

MASTEROPPGAVE

Endring før endringen- en studie om organisasjonsendring før endring er bestemt

Utarbeidet av:

Christine Moe Grav

Fag:

Organisasjon og ledelse

Avdeling:

Økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Denne avhandlingen er en del av Masterstudiet i Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Arbeidet med oppgaven har vært både krevende, morsomt og ikke minst lærerikt.

Jeg vil rette en takk til kriminalomsorgen og spesielt til mine informanter som stilte seg til disposisjon for meg.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder professor Julianne Cheek. Uten hennes faglige dyktighet, hennes presise og konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst hennes ukuelige optimisme på mine vegne hadde denne oppgaven neppe sett dagens lys.

Lillestrøm 10.5.2015

Christine Moe Grav

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	7
1.1 Studiens kontekst- presentasjon av kriminalomsorgen	10
1.2 Noen begreper	13
1.3 Oppgavens oppbygning	13
2 Teoretisk rammeverk	14
2.1 Noen trender	15
2.1.1 New Public Management (NPM).....	15
2.1.2 Avbyråkratisering.....	16
2.2 Organisasjonsendring	18
2.2.1 Endring som prosess.....	19
2.3 Reaksjoner på endring	22
2.3.1 Usikkerhet.....	22
2.3.2 Motstand.....	24
2.4 Å lede endring	25
2.4.1 Å unngå å feile.....	25
2.5 Mellomledernes rolle	27
2.5.1 Mellomledernes rolle og strategier for å håndtere endring.....	28
2.5.2 Mellomledernes håndtering av utfordringer ved endring.....	29
2.5.3 Hvordan toppledere kan styrke mellomlederne som endringsagenter.....	30
2.6 Endringskapasitet	31
2.7 Betydning av ansattes erfaring med endring	36
2.8 Annen relevant litteratur	38
3 Metode	39
3.1 Forskningsdesign	39
3.2 Valg av enheter	40
3.3 Datainnsamling	42
3.4 Meg som forsker	44
3.5 Etske vurderinger	45
3.6 Dataanalysen	46
3.7 Oppgaves validitet og reliabilitet	49
Oppsummering	51

4 Analyse av funn innen kategoriene- del en.....	52
4.2 Måten det ble gjort på.....	52
4.2.1 Får bare beskjed.....	53
4.2.2 Formen det tok.....	60
4.2.3 Tidsaspektet.....	62
Oppsummering.....	66
5 Analyse av funn innen kategoriene- del to.....	68
5.1 Halvveis inkludert.....	68
5.1.1 Dialogbegrensning.....	69
5.1.2 Ikke spydspisser.....	73
Oppsummering.....	76
5.2 Forstår ikke hva vi står i.....	77
Oppsummering.....	79
5.3 The show must go on.....	80
5.3.1 Business as usual.....	80
5.3.2 Hva skal vi si?.....	83
Oppsummering.....	84
6 Hovedfunn på tvers av kategorier- konklusjoner og implikasjoner på praksis.....	86
6.1 Innledning.....	86
6.1.1 For toppledelsen/beslutningstakerne er endringen noe som skal komme.....	87
6.1.2 Endringen inntraff før selve endringen inntreffer.....	89
6.1.3 Faktorer som påviser organisasjonens endringskapasitet påvises allerede nå.....	90
6.2 Konklusjoner og implikasjoner.....	92
6.2.1 Et tilbakeblikk på oppgavens mål.....	92
6.2.2 Studiens bidrag til forskning.....	93
6.2.3 Studiens begrensninger.....	93
6.2.4 Veien videre.....	94
Referanseliste.....	95
Tabelloversikt.....	97
Figuroversikt.....	97
Vedlegg.....	97

1 Introduksjon

Omstillingstakten i offentlig sektor er høy og kravet om å bli mer effektiv og mindre byråkratisk er ytterligere forsterket i regjeringsplattformen til dagens Høyre/Frp regjering og deres samarbeidsparter Krf og Venstre. En konsekvens er at det i flere sektorer og etater er besluttet eller vurderes nedleggelse, sammenslåinger og/eller flytting av tjenester fra en aktør til en annen. Mange i offentlig sektor opplever nok organisasjonsendringer som det eneste stabile.

Dette prosjektet er en studie av organisasjonsendring før endring er bestemt. Studien er opptatt av å undersøke hvordan endringer oppleves og når planlagte endringsprosesser egentlig starter. Jeg er samtidig opptatt av hvordan tidlig endring kan påvirke en organisasjons endringskapasitet. Hensikten er å se om man gjennom å se endringskapasitet i sammenheng med tidlig planlegging av endringsprosesser kan styrke organisasjoners endringskapasitet og dempe usikkerhet og ulemper ved endring. Denne studien tar utgangspunkt i en organisasjon som pr i dag står i en endringsprosess, men hvor endringen ikke ennå er bestemt. Studien sees i perspektivet til en topplergruppe.

Min interesse for å velge nettopp dette temaet og denne konteksten å gjennomføre studien i, oppstod etter å ha lest følgende pressemelding fra Justis – og beredskapsdepartementet:

Vil effektivisere kriminalomsorgen

Pressemelding | Publisert: 11.06.2014 | Nr: 34 – 2014

«– Regjeringen vil bygge sin politikk på målet om mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser. Det betyr at vi må få mindre byråkrati, og vi vurderer derfor nå å kutte ned til to forvaltningsnivåer i kriminalomsorgen, sier justis- og beredskapsminister Anders Anundsen.»

«Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) har fått i oppdrag å utrede en organisasjonsmodell der det regionale nivået er fjernet.»

Jeg har tidligere jobbet 26 år i kriminalomsorgen, de fleste årene i ulike lederstillinger, og skjønte at dette ville skape reaksjoner i etaten generelt og blant

ansatte på regionskontorene spesielt. Jeg ble spesielt opptatt av om og eventuelt hvordan denne meldingen ville bli mottatt og påvirke organisasjonen fremover.

Det er i denne studien ikke tatt stilling til om endringsinitiativet er godt eller dårlig, eller om prosessen er fornuftig eller ufornuftig, men studien søker å belyse hvorvidt typiske reaksjoner på endring også gjør seg gjeldende på et tidlig stadium i endringen, før selve endringen er besluttet, men vet at noe vil skje. Utgangspunktet i denne studien er sett fra regionledernes perspektiv og deres opplevelse av endringsprosjektet og hvordan de håndterer konsekvensene av bestillingen fra Justis- og beredskapsdepartementet(JD) til Kriminalomsorgsdirektoratet(KDI). Hensikten er videre å se på sammenhengene mellom reaksjoner på endring, hvordan de gir seg utslag, toppledernes håndtering av denne og hvorvidt det er sannsynlig at disse påvirker organisasjonens endringskapasitet. Problemstillingen kan formuleres slik:

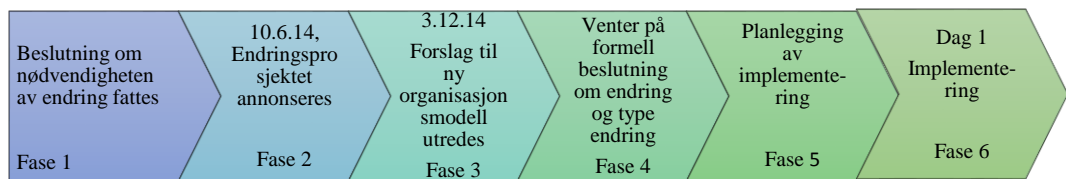
Denne studien har som formål å undersøke regionledernes opplevelse av og håndtering av «endring som inntreffer før endringen inntreffer» og hvorvidt håndteringen av endringen kan ha betydning for organisasjonens endringskapasitet.

