveldstid (23-24) så blir antallet ansatte betraktelig større, samtidig ønsket jeg i hovedsak å intervjuer dagtidsarbeidende da disse arbeider mer enn de som er der på kvelden (ca 20 % stilling på kvelden).

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om at jeg redegjør for hvilken betydning erfaringer i felten har for hvordan jeg har utviklet data (Thagaard, 2018, s. 181). Med andre ord, om jeg kan stole på de dataene jeg har samlet inn. Dersom en annen forsker skulle gjennomført den samme undersøkelsen, med de samme informantene og den samme intervjuguiden ville nok denne forskeren fått noen like og noen ulike svar fra det jeg har fått. Samtidig kan de transkriberte lydopptakene være med å sikre at dataene mine er reliable.

3.7.2 Validitet

I kvalitativ forstand handler validitet mer om at vi undersøker det vi skal undersøke, enn om vi måler det vi skal måle. Med andre ord; validitet handler om informantene og spørsmålene vi stiller er relevante for oppgavens problemstilling (Thagaard, 2018). I denne oppgaven har jeg gjennomført fem intervjuer. Alle jeg har intervjuet er ansatte i det som etter 4. november heter UiA Hjelp, alle har vært ansatt lenger i en av de enhetene som ble til UiA Hjelp enn meg selv, og alle med unntak av en informant arbeider på dagtid. Det siste er viktig fordi de som jobber på dagtid ofte jobber større stillinger, enn de som arbeider på kveldstid. De informantene jeg har valgt representerer på en god måte mangfoldet i enheten, det er menn og kvinner, de arbeider på begge campus og de jobber både fulltid og deltid. Intervjuene ble gjennomført over en periode på omtrent tre uker, der noen intervjuer kom veldig tett opptil startdatoen for prosjektet, mens andre kom noe senere, men likevel innen en til to uker etter prosjektstart. Informantene var opptatt av å få frem sine opplevelser, og jeg fikk ikke inntrykk av at noen av de ville bidra for å «nyansere» noe de trodde andre informanter tok opp. På den måten vil jeg si at informasjonen jeg har hentet inn er valid, samtidig tror jeg at dersom en skulle gjentatt intervjuene om ett år at en nok ville fått noe annerledes svar.

3.7.3 Overførbarhet

Tidligere i kapittelet tok jeg opp Flyvbjergs (1991) *Det konkrete vitenskap*, her trekker Flyvbjerg frem viktigheten av å se samfunnsvitenskapen som et kontekstavhengig studieområde. For å vise til hvor overførbar min studie er til andre situasjoner så er konteksten for både min, og fremtidige studier viktig å ha i mente. I denne konteksten er det ingen andre i

samme sektor i Norge som har gjort tilsvarende endringsprosjekt, så på den måten kan denne studien av hvordan de ansatte opplever en slik endring være av interesse for andre som ønsker å gjennomføre tilsvarende prosjekter i fremtiden. En slik måte å se på overførbarhet på kan være i tråd med det Thagaard (2018) trekker frem: «*Vi må argumentere for at tolkningen som er basert på studier av en situasjon, også kan være relevant i andre sammenhenger.*» (Thagaard, 2018, s. 182)

3.8 Etiske hensyn

I gjennomføringen av dette prosjektet har jeg forholdt meg til NSDs regler om databehandling. Det betyr at jeg etter beste evne har anonymisert dataene som ligger til grunn for forskningen min. Derfor kalles de konsekvent «informanten», «vedkommende», «hen» eller andre kjønnsløse uttrykk i empiridelen av oppgaven. Det er heller ingen grunn til at informantenes svar ikke skulle være anonyme. I de tilfellene der det har vært relevant med campustilhørighet har jeg brukt det mer generelt. I en liten avdeling med rundt elleve ansatte på dagtid, er det viktig at informantene opplever at jeg behandler deres data tillitsfullt, på den måten får jeg også bedre datagrunnlag. Alle informantene har godkjent og signert samtykkeerklæring (vedlegg 2).

4. Empiri

I dette kapittelet vil jeg presentere de funnene jeg har gjort gjennom datainnsamlingen. Det betyr at jeg vil presentere funn fra intervjuene jeg har gjennomført og mine egne observasjoner fra den tiden jeg har vært ansatt i prosjektet. For å ivareta informantenes anonymitet vil jeg legge opp til å sammenstille det meste av informasjonen informantene kom med. På den måten vil sitatene som står her referere til direkte sitater fra en av informantene, mens andre sammenstillinger av hva informantene har opplevd kan knyttes direkte til en eller flere av informantene.

I metodekapittelet tok jeg opp at det kunne være utfordrende å være forsker og kollega samtidig. «*Jeg synes det er så veldig rart å sitte her med deg!*» ble sagt av en av informantene, og gjentatt på andre måter av andre informanter. Samtidig fikk vi gjennomført

gode intervju, og den uformelle kollegiale tonen oss imellom kombinert med vår felles kjennskap til stammespråket i organisasjonen har gjort gjennomføringen av intervjuene effektiv.

En av egenskapene ved informantene jeg har vært opptatt av er å velge informanter som har lenger erfaring i virksomheten enn jeg selv. Derfor har jeg spurt informantene om hvor lenge de har vært ansatt i virksomheten, de kommer fra IT, bibliotek, drift eller servicetorg, men alle jobber i UiA Hjelp.

I det følgende vil jeg presentere empirien ut fra noen av de temaene fra intervjuguiden informantene reflekterte omkring.

4.1 Hvordan opplever de ansatte endringen?

Langs denne dimensjonen opplever de ansatte endringen på to ulike måter. Den første tar for seg tjenestebildet. Her er det til dels delte opplevelser, men de fleste er positive til at tjenestetilbudet utvider seg. Den andre måten endringen oppleves på er knyttet til at endringen må gjøres på grunn av endrede økonomiske forutsetninger for virksomheten. Men, uavhengig av hvilken av de to måtene endringen oppleves på, opplever alle at: *«Det er jo den veien verden går»*.

I Intervjuene trekker flere av informantene frem at de i hovedsak opplever endringen som noe positivt. *«Men premisset for endringen er kjempefin. Fordi det er dritrart at jeg sitter på biblioteket og ikke har lov til å gi ut studentkort til folk når tilsyn er ute og løper.»*, som en av informantene sier. Andre informanter trekker frem at de opplever endringen som både positiv og negativ:

«Jeg opplever den både positiv og negativ, i starten så var den litt negativ. Vi mangla litt opplæring og vi visste ikke helt hvordan det skulle se ut og hva som ble forventet. Hva som var forventet av oss, men etterhvert som det har starta så har det vært ganske positivt med tanke på positive resultater og det har fungert bra og ting går sin gang.»

Ett kjennetegn ved de fleste jeg har snakket med, både de som har stilt opp som informanter og de jeg kun har vekslet ord med i arbeidstiden, har vært at de har vært usikre på hvordan det hele skulle gå. Når jeg snakket med kolleger den første uken etter prosjektstart virket det som de fleste stort sett hadde positive opplevelser med den første delen av iverksettelsen. På spørsmål om hvorvidt en av informantene følte seg klar til dyst den 4. november (startdato for felles førstelinje) svarer informanten slik:

«Nei. Jeg følte meg ikke klar. Men. Nå er de jo engang sånn at hjernen operer på et merkelig vis. Det gjaldt nok alle de ansatte at vi trodde vi skulle få alle mulige scenarier på den dagen, så vi fikk jo kanskje en til tre ting som vi ikke ante noen ting om. Og i løpet av en arbeidsdag så er ikke det så mye. Og vi lærer jo av å gjøre ting igjen og igjen. Så det var jo egentlig ikke så forferdelig ille som vi antok da.»

Også de andre informantene trekker frem at det har vært liten tid til opplæring frem til startdato, men de fleste er enige i at det har gått *«overraskende bra»* de første ukene. Akkurat dette med opplæring tar jeg mer om senere i empiridelen også.

På Campus i Grimstad har endringsprosessen også medført en flytting, Servicetorget har flyttet fra inngangspartiet og inn i bibliotekområdet. Dette har blitt opplevd som problematisk av mange av de ansatte som har måttet flytte, og også av de som rammes mer indirekte av flyttingen. Det er spesielt det at man skal gjennom *Amfiet* (et område som brukes mye til forelesninger og lignende): *«Ja, det er jo det jeg har vært mest negativ til. Flyttinga fra hovedinngangen og inn i bygget. Og spesielt det at man skal gå forbi amfiet. At du skal krysse et amfi som er i bruk.»*

En av informantene karakteriserer sin opplevelse av prosessen slik: *«Litt sånn store ord mot små planer. Det har jo selvfølgelig vært en struktur og en mening og en visjon men det har vært vanskelig til tider å forholde seg til hva som skal leveres, og det er jo ting som kunne vært kartlagt. Og som også har vært kartlagt, men allikevel så har det ikke kommet frem, hva vi skal, hva vi ikke skal, som er minst like viktig.»*

Den samme informanten uttaler også følgende: *«Ja, den har tatt vekk litt nattesøvn, men kanskje mest fordi at man var så spent på det som kom til å møte for man hadde rett og slett ikke så stor anelse om det. Så, prosessen har vært i gang lenge, men det var liksom klart med*

oppgaver veldig tett på. Det ga oss lite tid til å forberede oss mentalt og kunnskapsmessig, og det er jo ingenting som er litt mer skremmende enn å møte i en jobb og stå til ansvar og ikke kunne gi ett endelig svar.»

4.2 Opplever de ansatte en «sense of urgency»?

I intervjusituasjonen stilte jeg spørsmål til informantene om de opplevde at ledelsen hadde skapt en forståelse om at endringen er viktig å gjennomføre. En av informantene sier følgende: *«Nei altså. Nei jeg har ikke opplevd at det er viktig å gjennomføre endringen, men jeg ser at det kan være veldig viktig i framtiden. Og at det er en positiv endring. På alle fronter, både for ansatte og studenter.»* Informanten har ikke opplevd at ledelsen har skapt en slik forståelse. En av de andre informantene opplever at dette er viktig av økonomiske hensyn, men at disse hensynene ikke uttales:

«Eller jeg vet at det er viktig å gjøre endringen, av økonomiske grunner på en måte. Men det har ikke føltes som at dette er noe vi har veldig lyst til å gjøre, eller at dette har vi veldig stor tro på, eller et eller annet sånt noe. De sier det, men det føles mer som de sier det fordi de må si det som sjef. På en måte.»

Også en av de andre informantene trekker frem at hen opplever at det er økonomiske hensyn som ligger bak:

«Det er besparende. Det skal være en besparende del ved det. Som jeg kan ha litt problemer med å se. Sånn i forhold til at vi har fått inn, er det 12 kveldsvakter. Det tror jeg det er. Så tenker jeg at det kan egentlig ikke være så veldig besparende, men altså tilbudet har jo blitt utvida da. Altså servicetorget har fått utvida sine åpningstider til klokka 21 liksom, så det er jo bra. At de kan få flere tjenester, lengere utover kvelden. Men den der besparende delen ser jeg ikke helt, men det er visst noen som har regna på det og sagt at det er spart cirka to stillinger på det. I forhold til bemanninga som var før da, for IT sin del og biblioteket sin del.»

