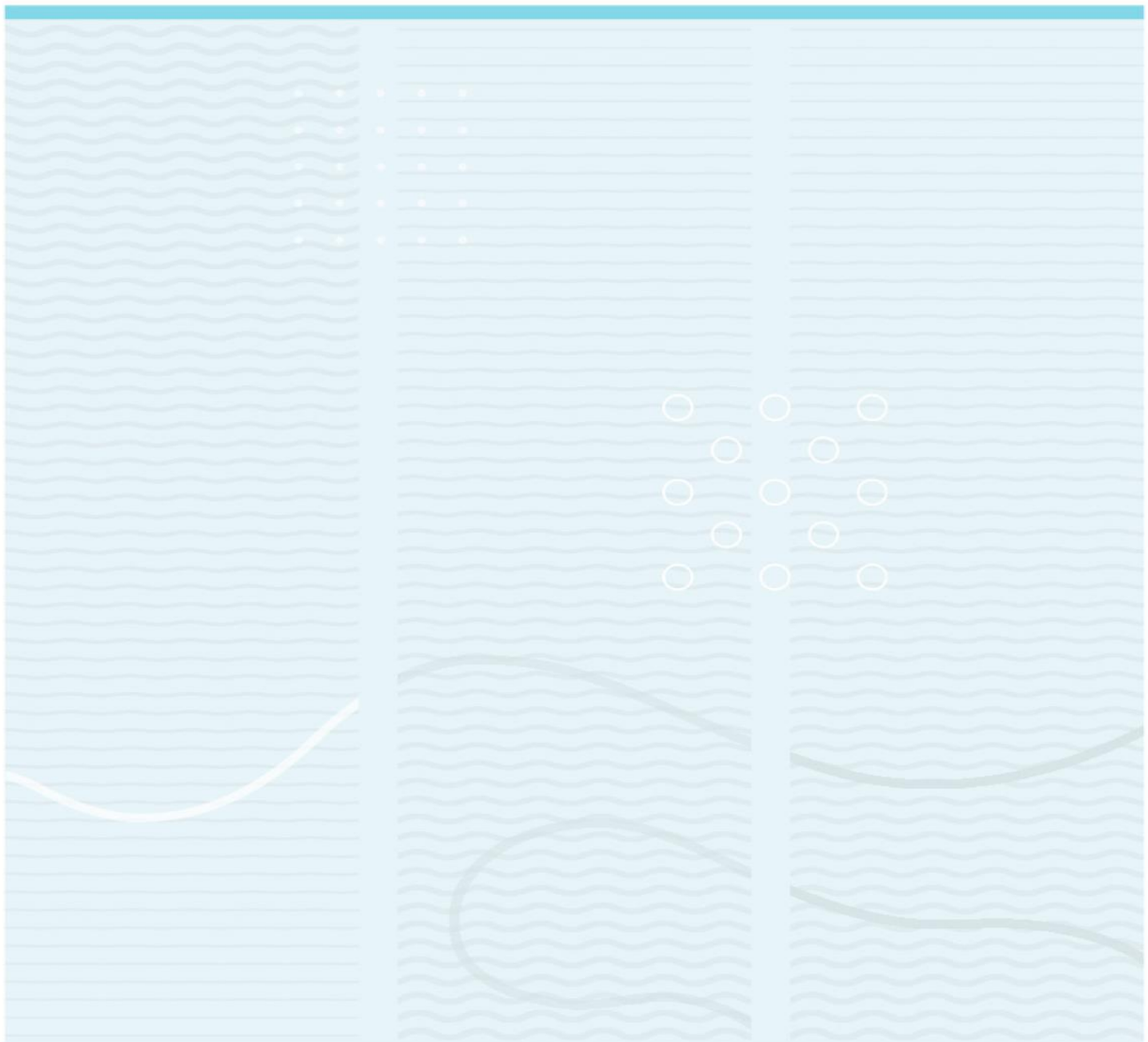


Rabia Mahmood  
Svein Andreas Landsverk

## **Organisatoriske endringer i komplekse omgivelser: *Betydningen av planleggingsfase for endringsprosesser.***

En case-studie fra omstillingsprosess i offentlig sektor.



Universitetet i Sørøst-Norge  
Institutt for økonomi, markedsføring og jus.  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018 Rabia Mahmood & Svein Andreas Landsverk

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## **Forord**

Masteroppgaven er utarbeidet vårsemesteret 2018 som en avsluttende oppgave ved studiet Industriell Økonomi ved Universitet i Sørøst-Norge(USN). Rapporten er gjennomført som selvstendig arbeid i 20 uker og gir totalt 30 studiepoeng.

Vi vil gi en stor takk til vår veileder, Fahad Awaleh for lærerike diskusjoner og gode retningslinjer gjennom arbeidet med oppgaven. Vi vil også benytte anledningen til å takke organisasjonen som har tatt seg tid til å møte oss i en hektisk og omfattende prosess. En stor takk til informantene både i prosjektstab og styringsgruppen som i sin travle hverdag har tatt seg tid til å gi et bidrag til å øke vår kunnskap om sammenslåingsprosessen og den nye kommunen som trer fram.

Til slutt vil vi takke alle våre venner og familie som har beriket vår oppgave på flere måter og støttet oss gjennom den lange, men lærerike prosessen.

Kongsberg, 15 mai 2018.

Rabia Mahmood & Svein Andreas Landsverk.

## Sammendrag

Omstilling er en endring av eksisterende organisering. Hensikten med denne avhandlingen er å bidra til vår forståelse om hvorfor så mange omstillinger feiler. I media er det stadig nyheter om store omstillingsprosjekter som mislykkes (VG, 2014; NRK, 2015; Regjeringen, 2017). Gjennom flere tiår viser også flere studier at organisasjoner feiler i 50-70% av sine omstillinger (Majchrzak, 1988; Burnes, 2002; Jensen, 2007; Balogun, 2006). Hva som forårsaker dette er det mange meninger om, men det faktum at de ikke evner å forbedre seg tyder på en manglende organisatorisk utvikling. I dagens samfunn, hvor endringstakten akselerer og organisasjoners evne til å skape bærekraftige endringsprosesser er helt avgjørende, er denne mangelen urovekkende. Organisasjoner som dermed klarer å mestre kunsten av omstilling vil stille svært sterkt i fremtiden og dette er noe vi vil se nærmere på i dette studiet. Masteravhandlingens forskningsspørsmål er som følger:

1. Hvordan kan ledelsen tilrettelegge for vellykkede endringsprosesser?
2. Hvilke faktorer er av betydning for ansattes holdninger og atferd til endringsprosessen?

Med forskningsspørsmål 1 ønsker vi å kartlegge hvilke faktorer som forskningen mener er viktig å ta hensyn til, samt hvilke faktorer ledelsen fokuserer på og om det er noen forskjell på disse.

Forskningsspørsmål 2 vil derimot se på hvilke faktorer ansatte verdsetter hos sin ledelse under en endringsprosess. Ved å se på disse to spørsmålene opp mot hverandre vil man se hvorvidt det er et skille mellom teori og praksis, som kan være med på å forklare hvorfor noen organisasjoner ikke klarer å endre seg.

Det teoretiske rammeverket i avhandlingen bygger hovedsakelig på endrings- og omstillingsledelse. Litteraturen i endringsledelse byr på en rekke perspektiver på hvordan en endring forekommer, planlegges, utføres og implementeres, hvor de dominerende teoriene særlig bygger på *planlagt endring*, med fokus på gjennomføringsfasen. Det virker å være en felles forståelse for at det er i gjennomføringsfasen at endringer feiler, men selv om mengden forskning på området øker, har det ikke hatt noen positiv effekt på suksessraten til organisasjonene som omstiller seg. Med dette som bakgrunn ble det identifisert et mulig gap i forskningen, hvor dette studiet ønsker å bidra. I denne avhandlingen er det fokusert på planleggingsfasen og hvilke faktorer som bidrar til vellykkede omstillinger. Fra teorigjennomgangen kom det frem at det er tre faktorer som går igjen blant de fleste forskere, *kommunikasjon*, *involvering* og *samhandling*.

På bakgrunn av oppgavens tema og forskningsspørsmål ble det benyttet *metodetriangulering*. Metodetriangulering er en forholdsvis ny tilnærming, hvor man kombinerer flere metoder for innsamling av empiriske data, for å kunne dra bedre faktuelle beslutninger. I vårt tilfelle ble det først utført kvalitative metoder i form av intervju for å få en overordnet oversikt over området.

Informasjonen fra intervjuet ble brukt til å utarbeide mer målrettede spørreundersøkelser som ble sendt ut til ledelsen og ansatte i organisasjonen i vårt case-studie. Det er brukt en *abduktiv* forskningstilnærming da studiet har sin rot i en empirisk problemstilling, der vi har sett på eksisterende teorier både i forkant og underveis i forskningsprosessen.

Det ble til slutt gjort tre funn. Det første funnet viser hva forskningen mener er viktig for å lykkes, som blir presentert i kapittel to. Funn nummer to og tre var hvilke faktorer ledelsen fokuserte på og hvilke faktorer de ansatte verdsetter. Begge blir presentert i kapittel fem, hvor det blir utført omfattende analyser av resultatene fra case-studie. Ut i fra disse funnene har vi grunnlag til å konkludere forskningsspørsmålene. Vi fant ut var at det var et samsvar mellom alle tre funnene. Ledelsen viser seg å fokusere på de samme faktorene som de ansatte verdsetter i en omstillingsprosess. Disse faktorene er de samme som ble funnet i kapittel to, teorigjennomgangen. Faktorene som går igjen blant alle aktører er kommunikasjon, involvering og samhandling. Dette tyder på en organisasjon som innehar den rette kompetansen for å lykkes og som hittil i prosessen har god kontroll på planleggingsfasen, som vil legge føringen for videre arbeid i gjennomføringsfasen.

**Nøkkelord:**

*Endringsledelse, omstilling, organisatorisk endring og planlagt endring.*

# Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: Innledning	1
1.0 Introduksjon	1
1.1 En verden i omstilling	2
1.1.1 Omstilling på makronivå	3
1.1.2 Omstilling på mikronivå	3
1.2 Teoretisk rammeverk	4
1.2.1 Endringsledelse	4
1.3 Hypoteser og avgrensninger	5
1.3.1 Hypoteser	6
1.3.2 Valg av case-studie	8
1.3.2.1 Prosjektorganisering	9
1.4 Problemområde	11
1.4.1 Forskningsgap	11
1.4.2 Forskningsspørsmål	12
Kapittel 2: Teoretisk ankring	13
2.0 Introduksjon	13
2.1 Endring på organisasjonsnivå	13
2.1.1 Planlagt endring	14
2.1.1.1 Tinningsfasen	15
2.1.1.2 Omgjøringsfasen	16
2.1.1.3 Frysefasen	17
2.1.2 Kontinuerlig endring	17
2.2 Motstand mot endring	18
2.3 Endringsprosess	22
2.3.1 Suksessfaktorer og suksesskriterier	24
2.3.2 Hva kjennetegner gode omstillingsprosesser?	30
2.3.2.1 Kommunikasjon	31
2.3.2.2 Involvering	32
2.3.2.3 Samhandling	32
Kapittel 3: Metodisk tilnærming	33
3.0 Introduksjon	33
3.1 Analytisk rammeverk	33
3.2 Forskningstilnærming	34

3.3	Forskningsdesign	35
3.4	Forskningsmetode	36
3.4.1	Kvalitativ metode	36
3.4.2	Kvantitativ metode	36
3.4.3	Utvalg og responsrate	37
3.5	Transkripsjon av intervju	37
3.6	Vurdering av det empiriske datamaterialet	39
3.6.1	Validitet og reliabilitet	39
3.7	Diskusjon av feilkilder og svakheter	40
3.8	Etiske betraktninger	42
Kapittel 4: Case-studie og resultater		42
4.0	Introduksjon	42
4.1	Bakgrunn for case-studie	42
4.2	Analyse I: Styringsgruppe i A-prosjekter	43
4.3	Analyse II: Prosjektstab	50
4.4	Analyse III: Dybdeintervju med programkoordinator	53
Kapittel 5: Diskusjon og analyse		56
5.0	Introduksjon	56
5.1	Analyse av resultater	56
5.1.1	Analyse I: Styringsgruppe i A-prosjekter	56
5.1.2	Analyse II: Prosjektstab	59
5.1.3	Analyse III: Programkoordinator	60
5.2	Sammenligning av funn fra analysene	62
5.3	Vurdering av hypoteser	63
Kapittel 6: Implikasjoner		64
6.0	Introduksjon	64
6.1	Teoretiske implikasjoner	64
6.2	Praktiske implikasjoner	66
Kapittel 7: Avslutning		67
7.0	Introduksjon	67
7.1	Konklusjon	67
7.2	Forslag til videre forskning	69
7.3	Avsluttende kommentar	69
Referanser		71

Oversikt over tabeller og figurer	78
Tabelliste	78
Figurliste	78
Vedlegg	80
Vedlegg 1: Faktorer for vellykkede omstillinger fra teorigjennomgangen.	80
Vedlegg 2: Innledende søkeord for teorigjennomgang.	82
Vedlegg 3: Intervjuguide: programkoordinator	85
Vedlegg 4: Gjennomgang av spørsmål til styringsgruppe	88



# Kapittel 1: Innledning

## 1.0 Introduksjon

Denne oppgaven handler om hvordan organisasjoner som *planlegger* en vesentlig organisatorisk omstilling går fram for å gjennomføre denne typen *endringsprosess* når hovedmålet er at omstillingen skal føre til økt effektivitet og kvalitet gjennom forbedringer i måten organisasjonen skaper og leverer sine tjenester. At organisasjonens omgivelser er «i stadig endring» er et velkjent uttrykk både innen forskningen og blant praktikere i arbeidslivet. Endringer av større eller mindre format finner sted hele tiden, hver dag, i og utenfor «organisasjonens vegger» og det er nettopp evnen til å forholde seg til dynamiske omgivelser som avgjør om noen klarer å omstille seg og forbli aktuelle og levedyktige eller om de dukker under og forvitrer. Selv i dynamiske omgivelser finnes det et stort innslag av stabilitet (Håkansson & Ford, 2002). Målene for omstillingen kan selvsagt være mangeartede og sammensatte, og motivasjonen for å omstille eller endre seg kan komme utenfra eller innenfra organisasjonen. Allikevel vil de fleste omstillinger ha et ønske om å skape en positiv endring, og tar sikte på å bidra til en bedring i forhold til målsettinger knyttet til interne forhold (arbeidsprosesser, ressursanvendelse, ledelse, styring og administrasjon, o.l.) eller eksterne forhold (markedsandeler, kundetilfredshet, strategiske posisjoner, omdømme, o.l.). Det finnes allikevel utallige eksempler innen forskningen og empirien på at omstillinger ikke nødvendigvis bidrar til en forbedring av de produkter og tjenester organisasjonen tilbyr sine kunder/brukere, eller bidrar til en økt grad av måloppnåelse. Et eksempel på dette er Ny arbeids- og velferdsforvaltning; NAV. De har de siste ti årene gjennomgått flere radikale endringer med mål om å få flere personer ut i jobb. Hvert år kommer det allikevel rapporter som viser at til tross for mange endringer (omorganisering, ny ledelse, nye systemer, ny teknologi, nye prosjekter) så har ikke disse endringene samlet sett bidratt til flere personer ut i jobb (VG, 2014; NRK, 2015; Regjeringen, 2017). Selv NAV sin satsing på NAV kurs for å øke kompetansen til arbeidssøkere har ikke klart å skape et vesentlig bidrag. Tvert imot så har forskning på NAV sine reformer vist at arbeidsgivere er mer negative til søkere som har vært på NAV tiltak enn de uten denne typen kompetansetilførsel. Det er i seg selv urovekkende all den tid omstillingen bygger på økt tilgang på ressurser, men ingen vesentlig positiv effekt. Selv om forskningen på hva som kjennetegner gode omstillingsprosesser og endringsledelse har blitt et svært aktuelt kompetansefelt mange organisasjoner har investert ressurser i å øke sin kompetanse på, er det likevel fortsatt mange omstillingsprosesser som feiler.

I dagens verden er det vanskelig å se for seg organisasjoner som ikke tilpasser seg omgivelsene. Mange organisasjoner har allerede gjennomgått store endringsprosesser, men takten ser kun ut til å øke. Krav til endring kommer fra flere steder og berører organisasjoner på ulike måter. En kan lese overalt at “endring” ikke bare er nøkkelordet for å karakterisere dagens samfunn, men også den essensielle dimensjonen som driver morgendagens organisasjoner. I denne sammenheng brukes

*organisatorisk endring*, som refererer til prosessen med å tilpasse organisasjonen til endrede interne og eksterne forhold.

En *organisasjon* er et samspill mellom to eller flere individer som arbeider og utfører oppgaver for å nå et definert mål. Slik målrettet endring omtales i denne avhandlingen som *omstilling*. Organisatorisk endring er en tilpasningsprosess gjennom hvilken en forbedring av organisasjonens funksjoner pleier å oppnås. Endring er ikke lengre bare ønskelig, men nødvendig. Organisasjoners kapasitet til å endre seg avhenger av deres læringsevne, ikke bare blant menneskene, men også miljøet. Organisatorisk endring er derfor et resultat av miljøet og menneskene i det.

En rekke studier viser en suksessrate mellom 30-50% for organisatoriske endringer (Majchrzak, 1988; Burnes, 2002; Jensen, 2007; Balogun, 2006). I dagens samfunn hvor endringstakten akselerer og organisasjoners evne til å skape bærekraftige endringsprosesser er helt avgjørende (Amundsen, 2005), er dette urovekkende. Organisasjoner som dermed klarer å mestre kunsten av omstilling vil stille svært sterkt i fremtiden og dette er noe vi vil se nærmere på.

## 1.1 En verden i omstilling

Det er behov for grunnleggende endringer på organisasjonsnivå, som gjør oss i stand til å møte utfordringer i både samfunnet og økonomien. Samfunnsøkonomien nasjonalt og internasjonalt er alltid i bevegelse. Endring og omstilling i næringslivet har alltid eksistert og organisasjoners omgivelser kjennetegnes med stabilitet og endring i skjønn forening. Økende internasjonal konkurranse, globalisering av markeder og rask teknologisk utvikling er allikevel drivkrefter som dagens bedrifter i Norge kjenner på kroppen. I de senere årene har vi sett mange oppslag i media som vitner om en verden i endring. Omstillinger skjer både i stor og liten skala, men det er kanskje de større omstillingene man hører mest om. I nyere tid er kanskje omstillingen relatert til oljebransjen den mest omtalte. Norge har i lengre tid vært avhengig av oljenæringen, men olje som en ressurs er begrenset, noe som betyr at man i fremtiden må se etter substitutter. Dette er et eksempel på en omstilling som Norge som nasjon, oljenæringen som industri og ledere for organisasjoner, som er direkte- og indirekte tilknyttet denne industrien, står overfor.

Undersøkelser viser omstillinger på de fleste områder i arbeidslivet. Blant disse områdene finner man omorganiseringer og omstillinger særlig i offentlig sektor (Bråten et al., 2008). I 2007 ble det gjort en stor undersøkelse av helse, miljø og sikkerhet (HMS) tilstanden i Norge. Funn viste at halvparten hadde opplevd interne organisasjonsendringer (Bråten et al., 2008). Dette er med på å skape et bilde av hvor utbredt endring i arbeidslivet er. Dette er også en vekst fra tidligere undersøkelser, noe som tyder på at omstillingstakten øker og at omstilling ikke lenger er en unntakssituasjon, men heller normalsituasjonen i det norske arbeidslivet.

### 1.1.1 Omstilling på makronivå

Omstilling brukes ofte i sammenheng med nedgangstider, noe som gjør at begrepet har fått en negativ ladning. I likhet med omstilling på grunn av nedgang i næringer, skjer det også omstilling når næringer er i vekst. Oljenæringens fall i nyere tid har skapt en negativ ladet omstillingsprosess, men i likhet med dens nedgang kan man se en liknende omstilling i oljenæringens startfase, bare denne omstillingen var positiv. Oljen satt Norge på kartet som et av verdens rikeste land. Tradisjonelt sett hadde Norge mer import enn eksport, men dette endret seg fort da oljen kom inn. Oljen endret måten Norge som nasjon handlet på og måten de bygget opp både privat- og offentlig sektor. Der man i nedgangstider ville sagt opp jobber og jobbet intenst med å bli mer effektive, var fokuset mer på ansettelse av nye ansatte og maksimere produktiviteten. Vi kan derfor si at vi skiller mellom omstilling på grunn av vekst muligheter og problemløsende omstillinger.

Omstillinger på makronivå er ofte et resultat av endringer i en næring eller er i en næringsstruktur. Endringer i en næring kan være nye virksomheter med nye ideer, produkter, tjenester eller arbeidsmetoder som kan erstatte hva som allerede er etablert innen næringen. I nyere tid skyldes flesteparten av disse omstillingene teknologiske fremskritt. Framvekst av nye næringer som erstatter tidligere næringer eller som ikke tidligere eksisterte skaper endringer i selve næringsstrukturen.

Dagens mobiltelefon har gått gjennom store endringer. Nye teknologiske fremskritt førte til en omstilling i hele næringen, samt næringsstrukturen. Mobilen som produkt endret seg og tidligere etablerte virksomheter ble utskiftet med nye konkurrenter som behersket den nye teknologien. I kjølvannet av de fornyede produktene oppstod det nye næringer som bestod av produkter og innhold til mobiltelefonene.

### 1.1.2 Omstilling på mikronivå

Omstilling på mikronivå er endringer på bedriftsnivå og omtales ofte som organisatoriske endringer. Denne formen for omstilling er særlig knyttet til effektivisering og andre finansielle forbedringer. Effektivisering kan skje på flere måter. Ofte gjelder dette digitalisering og automatisering av prosesser, men det kan også være snakk om mindre feilproduksjon, forbedring av innkjøpsavtaler, outsourcing m.m.

Bedrifter er ofte avhengig av at deres næring er i vekst for å selv kunne blomstre. For å bygge videre på eksempelet fra oljenæringen, så vil de aller fleste bedrifter knyttet til denne næringen være svekket og må finne nye løsninger for å møte de nye utfordringene. Slike endringer innebærer ofte kutt i antall ansatte, utforskning av nye segmenter, effektivisering av allerede etablerte operasjoner eller innovasjon. Dette er det vi kaller problemløsende omstillinger.

Omstilling for vekst muligheter vil fungere på lik linje på mikronivå som på makronivå. Her gjelder utvidelser på de fleste fronter. Oppkjøp av andre bedrifter, gjerne leverandører, for innkontraktering

(insourcing) av bestemte prosesser, er blant de største endringene for vekst. I likhet med oppkjøp er ansettelse av flere ansatte og oppretting av nye avdelinger også blant de mest kjente metodene.

Uansett om det gjelder vekst eller problemløsende handler det om hvordan organisasjonen skal tilpasse seg for fremtiden. Skal de fornye seg ved å gjøre helt nye ting, ved å kopiere markedets beste praksis eller drive innovasjon? Eller skal de beholde det gamle og bli best på det? Det som er sikkert er at morgendagens organisasjoner må takle dynamiske omgivelser, samtidig som de kan forholde seg stabile, helt avhengig av kontekst og bransje.

## 1.2 Teoretisk rammeverk

Omstilling er helt åpenbart et dagsaktuelt tema både i stor og liten skala, både som svar på uforutsette problemer og som en utnyttelse av muligheter. Kompleksiteten kan variere stort og ingen omstilling er lik, noe som setter tonen for et spennende forskningsprosjekt. Formålet med denne avhandlingen er derfor å undersøke de underliggende faktorene som bidrar til vellykkede- og mislykkede omstillinger. Hvilke faktorer er til stede, hvilke er fraværende og hvilke konsekvenser vil dette ha for endringsprosjektet. I tråd med endringsledelses teori vil formålet være å se hvordan organisasjoner kan lede sine prosesser på en ideell måte. Skal man lykkes med implementeringen er man avhengig av en planleggingsfase som tar hensyn til de rette faktorene og jobber etter de riktige stegene. Dette blir essensen av avhandlingens teorigjennomgang.

### 1.2.1 Endringsledelse

En *omstilling* er en form for endring, som blir styrt av en ledelse. Hvilket betyr at det teoretiske grunnlaget for forskningsprosjektet vil, hovedsakelig bli bygget på *endringsledelse*. Kjernen av endringsledelses teori forteller oss at endring kan ledes og baserer seg på hvordan man kan virkeliggjøre målene man setter for fremtiden.

Endringsledelse er det å lede prosessene hvor man implementerer store endringer i informasjonsteknologi, virksomhetsprosesser, organisasjonsstrukturer og arbeidsoppgaver for å redusere risiko og kostnader, samt optimalisere fordelene (Murthy, 2007). Endringsledelses teori tar utgangspunkt i at endring er en forandring i måten ting blir gjort på, rettet mot mennesker, strukturer eller teknologier, for å forbedre organisatorisk ytelse. Ergo vil endringer eller omstillinger oppstå på forskjellige nivåer, både makronivå og mikronivå.

Teorien skiller mellom to krefter som leder til endring, *interne-* og *eksterne krefter*. Eksterne krefter skaper et behov for endringer i form av endringer i markedet, lover og reguleringer, teknologi eller økonomien. Dette er krefter som organisasjonen ikke kan kontrollere og må tilpasse seg til. Interne krefter kan være et resultat av innvirkningen fra eksterne krefter, eller et stimulert behov for endring i interne operasjoner. Hvordan organisasjonen reagerer til disse kreftene kan enten være reaktivt eller proaktivt. Må organisasjonen reagere på noe som har skjedd, eller reagerer de på noe de tror kommer

til å skje. Ingen organisasjon er en øy, men en del av sine omgivelser og dermed avhengig av hva andre gjør (Håkansson & Snehota, 1989). Hvordan én forholder seg til disse omgivelsene kan være avgjørende for endringens utfall.

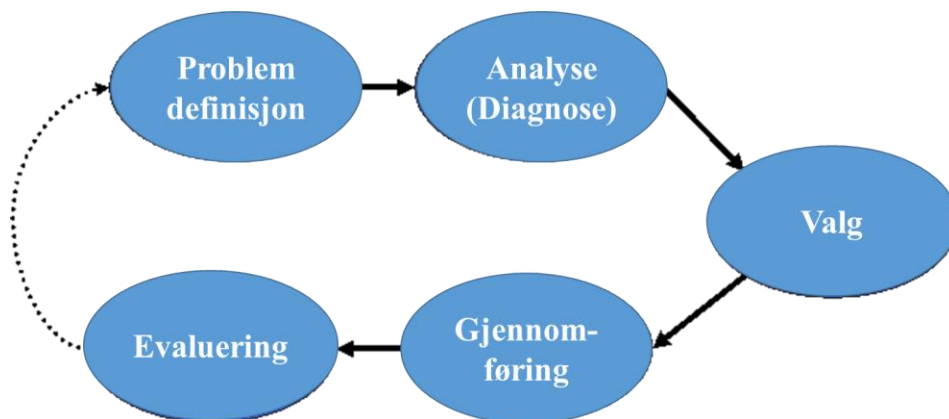
Innenfor nettverksforskningen kjent som «Industrial Network Approach» (INA) beskriver de omgivelsene som et system sammensatt av mer eller mindre sammenkoblede aktører. Aktørene er knyttet sammen gjennom de forretningsrelasjoner de er inne i og gjennom de institusjonelle, ledelsesmessige og operasjonelle koblinger som etableres og ivaretas over tid for å understøtte forretningen mellom de (Ford et al., 2003). Et nettverk er ifølge INA beskrevet som noder og koblingen mellom noder. Hvor én node er en organisasjon og koblingen kan være relasjonen mellom organisasjoner. INA og studier relatert til feltet bidrar med mange perspektiver, modeller, konsepter og tilnærminger for å beskrive og forstå hvordan organisasjoner skaper verdier, samarbeider og konkurrerer, løser sine problemer sammen med eller gjennom andre, posisjonerer seg og går fram for å skape tjenester og produkter som kunden vil ha og som bidrar til vekst og lønnsomhet (Håkansson & Snehota, 1995; Holmen, 2001; Baraldi & Strömsten, 2006; Canning, 1999; Canning & Brennan, 2004; Ritter, 2000; Snehota, 1990; Gadde & Håkansson, 2001). INA sin nettverksmodell bygger på ideen om at én kan studere både noder og koblinger enten i en organisasjon, mellom to organisasjoner, mellom tre organisasjoner eller fler i det som blir definisjonen på et nettverk. Videre vil INA perspektivet gjøre det mulig å se på nodene som aktører, aktiviteter, eller ressurser, noe som er omtalt i det de kaller «ARA-modellen» (Håkansson & Ford, 2002). Ideen her er at man kan velge hvilket av de tre typene noder man tar som utgangspunkt for analysen og man kan også velge å analysere to eller alle tre samtidig. Generelt sett har INA som utgangspunkt at aktører kontrollerer ressurser og utfører aktiviteter, og at det er aktørsamhandlingen spesielt som muliggjør bruken av ressurser som andre aktører innehar eller at aktørsamhandlingen kan bidra til at aktiviteter koordineres, tilpasses, integreres og ledes på måter som understøtter effektive bytteprosesser mellom de samhandlede partene.

### 1.3 Hypoteser og avgrensninger

Kompleksiteten av en omstilling kan variere stort og derfor vil det være vanskelig å dekke hele endringsprosessen i en masteravhandling som kun strekker seg over et semester. Av den grunn vil det være nødvendig med en avgrensning av studiets omfang. Omstillings-/endringsprosesser er avhengig av et godt grunnlag i form av blant annet klare mål og en god prosjektplan for å kunne gjennomføre og implementere endringene på en slik måte at omstillingen lykkes. Med dette som bakgrunn ble det gjort et valg om å avgrense omfanget til planleggingsfasen til en kompleks omstilling.

Nedenfor har vi laget en enkel figur som beskriver endringsprosessen i fem steg. Den er bygget ut ifra Stabell og Fjellstads (1998) verdiverksted, som beskriver prosessen en bedrift går igjennom for å løse en kundes unike problem. Modellen er allikevel ikke unik og alle som jobber med prosjektledelse og endringer vil kjenne seg igjen i hovedstegene og hovedprinsippene. For vårt formål vil den være nyttig

for å se prosessen som en helhet og se stegene i prosessen i sammenheng. Planleggingsfasen avgrenses fra steg 1 til 3, hvor steg 1 er problemdefineringen. Her kommer én fram til hva som er utgangspunktet for endringsprosessen (hvorfor skal vi i gang med denne endringsprosessen) og helt konkrete problemstillinger defineres som mål som skal oppnås, utfordringer som skal løses, muligheter som skal dras nytte av, hensyn og prioriteringer som skal gjøres, dilemmaer og begrensninger som én må forholde seg til. Steg 2 er analyse stadiet hvor én diagnostiserer med utgangspunkt i steg 1. Det vil være en iterativ prosess mellom steg 1 og 2, hvor man går frem og tilbake mellom analyse og problemdefinisjon før man ender opp med de offisielle uttalte målene, fokusområdene, styrings og ledelsesprinsipper og retningslinjer, etc. Steg 3 handler om å utvikle alternative løsninger for å realisere ambisjonen nedfelt i steg 1, og det er valgt løsning for endringsprosessen som vil inneholde svar på «hvorfor», «hvordan», «hva», «hvem» og «når». Steg 1 til 3 er her forstått som det som skjer før prosjektgjennomføringen igangsettes. Dette stadiet inngår i forberedelsesfasen, hvor én designer form og innhold for arbeidet som kommer.



Figur 1: Illustrerer endringsprosessen i fem steg (Stabell & Fjeldstad, 1998, s.425).