Studien er relevant fordi den avdekker at endringsprosessen er i gang fra det øyeblikket beslutningen om bestillingen ble gjort i JD. Effekten ble synlig ute i regionene fra det øyeblikket bestillingen ble kunngjort. Men endringen er enda ikke formelt besluttet og er fortsatt noe man ser på som skal komme. I andre etater i offentlig sektor, som for eksempel skatteetaten, vurderes også lignende organisasjonsendringer. Denne studien kan derfor være relevant for andre som skal vurdere og planlegge organisasjonsendringer, slik at planleggingen av endringsprosessen starter tidlig nok for å dempe usikkerhet, kompetanseflukt og for stor reduksjon i produksjonen.

Organisasjonsteorien beskriver bredt organisasjonsendringer og prosesser av forhold knyttet til endringer, men i hovedsak med fokus fra implementeringsfasen og ut. Denne studien tar for seg tidspunktet fra en organisasjonsendring blir annonsert og før endringens innhold blir besluttet.

Den perioden denne studien ser på og de funn jeg har gjort er forsøkt illustrert i figur 1 under. Fase 1, 5 og 6 blir vanligvis beskrevet i litteratur og andre studer

om endring. Fase 2,3 og 4 beskriver de fasene denne studien konsentrerer seg om og hvor jeg har funnet begrenset med forskning om. Denne studien viser at organisasjonen i disse fasene er sterkt preget av konsekvenser av endring før endringen, konsekvenser som vanligvis beskrives inn under fase 5 og 6.



Figur 1. Tidslinje fra før-endringsfase til dag 1 med ny organisasjon.
(Figur etter ide fra Colman et al.,2011 p. 42)

Organisasjonen er i skrivende stund fortsatt i fase 4. Beslutning om endring vil sannsynligvis ikke bli fattet før etter sommeren 2015 og dermed kan man ikke planlegge implementering av endring før over ett år etter at endringsinitiativet ble annonsert.

Den spesielle gruppen ledere er valgt som informanter fordi de er i en særlig utsatt posisjon ettersom deres jobber vil forsvinne ved en nedleggelse av det regionale nivået. Noe av formålet med endringsprosjektet er å redusere ledelse og administrasjon. Samtidig er de ledere, og ledere forventes å ha en rolle i endringsprosesser.

Studiens funn viser at det ikke er planlagt en strategi for endringen som fanger opp og forbereder for denne tidlige fasen, samtidig som reaksjonene på annonseringen av endringsprosjektet kom umiddelbart.

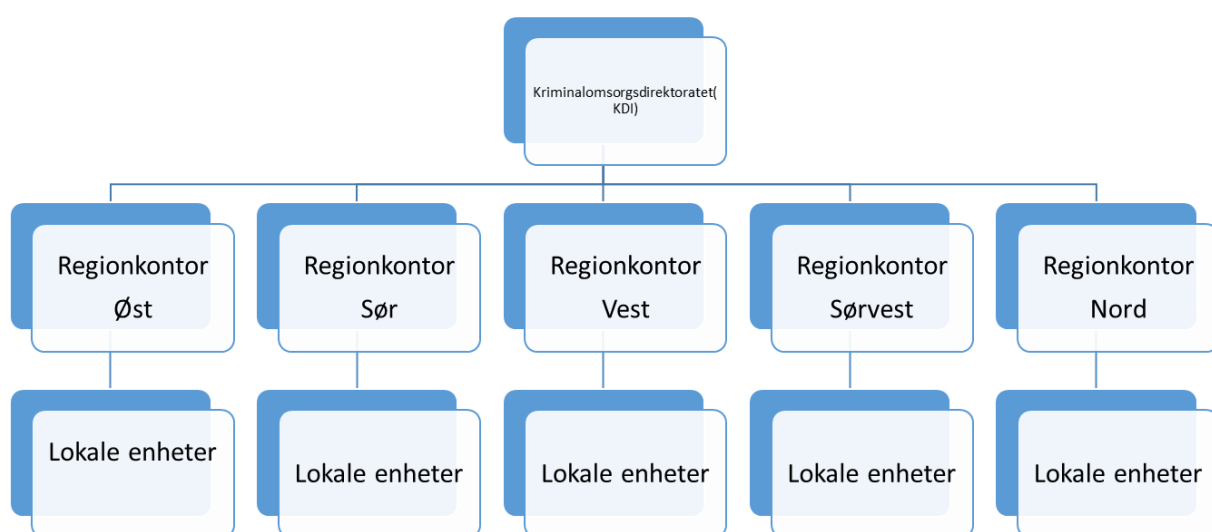
I neste underkapittel vil jeg presentere studiens kontekst.

1.1 Studiens kontekst- presentasjon av kriminalomsorgen

Undersøkelsen som denne studien basere seg på er foretatt i kriminalomsorgen, nærmere bestemt i kriminalomsorgens 5 regioner, og dette kapitlet vil redegjøre for organisasjonen og den konteksten studien er gjort.

Kriminalomsorgen er i dag organisert i tre forvaltningsnivå.

Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI), kriminalomsorgens regionale nivå og lokale enheter. KDI var frem til 2013 integrert i Justis- og beredskapsdepartementet(JD) som en egen avdeling, Kriminalomsorgens sentrale forvaltning, men ble i juli 2013 utskilt som et eget direktorat. Dette skjedde samme år som to av kriminalomsorgens regioner (region Øst og Nordøst) ble slått sammen til en region, et nytt region Øst. Kriminalomsorgen består i dag av 5 regioner og 59 lokale enheter (se figur 2). I tillegg kommer Kriminalomsorgens utdanningscenter. Hvert av kriminalomsorgens 5 regionskontor er organisert med en regiondirektør som øverste leder og to assisterende regiondirektører. De assisterende regiondirektørene har ansvar for henholdsvis personal, økonomi og administrasjon, og straffegjennomføring. Hvert kontor har i gjennomsnitt 24 ansatte (jf. tall fra Organisering av kriminalomsorgen- utredning av to organisasjonsmodeller basert på to forvaltningsnivå, ref. 201413611-39)



Figur 2. Dagens organisering av kriminalomsorgen

Kriminalomsorgens oppgaver og mål er:

«Kriminalomsorgen skal fullbyrde de reaksjoner som påtalemyndighet eller domstol har besluttet. Dette skjer gjennom bruk av fengsel, strafferettslige særreaksjoner, forvaring, samfunnsstraff og varetektsfengsling.»

Oppgaver

Kriminalomsorgens oppgave er å sørge for at straffen gjennomføres på en måte som tar hensyn til formålet med straffen, som motvirker nye straffbare handlinger, som er betryggende for samfunnet og som innenfor disse rammene sikrer de innsatte tilfredsstillende forhold. Kriminalomsorgen skal også legge til rette for godt samarbeid med andre etater, og gjøre det mulig for den domfelte å gjøre en egen innsats for å endre sitt kriminelle handlingsmønster.