Disse informantene opplever ikke en «sense of urgency», de opplever dermed ikke at endringen er spesielt viktig i seg selv. En av de opplever på en måte en form for «urgency», i

den forstand at de ser at det er klare økonomiske grunner for å gjøre endringen. Den andre opplever heller ikke helt at de økonomiske forklaringene legger til rette for at endringen er viktig. Denne informanten trekker også frem at: *«Det er jo noe vi må gjøre i forhold til endringene i samfunnet. Jeg har ikke noe vanskelig for å skjønne det at vi blir mer elektroniske, at vi må legge vekk det gamle manuelle på en måte.»*

At samfunnet endres og tvinger frem endringer i måten man jobber på trekkes også frem av andre informanter: *«Ja det føler jeg det er, jeg føler det er den veien det går. Det går jo mot mer hjelp til selvhjelp og som sagt når du ser på kveldene og på dagtid og det sitter tre stykker i skranken og biblioteket sitter og ikke gjør en ting i to timer mens it-hjelp har fem-seks stykker i kø og servicetorget har inne en i ny og ne så blir det jo veldig dum bruk av ressurser. Og spesielt det at mye ting går igjen og igjen. Så jeg tror det er en veldig smart ting å gjøre, og fornuftig ting å gjøre.»*

Når jeg ber denne informanten om å utdype hva hen tenker om at «det er den veien samfunnet går» sier vedkommende: *«Ja, jeg tenker det. Og kuttinger generelt i offentlig sektor det er jo, en tenker en innsparings ting dette her. Mindre folk på jobb, mindre folk å betale. Og hjelp til selvhjelp er jo veldig som sagt inn for tia, og digitalisering det er jo og veldig stort over alt. For å få digitalisert. Og når du er en avdeling og leverer på alle andre så ser du veldig lettere hva som kan digitaliseres og hvilke tjenester vi kan gjøre bedre, enn når det er fragmentert. En av tingene var jo for eksempel disse her timeplanene drift gikk rundt med hver uke, de får vi jo digitalt på nyåret nå.»*

Det er kun en av informantene som ikke trekker frem noen økonomiske motiver i sitt svar: *«For publikum sin del, og ikke være usikker på hvor man skal gå. Også kunne ha en såpass bred kunnskap det tror jeg kan gi mye for ofte så har man ikke, ofte så lurer man ofte på flere ting innenfor flere felt og da blir det sånn nei da må du stille deg i kø og gå og snakke med han. Ikke sant, og det er jo litt sånn det har vært da. Kanskje de skulle innom servicetorget til og begynne med, eller så skal de innom IT, også ber de kanskje om karakterutskrift, og da har IT måtte si at jamen da må du gå og stille deg der borte, istedenfor å bare kunne på, ta flere henvendelser i samme bruker, og det tror jeg vil forstås med tiden. Når folk slutter å se vilt rundt seg til hvilken kø de skal stille seg i. Så jeg skjønner tanken, bedre og bedre nå som vi blir varmere i trøya.»*

En av de andre opplever at det ble en større «sense of urgency» etter at prosjektet ble satt i gang:

«Når det var snakk om prosjektet så var det ikke. Men når det fikk grønt lys at det skulle iverksettes så har vi kjent at det er litt urgency bak det. Det har vi. Så nå er det ikke så lenge sia vi fikk grønt lys, og det ble satt i gang da. Så det har jo vært snakk om det i mange år, så da har det ikke vært så stor urgency bak det. Men når de begynte i begynnelsen av året så kjente vi og på det.»

Denne informanten trekker frem at endringen har vært omtalt i flere år, det trekker også en av de andre frem: *«Nei så vidt jeg har skjont så har de visst om at det kom til å skje i fire år, ca. Vi fikk vite om det først i desember i fjor (2018). Da var det sånn, nei dette kommer nok til å skje men vi vet ikke helt når.»*

En av de andre informantene sier dette om hvor lenge endringen har vært omtalt: *«Ja altså jeg opplever på en måte når vi fikk beskjed om det, det er sånn ca. halvannet år siden. Så opplevde jeg at vi fikk lite mulighet til å uttale oss i prosessen, selv om vi ønska det. Og nå har det faktisk gått ett og et halvt før vi har fått den muligheten.»*

Akkurat dette med deltakelse kommer jeg tilbake til senere også. Men det er interessant at informantene opplever ulik tidsregning på når prosjektet startet, for noen har dette vært en kjent tanke gjennom de siste årene, og for andre kom det litt bråere på.

Jeg stilte en av informantene spørsmål om hen hadde hørt snakk om at kvaliteten på tjenestene skulle økes, vedkommende svarte slik: *«Ikke som jeg har hørt sånn sett. Jeg vil jo si at nå er vi inne i en fase hvor kvaliteten har gått ned. For jeg har jo kun kunnet mitt felt, også har jeg blitt presentert for to nye felt. Så nå er jo jeg ute og kjører litt på å ha kontroll liksom. Jeg har jo ikke den kontrollen lenger som jeg følte at jeg hadde før.»*

4.3 Opplever de ansatte at det er mange som drar prosjektet fremover?

Gjennom intervjuet prøvde jeg å avdekke om de ansatte opplevde at det var en bred koalisjon med folk som jobba for å gjøre endringen. Svarene jeg fikk var noe delte på dette området, og

ikke alle svarte helt til hvordan jeg selv har observert den lille tiden jeg har vært ansatt. Årsakene til at svarene varierte og ikke svarte til mine observasjoner, kan være flere. En årsak kan være at spørsmålet ikke var godt nok formulert til å avdekke det jeg ønsket. Slik jeg har sett prosjektet nedenfra de siste månedene har prosjektlederen klart å få med seg nøkkelpersonell på å være pådrivere for å gjennomføre dette på en greiest mulig måte.

En av informantene opplevde prosessen som toppstyrt, og uttaler følgende: *«Jeg har vel mest oppfatta at ledelsen har ønska det. Spesielt da assisterende universitetsdirektør og på en måte, ho har på en måte vært igjennom denne biten i en annen arbeidsplass og ønsker på en måte å gjøre det her hos oss og. Så vi er litt sånn prøveklut for det her prosjektet.»*

Det kan være at informanten og meg selv ikke hadde samme forståelse av spørsmålet, men det er en interessant refleksjon vedkommende kommer med, relatert til spørsmålet. En av de andre informantene trekker frem følgende: *«Ja, det synes jeg absolutt. Det er mange enheter som er kobla på og de jobber jo mot det samme. Og det er jo å fullføre for at dette skal ha suksess.»*

Med dette henviser informanten til at ulike avdelinger i organisasjonen UiA arbeider for å gjennomføre prosjektet. Tjenesteutviklingsteamet (TUT) fra IT-avdelingen har for eksempel hatt en viktig rolle i utarbeidelsen av de digitale tjenestene som brukes. For å komme mer inn på det jeg egentlig ville ha svar på måtte jeg spørre følgende oppfølgingsspørsmål: *«Opplever du det helt ned på ditt nivå også i organisasjonen at det er mange både ledere, koordinatore og folk på grunnnivå som alle trekker i samme retning?»* (Grunnen til at jeg formulerte spørsmålet slik «helt ned på ditt nivå» var for å få svar på hvordan koalisjonsarbeidet internt i vår enhet var.) Hvorpå jeg fikk følgende svar:

«På mellomnivå og toppnivå så synes jeg alle er med. På grunnnivå er det veldig, er det nok litt delt. Men jeg antar at det er vi som blir påvirka mest av dette. At det er de på bunnivå som kjenner virkelig effekten av det. Og kravene ligger jo der, hvor vi må kunne egentlig det meste. På kort tid. Så jeg tror nok ikke alle er med på endringen. Men etterhvert tror jeg alle er med. Men mellomledere og ledere så tror jeg motivasjonen og drivkraften er med.»

4.4 Opplever de ansatte en klar mål- og visjonsformulering?

I intervjuene forsøkte jeg å finne ut av hvorvidt informantene opplevde at endringsprosjektet de er en del av har klare mål- og visjonsformuleringer. En av informantene trekker frem milepælsplanen, som også er beskrevet i prosjektmandatet: *«I form av en tidslinje hvor vi har blitt forklart litt hva som kommer til å skje de første månedene og ukene. Og hva de forventer etter en viss tid da.»*. En av de andre opplever visjonsformuleringen slik: *«Tydelig visjon er jo for så vidt at vi skal ha en felles førstelinje, og vi skal ha en dødsbra felles førstelinje»*, noe som fører til at jeg stiller spørsmål om visjonen for prosjektet er at *«vi skal bli bra?»*, og vedkommende svarer at: *«Ja det føler jeg. Men målsetninger opplever jeg ikke de har kommunisert i særlig stor grad. Visjonen er liksom vi skal samles og det skal bli bra.»*

I prosjektmandatet fremkommer det et overordnet mål: *«Gjennomføre omleggingen til en felles førstelinje ved UiA.»* Under dette overordnede målet er det videre listet en rekke aktiviteter som må være på plass for å nå målet. Deretter følger milepælsplanen, denne måten å arbeide med prosjekter på oppleves ganske vanlig ved UiA. Selve prosjektmandat-dokumentet inneholder med andre ord både større målsetninger og «små seire» som skal vinnes på veien. Det er delte opplevelser blant informantene, om hvorvidt de har opplevd å kjenne på disse «små seirene». En av informantene sier følgende:

«Jeg tror nok at i planen så har de hatt mange små mål, men så har de ikke klart å komme i mål med de små målene heller. Så det har jo blitt litt sånn forskyva mål. Vanskelig å si. Som jeg har forstått i hvert fall så, om de var store mål eller små mål så trengtes det forhandlinger igjen og igjen. Men igjen når de kom i mål så ble ting veldig mye klarere hos oss. Men så var det nye mål igjen. Så det var jo positivt da.»

Mens en av de andre opplever at det ikke har vært noen små mål langs veien: *«Nei. Det var liksom 4. november som var liksom datoen, først så skulle det være 1, men så ble det bytta til 4. Og det var liksom den som var den store skumle datoen å forholde seg til, og alt det som skjedde før det var bare kaos.»*

4.5 Opplever de ansatte ledelsen som tydelig i sin kommunikasjon?

Dette spørsmålet handler om hvordan de ansatte opplever ledelsen av prosjektet, gjennom hvordan ledere kommuniserer prosjektet internt. Opplevelsene til informantene har vært litt delte på dette punktet. En av informantene uttaler følgende: *«Ja. Både i form av uformell prat og formelle kanaler hvor de informerer oss om hvor langt de har kommet og hva de tenker. Og hva de utfordringene har vært. Både for råd og ren informasjonsflyt.»*

En av de andre opplever det på en litt annen måte: *«Det jeg har hørt henne snakke om det har vært positivt. Har ikke hørt henne snakke negativt om det. Men det føler jeg går litt på den tvangsgreia som vi var inne på i stad. Bare tvinge gjennom at dette skal være en positiv endring, for det er så mange som har vært negative.»*

Informanten er også tydelig i sine tanker rundt kommunikasjonen om en forventet performance dip i starten av prosjektet: *«Ja, og den er jo grei å være realistisk på. Hvis så hadde man gått inn i ei lita funk når november endelig kommer, og ting går til helvete en periode. Men det har ikke vært veldig mye kommunikasjon. Det var liksom dette fevikseminaret, også har jeg så vidt sett henne på kontoret. Det er mest oppdateringer på teams.»*

I forbindelse med kontakten med toppledelsen angående endringsprosessen uttaler en av informantene følgende (Jeg relaterte til et seminar vi deltok på i starten av prosjektet):

«Ja, når vi da på en måte prøver å nå ho, også får beskjed om at ho har bare satt av en halvtime og da drar ho igjen ikke sant. Det synes jeg er skuffende. Og det har vi jo formidla til vår leder og. At vi har ønska mer kommunikasjon med ho som på en måte har starta prosjektet. Så det har vært mangelfullt hele veien. Også er det jo den lojaliteten da. Med vår leder som er midt mellom universitetsdirektøren og oss. Så er det jo ikke lett å være lojal mot begge parter, så jeg skjønner at det har vært vanskelig for ho underveis å kanskje bli revet litt i begge kanter. Så. Føler jo kanskje at nå, i høst at det på en måte har blitt litt sånn, har ikke vært gøy bestandig. Vi føler at vi hører informasjon fra andre kanaler her for eksempel.»