### 1.3.1 Hypoteser

I denne oppgaven er vi nysgjerrige på i hvilken grad organisasjoner anvender kunnskap om vellykkede omstillinger og endringsprosesser og om de har nødvendige ferdigheter i (omstillings)prosjektet for å lykkes med endringsprosessen. Vi benytter her fag- og forskningslitteraturen om beste praksis på feltet som referanseramme på hva som er suksesskriterier og fallgruver her. Vi har utarbeidet fire hypoteser for vårt arbeid:

H1: Organisasjonen *har kompetanse* på hva som kjennetegner vellykket omstillingsprosesser nedfelt innen fag- og forskningslitteraturen.

H2: Organisasjonen er tydelige på *hvorfor de gjennomfører denne omstillingen og hvilke mål og resultater som skal oppnås* i etterkant.

H3: Organisasjonen *innarbeider kjente prinsipper, metoder, perspektiver* om omstilling og endringsledelse nedfelt innen fag- og forskningslitteraturen i prosjektets planleggingsfase.

H4: Organisasjonen legger vekt på å *lære av erfaringer fra tidligere omstillingsprosjekter* fra egen organisasjon når den nye omstillingen skal planlegges og prosjektet designes.

H1 handler om i hvilken grad organisasjonen i en omstillingsprosess «gjør de rette tingene» sammenlignet med hva fag- og forskningslitteraturen anbefaler. Herunder faller også å unngå å gjøre «feil ting» sett i lys av hva forskningslitteraturen viser til er kjente fallgruver ved denne typen endringsprosesser. Vi forutsetter her at det er mange interessenter som har en formell eller uformell rolle i omstillingsprosessen i forhold til å lede eller delta som ressurs i realiseringen av planene og gjennomføringen av endringsprosessen. Disse interessentene vil kunne ha forskjellig kompetanse slik at ved H1 vil svaret være sammensatt. Hva blir for eksempel konsekvensen av at forskjellige interessenter har forskjellig kompetanse knyttet til omstilling og endringsledelse? Hvordan definerer omstillingsansvarlige, for eksempel prosjektledelsen og styringsgruppen, hvilke interessenter som er sentrale for at dette arbeid skal bli vellykket? (vellykket ut i fra grad av måloppnåelse). Hvor mye vektlegger omstillingsansvarlige at det legges til rette for felles kompetanseutvikling i planleggingen av omstillingen som et grunnlag for at interessenter skal kunne bidra og jobbe etter samme forståelse av hva som må til for å lykkes? Dette er bare noen av spørsmålene vi ser for oss i H1, og som vi vil utforske nærmere som en del av fag- og litteraturgjennomgangen på feltet.

I H2 handler det om i hvilken grad de ansvarlige for omstillingen er tydelig på hvorfor de gjør dette endringsarbeidet og hva de håper skal komme ut av det i den andre enden. Vi vet fra forskning at mange ansatte og brukere opplever at omfattende omstillingsarbeid som ofte går over mange år og over flere runder kan det oppleves for eksempel, at arbeidet til den enkelte ansatte (hva de gjør og hvordan de gjør sine oppgaver) som mer eller mindre uendret og for brukerne/kundene kan kvaliteten i de tjenester og produkter som tilbys oppleves som før. Noen utfordringer forblir de samme, til tross for endringene, eller at endringene har for liten innvirkning på effekten og resultatene som skapes.

Et spørsmål blir hvor tydelig organisasjonen klarer å være på hvorfor vi gjør endringen, noe som er viktig for å skape en felles oppslutning internt og en felles front ut mot viktige interessenter som for eksempel kunder/brukere, eiere, samarbeidspartnere, etc. Et annet spørsmål blir hva skjer når organisasjonen enten opplever at de ikke helt er sikre på hvorfor dette skjer og hva dette skal lede til? Hvordan forholder interessenter seg da til omstillingen? Vil de sitte stille på sidelinjen, passive, og lite deltakende og vente på at endringen har skjedd? Hvilken betydning har det å vite hvorfor og hva som skal komme ut for hvordan de bidrar til en vellykket gjennomføring?

H3: Organisasjonen *innarbeider kjente prinsipper, metoder, perspektiver* om omstilling og endringsledelse nedfelt innen fag- og forskningslitteraturen i prosjektets planleggingsfase.

Omstillingsarbeidet er oftest organisert som et prosjekt hvor stegene kan være som vist i figur 1. Ved ledelse av prosjekter knyttet til omstilling/endring så finnes det mange dokumenterte erfaringer fra fag- og forskningslitteraturen på de prinsipper, metoder, og perspektiver som kjennetegner de som får det til.

Omstillingsansvarlige som leder prosjektet vil mest sannsynlig følge kjente prinsipper og metoder for prosjektledelse- og styring. I hvilken grad tar de samme ansvarlige også inn kjente prinsipper, metoder, og perspektiver fra endrings- og omstillingslitteraturen. Er prosjektledelse og endringsledelse helt sammenfallende på hva som gjelder suksesskriterier og fallgruver, eller finnes det områder hvor omstillings- og endringsledelse tilfører prosjekt feltet verdifull kunnskap. Vi er nysgjerrige på dette med perspektiver hvor vi vet forskningen har mye å komme med. Ved å utforske disse perspektivene fra fag- og forskningslitteraturen så håper vi å finne ut om det er områder som faller utenfor prosjektets form, innhold og avgrensninger.

H4: Organisasjonen legger vekt på å *lære av erfaringer fra tidligere omstillingsprosjekter* fra egen organisasjon når den nye omstillingen skal planlegges og prosjektet designes. Omstillingsprosjekter fører ofte ikke frem eller gir ikke et ønsket resultat. Det finnes langt flere eksempler på mislykkede endringsprosesser enn vellykkede, noe som tegner et bilde for hvordan en læringsprosess virker å være fraværende. Det er viktig å lære av tidligere feil, samtidig som man tar med seg det positive videre. Dette kalles erfaring og er kjernen i H4. Har organisasjonen kompetanse som er opparbeidet fra tidligere endringer internt, eller har enkelte ansatte (på alle nivåer i organisasjonen) omstillings- og endringserfaring fra tidligere prosjekter? Legger ledelsen vekt på denne erfaringen når de skal utforme og planlegge den nye endringen? Organisasjonens kompetanse vil bli testet til det fulle og derfor vil det stilles krav til utnyttelse av den totale kompetansen organisasjonen besitter.

### 1.3.2 Valg av case-studie

I juni 2016 vedtok Svelvik, Drammen og Nedre Eiker om å slå seg sammen til en kommune. Her ble det vedtatt at den nye kommunen skal hete Drammen og vil være etablert 1. Januar 2020. Den nye kommunen skal ha en konkurransekraft og regional posisjon som gjør den til et naturlig valg for attraktive arbeidsplasser, både innen privat næringsliv og for offentlig institusjoner. Det er særlig fem hovedhensikter med kommunereformen, som er tilfeldig rangert under. Prosjektgruppen for sammenslåingen vil ikke si at den ene hensikten er viktigere enn de andre, men samlet sett betyr det at en kommunereform er overmoden i Drammensregionen (Nye Drammen, 2017).

1. Sikre gode og likeverdige tjenester til innbyggere.
2. Robust økonomi
3. Helhetlig samfunnsutvikling
4. Styrket lokaldemokrati
5. En sterkere stemme

Alle punktene er hovedsakelig nasjonale mål for kommunereformen, men som også gjelder lokalt. En ny storkommune gir både muligheter for å bygge sterkere fagmiljøer, og som følge av dette kan gi enda bedre muligheter for innbyggere. Økonomien blir både solid og forutsigbar. De tre kommunene vil gå sammen for å løse et problem eller utfordringer som foreligger, på denne måten kan de oppnå



stordriftsfordeler som de ellers ikke ville gjort alene. Kommuner med en stor økonomi har dessuten større økonomisk handlingsrom enn kommuner med mindre budsjetter. Punkt tre fokuserer på samfunnsutvikling som helhet, her ligger det et stort potensial til å utnytte samfunnets ressurser enda bedre. Med en ny storkommune får man bedre muligheter til å utvikle arealer og infrastruktur på en mer fornuftig måte. Denne sammenslåingsprosessen vil også bidra til å styrke lokaldemokratiet i den nye kommunen. Målet er kommuner som har velfungerende demokratiske arenaer, der debatten går friskt og til beste for innbyggere og lokalsamfunn (Nye Drammen, 2017). Punkt fem går ut på at den nye kommunen blir Norges sjuende største. Den nye storkommunen vil nå ha større innflytelse over sentrale myndigheter, enn det en liten kommune har. Tross alt er man sterkere i felleskap, og vil dermed ha en sterkere stemme.

Omstillingen som blir undersøkt i case-studiet vil derfor være en omstilling på organisasjonsnivå (mikronivå), mens kommunereformen på landsbasis er omstilling på nasjonalt nivå (makronivå). Alt dette skaper rammeverket for avhandlingens omfang. Omfanget strekker seg dermed til omstillinger på organisasjonsnivå i offentlig sektor, hvor det blir gjort en case-studie for innsamling av empiriske data.

Kommunesammenslåingen som forskningsobjekt er krevende. Det byr på flere problemstillinger som må tas hensyn til, i form av krasj i kultur, miks av arbeidsmetoder og forskjellige organisasjonsstrukturer. Samtidig som det er krevende er det også et spennende prosjekt som representerer mulighetene og truslene til et større omstillingsprosjekt, slik at man vil kunne dra begrunnede konklusjoner.

### **1.3.2.1 Prosjektorganisering**

Videre ser vi på sentrale aktører i prosjektet, og i denne sammenhengen definerer vi en *aktør* som én deltaker som aktivt bidrar. For at et prosjekt skal lykkes må man definere roller og ansvar, som i dette tilfellet er organisert slik:

- Prosjekteier: Fellesnemnda
- Omstillingsansvarlige: 1) Prosjekt rådmann 2) Prosjektstab 3) Styringsgruppe

Prosjekteier er fellesnemnda, som har det overordnede ansvaret for bygging av Nye Drammen. I praksis betyr det å lede og styre prosessen og fatte nødvendige politiske beslutninger. Partssammensattutvalg (PSU) er et organ bestående av tillitsvalgte og politikere. Her behandles saker som gjelder forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og de ansatte. Prosjekt rådmann opptre som prosjektleder, og har koordineringsansvar for de ulike prosjektene og må sørge for at prosjektene er effektivt organisert og bemannet. Prosjektlederen har også fått tildelt ansvar og myndighet fra fellesnemnda til å velge ut mandater til de ulike prosjektene, se figur 2. Prosjektstaben bistår prosjektlederen i arbeidet med å

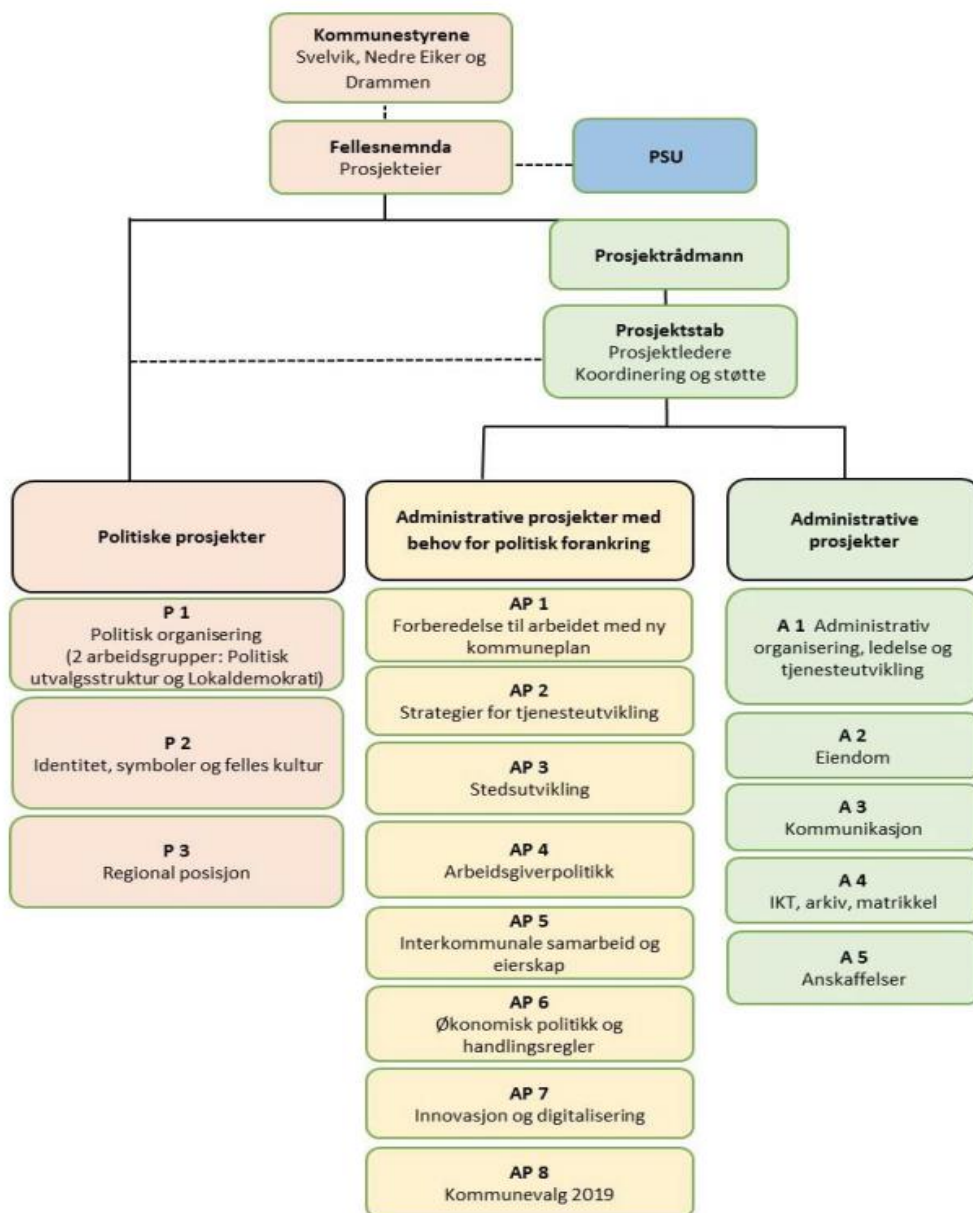
utvikle den nye kommunen. Staben har i oppgave til å bidra med koordinering og støtte det praktiske rundt prosjektorganisasjonen. Styringsgruppen skal bidra til at prosjektet når den definerte målsettingen.

Siden kommunesammenslåing er en omfattende og kompleks prosess, vil noen prosjekter være et politisk ansvar, enkelte oppgaver har både politisk og administrative dimensjoner, mens noen prosjekter vil kun være et administrativt ansvar. Det vil derfor være viktig å skille mellom *Politiske prosjekter (P)*, *Administrative prosjekter med politisk forankring (AP)* og *Administrative prosjekter (A)*, se figur 2. Denne organiseringen viser at de ulike prosjektene består av ulike arbeidsoppgaver, mandat og fremdriftsplan. Felles for alle er at disse blir styrt av prosjektrådmann og fremdriften blir rapportert videre til fellesnemnda.

I denne avhandlingen fokuserer vi kun på *administrative prosjekter*, heretter kalt A-prosjekter. Det skyldes at de øvrige prosjektene ikke er blitt etablert enda, siden sammenslåingsprosessen er i en oppstartsfasen. I A-prosjektene foregår det operasjonelle og består totalt av fem avdelinger:

1. Administrativ organisering, ledelse og tjenesteutvikling: Utarbeide overordnet styringssystem.
2. Eiendom: Utarbeide forslag til strategi for eierskapsmodell av kommunale eiendommer.
3. Kommunikasjon: Utarbeide kommunikasjonsstrategi for den nye kommunen.
4. IKT, arkiv, matrikkel: Avklare arkivdepot, avklare fagsystemer, samordne matrikkel, nye adresser.
5. Anskaffelser: Samordne innkjøpsavtaler, forsikringer og vurdere behovet for nye avtaler.

Figuren under illustrer prosjektorganisaseringen for kommunesammenslåing for den Nye Drammen kommune.



Figur 2: Oversikt over prosjektorganiseringsstrukturen er gitt i figuren over (Nye Drammen, 2018, s.4).

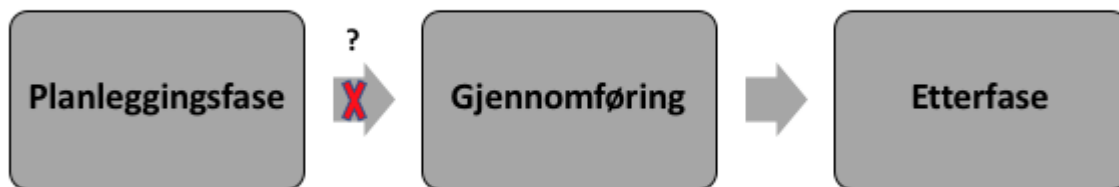
## 1.4 Problemområde

### 1.4.1 Forskningsgap

Med utgangspunkt i valgt tema og forskningsspørsmål ble det naturlig å konsentrere litteraturen rundt endringsledelse. Litteraturen har ikke noe entydig svar på hvilke konsekvenser omstilling gir for arbeidstakere. Forskningslitteraturen om omstilling er heller ikke lett å sammenligne, i og med at det er ulike typer omstilling som studeres og ulike effekter av det.

Faglitteraturen har lite å bidra med til det som skjer i forkant og etterkant av en omstillingsprosess, men er sterkere når det gjelder selve gjennomføringen. Forskeren Stensaker og konsulent Haueng fra

Deloitte har fulgt bedrifter gjennom store omstillinger, og mener at det er i gjennomføringen de fleste feiler (Haueng & Stensaker, 2016). Til tross for god planlegging og gode analyser, kan organisasjoner svikte i selve gjennomføringen. Det kan oppstå uforutsette hendelser, som kan føre til at organisasjoner ikke lykkes med sin omstillingsprosess. Andre forskere derimot mener man kan ha en god plan, men fortsatt feile i planleggingsfasen. Planleggingsfase inkluderer mer enn kun analyse og en prosjektplan, blant annet det å gjøre organisasjonen klar for endringen. Kotter (2012) påpeker viktigheten av å skape en følelse av hastverk for å oppnå samarbeidsvillige medarbeidere samt formidle omstillingens budskap på en slik måte at det oppnås felles forståelse for omstillingens nødvendighet. Dette betyr at det er et gap i forskningen om hvilke faktorer som er avgjørende for å lykkes i planleggingsfase, se figur under.



Figur 3: Representerer gapet i forskningen.

I tillegg til dette kom det tydelig frem at omstillingslitteraturen legger stor vekt på å beskrive implementering av endring og den har tendens til å mangle kontekstuelle betraktninger. Offentlige og private organisasjoner har ulike rammebetingelser og dermed ulike evner til omstillinger. I denne avhandlingen ønsker vi å studere hva som er viktig for å skape vellykkede endringer i en offentlig kontekst.

#### 1.4.2 Forskningsspørsmål

Litteraturen har flere innspill når det gjelder hvordan omstillinger ideelt sett skal utføres. Det blir derfor vår oppgave å gjennomføre et forskningsprosjekt som tar for seg et reelt omstillingsprosjekt og se på hvordan ledere faktisk håndterer endringen. Forskningsspørsmålet for avhandlingen vil være:

1. *Hvordan kan ledelsen tilrettelegge for vellykkede endringsprosesser?*
2. *Hvilke faktorer er av betydning for ansattes holdninger og atferd til endringsprosessen?*

Med forskningsspørsmål 1 ønsker vi å kartlegge hvilke faktorer som forskningen mener er viktig å ta hensyn til, samt hvilke faktorer ledelsen fokuserer på og om det er noen forskjell på disse.

Forskningsspørsmål 2 vil derimot se på hvilke faktorer ansatte verdsetter hos sin ledelse under en endringsprosess. Ved å se på disse to spørsmålene opp mot hverandre vil man se hvorvidt det er et skille mellom teori og praksis, som kan være med på å forklare hvorfor organisasjoner ikke klarer å endre seg.

## Kapittel 2: Teoretisk ankring

### 2.0 Introduksjon

Dette kapitlet presenterer den teoretiske referanserammen for avhandlingen. Endringslitteraturen er velutviklet og består av et vidt spekter av tidligere forskning. Denne avhandlingen bygger særlig på litteratur som omfatter organisatorisk endring, noe som representerer majoriteten av forskningen som er gjort på endring generelt. Videre vil dette kapitlet ta for seg endringsledelses teorier og hva som karakteriserer gode og dårlige omstillingsprosesser. Det vil bli sett nærmere på endringsledelseskonseptene «planlagt endring» og «kontinuerlig endring» og hva som skiller disse konseptene både positivt og negativt.

- Seksjon 2.1 ser på endring på organisasjonsnivå, ved planlagt endring og kontinuerlig endring.
- Seksjon 2.2 tar seg hvilke motstander mot endring organisasjonen kan møte på.
- Seksjon 2.3 introduserer endringsprosessen som en helhet og ser hva litteraturen mener er kriterier for suksess, samt hvilke faktorer som spiller inn.

### 2.1 Endring på organisasjonsnivå

Endring er uunngåelig og spiller en kritisk rolle i organisasjoners liv. Det skaper stress og frustrasjoner, men også muligheter. Land, regjeringer, lokalsamfunn, bedrifter og enkeltindivider er alle i konstant endring. Endring forekommer på flere nivåer. En skiller gjerne mellom endring på globalnivå, nasjonalnivå, organisasjonsnivå og individnivå. Vi vil i denne avhandlingen se på implikasjoner ved endring på organisasjonsnivå.

To tredjedeler av endringsinitiativer regnes som mislykkes (Kotter, 1995). Dette er noe som går igjen og igjen i litteratur som omfatter endring. Hvorvidt dette faktisk stemmer med virkeligheten virker å være usikkert. I mange tilfeller er det vanskelig å skille mellom et mislykket endringsprosjekt og et endringsprosjekt som ikke nådde sine mål, måtte det være tidsfrister eller ressursforbruk, men som fortsatt hadde en positiv innvirkning på organisasjonen. Uansett virker det å være en felles forståelse for at endring er komplisert og det finnes ingen løsning som dekker alt.

Forskere har gjennom sine studier kommet med modeller for organisatorisk endring. Pioneren innenfor endring er Kurt Lewin. Lewin (1951) identifiserte tre faser som hver organisasjon går gjennom i løpet av en endringsprosess. I tillegg diskuterte han hvordan visse krefter kan påvirke endring. I senere tid var hans arbeid utvidet og modifisert av Rogers (2003) som i sin forskning mente at det fantes fem faser og ikke bare tre. Kotter (1995; 2012) identifiserte åtte faser, mens andre forskere igjen identifiserte syv (Lippitt et al., 1958). Dette tyder på stor uenighet blant forskerne, som kanskje også er med på å forklare hvorfor endring ofte mislykkes i praksis.

Organisatorisk endringslitteratur tilbyr en rekke ideer for hvorfor endring ofte mislykkes, hvilke fallgruver man skal se opp for, hva som foster suksess og hva organisasjoner bør forvente i en

endringsprosess. Det vil være umulig å gå igjennom all endringslitteratur, men noen tanker og ideer går igjen på tvers av mange studier, noe som i stor grad tillater generalisering. I dette kapittelet bygger vi på de dominerende teoriene innen endringsledelse og ser hva forskerne mener om endring som en prosess.

Endringsledelse handler om en antagelse og tro på at endringer kan ledes. Det går ut på hvordan man kan virkeliggjøre ideer og planer for en ny organisasjonsvirkelighet. Endringsledelsesteori er derfor er en felles betegnelse på teorier for ledelse av endring, som tar høyde for suksesskriterier og fallgruver, samt drivkrefter mot endring. Vi har valgt å dele endringsledelse inn i to: *planlagt endring* og *kontinuerlig endring*. Skillet mellom planlagt endring og kontinuerlig endring virker å være tydelig markert i litteraturen, hvor majoriteten av forskningen omfatter planlagt endring.

### 2.1.1 Planlagt endring

Ingen omstilling er lik. Dette gjør at det ikke finnes en fasit på hvordan en omstilling skal utføres. Derimot passerer alle omstillinger i organisasjoner gjennom de samme tre fasene (Lewin, 1947), se figur 4. Endringsledelsesteorien skiller gjerne mellom diskontinuerlig, planlagt endring og kontinuerlig endring, eller ikke planlagt endring. Kurt Lewins ledelsesteori er en av de mest fundamentale teoriene knyttet til det å lede endring, særlig planlagt endring og flere sentrale forskere mener at hele endringsteorien kan reduseres til Lewins tre faser (Hendry, 1996). Lewin har forøvrig også blitt kritisert av flere forskere for å ha forenklet alt for mye med kun tre steg. Kanter et al. (1992) hevder at Lewins lineære og statiske utforming av organisasjoners endringsprosesser er upassende og mener det er vanskelig å forstå hvordan teorien har overlevd og ikke minst hvordan den har blomstret med årene. Det er også forskere som stiller seg kritiske til planlagt endring som et konsept for ledelsen. De mener litteraturen bygger på feilaktige forutsetninger, ettersom organisasjonsendringer er sett som selvdrevne innenfra og nedenfra (Weick & Quinn, 1999; Tsoukas & Chia, 2002).

I dette delkapittelet vil det bli sett nærmere på hva planlagt endring er og hva forskningen sier om emnet. Videre vil det være logisk å se på Lewins ledelsesteori, også kalt tre stegs modellen, da den har dominert det meste av vestlig forskning innenfor endringsledelse de siste 50 årene (Michaels, 2001).

Det er mange måter å implementere endring, men planlagt endring, som er en analytisk og målbevisst fremgangsmåte for å skape forbedringer, er vanligst vedtatt (Murphy, 2006). Om endring er vellykket eller ikke er ikke kun bestemt av kvaliteten og effektiviteten av lederne i en organisasjon, men også av ledernes evne til å planlegge riktig (Talim, 2012). Planlagt endring oppstår fordi noen ønsker å nå nye mål, ved å utføre rasjonelle og analytiske tiltak for å tilnærme seg endringen (Jacobsen, 2012). Tre stegs modellen går ut på at organisasjoner eller grupper som skal endre seg må gjennom en tinningsfase, en omgjøringsfase og en frysefase. Fasenes navn er basert på analogien Lewin brukte for å forklare endringsprosessen, hvor man smelter en isterning til vann og fryser den i en ny form. Tinningsfasen er nåsituasjonen som man vil ha endret. Omgjøringsfasen er der organisasjonen gjør

overgangen fra nåsituasjonen til den ønskede situasjonen. Frysefasen er den siste fasen i omstillingsprosessen, hvor man, ved en vellykket omstilling, vil være i den ønskede situasjonen. En organisatorisk endring har oppstått når en organisasjon utviser forskjellige trekk ved to ulike tidspunkt (Jaobsen & Thorsvik, 2007). Det kan være endringer i selve oppgavene organisasjonen utfører, teknologien de bruker eller målene og strategiene de følger. Det kan også være en endring i organisasjonens struktur hvor man for eksempel endrer måten arbeidsoppgavene blir delt opp.

Ser man nærmere på forskningen som er gjort på planlagt endring, kan det meste deles inn etter Lewin sine tre faser, da modellen i bunn og grunn er en før-under-etter modell. Selv om de skiller seg fra Lewin sin lineære og simplistiske modell, deler de samme likhetstrekk.

De som prøver å skape store endringer med enkle, lineære, analytiske prosesser nesten alltid mislykkes (Kotter, 2012). Blant forskerne som har kommet med bidrag til det å gjennomføre suksessfulle endringsprosjekter er John P. Kotter kanskje den fremste i sitt felt. Kotter mener Lewins simplistiske og lineære fremgangsmåte ikke er inkluderende nok fordi hver endringsprosess består av flere prosjekter, hvor igjen hvert av prosjektene består av flere prosesser. Ettersom det er flere steg og flere prosjekter er sluttresultatet ofte kompleks, dynamisk, rotete og skummelt (Kotter, 2012). Med dette til grunn vil vi se enda nærmere på endringsprosessens faser og hva forskerne mener kreves. I og med litteraturen de siste 50 årene virker å være basert på Lewin sine tre faser vil det være naturlig å dele endringsprosessen i tre: før, under og etter.



Figur 4: Lewins trefase modell for endringsprosesser, presentert av Anne Inga Hilsen (Hilsen, 2016).

### 2.1.1.1 Tiningsfasen

Tiningsfasen handler nærmere bestemt om å gjøre organisasjonen klar for endringen. Det innebærer å nå et punkt hvor man, gjennom hele organisasjonen, forstår at endring er nødvendig. Dette krever en formidling, fra ledelsen til de andre i organisasjonen, som skal være med på å skape et positivt inntrykk. Dette skal være med på å motivere organisasjonen til å bevege seg fra nåsituasjonen til omgjøringsfasen og til slutt oppnå de ønskede målene. Dersom det er en felles forståelse for at endring er nødvendig og at endringen haster, vil det også være en felles drivkraft hvor alle jobber mot de samme målene. Lewin legger særdeles vekt på motivasjonsaspektet og understreker at det må genereres motivasjon før man kan starte endringsarbeidet. Uten motiverte ansatte vil man kunne møte motstand. De fleste som har vært gjennom en omstillingsprosess har opplevd at endringene ofte møtes

med motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Manglende motivasjon blant de deltagende ansatte i endringsprosessen, samt andre drivkrefter mot endring vil bli sett nærmere på senere i kapittel 2.2. Det å etablere en følelse av hastverk er avgjørende for å oppnå ønsket samarbeid (Kotter, 2012). Kotter presiserer i sin forskning at initiativtakerne må få formidlet en følelse av hastverk til resten av organisasjonen på en slik måte at endringen virker å være nødvendig, samt at endringen må skje snarest. Dersom det er for stor grad av tilfredshet vil det ikke være nok interesse for å jobbe med endring (Kotter, 2012). Tiningsfasen er derfor kritisk for endringsprosessens mulighet til å lykkes. Dette legger grunnlaget for videre arbeid og skaper en felles visjon for organisasjonen.

### **2.1.1.2 Omgjøringsfasen**

Omgjøringsfasen er overgangen fra gammelt til nytt. Det er her de involverte kjenner endringen på kroppen og det er her forarbeidet i tiningsfasen spiller inn. Overgangen vil ikke skje over natten. De ansatte vil bruke tid på å omfavne og delta proaktivt i endringen. Denne fasen handler om organisasjon som en enhet, men har implikasjoner som stammer fra enkeltindivider. Det er viktig å forstå at mennesker ikke vender seg til endringen i samme tempo. Moore (2007) identifiserer fem grupper for adopsjon av endring: *innovatører; early adopters; early majority; late majority; og laggards*. Flere av disse begrepene er kjent fra diffusjonsteori som bygger på forskningen og viten om hvordan ideer og nyvinninger sprer seg. Moore (2007) forklarer derfor hvordan man effektivt kan spre visjoner og mål for endring internt i organisasjonen. Flere forskere legger også vekt på å identifisere hvilken gruppe mennesker i organisasjonen som vil by på problemer og hvilke som vil drive endringsprosessen sammen med deg. Ifølge Rick Maurer (2016) er det første steget for å danne støtte til et endringsforslag å identifisere og gruppere interessentene, samt finne ut hvilken posisjon de har i forhold til endringen.