Mål

Stortingsmelding nr. 37 (2007 - 2008) "Straff som virker - mindre kriminalitet - tryggere samfunn" gir grunnlaget for kriminalomsorgens arbeid. Målet med straffegjennomføringen er at etter soning skal den domfelte leve et kriminalitetsfritt liv. Dette krever en god integrering i samfunnet. Innsatte har de samme sosiale rettighetene som alle andre i samfunnet forøvrig. Kriminalomsorgen må derfor sørge for et godt forvaltningssamarbeid for at den innsatte har noe å gå til etter løslatelsen.» (www.kriminalomsorgen.no)

Den 10.juni 2014 sendte JD et oppdragsbrev til KDI hvor de sa at de vurderer å innføre en organisasjonsmodell med to forvaltningsnivå hvor det regionale nivået tas bort. Dette fordi det ved utskillelse av et eget Kriminalomsorgsdirektorat i 2013 ikke ble gjort noen samlet vurdering av kriminalomsorgens organisering. Departementet skriver at de nå ønsker å slutføre dette arbeidet ved å vurdere en ny og forenklet organisasjonsmodell. Målene og skisse av de to aktuelle organisasjonsmodellene beskrives kort under. (Oppdragsbrev- organisering av kriminalomsorgen, ref. 14/1015, 10.06.2014).

Mål for arbeidet:

- *Redusere utgiftene til administrasjon og ledelse og sikre at mest mulig av kriminalomsorgens ressurser går til soningsplasser. Å samle administrative funksjoner og redusere antall lederstillinger i etaten skal vurderes med tanke på effektivisering av ledelse og administrasjon.*
- *Et sterkere direktorat. Direktoratet skal ivareta rollen som en sterk etatsleder og iverksetter av politikk og myndighetsutøvelse.*
- *Mer ensartet praksis i saksbehandlingen. Hensynet til likebehandling og rettssikkerhet er grunnleggende i all saksbehandling. En viktig side ved likebehandlingen er at kriminalomsorgen fører en ensartet praksis, der like tilfeller behandles likt. Dagens organisering fremmer ikke nødvendigvis prinsippet om rettslikhet.*
- *Å se straffesakskjeden under ett. Organiseringen av kriminalomsorgen må støtte en sømløs straffegjennomføring og bidra til bedre saksflyt og et helhetlig blikk på innsatte og domfelte.*

Departementet ber videre KDI vurdere følgende to modeller for lokalt nivå:

1. Etablering av straffegjennomføringssentre/kriminalomsorgsenheter, med egne administrasjoner og underlagte fengsler og friomsorgskontorer. Administrasjonene skal etableres ved et av fengslene eller friomsorgskontorene som ligger i geografisk tilknytning til hverandre.
2. Sammenslåing av fengsler og friomsorgskontorer med felles ledelse der disse ligger geografisk i nærheten av hverandre.

Det stod også spesifikt i oppdragsbrevet at ansattes arbeidsforhold kan opphøre dersom arbeid bortfaller.

JD satte en stram tidsfrist for utredningsarbeidet, hvor plan for aktiviteter og milepeler skulle ferdigstilles innen 1. juli samme år og hele utredningen skulle være ferdig 1.12.2014. (Jf. JD, ref. 14/1015, 10.06.2014).

Regiondirektørene ble orientert på et møte med JD og KDI den 10. juni 14 og dro tilbake til sine respektive regioner og informerte de øvrige ansatte 24 timer senere.

1.2 Noen begreper

Regiondirektør er regionens øverste leder

Assisterende regiondirektører utgjør, sammen med regiondirektøren regionledelsen. I denne studien vil jeg i hovedsak benytte betegnelsen regionledere om både regiondirektører og assisterende regiondirektører. I denne sammenhengen har de, i tillegg å være øverste ledere i regionene også rollen som mellomledere og medarbeidere. De vil derfor også bli omtalt som mellomledere der det er relevant.

Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) ledes av direktøren for KDI. Noen ganger blir det referert til direktoratledelsen og inkluderer da ledergruppen i KDI.

Direktøren for KDI rapporterer til ekspedisjonssjefen for Kriminalomsorgsavdelingen i Justis – og beredskapsdepartementet(JD).

Endringsledere. I denne sammenhengen bruker jeg begrepet endringsledere på den formelle toppledelsen i JD og KDI selv om endringsledere kan være både uformelle og formelle ledere (Jacobsen, 2012 Kap.7).

Endringsagenter. Når jeg bruker betegnelsen endringsagenter er det de regionale lederne som omtales. Endringsledelse representerer de aktivitetene som utføres av endringsagentene for å få til gode endringer (Jacobsen, 2012 kap. 7).

1.3 Oppgavens oppbygging

Kapittel 2 tar for seg det teoretiske rammeverket. Kapittel 3 omhandler hvilket forskningsdesign og metode som er valgt for denne studien, Kapittel 4 og 5 drøfter og analyserer det innsamlede datamaterialet innen de enkelte kategoriene og kapittel 6 presenterer først prosjektets hovedfunn på tvers av kategoriene og drøfter studiens funn i lys av teori. Til slutt i kapitlet konkluderer og sammenfatter jeg min tolkning av studiens funn, hva jeg mener studien kan bidra med, studiens begrensninger og veien videre.

2 Teoretisk rammeverk

I forrige kapittel skrev jeg om bakgrunnen for studien, jeg beskrev organisasjonen hvor studien finner sted og gav en oversikt over de enkelte kapitlene i oppgaven. I dette kapitlet vil jeg gjennomgå det teoretiske rammeverket jeg har benyttet.

Teorien har til hensikt å reflektere problemstillingen og forskningsspørsmålene og har også hjulpet meg å holde studiens fokus. Kvalitative studier medfører ofte en overveldende mengde data og det teoretiske rammeverket bidrar til å sortere og velge data relevant for studien (Anfara & Mertz, 2006). Jeg har benyttet meg av et utvalg av litteratur fra bl.a organisasjonsteori, metodelitteratur og psykologi. Det er flere måter å bruke litteratur på i kvalitative studier og Creswell (Creswell, 2014) presenterer tre former. *For det første* kan man inkludere en litteraturgjennomgang i oppgavens introduksjonskapittel, dette fordrer at det finnes tilgjengelig litteratur på området. *For det andre* kan man ha et eget litteraturkapittel hvor man drøfter teori og *for det tredje* kan forskeren inkorporere relevant litteratur i analyse delen hvor man bruker teori for å sammenligne og drøfte kategorier eller resultat som kommer ut av studiens empiri (Creswell, 2014 s.29-30). I denne studien har jeg valgt en blanding av de to siste måtene Creswell(2014) beskriver. Jeg presenterer i dette kapitlet de hovedteoriene jeg bruker i analysen og som jeg senere inkorporerer i analysen og drøftingene i kapitlene 4-6. Metodelitteraturen presenteres og inkorporeres i kapittel 3.

Det finns mye litteratur og forskning som tar for seg organisasjonsendringer, lederes rolle i endringsprosesser, hvordan implementere endring osv. Det som i større grad mangler er litteratur som eksplisitt beskriver og drøfter organisasjonsendring på et tidlig stadium, allerede før endringen er planlagt og implementeres og før man vet helt hva endringen vil bestå i. Jeg vil i analysen og drøftingen av data og funn, i kapittel 4-6, se om forhold normalt knyttet til endring og endringsprosesser også slår inn på endring i en så tidlig fase. Jeg vil gjennom denne studien forsøke å knytte toppledernes opplevelse av og håndtering av endring som intreffer på et tidlig stadium til konseptet endringskapasitet.

For å sette denne spesifikke endringen inn i en større samfunnsmessig kontekst vil jeg først kort beskrive noen trender og organisasjonsideer fra de senere årene. Hva som er typisk for noen av disse ideene og som er av relevans for min studie følger kort under i kapittel 2.1. Jeg vil videre gjøre rede for noen hovedteorier og

studier knyttet til organisasjonsendring og endringsledelse som jeg vil bruke som forklaringsmodeller og til å drøfte inn i den endelige analysen. Mine teoretiske knagger vil knytte seg til begreper som: Organisasjonsendring, endringsprosesser, endringsledelse, reaksjoner på endring og organisasjoners endringskapasitet.