Spesielt dette med at viktig prosjektinformasjon kommer fra andre enheter i organisasjonen oppleves av denne informanten som uheldig:

«Og når vi på en måte hører informasjon om prosjektet fra andre avdelinger da, fra på en måte studieavdelingen da. Og får på en måte informasjon der også har ikke vi blitt informert fra vår leder, det er liksom feil kanal synes jeg da. Men ikke sant at noen får informasjon på en fredag da, også får noen informasjon uka etter ikke sant. Og det er jo sånn at da hører vi det på fredagen, også er vi usikre på hva som skjer med avdelingen vår, også får vi ikke beskjed før langt ut i neste uke. Da er det nesten litt sånn at vi må spørre om har det skjedd endringer liksom kan vi få vite det liksom. Det synes jeg er litt skuffende. Så sånn har det vært noen ganger. Informasjonsflyten har stoppa opp, også har den blitt gitt på forskjellige tidspunkt til de forskjellige berørte avdelingene da. Og det er jo veldig ugunstig.»

Det samme trekkes frem av en av de andre informantene også, at det har vært uheldig at noen av enhetene som er involvert i prosjektet har fått mer informasjon enn de som faktisk omfattes av det: *«Ja det har jo hendt, men det kan jo være flere grunner til det, at det, det kan jo være at det. Nå blir det synsing her. Men at det kan være informasjon som lederen ikke var klar til å gå ut med, eller som kanskje ikke var helt ferdig spikra, og så lekker det ut allikevel da. Og det er jo kort vei imellom oss som var på kryss av avdelinger nede i skranken. Så det har jo hendt. Det har det.»*

4.6 Hvordan får de ansatte delta i endringen?

I spørsmålet om hvordan de ansatte får delta i endringen ønsket jeg å avdekke hvordan de ansatte opplevde å få være med å påvirke endringsprosessen. Informantene opplever ulik grad av deltakelse i endringsprosessen. En av informantene uttaler følgende: *«Ja altså jeg opplever på en måte når vi fikk beskjed om det, det er sånn ca. halvannet år siden. Så opplevde jeg at vi fikk lite mulighet til å uttale oss i prosessen, selv om vi ønska det. Og nå har det faktisk gått ett og et halvt før vi har fått den muligheten. Det synes jeg er litt lenge.»*

Noen av informantene opplever at endringen er toppstyrt, med begrensede muligheter for å komme med innspill i starten. Flere har nevnt at man bare må være positive til endringen: *«Vi har ikke blitt hørt i starten. Når vi ønska å komme på banen med innspill. Det ble på en måte sagt at dette skal gjøres og sånn er det bare. Så dere må bare være positive liksom.»* Eller som denne sier: *«Men nå var det liksom bare sånn, nei ledelsen har bare bestemt at dette skal*

skje, uten egentlig å høre med de som faktisk jobber der da. Men premisset er for så vidt fint. Prosessen er helt på trynet.»

En av de andre opplever å bli hørt, men skulle nok ønsket å bli hørt i noe større grad: *«Ja. I noen tilfeller så kunne man kanskje blitt hørt litt mer, siden det er vi som har jobba med de ulike oppgavene mest. Så vi vet litt hvordan det egentlig går. Men til en stor grad så har vi blitt hørt.»*

En annen av informantene opplever at hen i stor grad blir hørt, og får mulighet til å delta i endringsprosessen: *«Ja det føler jeg, føler virkelig jeg blir hørt. Selvefølgelig ikke alt som tas hensyn til. Men det er jo å forvente. Men jeg har alltid hatt mulighet til å si meningene mine og forklare grunnlaget mitt. Og det blir vurdert, og tatt seriøst. Så jeg har aldri følt noe på det, at jeg blir oversett, eller ikke hørt på. Så det er jeg veldig fornøyd med.»*

En av informantene opplever at man fra ledelsen burde fått de ansatte til å bidra i prosessen i større grad: *«Vi har liksom aldri blitt gitt en klar invitasjon til å bli med å ytre, det har vært veldig veldig mange møter rundt det her og bare å ha kunne hatt en representant med, bare sånn, by default, kanskje ikke hvert møte en gang men bare sånn å bli spurt hva synes dere.»*

«Nei. Det skal, hvis vi er en så sentral del av puslespillet så skulle vi få kunne være med å legge litt layout da. Og komme med våre tanker og bekymringer og ris og ros.»

Det er tydelig at det er delte opplevelser blant de ansatte om i hvilken grad de føler de blir hørt i prosessen.

4.7 Hvordan ser de ansatte på egen kunnskap?

Jeg stilte spørsmål ved hvordan de ansatte opplevde å få mulighet til å øke sin kunnskap og kompetanse i forbindelse med endringsprosessen, egentlig som en del av spørsmålet knyttet til deltakelse. Men jeg finner det hensiktsmessig å ta dette ut som en egen del i empirien.

Dette var noe informantene hadde sterke opplevelser knyttet til. Ingen av informantene følte

seg klare for oppstart 4. november. Ingen av informantene følte seg godt nok opplært innen oppstart heller. En av informantene uttaler følgende:

«Nei. Det føler jeg ikke. Vi ble vel forespeilt mere kursing, som dreide seg da mere over til skulder til skulder etterhvert. Og det er jo litt problemer med å få sendt alle på kurs på dagtid for da skal du betjene skranken her, og at de skal gå over til mer sånn skulder til skulder blir jo mer tilfeldig hva du får inn. Men jeg ser jo det at vi skulle jo, kanskje sånn fra august/sommerferien og til 1. november, så skulle nok endel av it-systemene blitt åpna for oss i forkant. For at vi lettere skulle kunne prøve oss på det før deadlinen er der 4. november som den ble.»

En av de andre har lignende tanker rundt opplæringen:

«Opplæringsbiten kunne vært mye bedre. Nå er det jo sånn at den tia de fikk fra de satte i gang prosjektet til det kickstarta så har det vært veldig kort tid egentlig for opplæring før de fikk avklart alle arbeidsoppgavene. Så jeg ser fra de sitt perspektiv at det ikke har vært tid. Men det har definitivt vært mangel på opplæring. Det har det. Men for noen, i mitt tilfelle så har jo jeg vært den heldige som kan de fleste arbeidsoppgavene, men for mange andre så det nok vært ganske tøft. Nå kan jo jeg bare snakke for meg sjøl. Men det er nok noe mere opplæring som trengtes. Men igjen så er det jo planlagt opplæring videre, så vi er jo to uker inn i prosjektet. Så.»

På spørsmål om opplæring i en del av de grunnleggende tjenestene sier en av informantene følgende: *«Nei, veldig mye som er sånn grunnleggende som de godt kunne hatt med. For hvis ikke det sitter der så hjelper det veldig lite at jeg sitter der og er sånn.»* Denne informanten trekker også frem noen negative sider med skulder ved skulder opplæring: *«Nei. Veldig mye av de tingene som har blitt lagt opp til, eller det er jo lagt opp til skulder ved skulder opplæring. Men jeg kommer ikke til å ønske å ha opplæring sånn klokka 12 på dagen når det er helt kaos ikke sant. Da må det gå relativt raskt»* Dette begrunnes i hovedsak med at informanten ikke ønsker å være til bry for brukerne mens hen har opplæring. En annen trekker frem følgende med skulder ved skulder formen for opplæring:

«Hvis en bare løper etter når det kommer noen, «kan jeg se!» Hehe. Men det er jo den måten en må gjøre det på hvis du skal prøve å få det med deg. Men jeg synes jo at det har vært, disse fjorten dagene nå siden dagen var der så har det gått bedre enn jeg trodde.»

En informant skulle gjerne sett for seg litt mer tid til erfaringsutveksling mellom de som har jobba i førstelinje: *«Og det er det ikke alle som helt vet heller, lederne vet ikke helt hva som skjer der nede, og hva som ofte kommer opp, de går jo forbi, vi er jo der. Så det hadde jo vært finere med en opplæring hvor vi kunne gått litt ned i hierarkiet og hatt litt mer, ja. Lederne har jo sin rolle for å forme prosjektet. Men å kunne hatt litt mer samskaping, eller kunnskapsoverføring på et lavere plan. Med de som er vandt til å være i førstelinje da, i sin avdeling. Det kunne vært gunstigere å ha gjort det slik da.»*

En av de andre trekker frem viktigheten av å kunne prøve seg litt frem, og viktigheten av hvem som gir opplæringen:

«Nei ikke hvis du ikke kan trykke selv og liksom prøve deg selv. For det er jo det du lærer mest av, å prøve gang etter gang liksom. Så de skulle nok ha åpna blant annet en del sånn utlevering av pakker for eksempel da, it-pakker. Hvis vi hadde hatt det systemet oppe og på en måte kunne lære det da, å søke i det og sånne ting så hadde det vært en fordel. Og endel sånn på nettet og liksom, litt sånn varierende hvem som var best å lære av. Det var ikke alle som var like gode til å lære fra seg på IT for eksempel. Så det var litt varierende.»

En annen informant trekker frem at man godt kunne hatt mer test-versjoner av dataprogrammene som skal brukes: *«Ja. Sånn som på Servicenow så har jeg hatt tilgang, men det har ikke kommet inn noen oppgaver, sånne demoprøver som det er på Inspira, bare kjøre gjennom en sånn lateeksamen. Så det kunne vært greit med en sånn en på Servicenow så man vet litt hvor man skal trykke for å si det sånn. Altså det er jo for så vidt intuitivt. Det er enklere enn Alma, men jeg er litt redd for å trykke feil.»*

En av informantene trekker frem at det stort sett har gått greit med opplæring, men at hen gjerne skulle hatt opplæring tidligere: *«Jeg synes det har vært helt greit. Det er jo mye å ta inn på kort tid, men det har gått overraskende mye bedre enn jeg har forventa. Og mye lettere enn det jeg hadde forventa. Det eneste jeg skulle gjerne hatt litt mere opplæring litt tidligere. Men så er det jo diverse tekniske grunner til at det ikke har gått. Så det er jo forståelig.»*

Når jeg spør om hva de tekniske grunnene til at det ikke har gått er sier vedkommende: *«En stor omlegging av Servicenow og grensesnittet og bytting over til service offering og alt dette her ble gjort samme helga som vi bytta til UiA hjelp. Også gi opplæring i et system vi ikke har.. Altså nettsiden ble endra. Vise noe på nettsiden som ikke er der.. altså vi fikk ikke gitt opplæring på grunn av at det ikke var noe å gi opplæring på. Det var ikke noe å vise. Det eksisterte ikke. Så ble jo det himla vanskelig. Og så var det jo litt sånn avklaring i tjenestene vi faktisk skulle levere på UiA hjelp, det er jo fortsatt ikke ferdig per dags dato. Den ballen ble og tatt litt for seint og så det var ikke helt avklart hva vi skulle gjøre. Det er vanskelig å gi opplæring når du ikke vet hva du skal gjøre, så det var litt sånne ting da.»*

Datasystemer er en gjenganger hos flere av informantene i hva de gjerne skulle hatt bedre opplæring i.