Innovatørene utgjør fem prosent og kan i starten av endringsprosessen virke som den viktigste allierte, da de er åpne for endring. Det viser seg derimot at denne gruppen kan være kontraproduktive. Early adopters er godt respekterte personer innad i organisasjonen med gode kontakter. Denne gruppen utgjør ti prosent og burde være en del av implementasjonen av endringen, med andre ord nøkkelpersoner i omgjøringsfasen. Early majority er en gruppe personer i organisasjonen som hverken er for eller imot endringen, men som besitter roller i organisasjonen med innflytelse og autoritet over andre. Denne gruppen består av 35%. Om man får denne gruppen til å tro på endring, vil man som oftest også få støtte fra late majority. Late majority er en gruppe mennesker som ikke motsetter seg endring, men som foretrekker status quo. Denne gruppen består også av 35%. Ved å engasjere de tidlig i endringsprosessen og sikre at deres bekymringer blir hørt, vil de ofte støtte endringsforslaget. Den siste gruppen Moore (2007) identifiserte var laggards. Gruppen utgjør 15% av organisasjonen. Dette er en betydelig andel, som ikke må bli ignorert. De er aktivt imot endring og vil kanskje aldri skifte mening. Selv om de kanskje aldri vil være interessert i endring, kan man ved å holde de informert og passe på å ikke fremmedgjøre dem, få de til å akseptere at endringen skjer. Endringer i



organisasjonen vil bli positivt adressert dersom den som utfører endringene, eller den som blir påvirket av endringene føler den positive meningen bak endringen. Mourkogiannis (2006) forteller at de fleste vil ha en mening med jobben sin. Han sier at dersom de ansatte opplever at det er en positiv mening bak endringen, vil de jobbe bedre. Selve omgjøringsfasens to viktigste faktorer er derfor de ansattes motstand mot endring (Stanley et al., 2005) og åpenheten for endring (Wanberg & Banas, 2000).

### 2.1.1.3 Frysefasen

Frysefasen som på engelsk blir kalt "refreezing" for å symbolisere akten av å forsterke og stabilisere organisasjonen etter endringen. Det er i denne fasen organisasjonen skal bygge på endringen de har gjort og skape en ny kultur. Kotter (2012) presenterer i sin forskning en 8-steps prosess for suksessfull omstilling i organisasjoner. Det siste steget i prosessen er knyttet til det å forankre de nye tilnærmingene i organisasjonens kultur. En av teoriene om endring som har sirkulert de siste årene er at det største hinderet for å skape endring i en gruppe er kultur og at man derfor må starte endringsprosessen med en endring i organisasjonens kultur. Kotter stiller seg uenig til dette. Han mener en endring i kultur kun kan forekomme etter man har lyktes med å endre individers handlinger først (Kotter, 2012).

### 2.1.2 Kontinuerlig endring

Kontinuerlig endring kan betraktes som endring som tar plass i en organisasjon, hverken på en planlagt måte eller som et strategisk inngrep. Konseptet «å planlegge» er ikke like entydig som det en gang var. I flere tiår handlet planlegging om å gjøre organisasjonen klar for fremtiden ved å utvikle en detaljert plan for å forbedre effektiviteten og produktiviteten. Denne ledelsesformen har blitt kritisert av flere årsaker. Først og fremst stiller forskere seg kritisk til denne tilnærmingen da markedet ofte er kompleks, noe som krever dynamiske organisasjoner. Den klassiske modellen sies å ha mistet sin relevans og at den heller burde bli erstattet av konsepter som *social learning* (Wals, 2007) eller *adaptive management* (Booher & Innes, 2006). Kotter (2012) mener standard organisasjonen i det tjuende århundre vil være en dinosaur sammenlignet med organisasjonene i det tjuetførste århundre. Forskingen virker å være av samme oppfatning, at endringstakten akselerer og det vil ikke stoppe med det første (Kotter, 2012). Det vil si at dynamiske og adaptive organisasjoner vil komme ut på toppen.

Ikke planlagte endringer skjer vanligvis på grunn av en plutselig overraskelse for organisasjonen, som får medlemmene til å reagere på en uorganisert måte (McNamara, 2006). Uansett hvilken form for organisasjon vil den være nødt til å jobbe med tvetydig, usikker og endrende informasjon (Weick, 1995). De som praktiserer organisasjonsutvikling er primært og nesten utelukkende opptatt av planlagt endring, noe som skaper et behov for en radikal endring i hvordan organisasjoner er bygget opp. Weick (1995) oppfordrer ledere i organisasjoner til å tenke i verb og ikke substantiver. Han vil at man skal tenke «å organisere» fremfor «organisasjon» og «å lede» fremfor «ledelse». Med andre ord bør

man være dynamiske i den forstand at man ser bort i fra organisasjonens konvensjonelle form, dersom endringen krever det.

En organisasjon er alltid i endring, det er stabilitet som er avviket (Tsoukas & Chia, 2002). Særlig ytre påvirkninger vil man aldri kunne kontrollere, noe som igjen skaper individuelle improviseringer og fortolkninger av ny informasjon. Organisatoriske endringer kan være så uforutsigbare at til og med rutiner gjennomføres forskjellig hver gang (Feldman, 2002). Det er derfor mesteparten av tidligere forskning innenfor endringsledelse og organisatorisk endring bygger på konseptet planlagt endring. En organisatorisk hverdag spriker stort fra litteraturens ideal, som er svært lineære modeller, gjerne illustrert i form av statiske figurer. Mange organisasjoner bruker mye tid på omfattende planlegging av endringer. Likevel er svært mange endringsprosesser ustrukturerte og tilfeldig. Det gis heller ikke nok tid eller ressurser til å gå i dybden når det kreves. Dette skyldes at dagens modeller og analyseverktøy ikke fanger opp kompleksiteten i mange av endringsprosessene organisasjoner går igjennom (Karp, 2010).

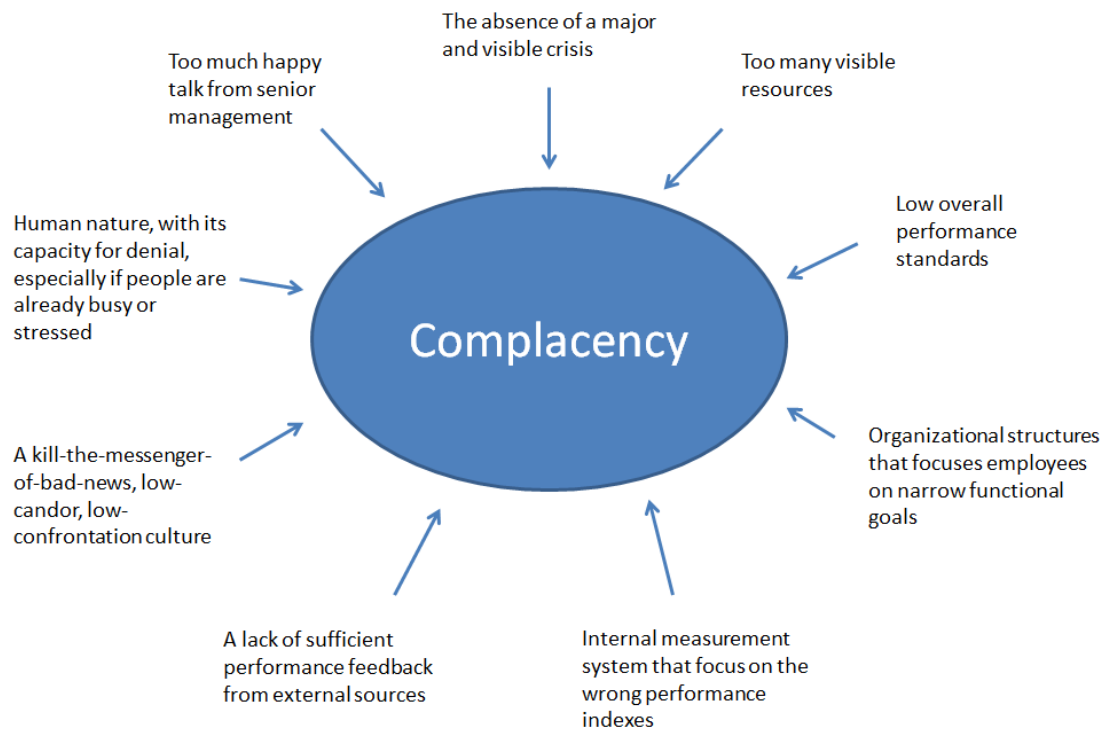
Collins & Porras (1994) argumenterer for at suksessrike organisasjoner hadde en god balanse mellom det å ta vare på organisasjonens formål og kjerneverdier, samtidig som deres strategier og mål, samt deres operasjonelle praksis var stadig i endring. Videre argumenterte de for at organisasjoner må skape en kultur hvor stabilitet og endring sameksisterer. Det bør være diskontinuerlig endring, i form av nøyte planlagte strategier, men også tilpasninger basert på interne og eksterne uforutsette hendelser.

## 2.2 Motstand mot endring

Motstand mot endring er blant et av de mest omtalte begrepene innen forskning av mislykkede omstillingsprosesser (Giæver, 2006). Forskningen ramser opp en rekke faktorer som kan være avgjørende å ta hensyn til dersom man vil lykkes. Motstand mot endring, på samme måte som endring, ser ut til å være et permanent trekk ved organisasjoner (Jacobsen, 1998). Motstand mot forandring ble tidlig nevnt i organisasjonsteori og endringsledelse. Der ble streik påpekt som den største motstandskraften til endring, hvor blant annet Taylor (1967) presiserer i sin studie at den som forplikter seg til å styre endringen, må ha personlig erfaring fra å overkomme liknende endring. Det han prøvde å formidle var at initiativtakeren må forstå implikasjonene endringen vil ha, på et personlig nivå.

I senere tid, særlig etter 70-tallet, har motstand mot endring blitt et sentralt tema når det snakkes om omstillinger. Dette skyldtes bølgen av studier gjort på 50- og 60 tallet. Resultatet ble nye teknikker som la vekt på personlig trening, utdanning og utvikling (Jacobsen, 1998). Leavitt (1965) trekker frem deltakelse eller involvering som den aller viktigste løsningen for å bedre kommunikasjonen i organisasjonen. Dårlig kommunikasjon fører til dårlig formidling av omstillingens intensjoner og ikke minst viktigheten av endringen. Kotter (2012) snakker blant annet om at mangel på hastverk vil svekke samarbeidsviljen til de ansatte. Uten hastverk vil det kunne bli for høy tilfredshet i

organisasjonen. Tilfredshet er en motstandskraft til endring i den forstand at tilfredse ansatte ikke vil være motiverte til å gå fra en nåsituasjon de liker, til en usikker fremtid. Kotter beskriver tilfredshet som den største trusselen til en suksessfull omstilling og at løsningen er å overbevise ansatte og med ledelse at endringen er nødvendig og at den haster. Videre identifiserte han en rekke faktorer som påvirker organisasjonens tilfredshet, se figur 5.



Figur 5: Faktorer til tilfredshet i organisasjonen (Kotter, 2012, s.42).

Jacobsen (1998) skiller mellom to årsaker til motstand i en organisasjon. Den første årsaken er når enkelte ikke ser nødvendigheten med endringen. Det er umulig å vite hva som er det rette valget før man gjør et valg og ser på konsekvensene i etterkant. Det vil si at enhver endringsprosess er preget av usikkerhet. Denne usikkerheten krever personlige tolkninger, som igjen vil føre til splittede syn på hva som er det beste alternativet. Personer og grupper vil ha ulik oppfatning av fortiden og nåtiden fordi de har gjennomgått ulike læringsprosesser basert på ulik informasjon (Espedal, 1997).

Den andre årsaken er når enkelte ser at endringen kan være god for organisasjonen, men ikke seg selv. Jacobsen (1998) mener det er urealistisk å forvente stillhet fra aktører som opplever en personlig negativ innvirkning, selv om det skulle være en nødvendig endring for organisasjonen. Personer og grupper vil oppleve endring på ulike måter, derfor er ingen endring nøytral (Pfeffer, 1981).

Særlig er “ovenfra-og-ned” orienterte endringsinitiativer ofte møtt med sterk motstand (French & Bell, 1990). Slike strategier impliserer at det er noen som vet bedre og som derfor har rett til å fortelle andre

hva de skal gjøre. Uansett hvor bra forslaget måtte være, så vil fremgangsmåten i mange tilfeller skape reaksjoner som fører til motstand (Jacobsen, 1998). Videre i sin forskning på motstand mot endring identifiserte Jacobsen (1998) ti grunner til at endring blir møtt med motstand, se tabell 1.

<b>Jacobsens (1998) ti grunner til at endring blir møtt med motstand</b>	
1. Frykt for det ukjente	Overgangen fra noe gammelt og kjent, til noe nytt og ukjent vil kunne skape stress. Jacobsen henviser til psykologi studier som påviser at en velkjent teknikk for å minske stress er å hindre at trusselen blir reell ved og aktivt jobbe imot.
2. Brudd på en psykologisk kontrakt	I tillegg til en vanlig ansettelseskontrakt, vil det over tid oppstå en psykologisk kontrakt mellom organisasjonen og den ansatte. Denne psykologiske kontrakten inneholder forventninger til organisasjonen, fra den ansattes side. Endringer vil også føre til endringer i den psykologiske kontrakten. I mange tilfeller vil dette føre til en reaksjon i form av motstand mot endring.
3. Tap av identitet	Enkelte vil identifisere seg med organisasjonen og gjøre dens mål til sine egne. Dersom organisasjonen skifter mål vil enkelte kunne føle at man blir nødt til å skifte identitet. Dette kan sette spørsmål ved hva meningen med deres forrige arbeid var. Jacobsen mener dette kan oppleves som eksistensielle kriser for enkelte.
4. Den symbolske orden endres	Alle elementer i en organisasjon har en symbolsk dimensjon, om enn i varierende grad (Daft, 1983). Under en endring vil enkelte kunne oppleve at noe de ser på som et symbol for deres verd i organisasjonen endres. Organisasjonsendringer vil ofte innebære fysiske endringer, som for eksempel at enkelte må skifte kontor. Kontoret kan være et symbol på den enkeltes oppnåelse og vil stille seg negative til noe som prøver å endre på dette.
5. Maktforhold endres	Organisatoriske endringer kan også føre til fysiske endringer i organisasjonens autoritetshierarki. Enkelte kan føle de mister makt som de har opparbeidet seg. Motstanden oppstår da de er redde for å miste sin innflytelse i organisasjonen, samt friheten til å påvirke sin egen arbeidssituasjon.

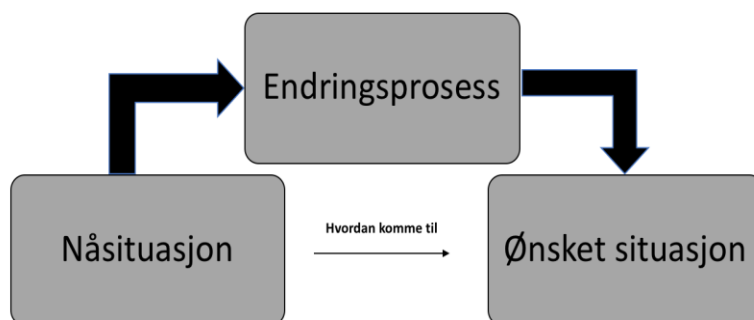
6. Krav om nyinvesteringer	I senere tid er det blitt vanlig å dele organisasjonens kapital inn i to: fysisk og menneskelig. Fysisk kapital er maskiner, bygninger o.l., mens den menneskelige kapitalen omfatter den samlede verdien av enkeltindividenes kunnskap og kompetanse. Når organisasjonen foretar seg investeringer i noe nytt vil dette, for den enkelte, kunne bety at de må tilegne seg ny kunnskap. Hvis endringen er omfattende vil de ikke bare være nødt til å tilegne seg ny kunnskap, men også avlegge seg gamle metoder/vaner. Jo større investeringer, jo mer motstand, særlig blant høyt profesjonelle.
7. Omorganisering krever dobbeltarbeid (i en periode)	I en overgangsperiode vil en organisasjon fortsatt gjøre de samme oppgavene som tidligere, på samme måte, samtidig som de prøver å tilegne seg nye måter å arbeide på. Dette resulterer i en form for dobbeltarbeid, som direkte vil bety en ren ekstrakostnad for mange ansatte.
8. Sosiale miljøer forandres	Man vil opparbeide seg sosiale miljøer innad i organisasjonen. Endringer vil ofte føre til at enkelte står i en situasjon der de enten mister gamle kolleger og/eller får nye. Dette kan for enkelte føles ut som de mister kontakter med kjente og kjære venner, mens andre kan ende opp med å jobbe med personer de ikke liker.
9. Utsikter til personlige tap	Av en «hierarkiets jernlover» er at det alltid er flere underordnede enn overordnede posisjoner. Det vil derfor være en naturlig konkurranse innad i organisasjonen blant de ansatte om å få disse overordnede posisjonene. Endringer som inkluderer endring i antall overordnede posisjoner kan oppleves som en trussel eller begrensning til enkeltes avansement i organisasjonen. Andre personlige tap kan være rent økonomiske tap dersom endringer fører til for eksempel flytting av jobblokalet. Enkelte må derfor pendle (lengre) til jobb, eller endringer som fører til at enkelte står i fare for å miste jobben.
10. Eksterne gruppers krav til stabilitet	I de andre grunnene til motstand mot endring har fokuset vært på det interne, selv om det også finnes eksterne motstandskrefter. For eksempel vil endringer kunne påvirke underleverandører, som vil kunne miste sine leveranse-mottakere, eller profesjonsorganisasjoner som ser sin stilling truet ved at ny kunnskap tas i bruk. Det vil også være mulig å oppleve motstand fra politiske myndigheter. Endringer som for eksempel innebærer flytting fra en kommune til en annen vil kunne oppleve motstand fra kommunens politiske myndigheter, samt lokalorganisasjoner. Sammen vil de kunne legge et kraftig press på mange organisasjoner.

Tabell 1: Jacobsens (1998) skriver om ti grunner til at endring blir møtt med motstand

Motstand mot endring blir nesten utelukkende fremstilt som noe negativt i nåværende litteratur. Sett fra et annet perspektiv kan motstand mot endring bety at mennesker identifiserer seg med organisasjonen og bryr seg om hva man har gjort i fortiden, samt hva man gjør i fremtiden. Motstand mot endring vil derfor kunne skape en interaktiv læringsprosess, da mer motstand krever mer dialog. Desto mer dialog, jo større er potensialet for læring (Jacobsen, 1998). Gustavsen (1990) trekker også inn at man ikke skal prøve å kvitte seg med motstanden, da dette ses som et forsøk på å begrense dialogen i organisasjonen. Motstand er tuftet på de ideer og handlingsmønstre som skaper sammenheng i en organisasjon. Motstand er med andre ord bygget på de samme forholdene som gjør en organisasjon effektiv. Derfor må motstand ikke vurderes som noe entydig negativt, men snarere utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid (Hennestad & Revang, 2012).

### 2.3 Endringsprosess

Endringsprosess blir definert som “*prosessen et individ, gruppe og/eller en organisasjon går igjennom for å endre dagens situasjon til en ønsket fremtidig situasjon*” (Sander, 2018). Figur 6 illustrerer avstanden mellom nåværende og ønsket situasjon. For å kunne gjennomføre en god endringsprosess bør en kartlegge og vurdere hvilke endringer som må gjøres for å bygge bro over avstanden mellom nåsituasjonen og ønsket situasjon.



Figur 6: Viser gapet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon (Sander, 2018).

Det er vanlig å dele endringsprosesser inn i ulike faser, som litteraturen beskriver på ulike måter. Felles for dem alle er at de beskriver endringsprosessen ved at de har en planleggingsfase, gjennomføringsfase og avslutningsfase. Den kjente skoleforskeren Michael Fullan (2007) kaller fasene for initiering, implementering og institusjonalisering. Initiering er en klargjøringsfase hvor man vurderer grunnlaget for selve endringsarbeidet. Det er visse forhold som må klargjøres i denne fasen, f.eks. å skape en forståelse for behovet for endringen. Implementeringsfase er den fasen, der ideene skal gå over til handlinger. Sett at endringen er gjort og blitt en del av det daglige arbeidet må én sørge for at endringen blir varig, som utgjør den siste fasen institusjonalisering.

Som nevnt innledningsvis innførte Lewin også en tilsvarende modell for endringsprosess som deles inn tre tilstander. Kotters 8-steps modell kan tilpasses Lewins trefasemodell, hvor de fire første fasene tilhører unfreeze, de tre neste tilhører change og den siste refreeze. Unfreeze fasen går ut på en klargjøring av organisasjonen, de følgende trinnene er selve gjennomføringen av endringen, mens det siste trinnet går ut på å stabilisere bedriften i de nye vanene (Kotter, 1995). Selv om Kotter har definert åtte steg for en vellykket endring, ser man at modellen til Lewin har samme budskap i forenklet modell med tre faser, se tabell 2.

Beckhard og Prichard (1992) sin modell er noe ulik fra Lewins og består av trinnene: nåværende tilstand, endring og ønsket fremtidig tilstand. De starter med å identifisere den ønskverdig fremtidig tilstand, som skaper et mål for endringsprosessen og gir et grunnlag for å starte unfreezing.

Av tabell 2 kan man se at felles for alle disse fire forskerne er at de beskriver en rekke trinn eller faser som går fra nåsituasjonen til ønsket situasjon. Lewin mener det er viktig å gå gjennom alle tre faser i riktig rekkefølge, da fasene henger sammen. Merk at prosessen raskt kan bli komplisert hvis man f.eks. hopper rett til change fasen uten å ha vært gjennom unfreeze fasen. Sannsynligvis vil det oppstå sterk motstand og passivitet til endringsprosessen, dersom organisasjonen ikke erkjenner behovet for endring.

Både Lewin og Kotter har blitt kritisert for modellene sine. Lewin har blitt kritisert til å være for enkel og for å ikke redegjøre for hva som påvirker de tre fasene (Zand & Sorensen, 1975). Til tross for at Kotters modell er mye brukt er det mange som stiller seg kritiske. Det nevnes blant annet at Kotter sin modell mangler håndtering av den menneskelige siden av endringen (Sidorko, 2008). I tillegg mangler det en detaljert beskrivelse på hvordan ansatte kan arbeide seg gjennom endringsprosessen psykologisk (Sidorko, 2008)

<b>Likheter mellom de fire teoriene:</b>			
<b>Kurt Lewin (1951)</b>	Unfreeze	Change	Refreeze
<b>Beckhard &amp; Pritchard (1992)</b>	Nåværende tilstand	Endring	Ønsket tilstand

<b>John, P. Kotter (1995)</b>	Fase 1-4 (Etablere behov for endring, skape en retningsgivende koalisjon, utvikle og kommunisere ut visjonen)	Fase 5-7 (Fjerne hindringer for endringen, skape raske og synlige gevinster, og konsolidere oppnådde forbedringer og generere flere endringer)	Fase 8 Forankre endringen i ny bedriftskultur
<b>Michael Fullan (2007)</b>	Initiering	Implementering	Institusjonalisering

Tabell 2: Illustrer sammenheng mellom de ulike teoriene innen endringsprosess.

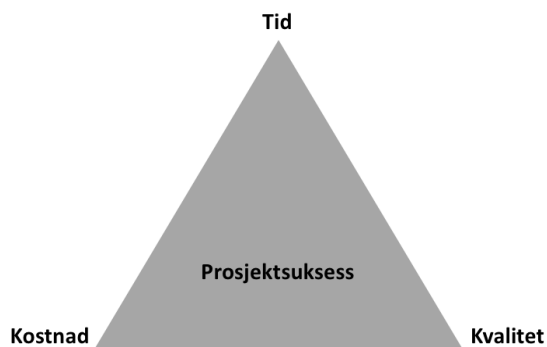
### 2.3.1 Suksessfaktorer og suksesskriterier

Den tradisjonelle prosjektdefinisjonen sier at et prosjekt er suksessfullt dersom resultatene av prosjektet blir levert som avtalt, til riktig tid og med ressurser som er planlagt allokert. Forskere innen prosjektlitteratur har utført mange studier på å identifisere hvilke faktorer som skaper suksess og hvilke som er viktigst for å lykkes. Det vil derfor være hensiktsmessig å skille mellom suksesskriterier og suksessfaktorer. Kriterier brukes til å vurdere det endelige utfallet av prosjekt, enten det er en suksess eller fiasko. Suksessfaktorer derimot er de hendelsene og aktivitetene som bidrar til at man oppnår suksess. Det er faktorer som må være planlagt i forkant, som kan både observeres og påvirkes underveis i prosjektet.

Hva som er de viktigste årsakene til suksess og hvordan det måles er et mye diskutert tema akademikere sjelden blir enig om. Belassi & Tukel (1996) har laget en liste over suksessfaktorer i prosjekter, som i tillegg hevder at årsaker til svikt varierer i litteraturen. Noe som indikerer at forskere hverken har klart å komme frem til en enighet om begrepet prosjektsuksess og har heller ingen organisert liste over hva de kan være samstemt om. Av den grunn ønsker vi å presentere sentrale resultater fra ulike studier.

Ifølge Atkinson (1999) har det vært vanlig å bedømme en prosjektsuksess ut fra tre kriterier som blir kalt "The iron triangle" på norsk kalt *jerntriangel*. Figuren nedenfor viser at jerntriangelet består av elementene tid, kostnad og kvalitet.





Figur 7: Sammenhengen mellom tid, kostnad, og kvalitet blir illustrert gjennom jerntriangelet (Atkinson, 1999, s.338).

Jerntriangelet fungerer som prosjektets rammebetingelser (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Prosjekter blir vurdert etter i hvilken grad det samsvarer med tidsaspektet, kostnadene og kvalitetsrammene for prosjektet. Ved å spesifisere disse kriteriene klart og tydelig øker sannsynligheten for prosjektsuksess. Dersom et prosjekt er ferdigstilt innenfor tidsfrist, kostnadsrammene og kvalitet ut fra målene som er satt vil prosjektet være vellykket (Pinto, 1988). Dersom tidsrammen for prosjektet brytes, vil det å holde tidsfristen påvirke både kvaliteten prosjektet leverer og medføre økte kostnader, for å sette inn ytterligere arbeidskraft (Bostad, 2018). Noe som betyr at elementene tid, kostnad og kvalitet vil gjensidig påvirke hverandre.

I ettertid har det vist seg at det ble for enkelt å måle suksess, kun ut fra disse kriteriene. Mange hevdet etterhvert at dette synet representerte et for snevert perspektiv. Andre studier har også tatt med faktorer relatert til prosjektets interesser og omgivelser (Pinto & Slevin, 1989; Belassi & Tukel, 1996).

Baker et al. (1983, s. 685) skriver *“In the long run, what really matters is whether the parties associated with, and affected by, a project are satisfied. Good schedule and cost performance means very little in the face of a poor performing end product”*. De legger frem at det er stort fokus på faktorer konsentrert rundt jerntriangelet. Det som faktisk betyr noe er at prosjektets interesser er tilfredse med sluttresultatet. God planlegging innenfor kostnads- og tidsramme vil ikke være av betydning, dersom sluttproduktet ikke tilfredsstiller prosjektmålene og spesifikasjoner som er satt.

I 1983 utførte Baker et al. (1983) en studie på suksessfaktorer for prosjektgjennomføring. De innhentet data fra 650 prosjekter innenfor forskjellige områder, som prosjektledere mente er faktorer som bidro til prosjektsuksess. Det ble identifisert ti ulike faktorer som har en sterk lineær sammenheng med både prosjektsuksess og feiling i prosjekter (Baker et al., 1983). Dersom disse faktorene kjennetegner prosjektet, kan prosjektet oppfattes som vellykket, hvis ikke vil prosjektet oppleves som mislykket. (Baker, et al., 1983) ramser opp faktorene slik:

- Prosjektteamet er målforpliktet.

- Nøyaktige kostnadsestimater.
- Tilstrekkelig kompetanse i prosjektteamet.
- Tilstrekkelig økonomiske midler til prosjektet.
- Tilstrekkelige teknikker for planlegging og kontroll.
- Minimale problemer i oppstartsfasen.
- Oppgaveorientert organisasjon.
- Fravær av byråkrati.
- Prosjektleder er tilgjengelig på stedet.
- Klart definerte suksesskriterier.

Av de nevnte oversiktene over suksessfaktorer er Pinto & Slevin de som er bredt benyttet og anerkjent i litteraturen. Pinto og Slevin (1988) gjennomførte en spørreundersøkelse som har tatt for seg suksessfaktorer i livsløpet til et prosjekt. Studien er basert på besvarelsene fra 418 Project Management Institute medlemmer og kom også frem til ti interne faktorer som avgjorde om prosjektet ble suksess eller ikke (Pinto & Slevin, 1987) presentert i tabell 3. Primært går de ut på prosjektlederens evne til å lede, atferd og organisasjonsmessige evner er vesentlig her for operasjonell vellykkethet.

Suksessfaktor	Utdypning
1. Prosjekt mål	Godt definerte mål er selve grunnlaget for planlegging av prosjekt.
2. Engasjement fra toppledelsen	Oppmerksomhet fra toppledelsen kan være avgjørende for å motvirke usikkerhet, løse konflikter og riktig ressursstyring.
3. Prosjektplanlegging	Prosjekt mål skal formidles og omsettes i planer som dekker alle prosjektets aspekter. Det kan være teknisk support, økonomi, kommunikasjon og oppfølging.
4. Kommunikasjon med klient	Tett dialog med kunden er viktig slik at prosjektet blir utført i henhold til forventningene.
5. Personalforhold	Dårlig personalforhold svekker både motivasjonen og produktiviteten i prosjektet. I verste fall kan prosjekt suksessen bli oppfattet som tvilsom.
6. Tekniske forhold	Det er essensielt å ha på plass en del tekniske løsninger, som kan påvirke alle deler i prosjekt f.eks. tid, kvalitet og kostnad.
7. Godkjenning fra klienten	Prosjekter må sette mål som er relatert til kundetilfredshet. Slik at kunden både er tilfreds og aksepterer sluttresultatet av prosjekt.

8. Prosjektoppfølgning	Gjennom kontinuerlig fremdriftsoppfølging forebygger prosjektteamet uenighet og tvister. Samtidig som kan håndtere problemer før de utvikler seg til noe større.
9. Kommunikasjon	I alle prosjekter uavhengig av størrelse og kontekst er god kommunikasjon viktig. De fleste utfordringer som kan forekomme i prosjekter kan løses med god og hyppig kommunikasjon i prosjektteamet.
10. Problemhåndtering	Dette referer hovedsakelig til prosedyren om å overvinne svakheter i prosjektene og hos sine medarbeidere. Prosjektleder bør ha verktøy til å håndtere uforutsette hendelser på en forsvarlig måte.

Tabell 3: Pinto & Slevin (1987, s.174) sin forskning på suksessfaktorer.

Derimot viser tabell 4 en tilsvarende studie av suksessfaktorer fra litteraturen utført av Torp et al. (2004).

Referanse	Suksessfaktorer
Ruben & Seelin (1967)	Teknisk utførelse som mål på suksess. Prosjektledelsens erfaring har minimal innflytelse, men størrelsen på tidligere ledede prosjekter påvirker lederens utførelse.
Sayles & Chandler (1971)	Prosjektlederens kompetanse, tidsplanlegging, kontrollsystemer og ansvar, kontroll og feedback og kontinuerlig engasjement i prosjektet.
Martin (1976)	Klare mål, valg av ledelsesfilosofi, generell støtte fra ledelsen, organisasjon og delegasjon av myndighet og valg av prosjektgruppe.
Baker et al. (1983)	Klare mål, engasjement til prosjektgruppen mot målene, oppfølging på byggeplassen, tilstrekkelig finansiering, tilstrekkelig kapasitet i prosjektorganisasjonen, korrekte kostnadsestimat tidlig, minimum av oppstartsproblemer, planlegging og oppfølgings teknikker, aktivitetens sosiale orienteringer og fravær av byråkrati.

Cleland and King (1983)	Sammenfatning av prosjekt, driftsklart konsept, støtte fra toppledelse, finansiell støtte, krav til logistikk, støtte av infrastruktur, kunnskap om markedet, prosjektplan, utvikling og trening til utøvende myndighet, kapasitet og kvalitet på organisasjonen, anskaffelser, informasjons- og kommunikasjonskanaler og prosjektgjennomgang.
Morris & Hughes (1987)	Prosjektmål, usikkerhet i teknisk utvikling, politikk, samfunnsutvikling, viktighet av tidsplan, rettslige problemer knyttet til kontrakt og gjennomførings problemer.
Pinto & Slevin (1988)	Prosjektmål, engasjement fra toppledelsen, prosjektplanlegging, kommunikasjon med klient, personalforhold, tekniske forhold, godkjenning fra klient, prosjektoppfølgning, kommunikasjon og problemhåndtering.
Tukel & Rom (1995)	Støtte fra toppledelse, kundekonsultasjon, innledende estimater, tilgang på ressurser og prosjektlederens prestasjon.
Pinto & Kharbanda (1995)	Oppgaver i tidligfasen, tidlig og kontinuerlig konsultasjon med kunden, teknologi, planleggingssystem, prosjektgruppen, støtte fra toppledelsen og kontinuerlig "What if?" tilnærming.
Walid & Oya (1996)	Faktorer knyttet til prosjektet, prosjektlederen, gruppe medlemmene, organisasjonen og eksterne omgivelser.