Kapittel 2.8 viser en oversikt over noen andre studier og litteratur som jeg også har funnet relevant for denne studien men som ikke gis en like grundig redegjørelse for.

2.1 Noen trender

I dette kapitlet vil jeg presentere to ideer og tanke sett som har hatt stor innflytelse på offentlige organisasjoner de senere årene for å se denne spesifikke endringen i sammenheng med hva som skjer ellers i offentlig sektor i Norge.

2.1.1 New Public Management(NPM)

New Public Management(NPM) har hatt innflytelse på den offentlige sektoren I Norge siden 1980-tallet. Ideen om at offentlig sektor er ineffektiv, byråkratisk, ting tar tid, er kostnadskrevende osv har blitt en nærmest aksiomatisk sannhet, noe som er selvsynlig og ikke trenger å bevises. NPM kan forstås som forsøk på å overføre ideer fra det private næringslivet til den offentlige forvaltningen. Men innføring av prinsipper som skal sikre effektiv og økonomisk drift og øke kvaliteten på tjenestene. Dette gjøres gjennom innføring av desentraliserte ledelsesformer, konkurranseutsetting av tjenester, innføring av målstyring og nye økonomisystemer, innføring av nye evalueringssystemer, prestasjonsrettede belønningssystemer og som derigjennom gjør at forvaltningen får en mer forretningsaktig organisasjonsidentitet (Røvik, 2007). Presset på å fremstå som en moderne rasjonell og effektiv organisasjon er stort, endring er moderne, stabilitet er gammeldags og utdatert, og en hindring for effektivitet og vekst. Endringer og det konstante behovet for å modernisere, effektivisere, være handlekraftig og fleksibel er smittsomt. Det vanskeliggjør stabilitet som på mange måter kjennetegner byråkratiet. Ny teknologi utfordrer også organisasjonenes måter å gjøre ting på og presser frem behov for endring. Hvordan organisasjoner greier å adoptere og implementere nye ideer vil ha en betydning for hvor og om en organisasjonsendring vil fremstå som vellykket (Røvik, 2007). En organisasjons ide som har blitt mer og mer populær er «avbyråkratisering» som jeg vil presentere kort i neste underkapittel.

2.1.2 Avbyråkratisering

Forrige underkapittel presenterte kort NPM som en populær organisasjons ide, i dette underkapitlet tar jeg for meg en annet og litt nyere ide.

Fra århundreskiftet sees en markant idestrømning som kan sammenfattes i begrepet «avbyråkratisering». Dette handler om konkrete reformgrep, ideer og oppskrifter som har som sin hensikt i å gi organisasjoners formelle struktur en spesiell utforming, og da bort fra den klassiske byråkratiske organisasjonsformen og fremstår nå som et ideal for den moderne organisasjonen. (Røvik, 2007 s. 124) Altså bort fra det velkjente hierarkiet med mange myndighetsnivåer, formell avgjørelsesmyndighet bestemt av hierarkisk nivå, en stabil organisasjonsform over tid osv og over til noe «annet».

Røvik (2007) tar utgangspunkt i at avbyråkratiseringen foregår langs to hovedakser. *Fleksibilisering* og *kontraksjon*. *Fleksibilisering* gir seg uttrykk gjennom raskere og mer dyptgripende endringer i den formelle strukturen. *Kontraksjon* har en tendens til å trekke sammen organisasjonen horisontalt, eller utflating som kommer av ideen om flat organisasjonsstruktur. Røvik diskuterer to former for kontraksjon, horisontal og vertikal. Den *horisontale kontraksjonen* er rettet mot å redusere antall sideordnede enheter men da utfra en strategisk tenkning hvor organisasjoner bør definere sin «kjernevirksomhet». Når den er definert reduserer man sin portefølje og konsentrerer seg om denne kjernevirksomheten. Horisontal kontraksjon er altså ikke først og fremst at organisasjonen skal ligne mindre på et byråkrati (Røvik, 2007 s.133). Den *vertikale kontraksjonen* tar som utgangspunkt at organisasjoner bør være så flate som mulig, så ubyråkratisk som mulig, og «unødvendige» mellomnivåer fjernes. Den vertikale kontraksjonen beveger seg bort fra det klassiske byråkratiske idealet med en pyramide formet organisasjonsstruktur og over til en struktur med færre myndighetsnivå.

Et populært reformgrep etter hundreårsskiftet er altså utflating av formelle strukturer for å gjøre organisasjonene mer effektiv og fleksible. Røvik(2007) har videre definer 5 normer knyttet til etablering av en slik flatere struktur. For det første: Samtidens organisasjoner skal være styrbare fra toppen. Først og fremst fordi en flat struktur antas å etablere mer direkte styringslinjer og relasjoner til operative enheter. Den frister altså med større styringskapasitet. For det andre:

Moderne organisasjoner skal være markeds og kundeorienterte. En vertikal styringsstruktur med få hierarkiske nivåer holdes ofte som en forutsetning for å gi operative enheter flest mulig frihetsgrader til å treffe raske beslutninger uten å bli detaljstyrt av småkonger.

For det tredje: For «street-level bureaucrats» og fotfolket kan nedbygging av hierarkiske mellomnivåer også fremstå som et demokratiseringsgrep, dels fordi man får mer autonomi, dels fordi avstanden til toppen antas å bli kortere.

Toppleidelsens og fotfolkets motiver blir altså motsetningsfulle, toppleidelsen ser bedre mulighet for økt kapasitet til direkte å kunne styre og disiplinere operative enheter, hvor fotfolket ser muligheten for flere frihetsgrader til å styre seg selv.

For det fjerde: *Kostnadsbevissthet* er en samtidsnorm for organisasjoner. Fjerning av mellomnivået sees på som en mulighet for reduksjon av kostnader.

For det femte: En teknologioptimisme har sprunget frem, særlig etter århundreskiftet med troen på at moderne informasjonsteknologi kan erstatte mellomledere (Røvik, 2007 s. 142-44)

Særlig begrunnelsen med at organisasjoner skal fremstå som kostnadsbevisst har gjort at offentlig sektor og da særlig kommunesektoren, har fått gjennomført betydelige reduksjoner i de hierarkiske nivåene i kommuneadministrasjonene de siste årene (Røvik,2007).

Reformene som vi ser mer og mer av i offentlig sektor og som våre politikere stadig oftere bruker begrepene fra er altså «trender i tiden». Men det fins også motforestillinger til en slik struktur. Røvik(2007) tar for seg to forhold. Hensynet til kontrollspennet tilsier at det kan være problematisk dersom kontrollspennet blir for stort og at det blir få ledere på for mange ansatte. Det andre er hensynet til rettssikkerheten. I hierarkiske strukturer får den enkelte leder begrenset makt og flere nivå betyr også at borgerne bl.a kan anke sine saker oppover over flere ledd i systemet. (Røvik, 2007 s. 136-7).

Dette kapitlet har sett på et par trender som synes relevant for å sette bakgrunnen for organisasjonsendringen i denne studien inn i en samfunnstrend. Neste kapittel vil se på begrepet organisasjonsendring og herunder organisasjonsendring som prosess, betydningen av timing og reaksjoner på endring.