Det er generelt sett viktig for informantene at nivået på tjenestene som tilbys ikke skal gå ned. En av informantene trekker frem følgende på et spørsmål jeg stilte knyttet til om kvaliteten på tjenestene skulle øke: *«Ikke som jeg har hørt sånn sett. Jeg vil jo si at nå er vi inne i en fase hvor kvaliteten har gått ned. For jeg har jo kun kunnet mitt felt, også har jeg blitt presentert for to nye felt. Så nå er jo jeg ute og kjører litt på å ha kontroll liksom. Jeg har jo ikke den kontrollen lenger som jeg følte at jeg hadde før.»*

4.8 Organisasjonskultur, og kulturforskjeller

Gjennom intervjuene stilte jeg alle informantene spørsmål knyttet til organisasjonskultur. Dette spørsmålet var ikke med i intervjuguiden, men jeg opplevde gjennom intervjuene at det var et interessant spørsmål å stille. Dessuten har de fleste informantene snakket om organisasjonskultur i de andre spørsmålene jeg stilte også.

«Jeg har jo kommet litt mer inn i lunsjkulturen når jeg har begynt på dagtid også og det er jo, selv om lunsjen ofte er en plass til å ikke snakke om jobb så har det jo noen ganger blitt til at vi, lederen har fått kunnet gi litt informasjon da, og sånne stikkord, om det så er bare en tre fire minutter, det hjelper jo litt til å stokke beina etter hvor man er i prosessen da.»

Denne informanten snakker i denne sammenhengen om hvordan lederen informerer om prosjektet, og trekker frem lunsjen som en viktig arena for samhandling mellom de ansatte.

Flere av informantene trekker frem det at det har vært god samhandling mellom enhetene tidligere som noe positivt med tanke på kulturblanding: *«Vanligvis så ville jeg sagt at det har vært et kulturkræsje blant de forskjellige enhetene. Men med tanke på at vi har hjulpet hverandre på tvers av linjene så har det vært en sånn myk overgang. Og på grunn av det samarbeidet før så tror jeg ikke det er noen form for kulturkræsje i det hele tatt, jeg tror vi bare har styrka hverandre.»*

«vi møttes liksom på midten med å håndtere samme type oppgaver i noen måneder før vi gikk over. Så jeg kunne ikke skimte noen særlig forskjell i måten man jobba på, for vi hadde samme type saker. Jeg vet ikke om det er like relevant, men det har jeg i mye større grad merka bare imellom avdelingene som har prøvd å lande det her. For at alle tenker at sitt er viktigst, og det merker man jo, og selvfølgelig vil jo alle ha det så greit som mulig for seg selv og fortsatt levere en grei tjeneste til publikum.»

En av de andre informantene opplevde kulturforskjellen som noe større: *«Ja. Jeg vil jo si det. Altså vi er jo forskjellige på en måte altså i forhold til hvilken retning vi velger i livet liksom. Hvis du tenker på bibliotek da, de har jo veldig interesse for sitt felt liksom og sånt. Så jeg føler jo kanskje at vi er litt, vi er forskjellig på en måte. Og jeg da som på en måte ikke har noe særlig sånn IT interesse sånn ellers, jeg vet jo nesten ikke hvor jeg skal trykke. Så føler jeg på en måte at de er jo liksom der oppe også sitter jeg liksom her og skal få det inn med teskjeer. Det er klart at det er veldig skille her.»*

Flere av informantene opplever noe forskjellig språkbruk mellom de ulike enhetene som slås sammen. Hva man kaller en som kommer opp til skranken har for eksempel vært forskjellig mellom bibliotek (låner/bruker), it (kunde) og servicetorget (ansatt/student):

«Ja det er det og. Det var jo store diskusjoner på om det var brukere, eller om det var kunder eller om det var ansatte og studenter. Ja. Så det er jo det med å få den felles forståelsen og felles kulturen på alt. Jeg føler det også har gått relativt bra. Det har vært litt misforståelser her og der, men det har som regel klart opp det. Og det er jo å forvente igjen tenker jeg.»

De misforståelsene informanten referer til er: «*Det var jo litt biblioteket i forbindelse med den tjenestekartleggingen, når vi skal bygge dette i Service Now så skal det være litt forskjellige sånne «service offerings», så har det blitt gjort litt feil, så må det gjøres på nytt også har det gått litt timer da. Og skille på dette her mellom førstelinjetjenester og andrelinjetjenester har det vært litt vanskeligheter med. Så, men folk klarer mer og mer for hver dag som går, så det går virkelig i riktig retning føler jeg.»*

4.9 oppsummering av empiri

Gjennom empirikapittelet har jeg trukket ut en del relevante sitater fra de gjennomførte intervjuene, blandet med noen observasjoner jeg har gjort meg gjennom min tid som ansatt i UiA Hjelp. Jeg har valgt å kode empirien ut ifra de dataene informantene kom med gjennom intervjuet. Disse kodene er basert på Kotters (1995) rammer for en suksessfull endring, i kombinasjon med den innsamlede empirien. Noe av det som kom tydeligst frem gjennom dataene er at ingen av de ansatte følte de hadde fått god nok opplæring innen oppstart av UiA Hjelp, men alle (som på intervjutidspunktet hadde hatt en vakt) følte det hadde gått overraskende bra den første tiden. Flere informanter trakk frem at de var usikre på hva slags saker som kunne komme de første par dagene. Det var delte opplevelser knyttet til muligheten for deltakelse blant informantene. Noen opplevde at det var gode muligheter for å påvirke, mens andre opplevde at de ikke hadde fått delta slik som de kanskje helst skulle ønsket.

På bakgrunn av den overnevnte empirien har jeg designet ulike temaer, eller kategorier som jeg vil drøfte videre opp mot teorien (Thagaard, 2018). Jeg døper med andre ord informantene mine ut fra egenskaper ved dataene de har gitt meg:

- Endringsvegreren er i utgangspunktet negativ til prosjektet, denne har uttrykt endel misnøye mot prosjektet gjennom intervjuet.
- Endringsoptimisten er i motsetning til vegreren positiv til prosjektet, og mener det er viktig å gjennomføre denne endringen. Optimisten sliter med å male de veldig negative bildene. Optimisten opplever også større grad av deltakelse i prosjektet.
- De positive og avventende er stort sett positive til endringen, men opplever nok at det er noen ting som kanskje burde vært annerledes. De ønsker at de kunne deltatt mer i prosjektet.

Disse kategoriene er som sagt knyttet til egenskaper ved dataene, og representerer en eller flere informanter. Noen informanter kan dermed stå i flere kategorier.

5. Drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg sette de empiriske dataene jeg har samlet inn opp mot relevant teori. I intervjusituasjonen har jeg tatt utgangspunkt i Kotters (1995) åtte steg for endring. Sammen med de andre perspektivene jeg presenterte i teorikapittelet vil dette danne grunnlaget for drøftingen. I oppsummeringen av empirien designet jeg tre forskjellige kategorier på bakgrunn av det innsamlede datamaterialet. Jeg tar utgangspunkt i disse kategoriene når jeg går i gang med drøftingsdelen. Jeg finner det også hensiktsmessig å presentere problemstillingen på nytt: *1. Hvordan erfarte berørte ansatte ved UIA endringsprosessen med overgang til førstelinjetjeneste?*
2. Hvordan er de første erfaringer med denne organiseringen blant ansatte som arbeider i felles førstelinjetjeneste?

De ulike informant-typene opplever endringen på ulike måter. Gjennom ulike teoretiske perspektiver kommer jeg til å sette lys på hvordan de ulike typene opplever endringsprosessen og hvilke erfaringer de ansatte har hatt så langt.

5.1 Top-down, bottom-up eller noe imellom?

Endringsvegreren opplever at endringen bærer preg av et top-down perspektiv (Sebatier, 1986). Beslutningen blir presset nedover organisasjonen fra toppledelsen, og enhetslederen ved servicetorget er simpelthen nødt til å gjennomføre ledelsens mandat. Endringsvegreren har også en sterk opplevelse av at dette er noe som gjøres fordi offentlig sektor er nødt til å kutte i kostnader, ikke nødvendigvis for å gjøre organisasjonen bedre. Disse opplevelsene er noe som indikerer at endringen karakteriseres som en type «E» (Beer & Nohria, 2000). Endringsvegreren trekker frem det kostnadsbesparende i stor grad: «*Det er besparende. Det*

skal være en besparende del ved det. Som jeg kan ha litt problemer med å se. Sånn i forhold til at vi har fått inn, er det 12 kveldsvakter. Det tror jeg det er. Så tenker jeg at det kan egentlig ikke være så veldig besparende, men altså tilbudet har jo blitt utvida da.»

Endringsvegreren opplever at den ikke har blitt invitert til å delta i endringen, dette kan få forskjellig utfall for endringsvegreren. Noen ganger fører dette til at endringsvegreren tar kontakt med ledelsen og krever å få delta, noen ganger ikke:

«Men hvis vi hadde hatt en representant, for vi som en enhet har jo kommunisert mye om hva vi tenker om de situasjonene vi har kommet opp i. Så er det jo noen som er bedre til å ytre seg i sakene enn andre, så om vi kunne hatt en tillitsvalgt rett og slett. Som bare kunne blitt gitt ordet i visse øyeblikk, i visse møter, blitt tatt med i prosessen. Bli tatt igjennom planene og visjonene og realismen i det hele.» (Utsagn fra en av informantene knyttet til deltakelse).

Dette med deltakelse i endringsprosessene er også noe som tas opp i Christensen et al. (2009), spesielt knyttet opp mot utsagnet over trekker de frem ulike medvirkningsordninger for ansatte som bør brukes. I staten følger man blant annet «Hovedavtalen for arbeidstakere i staten». Det er ikke usannsynlig at det har skjedd også i dette tilfellet, men det er interessant at det likevel ikke oppleves som at de ansatte får medvirke til endringen.

Noen av disse gangene får endringsvegreren gjennomslag for sine bekymringer, og endringen gjøres slik endringsvegreren ønsker, likevel opplever ikke endringsvegreren at dette er ensbetydende med at endringen får preg av bottom-up. Noe av det Sebatier (1986) trekker frem med bottom-up perspektivet på endring er at fokuset på forskningen bør ligge hos de som realiserer endring. Gjennom bakkebyråkratenes utføring av endringene ser man forskjellen på planer og utførelse. Når endringsvegreren får gjennomslag for sitt ønske, noe som kan knytte seg til enten lokalisering, utforming eller nivå på tjenesten ser man i praksis det Lipsky (1980) mener med at bakkebyråkratene er politikk-utformere. Denne formen for gjennomslag bærer preg av å være bottom-up. Det er en ganske interessant tanke at til tross for slike gjennomslag så opplever likevel ikke endringsvegreren at prosessen har elementer av bottom-up i seg.

Det kan kanskje knytte seg mer mot den økonomiske faktoren i endringsprosessen, hovedmomentet i endringstype «E» (Beer & Nohria, 2000), at endringen gjennomføres for å

få resultater på bunnlinjen. Endringsvegreren opplever jo som nevnt at endringen ikke nødvendigvis gjennomføres for å bedre nivået på tjenestene som leveres.