Tabell 4: Presenterer en oversikt over ulike studier av suksessfaktorer fra litteraturen.

Av samtlige gode råd for å lykkes med endring står også Kotters 8-steps modell sentralt. Denne modellen bygger på en artikkel Kotter skrev i Harvard Business Review i 1995 med tittelen "Leading change". Kotter forsket på endringsprosesser og tok grunnlag i 100 bedrifter som hadde vært gjennom en organisasjonsendring. Konklusjonen ble at noen få endringsforsøk var meget vellykket, enkelte var helt mislykket og de fleste endte opp et sted i mellom de to. Som et resultat av studiene utviklet han en 8-steps modell som skulle gi en indikasjon på hva han mente prosessen måtte inneholde (Kotter, 1995). De åtte stegene er suksessfaktorer som legges til grunn for å lykkes med endring i organisasjoner. Kotter hevder også at fasene i modellen må følge en bestemt rekkefølge for å unngå feil i ledelsen av endringen, se tabell 5.

<b>Kotters 8-steps modell</b>	
1. Etablere en tilstrekkelig forståelse av viktigheten til endringen.	Endringsprosessen må starte med at de ansatte erkjenner at endring er nødvendig, enten at det er en krise eller at det foreligger en mulighet som må utnyttes. Endringsmotivasjonen må stadig reaktiveres underveis i prosessen, slik at de ansatte hele tiden ser behovet for endring.
2. Skape en sterk retningsgivende koalisjon.	Viktig å skape en sterk retningsgivende koalisjon som ser behovet for endring, samt også er i stand til å kunne gjennomføre endringen i organisasjonen. I følge Kotter er det helt essensielt å danne en gruppe med riktig sammensetning, med god stillingsmakt, kompetanse, troverdighet og lederskap er sentralt for å lykkes (Kotter, 1995).
3. Utvikle en visjon og strategi for endringsarbeidet.	Her må én etablere en klar visjon og en tydelig strategi for å nå den. Visjonen skal klargjøre retningen organisasjonen skal gå i. Det er derfor viktig å gi kraft til visjonen, holde den levende og sørge for at den gir både motivasjon og drivkraft for veien videre til målet.
4. Kommuniser visjon ut og ned i organisasjonen.	Det fjerde trinnet går hovedsakelig ut på å kommunisere og presentere visjonen ut i organisasjonen og koble den opp mot mål og resultat. Kommunikasjon og informasjon innad i organisasjonen er sentrale faktorer for å lykkes med endringer. <i>“Without credible communication and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured”</i> (Kotter, 1995).
5. Fjern hindringer og skap handlekraft.	Det trinnet går stort sett ut på å fjerne eventuelle hindringer i endringsprosesser ved at ledelsen f.eks. endrer strukturer og rutiner som støtter opp det gamle. Det gjelder å finne og fjerne hindringer som hemmer arbeidet med visjonen, slik at de ansatte får delegert handlefrihet. På denne måten vil motivasjonen styrkes, og kan bidra til at endringen beveger seg fremover.
6. Skape raske og synlige gevinster, <i>quick wins</i> .	Endring kan miste momentum, dersom det ikke synliggjør noe fremdrift resultat underveis. For å holde den positive innstillingen levende, kan det være hensiktsmessig å innføre <i>“quick wins”</i> . Ved å sette opp delmål etter

	hvert som prosjektet går fremover og bygge videre på delseier vil både mestringsfølelsen og motivasjonen til de ansatte forsterkes ytterligere.
7. Konsolidere oppnådde forbedringer og generere flere endringer.	Å implementere varig endring i en organisasjon tar lang tid. Av den grunn vil det hensiktsmessig å markere og feire små seire underveis, slik at beveger seg i riktig retning mot målet.
8. Forankre endringen i ny bedriftskultur.	Endring må bli en del av det man inkluderer i “The way we do things around here” (Kotter, 1995). Hensikten er å knytte sammen organisasjonskultur- og strategi og evnen det har til å lede ansatte til gode prestasjoner. Med andre ord vil det si at godt organisasjonsklima er nøkkelen til suksess.

Tabell 5: Kotters 8-steps modell for organisatoriske endringer (Kotter, 2012, s.23).

På bakgrunn av det kan man på et generelt grunnlag konkludere med at det er ingen konsept som har større suksess enn andre. Det er avhengig av hvilken kontekst og omgivelser prosjektet befinner seg i som avgjør hvilke faktorer som er viktige. Det at det ikke finnes en konkret fasit på hvilke faktorer som må være til stede for at et prosjekt skal kunne oppnå suksess, indikerer også at en prosjektleder må ha gode evner til å prioritere og vurdere prosjektet sett i lys av omgivelsene, situasjon og setting (Lyng, 2016).

### 2.3.2 Hva kjennetegner gode omstillingsprosesser?

I denne avhandlingen ønsker vi å synliggjøre innfallsvinkler om hva som kjennetegner gode omstillingsprosesser. Litteraturgjennomgangen viste at det er bred uenighet om hva forskere kjennetegner som gode omstillingsprosesser og ulike kriterier som avgjør om prosjektet er vellykket eller mislykket. Til tross for uenighet blant forskere er det visse faktorer som går igjen på tvers av studiene. Dette er faktorene *kommunikasjon*, *involvering*, og *samarbeid*. Stort sett inngår de i alle deler og faser av prosjekt og vil ha en avgjørende betydning for sluttresultatet.

<b>Hva kjennetegner gode omstillingsprosesser?</b>	<b>Kommunikasjon</b>
	<b>Involvering</b>
	<b>Samhandling</b>

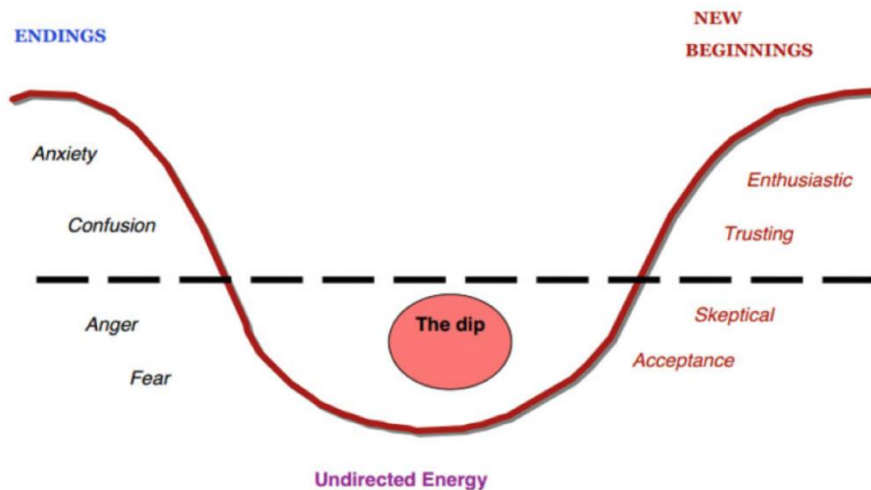
Tabell 6: Viser faktorene som går igjen på tvers av forskningen på hva som kjennetegner gode omstillingsprosesser.

### 2.3.2.1 Kommunikasjon

Gjennom årene har det blitt utført en rekke studier av hvilken rolle internkommunikasjon har ved organisasjonsendringer. Blant annet har det blitt gjennomført en case-studie av fire store og vellykkede omstillinger og organisasjonsendringer i norske virksomheter; Postens omstilling til vellykket forretningsdrift, Telenors etablering av felles hovedkontor på Fornebu, Flytogets omstilling fra prosjektorganisasjon for bygging av Gardermobanen til vellykket servicebedrift og utstilling og børsnotering av Yara fra tidligere Hydro Agri (Lokken, 2010). Kommunikasjonen i de fire undersøkte selskapene hadde klare fellestrekk som bidro til vellykkede endringer, oppnådd målsetninger og tilfredse medarbeidere. Funnene fra studiet viser at god eller dårlig intern kommunikasjon avgjør om endringsprosessen lykkes. For å unngå massiv motstand mot endring er det viktig at prosjektleder tar ansvar og sørger for å skape trygghet og velvilje rundt endringsprosesser. Det innebærer blant annet å synliggjøre hvorfor det er viktig å gjennomføre endringen. Medarbeidere må også få mulighet til å påvirke prosessen gjennom å stille spørsmål eller komme med forslag. Det er viktig å legge til rette for diskusjoner og la deltakere få luften tankene sine. På denne måten blir endringsprosessen akseptert og usikkerheten blir mindre når ansatte forstår hva som skjer og hvorfor. Uten en troverdig begrunnelse og aktiv deltakelse vil de ansatte aldri gi en aksept som er nødvendig for å oppnå en vellykket omstillingsprosess og nå de ønskede resultatene.

Med rett innstilling og handling kan en omstillingsprosess åpne nye muligheter, forbedre veksten og ikke minst øke lønnsomheten for organisasjonen. Dette krever at ledelsen involverer ansatte, slik at det er rom for innspill gjennom en toveis kommunikasjon. Det er viktig å inkludere ansatte tidlig i planleggingsfasen, for å redusere usikkerhet og for å avklare misforståelser. Arbeidsmessig usikkerhet kan reduseres for eksempel ved å forklare hensikten med omstillingen, gi de ansatte riktig og tilstrekkelig informasjon til riktig tid og muligheten til å komme tilbakemeldinger. Misllykkede omstillingsprosesser kan i stor grad skyldes dårlig kommunikasjon og informasjonsdeling, som er forårsaket at ledelsen har holdt kortene for tett til brystet.

Shayon (2006) laget en figur som illustrerer reaksjoner som kan oppstå underveis i en endringsprosess, se figur 8. Av figuren ser vi at det er underforstått sammenheng mellom hva ledelsen kommuniserer og reaksjonen hos de ansatte.



Figur 8: Shayon (2006) sin modell for ulike reaksjoner i endringsprosessen.

Som nevnt er kommunikasjon en sentral faktor på om en omstillingsprosess blir vellykket eller mislykket. Ved å kommunisere godt nok med sine ansatte, slik at de føler seg sett og inkludert vil de ansatte befinne seg på høyre side av figuren. Derimot vil dårlig kommunikasjon føre til frustrasjon og demotiverte ansatte, som befinner seg på venstre side. I tillegg illustrerer modellen et område kalt “The dip” og i det området vil ansatte ha negative reaksjoner til endring. Dette forårsaker lite produktivitet i arbeidet for å nå organisasjonens mål, ettersom de ansatte ergrer seg over denne endringen. Gjennom toveis kommunikasjon og involvering av de ansatte, blir målet for organisasjonen å sørge for at ingen av deres ansatte befinner seg i det området.

### 2.3.2.2 Involvering

God kommunikasjon går hånd i hånd med involvering av de ansatte. De fleste ledere har et ønske og en forventning at ansatte skal være med å bidra for at prosessen skal nå sine mål. For å skape engasjement og et ønske om å bidra blant ansatte er det viktig at de blir involvert (Stark, 2012). Ved en slik involvering vil ikke de ansatte være publikum, men aktive bidragsyttere. Gjennom aktiv deltakelse vil de være med på å analysere nåsituasjonen og behovet for endring for å så finne veien sammen til ønsket situasjon. Ansatte vil ofte være mer motivert for å komme med råd og innspill til forbedringer av arbeidsprosesser, når de føler seg inkludert og hørt under endringsprosesser. Dette vil bidra til bedre løsninger, i og med at man utnytter kunnskapen til flere, engasjementet blant ansatte vil øke og tilslutt et større fokus på at endring er noe positivt.

### 2.3.2.3 Samhandling

I endringsprosesser er det behov for ulike fagkompetanse fra de involverte, men sammen trenger de en felles samhandlingskompetanse (Ballo et al., 2014). Det betyr at man må etablere et felles grunnlag i endringsprosessen mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og styrker kvaliteten i



prosjektet. Man må se på de ulike utfordringene man har i felleskap og involvere medarbeidere for å løse det. På den måten kan man utnytte den kollektive kompetansen, evnen og viljen som forekommer gjennom et samarbeid. Samhandling referer til samspeillet mellom aktører som engasjerer seg i kommunikasjon, informasjon og kunnskapsdeling, diskusjoner og beslutningsprosesser med hverandre (Ford & Håkansson, 2006).

## Kapittel 3: Metodisk tilnærming

### 3.0 Introduksjon

Dette kapitlet omhandler hvilke metodiske valg som er foretatt i denne masteravhandlingen og inkluderer valg av forskningstilnærming, forskningsdesign og forskningsmetode, samt beskrivelse av datainnsamlingen. Vi vurderer også undersøkelsens kvalitet for å avdekke eventuelle feilkilder og hvor godt det empiriske materialet er egnet for analyseformål. Til slutt kommenterer vi også for etiske betraktelser. Før de ovennevnte forholdene blir redegjort for vil vi først presentere vårt analytiske rammeverk, som illustrerer den metodiske prosessen som ble gjennomført i case-studiet.

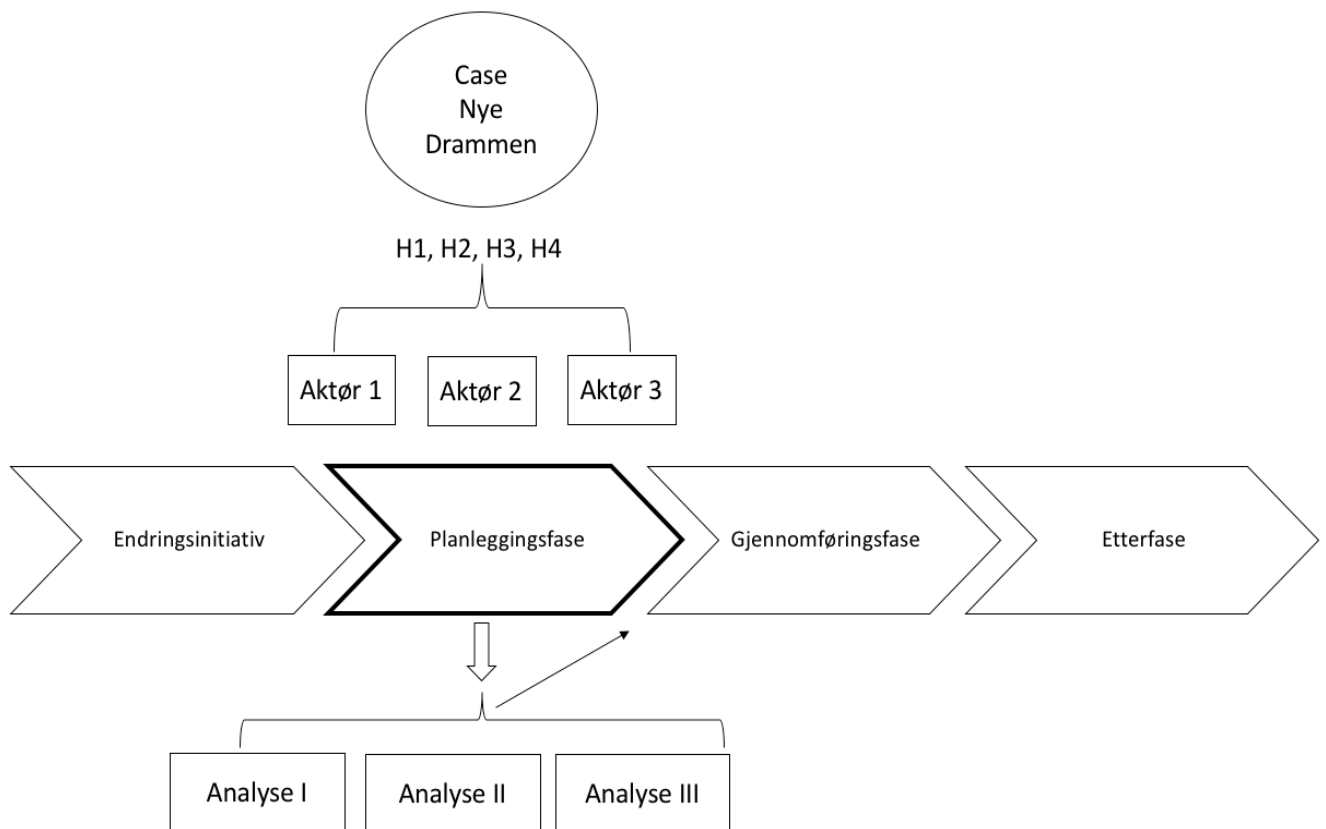
Metode handler om hvordan man fremskaffer kunnskap og utvikler teorier, og videre hvordan man sikrer at denne kunnskapen og disse teoriene oppfyller vitenskapelige krav og fremstår som faglig relevante (Grønmo, 2016). Formålet er å ta utgangspunkt i en metodisk tilnærming som vil gi tilfredsstillende svar på våre forskningsspørsmål og tilhørende hypoteser.

### 3.1 Analytisk rammeverk

Modellen under presenterer det analytiske rammeverket for oppgaven vår. Med bakgrunn i forskningsgapet, som var manglende forskning på det som skjer i forkant og etterkant av en omstillingsprosess. Ønsket vi å undersøke om denne omstillingsprosessen har de faktorene og elementene fra litteraturen som skal til for å lykkes med endring. I den sammenheng utviklet vi fire hypoteser som vi ønsker å teste på tre forskjellige aktører.

- Aktør 1: Styringsgruppe i A-prosjekter
- Aktør 2: Prosjektstab
- Aktør 3: Programkoordinator for prosjektet.

Etter å ha testet hypotesene opp mot forskjellige aktører, vil man få ut en analyse fra hver av aktørene, totalt tre analyser. Vi er nysgjerrige på om det er noen ulikheter mellom forskjellige typer roller for de involverte i planleggingsfasen, hva det betyr for gjennomføringsfasen og veien videre. Videre i oppgaven vil vi bruke forskningsspørsmålene, som en hjelp til å avklare hvilke forhold som er av betydning i planleggingsfasen og for vellykkede endringsprosesser.



Figur 9: Illustrerer det analytiske rammeverket for vår oppgave.

Modellen illustrerer den metodiske prosessen og vår tilnærming til problemstillingen vi står overfor. Vi vil gjennomføre en case-studie, hvor vi tester de fire hypotesene (H1-H4) på de tre aktørene (programkoordinator, prosjektstab og styringsgruppe). Alt dette testes i planleggingsfasen, hvor det er opplevelser og forventninger hittil i planleggingsfasen som er av interesse, samt planer for videre drift. Det vil utføres datainnsamlinger i tre omganger hvor hver enkelt resulterer i en egen analyse. Sammenligningen av de tre analysene og det helhetlige resultatet vil kunne brukes til å fortelle noe om grunnlaget som er lagt til gjennomføringsfasen. Modellens komponenter vil også utdypes ytterligere i påfølgende underkapitler.

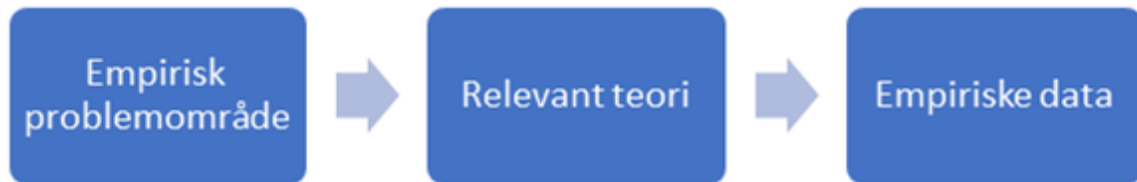
### 3.2 Forskningstilnærming

Saunders et al. (2009) klassifiserer forskningstilnærminger i to hovedkategorier, *induktiv og deduktiv*. En induktiv tilnærming har som hensikt å utvikle teoretiske perspektiver ved å utforske og analysere et datamateriale, mens en deduktiv tilnærming innebærer at man ser på eksisterende litteratur og identifiserer teorier som man deretter tester ved hjelp av innsamlede data. Med andre ord vil induksjon være å bygge videre på eller skape ny teori, mens deduksjon innebærer å teste forhåndsbestemt teori.

Saunders et al. (2012) presenterer en tredje kategori i nyere forskning, den abduktive tilnærmingen. Tjora (2012) mener det er vanlig i praksis med en abduktiv forskningstilnærming som innebærer at

man i utgangspunktet er empirisk drevet, men at teorier vil spille inn både i forkant og underveis i prosessen. Denne tilnærmingen er derfor en blanding av induksjon og deduksjon.

Denne avhandlingen er bygget på en *abduktiv* tilnærming, se figur 10. Studiet har sin rot i en empirisk problemstilling, hvor vi har sett på eksisterende teorier både i forkant og underveis i forskningsprosessen.



Figur 10: Avhandlingens forskningstilnærming.

### 3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2012; Gripsrud et al., 2004). Ghauri & Grønhaug (2010) definerer det som en prosess bestående av å planlegge, iverksette og undersøke, med hensikt å frembringe ny kunnskap og finne svar på utvalgte problemstillinger. Forskningsdesignet er ikke bestemmende for hvilke teknikker som skal benyttes for datainnsamlingen, men heller er det visse teknikker som passer godt under visse design (Johannesen et al., 2004). Hensikten med forskningsdesign er derimot å relatere forskningsspørsmålene og hypotesene til relevant empirisk forskning på en hensiktsmessig måte, gjennom en systematisk prosess, slik at leseren har tiltro til funnene og en forståelse for prosessen som ligger bak studiet.

Det finnes tre forskjellige typer forskningsdesign (Saunders et al., 2012; Ghauri & Grønhaug, 2010). Den ene typen forskningsdesign blir kalt *beskrivende*. Beskrivende studier har som hensikt å gi en nøyaktig profil av personer, situasjoner eller hendelser (Saunders et al., 2012). Dette designet er derfor ofte brukt når man ønsker kvantifiserbare beskrivelser av et fenomen. Den andre typen forskningsdesign kalles *utforskende*. Utforskende studier handler om å stille åpne spørsmål og få en dyp innsikt i et tema (Saunders et al., 2012). Utforskende design eller eksplorerende design brukes når problemstillingen er uklar og/eller når det mangler informasjon om et fenomen. Designet starter derfor bredt og gir mulighet for forskeren å endre retning etter hvert som data samles inn. Den tredje typen forskningsdesign kalles *forklarende* studier eller *kausalt* design. I dette designet ønsker man å etablere kausale sammenhenger mellom ulike variabler (Saunders et al., 2012).

Det eksisterer en hel del teori rundt omstillinger og prosjektsuksess innen endringsledelse, men det finnes ikke mange studier som kombinerer våre teorier eller ser spesifikt på hvordan organisasjoner i offentlig sektor oppfører seg i planleggingsfasen av en endringsprosess. I tillegg til dette var vi

avhengig av et design som ga oss frihet og mulighet til å endre retning underveis i prosessen, etter hvert som det ble samlet inn empiriske data. Alt dette indikerte at en *eksplorerende* tilnærming ville være hensiktsmessig. Nøkkelen ved dette designet er ifølge Ghauri & Grønhaug (2010) fleksibilitet. Designet er fleksibelt i den forstand at forskningen kan raskt endre retning etter hvert som ny informasjon dukker opp. Ulempen med dette designet er imidlertid at det stiller større krav til forskeren ved at designet er mer kompleks og ustrukturert (Saunders et al., 2012).

### 3.4 Forskningsmetode

Valg av forskningsdesign vil ha betydning for hvilken type informasjon man er ute etter og hvordan denne informasjonen skal innhentes. Hvilken fremgangsmåte man velger å bruke for innsamling av data kalles for forskningsmetode (Ghauri & Grønhaug, 2010). Valg av forskningsmetode er derfor påvirket av hvilket forskningsdesign som er valgt. Valg av forskningsmetode vil i stor grad avhenge av hvilke data som er tilgjengelig og hvilke data som best vil gi et bilde som reflekterer virkeligheten og som det er mulig å dra konklusjoner fra. Det finnes hovedsakelig to former for innsamling av primærdata, *kvalitativ*- og *kvantitativ* metode (Saunders et al., 2009; Ghauri & Grønhaug, 2010; Tjora, 2012).

#### 3.4.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode baserer seg på data i form av tekst. Forskerens evne til å tolke og prosessere store mengder informasjon settes på prøve, samtidig som datamaterialet ofte går i dybden på et bestemt tema. Kvalitativ metode er også ofte ustrukturert og baserer seg på et mindre utvalg respondenter, som skal gi forskeren forståelse og innsikt i et fenomen. Ghauri & Grønhaug (2010) mener det er mest hensiktsmessig å benytte seg av denne metoden når man jobber med et eksplorerende eller et forklarende design. Teknikker for innsamling av data som faller under kategorien kvalitativ er observasjonsstudier, forskjellige typer intervjuer eller case-studie. En case-studie er en studie som fokuserer på en eller flere aktører, hvor hensikten er å analysere omgivelsene og prosessene som er involvert i det aktuelle objektet man studerer (Meyer, 2001).

#### 3.4.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode vil derimot gi en mer begrenset forståelse av et emne og metoden leter etter årsakssammenhenger uten å gi noen forklaring. Denne metoden er mer oversiktlig og går i bredden fremfor i dybden. Man benytter kvantifiserbare størrelser som bygger på svar fra et stort og representativt utvalg respondenter. Disse dataene systematiseres og fortolkes ved hjelp av statistiske metoder, hvor hensikten er å kunne generalisere resultatene til en hel populasjon. De kvantitative metodene legger vekt på å teste og verifisere sammenhenger basert på hypoteser og fakta. Disse metodene er derfor hensiktsmessig å bruke når man står overfor et beskrivende eller et kausalt design. Teknikk for innsamling av empiriske data er hovedsakelig basert på spørreundersøkelser med flere respondenter.

### 3.4.3 Utvalg og responsrate

Datainnsamlingen foregikk i flere prosesser og metoden som ble benyttet var triangulering. Triangulering refererer til en metode hvor man tar i bruk minst to ulike perspektiver for å dekke svakheter ved det enkelte perspektivet (Jupp, 2006). Her inngår å bruke teknikker fra både kvantitativ og kvalitativ metode.

Innsamlingen bestod av tre prosesser hvor den første var et dybdeintervju med programkoordinator i Nye Drammen kommune. Vi valgte programkoordinatoren som vårt intervjuobjekt av flere grunner. Vedkommende vil ha størst oversikt over avdelingene og være tett knyttet til alle i prosjektstaben. Programkoordinatoren vil derfor kunne gi oss informasjon fra organisasjonens ledelse som en helhet. Tjora (2012) sier at ved bruk av kvalitativ metode jobbes det i dybden med relativt få strategiske utvalgte enheter, men ettersom målet er å kunne bruke denne informasjonen som en representasjon for enheter som ikke er direkte representert gjør det at avgrensningene må være godt begrunnet. Valget falt derfor på programkoordinatoren, da vedkommende hverken er den øverste lederen, men heller ikke direkte knyttet til spesifikke avdelinger innad i organisasjonen, slik at man får et unikt perspektiv, med minst mulig bias.

Deretter ble dataene fra det første intervjuet analysert og sammen med sekundære kilder som ble tilsendt fra organisasjonen ble det utarbeidet en spørreundersøkelse som skulle ut til de ansatte i A-prosjektene. En spørreundersøkelse er en systematisk og strukturert utspørring av et større utvalg personer om et gitt tema (Ringdal, 2007). På denne måten ville vi kunne sammenligne resultatene fra de to perspektivene.

Den tredje prosessen for innsamling av empiriske data var for å dekke eventuelle hull i det tidligere datasettet og sikre at vi fikk svar på studiets hypoteser. Denne prosessen bestod av å sende ut et spørreskjema med detaljerte og svært avgrensede spørsmål, per mail til medlemmene av prosjektstaben. Ved å dele opp datainnsamlingen i flere prosesser mener vi at man sikrer gode kilder og dekker opp eventuelle mangler i dataene som oppstår under analysen.

## 3.5 Transkripsjon av intervju

Både ved kvalitativ og kvantitativ forskningstilnærming er intervju en grunnleggende datainnsamlingsmetode (Fontana & James, 2005). Hensikten med det er å oppnå et rikt beskrivende datamateriale, nye oppdagelser og få dypere innsikt som kan gi forsprang i forskningsfeltet. Vi benyttet oss av en kvalitativ innfallsvinkel som gir mulighet til å skape en interaksjon mellom forsker og informant. Slike situasjoner åpner opp for utdypende svar som ikke er lett å fange opp i spørreundersøkelser.

Vi var to stykker tilstede under intervjuet, som ble gjennomført på arbeidsplassen til informanten. I forkant var det utarbeidet en intervjuguide for å sikre at alle sentrale spørsmål ble stilt.

Datainnsamlingen startet ved at informanten fikk muligheten til å snakke fritt om endringsprosessen, og da bestemte programkoordinatoren seg for å holde en kort prosjektpresentasjon i 15 minutter. Rett etter startet vi med intervjuet, hvor spørsmålsformuleringen var klart nedskrevet. Selve intervjuet med spørsmålsstilling varte i 45 minutter. Vi mente at det var viktig å gi informanten 15 minutter til å orientere oss i sammenslåingsprosessen. Slik at vi i en enda større grad kunne styrke vårt informasjonsgrunnlag og for å sikre at informasjonen som kom frem i etterkant av intervjuet er tilstrekkelig. I sum brukte vi 60 minutter på datainnhenting kun fra programkoordinator.

Å transkribere betyr å transformere, som vil si å skifte fra en form til en annen. I denne sammenheng vil det si fra talespråk til skriftspråk (Kvale et al., 2015). Enten ved å ta opp intervjuene på bånd eller notere underveis, begge metodene har sine styrker og svakheter (Lindbeck-Dahlstrøm, 2016). Vi valgte å notere underveis, som er tidsbesparende med hensyn på analyse og kategorisering av det innsamlede materialet i etterkant. Det negative er at det kan være forstyrrende for informanten å høre at vi taster på tastaturet, tvert imot tilpasset informanten seg oss ved å ta seg god tid å besvare spørsmålet slik at informasjonen ble nedskrevet uten noen hindringer.

Vi valgte å transkribere intervjuet ord for ord for å holde transkripsjonen så fullkommen som mulig, noe som kan bidra til å øke transkripsjonens pålitelighet. I ettertid bearbeidet vi materialet for en fullstendig transkribering. Fordelen med å være to som noterer er at dersom den ene mister et viktig poeng, så fikk den andre det med seg. Vi sammenlignet også det innsamlede materialet, for å se om er samsvar og kom frem til at disse samsvarer i vår tolkning. Deretter ble det lettere å strukturere innholdet og få en oversikt over materialet. Vi delte transkripsjonsprosessen inn i tre faser:

#### Transkripsjon:

Under intervjuet ble det første utkastet skrevet i et Microsoft Word dokument. Intervjuet ble transkribert så ordrett som mulig, slik at all informasjon ble skriftlig nedfelt. Vi har også vært oppmerksomme på detaljer som hvilke tonefall informanten har, stemmebruk og pauser slik at vi hadde informantens nøyaktige uttalelser.

#### Tekstredigering:

Rå teksten ble skrevet om til et mer akademisk språk, slik at den fremstår mer korrekt og leservennlig. Videre tok vi en grundig gjennomgang av teksten, der vi ryddet opp i strukturen, skrivefeil, usammenhengende setninger slik at budskapet blir presentabel på best mulig måte. Spørsmålene ble stilt i den rekkefølgen slik de fremkom i intervjuguide for å holde orden. I tillegg koblet vi intervju spørsmålene til hypoteser, på denne måten fikk vi en oversikt over hvilke spørsmål som henger med hvilke hypoteser som gjør analysearbeidet betydelig enklere.