2.2 Organisasjonsendring

Forrige kapittel forsøkte å sette denne studien i sammenheng med hva som skjer ellers i samfunnet. Dette kapitlet drøfter begrepet organisasjonsendring og forhold som har betydning for å kunne lykkes med slike endringer. Jeg vil ta utgangspunkt i Dag Ingvar Jackobsen (2012), John P. Kotter (1995) og hans 8 trinns modell for å endre organisasjoner og studien til Bordia et al (2004) om usikkerhet knyttet til organisasjonsendringer. Organisasjonsendringer har, som vist over, blitt mer og mer vanlig også i offentlig sektor noe som Direktoratet for offentlig forvaltning og IKT (Difi) viser i sin gjennomgang av et ganske omfattende antall større organisasjonsendringer i staten i perioden 1992-2007 (Difirapport, 2008:3).

Hva en organisasjonsendring er kan defineres litt ulikt, men den inneholder som oftest beskrivelser av ulike tilstander. Jeg vil i denne studien ta utgangspunkt i Jacobsen's (Jacobsen, 2012) definisjon:

«En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt»(Ibid.:23)

Dette gjelder både hvis den formelle strukturen har endret seg, og/ eller dersom måten folk oppfører seg på i organisasjonen er forskjellig på to tidspunkt. Jacobsen(2012) peker da på at endring knytter seg til to sentrale perspektiv. Det første er knyttet til tid: «Det er umulig å tenke seg endring uten også å bringe inn tidsdimensjonen. Hvor lang tid en endringsprosess strekker seg over, vil dermed bli et helt sentralt spørsmål i all planlagt endring. Det andre sentrale elementet er at all endring må kunne knyttes til et objekt, et fenomen eller en tilstand» (Ibid: 23). Det må være altså mulig å beskrive en organisasjon på et tidspunkt for å kunne sammenligne med et annet tidspunkt. Organisasjoner må derfor, i dette perspektivet, betraktes som relativt stabile selv om de er sosiale systemer og dermed hele tiden kan sies å være i noen form for endring (Jacobsen, 2012).

Bakgrunnen for hvorfor endring skjer kan sees på i ulike perspektiv.

Jacobsen(2012) drøfter fire ulike «motorer» eller «drivkrefter» bak endringer. De fire er: Planlagt endring, endring som livssykluser, endring som evolusjon, endring som dialektisk prosess og endring som anarki.

Med *planlagt endring* mener han endring som drives av en intensjon, noen mennesker setter i gang en endring fordi de ønsker å nå noen mål. Tilnærmingen

beskrives som analytisk og rasjonell og kan settes opp i fire faser. Fase 1, man setter en diagnose på situasjonen og erkjenner et endringsbehov. Fase 2, man beskriver en løsning og definerer mål. Fase 3, endringen implementeres. Fase 4, tiltaket evalueres og endringen stabiliseres (Jacobsen, 2012 s.38)

Med *endring som livssyklus* tenker man at endringen følger bestemte utviklingsmønstre og at endring skjer gjennom en ide om at alle organisasjoner går igjennom bestemte faser i et «livsløp». En slags logisk utviklingsmønster. (Jacobsen, 2012, s. 40)

Et tredje perspektiv er *endring som evolusjon* hvor endringer er et resultat av konkurranse og kampen om knappe ressurser. Der de som ikke greier å omstille seg i et skiftende marked vil dø (Jacobsen, 2012, s. 44)

Det neste perspektivet, *endring som dialektisk prosess*, dreier seg om at endring skjer gjennom konfrontasjoner mellom ulike interesser. På organisasjonsnivå kan dette utspille seg ved «at ulike interesser i organisasjonen konfronteres, maktbaser aktiveres, og den part som vinner, endrer da organisasjonen slik at den er tilpasset den partens interesser. Maktkamp og politikk blir da de viktigste drivkreftene i endringen» (Jacobsen, 2012 s. 49).

Det siste perspektivet, *endring som anarki*. Med dette menes at endringer skjer mer på bakgrunn av tilfeldigheter. Et eksempel kan være hvilke beslutninger som vedtas på et møte. Det kan ofte bli noe annet enn forventet dersom en av personene tilstede er vikar for noen andre. (Jacobsen, 2012 s. 50-51).

Dette kapitlet har presentert ulike perspektiv på endringer, neste underkapittel ser nærmere på endring som prosess.

2.2.1 Endring som prosess

Forrige underkapittel så på ulike perspektiv på endring. I dette underkapitlet er fokus mer på endring som prosess. «Planlagt endring forutsetter at [...] et eller flere mennesker- endringsagenter- starter en endringsprosess. Dette innebærer at noen setter i gang et sett med aktiviteter rettet mot å skape forandringer i adferd, strukturer eller kulturer» (Jacobsen, 2012 s. 117). Jacobsen påpeker for det første at endring er noe som utvikler seg over tid og at man må forstå tidsdimensjonen knyttet til endringsprosesser og planlegging av prosessen. Sentrale spørsmål som må stilles er for eksempel «Hvor lang tid har vi på å gjennomføre prosessen? Hvordan skal prosessen legges opp tidsmessig, dvs hvilke aktiviteter skal vi starte

først? Og hvilke konsekvenser kan det få hvis vi starter med en type tiltak?»
(Jacobsen 2012 s. 117)

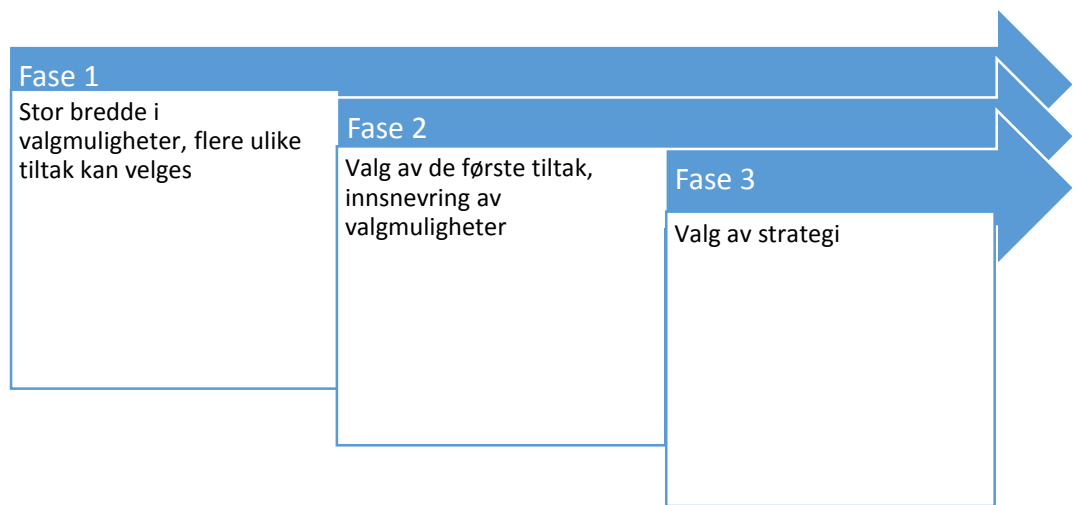
For det andre, sier Jacobsen(2012) har de som startet endringen, en eller flere endringsagenter, ikke nødvendigvis oppslutning om at deres måte å se problemene på eller forslag til løsning blir sett på som de riktige av resten av organisasjonen. Det blir derfor en utfordring å få med seg resten av organisasjonen på endringen.

Tidsperspektivet på en planlagt endring, tiden fra start til slutt, er det ikke mulig å gi et eksakt svar på. Jacobsen(2012) betrakter organisasjoner som bestående av to elementer: Formelle som består av strukturer strategi og systemer, og uformelle som består av kultur og uformelle maktforhold. De uformelle elementene består av forhold som er vanskelig å forme og som tar tid å endre. De formelle elementene kan endres mye raskere. Organisasjonskartet kan tegnes på nytt, maktstrukturer kan endres, strategier kan byttes ut og nye gjøres gjeldende på relativt kort tid. I alle fall i teorien.