Endringsoptimisten opplever også at beslutningen om å gjennomføre prosjektet er tatt på et nivå denne ikke har tilgang til: *«Ja. I noen tilfeller så kunne man kanskje blitt hørt litt mer, siden det er vi som har jobba med de ulike oppgavene mest. Så vi vet litt hvordan det egentlig går. Men til en stor grad så har vi blitt hørt.»* Dette indikerer at også for endringsoptimisten plasserer endringen seg mer i et top-down enn i et bottom-up perspektiv (Sebatier 1986). Jacobsen (2012, 2018) trekker frem at de fleste organisasjonsendringer fattes på toppnivå i organisasjoner. På denne måten er alle endringer på et vis top-down.

Likevel opplever endringsoptimisten at den får lov til å delta i endringsprosjektet, og at dennes innspill blir tatt på alvor. Dette er mer i tråd med det som trekkes frem i bottom-up perspektivet. Endringsoptimisten opplever nok i større grad at endringen gjennomføres for å levere tjenester, med en bismak av økonomisk innsparing, enn det endringsvegreren gjør. På den måten plasserer opplevelsene til endringsoptimisten seg mer i en endringstype «O», som jo handler om å utvikle organisasjonen mer enn å spare penger. Dersom en bieffekt av endringen er at man sparer penger så synes endringsoptimisten det er bra, men den opplever mest at endringen gjøres for å utvikle tjenestene. Lipsky (1980) trekker frem at bakkebyråkraten ofte har mange arbeidsoppgaver og lite tid til å utføre disse.

Endringsoptimisten mener at man ved å spre arbeidsoppgavene som tidligere traff hardest i en av skrankene kan forbedre brukeropplevelsen, og at man ved å tilby alle førstelinjetjenestene i hver enkelt skranke ytterligere kan forbedre brukeropplevelsen. Endringsoptimisten mener ikke man nødvendigvis vil få mye bedre tid totalt sett til å utføre tjenestene, men at man sprer arbeidsmengden mer utover. Endringsoptimisten er nok ganske bevisst at noe av endringen er preget av bottom-up, i den forstand at hen er klar over at hen kan påvirke en del forhold knyttet til arbeidssituasjonen.

Mellom optimistene og vegrerne finner man de positive men avventende. Disse opplever nok også i hovedsak at endringen er preget av top-down perspektivet. Den positive men avventende opplever i likhet med optimisten at endringen i hovedsak kommer for å gjøre organisasjonen bedre, samtidig som den er mer bevisst på at den også gjennomføres for å kutte i kostnader.

5.2 Den Lewinske prosessen

I arbeidet med det teoretiske grunnlaget for oppgaven var det umulig å ikke snuble over Lewins (1997) ideer om opptining, bevegelse og nedfrysning, først utarbeidet i 1951. Disse teoriene setter rammene for det meste av endringsteori som er utarbeidet senere. Hos Lewin handler opptining om å skape endringsvilje i organisasjoner, dette rimer godt med Kotters (1995 og 2012) som legger stor vekt på å skape en «sense of urgency» i organisasjoner som skal endres. Uten en «sense of urgency» vil de fleste endringsforsøk feile, uavhengig av om man ser endringen som episodisk eller kontinuerlig (Weick og Quinn, 1999). Opp mot empirien er det store forskjeller på hvordan de ulike gruppene opplever en slik «sense of urgency». Både endringsoptimistene og de positivt avventende opplever at endringen er viktig å gjennomføre. De opplever at det er tydelig kommunisert både internt og eksternt at det er «denne veien samfunnet går». Også endringsvegrerne opplever at det er en samfunnsutvikling som trekker i retning av at endring på et eller annet tidspunkt er nødvendig, selv om det smerter de å måtte delta i den. Selv om endringsvegrerne og de positivt avventende nok skulle ønske de kunne fått skape mer av endringen selv, slik Lipsky (1980) mener bakkebyråkratene gjør. Samtidig opplever endringsoptimistene at det er nettopp dette de får være med på. Å få bidra til å utforme sine egne rutiner og arbeidsbeskrivelser.

Et annet viktig element med å skape endringsvilje, eller en «sense of urgency», er å ha en ledelse som kommuniserer tydelig rundt endringen. Dette går igjen i Kotters 4. fase, der han trekker frem at ledelsen må kommunisere tydelig, og i mange kanaler at endringen skal finne sted. Empirisk finner jeg at de ansatte opplever dette på noe ulike måter. For endringsoptimistene har ledelsen kommunisert nok, og tydelig at endringen er et steg i riktig retning for organisasjonen. For endringsvegreren har kommunikasjonen fra ledelsen for så vidt også vært tydelig, men hen har opplevd at det kommuniseres på denne måten fordi endringen er noe som må gjennomføres. Endringsvegreren opplever at deres nærmeste leder blir dratt i flere retninger, fra sine ledere og fra sine ansatte. For den positivt avventende har kommunikasjonen fra ledelsen vært tydelig nok, men den skulle ønsket at det kom litt mer informasjon, og at informasjonen kom litt oftere.

Det å skape tydelige mål og visjoner for endringen er noe som fremkommer som Kotters (1995) tredje fase blant de åtte fasene for å lykkes med endring. Appelbaum et al. (2012) trekker frem flere studier som fremhever viktigheten av å ha en godt formulert visjon og målbilde, blant annet: Wright og Thompsen (1997) og Flamholtz og Kurland (2006) som sier at det å formulere tydelige visjoner og mål er viktig for ledelsen i endringsprosjekter. Blant mine empiriske grupper oppleves det i varierende grad at det er en tydelig formulert visjon og målbilde. Endringsvegreren opplever ikke at det i noen særlig grad finnes slike mål: «*Nei jeg føler egentlig ikke helt det, jeg vet liksom helt hvordan det ender til slutt.*», mens endringsoptimisten er tydelig på at hen vet at slike formuleringer eksisterer, men husker ikke hvordan de ser ut, det samme gjelder for så vidt for den positivt avventende også: «*Nei. hehe. Men jeg vet jo hva den går ut på, det har jeg opplevd både før og etter endringen.*» Dette rimer godt med det Appelbaum et al. (2012, s. 769) finner i Cole, Harris og Bernerth (2006): «*...found vision clarity to be less important than the actual execution of the change coupled with the appropriateness of the change.*» I prosjektmandatet (vedlegg 3) kommer det tydelig frem en målformulering: «Gjennomføre omleggingen til en felles førstelinje ved UiA». Dette har vært uttalt av noen av de empiriske gruppene, spesielt de positive men avventende opplever dette som en del av målbildet, samtidig oppleves dette ikke som hovedmålet for prosjektet. Det har vært vanskelig å finne mer overordnede målsetninger for prosjektet enn denne, heller ikke i grunnlagsdokumentet for prosjektet kommer dette tydelig frem. Det er mye hva og hvordan, men lite hvorfor. Nettopp fokuset på at *hvorfor* er viktig i endringsprosesser trekkes frem i blant annet Sinek (2009) «*Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*».

Noe annet som fremkommer tydeligere i prosjektmandatet er milepælsplanen (se vedlegg 3), eller det Kotter (1995) kaller «små seire» (oversatt i Jacobsen 2012). Blant informantgruppene fremstår heller ikke disse som entydig tydelige i prosjektarbeidet. Endringsoptimistene er innforstått med at det har forekommet en del små seire på veien til prosjektstart, men de opplever ikke nødvendigvis disse som planlagte. Det samme gjelder de positivt avventende, disse opplever at målbildet til stadighet har endret seg, de erkjenner riktig nok at det har foregått en del arbeid på et nivå de ikke har tilgang til, med tjenesteutvikling og lignende. Endringsvegrerne opplever at det har skjedd endel frem til oppstartsfasen, men de har ikke opplevd at det har vært noen særlig sammenheng mellom dette og noen form for planlagte mål, de har i større grad opplevd at selve startdatoen har vært et mål i seg selv, og at dennes forskyvning har skapt endel uro. I Jacobsen (2018, s. 156) sies følgende om

milepæler: «*Milepæler er sentralt i strategi E fordi de representerer målepunkter underveis i prosessen. Dermed er det gjennom milepælene at styring muliggjøres.*» Samtidig har som sagt ikke de empiriske gruppene i særlig grad opplevd at det har vært arbeidet etter disse milepælene, kanskje bare med unntak av endringsoptimistene, selv om de ikke opplever milepælene, eller de «små seirene» som planlagte i særlig grad.

I Lewins (1997) bevegelsesfase skal endringen gjennomføres, det er på mange måter der endringsprosjektet står nå, med oppstart på prosjektet fra 4. november. Det er mange viktige momenter for å skape bevegelse i et endringsprosjekt. Det som kom frem empirisk handler i hovedsak om Kotters 5. fase: «bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening.» (Kotter 1995, som oversatt i Jacobsen 2012). E. Schein (1996) mener man må forstå planlagt endring mer som en form for «managed learning», gjennom sin artikkel tar Schein for seg et kurs i endring som han har holdt over flere år ved MITs Sloan School of management. Gjennom dette kurset ser Schein (1996) at studentene over tid endrer sine holdninger gjennom blant annet to ulike endringsprosjekter som de skal gjøre som en del av kurset. Fra dette arbeidet trekker Schein (1996) ut at deltakelse blant de som skal utføre endringen er viktig for å skape varige endringer. For mine empiriske grupper oppleves graden av deltakelse noe ulikt gjennom prosjektperioden. Endringsvegreten opplever som tidligere nevnt liten grad av deltakelse, men trekker særlig frem mangelen på kunnskap og opplæring som ett av de viktigste hindrene for å utføre endringen på en god måte. Schein (1996) trekker frem at han som endringsleder fungerte mer som en mentor eller coach for de som skulle utføre endringen. Endringsoptimisten har nok kjent mer på det, at hen har fått akseptable anledninger til å ta kontroll over egen endringshverdag. I den forstand at endringsoptimisten har opplevd å kunne ta del i endringen gjennom deltakelse og greie muligheter for opplæring. Den positivt avventende har i større grad enn de to andre typene stilt seg passiv til prosessen, hen har lagt endringen mer i hendene til noen andre. Likevel er den positivt avventende noe negativ i den forstand at hen heller ikke har blitt invitert til å delta i endringen, hen opplever heller ikke at opplæringen har vært tilfredsstillende. Felles for alle typene er at de alle kunne sett for seg større grad av involvering, og mer opplæring i forkant av iverksettelsen, eller bevegelsesfasen (Lewin, 1997).

Når det gjelder den siste fasen i den Lewinske prosessen, nedfrysningen (Lewin, 1997), har ikke prosjektet kommet langt nok til å begynne denne fasen enda. Fremdeles er det endel

rutiner og arbeidsoppgaver som ikke er helt avklart. Dette har bidratt til noe usikkerhet blant alle mine empiriske grupper, men det er også noe man nødvendigvis forventer. Siden prosjektet bare har vært i drift i noen få uker i skrivende stund. Det tar tid å institusjonalisere endringer. Selv om prosjektet har vært i emning i et par år (ifølge informantene) tar det ofte ifølge blant annet Kotter (1995, 2002 og 2012) ganske lang tid før en episodisk endring forankres skikkelig i organisasjonen.

5.3 Kultur spiser struktur til frokost

Et kjent uttrykk fra organisasjonsvitenskapens verden er at «*kultur spiser struktur til frokost*», med dette menes at enhver strukturell endring i en organisasjon raskt vil «dø» dersom den ikke samtidig forankres i organisasjonens kultur. Endringsteoretisk kan dette blant annet forankres i Kotters (1995) åttende fase, eller i Lewins (1997) «nedfrysning». Altså at man institusjonaliserer endringen som er gjort. Som jeg viste til tidligere i drøftingen, er det for tidlig i prosjektet til at noen av informantene har opplevd noen slik institusjonalisering enda. Når det kommer til andre kulturelle aspekter å vektlegge i drøftingen finnes det flere.