#### Korrekturlesing av den endelige teksten:

Til slutt tok vi en grundig gjennomgang av teksten og korrekturleste den ferdige teksten.

I etterkant av intervjuet redegjorde vi for refleksjoner og laget en stemningsbeskrivelse. Dette gjorde vi for å kunne vurdere om det var spesifikke forhold i intervjusituasjonen som kunne ha innvirkning på undersøkelsen og dermed påvirke resultatene. På bakgrunn av dette fikk vi et inntrykk at det ikke var spesielle forhold som kan ha påvirket våre resultater. Intervjuspørsmålene ble besvart tilfredsstillende godt.

### 3.6 Vurdering av det empiriske datamaterialet

Vi er opptatt av at våre data skal være av god kvalitet. Med dette mener vi at datamaterialet skal være fagmessig utført og ha tilfredsstillende kvalitet, slik at vi kan komme frem til analyseresultater som både er holdbare og fruktbare. Spørsmål vi stilte oss selv underveis: Hvor presise er våre undersøkelser? Hvor representativ er utvalget vårt for informasjonen som skal samles inn? Hvor nøyaktig har datainnsamlingen vært?

Det er mange forhold som kan påvirke datamaterialet, blant annet fremgangsmåten for datainnsamling og resultatene som kommer frem. Kvaliteten på forskningen må derfor etterprøves. Av den grunn valgte vi å samle inn data først gjennom et dybdeintervju av programkoordinator og deretter sende ut spørreundersøkelser til ulike avdelinger innenfor A-prosjekter for å vurdere i hvilken grad det empiriske materialet er egnet til å besvare våre forskningsspørsmål og hypoteser. Det kan øke troverdigheten ved at samme forskningsspørsmål blir belyst fra flere innfallsvinkler. Hvorvidt en metode undersøker det den har til å hensikt å undersøke, går på relevans også kalt *validitet*. Hvor nøyaktig registreringen av datamaterialet har vært og hvordan de er bearbeidet går ut på pålitelighet, også kalt *reliabilitet*.

#### 3.6.1 Validitet og reliabilitet

Begrepene reliabilitet og validitet er sentrale i kvalitetssikring av vitenskapelige undersøkelser. Reliabilitet går på tilfeldige målefeil, om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. I følge Grønmo (2016) er reliabilitet et uttrykk for hvor stort samsvar det er mellom datasettene fra gjentatte målinger. Reliabiliteten er høyere jo større samsvaret er (Grønmo, 2016). For å oppnå god reliabilitet i undersøkelsen er det viktig å være nøye med hvilke data som brukes, hvordan de ble samlet inn og hvordan de ble bearbeidet til analyseformål. Slik at dersom undersøkelsen blir gjentatt av andre forskere, skal de kunne komme frem til samme resultat. For å forsikre seg om målingen er konsistent kan hver respondent i spørreundersøkelsen bli stilt de samme spørsmålene. På denne måten kan man avklare at ulikheter i svarene kan skyldes forskjeller blant respondenter.

Ifølge Ringdal (2007) handler validitet om at det som ønskes målt faktisk blir målt. Dersom variabler har lav validitet betyr det at man måler noe som irrelevant i forhold til forskningsspørsmål. For at det skal være høy validitet, er høy reliabilitet en forutsetning (Ringdal, 2013). Med andre ord må målingen være pålitelig, for at man skal vite hva man måler (Grønmo, 2016). Validiteten avhenger av hvor

presist og nøyaktig respondentene svarer på spørsmålene som blir stilt. Dette avhenger av spørsmålene, hvordan de er formulert og hva de blir spurt om.

Spørreundersøkelsen ble distribuert til ulike avdelinger i A-prosjekter med en hensikt om å samle inn svar fra et utvalg, som kan være representativ for utvalget man ønsker å undersøke. Alle som har deltatt har blitt stilt de samme spørsmålene, noe som kjennetegner kvantitative spørreundersøkelser (Østbye et al., 2013). Jo flere respondenter som svarer på undersøkelsen, desto større er sannsynligheten for at man får et mest mulig nyansert og korrekt bilde av situasjonen man ønsker å belyse. Det er også avhengig av at spørsmålene i spørreundersøkelsen treffer på tema, samtidig som det er godt utarbeidet i henhold til krav til gode undersøkelser. Det innebærer at spørsmålene er utformet på en slik måte at man får svar på det man faktisk vil undersøke. Spørreskjemaet er måleinstrumentet, der validiteten forteller noe om dets evne til å måle det som skal måles og reliabiliteten sier noe om resultatene er til å stole på. Dersom det er høyt samsvar mellom resultatene har man oppnådd høy reliabilitet (Grønmo, 2016).

Det er flere måter man kan sikre høy validitet på, blant annet ved å gruppere spørsmålene. I vårt tilfelle har vi flere spørsmål som måler det samme, men formulert på ulike måter. På denne måten kan man øke validiteten av måleprosessen, som kan bidra til å jevne ut like respons særegenheter (Fowler, 2012). En annen ting som er viktig å bemerke seg er hvordan de ulike respondentene har forholdt seg til punkt skalaen 1-5. Respondenter kan tolke det ulikt.

Det er flere forhold i dybdeintervjuet som kan påvirke reliabiliteten. En svært viktig faktor er at omstillingsprosessen befinner seg i en planleggingsfase foreløpig og dersom en tilsvarende undersøkelse blir utført på et senere tidspunkt, kan for eksempel organisasjonsstrukturen eller lederskap endre seg. Sannsynligvis vil ikke forskeren komme til samme resultat, dersom omstillingsprosessen er ferdigstilt. Når det gjelder validiteten av dybdeintervjuet er det ifølge Kvale & Brinkmann (2009) mer innviklet å konstatere validiteten av et transkribert intervju enn å forsikre seg om reliabiliteten. Det blir også påpekt at det ikke er mulig å oppnå en objektiv transformasjon fra muntlig til skriftlig form. På bakgrunn av dette er det viktig å se på hvilken type transkribering som kan passe i det valgte forskningsopplegget. I vår undersøkelse var vi to stykker som transkriberte intervjuet ordrett og mener dette styrker validiteten ved å både gjengi virkeligheten på en upåvirket måte samt ha god kontroll over mulige bias.

### **3.7 Diskusjon av feilkilder og svakheter**

Enhver undersøkelse har flere potensielle feilkilder. Særlig når forskningen krever svar fra respondentene, er det viktig å være bevisst på eventuelle feilkilder. Det er viktig å utforme en oversikt over sentrale feilkilder, for å se hvor omfattende feilen er og om de er tilfeldige eller systematiske. Systematisk feil er mer alvorlig enn tilfeldig feil, fordi de systematiske påvirker resultatet i en bestemt



retning. Det kan få større utslag enn tilfeldig feil som påvirker resultatet i forskjellige retninger (Svartdal, 2016). Fuglseth et al. (2006) nevner fire feilkilder i en spørreundersøkelse, utvelging av respondenter og frafall, selve spørreundersøkelsen, opplegget for innsamling, og databehandling. Ifølge Ringdal (2007) kan feilkildene grupperes i tre kategorier, utvalgsfeil, målefeil og prosesseringsfeil.

Spørreundersøkelsen vi laget til ansatte i A-prosjektene gir respondenten muligheten til å rangere seg selv fra 1-5 i forhold til hvor vedkommende oppfatter seg selv. Et av de største utfordringene i arbeidet med undersøkelsen var å finne utvalgsstørrelse og hvordan det skulle trekkes. Prosjektgruppen har foreløpig ikke kommet i gang med utvikling av de nye tjenestene og derfor er ikke flere av avdelingene ferdigstilt. Dette var en stor feilkilde som var fullstendig uforutsigbar. Av den grunn måtte vi endre utvalget av informanter til kun A-prosjekter, som var de eneste som var på plass. På bakgrunn av dette var det lave svarprosjenter i undersøkelsen, totalt var det ni ansatte som deltok. Prosjektkoordinator videresendte spørreundersøkelsen per mail, for å få flest mulig til å delta. Vi var redd dette kunne føre til skjevheter i resultatene. Tvert imot var resultatene representative, ettersom det var en ansatt fra hver avdeling som responderte og hele fem ansatte fra IKT, arkiv og matrikkel som sannsynligvis var den eneste aktive og ferdigstilte avdelingen. Liten svarprosjent truer representativiteten og reliabiliteten til datamaterialet. Utfordringene knyttet til reliabiliteten var spesielt i vurderingsspmå, der respondenten må selv avgjøre hvor vedkommende befinner seg på skalaen 1-5.

Lengden på spørreskjema kan også påvirke reliabiliteten til datamaterialet. Det er vanlig å anta at spørreskjema som oppleves som lange og omfattende fører til at respondentene ikke vil delta eller avslutter utfylling underveis. Dette medfører også frafall og lav svarprosjent. Både skjemaets form (lengde) og innhold på undersøkelsen kan medføre en utmattelse hos respondent som truer datakvalitet. Av erfaring vet vi at kvaliteten på svarene avhenger av hvor klare og tydelige spørsmålene er for respondentene. Det er nærmest umulig for oss å finne ut om respondentene har forstått spørsmålene våre, siden spørreskjemaet ble sendt per mail. Mulighetene for feiltolkning eller misforståelser vil være større her. Feilkildene kunne derimot reduseres betraktelig ved å være presise i spørsmålsformuleringen. Derimot vil spørreundersøkelsen til ledelsen være lettere å analysere og identifisere feilkilder ettersom de har muligheten til å besvare spørsmål i fritekst. Det vil derfor være lettere å avklare om respondenten har forstått spørsmålet. Dette vil gi et realistisk preg samtidig som man får sett om det samsvarer med hvordan disse faktisk opplever omstillingsprosessen. Det samme gjelder intervjuet med programkoordinator, når man er i dialog er det lettere å finne ut om de har forstått spørsmålet eller ikke. Mulighetene for at respondenten feiltolker eller misforstår spørsmålene er mindre.

### 3.8 Etiske betraktninger

I forbindelse med gjennomføring av studien har vi lagt vekt på å være i tråd med det etiske perspektivet. I denne oppgaven handler det om enkeltmenneskets integritet og personvern. Etiske vurderinger ble gjort både i forkant, i gjennomføringsfasen og i etterkant av undersøkelsen. Informasjonen vi hentet inn er sensitiv, og derfor var det viktig å sikre deltakernes personvern. På bakgrunn av det, ønsket vi å bruke spørreundersøkelse som en kilde for datainnsamling. Sammenlignet med de øvrige datainnsamlingsmetodene er spørreskjema den metoden som best ivaretar informanten sin anonymitet (Ringdal, 2007). Studien har fulgt konfidensialitetsprinsippet som innebærer at alle informanter er anonyme (Thagaard, 2009). Det er kun programkoordinator som vet hvem som deltar, men ikke hva de besvarer. Videre ble det også utformet et informasjonsskriv som opplyste om hvem vi er, hvor vi kommer fra, formålet med undersøkelsen, hvor eventuelle spørsmål kan stilles og at alle besvarelser vil bli behandlet konfidensielt. Formålet med dette er at man ønsker at alle informanter skal få sagt det de vil uten fare for represalier.

Vi opplever selv at vi er innenfor de etiske retningslinjer som er forventet for denne type forskning.

## Kapittel 4: Case-studie og resultater

### 4.0 Introduksjon

I metodekapittelet beskrev vi gjennomføringen av den kvalitative spørreundersøkelsen og kvantitativt dybdeintervju. Som tidligere nevnt i oppgaven var spørreundersøkelsen todelt, i første omgang sendte vi en spørreundersøkelse til styringsgruppen i A-prosjekter for å se “hvor skoen trykker”. I ettertid sendte vi en spørreundersøkelse til prosjektstab for å se om det er samsvar mellom ansattes vurdering av ledelsen og lederes vurdering av sin egen ledelse i planleggingsfasen.

Dette kapittelet vil derfor redegjøre for valg av case-studie, samt gjøre innledende analyser, i form av presentasjon av resultatene som fremgår av case-studie, mens vi i kapittel 5 vil diskutere og analysere betydningen av disse resultatene og hvilke funn som blir gjort.

### 4.1 Bakgrunn for case-studie

Den kommunale sektoren står i dag overfor store omstillingsutfordringer, der de gjennom kommunesammenslåinger ønsker å tilpasse seg rammebetingelsene i markedet. Regjeringen har tatt initiativ til et offensivt og målrettet arbeid med å forenkle og forbedre offentlig sektor. Det er relativt stor variasjon i hvorfor kommunene vedtar å utrede mulighetene for kommunesammenslåinger. Stort sett kan sammenslåingene grupperes i tre kategorier av hovedmålsettinger. Blant annet for å sikre infrastrukturløsninger, økonomiske utfordringer og sammenslåing som samsvarer med målene for kommunereformen. Det ønskede målet med denne omfattende sammenslåingen er å flytte makt og

ansvar til større og robuste kommuner. Totalt blir 428 kommuner redusert til 354 innen 1 januar 2020 (NRK/NTB, 2017). Den nye kommunereformen vil gi et sterkere grunnlag til å ivareta velferdsoppgaver, sikre et godt lokalsamfunn og for å møte fremtidige utfordringer.

Regjeringen mener at denne reformen vil medføre flere oppgaver til økonomisk mer sterke og robuste kommuner (Regjeringen, 2017). Målet er å skape et lokaldemokrati som legger bedre til rette for et mangfold av samfunn med flere muligheter, større ansvar og muligheten til å utvikle tjenestetilbud til sine innbyggere. Av den grunn har de sluttet seg til følgende overordnede mål (Drammen kommune, 2016):

- Gode og likeverdige tjenester til innbyggerne
- Helhetlig og samordnet samfunnsutvikling
- Bærekraftige og økonomisk robuste kommune
- Styrket lokaldemokrati

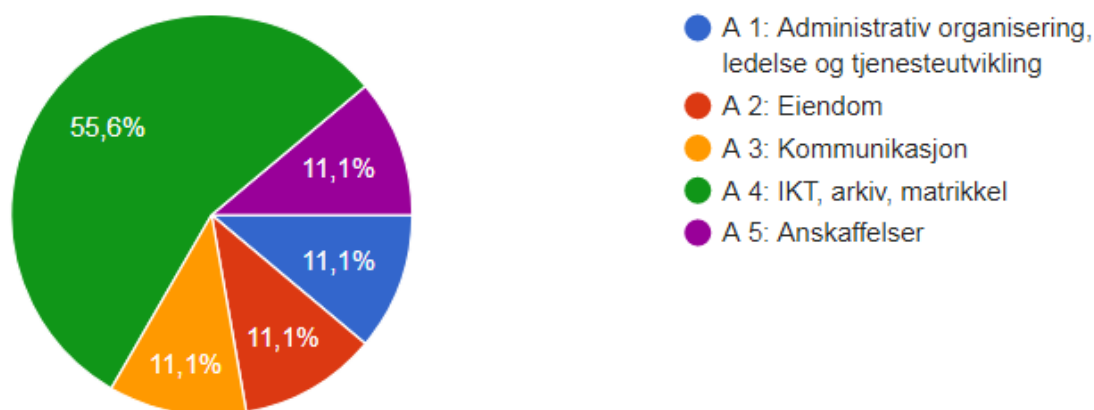
Slike omstillingsprosesser er ofte et resultat av stadig høyere krav til effektivisering, produktivitet og innovasjon. Omstilling for effektivisering er når man endrer sine arbeidsmåter slik at man bruker færre ressurser på det samme resultatet. Omstilling for produktivitet er derimot hvor man ikke nødvendigvis begrenser ressursene sine, men prøver å få mest mulig ut av dem. Omstilling for innovasjon er når man bruker de eksisterende ressursene organisasjonen har for å skape nye ressurser.

I denne oppgaven fokuserer vi på virksomhetsnivå, som innebærer organisatoriske endringer. Det kan være alt fra fusjoner mellom organisasjoner, oppsplitting av institusjoner, omorganisering internt i institusjoner, eller innføring av effektiviseringstiltak. Uansett hvilke endringer det er snakk om vil forutsetningen for å lykkes, over tid, være å drive lønnsomt.

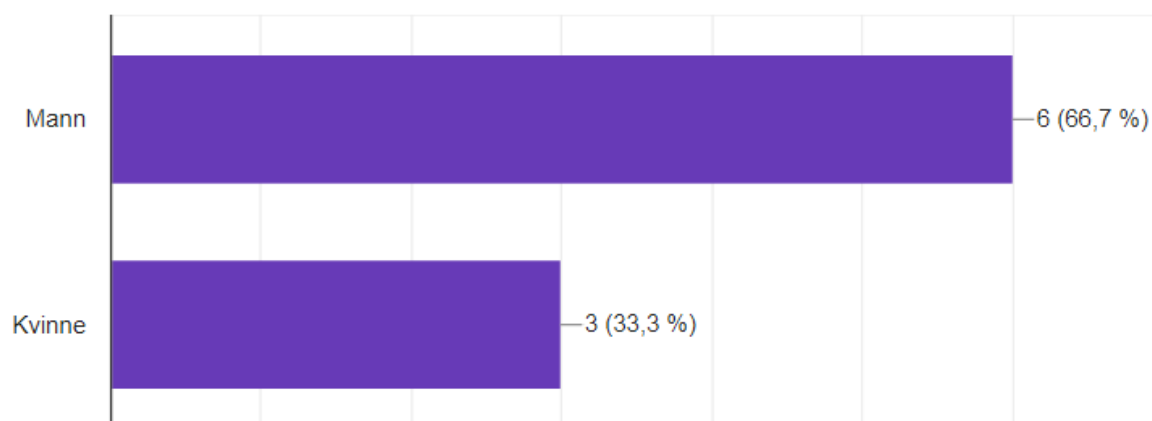
## **4.2 Analyse I: Styringsgruppe i A-prosjekter**

Ved utløp av svarfristen var det kommet inn ni besvarelser fra fem forskjellige avdelinger.

Svarprosenten i seg selv er ikke relevant for å avgjøre om svarene er representative. Det som er viktig for representativitet er at utvalget som er valgt er representanter fra de ulike avdelingene, se figur under. Høyest svarprosent var fra avdelingen IKT, arkiv, matrikkel med hele fem respondenter. De resterende avdelingene hadde lavere svarprosent, med en respondent hver. Som det fremgår av grafen under var det 67% menn og 33% kvinner som har deltatt i spørreundersøkelsen. Bakgrunnen for den lave responsrate skyldes at styringsgruppen ikke har kommet i gang med utviklingen av tjenestene enda. Av den grunn måtte vi forholde oss til ansatte som foreløpig er organisert i de ulike avdelingene.



Figur 11: Sektordiagrammet over presenterer Andel av besvarelser fra de ulike avdelingene.



Figur 12: Viser fordelingen av antall menn og kvinner som besvarte spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen baserer seg på spørsmål som måler i hvilken grad respondenten opplever at noe skjer eller ikke skjer. Den måles i lineær skala fra 1-5, hvor 1 representerer «svært liten grad», 2 representerer «liten grad», 3 representerer «noen grad», 4 representerer «stor grad» og 5 representerer «svært stor grad». Noen av spørsmålene som ble stilt i spørreundersøkelsen er blitt utelukket i etterkant av forskjellige grunner. Noen spørsmål gjorde det vanskelig å måle korrekt, andre var dårlig formulert og noen testet ikke en hypotese. Til slutt endte vi med 17 spørsmål.

<b>Spørsmål til styringsgruppen</b>	<b>Gjennomsnitt score</b>	<b>Hvilke hypotese(r) spørsmålet besvarer</b>
1. I hvilken grad er hele personalet involvert i evalueringer av innholdet og gjennomføringen av planer i din avdeling?	3,78	H1
2. I hvilken grad er alle medarbeidere i organisasjonen (uansett stilling) involvert i fastsettingen av målene for prosjektet eller delprosjektene?	3,44	H1, H2, H3
3. I hvilken grad opplever du at du blir involvert i planleggingsfasen?	4,67	H1, H3
4. I hvilken grad opplever du at du har mulighet til å komme med innspill på eget initiativ?	4,56	H1
5. I hvilken grad har personalgruppen en felles forståelse av målene dere jobber mot?	4,22	H1, H2
6. I hvilken grad opplever du at det er en toveis kommunikasjon, hvor ledelsen er en aktiv part, for å finne en felles retning for organisasjonen?	4,22	H1, H2, H3
7. I hvilken grad opplever du at organisasjonen har rutiner og regler for hvordan de skal formidle informasjon ut til de ansatte?	3,22	H1, H2, H3
8. I hvilken grad opplever du at nødvendig informasjon er tilgjengelig?	3,89	H1
9. I hvilken grad er du fornøyd med hvordan organisasjonen forbereder deg på endringsprosessen?	3,89	H1, H3
10. I hvilken grad opplever du det er tilstrekkelig med rutiner for kommunikasjon/informasjonsdeling internt i organisasjonen?	3,00	H1, H2
11. I hvilken grad opplever du at dine meninger blir hørt?	4,44	H1, H4

12. I hvilken grad opplever du at du er motivert til å løse oppgavene du blir tildelt?	4,44	H1, H2, H3
13. I hvilken grad har du som medarbeider tydelige mål for jobben du gjør og som du får tilbakemelding på av nærmeste leder?	4,22	H1, H2
14. I hvilken grad opplever du at ledelsen delegerer myndighet til medarbeidere på lavere nivå?	4,33	H1, H3
15. I hvilken grad opplever du frihet til å utføre oppgaver som du anser riktig?	4,56	H1, H3
16. I hvilken grad føler du det er fokus på samhandling med dine medarbeidere i løsning av oppgaver?	4,56	H1, H3
17. I hvilken grad opplever du at organisasjonen utnytter din kompetanse?	4,22	H1, H3, H4

Tabell 7: Oppsummering av spørsmålene, gjennomsnittlig poengsum og tilhørende hypotese(r).

Spørsmål 1: I hvilken grad er hele personalet involvert i evalueringer av innholdet og gjennomføringen av planer i din avdeling?

Spørsmål 1 tester H1 og forteller oss i hvilken grad de ansatte blir involvert i planleggingen av prosjektet. Forskningen forteller oss at organisasjoner burde, så langt det er mulig, involvere flere enn bare ledergruppen i planleggingen av omstillingen, for å dekke ansattes behov og hindre fremtidig motstand til endring. En høy score vil si at de ansatte blir involvert og at organisasjonen er *down-top* organisert, mens en lav score tyder på lite involvering og at organisasjonen er toppstyrt. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 3,78.

Spørsmål 2: I hvilken grad er alle medarbeidere i organisasjonen (uansett stilling) involvert i fastsettingen av målene for prosjektet eller delprosjektene?

Spørsmål 2 tester H1, H2 og H3. Spørsmålet måler hvor god kompetanse lederne har på hva som kjennetegner vellykkede omstillingsprosesser (H1), samt at de er tydelige overfor sine ansatte om hvorfor endringen skjer og hva det vil kreve (H2). I tillegg tester det H3 ved at spørsmålet ser på hvorvidt ledelsen utøver kjente metoder innen fag- og forskningslitteraturen for å oppnå suksess. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 3,44.

Spørsmål 3: I hvilken grad opplever du at du blir involvert i planleggingsfasen?

Spørsmål 3 tester H1 og H3. Spørsmålet søker å forklare i hvilken grad ledelsen har kompetanse på

hva forskningen sier om involvering av ansatte tidlig i omstillingen. I tillegg ser det på i hvilken grad ledelsen utnytter organisasjonens kompetanse, som er et kjent prinsipp i omstilling- og endringsledelses litteratur. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,67.

Spørsmål 4: I hvilken grad opplever du at du har mulighet til å komme med innspill på eget initiativ?

Spørsmål 4 tester H1. Forskning forteller oss at ansatte vil jobbe bedre og være mer motiverte dersom de føler de kan bidra. Dersom ledelsen har god kompetanse hva som kjennetegner vellykkede omstillingsprosesser vil ansatte føle at de kan komme med innspill på eget initiativ. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,56.

Spørsmål 5: I hvilken grad har personalgruppen en felles forståelse av målene dere jobber mot?

Spørsmål 5 tester H1 og H2. Spørsmålet gir et bilde av hvor flinke ledelsen har vært til å være tydelige på hvilke mål organisasjonen jobber mot og hvorfor. Dette er dermed direkte koblet til H2, samtidig som det ser på ledelsens kompetanse når det gjelder vellykkede omstillinger. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,22.

Spørsmål 6: I hvilken grad opplever du at det er en toveis kommunikasjon, hvor ledelsen er en aktiv part, for å finne en felles retning for organisasjonen?

Spørsmål 6 tester H1, H2 og H3. Vellykkede omstillinger kjennetegnes blant annet ved at de involverer ansatte på flere nivåer, for å utnytte organisasjonens kompetanse i både målsetting og løsning av arbeidsoppgaver. Spørsmålet dekker derfor om organisasjonen har kompetanse på hva som kjennetegner vellykkede omstillinger, samt om de kommuniserer med de ansatte for å finne felles mål og resultater som skal oppnås. Å kommunisere, involvere og engasjere ansatte på flere nivåer er kjente metoder innen omstilling- og endringsledelse og spørsmålet dekker derfor også H3. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,22.

Spørsmål 7: I hvilken grad opplever du at organisasjonen har rutiner og regler for hvordan de skal formidle informasjon ut til de ansatte?

Spørsmål 7 tester H1, H2 og H3. Å nå ut til alle som er direkte og indirekte påvirket av endringen står svært sentralt i forskningen, spesielt da det gjelder vellykkede omstillinger. Hvorfor omstillingen skal skje, hvordan den skal skje og hva det vil si for den berørte. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 3,22.

Spørsmål 8: I hvilken grad opplever du at nødvendig informasjon er nødvendig?

Spørsmål 8 tester H1. Vellykkede omstillinger kjennetegnes ofte ved god informasjonsflyt, både vertikalt og horisontalt. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 3,89.

Spørsmål 9: I hvilken grad er du fornøyd med hvordan organisasjonen forbereder deg på endringsprosessen?

Spørsmål 9 tester H1 og H3. Spørsmålet måler hvor tilfredsstillt respondenten er med måten

organisasjonen ivaretar han/hun i forkant av endringen. Dette kommer igjen tilbake til hvor god kompetanse organisasjonen har på vellykkede omstillinger og hvorvidt de utøver kjente metoder/prinsipper fra faglitteraturen som omtaler omstilling- og endringsledelse. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 3,89.

Spørsmål 10: I hvilken grad opplever du det er tilstrekkelig med rutiner for kommunikasjon/informasjonsdeling internt i organisasjonen?

Spørsmål 10 tester H1 og H2. Organisasjonen kan endre og legge til nye mål og delmål flere ganger i løpet av planleggingsfasen. Forskingen sier som sagt at informasjonsflyten skal være god og at de rette personene må ha den rette informasjonen. Spørsmålet søker derfor å måle organisasjonens kompetanse, samt deres evne til å dele og kommunisere internt til ansatte på alle nivåer. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 3,00.

Spørsmål 11: I hvilken grad opplever du at dine meninger blir hørt?

Spørsmål 11 tester H1 og H4. Spørsmålet måler i hvilken grad organisasjonen utnytter deres kompetanse til det fulle og dersom ansatte i organisasjonen har erfaring og kompetanse fra tidligere omstillinger, vil spørsmålet være med på å dekke hvorvidt dette er åpent for å utnyttes. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,44.

Spørsmål 12: I hvilken grad opplever du at du er motivert til å løse oppgavene du blir tildelt?

Spørsmål 12 tester H1, H2 og H3. Motivasjon står sentralt i faglitteraturen og spørsmålet søker å få svar på i hvilken grad respondenten er motivert til å gjøre sine arbeidsoppgaver. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,44.

Spørsmål 13: I hvilken grad har du som medarbeider tydelige mål for jobben du gjør og som du får tilbakemelding på av nærmeste leder?

Spørsmål 13 tester H1 og H2. Vellykkede omstillinger krever tydelige mål som er forstått av alle de ansatte. Spørsmålet dekker derfor organisasjonens kompetanse, samt deres evne til å være tydelige på hvilke mål som skal oppnås. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,22.

Spørsmål 14: I hvilken grad opplever du at ledelsen delegerer myndighet til medarbeidere på lavere nivå?

Spørsmål 14 tester H1 og H3. Det å gi de ansatte en ansvarsfølelse, at de får lov å ta egne avgjørelser og stole på egne instinkter vil være med å motivere og samtidig utnytte en større del av organisasjonens kompetanse. Både H1 og H3 handler om organisasjonens kjennskap til fag- og forskningslitteraturen og hvorvidt dette utøves i organisasjonen. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,33.



Spørsmål 15: I hvilken grad opplever du frihet til å utføre oppgaver som du anser riktig?

Spørsmål 15 tester H1 og H3. Spørsmålet går hånd i hånd med spørsmål 14 og tester derfor de samme hypotesene. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,56.

Spørsmål 16: I hvilken grad føler du det er fokus på samhandling med dine medarbeidere i løsning av oppgaver?

Spørsmål 16 tester H1 og H3. Spørsmålet tar for seg i hvilken grad organisasjonen er kjent med metoder og prinsipper innen fag- og forskningslitteratur som omfatter tverrfaglig samarbeid for utnyttelse av gammel kunnskap, samt utvikling av ny. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,56.

Spørsmål 17: I hvilken grad opplever du at organisasjonen utnytter din kompetanse?

Spørsmål 17 tester H1, H3 og H4. Vellykkede omstillinger kjennetegnes ved flere faktorer, blant disse er organisasjonens evne til å utnytte deres totale kompetanse til det fulle. Spørsmålet dekker derfor H1 og 3, samt H4 avhengig av poengsum. Gjennomsnittlig poengsum på spørsmålet ble 4,22.

Hypoteser (H)	Spørsmål (S)	Gjennomsnitt score
H1: Organisasjonen har kompetanse på hva som kjennetegner vellykket omstillingsprosesser nedfelt innen fag og forskningslitteraturen.	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15, S16, S17	4,10
H2: Organisasjonen er tydelige på hvorfor vi gjennomfører denne omstillingen og hvilke mål og resultater som skal oppnås i etterkant.	S2, S5, S6, S7, S10, S12, S13	3,92
H3: Organisasjonen innarbeider kjente prinsipper, metoder, perspektiver om omstilling og endringsledelse nedfelt innen fag og forskningslitteraturen i prosjektets i planleggingsfasen.	S2, S3, S6, S7, S9, S12, S14, S15, S16, S17	4,16
H4: Organisasjonen legger vekt på å lære av erfaringer fra tidligere omstillingsprosjekter fra egen organisasjon når den nye omstillingen skal planlegges og prosjektet designes.	S11, S17	4,33

Tabell 8: Oppsummering av hypotesene og hvilke spørsmål som tilhører de forskjellige, samt gjennomsnittlig poengsum på de tilhørende spørsmålene.

I tillegg til kvantitative spørsmål ble det gjort et oppfølgingsspørsmål til slutt i spørreundersøkelsen, hvor vi spurte om:

Hvilke faktorer mener du er av betydning for din holdning og atferd til endringsprosessen?

Oppfølgingsspørsmålet viste at det var en bred enighet blant ansatte og flere av faktorene for holdning og atferd til endringsprosessen samstemte. Kommunikasjon, informasjon, planlegging og involvering er faktorer som gjentok seg i spørreskjema.

Faktorene kan deles i 3 deler:	Styringsgruppen svarer:
Kunnskapsdel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasjon</li> <li>• Medbestemmelse</li> <li>• Planlegging</li> </ul>
Emosjonell del	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke verdier og holdninger toppledelsen har til endring og endringsledelse og hvordan dette tas videre i organisasjonen vil være en avgjørende faktor.</li> </ul>
Handlingsdel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikasjon og forutsigbarhet</li> <li>• Tydelige krav</li> <li>• Gode delmål</li> <li>• Realistisk framdrift</li> <li>• Nok ressurser til daglige oppgaver</li> <li>• (prosjektarbeidet kommer som vanlig i tillegg uten at det i utgangspunktet medfølger ekstra ressurser)</li> <li>• Involvering</li> </ul>

Tabell 9: Viser en fremstilling av oppfølgingsspørsmålet.