Jacobsens (2012) andre poeng knytter seg til kvalitativ eller subjektiv tid «Hva er tid nok?» (Ibid:120). Det hevdes at for å få til endring raskt er det viktig at man greier å etablere en kriseforståelse i organisasjonen. At det er helt nødvendig å endre og at det må skje raskt. For endringsagenter er det vanskelig å finne den rette balansegangen i forhold til tidsperspektiv på endringsprosessen. «For kort- og man risikerer oppgitthet og apati, for langt- og man klarer ikke skape en følelse av at det er nødvendig å endre seg» (Jacobsen, 2012 s. 121)

Endringsprosesser må også, ifølge Jacobsen(2012) sees på i en tidsmessig sammenheng. Sti- avhengighet eller «Path dependence» handler om hvordan beslutninger vi tar i dag vil begrense de beslutningene vi kan ta i morgen. Dvs «at en hendelse på et tidligere steg i endringsprosessen åpner muligheter i senere faser, men også vanskeliggjør andre alternativer [...] Av spesiell betydning ser det ut til å være hvilke hendelser som skjer tidlig i en prosess» (Jacobsen, 2012 s. 124). Så hvilke valg man gjør først og sist, eller rekkefølgen endringstiltakene iverksettes har betydning for hvordan endringsprosessen vil forløpe og resultatet av endringen.

Endringsprosess som en prosess der valgmuligheter snevres gradvis inn, se figur 3



Figur 3, (etter figur 5.3- Jacobsen, 2012 s.125)

Overgangen mellom fase 1 og 2 representerer et kritisk valg fordi det innsnevrer valgmuligheten for senere valg. Overgangen mellom fase 2 og 3 representerer det Jacobsen(2012) kaller «lock-in». Det representerer overgangen til den fasen hvor man har veldig begrenset valgfrihet.

Timing er videre et viktig element i endringsprosesser. Når ting skjer! For eksempel timingen på lanseringen av et endringsinitiativ. Timing handler også om i hvilken rekkefølge man legger opp ulike endringstiltak, hvordan tiltakene er timet i forhold til de som har vært før og de som kommer etter. Dette dreier seg også om at organisasjoner ofte har ulike endringsprosesser i gang samtidig uten at man nødvendigvis setter disse i sammenheng. Dette kan få konsekvenser som Jacobsen(2012) sier «Når flere tiltak ikke er timet i forhold til hverandre, slik at den operative kjernen opplever at de må arbeide med flere endringsprosjekter samtidig (og som ikke alltid trekker i samme retning), kan man oppleve en følelse av «overdreven endring». En slik opplevelse kan føre til motstand, apati og forvirring, og eventuelt til at endringsprosessene stopper helt opp» (Ibid:126-7).

I dette kapitlet har jeg presentert litteratur og teorier knyttet til endringsprosesser og tidselementet knyttet til prosessen. Måten man timer de ulike delene i en endringsprosess kan også påvirke hvordan folk reagerer på endringen. Jeg skal se nærmere på reaksjoner på endring i kapitlet under.

2.3 Reaksjoner på endring

I forrige kapittel så jeg på selve endringsprosessen og ulike tidsaspekter knyttet til prosesser. Her vil jeg se nærmere på noen typiske reaksjoner på endring og vanlige strategier ansatte gjerne tar i bruk.

2.3.1 Usikkerhet

Organisasjonsendringer fører ofte til usikkerhet blant ansatte og det finnes mange studier om dette bl.a «Uncertainty during organizational change: Types, consequences and management strategies» av Bordia mfl (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004). I denne studien testes en modell som beskriver ulike typer usikkerhet som er opplevd i forbindelse med organisasjonsendringer, hvilke konsekvenser usikkerheten har for psykisk helse og strategier for å håndtere usikkerhet. De grupperer usikkerhet i tre grupper, Strategisk, strukturell og jobb-relatert usikkerhet. *Strategisk usikkerhet* knytter seg til forhold på organisasjonsnivå, som begrunnelse for endring, planlegging og fremtidig retning osv. For ansatte i offentlig sektor kan forhold som regjeringsskifte og ny politisk kurs skape usikkerhet knyttet til privatisering, budsjetter og organisasjonens strategiske retning. Ansatte kan føle usikkerhet knyttet til begrunnelsen for endringen eller formen på endringen. «The uncertainty often reflects a lack of clear vision or strategic direction by the leaders of change» (Kotter, 1996 i Bordia et al., 2004). *Strukturell usikkerhet* mener de handler om indre forhold i organisasjonen som sammenslåing av enheter eller avdelinger, fjerning av ulønnsomme avdelinger og restruktureringer. Denne formene for usikkerhet knytter seg til endrede beslutningslinjer, endret status for avdelinger ny praksis osv. *Jobb-relatert usikkerhet* beskriver de som knyttet til jobb-sikkerhet, endringer i stillingsinnhold, usikkerhet knyttet til at man ikke vet hva endringen vil få av konsekvenser osv (Bordia et al., 2004).

De ulike formene for usikkerhet som Bordia et al (2004) beskriver henger sammen og kan påvirker hverandre, f.eks strategisk usikkerhet kan føre til strukturell usikkerhet som igjen fører til jobb-relatert usikkerhet. Konsekvenser av usikkerhet kan være engstelse, opplevelse av hjelpeløshet, psykologiske belastning og lavere jobbyttelse. Videre skriver de at mangel på kontroll spiller negativt inn på graden av opplevd usikkerhet (Bordia, Hunt, Paulsen Tourish& DiFonzo, 2001: DiFonzo & Bordia, 2002; Lazarus & Folkman, 1984 i Bordia et

al., 2004 s.512). De hevder videre at for å minske usikkerhet er en strategi å styrke opplevelsen av kontroll som igjen vil bidra til å minske de negative konsekvensene av usikkerhet. Studien viser også til ulike lederstrategier som kan tas i bruk for å redusere ansattes usikkerhet i forbindelse med organisasjonsendringer.

Det ene er kommunikasjon som de deler inn i to måter å benytte seg av. For det første må innholdet og kvaliteten i informasjonen gjøre ansatte i stand til å tilegne seg informasjon som er relevant for endringen, kalt *Kvalitet i endringskommunikasjonen*. For det andre må ansatte kunne delta i beslutningstaking. På den måten vil de kunne øke forståelsen og oppmerksomheten rundt endringen og på den måten kunne gi folk en opplevelse av kontroll på endringens resultat, kalt, *Deltagelse i beslutningstaking* (Bordia et al.,2004 s. 513).

Kvalitet i endringskommunikasjonen sier de “can provide information that helps people understand and deal with the change proses” (Lewis & Seibold, 1998 i Bordia et al.,2004 s. 513). Bordia et al. (2004) viser til at flere forfattere har merket seg sammenhengen mellom kommunikasjon og ansattes grad av usikkerhet og viser til (Schweiger, 1991) som «found that uncertainty was lower in a group that was provided with a systematic program of communication. That is, communication that is timely, credible and trustworthy reduces uncertainty and equips employees with necessary information to deal with organizational change (Bastien, 1987; Richardsson & Denton, 1996 i Bordia et al., 2004 s. 514).