Innenfor organisasjonslitteraturen er Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur en klassisk referanse. E. H. Schein (2010) mener at organisasjonskultur er et dynamisk fenomen som omslutter oss til enhver tid og som konstant blir bestemt og skapt av vår interaksjon med andre mennesker og formet av ledelsens oppførsel. Kultur er et sett av strukturer, rutiner, regler og normer som veileder og undertrykker oppførsel. Schein mener at det er flere andre elementer som ligger implisitt i begrepet kultur. Kultur antyder at det eksisterer en form for strukturell stabilitet i gruppen, for eksempel overlever kulturen selv om noen av medlemmene i organisasjonen forsvinner, samtidig er kulturen vanskelig å endre fordi medlemmer av gruppe setter pris på stabiliteten fordi den gir mening og forutsigbarhet (Schein, 2010).

For mine tre empiriske grupper kommer organisasjonskultur til uttrykk på forskjellige måter i forbindelse med denne endringsprosessen. Den positivt avventende til endring opplever at det er en relativt satt kultur i virksomheten allerede, og at denne i stor grad er adoptert fra en av de enhetene som slås sammen, samtidig er det viktig for denne gruppen at kulturen skal smis til å bli noe felles fra det de ulike enhetene hadde. Gjennom det formalistiske kulturarbeidet, opprettelsen av nye strukturer, rutiner og tjenestebeskrivelser skal en ny avdeling bygges.

Samtidig skal kulturen smis på et mer mellommenneskelig plan, mange mennesker skal sosialiseres sammen.

«Nå bygger vi jo ny kultur på tvers av avdelinger som skal samhandle og dele kunnskap, men mye av den kunnskapen som blir delt den tjener jo oss i dette prosjektet best. Spesielt da, så driftsmeldinger for eksempel da så det oppleves som bra at det er lav terskel for å spørre om det er noe da, at du kommer videre med det, og at folk tilsynelatende har vært forståelsesfulle, og i hvert fall om man har noe med det der og da, så er det kort vei for å spørre. Så nei, jeg synes det tar form, denne endringen det gjør det.» (En av informantene uttaler seg om kulturen).

Endringsvegneren er nok den som i størst grad opplever forskjeller mellom enhetene. Blant annet gjennom artefakter (Schein 2010) som hvordan man omtaler personene som henvender seg i skranken. Dette med hva man kaller personene som henvender seg i skranken virker kanskje ikke så viktig, men det er en stor forskjell på å kalle noen for kunde eller å kalle noen for student/ansatt. Gjennom ordene man bruker viser organisasjonen hvordan man tenker om andre mennesker: *«Det var jo store diskusjoner på om det var brukere, eller om det var kunder eller om det var ansatte og studenter.»* UiA Hjelp er, og skal være, universitetets førstelinje, universitetets ansikt utad. Gjennom å kalle studenter, ansatte og eksterne for kunder bygger man opp om en oppfatning av offentlig sektor som en servicevirksomhet, et tankegods som gir god gjenklang hos tilhengerne av reformbølgen New Public Management. Det handler om hva man ønsker at offentlig sektor, og høyere utdanningsinstitusjoner spesielt, skal være:

«På den ene siden står tilhengerne av den Humboldtske universitetsmodellen, bygget opp om idealer og verdier om fri og uavhengig akademisk forskning, faglig autonomi, demokratisk organisering og vitenskapelig danning. På den andre siden står tilhengerne av en mer instrumentell universitetsmodell, der staten spiller en sterkere rolle og der økonomiske insentiver, målstyring, kvalitets- kontroll og samfunnsmessig nytteverdi er vektlagt i større grad.» (Lofthus Hope & Hellebø Rykkja, 2011)

Dette er en større diskusjon, som er litt på siden av det denne oppgaven handler om. Likevel tror jeg det får frem poenget. Ordene man bruker er viktige, selv det som kan fremstå som en triviell diskusjon om hva det er lettest å kalle de som henvender seg til UiA Hjelp.

For endringsoptimisten er det også kulturelle forskjeller mellom enhetene, disse kommer blant annet til uttrykk gjennom språket, den samme artefakten som endringsvegreten opplever. For endringsoptimisten er dette noe som hen synes går relativt bra. Det hjelper også for endringsoptimisten at det har vært så godt samarbeid mellom de ulike enhetene tidligere. Det at de fleste kjenner hverandre fra før gjør sosialiseringprosessen mye enklere. Endringsoptimisten er også opptatt av å ha formelle rammer og strukturer på plass for å sikre kommunikasjon mellom enhetene som utgjør andrelinjen og førstelinjen.

6. Konklusjon

I denne delen av oppgaven skal jeg forsøke å samle trådene fra drøftingen og komme med noen konklusjoner ut fra den problemstillingen jeg har satt meg. Selve problemstillingen handler om: *1. Hvordan erfarte berørte ansatte ved UIA endringsprosessen med overgang til førstelinjetjeneste?*
2. Hvordan er de første erfaringer med denne organiseringen blant ansatte som arbeider i felles førstelinjetjeneste?

Spørsmålet om hvordan en endring oppleves er i sin grunnleggende form eksplorerende. Gjennom empirien viser jeg hvordan de ansatte opplever endringen, ut fra hvordan de selv forteller om den gjennom intervjuene. For å få noe mer enn personlige erfaringer ut av dette har jeg gruppert informasjonen de ansatte kom med, for så å drøfte dette opp mot relevante teorier knyttet til organisasjonsendring.

Alle gruppene opplever i noenlunde samme grad at endringen startet med å bære preg av å være top-down, før den for optimistene og de positivt avventende oppleves som å ha endel elementer av bottom-up i seg også (Sebatier, 1986). Ut fra at informantene har opplevd endringen som både top-down og bottom-up må man nesten karakterisere endringen som en hybrid endringsprosess (Jacobsen 2018). Det skal igjen understrekes at endringsvegreterne ikke opplever dette som en hybrid prosess, samtidig som deres erfaringer (det de forteller meg), sier noe annet. Det kan jo selvfølgelig skyldes en svakhet ved intervjuene, siden intervjuguiden i stor grad er basert på Kotters (1995) «Åtte steg for å lykkes med endring», en modell som blant annet Jacobsen (2018) kaller hybrid, men hellende mot «E». Samtidig innehar endringen et større preg av top-down, enn bottom-up, selv om de ansatte får mulighet

til å gjøre noen endringer slik bakkebyråkratene til Lipsky (1980) gjør i sin rolle som «politikk-utformere».

Ut ifra Lewins (1997) perspektiv om opptining, å skape en organisatorisk endringsvilje, opplever gruppene dette på noe ulikt vis. Endringsoptimistene og de positivt avventende opplever begge en endringsvilje. På den måten kan man si at hovedvekten blant de ansatte opplever en «sense of urgency» (Kotter, 1995). Endringsvegrerne opplever ikke den samme endringsviljen. Man kan nok ikke forvente å få med seg alle de ansatte på en organisasjonsendring, det er også viktig å ta med at endringsvegrerne heller ikke aktivt arbeider mot endringen. Hovedforskjellen mellom endringsvegreren og de to andre gruppene er at endringsvegreren trekker frem nedskjæringer som grunnlaget for endringen, mens de to andre trekker frem viktigheten av å gi en bedre tjeneste til brukerne. Ikke fordi endringsvegreren ikke er opptatt av å gi en god tjeneste, men den opplever at de tjenestene som ble gitt i de tre gamle skrankene var bedre enn det hen tror om nivået for den nye skranken.

I Lewins (1997) bevegelsesfase, selve gjennomføringen av endringen, har gruppene også noe delte opplevelser. En av tingene alle gruppene samler seg om er behovet for mer opplæring i forkant av prosjektstarten. På samme tid mener alle gruppene at det så langt har gått overraskende greit, manglende opplæring til tross. Også her er de ansattes deltakelse viktig, som jeg viste til tidligere trekker både Schein (1996) og Kotter (1995) frem at det er viktig at de ansatte får delta i endringen. Ved å gi ansvar til de ansatte vil de også føle at endringen er viktigere, for sin egen del. Dette med eierskap til endringen er også noe som kommer frem i Sebatiers (1986) Bottom-up og Beer og Nohria (2000) endringstype «O». Eller for å si det på en annen måte, folk kjøper ikke et Appleprodukt på grunn av *hva* Apple er, de kjøper *hvorfor* Apple er. Organisasjoner som får de ansatte med på *hvorfor* endringen gjøres får nok bedre resultater enn organisasjoner om legger hovedfokuset på *hva* som skal endres (Sinek, 2009).

Ut fra perspektiver knyttet til organisasjonskultur drøfter jeg hvordan de ansattes opplevelser med denne virker inn på deres opplevelse av endringsprosessen. Det er noen forskjeller i hvordan kulturen oppleves blant de ansatte. Noen opplever at det ikke er de store forskjellene mellom de enhetene som skal slås sammen, mens andre igjen opplever at det er ulikheter. Knyttet til organisatoriske artefakter, eksemplifisert empirisk gjennom språket som snakkes viser de fleste til en forskjell mellom enhetene. Gjennom språkbruk kan man også påvirke

hvordan man vil at organisasjonen som helhet skal oppfattes, både innad og utad. Alt i alt vil jeg konkludere med at de ansattes opplevelse av kulturforskjeller er liten, selv om det er en forskjell, i noe så enkelt som språkbruk. Som en offentlig virksomhet kan denne kundetenkningen potensielt være skadelig for hvordan universitetet oppfattes internt og eksternt, og hvordan man tenker rundt de støttetjenestene man leverer.

Dette spiller inn i en større debatt knyttet til New Public Management, og har ikke vært fokusområde for denne oppgaven. Dette er et moment som bør utforskes i videre og bredere studier på hvordan offentlige organisasjoner, og særlig universiteter tenker rundt sitt forhold til offentligheten. Et annet moment som kan utforskes videre er å se hvordan de ansatte opplever endringen over tid, ved å gjennomføre en lignende studie på et senere tidspunkt vil det være mulig å se hvordan endringen har institusjonalisert seg i organisasjonen.

Et moment jeg ikke har diskutert i særlig grad i denne oppgaven knytter seg til kontinuerlig versus episodisk endring. Dette kommer frem i blant annet Weick og Quinn (1999) der de snakker om forskjellen på disse to gradene av endring. Også Kotter tar opp dette med kontinuerlig endring, og i 2012 utgaven av *Leading change* er det lagt til ett kapittel om endring i det 21. århundre (John P. Kotter, 2012). Her diskuteres viktigheten av kontinuerlig endring på samme måte som i Kotters *Accelerate!* (J. P. Kotter, 2012) som jeg har vist til tidligere. Den endringsprosessen jeg har studert i denne oppgaven bærer nok mest preg av å være en episodisk endring, men samtidig vil det nok finnes innslag av kontinuerlig endring, men ikke på den systematiske måten som beskrives teoretisk.