Tabell 9 viser en fremstilling av oppfølgingsspørsmålet, hvor svarene er delt i tre kategorier. Kunnskapsdel som representerer faktorer som baserer seg på ledelsens kunnskap og forståelse for endringsprosessen. Emosjonell del som baserer seg på hvordan de ansatte opplever ledelsens holdninger og hvilke verdier de verdsetter i endringsprosessen. Handlingsdel som representerer faktorene som baserer seg på ledelsens handlinger og hvilke faktorer de ansatte verdsetter at ledelsen ivaretar.

### 4.3 Analyse II: Prosjektstab

Spørreundersøkelsen til prosjektstab gikk ut på å redegjøre for spørsmål vedrørende planleggings- og forberedelsesfasen av omstillingsarbeidet i fritekst. Undersøkelsen ble totalt besvart av 4 av 9 mulige,

som tilsvarer 44%. Resultatene fra analyse II vil være krevende å analysere ettersom det er en fritekst, i motsetning til analyse I som bestod av kvantitative spørsmål. Tabellen under illustrerer spørsmålene som ble stilt, og hvilke hypotese(r) spørsmålet besvarer.

Spørsmål til prosjektstab	Hvilke hypotese(r) spørsmålet besvarer
1. Prosjektstab har kunnskap om hva forskning og/eller praksis litteraturen forteller om hva som kjennetegner vellykkede omstillingsprosesser.	H1
2. Vi i prosjektstaben har erfaringer fra tidligere omstillingsprosesser/prosjekter gjennomført i egen organisasjon	H1, H4
3. Fellesnemnda og/eller prosjektstab er tydelige på hvorfor vi gjør dette omstillingsarbeidet? (formålet)	H2
4. Fellesnemnda og/eller prosjektstab er tydelige på hvilke mål og resultater som skal oppnås ved dette omstillingsarbeidet.	H2
5. Fellesnemnda og/eller prosjektstab anvender kjente prinsipper, metoder og perspektiver om omstilling og endringsledelse kjent fra fag og forskningslitteraturen i omstillingsarbeidet.	H3
6. Beskriv kort hvilke hovedprinsipper, metoder og perspektiver som ligger til grunn for dette omstillingsarbeidet og begrunn hvorfor.	H3
7. Fellesnemnda og/eller prosjektstab bygger på evalueringer fra tidligere omstillingsprosesser/prosjekter i egen organisasjon i planleggingen/forberedelsen av den nye.	H4
Ifølge forskningen kan planlegging være styrt ovenfra og ned, der ledelsen gir retningslinjer og kontrollerer det som skjer på lavere nivå. Planlegging kan også være styrt nedenfra og opp der de ansatte kan bidra i planprosessen gjennom medvirkning eller samarbeidende planlegging.	
8. På bakgrunn av dette lurer vi på i hvilken grad får de ansatte muligheten til å komme med innspill og delta i vurderinger som blir gjort i planlegging og forberedelsesfasen?	H1, H3

9. Prosjektstaben har faste rutiner og regler for hvordan de skal formidle informasjon til resten av organisasjonen.	H1, H2, H3
--	------------

Tabell 10. Gir en oversikt over spørsmål til prosjektstab med tilhørende hypoteser.

I spørsmål 1 er det bred enighet om at staben samlet sett har god oversikt. Enkeltansatte har god oversikt på de ansvarsområdene de har fått tildelt, men ikke nødvendigvis generell god oversikt over alle områder. Flere av medarbeidere i staben har både utdanning og erfaring fra ulike omstillingsprosjekter. Dersom det er behov for å holde seg oppdatert, og noe mer utover dette leser de seg opp. På det andre spørsmålet svarer alle fire at de har erfaring fra omstillingsprosjekter. I tillegg nevnes det at flere i staben har deltatt i omstillinger i andre store organisasjoner. Ledelsen bruker både sin egen kunnskap og tidligere erfaringer i fellesmøter for å drøfte prosjektene som er i gang. Spørsmål 3 som går på at fellesnemnda og/eller prosjektstab er tydelige på hvorfor man gjør dette omstillingsarbeidet, responderte alle at formålet er godt beskrevet i den politiske plattformen og i styringsdokumentet for prosjektet. Den ene respondenten legger til at det er ledelsen sin oppgave å kommunisere ut hvorfor de tre kommunene ønsker å etablere ny kommune. Det er en utfordring, da det er over 6500 ansatte og kommunikasjonskanalene er lite brukt. Massemøter er praktisk vanskelig og utelukket. Fra spørsmål 4 viser det seg at fellesnemnda og/eller prosjektstab er tydelige på hvilke mål og resultater som skal oppnås ved denne endringsprosessen. Respondentene svarte at det foreløpig er delvis definert mandat på flere av prosjektene, særlig i A-prosjektene. Derimot er det satt tydelige mål for arbeidet i prosjektplanene. De som er og skal bli involvert i delprosjektene, vil få mulighet til å delta i formuleringer av mål og ønskelige resultater.

I spørsmål 5 svarer tre av respondentene at prosjektstaben anvender kjente prinsipper, metoder og perspektiver om omstilling og endringsledelse kjent fra fag- og forskningslitteraturen. Den ene respondenten mener at det ikke er definert tydelige “prinsipper, metoder og perspektiver” fra fag- og forskningslitteraturen som ledelsen som en felles enhet skal følge. Det skyldes at hovedprinsippene for omstillingsarbeidet er av politisk art og administrativ art etter lov- og avtaleverk samt partssamarbeid. Spørsmål 6 bygger videre på det foregående spørsmål, her er det en bred enighet blant flertallet av respondentene. De skriver at staben bruker prosjektmetodene: Prince 2, Difis maler og generell endringsledelse i omstillingsarbeidet. I dette ligger en planleggingsfase som sikrer at mål/formål og prinsipper for arbeidet ivaretas før man starter. Inkludert er også risikoanalyse, medvirkningsplan og kommunikasjonsplan for å sikre at alle interessenter ivaretas som de skal, i de ulike fasene av prosjektet. Ifølge ledelsen er de opptatt av å ha tydelige mål, involvere flest mulig for å få god forankring og gode resultater. I prosjektperioden 2018 og 2019 legges mye av grunnlaget for endring gjennom å skape strukturer og selve omstillingsarbeidet starter fra 1. januar 2020 når de har blitt en kommune.

I resultatene fra spørsmål 6 og 7 kommer det frem at prosjektet støtter seg på litteratur og rapporter som formidles av KMD (kommunal- og moderniseringsdepartementet), KS (kommunenes sentralforbund) og forskningsinstitusjoner som har fulgt/følger omstilling i offentlig sektor/kommunereform både nasjonalt og internasjonalt. KMD er en ressurside og er av stor betydning for kommunereformen ifølge prosjektstaben. Prosjektstaben er også opptatt av å bruke evalueringer og erfaringer fra andre sammenslåingsprosjekter som Sandefjord, Stokke, Andebu og andre sammenslåinger i Vestfold.

Det neste spørsmålet tar for seg i hvilken grad ansatte på alle nivåer får muligheten til å komme med innspill på hvordan planleggings- og forberedelsesfasen skal løses. Snakkes det kun om ansatte i prosjektstaben, altså lederne, er det stor enighet om at det er høy grad av medvirkning og at de har gode muligheter til å komme med innspill på eget initiativ. En av respondentene skriver at blant ansatte i kommunene er det hittil ikke veldig stor grad av medvirkning, men at de senere vil kunne delta. Det begrunnes med at omstillingen er i en såpass tidlig fase at det kun er den overordnede prosjektstrukturen som er bestemt og den er bestemt av politikere. Videre skriver en annen respondent at dersom det gjelder kartlegging som grunnlag for planlegging av tiltak, så blir ansatte involvert på sine fagområder og kan til og med komme med forslag til videre prosess/arbeidsform. Svarene inneholder derfor enighet om hvorvidt ledelsen er og kan være delaktig dersom de ønsker, men en viss uenighet når det kommer til i hvilken grad ansatte på lavere nivåer får delta og hva de får delta på.

Det siste spørsmålet tar for seg hvorvidt det er etablert faste rutiner og regler for den interne informasjonsdelingen i organisasjonen. Også her virker det å være enighet blant respondentene om hvordan informasjonsdelingen skjer, men uenighet når det gjelder bruk av betegnelser. En respondent skriver at det både finnes regler og rutiner, en annen skriver at det ligger føringer, men ikke faste rutiner og regler, en tredje mener det finnes rutiner, men ingen regler og den fjerde bruker ingen av betegnelse. Derimot er innholdet i det de svarer det samme. Det er opprettet et informasjons- og kommunikasjonssystem som har som mål at så mange som mulig skal være oppdatert til enhver tid. Dette systemet er i en tidlig fase og er stadig under utvikling. I tillegg til dette er det ukentlige ledermøter og seksjonsmøter. Ellers jobber de ut i fra en tankegang om at dersom mellomlederne har god kunnskap og er oppdaterte på hva som skjer, så vil det være stor sjanse for at informasjonen når ut til de aller fleste.

#### **4.4 Analyse III: Dybdeintervju med programkoordinator**

Den nye kommunen skal være etablert 1. Januar 2020 og ifølge programkoordinator bør det praktiske, som IKT-systemer, være på plass til kommunevalget i 2019. Ledergruppen skal være på plass i oktober 2018 og deretter begynner selve grove organiseringen for den Nye Drammen kommune. Prosjektrådmann vil i mellomtiden intervju ansatte i de tre kommunene, for å diskutere organiseringen av tjenestene som skal utføres. Det har også blitt gjennomført en ROS-analyse for å

sikre at viktige sikkerhets og beredskapsmessige hensyn blir integrert i planleggingsfasen. Slik at kommunen kan opprettholde sin virksomhet dersom den utsettes for uønskede hendelser.

Prosjektrådmann samlet alle ledere fra de tre nåværende kommunene for å diskutere hva som kan gå galt og konsekvensene av det. Her fylte de ut skjemaer med klassifisering for sannsynlighet og konsekvens, samt akseptkriterier. Etter at sannsynligheten var vurdert, ble konsekvensene av hendelsene beskrevet og vurdert slik at man deretter kan klassifisere dem i forhold til skadeomfang. På denne måten kan man sammenstille vurderingene av sannsynlighet og konsekvens i en risikomatrix legger programkoordinatoren til. Kommunikasjon fikk et rødt flagg, som indikerer at det er en svært viktig faktor for ansatte på alle nivåer, politikere, og ikke minst innbyggere. Det er viktig å engasjere og informere disse i diskusjonen om utbyggingen av den Nye Drammen. Ifølge programkoordinator er både prosjektrådmann og prosjektgruppen opptatt av kommunikasjon for å lykkes med sammenslåingen.

I enkelte avdelinger kan det være behov for å hente inn eksterne fagpersoner med riktig kompetanse for å løse spesifikke oppgaver. Primært hentes dem fra de ulike kommunene, enten Drammen, Svelvik eller Nedre Eiker. Det er store forventninger til at kommunene skal stadig yte mer kvalitativ gode tjenester og drive mer effektivt. For å lykkes må kommunene satse både systematisk og strategisk på kompetanse og kompetanseutvikling innad i organisasjonen. Programkoordinatoren legger frem at det er lite fokus på kompetanseutvikling og dersom det er mangel på kunnskap på et område eller ved behov kan det leies inn konsulenter. Ved å hente inn kunnskap utenfra får man uavhengige øyne til å se på problemstillingen. Det har også blitt arrangert seminarer for ledere som gikk på lovverket rundt omstillingsprosesser. Dette var en anledning for kunnskapsdeling og erfaringsutveksling. I tillegg til seminaret ble det arrangert en forhandlingsfase i 2016 som ga påfyll på kompetanse om utvikling av gode endringsprosesser. Det er derfor viktig at lederne formidler den riktige informasjonen til ansatte på de ulike avdelingene og nivåene.

Prosjektgruppen er opptatt av å gi de ansatte mulighet til å komme med innspill på hva som er viktig for at denne omstillingen skal bli vellykket. Det er opprettet gode rutiner som særlig tar hensyn til involvering av ansatte gjennom fagorganisasjoner, tillitsvalgte, drøftingsmøter og jevnlig møter med prosjektrådmann. Prosjektgruppen prøver å ivareta viktige interessenter ved å delta på møter for hovedtillitsvalgte. Det er en utfordring å samle alle 6500 som er berørt av omstillingen og derfor ønsker man å avgrense det til internsjefene for de ulike avdelingene. Det er opprettet en nettside for å informere, å skape en tosidig kommunikasjon. Det blir en form for dialog, der det er lettere å spørre og kommentere. Ifølge programkoordinator bør informasjon formidles, der det er mulig å komme med innspill. Prosjektgruppen henter informasjon fra fagkyndige og dersom noe ikke samsvarer med visse formelle krav har prosjektgruppen muligheten til å kommentere. Med andre ord er dette en kombinasjon av “nedenfra og opp” og “ovenfra og ned” struktur.

Endringen er kommunisert fra ”top-down” og ble initiert av regjeringen, som startet arbeidet med reformen gjennom kommunen som opprettet en prosjektstab og tilslutt kommuniserte reformen med styringsgruppen for å utføre jobben som kreves for at organisasjonen skal omstilles. Endringen er også bunnstyrt ved at de ansatte har friheten til å løse oppgaver på en selvstendig måte. Toppledelsen gir fra seg en del makt, slik at lederstilen oppfattes som demokratisk.

Programkoordinator legger frem at i planleggingsfasen diskuteres det mye om hvorfor de gjør noe, hva som er målet, hva de skal oppnå og hvem som skal være med. Det bidrar til en solid forankring og deretter kan man prioritere ressurser til det. Som nå prioriteres det hardt på grunn av kort tid, begrenset med ressurser og penger. Formålet er å få på plass det praktiske innen 2019 til kommunevalget og ta resten etter 2020. I utgangspunktet skulle kommuneplanen være klar først, derimot har de nå prioritert andre ting og derfor skjøvet på kommuneplanen.

Utfordringene i planleggingsfasen er fordeling av ressurser, faglige uenigheter og prioritering. Prosjektgruppene innehar bred kompetanse og god erfaring, flere har vært i ulike deler av kommunen og kjenner det godt. Kommunikasjon er viktig og vil alltid være en utfordring, med tanke på at man kanskje ikke når alle, eller snakker ofte forbi hverandre. Kommunikasjon er den viktigste faktoren for at dette skal lykkes.

Sammenslåingsprosessen vil engasjere målgruppene i ulik grad. Blant de eksterne målgruppene vil den største utfordringen være at mange ikke vil bry seg noe særlig om prosessen. Hovedandelen av innbyggerne bor i Drammen kommune og har ikke vært engasjert i prosessen tidligere i form av folkeavstemning. I Svelvik og Nedre Eiker er engasjementet generelt mye større, men også her er det mange som ikke er nevneverdig engasjert. Blant de interne målgruppene er det viktig å ta hensyn til at ansatte blir berørt i ulik grad. For mange vil fremtiden være ganske klar, for eksempel ansatte på skoler. For ansatte i tjenester som ikke utføres i egen regi av alle kommunene eller ansatte som i dag jobber i vertskommunesamarbeid som vil bli oppløst, er usikkerheten mye større. For ansatte som har mange ulike oppgaver er det viktig med informasjon om jobbmuligheter i den nye kommunen. Det er en god del ansatte som ikke bruker datamaskin i sitt daglige arbeid, og kan av den grunn være vanskelig å få kommunisert ut til. Det er derfor viktig at deres ledere kan skrive ut informasjonen i et lesbart format, slik at viktig informasjon kommer frem. Ubehagelige situasjoner vil oppstå når ansatte i kommunen må bytte jobb, av den grunn er det viktig at organisasjonen er flinke til å komme ut med tilstrekkelig informasjon og lytte til de berørte partene. Ifølge programkoordinator vil det bli arrangert flere informasjonsmøter i tiden fremover.

Under prosjektpresentasjonen nevnte programkoordinator at prosjektrådmann har vært gjennom en stor endringsprosess hos jernbanedirektoratet. Dette er en stor fordel for omstillingsarbeidet i den Nye kommunen. Ved at man bringer med seg nyttig erfaring og kompetanse fra en annen omstilling og tar med det videre i omstillingsarbeidet for kommunereformen.

## Kapittel 5: Diskusjon og analyse

### 5.0 Introduksjon

Hensikten med kapittel 5 er å trekke konklusjoner rundt forskningsspørsmålene med utgangspunkt i analyser av hypoteser. Siden vi har ulike aktører, blir det essensielt å teste alle fire hypoteser på hver aktør. Videre vil vi sammenligne funnene våre for å kartlegge om det er noe samsvar mellom de ulike aktørene. Dette vil gi oss grunnlag til å enten beholde eller forkaste hypotesene.

### 5.1 Analyse av resultater

I kapittel 4 delte vi inn datamaterialet i tre og gjennomførte innledende analyser hvor vi presenterte hva vi er ute etter med spørsmålene våre, samt resultatet. Vi ønsker her å gjøre videre analyser som kan trekke slutninger rundt hypotesene våre, ved å diskutere rundt resultatene fra de forskjellige analysene fra forrige kapittel.

#### 5.1.1 Analyse I: Styringsgruppe i A-prosjekter

Denne analysen bygger på resultatene som ble presentert i kapittel 4.1. For å få kunne trekke konklusjoner til den spesifikke hypotesen, vil vi jobbe ut i fra tabell 8. Det vil si å jobbe seg gjennom én og én hypotese, fra H1 til H4 og de korresponderende spørsmålene.

H1 omhandler organisasjonens kompetanse på hva som kjennetegner vellykkede omstillinger. Av den grunn vil de fleste spørsmålene og målingen gå under denne hypotesen. Alle 17 spørsmålene vil inngå og vil dermed brukes i vurderingen av hvorvidt hypotesen beholdes eller forkastes.

Gjennomsnittlig poengsum på hele datasettet ligger på 4,10 noe som er høyt og viser at organisasjonen, da for det meste ledelsen har god kjennskap til hva som kreves for å lykkes. Spørsmål som omfatter involvering av ansatte på flere nivåer, i form av større ansvar når det gjelder utforming og gjennomføring av arbeidsoppgaver, samt frihet til å tenke selv, kommer svært godt ut av undersøkelsen. Dette tyder på at organisasjonen ikke er toppstyrt i den forstand at det hindrer progresjon eller demotiverer ansatte. Ansatte opplever også at organisasjonen utnytter deres kompetanse. Med en gjennomsnittlig score på 4,22 vil man kunne argumentere for at det fortsatt er ubrukte ressurser, men hvorvidt det er gjennomførbart å utnytte en større andel av den totale kompetansen er usikkert. Videre blir det besvart at de er i stor grad involvert i planleggingsfasen, men ikke like stor grad i fastsetting av prosjektets eller delprosjektens mål og delmål. Involvering på flere nivåer, tidlig i omstillingen, vil være med på å blant annet kunne sikre seg motiverte, informerte og engasjerte ansatte. Selv om kommunesammenslåingen er frivillig, er kommunereformen vedtatt av politikere. De overordnede målene, som for det meste dekker alle de nåværende målene i den nye kommunen, er derfor bestemt høyt oppe og skjøvet nedover til ledelsen i organisasjonen. Det vil derfor være vanskelig å måle i hvilken grad ledelsen eller organisasjonen er villig til å inkludere flere



aktører i sammensetningen av prosjektets mål. Her kan det hende noen aktører ikke blir ivaretatt, som igjen kan skape motstand mot endringen.

Når det gjelder ledelsens evne til å informere, kommunisere og lytte til de ansatte varierer svarene fra 3,00 til 4,44. Det virker ikke å være opprettet klare rutiner for hvordan informasjon skal fordeles innad i organisasjonen, men fortsatt svarer de fleste at dersom det trengs er nødvendig informasjon relativt lett tilgjengelig. Å kunne ha en åpen dialog innad i organisasjonen vil kunne fange opp eventuelle problemer tidlig, i tillegg vil man kunne se ting fra forskjellige perspektiver, som igjen vil kunne gi bedre og mer komplette løsninger. Dette kommer igjen tilbake til hvor godt ledelsen utnytter organisasjonens kompetanse, samt hvorvidt de vet i hvilken grad god kommunikasjon og informasjonsflyt har innvirkning på omstillingens utfall.

Ansatte mener de blir hørt og at de er motiverte til å løse oppgavene de blir tildelt. Motivasjon kan gjerne måles gjennom andre spørsmål, men vi syntes det var interessant å spørre respondenten direkte for å kunne få en direkte måling og sammenligne med resten av resultatet. Gjennomsnittsscore for spørsmål 12 ble 4,44, som vist i tabell 8. Dette er høyere enn gjennomsnittet for hele datasettet. Ansatte virker å bli motiverte av høy deltakelse i prosesser, hvor de selv har større ansvar og blir hørt av ledelsen. Det virker derimot ikke som om rutiner og regler knyttet til informasjonsdeling er av stor betydning. Det kan bety de mener de mottar informasjon som er av betydning for dem på en tilfredsstillende måte, slik at de kan utføre jobben på den måten de selv vil.

H2 omhandler hvorvidt organisasjonen er tydelige på hvorfor de gjennomfører omstillingen og hvilke mål og resultater de ønsker å oppnå. Inn under denne hypotesen kommer spørsmål angående deling av informasjon, kommunikasjon, og formidling og fastsettelse av mål. Fra tabell 8 kan vi se at det er syv spørsmål som prøver å forklare og måle H2. Disse spørsmålene har en gjennomsnittlig poengsum på 3,92, hvilket er det laveste blant hypotesene.

Som forklart i gjennomgang av spørsmål tilhørende H1 er omstillingen i en tidlig fase, samt at endringen er politisk bestemt, så ansatte på lavere nivåer ikke vil være en del av fastsetting av overordnede mål, og rutiner og regler for informasjonsdeling er fortsatt delvis fraværende. Dette vil gi lave poengsummer på flere av spørsmålene, som vil dra ned gjennomsnittet. Derimot direkte spørsmål knyttet til forståelse av målene og hvorvidt ledelsen kommuniserer godt til sine ansatte, har et mye høyere gjennomsnitt. Vi har i tillegg valgt å se på hvor motiverte ansatte er til å utføre sine oppgaver, når vi ser på H2. Dette forklares ved at teorien har lagt føring på at ansatte som både forstår og er enige i organisasjonens mål for endring vil være mer motiverte og derfor jobbe for og ikke imot endringen. Nok en gang vil man kunne se hvordan informasjon blir delt, omgivelsene rundt delingen og innholdet av informasjon ikke har stor innvirkning på de ansatte, bortsett fra at det mangler. Ansatte virker både å være motiverte og fornøyde med ledelsens kommunikasjon. De har også forståelse for målene og svarer at de syntes målene er formidlet på en tydelig måte.

H3 går hånd i hånd med H1 og måler hvorvidt organisasjonen bruker sin kompetanse knyttet til fag- og forskningslitteratur i sitt arbeid. Fra tabell 8 kan vi se at det er ti spørsmål som prøver å forklare og måle H3. I likhet med H1 er H3 en veldig overordnet hypotese som inngår i mye av studiet. Hypotesen måler bruk av teorier og teoriene er laget for å forklare veien til vellykkede omstillinger/endringer. Spørsmålene knyttet til H3 fikk en gjennomsnittlig poengsum på 4,16, som er det nest høyeste av hypotesene.

Nok en gang virker det som ansatte mener at ledelsen gjør de rette tingene, med unntak av rutiner og regler for informasjonsdeling og fastsetting av mål. Et litt spesielt funn er at spørsmål to, som vist i tabell 7, har 3,44 i snitt, mens spørsmål tre, som også vises i tabell 7, har 4,67. Spørsmålene er veldig like og begge måler de ansattes involvering i planleggingsfasen, mens forskjellen er at spørsmål to spesifikt måler fastsetting av mål. Det vil si at ansatte er involvert i så å si alt annet. Da det allerede er blitt sagt at fastsetting av mål nå i planleggingsfase ikke er en intern prosess, vil det være mulig å argumentere for at der ledelsen har mulighet, blir de ansatte involvert på en tilfredsstillende måte.

Videre kommer det frem at ansatte er fornøyd med ledelsens delegering av myndighet til ansatte på lavere nivåer, samt frihet til å utføre oppgaver slik de selv anser riktig. Som ved diskusjonen rundt H1 viser dette at ledelsen både vet hva teorien sier om utnyttelse av organisasjonens kompetanse og hvordan dette virker positivt på omstillingen som en helhet. I tillegg til å vite hva som er riktig i teori, blir det også praktisert. Ansatte blir også oppfordret til å samhandle på tvers av faglige bakgrunner, som igjen vil si at ledelsen vet hvordan de skal utnytte organisasjonens totale kompetanse, samt utvikle ny kunnskap.

H4 omhandler hvorvidt organisasjonen legger vekt på tidligere erfaringer knyttet til endringer og omstillingsprosjekter når den nye omstillingen skal planlegges. Data knyttet til denne hypotesen ble relativt svak i denne spørreundersøkelsen, delvis fordi vi mente hypotesen ville måle best hvor respondenten kunne utrede og forklare med eksempler. Ut fra spørreundersøkelsen som ble sendt til styringsgruppen var det kun to spørsmål som målte H4, som vist i tabell 8. Gjennomsnittlig poengsum på hypotese fire ble derfor 4,33, noe som er det høyeste blant alle hypotesene, uten at dette er av nevneverdig betydning.

Som nevnt tidligere mener ansatte at ledelsen bruker deres kompetanse og meninger som blir formidlet fra dem. Slik vi ser det er det da økt sannsynlighet for at de ansatte vil dele sine erfaringer fra tidligere omstillinger. På denne måten kan organisasjonen lære av deres ansattes tidligere feil og ha økt sjans for å lykkes nå. Vi mener også spørsmål 17 som omhandler i hvilken grad organisasjonen utnytter den ansattes kompetanse er med på å måle og forklare H4. En ansatt som har vært igjennom et omstillingsarbeid vil inneha en viss kompetanse og erfaring på hva som fungerte og ikke fungerte. Ved å bruke denne kompetansen og erfaringen legger man også vekt på å lære av tidligere omstillingsprosjekter.

I tillegg til spørsmålene som er koblet til hypotesene ble det også stilt et åpent spørsmål hvor respondentene kunne i korte trekk beskrive hva én selv mener er av betydning for deres holdning og atferd til endringsprosessen. Dette er igjen knyttet til hva som motiverer dem til å gjøre en god jobb. Tabell 9 viser en oversikt over hvilke faktorer de syntes var viktigst. Noen av svarene går igjen blant nesten alle respondentene. Som vi har sett tidligere i analysen er mange av punktene allerede diskutert, ergo dette er med på å bygge under på tidligere funn. Motivasjonen til å utføre tildelte arbeidsoppgaver virker å være høy blant de ansatte, som igjen reflekterer hvor godt ledelsen ivaretar faktorer de ansatte mener er av betydning for dem.

### 5.1.2 Analyse II: Prosjektstab

I analyse II er hypotese 1 rettet mot prosjektstab og baserer seg på om de har kompetanse på hva som kjennetegner vellykket omstillingsprosesser nedfelt innen fag- og forskningslitteraturen. Denne spørreundersøkelsen ble brukt for å dekke eventuelle hull i tidligere datainnsamlinger og for å kryssjekke om det er enighet mellom hva styringsgruppen mener, hva ledelsen mener og hva programkoordinatoren mener.

Det er til å forstå at en bedrift vil, under en omfattende sammenslåingsprosess, ansette de med både fagligtyngde men også de som har ervervet erfaring fra tidligere omstillingsprosesser. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at enkelte av ansatte i staben har fagkompetanse, mens andre har opparbeidet seg erfaring gjennom ulike omstillingsprosjekter. Dette tyder på at organisasjonen har god kompetanse og kjennskap fra litteraturen. I tillegg kom det frem i undersøkelsen at fellesnemnda er tydelige på hvilke mål og resultater som skal oppnås i prosjektet. De bruker kjente modeller for prosjektstyring, som er basert på fag- og forskningslitteraturen. Dette besvarer også hypotese tre. På bakgrunn av det får vi et inntrykk av at organisasjonen har både kunnskap, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å utføre prosessen.

Flertallet av respondentene mener de er tydelige på hva som er formålet med prosjektet og grunnlaget for det. Prosjektstab skriver også om utfordringer rettet mot å oppnå god kommunikasjon med totalt 6500 ansatte fordelt på de tre kommunene, men innad i prosjektorganisasjonen blir både mål og delmål formidlet på en tilfredsstillende måte. Prosjektstaben mener de er flinke til å kommunisere og formidle viktig informasjon til styringsgruppen. For å vurdere hvorvidt dette stemmer må vi se dette opp mot dataene fra analyse I, noe vi kommer tilbake til i kapittel 5.2.

I tillegg fastslår prosjektstaben at mål og hvilke resultater som forventes er godt beskrevet, slik at alle i organisasjonen skal være forberedt og jobbe i samme retning. Prosjektstab mener også at ansatte på lavere nivåer er involvert i formuleringer av mål og ønskelige resultater på delprosjektene. Dette tyder på at ledelsen er opptatt av å involvere ansatte, ta bruk av deres kompetanse og er med på å motivere ansatte i form av ansvarsfølelse og medvirkning. I grunn er denne detaljen med på å måle og forklare alle hypotesene.

H4 går på at i hvor stor grad prosjektstaben legger vekt på å lære av erfaringer fra tidligere omstillingsprosjekter fra egen organisasjon når den nye omstillingen skal planlegges og prosjektet designes. Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at flertallet i prosjektstaben har deltatt i omstillinger fra andre store organisasjoner. Som nevnt i kapittel 4 er staben opptatt av å bruke evalueringer fra andre sammenslåingsprosjekter, som for eksempel Sandefjord, Stokke, Andebu og andre sammenslåinger i Vestfold. I tillegg til dette samarbeider de tett med andre store sammenslåinger som foregår i landet nå.

### 5.1.3 Analyse III: Programkoordinator

Programkoordinatoren bekrefter at det er lite fokus på kompetanseutvikling innad i prosjektstab og ved behov tilkalles eksternt kompetanse som kan bistå med håndteringen. Derimot ble det også argumentert for at de som befinner seg i prosjektstab, har både kompetanse og erfaring fra omstillingsprosjekter. I tillegg til det er de kjent med hvilken type kompetanse som er nødvendig og bør være tilstede for å lykkes med endringsarbeidet. Som for eksempel nevnes det at endringen vil være størst for de ansatte. Enkelte av ansatte vil møte nye ledere, nye stillinger, nye kontorer, nye kulturer og nye mennesker. Dette er prosjektledelsen klar over og vet at for å lykkes må de spesielt ta hensyn til hva ansatte føler om dette. Hvis ikke dette blir ivaretatt gjennom prosessen, er det økt sannsynlighet for at ledelsen blir møtt med motstand.

I slike omstillingsprosjekter jobbes det ofte med nye elementer, store endringer, med høyt tempo og det vil være stort behov for kompetanse på god kommunikasjon. Kompetanse knyttet til hvordan holde ansatte og de berørte informert om sammenslåingen og prosessene knyttet til dette, skape arenaer hvor de kan finne informasjon som er nødvendig og ha tillit til endringsprosessen og den nye kommunen. Programkoordinatoren nevnte at kommunikasjon er en viktig faktor og er en avgjørende del av utviklingsarbeidet. Dette dels for å holde ansatte og innbyggere informert, men også for å skape et moderne deltakerdemokrati og samt ulike nærdemokratiske løsninger.