Når det gjelder deltagelse i beslutningstaking, definerer de det som «a process in which influence or decision-making is shared between superiors and their subordinates ((Sagie, Elizur, & Koslowsky, 1995 i Bordia et al., 2004 s. 514). At beslutningene er delt betyr ikke at alle ansatte deltar i alle beslutningsprosesser, men nivået på deltagelsen kan variere fra en kontekst til en annen. Noen ganger kan deltagelsen være formell, noen ganger mer uformell. Man kan f.eks delta i diskusjoner og fora åpen for alle og man kan delta gjennom representasjon, f.eks gjennom fagforeninger, men effekten av deltagelse sier de, avhenger av graden av deltagelse (Ganster, 1989)i Bordia et al., 2004 s. 514).

2.3.2 Motstand

Organisasjonsendringer utløser ulike reaksjoner blant organisasjonens medlemmer. Endringslitteraturen skriver mye om type motstand, både positiv og negativ motstand mot endringer. Torodd Strand(Strand, 2007) har beskrevet tre ulike utgangspunkt for motstand mot ledelse og endring:

For det første: *Analytisk basert motstand*. Dette er basert på at tiltak ikke er tilstrekkelig begrunnet og motstanderne mener de vet om gode alternativer.

For det andre: *Interessemotstand*. Denne motstanden baserer seg på at endringen fører til at man taper goder eller man blir påført ulemper.

For det tredje: *Følelsesmessig motstand*. Når endringsinitiativet medfører tiltak som skaper utrygghet som kan utfordre identiteten, rører ved symboler eller medfører endringer av relasjoner (Ibid:416).

Jacobsen (2012) beskriver motstand mot endring som noe som kan forstås som noe som går igjennom ulike faser, og man kan tenke seg at intensiteten i motstanden øker fra fase til fase. Fra apati og likegyldighet over til en passiv motstand som kan utvikle seg til aktiv motstand og til slutt kan ende i det han kaller aggressiv motstand (Ibid:130)

Fokus er ofte på motstand som noe negativt, men positiv motstand kan, ifølge Jacobsen (2012) bl.a sees på «som en kontinuerlig debatt om hva som er den riktige beskrivelsen av dagens tilstand og eventuelle problemer, og hva som eventuelt er gode eller dårlige løsninger. Å undertrykke motstand ved å «forby» kritiske ytringer kan dermed sees på som en *dialogbegrensning*. Spesielt problematisk er dette hvis kritiske ytringer forsøkes undertrykt før endringen er vedtatt» (Jacobsen, 2012 s. 142)

Bjørn Gustavsen(Gustavsen, 1990) beskriver i sin bok «Strategier for utvikling i arbeidslivet» et viktig aspekt om hvordan ledere og andre kan reagere på motstand, noe han kaller "lure spill". Dialog forutsetter hverken fusjon eller harmoni mellom deltagerne, men forutsetter at alle argumenter legges åpent frem, at de beste argumenter velges og at man fatter praktiske beslutninger som alle kan stille seg bak. Denne åpenheten er ofte et problem. Alle organisasjoner er i større eller mindre grad gjennomsyret av «lure spill» i form av kommunikasjon hvor man holder argumenter tilbake, holde visse personer utenom diskusjonene mv. Et annet problem Gustavsen (1990) peker på er når man fortolker hverandres motiver

og ikke hverandres argumenter [...] debatten må være saksrettet ikke personrettet. For en dialog er det destruktivt når noen begynner å argumentere med «dette sier du ikke fordi du mener det, men fordi du har behov for å bli akseptert i gruppen». I en demokratisk dialog må man ta for gitt at folk mener det de sier inntil det motsatte er bevist. Og dette bevis må i prinsippet ligne det man gjør i rettslige sammenhenger og ikke ta form av motiv- eller personlighetsgransking» (Ibid:159).

Det finns ulike teorier som kategoriserer reaksjoner på endring. Albert Hirschman (Hirschman, 1970) identifiserer tre typiske reaksjoner; «Exit, voice and loyalty» Stensaker et al (2012)- har gjennom sine studier utvidet til 6 kategorier de mener er typiske:

Taking charge/ Ta kontroll som innebærer å ta aktive initiativ for å drive implementering av endring videre.

Loyally implementing change/ lojal implementering av endringen. Dette innebærer at man gjennomføre de foreslåtte endringene og samtidig opprettholde de daglige gjøremålene.

BOHICA (bend over here It comes again) som betyr å distansere seg selv fra endringene og gjøre et minimum av den forventede endringen.

Paralysis/ paralysert innebærer å ikke delta i endringen og heller ikke være i stand til å gjøre de daglige gjøremål.

Exiting the organization som refererer til å slutte frivillig i organisasjonen

Sabotaging the change initiative/ sabotere endringsinitiativet, hvor man aktivt motsetter seg endringen ved for eksempel latterliggjøring av endringsinitiativet eller av de som støtter de som forsøker å implementere det.

Dette underkapitlet har sett på ulike former for motstand, neste kapittel vi se på hva som må til for å lykkes med endring.

2.4 Å lede endring

Jeg har i det foregående kapitlet presentert teori som belyser vanlige reaksjoner på organisasjonsendringer og noen strategier motstand kan bli møtt med. I dette kapitlet vil jeg drøfte Kotter's (Kotter, 1995) 8 steg for å lykkes med organisasjonsendring. Det store spørsmålet når man begynner å planlegge organisasjonsendringer er som regel «hva må vi gjøre for å lykkes?».

2.4.1 Hvordan unngå å feile

John P. Kotter har studert et betydelig antall organisasjoner og forsøkt å finne ut hvorfor organisasjonsendringer mislykkes så ofte og hva er man avhengig av å gjøre for å lykkes. Han har to generelle hovedpoeng, det en er at de som lykkes har ledet endringen gjennom en serie av faser som til sammen har tatt veldig lang tid og at de ikke hopper over noen trinn i prosessen. For det andre at kritiske feil i en eller flere av stadiene må unngås for å unngå svært ødeleggende effekt videre (Kotter, 1995 s. 60). Hans 8 steg for å lykkes med endringer, eller kanskje heller for å unngå å feile er:

Nr. 1 *Man må etablere en forståelse i organisasjonen for at man må endre og at det haster.* Dette kan være utfordrende og kan komme av at man undervurderer hvor vanskelig det er dra andre ut av komfortsonen sin eller at man overvurderer sin egen vellykkethet i å krisemaksimere situasjonen. Det som kjennetegner de vellykkede organisasjonene sier Kotter (1995) er at det alltid blir organisert ærlige og åpne diskusjoner om potensielt ubehagelige fakta rundt endringens nødvendighet. Han sier videre at dersom ledere som initierer endringen ikke er nye i organisasjonen (som han mener er et fortrinn), ikke er fantastiske ledere eller ikke har «sort belte» i endring så vil denne første fasen være en stor utfordring.

Nr.2 *Etablering av en styringsdyktig koalisjon.* Å iverksette store endringer uten toppledelsens støtte sies ikke er mulig, men Kotter peker på at der man får til en vellykket endring har man også inkludert flere nøkkelpersoner som sammen utvikler og forplikter seg til endringen. Det er ikke slik at man nødvendigvis inkludere alle i en toppledergruppe, ettersom alle ikke nødvendigvis støtter endringen, men kjernen i koalisjonen må bestå av seniorledere og koalisjonen må være sterk både når det kommer til posisjoner, titler, informasjon og kompetanse, rykte og relasjoner. Dette betyr at koalisjonen også må bestå av medlemmer som normalt står på siden av hierarkiet eller linjen. En kritisk faktor kan være at toppledelsen har liten erfaring med teamwork og at de derfor undervurderer viktigheten av å jobbe som et team som kan nå alle deler av organisasjonen.