Når det kommer til perspektiver knyttet til ansattes medvirkning er det nok her de sterkeste negative opplevelsene til informantene finnes, her følger et utdrag av deres opplevelser: «*Så det er det jeg har savna mest når jeg tenker over det. Å bare bli gitt ordet, og sett som den brikken man er da.*» (Den positivt avventende). «*Ja. I noen tilfeller så kunne man kanskje blitt hørt litt mer, siden det er vi som har jobba med de ulike oppgavene mest. Så vi vet litt hvordan det egentlig går. Men til en stor grad så har vi blitt hørt.*» (Endringsoptimisten). «*Så vi har jo en del erfaring da, som kunne vært greit og tatt med i prosessen. På et tidlig stadie, sånn i forhold til å få den riktig plassert i forhold til kundene våres og sånne ting.*» (Endringsvegteren). Viktigheten av medvirkning og deltakelse i endringsprosesser trekkes frem i blant annet: Christensen et al. (2009), J. P. Kotter (1995), E. Schein (1996), gjennom

Beer og Nohria (2000) sin endringstype «O», Sebatiers bottom-up (1986) og i Lipskys bakkebyråkrater (1980).

Tittelen på denne oppgaven, *Og solen går sin gang*, spiller som nevnt innledningsvis på Hemingways bok med samme navn. Boken betegnes som en av de definerende innenfor litteraturen om den tapte generasjonen. I likhet med den tapte generasjonen har de ansatte på UiA Hjelp vært gjennom en stor (relativt sett) endringsprosess. Endringsprosessen har for mange av de ansatte vært preget av usikkerhet. Gjennom en bredere form for involvering kunne nok mye av denne usikkerheten blitt tatt bort: *«Jeg føler det har vært litt sånn mangelfullt fra toppledelsen i på en måte i informasjon til tider og medvirkning spesielt. Og det tror jeg går igjen hos mange at de føler at de kunne vært bedre.»* Eller som en av de andre sier: *«Og det er det ikke alle som helt vet heller, lederne vet ikke helt hva som skjer der nede, og hva som ofte kommer opp, de går jo forbi, vi er jo der.»*

Hvis jeg skal velge et sitat for å avslutte oppgaven med må det bli det som kommer nedenfor her. Endringen har for mange av de ansatte vært skummel, og den har skapt endel usikkerhet. Men felles for alle jeg har snakket med er at de opplever at det har gått mye bedre enn de trodde. Selv om det også i denne endringsprosessen er endel saker som kunne vært løst på en bedre måte, spesielt dette med medvirkning og informasjon, virker det som de ansatte tar utfordringene de blir gitt på en god måte: *«Det er stort sett positivt, alle mennesker frykter for ny endring og dette er nok en stor endring på papiret men i praksis så er den nok ikke så stor som vi trodde. Det har gått bra frem til nå. Jeg tror hvis det har gått bra frem til nå så tror jeg det kommer til å bli bra videre.»*

Det siste tror jeg også, selv om jeg nok ville anbefalt å legge mer vekt på å skape endringsvilje hos alle de ansatte dersom man skulle startet på nytt, eller gjort tilsvarende i en annen organisasjon. Jeg ville også anbefalt å ha et større fokus på å sørge for at de ansatte opplever å bli hørt, opplever å få delta og opplever å få nok opplæring frem mot iverksettelsen.

7. Litteraturliste

- Agder, U. i. (U.Å). Våre verdier. Hentet 01.11.19 2019 fra <https://www.uia.no/om-ua/organisasjonen/vaare-verdier>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind* New York: Ballantine Books.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Mass: Harvard Business School.
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Coch, L. & French, J. R. P. (2009). Overcoming resistance to change. *Change management*, 5-25.
- Cole, M. S., Harris, S. G. & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352-367. <https://doi.org/10.1108/01437730610677963>
- Colville, I., Dalton, K. & Tomkins, C. (1993). DEVELOPING AND UNDERSTANDING CULTURAL CHANGE IN HM CUSTOMS AND EXCISE: THERE IS MORE TO DANCING THAN KNOWING THE NEXT STEPS. *Public Administration*, 71(4), 549-565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1993.tb00991.x>
- Dunphy, D. (1996). Organizational Change in Corporate Settings. *Human Relations*, 49(5), 541-552. <https://doi.org/10.1177/001872679604900501>
- Flamholtz, E. & Kurland, S. (2006). Making strategic planning work: a case study of Countrywide Financial. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 187-193. <https://doi.org/10.1108/10775730610618800>
- Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt : 1 : Det konkrete videnskap* (bd. 1). København: Akademisk Forlag.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. 1972. *Harvard Business Review*, 76(3), 55.
- Hendry, C. (1996). Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations*, 49(5), 621-641. <https://doi.org/10.1177/001872679604900505>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kotter, J. P. (1995). LEADING CHANGE - WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. *Harv. Bus. Rev.*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, 90(11), <xocs:firstpage xmlns:xocs=""/>.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change : real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lofthus Hope, K. & Hellebø Rykkja, L. (2011). Mer slagkraftige og effektive universiteter? – Innføringen av enhetlig ledelse i universitetssektoren. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, (02), 112-136.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 3(3), 194-204. <https://doi.org/10.5465/AME.1989.4274738>
- Najam, A. (1995). *Learning from the literature on Policy Implementation: A Synthesis Perspective*. IIASA. Hentet fra <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4532/1/WP-95-061.pdf>
- Nord, W. R. & Jermier, J. M. (1994). OVERCOMING RESISTANCE TO RESISTANCE: INSIGHTS FROM A STUDY OF THE SHADOWS. *Public Administration Quarterly*, 17(4), 396-409.
- O'Toole, J. (1995). *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*. The Jossey-Bass Management Series.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in transforming the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1973). *Implementation : how great expectations in Washington are dashed in Oakland : or, why it's amazing that federal programs work at all : this being a saga of the economic development administration : as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes*. Berkeley, Calif: California University Press.
- Roach, D. W. & Bednar, D. A. (1997). The Theory of Logical Types: A Tool for Understanding Levels and types of Change in Organizations. *Human Relations*, 50(6), 671-699. <https://doi.org/10.1177/001872679705000603>
- Sabatier, P. A. (1986). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: a Critical Analysis and Suggested Synthesis. *J. Pub. Pol.*, 6(1), 21-48. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00003846>
- Schein, E. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 9(1), 27-47. <https://doi.org/10.1007/BF02173417>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. utg.). San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Sinek, S. (2009). *Start with why : how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Van De Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.2307/258786>
- Van Hecke, M. L. (2007). *Blind Spots: Why Smart People Do Dumb Things* Prometheus Books.

- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field : on writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (1974). *Change : principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. *Annual Review of Psychology*, 361.
- Wright, K. L. & Thompsen, J. A. (1997). Building the people's capacity for change. *The TQM Magazine*, 9(1), 36-41. <https://doi.org/10.1108/09544789710159425>

Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide masterprosjekt felles førstelinje.

Spørsmålene er basert på John Kotters «Åtte steg for å lykkes med endring»

Spørsmål 0.

Hvor lenge har du jobbet her?

Spørsmål 1.

Kan du begynne med å fortelle litt generelt om hvordan du opplever denne endringen?

Spørsmål 2.

Har du, på noe punkt i denne prosessen, opplevd at det er veldig viktig at endringen gjennomføres?

Spørsmål 3.

Opplever du at det er mange som arbeider, og som har arbeidet for å gjennomføre denne endringen?

Spørsmål 4.

Opplever du en klar formulering rundt målsetninger og visjonen for denne endringen? (NB hva er en visjon?)

Spørsmål 5.

Hvor ofte har du hørt/lest/snakket med lederen din om denne endringen?

Spørsmål 6.

Hvordan opplever du å få ta del i denne endringen? (opplæring, deltakelse, engasjement)

Spørsmål 7.

Opplever du at det er en klar formulering av noen «tidlige mål» vi skal nå, før endringen er helt i boks?

Spørsmål 8.

Hvordan tenker du at dette kommer til å påvirke ditt arbeidsmiljø, og kulturen i enheten fremover?

Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

Deltakelse i forskningsprosjektet

Formål

I denne oppgaven ønsker jeg å studere hvordan ansatte opplever en organisasjonsendring i en enhet. UiA er først ute til å etablere en felles førstelinjetjeneste, og dere som jobber i denne vil få en ganske stor endring i arbeidsoppgaver. Det er derfor interessant å studere hvordan dere som ansatte opplever denne endringen, slik at jeg kan sette deres opplevelser opp mot relevant teori for hvordan endringsprosesser «bør» gjennomføres.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for Statsvitenskap og ledelse, ved Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet er en mastergradsavhandling, og veileder for prosjektet er Dag Olaf Torjesen, førsteamanuensis - Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.

Din deltakelse

Din rolle og erfaring på UiA vil kunne bidra til å belyse problemstillingen. Din deltakelse vil derfor bli satt stor pris på.

Hvis du velger å delta i prosjektet vil din deltakelse være gjennom et intervju. I intervjuet ønsker jeg stille spørsmål rundt endringsprosessen som din enhet er i. Hensikten er studere hvordan endringsprosesser påvirker ansatte, og for å se hvordan man bedre kan gjennomføre slike prosjekter senere.

For best mulig dialog vil det, kun med din tillatelse, tas lydopptak av intervjuet. I etterkant av intervjuet vil jeg transkribere intervjuet ordrett. Dette vil så sendes til deg for at du skal kunne lese gjennom det og godkjenne. Lydopptaket vil så slettes.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke deg fra forskningen uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun jeg som vil ha tilgang til dine opplysninger. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til dine personopplysninger vil ditt navn og dine kontaktopplysninger erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Personopplysninger og datamaterialet vil oppbevares på passordbeskyttet datamaskin.
- I den ferdige masteroppgaven vil kun organisasjonens navn og deltakernes stillingstittel publiseres. Dette vil sørge for at deltakerne ikke skal kunne gjenkjennes i publikasjonen. Da noen stillinger er mer sjeldne enn andre vil det likevel være slik at noen utsagn kan spores tilbake til deltaker. Dersom du opplever at et spørsmål gjør at du kan gjenkjennes i publikasjonen kan du la være å svare på spørsmålet uten å oppgi grunn. Dette kan du gjøre både under intervjuet og når du leser gjennom transkriberingen etter intervjuet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01. desember 2019. Dataene vil ved prosjektslutt bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Studien er meldt inn til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, som har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Student: Kristian Bjelbøle Bakken
forskningsdata AS

Epost: kristianbakken@icloud.com
personverntjenester@nsd.no

Telefon +47 913 22 559

Veileder: Dag Olaf Torjesen

Epost: dag.o.torjesen@uia.no

Telefon: +47 901 29 948

Norsk senter for

Epost:

Telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Kristian B Bakken

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01. desember 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Utdrag fra «Prosjektmandat for Implementeringsfasen, felles førstelinjetjeneste»

Bakgrunn:

Mandatet er for implementeringsfasen i prosjekt felles førstelinje og bygger videre på det arbeidet som er gjort i forprosjektet og utredningsprosjektet. Arbeidspakkene som er beskrevet i utredningsprosjektet ferdigstilles og iverksettes i implementeringsfasen.

Avgrensning til linja: Omstillingsarbeidet i hht personaloppfølging og omstillingsarbeidet blir utført av den enkelte avdelingsleder i tett samarbeid med personalavdelingen og assisterende universitetsdirektør. Dette arbeidet koordineres med prosjektet underveis i hht milepælsplanen.

Mål, hovedinnhold og forventede resultater

Gjennomføre omleggingen til en felles førstelinje ved UiA.