Ledelsen tilrettelegger for innsyn og god informasjonsflyt gjennom hele prosessen, både internt og eksternt. For ansatte vil informasjon og involvering primært skje gjennom intranett og jevnlig møter med hovedtillitsvalgte. For eksterne aktører som ikke er med i endringsprosessen, men som er berørt, kommuniseres det gjennom sosiale medier. Det er blant annet laget en hjemmeside for Nye Drammen, offentlig prosjektportal og facebook side. Her legges det ut informasjon om prosessen, slik at de til enhver tid er orientert om hva som skal skje, hvor langt man har kommet og hvilke konsekvenser endringen har for dem. På denne måten øker ledelsen muligheten til medvirkning. Dette bidrar til en god kommunikasjon på alle nivåer og på denne måten blir de berørte parter informert og involvert gjennom alle fasene i endringsprosessen. Det er grunn til å tro at organisasjonen har tilstrekkelig kompetanse på hva som kjennetegner vellykket omstillingsprosesser nedfelt innen fag og forskningslitteraturen. Med hensyn til H1 har organisasjonen ansatte som har tilegnet seg kompetanse

enten gjennom utdanning eller erfaring fra tidligere omstillingsprosjekter. Gjennom de rette faglige kvalifikasjonene kan man sørge for at alle i organisasjonene drar i samme retning og gjennomfører vellykket omstillingsprosesser.

H2 går på hvorvidt organisasjonen er tydelige på hvorfor man gjennomfører denne omstillingen og hvilke mål og resultater som skal oppnås i etterkant. Det er først og fremst regjeringen som har vedtatt at det skal gjennomføres en endring i dagens kommunestrukturer. Under intervjuet kom det frem at ansatte er kjent med bakgrunnen og målet med endringsarbeidet. Ledere for de ulike avdelingene i A-prosjekter blir stadig godt informert gjennom status- og drøftingsmøter. I disse møtene får man informasjon og muligheten til å stille spørsmål om sentrale forhold i prosjektet. Som tidligere nevnt er det en utfordring å samle alle 6500 ansatte på hvert eneste informasjonsmøte. Informasjonen ledere tilegner seg blir videreformidlet til ansatte i de ulike avdelingene. På denne måten overfører prosjektstab ansvaret til ledere for avdelingene. Siden mellomleder har ansvaret for å drifte og omstille organisasjonen innenfor sitt ansvarsområde og følge opp medarbeiderne i det daglige.

På denne måten sikrer man en god fremdrift og oppfølging av prosjektet. Denne organiseringen viser at ledelsen har klare føringer for hvilke mål og resultater som oppnås i etterkant. For å kommentere H2 ser vi at ansatte er aktivt med på å gjennomføre vedtatte endringer og omstillinger. Dette tyder på at ledelsen i organisasjonen fremstår som synlige og tydelige.

I tillegg til dette har prosjektstaben møte fast hver uke. Ulike ledere innenfor sitt ansvarsområde diskuterer og oppdaterer ukentlig hvor mye arbeid som er utført, eventuelle utfordringer og avvik som kan ha oppstått. Slik at man får en oversikt og kontroll på progresjonen. Utover dette er det også blitt opprettet en felles informasjonskanal, kalt workplace. Det er et internt samarbeidsverktøy som har som hensikt å forenkle kommunikasjonen blant ledere og ansatte i prosjektet. Dette skaper toveiskommunikasjon, der ansatte har muligheten til å stille spørsmål, diskutere og komme med innspill. Det vil også være lettere for ledere å besvare spørsmålene, informere og oppdatere gjennom en felles kanal.

H3 går ut på at organisasjonen innarbeider kjente prinsipper, metoder, perspektiver om omstilling og endringsledelse nedfelt innen fag og forskningslitteraturen i prosjektets planleggingsfase. Ifølge prosjektkoordinatoren diskuterer prosjektgruppen hvorfor de gjør noe, hva de skal oppnå og hvem som skal være med. Slik etablerer de et verdigrunnlag for det videre arbeidet. Det ble også gjennomført en risiko- og sårbarhetsanalyse for å kartlegge sannsynlighet og konsekvenser av uønskede hendelser som kan inntreffe. Denne analysen bygger både på faglig skjønn og gruppens tidligere erfaringer. Siden prosjektet nå er i en planleggingsfase må det prioriteres ressurser til å få på plass det praktiske slik som IKT-systemer. Av den grunn har ikke prosjektledelsen hatt muligheten til å innføre spesifikke metoder og perspektiver fra fag- og forskningslitteraturen. Derimot ble det nevnt at organisasjonen legger stor vekt på åpen og god kommunikasjon, både internt og eksternt for å lykkes. Kommunikasjon er en

viktig del av et arbeid, god intern informasjonsflyt og velfungerende kommunikasjonskanaler er helt avgjørende.

Hypotese fire fokuserer på at organisasjonen legger vekt på å lære av erfaringer fra tidligere omstillingsprosjekter fra egen organisasjonen når den nye omstillingen skal planlegges og prosjektet designes. Den utvalgte prosjektrådmann for denne kommunesammenslåingen har bred erfaring med å lede store omstillings- og endringsprosjekter. Prosessen med å ansette prosjektrådmann ble gjort av ordførerne i Drammen, Nedre Eiker og Svelvik i samarbeid med fellesnemnda. Det ble lagt betydelige krav på formalkompetanse og solid erfaring. Prosjektrådmann har omfattende erfaring og sjelden bredde som et fåtall av andre i Norge har. Flere av de som sitter i prosjektstaben har erfaring fra tidligere omstillingsprosjekter. Ved å ta lærdom fra sine egne erfaringer og fra andre liknende prosjekter, kan man danne et grunnlag for forbedringer. Det er verdifulle erfaringer, som vil ha overføringsverdi for andre kommuner som skal i gang med tilsvarende prosesser. På denne måten kan en formidle hva som har fungert bra og hva som kan gjøres annerledes. For å konkludere så legger organisasjonen stor vekt på å lære av erfaringer fra tidligere omstillingsprosjekter.

## 5.2 Sammenligning av funn fra analysene

Hensikten med å sammenligne funnene fra analysene er å få innsikt i hvilke fellestrekk og ulikheter som kan gjenfinnes på tvers av dem. Det vil også være feil å dra slutninger for hele organisasjonen fra en enkelt aktør. For å best mulig kunne dra representative og faktuelle konklusjoner er det viktig at alle data ligger til grunn.

Fra de foregående analysene virker det å være en generell enighet mellom aktørene på hva de er gode på og hva de mangler. Det virker som om lederne i organisasjonen er fornøyde med sine ansatte og som om de ansatte er fornøyde med sine ledere. Fra Analyse I som tar for seg styringsgruppen fremgår det at organisasjonen innehar et relativt høyt nivå når det gjelder kunnskap rundt omstillings- og endringsledelse konsepter. Hva de bør kunne forvente av sine ledere og hva som verdsettes i vellykkede omstillinger ser ut til å være innforstått i organisasjonen som en helhet. I analyse II så vi på hva ledelsen mente selv de gjorde bra og eventuelt ikke bra. Ser vi dette opp mot analyse I ser vi et tydelig samsvar. Ledelsen fremstår som kunnskapsrike og høyt kompetente, noe de ansatte i A-prosjekter og programkoordinator er enig i. Programkoordinator fortalte at ledelsen er valgt ut på bakgrunn av deres erfaring fra tidligere omstillingsprosjekter og at de er oppdatert på faglitteraturen. I analyse III, samt offentlige og tilsendte dokumenter er det tydelig at ledelsen er oppdaterte på fag- og forskningslitteratur og hvilke kjente prinsipper, metoder og perspektiver som finnes. Dette reflekteres i de ansattes nivå av fornøydhet. Organisasjonen fremstår som en samstemt enhet, som jobber mot de samme målene og er motiverte til å gjøre jobben. Det eneste som kommer frem i analysene hvor de fremstår som uenige er kun teknikaliteter, som ikke har noen betydning. Som for eksempel om de bruker kjente metoder, prinsipper og perspektiver fra fag- og forskningslitteraturen.

Programkoordinator sier det ikke brukes noe spesifikt, mens resten av ledelsen sier de gjør det. Dette kan skyldes at programkoordinator ikke er oppdatert på alle arbeidsoppgavene til de resterende medlemmene av prosjektstaben. Det er likevel klart at det arbeides etter det litteraturen anbefaler, selv om metodene ikke er spesifisert.

### 5.3 Vurdering av hypoteser

På bakgrunn av spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet som ble utført vil vi si at **H1, H2 og H4** er meget tilfredsstillende hos prosjektstab og styringsgruppen. **H3** derimot er delvis tilfredsstillende, som skyldes at både prosjektledelsen og styringsgruppen er samstemte om bruk av kjente prinsipper, metoder og perspektiver i endringsarbeidet, mens programkoordinator er av en annen oppfatning. Likevel mener vi at hypotesen kan beholdes, siden ledelsen og styringsgruppen har ansvaret for å gjennomføre det praktiske rundt selve gjennomføringen av prosjektet. Tabellen under viser at vi gjennom empirien har dannet et solid grunnlag til å beholde alle fire hypoteser.

	Beholdes	Forkastes
<b>H1:</b> Organisasjonen <i>har kompetanse</i> på hva som kjennetegner vellykket omstillingsprosesser nedfelt innen fag og forskningslitteraturen.	X	
<b>H2:</b> Organisasjonen er tydelige på <i>hvorfor</i> vi gjennomfører denne omstillingen og hvilke mål og resultater som skal <i>oppnås</i> i etterkant.	X	
<b>H3:</b> Organisasjonen innarbeider <i>kjente prinsipper, metoder, perspektiver</i> om omstilling og endringsledelse nedfelt innen fag og forskningslitteraturen i prosjektets planleggingsfase.	X	
<b>H4:</b> Organisasjonen legger vekt på å <i>lære av erfaringer fra tidligere omstillingsprosjekter</i> fra egen organisasjon når den nye omstillingen skal planlegges og prosjektet designes.	X	

Tabell 11: Gir en oversikt over resultatet av hypotesene.

## Kapittel 6: Implikasjoner

### 6.0 Introduksjon

I dette kapittelet vil vi vurdere og diskutere hvordan funnene stemmer overens med teori og forskning. I teori gjennomgangen fant vi et forskningsgap, om hvilke faktorer som er avgjørende for å lykkes i planleggingsfasen. Det blir derfor interessant å diskutere den innsamlede empirien med tidligere forskning og se på de eventuelle teoretiske og praktiske implikasjonene.

### 6.1 Teoretiske implikasjoner

Talim (2012) påpeker i sin forskning at det er ledernes evne til å planlegge riktig som er med på å bestemme utfallet av endringen, hvorvidt de lykkes eller ikke. Det betyr at dersom lederne er gode i planleggingsfasen, vil de legge et godt grunnlag for å lykkes. En god planleggingsfase innebærer blant annet å formidle til ansatte og andre interessenter hvorfor endringen er nødvendig og hva endringen har som plan å oppnå. Fra våre analyser er det klart at alle aktørene mener organisasjonen følger dette prinsippet fra litteraturen.

Kommunesammenslåingen er et eksempel på en planlagt endring som til dels motbeviser forskere som påstår at planlagt endring bygger på feilaktige forutsetninger. De mener organisasjonsendringer er sett som selvdrevne innenfra og nedenfra (Weick & Quinn, 1999; Tsoukas & Chia, 2002). Tolker man dette som at enhver av Lewins (1951) tre faser vil være drevet internt i organisasjonen, med en «down-top struktur», hvor de ansatte er hoveddrivkraften, vil det si at også planleggingsfasen inngår i deres oppfatning. Case-studiet i vår avhandling er helt klart et endringsprosjekt som er iverksatt utenfra og for øyeblikket drevet ovenfra. Politikere som vedtok at en kommunereform skulle iverksettes og ledelse som fastsetter de overordnede målene er med på å bevise at planlagt endring er et reelt konsept, i det minste dersom det er snakk om endring i offentlige organisasjoner.

I intervjuet med programkoordinator ble det klart at kommunesammenslåingen i utgangspunktet ble møtt med mye motstand i en av kommunene. Motstanden oppsto fordi innbyggere og ansatte i kommunen var redd for det ukjente og hva det ukjente ville bringe. Ville deres jobb stå i fare, vil deres kommune, (deres del av Nye Drammen kommune) bli nedprioritert og dermed ende opp med et dårligere tilbud enn den nåværende kommunen. Her måtte ledere og initiativtakere varme opp de to interessentene til ideen om den nye kommunen og forsikre dem om at endringen var for det bedre. Dette er ting som står sterkt i teorien og omtales som tinningsfasen, hvor man forbereder organisasjonen og de andre involverte på omstillingen.

Et annet sentralt tema i litteraturen er motivasjon. Motivasjon kan påvirkes av flere faktorer, men uten motiverte ansatte vil organisasjonen møte motstand. Planleggingsfasen så langt virker å være i rute og organisasjonen møter mål og delmål i tide. Dette samsvarer med hvor motiverte de ansatte er, som igjen samsvarer med litteraturen som forteller at motiverte ansatte vil jobbe bedre og være villig til å



yte det som trengs for å møte målene som organisasjonen har satt. At dette samsvarer med litteraturen vil si at vår forskning fortsetter å bygge på og støtte under tidligere forskning (Lewin, 1947; Pinto & Slevin, 1988; Kotter, 1995). I likhet med tidligere forskning er det også i vår studie funnet en korrelasjon mellom ansattes motivasjon og deres mulighet til å kunne bidra og føle at de blir hørt.

I Kotters (2012) forskning står tid som en faktor veldig sterkt. Han mener at en endring er avhengig av at organisasjonen som en helhet må føle at endringen haster. Det må jobbes med et visst hastverk for å være mest mulig produktive. Hvorvidt organisasjonen i case-studiet opplever hastverket som Kotter sikter til er usikkert. Det ble klart at ledelsen mener det er et stramt tidsskjema, men at det er realistisk. Det er noe uklart om Kotter mener det kun oppfattes som et hastverk dersom organisasjonen mener de har for dårlig tid, eller om det er nok å føle at tidsskjema er stramt, men realistisk. Vi tolker det slik at hastverket er en indikator på hvorvidt det jobbes i et tempo som vil nå eventuelle mål og delmål innenfor tidsskjemaets rammer og i tillegg er hastverket et symbol på at ansatte føler endringen er nødvendig og at den må skje nå.

I likhet med å føle et hastverk for at endringen må skje nå med en gang, mener Kotter også at ansatte ikke kan føle seg tilfredse med nåsituasjonen. Hvis ansatte er tilfredse vil de ikke aktivt jobbe for å skape endring. Det er derfor opp til ledelsen å få de ansatte til å innse at dersom endringen skulle forekomme, så vil de ansatte være bedre av i ettertid. Alle disse punktene virker å være dekket i den nye organisasjonen. Ansatte jobber for endringen og kommer med selvstendige løsninger på problemstillinger og arbeidsoppgaver. Martin (1976) nevner i sin forskning at delegasjon av myndighet til ansatte på lavere nivåer er en suksessfaktor. Det er klart at fordeling av arbeidsoppgaver til de forskjellige avdelingene i A-prosjektene, hvor de selv skal komme opp med prosjektplan til delprosjektene og sette egne mål, er et klart tegn på ledelsens tillit til sine ansatte.

Det vil derfor være grunnlag for å si at organisasjonen arbeider innenfor litteraturens retningslinjer for vellykkede omstillinger. Per dags dato har de unngått de åpenbare fallgruvne og tatt hensyn til faktorene som beskrives i litteraturen som suksessfaktorer. Det er stort fokus på kommunikasjon og involvering, som er to av de tre faktorene som ble avdekket som de viktigste og mest omtalte i teorikapittelet, sammen med samhandling. Både i offentlige dokumenter og prosjektplaner er det understreket viktigheten av det å kommunisere til sine interessenter på en slik måte at det opprettes en toveiskommunikasjon som skal ivareta de aller fleste.

Det faktum at organisasjonen virker å være innenfor tidsskjema og har kompetent ledelse, motiverte ansatte, finansiell støtte, støtte fra toppledelse og møter minimalt med motstand er et tegn på at de gjør de riktige tingene. I tillegg er det et tegn på at tidligere forskning/litteratur får videre støtte fra vår forskning.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

Hvorfor er det slik at noen organisasjoner klarer å tilpasse seg endringer, mens andre faller igjennom? Og hva er årsaken til at noen organisasjoner utvikler seg til å bli vellykkede? Dette er et område som er forsket mye på, og det finnes utallige synspunkter på hva som er den ideelle måten å gjennomføre prosjekter på.

I denne avhandlingen har vi fått fyldige beskrivelser om hvordan involverte aktører praktiserer omstillingsprosessen. Vi har undersøkt hvilke faktorer som er viktige og relevante i planleggingsfasen. Det finnes ingen konkret fasit på hvordan omstillinger bør gjennomføres, men både erfaring og lærdom fra denne og tidligere forskning viser at det er en sterk positiv sammenheng mellom faktorene kommunikasjon, involvering og samhandling. Vi har fått bekreftet viktigheten av å ta hensyn til de tre nevnte faktorene i planleggingsfasen. Responsen fra undersøkelsene viser at flertallet fra styringsgruppen og prosjektstab verdsetter tydelig kommunikasjon, tilstrekkelig informasjon og muligheten til å komme med innspill innenfor sine fagområder. Ifølge forskningen vil man på denne måten redusere usikkerhet og ineffektivitet i prosjektet.

Utover dette har vi også avdekket andre faktorer som vi mener er relevant for ethvert prosjekt: viktigheten av planlegging og forberedelser. God planlegging og gode forberedelser er nødvendig for å samordne mål og ressursinnsats for å få prosjektet til å gå i ønsket retning. Organisasjoner er ulike avhengig av hvilken kontekst den befinner seg i. Det er derfor vanskelig å gi noen fasitsvar på hvordan man skal gjennomføre prosessen best mulig. Ved å se hvordan andre organisasjoner møter sine utfordringer kan være til inspirasjon og hjelp for andre i lignende situasjoner. Ved hjelp og lærdommen fra denne studien kan det være lettere for organisasjoner å få en oversikt over viktige faktorer, som en bør ta hensyn til for å få en vellykket omstilling. I tillegg til at man kan unngå en del fallgruver ved å være bevisst på hva slags påvirkning faktorene har. Dette kan bidra til at andre blir mer bevisst på sin egen kontekst og tilnærming til planlegging.

Underveis i oppgaven har vi fått et inntrykk at i praksis vil suksesskriterium for å oppnå et godt resultat være *forankring* og *deltakelse*. Som blant annet var tilfellet hos selskapet VikingBad AS som fikk millionsuksess, og mener at nøkkelen til suksess er fokus på enkelhet i alle prosesser og involvering av ansatte (Ledernytt, 2018). Kommunikasjon og involvering bidrar til å skape en forståelse og et samsyn som er nødvendig for felles handling for en vellykket omstilling. Hvordan kommunikasjon og involvering oppleves av ansatte, vil være av stor betydning for hvilken holdning de inntar. Det er en sammenheng mellom de to faktorene, ved at involvering forutsetter kommunikasjon mens kommunikasjon kan skape involvering. Samspillet vil bidra til et tverrfaglig samarbeid og planlegging som kan gi raskere avklaring der det er behov, økt verdiskapning, og ikke minst en smidig omstillingsprosess. Større grad av samarbeid og integrering av aktørene kan bidra til færre konflikter, rasjonelle løsninger og bedre forståelse av hverandres situasjon og utfordringer.

Selv om funnene våre indikerer at ansatte er tilfredse og trives kan det hende resultatet ville blitt annerledes etterhvert. Det hadde vært interessant å undersøke respondentene i etterkant av prosjektet når flere av tjenestene er i bruk, og se om gjennomsnittscore på for eksempel rutiner og regler for informasjonsdeling øker eller om de ansattes motivasjon minker. På denne måten får man kartlagt om organisasjonen fortsatt klarer å opprettholde informasjonsflyten på tvers av organisasjonen og om de ansatte blir demotiverte etterhvert som endringen realiseres.

## **Kapittel 7: Avslutning**

### **7.0 Introduksjon**

Formålet med denne studien har vært å beskrive de avgjørende faktorene for å lykkes i planleggingsfasen av et endringsprosjekt. Ut fra dette formålet startet studien med to forskningsspørsmål knyttet til organisatoriske endringer, med fokus på planleggingsfasen. Disse spørsmålene, samt kort om hypotesene vi testet, vil vi prøve å besvare i vår konklusjon. Deretter vil vi gi forslag til videre forskning og komme med en avsluttende kommentar hvor vi går igjennom hvordan prosessen opplevdes og hvilke svakheter det er knyttet til våre funn.

Forskningsspørsmålene er som følger:

1. Hvordan kan ledelsen tilrettelegge for vellykkede endringsprosesser?
2. Hvilke faktorer er av betydning for ansatte holdninger og atferd til endringsprosess?

### **7.1 Konklusjon**

For å konkludere er det hovedsakelig gjort tre overordnede funn i denne studien. Det første funnet er rettet mot hva forskningen peker på som viktighet for å lykkes, det andre funnet var hvilke faktorer ledelsen fokuserer på og det tredje funnet var hvilke faktorer de ansatte verdsetter. Ved å se på disse funnene har vi grunnlag nok til å konkludere forskningsspørsmålene som er presentert i innledningen.

Det første forskningsspørsmålet gikk ut på å avklare hvilke faktorer ledelsen kan tilrettelegge for vellykkede endringer. Ved å sammenligne litteraturen opp mot de empiriske funnene knyttet til hva prosjektstaben og styringsgruppen erkjenner som viktige faktorer for vellykkede endringer, kom man frem til at det er stor grad av sammenheng mellom de empiriske og teoretiske funnene i forskningsspørsmålet. Litteraturen har ingen konkret oversikt over hvilke faktorer som kan støtte ledelsen til å tilrettelegge for vellykkede endringer. Som det fremkommer i kapittel 2 har forskere ulike formeninger om hvordan én kan skape en vellykket endring. Blant de mest omtalte forskere innen endringsledelse skriver Kotter om åtte steg til vellykket endring mens Lewin skriver om tre faser. Budskapet i disse tilnærmingene er lik. Begge forskerne mener at man må gjøre organisasjonen klar for endring. Ut fra våre funn kan dette oversettes som kommunikasjon, involvering og

samhandling. Gjennom undersøkelsene våre fikk vi bekreftet at ansatte i stor grad er opptatt av kommunikasjonen med ledelsen og ansatte i mellom. I tillegg er de opptatt av sin involvering og medvirkning i prosjektet. Samhandling er en annen viktig faktor, der man har muligheten til å delegeres hverandres kapasitet og som styrkes gjennom et samarbeid. Dette er forhold som kan bidra til bedre ledelse i sammenslåingsprosessen.

Det er en nærliggende relasjon mellom forskningsspørsmål en og to, hvor forskjellen er at vi i det ene spørsmålet ser på hva ledelsen kan gjøre og i det andre hva ansatte verdsetter at ledelsen gjør. Ansattes tilnærming til endringsinitiativet vil beskrive hvilke faktorer ledelsen må ivareta for å unngå motstand mot endring. Fra resultatene i kapittel 4 kommer det frem at ansatte verdsetter faktorer som allerede er beskrevet i tidligere litteratur. Også her kommer de tre faktorene fra forskningsspørsmål frem. For det første betyr dette at kommunikasjon, involvering og samhandling er tre faktorer som dekker andre underliggende faktorer og at dersom disse tre faktorene ivaretas, vil også de ansatte føle seg ivaretatt og motiverte til å arbeide for endringen. Blant disse underliggende faktorene som kommer frem er ledelsens formidling av mål og delmål, samt hvilke verdier og holdninger de har til endring og endringsledelse, som går under kommunikasjon. Andre faktorer som kommer frem, utenom de tre overordnede, men som også er nevnt i tidligere forskning, er at prosjektet må ha en realistisk fremdrift, med nok ressurser til daglige oppgaver. Forskningen på endringsledelse og særlig motstand mot endring nevner at arbeid for endringsprosjektet kommer ofte i tillegg til de gamle arbeidsoppgavene, slik at det til tider kan bli dobbelt opp med arbeid. Det er derfor viktig at ledelsen tar hensyn til dette og anvender en mengde ressurser som samsvarer med den aktuelle fremdriftsplanen. For det andre betyr dette at våre funn føyer seg inn i rekken av andre tidligere studier som beskriver viktigheten av disse faktorene.

Tabellen nedenfor er et sammendrag av analysene våre, som søker å forklare i hvilken grad organisasjonen har besvart hypotesene og ivaretatt faktorene. I sum virker det å være høy grad av måloppnåelse, som vil si at organisasjonen har et godt grunnlag for å lykkes.

Gradering av oppnåelse av hypoteser og variabler i organisasjonen					
Hypoteser	Svært stor grad	Stor grad	Middels grad	Liten grad	Svært liten grad
H1		x			
H2		x			
H3			x		
H4		x			
Variabler					
X1: Kommunikasjon	x				
X2: Involvering	x				
X3: Samhandling		x			

Tabell 12: Presenterer en gradering av oppnåelse av hypoteser og variabler i organisasjonen

## 7.2 Forslag til videre forskning

Prosjektet er i en planleggingsfase og vil ikke være ferdigstilt før 1. januar 2020 og på grunn av den korte tidsrammen til vår innlevering blir det vanskelig å vurdere hvorvidt prosjektet er vellykket. Av den grunn kan videre forskning på denne oppgaven undersøke konsekvensene av omstillingen. Det vil være svært interessant å analysere utfallet i ettertid, kartlegge om våre funn i planleggingsfasen faktisk stemmer eller avviker.

Vi forventet å finne ulike tilhørigheter og opplevelser av omstilling blant disse aktørene. Tvert imot indikerer funnene våre noe helt annet. Aktørene er i stor grad tilfredse med ivaretagelsen og medvirkningen i planleggingsfasen. Det kan derfor være interessant og ta med de samme forskningsspørsmålene og hypotesene videre til andre kommuner som forhåpentligvis også er i en planleggingsfase i sammenslåingsprosessen. Hvor man da kan teste de samme variablene på omstillingsansvarlige og sammenligne hvorvidt dette samsvarer med våre funn.

Det hadde også vært interessant å utføre den samme undersøkelsen i for eksempel helsevesenet. For å avdekke om det er noen forskjeller i forhold til funn i andre bransjer.

## 7.3 Avsluttende kommentar

I den offentlige debatten diskuteres det ofte om manglende omstillingsvilje og motstand mot endring. Dette vekket vår motivasjon for å arbeide med omstilling som tema og muligheten til å tilegne oss

kunnskap og innsikt i hvordan omstillingsansvarlige tilrettelegger for vellykkede endringer. Intensjonen vår har vært å studere forholdene i planleggingsfasen. Som nevnt i kapittel 6, finnes det en tett relasjon mellom faktorene kommunikasjon, involvering og samhandling. Funnene indikerer at disse faktorene bidrar til å redusere eventuelle usikkerheter og utfordringer, slik at de negative effektene blir mindre. Fagmessig har vi lært mye rundt essensen i endringsledelse av komplekse omstillinger.

Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og lærerikt. Det har vært svært interessant å få innblikk i hvordan omstillingsansvarlige i praksis håndterer interne endringer. I ettertid har vi sett at studiet vårt har noen begrensninger. A-prosjekter er enda i en oppstartsfase. Flere av avdelingene er ikke ferdigstilt enda og prosjektgruppen er i gang med å rekruttere eksterne ressurser. Foreløpig er det ikke blitt identifisert noe form for motstand blant ansatte etter at organisasjonen har blitt etablert. Hvorvidt det er et resultat av god ledelse eller det faktumet at prosjektet ikke har kommet langt nok når vi gjennomførte vår studie, er usikkert. Kanskje vil dette endre seg når styringsgruppen går i gang med den grove organiseringen for A-prosjekter i oktober 2018. Sannsynligvis vil våre resultater preges av dette.

Funnene i denne avhandlingen kan heller ikke generaliseres da dette er en case-studie. I stedet for kan de heller brukes til å underbygge andre studier som søker å utføre funn for generalisering.

Til tross for dette har vi fått inn sentrale elementer som har bidratt til innblikk i forskningens muligheter og videre arbeid.

## Referanser

Aasen, C. (2007). *Prosjektstyring: 12 ting du gjør feil*.

Hentet fra: <http://www.cw.no/artikkel/enterprise/prosjektstyring-12-ting-du-gjor-feil>

Atkinson, R. (1991). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6),337-342

Baker, B. N., Murphy, D. C.& Fisher, D. (1983). Factors Affecting Project Success. In: Cleland, D.I & King, W.R. *Project management Handbook*, second edition pp 902-909. New York: Van Nostrand Reinhold.

Ballo, Ø., Dahl, K., Fjeld, I. K. S., Knudsen, J. A. & Undstad, M. E. (2014). *Samhandling: Gevinst eller tap*. Oslo: Kommuneforlaget.

Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a Course between intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.

Baraldi E. & Strömsten, T. (2006). Embedding, Producing and Using Low Weight: Value Creation and the Role of the Configuration of Resource Interfaces in the Networks around Holmen's Newsprint and IKEA's Lack Table. *IMP Journal*, 1(1), Issue 1, 52-97.

Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The Art of Creating and Leading Change in Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Belassi, W. & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3),141-151.

Booher, D. E. & Innes, J. E. (2006). Complexity and adaptive policy systems: CALFED as an emergent form of governance for sustainable management of contested resources. *Proceedings from the 50<sup>th</sup> Annual Meeting of the International Society for the Systems Science*.

Hentet fra: <http://journals.iss.org/index.php/proceedings50th/article/viewFile/295/68>

Bostad, M., Amanda. (2018). *Prosjektledelse: Viktige forutsetninger for å oppnå prosjektsuksess og prosjektproduksuksess (del2)*.

Hentet fra: <http://amandabostad.no/prosjektledelse-viktige-forutsetninger-for-a-oppna-prosjektsuksess-og-prosjektproduksuksess-del-2/>

Burnes, B. (2002). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, 22(7), 627-642.

Bråten, M., Anders, R. K. & Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007*.

Hentet fra: ([http://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20062.pdf](http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20062.pdf))

Canning, L. E. (1999) *The Introduction of Environmental (Green) Adaptations in Customer-Supplier Relationships*: Unpublished PhD., UWE, Bristol.

Christiansen, Marie. (2015). *Endring kan foregå i alle disse grunnelementene*.

Hentet fra: <https://rosemariechr.blogspot.no/2015/05/dag-ingvar-jacobsen-organisasjonsendrin.html>

Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.

Daft, R. L. (1983). Symbols in Organizations: A Dual-Content Framework of Analysis; Pondy, L., Frost P., Morgan, G & Dandridge, T.(eds), *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.

Espedal, B. (1997). Fornuft og tilpasning. En organisasjonsmessig tilpasning til nye krav - et resultat av kunnskapsbasert handling. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift.*, 13, 59-76,

Fontana, A. & Frey, J. H. (2005). The Interview In: Denzin K. Norman, Lincoln Yvonna S.(red). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage Publications. 695-728

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships*. First edition. Wiley: Chichester.

Ford, D. & Håkansson, H. (2006). The Idea of Interaction. *IMP Journal*,1(1), 4-27.

French, W. L. & Bell, C. E. (1990). *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Fourth edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Fuglseth, K. & Skogen, K. (2006). *Masteroppgave i pedagogikk og spesialpedagogikk*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. *School Library Journal*, 53(10), S83.

Gadde, L-E. & Håkansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. Wiley, Chichester.

Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Fourth edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse – med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlag.



- Giæver, F. (2006). *Omstillingsprosjekter på arbeidsplassen: Hva har følelser med saken å gjøre?* *Magma*, 9(5-6), 130-139.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget..
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: TANO.
- Haueng, A. & Stensaker, I. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hendry, C. (1996). Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations*, 49(5): 621-41.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2 utgave. Oslo: Universitetsforlag.
- Holmen, L. (2001). *Notes on a conceptualization of resource-related embeddedness of interorganisational product development*. Ph.D. Dissertation, Institute for Marketing, University of Southern Denmark.
- Hoff, Kjell Gunnar. (2009). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Definisjon av begrepet organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget. s.46
- Håkansson, H & Ford, D. (2002). How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Boston: International Thomson Press.
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. *Magma*, Årgang 1, Nr. 1.  
Hentet fra: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.

VG. (2014). *Gigant-satsing ble NAV-bom*.