Dette arbeidet inkluderer:

- Kartlegge alle tjenestene som kan være aktuelle å levere i førstelinjen, både de tjenestene vi leverer i dag og andre som kan være aktuelle å flytte. I tillegg implementere de tjenestene som velges ut. Herunder vurdere aktuelle tjenester for digitalisering.
- Fastsette kompetansebehov for tjenesteleveransen
- Beskrive bemanningsbehov og innplassere/bemanne opp dette
- Gjennomføre kompetanseheving
- Utarbeide OLA (Samarbeidsavtaler) med avgivende enheter (IT; Studieavdelingen, Biblioteket, Drift)
- Gjennomføre fysiske tilpasninger til den nye førstelinjetjenesten
- Gjøre nødvendige tiltak for å bygge en felles førstelinjekultur
- Legge en plan for videre utvikling av tjenesten herunder digitalisering og utvikling for å nå målet om å besvare 80% av henvendelsene til UiA

Hovedaktiviteter og Milepælsplan

Hovedaktiviteter

	Hovedaktivitet	JAN	FEB	MAR	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DES
1	Beslutning fra ledelsen på organisering												
2	Felles informasjonsmøte for alle berørte avdelinger om beslutning og veien videre												
3	Gjennomføre kompetansekartlegging av medarbeidere i dagens førstelinjer												
4	TUT gjennomfører tjenestekartlegging i alle fire avdelinger					Kick off 2. mai							
5	Utarbeide stillingsbeskrivelser												
6	Lederne gjennomfører samtaler med alle medarbeidere i forhold til ønsker og motivasjon												
7	Bemanningsplan og kriterier for innplassering drøftes og besluttes medio mars			15. Mars	15. April								
8	Innplassering i stillingene med brev til berørte ansatte												
9	Overføring til ny organisering				01. mai								
10	Planlegge oppstart av ny felles førstelinje												
11	Oppstartworkshop med ny enhet				11./12. april								
12	Etablere tjenesteavtaler												
13	Planlegge drift 2.linje												
14	Ombygging Mindre justeringer sommeren 19. Hovedombygging sommeren 20				29. april AMU		17. juni		Flytte i Grimstad				

									01.0 8				
15	Opplæring												
16	Ny organisering i full drift fra 01 november 2019								01.8			011	
17	Felles informasjon til alle berørte avdelinger												
18	Justeringer												
19	Sluttrapport/Gevinstrealisering												

Milepæler

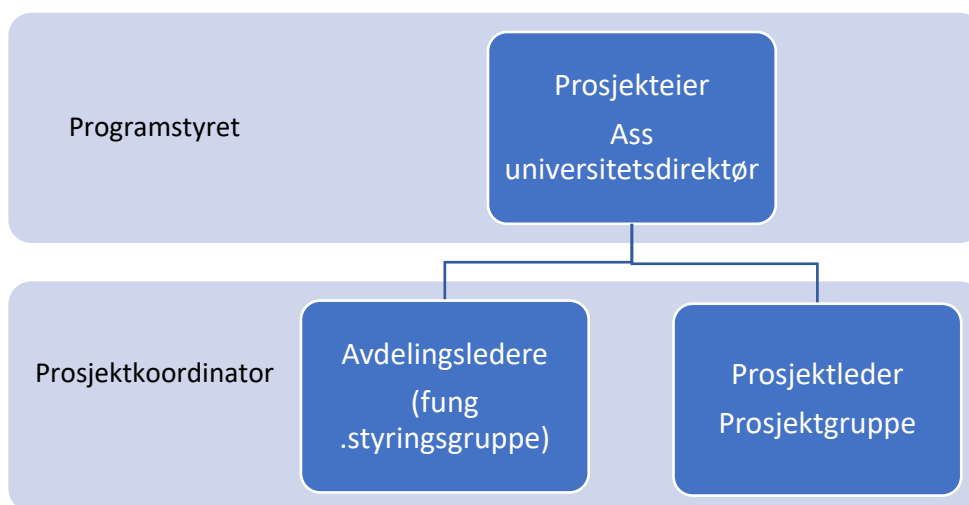
Milepælene er kontrollstasjoner i prosjektet som gjør at vi kan forsikre oss om at vi er på rett kurs. En milepæl beskriver hva vi skal ha oppnådd, ikke hvordan. Det skal være en beskrivelse av en tilstand prosjektet bør være i på et visst stadium av prosjektarbeidet.

	Beskrivelse av hva milepælen består av (tilstand)	Ferdig dato	Godkjennes av
M0	Prosjektstart, prosjektmandat implementering godkjent	13.02.19	Ass. universitetsdirektør
M1	Følgende er besluttet og klart til drøfting 15. april.: Tjenesteprofil, stillingsbeskrivelser og bemanningsplan	12.04.19	Ass. universitetsdirektør
M2	Overføring ny avdeling gjennomført	01.05.19	Ass. universitetsdirektør
M3	Ny avdeling i drift	01.11.19	Ass. universitetsdirektør
M4	Sluttrapport/gevinstrealisering	31.12.19	Ass. universitetsdirektør

Konsekvenser for drift og forvaltning

Det bør gjennomføres risikoanalyser for enkelte av tjenestene med hensyn til opptider og fare for ustabilitet i forbindelse med omleggingen.

Organisering



Prosjektteamet/ansvar:

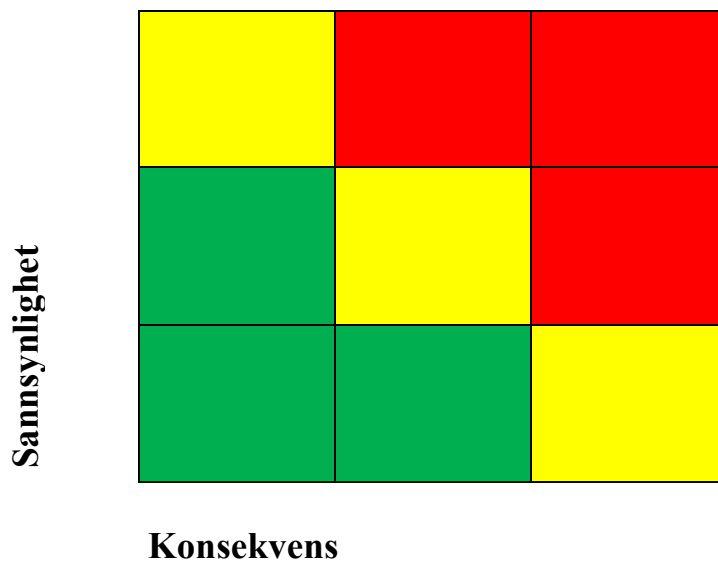
Navn	Rolle	Periode	Stillingsprosent	Spesifikke arbeids- og ansvarsområder
██████████ ██████████	Prosjekteier			Leder av programstyret og leder møtene med avdelingslederne
██████ ██████████	Koordinator +prosjektleder + programstyret, leder Servicetorget	Februar 19		Koordinerer prosjektet. Daglig drift og oppfølging av prosjektleder. Rapporterer til prosjekteier.
██████████	Prosjektleder frem til feb 10 Prosjektmedarbeider fra mai. 19		100%	Koordinerer prosjektgruppen og sikrer fremdriften i prosjektet
██████████	Prosjektmedarbeider		20%	IT representant
██████████	Prosjektmedarbeider		20%	Servicetorget representant
██████████	Prosjektmedarbeider		20%	Bibliotekets representant
██████████	Prosjektmedarbeider		20%	Driftsavdelingens representant

Styringsgruppe og interesseholdere:

Organisasjon/Person	Interesse	Hvordan ivaretas dette i prosjektet?
██████████	ITdirektør + programstyret	Ukentlige koordineringsmøter
██████████	Biblioteksdirektør + programstyret	Ukentlige koordineringsmøter
██████████	Driftsdirektør	Ukentlige koordineringsmøter
██████████	Personal/Omstillingsavtalen	Ukentlige koordineringsmøter
██████████	Prosjektstøtte/Ledelsesstøtte	Ukentlige koordineringsmøter
██████████	Fakultetsdirektør	Programstyret
██████████	Leder for lærerutdanningen	Programstyret

██████████ ██████████	Ass studiedirektør	Programstyret
██████████	Professor Institutt for informasjonssystemer	Programstyret
██████████████████ ██████████	Tillitsvalgt	Programstyret
██████████	Kommunikasjonsdirektør	Programstyret
██████████████████	Instituttleder, Institutt for pedagogikk	Programstyret
██████	Studentene	Referanse

Kritiske suksessfaktorer / risiko



Prosjektstyring

Møtefrekvens i prosjektets styringsforum:

1. Prosjektgruppen møtes ukentlig – Ansvar Prosjektleder
2. Prosjektleder og prosjektkoordinator møtes ukentlig (Status/Rapport) – Ansvar Prosjektkoordinator
3. Avdelingsledere, Ass. Universitetsdirektør, representanter fra Personal og prosjektleder møtes ukentlig frem til april 2019, deretter hver 14 dag (?) – ansvar ass. Universitetsdirektør. Her rapporteres minimum på:

Risiko	Beskrivelse	Sannsynlighet	Konsekvens	Klassifisering	Tiltak	Ansvarlig
1	Innplassering/Tilsetting ikke på plass tidnok	Middels	Høy		Parallell drift. Innplassering OK, men ansettelsesprosessene i gang nå...	Prosjektledelsen Avdelingsledere
2	Opplæring/kompetanseoverføring ikke på plass til august	Middels	Middels		Parallell drift	Avdelingsledere
3	Ikke operativt fungerende førstelinje ved studiestart	Lav	Høy		Parallell drift	Avdelingsledere
4	Rekker ikke ombygning i Juni/juli	Lav	Middels		Ombygningsperioden utsatt til 2020	Prosjektledelsen Drift
5	Ikke tilstrekkelig med ressurser	Middels	Høy		Klar avklaring med leder	Prosjektkoordinator/ Prosekteier/ avdelingsledere
6	Uklare grenser mellom prosjekt og linja fører til at oppgaver ikke blir utført	Lav	Høy		Personal bistår	
7	Ikke god nok flyt mellom første og 2.linje	Middels	Høy		Gode tjenesteavtaler og tjenestebeskrivelser	Prosjektledelsen Avdelingslederne TUT bidrar
8	Uro i organisasjonen fører til sykemeldinger	Lav	Høy		God informasjon og høy grad av involvering fra avdelingslederne	Prosjektledelsen Avdelingsledere Bistand fra Personal

○ Fremdrift

- Kvalitet
- Økonomi
- Tekstlige kommentarer

4. Programstyret møtes 2 ganger pr semester – ansvar – Ass. universitetsdirektør

Vedlegg: Mandat prosjektfasen

Mandat

- Vurdere endringer for å gjennomføre omleggingen til en felles førstelinje ved UIA, for enkelte avdelinger.
 - Prosjektets arbeid begrenser seg til avdelingene Servicetorget, IT avdelingen, Driftsavdelingen og Universitetsbiblioteket
- Detaljere og gjennomføre leveransene i arbeidspakkene
 - Organisatorisk struktur, Digital struktur, Fysisk infrastruktur, Organisering av tjenester, Kultur og kommunikasjon

19

Mandat

Dette arbeidet inkluderer:	Vurdere og foreslå hvilke tjenester som bør flyttes nærmere brukeren og hvilke tjenester som bør samles i en felles plattform for felles førstelinje
	Formulere krav og kriterier til tjenester som skal inngå i felles førstelinje
	Avklare arbeidsdelingen når tjenesten skal leveres på tvers av avdelinger og tjenesteier
	Arbeide for å best mulig ivareta og utvikle eksisterende kompetanse

20