Hentet 10.03 fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/pzv0X/gigant-satsing-ble-nav-bom>

Jupp, V. (2006). *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*. Thousand Oaks, Calif.,: Sage Publications.

Kanter, R. M., Stein, B. & Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change; How Companies Experience It And Leaders Guide it*. New York: The Free Press.

Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Leavitt, H. J. (1965). Applied Organizational Change in Industry. *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, methods and reality in social science, social equilibria, and social change, *Human Relations*, 1(1), pp.5-41.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science; Selected theoretical papers*. New York: Harper and Row.

Lindbeck-Dahlstrøm, K. (2016). *Verktøykasse, aktuelle evalueringsmetoder*.

Hentet fra: <https://www2.hiof.no/nor/hogskolen-i-ostfold/om-hogskolen/kvalitetssystem/utdanning/evalueringshandboka/verktoykasse---aktuelle-evalueringsmetoder?lang=nor&PHPSESSID=cjh31i2cf1llqo6jmntdpub7n5>

Lippitt, R. & Watson, J. & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and Company.

Lokken, T. E. (2010). *Kommunikasjon kan redde omstillingen*.

Hentet 14.04 fra: <https://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/meninger/kommunikasjon-kan-redde-omstillingen>

Lyng, M. (2016). *HR Norge. Når kan vi si at et IKT-prosjekt har vært en suksess? Om ledelse og endringskompetanse*.

Hentet fra: <https://h norge.no/aktuelt/nar-kan-vi-si-at-et-ikt-prosjekt-har-vaert-en-suksess-nytt-temaark-om-ledelse-og-endringskompetanse>

- Majchrzak, A. (1988). *The human side of factory automation: Managerial and human resource strategies for making automation succeed*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Maurer, R. (2006). 12 Steps That Can Build Support for Change. Change management across organizations. *The journal for Quality and Participation*, 29(1),21-22.
- McNamara, C. (2006). *Field Guide to Consulting and Organizational Development: A Collaborative and Systems Approach to Performance, Change and Learning*. Minneapolis: Authenticity Consulting, LCC.
- Meyer, C.B. (2001). *A Case in Case Study Methodology*. *Field Methods*, 13(4), 329-352.
- Michaels, M. (2001). *The Quest for Fitness: A Rational Exploration into the New Science of Organization*. Lincoln, NE: IUniverse.com, Inc.
- Moore, J. (2007). *Managing change in your practice*. *Podiatry Management*, 26(2),53.
- Morris, P. W. G. & Hough, G. H. (1987). *The anatomy of major projects: A study of the reality of Project Management*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Mourkogiannis, N. (2006). *Purpose: The Starting Point of Great Companies*. New York: Palgrave Macmillan.
- Murphy, F. (2006). *Using change in nursing practice: A case study approach*. *Nursing management (Harrow)*, 13(2), 22-25.
- Murthy, C. S. V. (2007). *Change Management (first edition)*. Mumbai India: Himalaya Pub. House Pvt. Hentet fra: (<https://ezproxy1.usn.no:2452/lib/ucsn-ebooks/reader.action?docID=588098&query=>)
- NRK (2015). *Navs IT-satsing sprekker med 1,5 mrd*.  
Hentet fra: [https://www.nrk.no/norge/navs-it-satsing-sprekker-med-1\\_5-mrd.-kr.-1.12184490](https://www.nrk.no/norge/navs-it-satsing-sprekker-med-1_5-mrd.-kr.-1.12184490)
- Nye Drammen (2017). *Informasjon om kommunesammenslåing; Prosjekt Nye Drammen*.  
Hentet fra: [https://www.drammen.kommune.no/globalassets/dokumenter/politikk-og-samfunn/presentasjoner/temamote-231017\\_status.pdf](https://www.drammen.kommune.no/globalassets/dokumenter/politikk-og-samfunn/presentasjoner/temamote-231017_status.pdf)
- Nye Drammen (2018). *Oversikt over prosjektorganisering*.  
Hentet fra:<https://www.nyedrammen.no/globalassets/nye-drammen-kommune/dokumenter/strategier-analyse-og-styringsdokumenter/styringsdokument-til-behandling-080318.pdf>
- Office of Government Commerce. (2009). *Styring av vellykkede prosjekter med PRINCE2*. London: The Stationery Office.

- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1987). Critical Success Factors in Effective Project Implementation. *Project Management Journal*.
- Hentet fra: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.853&rep=rep1&type=pdf>
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1989). *Critical Success Factors in R&D Projects*, *Research Technology Management*, 31-35.
- Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk administrativ forskning. *I metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*. Oslo: Universitetsforlaget. 52-72
- Regjeringen (2017). *Målet med kommunereformen*.
- Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/kommunereform/id2548377/>
- Regjeringen (2017): *Mye nytt i nav; Stortingsmeldingen om NAV, som regjeringen fikk gjennom stortinget i fjor høst, betyr flere endringer for NAV-brukerne*.
- Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/--mye-nytt-i-nav/id2570731/>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2.utgave.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utgave.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ritter, T. (2000). *A framework for analyzing interconnectedness of relationships*. *Industrial Marketing Management*. Volume 29, Issue 4, Pages 317-326.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations*. (Fifth edition). New York: Free Press.
- Sander, K. (2018). *Endringsledelse*.
- Hentet 10.02 fra <https://estudie.no/endringsledelse/>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (Fifth edition), Prentice Hall, p.130.
- Saunders, M., Philip, L. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Ltd., Harlow.

Sidorko, P. (2008). Transforming library and higher education support services: Can change models help? *Library Management*, 29(4/5), 307-318f

Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Snehota, I. (1990). *Notes on a theory of business enterprise*. PhD, Thesis. Uppsala University.

Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

Stark, P. B. (2012). *Reasons to Involve Employees in the Decision Making*.

Hentet fra: <https://peterstark.com/key-to-engagement/#>

Svartdal, Frode. (2016). *Feilkilde*. Store norske leksikon.

Hentet 14. mai 2018 fra <https://snl.no/feilkilde>.

Talim, B. (2012). Creating A Meaningful Planned Change. *Procedia Economics and Finance*, 4, 140-148.

Taylor, F.W. (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York, Norton.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.

Torp, O., Austeng, K. & Mengesha, W. (2004). Critical Success factors for project performance: A study from Front-end Assessments of large public projects in Norway. *Norwegian University of Science and Technology*, NTNU.

Tsoukas, K. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming; Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Wanberg, R. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Wals, A. E. J. (2007). *Social Learning: Towards a Sustainable World: Principles, perspectives, and praxis*. Wageningen Academic Publishers.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Zand, E. D. & Sorensen, E. R. (1975). Theory of change and the effective use of management science. *Administrative Science Quarterly*, 20(4),532.

Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., Larsen, L. O. & Moe, H. (2013). *Metodebok for mediefag*. (4.utgave.). Bergen: Fagbokforlaget.

## Oversikt over tabeller og figurer

### Tabelliste

Tabell 1. Jacobsens (1989) skriver om ti grunner til at endring blir møtt med motstand.

Tabell 2. Viser sammenheng mellom de ulike teoriene innen endringsprosess.

Tabell 3. Pinto og Slevin (1987) forskning på suksessfaktorer.

Tabell 4. Presenterer en oversikt over studier av suksessfaktorer fra litteraturen.

Tabell 5. Kotters 8-steps modell for organisatoriske endringer.

Tabell 6. Viser faktorene som går igjen på tvers av forskningen på hva som kjennetegner gode omstillingsprosesser.

Tabell 7. Oppsummering av spørsmålene, gjennomsnittlig poengsum og tilhørende hypotese(r).

Tabell 8. Oppsummering av hypotesene og hvilke spørsmål som tilhører de forskjellige, samt gjennomsnittlig poengsum på de tilhørende spørsmålene.

Tabell 9. Viser en fremstilling av oppfølgingsspørsmålet

Tabell 10. Gir en oversikt over spørsmål til prosjektstab med tilhørende hypoteser.

Tabell 11. Gir en oversikt over resultatet av hypotesene.

Tabell 12. Presenterer en gradering av oppnåelse av hypoteser og variabler i organisasjonen

### Figurliste

Figur 1. Illustrerer endringsprosessen i fem steg (Stabell & Fjeldstad,1998, s.425).

Hentet fra: <https://www.teaching-entrepreneurship.com/uploads/5/2/8/3/5283784/stabell1998.pdf>

Figur 2. Oversikt over prosjektorganisering (Nye Drammen, 2018, s.4).

Hentet fra: <https://www.nyedrammen.no/globalassets/nye-drammen-kommune/dokumenter/strategier-analyse-og-styringsdokumenter/styringsdokument-til-behandling-080318.pdf>

Figur 3. Representerer gapet i forskning.

Figur 4. Lewin trefase modell for endringsprosesser, presentert av Anne Inga Hilsen (Hilsen, 2009).

Hentet fra: <http://mag.idebanken.org/omstillingB/5/>

Figur 5. Faktor til tilfredshet i organisasjonen (Kotter, 2012, s.42).

Figur 6. Viser gapet mellom nåsituasjonen og ønsket situasjon (Sander, 2018).

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

Figur 7. Sammenhengen mellom tid, kostnad og kvalitet blir illustrert gjennom jerntriangelet (Atkinson, 1999, s.338).

Hentet fra: [https://notendur.hi.is/vio1/Project\\_management\\_Cost\\_time\\_and\\_quality.pdf](https://notendur.hi.is/vio1/Project_management_Cost_time_and_quality.pdf)

Figur 8. Shayon (2006) sin modell for ulike reaksjoner i endringsprosessen.

Hentet fra: <https://estudie.no/reaksjoner-pa-endring/>

Figur 9. Illustrerer det analytiske rammeverket for vår oppgave.

Figur 10. Avhandlingens forskningstilnærming

Figur 11. Andel av besvarelser fra de ulike avdelingene.

Figur 12. Viser fordelingen av antall menn og kvinner som besvarte spørreundersøkelsen.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Faktorer for vellykkede omstillinger fra teorigjennomgangen.

<b>Faktorer</b>	<b>Hvor i endringsprosessen forekommer disse faktorene (planlegging, gjennomføring, etterarbeid)</b>	<b>Kommentar</b>
Kommunikasjon	I alle tre fasene	I alle prosjekter uavhengig av størrelse og kontekst er god kommunikasjon viktig. De fleste utfordringer som kan forekomme i prosjekter kan løses med god og hyppig kommunikasjon i prosjektteamet.
Involvering	I alle tre fasene	Det skal bidra til økt verdiskapning for prosjektet.
Samhandling	I alle tre fasene	Gjennom utnyttelsen av den kollektive kunnskap og samhandling vil dette bidra til økt verdiskapning for prosjektet.
Prosjektplan	Planleggingsfasen	Prosjekt mål skal formidles og omsettes i planer som dekker alle prosjektets aspekter. Det kan være teknisk support, økonomi, kommunikasjon og oppfølging.
Utilfredshet	Planleggingsfasen og gjennomføring	Dersom man er utilfreds med dagens situasjon, vil man være åpen for endring. De som driver endringen må derfor være obs på ansatte som er svært tilfredse med nåsituasjonen, da disse kan skape motstand.
Prosjekt mål	Planleggingsfasen	Godt definerte mål er selve grunnlaget for planlegging av prosjekt.
Engasjement fra toppledelse	Planleggings- og gjennomføringsfasen	Oppmerksomhet fra toppledelsen kan være avgjørende for å motvirke usikkerhet, løse konflikter og riktig ressursstyring.



Personalforhold	i alle tre fasene	Dårlig personalforhold svekker både motivasjonen og produktiviteten i prosjektet. I verste fall kan prosjekt suksessen bli oppfattet som tvilsom.
Tekniske forhold	I alle tre fasene	Det er essensielt å ha på plass en del tekniske løsninger, som kan påvirke alle deler i prosjekt f.eks. tid, kvalitet og kostnad.
Godkjenning fra klient	Planleggings- og gjennomføringsfasen	Prosjekter må sette mål som er relatert til kundetilfredshet. Slik at kunden både er tilfreds og aksepterer sluttresultatet av prosjekt.
Prosjekt oppfølging	Gjennomføringsfasen og Etterarbeidsfasen	Gjennom kontinuerlig fremdriftsoppfølging forebygger prosjektteamet uenighet og tvister. Samtidig som kan håndtere problemer før de utvikler seg til noe større.
Problemhåndtering	Gjennomføringsfasen og etterarbeidsfasen	Dette referer hovedsakelig til prosedyren om å overvinne svakheter i prosjektene og hos sine medarbeidere. Prosjektleder bør ha verktøy til å håndtere uforutsette hendelser på en forsvarlig måte.
Kompetanse	I alle tre faser	Organisasjonen må besitte relevant kompetanse dersom prosjektets oppgaver skal løses på en tilstrekkelig måte.
Valg av ledelsesfilosofi	Planleggingsfasen	Det må jobbes ut i fra prinsipper som ivaretar prosjektets interesser.
Tilstrekkelig finansiering	Gjennomføringsfasen	Prosjektet er avhengig av tilstrekkelig med finansielle ressurser for å nå sine mål.
Tilstrekkelig kapasitet	Gjennomføringsfasen	Organisasjonen må være i stand til å utføre oppgavene den tar på seg. Tar de på seg mer enn de har kapasitet

		til, vil det fort bli mangel på tid.
Tilgang på ressurser	Gjennomføringsfasen	Organisasjonen må ha tilgang på interne og eksterne ressurser som er tilstrekkelig for å gjennomføre endringen. Mangel på ressurser vil true prosjektets suksess.

## Vedlegg 2: Innledende søkeord for teorigjennomgang.

<b>Change</b>	Change Management	Referanse: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ELLEN R. AUSTER &amp; TRISH RUEBOTTOM 2013, Navigating the Politics and Emotions of Change (<a href="https://search.proquest.com/docview/1399095512/fulltextPDF/4870FE14FF5849D0PQ/1?accountid=43239">https://search.proquest.com/docview/1399095512/fulltextPDF/4870FE14FF5849D0PQ/1?accountid=43239</a>)</li> <li>- Joanna Kerridge 2012, Leading Change: 3 - Implementation. (<a href="https://search.proquest.com/docview/1038836139/fulltextPDF/A4A2FCA9C2FD4618PQ/1?accountid=43239">https://search.proquest.com/docview/1038836139/fulltextPDF/A4A2FCA9C2FD4618PQ/1?accountid=43239</a>)</li> <li>- <b>Rick Maurer 2006, 12 Steps That Can Build Support For Change.</b> (<a href="https://search.proquest.com/docview/219114082/fulltextPDF/C0C6773CFE1476APQ/1?accountid=43239">https://search.proquest.com/docview/219114082/fulltextPDF/C0C6773CFE1476APQ/1?accountid=43239</a>)</li> <li>-</li> </ul>
	Organization	Referanse: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Christopher G. Worley and Edward E. Lawler III 2006, Designing Organizations That Are Built to Change. (<a href="https://search.proquest.com/docview/224961171?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&amp;accountid=43239">https://search.proquest.com/docview/224961171?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&amp;accountid=43239</a>)</li> <li>-</li> </ul>
	Planned Change	Referanse: Banowati talim(2012). Creating A Meaningful Planned Change <a href="https://ac.els-cdn.com/S2212567112003292/1-s2.0-S2212567112003292-main.pdf?_tid=12762e06-1576-11e8-bd25-00000aacb362&amp;acdnat=1519045929_2ebbd14d8244416f3f0897055aee810b">https://ac.els-cdn.com/S2212567112003292/1-s2.0-S2212567112003292-main.pdf?_tid=12762e06-1576-11e8-bd25-00000aacb362&amp;acdnat=1519045929_2ebbd14d8244416f3f0897055aee810b</a>
	Unplanned Change / Continuous Change	Referanse: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cees van Woerkum, Noelle Aarts &amp; Ann Van Herzele 2011, Changed planning for planned and unplanned change. (<a href="http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1473095210389651">http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1473095210389651</a>)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marvin Washington &amp; Marla Hacker 2005, Why change fails: knowledge counts.</b> (<a href="https://search.proquest.com/docview/226929570/fulltextPDF/D85837A12E04FBCPO/1?accountid=43239">https://search.proquest.com/docview/226929570/fulltextPDF/D85837A12E04FBCPO/1?accountid=43239</a>)</li> <li>-</li> </ul>
	Management	Referanse: Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management <a href="http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726715577707">Stephen Cummings, Todd Bridgman, Kenneth G Brown</a> <a href="http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726715577707">http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726715577707</a>
	Success	Referanse: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosci 2013, Best Practices in Change Management. (<a href="http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&amp;sid=a60f34df-2952-4230-9585-5436a318102e%40sessionmgr104">http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&amp;sid=a60f34df-2952-4230-9585-5436a318102e%40sessionmgr104</a>)</li> <li>- <b>Robert E. Levasseur 2010, People Skills: Ensuring Project Success— A Change Management Perspective</b> (<a href="http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&amp;sid=d0210bce-efa6-437a-a902-4b833ffc001f%40sessionmgr103">http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&amp;sid=d0210bce-efa6-437a-a902-4b833ffc001f%40sessionmgr103</a>)</li> <li>- Dale Stanley 2017, Incorporating change management techniques into your projects will help overcome resistance and entice audiences to ‘try the water’ and embrace change. (<a href="https://search.proquest.com/docview/1938048863/fulltextPDF/89B79935773747AAPQ/1?accountid=43239">https://search.proquest.com/docview/1938048863/fulltextPDF/89B79935773747AAPQ/1?accountid=43239</a>)</li> <li>- Julien Pollack &amp;, Chivonne Algeo 2008, Project managers’ and change managers’ contribution to success. (<a href="http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJMPB-09-2015-0085">http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJMPB-09-2015-0085</a>)</li> <li>-</li> </ul>
	Achievement of objectives	
<b>Change Management</b>	Expectation	Referanse:

	Success Criteria	Referanse:  - <b>Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. Harvard Business Review.</b> ( <a href="https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf">https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf</a> )  -
	Failure	Referanse:
	Pitfalls	<b>Referanse: Maurer, Rick(2011). How to Avoid the Pitfalls of Change.</b> <a href="https://search.proquest.com/docview/867280026/fulltextPDF/8DCF591E5592456BPQ/1?accountid=43239">https://search.proquest.com/docview/867280026/fulltextPDF/8DCF591E5592456BPQ/1?accountid=43239</a>
	Management	Referanse:
	Motivation	Referanse: Ann Gilley, Jerry W. Gilley and Heather S. McMillan(2009) <a href="http://cstl-hcb.semo.edu/hmcmillan/Pubs/Gilley_Gilley_McMillan_2009.pdf">http://cstl-hcb.semo.edu/hmcmillan/Pubs/Gilley_Gilley_McMillan_2009.pdf</a>
	Planned Change	Referanse: Kotter, P. J. & Holgher, Rathgeber. (1996). Our Iceberg is melting.
<b>Interaction</b>	<b>Communication</b>	Referanse: SE FAHAD SIN OPPGAVE  Top-down  Down-top  Lokken, Tryti Eva(2016). Kommunikasjon i krisepregede omstillinger. <i>Magma</i> .  <a href="https://www.magma.no/kommunikasjon-i-krisepregede-omstillinger">https://www.magma.no/kommunikasjon-i-krisepregede-omstillinger</a>

	Cooperation/Collaboration	<p>Referanse: Schaefer, Alan &amp; Kelly, Kip. (2014). Creating a Collaborative Organizational Culture.</p> <p><a href="https://www.iedp.com/media/1855/unc-white-paper-creating-a-collaborative-organizational-culture.pdf">https://www.iedp.com/media/1855/unc-white-paper-creating-a-collaborative-organizational-culture.pdf</a></p> <p>Gratton, Lynda &amp; Erickson, J. Tamara. (2007). Eight ways to build collaborative teams. . <a href="https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams">https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams</a></p>
	Involvement	<p>Referanse: Morgan, David &amp; Zeffane, Rachid(2010)</p> <p><a href="http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190210158510">http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190210158510</a></p> <p><b>Heathfield M, Susan(2010). Employee involvement is key to change management.</b> <a href="https://www.thebalance.com/change-management-lessons-about-employee-involvement-1917806">https://www.thebalance.com/change-management-lessons-about-employee-involvement-1917806</a></p>

### Vedlegg 3: Intervjuguide: programkoordinator

Formålet med intervjuet er å hente inn viktig informasjon vedrørende sammenslåingsprosessen. Vi ser hva forskningen sier at man burde gjøre og ønsker å se i hvilken grad organisasjonen etterlever disse anbefalingene. I utgangspunktet er hypotese 1 og 3 som er avgjørende for dette intervjuet. H1 og H3 handler om å sammenligne hva prosjektgruppen gjør opp mot forskning. H2 og H4 handler om å se hva prosjektgruppa gjør opp mot hva resten av organisasjonen opplever skjer.

**H1:** Organisasjonen har kompetanse på hva som kjennetegner vellykket omstillingsprosesser nedfelt innen fag og forskningslitteraturen.

**H2:** Organisasjonen er tydelige på hvorfor vi gjennomfører denne omstillingen og hvilke mål og resultater som skal oppnås i etterkant.

**H3:** *Organisasjonen innarbeider kjente prinsipper, metoder, perspektiver om omstilling og endringsledelse nedfelt innen fag- og forskningslitteraturen i prosjektets i planleggingsfasen.*

**H4:** *Organisasjonen legger vekt på å lære av erfaringer fra tidligere omstillingsprosjekter fra egen organisasjon når den nye omstillingen skal planlegges og prosjektet designes*

### **Spørsmål til hypotese 1:**

*H1: Organisasjonen har kompetanse på hva som kjennetegner vellykket omstillingsprosesser nedfelt innen fag og forskningslitteraturen. (prosjektgruppa opp mot forskning)*

1. Hvordan opplever du at omstillingsansvarlige (prosjektledelsen og styringsgruppa) er tydelige på hva som må til for at organisasjonen skal lykkes med omstillingen?
  - Føler du det er klare mål?
  - Føler du at du får utnyttet kompetansen din til det fulle?
    - Hvorfor? /hvorfor ikke? (godt brukt av ledere / ikke utnyttet godt nok av ledere)
2. Hvor kompetent opplever du at du er på hva som må til for at omstillingen skal lykkes og hvilken rolle du selv har for at arbeidet skal lykkes? (“hva må jeg gjøre og hva må jeg være bevisst på når jeg skal delta i denne endringsprosessen”)
  - Føler du at du er sikker på arbeidsoppgavene dine og hva de krever?
3. Hvor mye vektlegger omstillingsansvarlige at det legges til rette for felles kompetanseutvikling i planleggingen av omstillingen som et grunnlag for at interessenter skal kunne bidra og jobbe etter samme forståelse av hva som må til for å lykkes?
4. Hvordan planlegger omstillingsansvarlige å sikre at viktige interessenter blir ivaretatt i endringsprosessen?
5. Hvilke interessenter mener du er de viktigste å ivareta i denne omstillingsprosessen?
6. Hvilke interessenter er sentrale for at arbeidet blir vellykket?

### **Spørsmål til hypotese 3:**

*H3: Organisasjonen innarbeider kjente prinsipper, metoder, perspektiver om omstilling og endringsledelse nedfelt innen fag- og forskningslitteraturen i prosjektets i planleggingsfasen.*

1. Hvilken mulighet har interessenten til å komme med innspill på hva som er viktig for at denne omstillingen skal bli vellykket (at måloppnåelsen skal bli til forventning)?
2. Hvordan planlegger omstillingsansvarlige å sikre at viktige interessenter (prosjektgruppe og innbyggere) blir ivaretatt i endringsprosessen?
3. Hvilke faktorer mener du er viktig i planleggingsfasen for suksessfulle endringer?
4. Hvordan foregår informasjonsdeling internt i gruppen? (f.eks. i planleggingsfasen var avgjørelsene bestemt fra toppen og ned eller fikk alle komme med innspill på hvordan ting skulle løses?)

5. Hvordan synes du at tidsperspektivet for endringsprosessen er satt? Sett i forhold til muligheten til å få til en god prosess sammen med de ansatte i prosjektgruppen?
6. Hvilke utfordringer kan forekomme i planleggingsfasen?

Tilleggsspørsmål:

- Føler du at endringen haster? at den må skje så fort som mulig?
- Hvordan og hvor ofte kommuniseres det med prosjektgruppen?
- Er det tilstrekkelig finansiering til prosjektet? Opplever dere stadige problemer relatert til manglende finansielle ressurser? (begrensninger i budsjett/planlegging).
- Hva mener du at organisasjonen (prosjektgruppen) er gode på? hvorfor?
- Hva mener du at organisasjonen er dårlige på? Hvorfor? (hvordan skal dere bli bedre på dette)
- Vil du si at ditt arbeid på prosjektet er motivert av behovet for endring, eller er det kun en jobb du har blitt fortalt om å utføre? har du noen personlig formening om endringen burde skje / ikke burde skje?

## Vedlegg 4: Gjennomgang av spørsmål til styringsgruppe

Spørreskjema	Hvilke spørsmål inngår i hvilke hypoteser				Viktigheten av spørsmålet			Kommentar	Antall som har svart innenfor hver					Gjennom snitt poeng
	H1	H2	H3	H4	Must have	Nice to know	Don't need to know		1	2	3	4	5	
	<p>H1: Organisasjonen har kompetanse på hva som kjennetegner vellykket omstillingsprosesser nedfelt innen fag og forskningslitteraturen.</p> <p>H2: Organisasjonen er tydelige på hvorfor vi gjennomfører denne omstillingen og hvilke mål og resultater som skal oppnås i etterkant.</p> <p>H3: Organisasjonen innarbeider kjente prinsipper/metoder, perspektiver om omstilling og endringsledelse nedfelt innen fag og forskningslitteraturen i prosjektets i planleggingsfasen.</p> <p>H4: Organisasjonen legger vekt på å lære av erfaringer fra tidligere omstillingsprosjekter fra egen organisasjon når den nye omstillingen skal planlegges og prosjektet designes.</p> <p>Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan ledelsen tilrettelegge for vellykkede endringsprosesser?</p> <p>Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer er av betydning for ansattes holdninger og atferd til endringsprosessen?</p>													
<b>1: INVOLVERING</b>														
1.1: I hvilken grad er hele personalet involvert i evalueringer av innholdet og gjennomføringen av planer i din avdeling?	X				X			Informasjonen er viktig, men spørsmålet krever at respondenten svarer for andre enn seg selv.			4	3	2	3,78
1.2: I hvilken grad er alle medarbeidere i organisasjonen (uansett stilling) involvert i fastsettingen av målene for prosjektet eller delprosjektene?	X	X	X		X			Informasjonen er viktig, men spørsmålet krever at respondenten svarer for andre enn seg selv.	1	4	3	1		3,44
1.3: I hvilken grad er det fellesnemnda og prosjektrådmann som bestemmer hvilke mål avdelingen skal virkeliggjøre?	X				X					3	2	4		3,56
1.4: I hvilken grad opplever du at du blir involvert i planleggingsfasen?	X		X		X						1	1	7	4,67
1.5: I hvilken grad ønsker du større innflytelse på hvordan oppgaver skal løses?	X		X			X				1	3	3	1	2,50
1.6: I hvilken grad er manglende holdning (engasjement og/eller interesse) til jobben et problem hos en eller flere av mine kollegaer i organisasjonen?	X	X					X	Gir oss ikke stort og respondenten må svare for andre enn seg selv.	8	1				1,11
1.7: I hvilken grad opplever du at du har mulighet til å komme med innspill på eget initiativ?	X		X		X						1	2	6	4,56
1.8: I hvilken grad opplever du at din involvering har betydning for utvikling av innholdet i prosessen?	X					X					1	3	5	4,44
1.9: I hvilken grad følger du involvering i beslutninger er med på å motivere deg til videre arbeid?	X					X					1	3	5	4,44
1.10: I hvilken grad opplever du at innflytelse og ansvar bestemmes av andre prinsipper enn personens formelle posisjon?	X						X	Vi ville vite om respondenten opplever at selvom han/hun ikke er i en høyere stilling, at han/hun fortsatt har innflytelse på arbeidsoppgavene.	1	6	2			3,11
<b>2: KOMMUNIKASJON</b>														
2.1: I hvilken grad har personalgruppen en felles forståelse av målene dere jobber mot?	X	X			X			Informasjonen er viktig, men spørsmålet krever at respondenten svarer for andre enn seg selv.			1	5	3	4,22
2.2: I hvilken grad opplever du at det er en toveis kommunikasjon, hvor ledelsen er en aktiv part, for å finne en felles retning for organisasjonen?	X				X						2	3	4	4,22
2.3: I hvilken grad opplever du at organisasjonen har rutiner og regler for hvordan de skal formidle informasjon ut til de ansatte?	X				X					1	5	2	1	3,22
2.4: I hvilken grad opplever du kommunikasjon som et tema opp til diskusjon / evaluering i organisasjonen?	X					X		Spørsmålet besvares av de andre spørsmålene, men fortsatt interessant informasjon.			2	3	2	3,44
2.5: I hvilken grad opplever du at nødvendig informasjon er tilgjengelig?	X				X						2	6	1	3,89
2.6: I hvilken grad er du fornøyd med hvordan organisasjonen forbereder deg på endringsprosessen?	X				X						2	6	1	3,89
2.7: I hvilken grad opplever du det er tilstrekkelig med rutiner for kommunikasjon/informasjonsdeling internt i organisasjonen?	X	X			X					1	1	5	1	3,00
2.8: I hvilken grad opplever du at dine meninger blir hørt?	X		X		X							5	4	4,44
2.9: I hvilken grad opplever du at kommunikasjon er en vesentlig faktor for å lykkes?			X			X		Spørsmålet gir for åpenbare svar (I stor grad) da det ikke baserer seg på den reelle situasjonen, men heller hva respondenten tenker er bra. Forsatt interessant å vite om respondenten føler kommunikasjon er viktig.			4	5		4,56
2.10: I hvilken grad opplever du at du er motivert til å løse oppgavene du blir tildelt?	X	X			X							5	4	4,44
<b>3: SAMHANDLING</b>														
3.1: I hvilken grad har du som medarbeider tydelige mål for jobben du gjør og som du får tilbakemelding på av nærmeste leder?	X				X			Spørsmål 3.2 og 3.3 er uklart formulert og vi er usikre selv på hva svarene fra spørsmålene betyr i forhold til tidligere forskning.. *			2	3	4	4,22
3.2: I hvilken grad har avdelingen tydelige regler og rutiner for hvem som skal gjøre hvilke oppgaver?			X				X				2	5	2	4,00
3.3: I hvilken grad har avdelingen tydelige regler og rutiner for hvordan oppgaver eller aktiviteter utføres?			X				X				3	2	4	4,11
3.4: I hvilken grad opplever du at du er kompetent nok til å utføre oppgaver du blir tildelt, slik at endringen blir vellykket?	X	X	X			X						4	4	4,50
3.5: I hvilken grad opplever du at ledelsen legger vekt på samhandling i organisasjonen?	X	X				X					2	3	4	4,22
3.6: I hvilken grad opplever du at ledelsen delegerer myndighet til medarbeidere på lavere nivå?	X	X			X							6	3	4,33
3.7: I hvilken grad opplever du frihet til å utføre oppgaver som du anser riktig?	X	X			X							4	5	4,56
3.8: I hvilken grad føler du det er fokus på samhandling med dine medarbeidere i løsning av oppgaver?	X	X			X							4	5	4,56
3.9: I hvilken grad opplever du at organisasjonen utnytter din kompetanse?	X	X	X		X						1	5	3	4,22
3.10: I hvilken grad samarbeider organisasjonen med næringslivet og offentlige institusjoner i utfordringen og gjennomføringen av organisasjonens aktiviteter/oppgaver?	X	X				X		Henter inn kompetanse dersom det trengs. Kan kobles til organisasjonens kompetanse og kapasitet (suksesskriterier).	1	4	1	3		3,67
<b>TILLEGGSSPØRSMÅL</b>														
Hvilke faktorer mener du er av betydning for din holdning og atferd til endringsprosessen?					X									