Nr.3 *Det må etableres en klar visjon og en tydelig strategi for å nå den.* En visjon skal klargjøre den retningen organisasjonen skal gå i.

Nr.4 *Visjonen og strategien må ikke underkommuniseres.* Informasjon og kommunikasjon er vesentlig for å lykkes med endringer. «Without credible

communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured» (Kotter, 1995 s.63). Denne fasen, hevder Kotter(1995) er spesielt utfordrende dersom endringen medfører at noen mister jobben. Derfor sier han «successful visions usually include new growth possibilities and the commitment to treat fairly anyone who is laid off» (Ibid:64). Kotter (1995) understreker videre at kommunikasjon kommer både i ord og handling, og at handling er det mest kraftfulle «Nothing undermines change more than behavior by important individuals that is inconsistent with their words» (Ibid:64).

Nr. 5 *Hindringer for ansattes muligheter for endring må fjernes*. Dette dreier seg ofte om strukturelle barrierer eller at ansatte trenger opplæring i nye systemer osv.

Nr.6 *Det må planlegges systematisk for å skape små seire underveis*. Endringen risikerer å miste momentum dersom det ikke synliggjøres noen fremdrift og resultat underveis. Hvis ikke kan folk gi opp og i verste fall begynne å slå seg sammen med de som aktivt motsetter seg endringen.

Nr. 7 *Ta ikke seieren på forskudd!* Store endringer tar tid, flere år, før den er konsolidert. Det betyr at endringen krever oppmerksomhet lenge. Det er viktig å fortsette med tilpasninger og justeringer for å bringe endringen videre.

Nr.8 *Endringen må forankres i organisasjonskulturen*. Endringen må bli en del av det man inkluderer i «the way we do things around here» (Kotter, 1995 s. 67).

Kotter's 8 steg passer inn i det Jacobsen(2012) kaller for Planlagt endring som er en slags blanding av det han kaller Toppstyrt endring og Guided endring. Planlagt endring blir da en mellomting mellom liten medvirkning og sterke føringer fra toppen og til medarbeiderdrevet endring hvor ledelsen bare sier noe om hvilken retning man vil gå i og medarbeiderne styrer resten (Ibid:222).

Kotter's (1995) 8 steg forteller hvordan endringsledere må planlegge og lede endringer for ikke å mislykkes. Men mellomlederne i en organisasjon har også en viktig rolle i endring og endringsprosesser som presenteres i neste underkapittel.

2.5 Mellomledernes rolle

Førrige kapittel presenterte det teoretiske rammeverket knyttet til organisasjonsendringer, endringsprosesser og vanlige reaksjoner på endringer. I dette kapitlet vil jeg se nærmere på mellomlederens rolle og strategier mellomledere kan benytte for å håndtere endring, samt hvordan toppledere kan støtte og styrke mellomlederne.

2.5.1 Mellomlederes rolle og strategier for å håndtere endring

I følge Colman, Stensaker & Taraldsen (2011) har mellomledere alltid vært ansvarlig for å implementere endringer men at deres rolle har hatt et økende fokus på å være mer strategisk orientert og aktive endringsagenter som skal sikre vellykkede resultat av endringsprosesser. Store organisatoriske endringer blir ofte besluttet på et høyere ledelsesnivå. Så mellomlederne blir i tillegg til å være endringsagenter også endringsdeltagere noe som kan være en svært krevende dobbeltrolle. (Colman et al. 2011 s.70-1) De deler de ulike oppgavene mellomlederne skal håndtere i 4 grupper: 1. Håndtering av dobbeltrollen som endringsagent og deltager i endringen 2. Balansere daglige oppgaver med endring 3. Håndtere konflikter, forhandlinger og politiske dragkamper 4. Følelsesmessig balansegang.

For det første: Endringsinitiativ som er planlagt på øverste nivå i organisasjonen innebærer at mellomlederne må skape mening til endringen for seg selv før de kan kommunisere endringens innhold og begrunnelsen for endring til sine underordnede. Dette er utfordrende for, som Colman et al. (2011) sier «Selling corporate ideas to subordinates is not only about understanding the ideas that others have developed, but also about “walking the talk” and acting as a good role model. This requires a genuine belief in the change as it is extremely difficult to convince others if this means acting contrary to one’s inner beliefs” (Ibid:73)

Når mellomledere er presentert for forandringen må de implisitt eller eksplisitt bestemme seg for om de aktivt støtter og vil drive endringen fremover eller om de ikke vil støtte. Det er uansett en risiko knyttet til å tilslutte seg endringen, man kan både miste legitimitet og tillit fra sin underordnede og noen ganger følger ikke organisasjonens øverste ledelse opp endringen på lengre sikt og mellomlederen risikerer å bli sydebukken.

For det andre: Balansering av daglige gjøremål med endring. Denne balansegangen mellom å implementere endring og håndtere «business as usual for full speed» representerer en utfordring og ofte mye merarbeid og overtid.

For det tredje: Håndtering av konflikter, forhandlinger og politiske dragkamper. Colman et al. (2011) viser til at tidligere forskning ofte har fokusert på hvordan mellomledere ofte bruker politiske ferdigheter for å hindre implementering av

endring initiert fra toppen. De ble sett på som hovedproblemet i de fleste omorganiseringer. Kontroversielle endringer krever forhandlinger og konflikthåndteringer. Få studier har sett på hvordan høyt motiverte mellomledere som tror på endringen bruker politiske og personlige ferdigheter til å overbevise medarbeidere om fordelene ved endring.

For det fjerde: Å balansere følelser refererer til behovet for og forventningen om at mellomlederne møter medarbeidernes følelsesmessige reaksjoner på endring, noe som krever mellommenneskelige ferdigheter. Colman et al. (2011) hevder at tidligere forskning viser at mellomledere som støtter og møter medarbeidernes følelsesmessige behov under endring kan redusere ekstreme reaksjoner blant ansatte.

Jeg har i denne deles sett på mellomlederens rolle, hvilke oppgaver de må ivareta og hvilke ferdigheter som kreves for å løse oppgavene. Neste underkapittel drøfter hvordan mellomledere kan håndtere utfordringene.

2.5.2 Mellomledernes håndtering av utfordringene ved endring

Fra å ha sett på mellomledernes rolle og oppgaver knyttet til endring i forrige underkapittel vil jeg her belyse teori knyttet til mellomledernes håndtering av utfordringene.

Colman et al. (2011) hevder at «Previous research have indicated that middle managers percive them selves as rather alone while they struggle to implement change. Top managers have even been depicted as ghosts in implementation proesses (Balogun, 2004)i (Colman, Stensaker, & Tharaldsen, 2011). I studien til Colman et al. (2011) identifiserer de tre strategier som mellomlederne bruker for å håndtere utfordringer knyttet til deres rolle som endringsagenter. Disse er:

1. Nettverk på tvers, 2. skape distanse til endringen og 3. engasjere seg i dialog med underordnede.

1. Nettverk på tvers knytter seg til utfordringer til å forstå og organisere oppgaver som kan søkes å bli løst i samarbeid med «peers», likestilte. Slike nettverk på tvers kan bidra til å skape mening og til å håndtere usikkerhet. Å snu seg til likesinnede og ikke til overordnede, hevder Colman et al.(2011) kan være tegn på at man ikke vil signalisere svakhet ovenfor overordnede, men på en annen side kan det også være fordi andre mellomledere vil være i bedre stand til å forså den

utfordringen man står i. Slike nettverk har også den effekten at de kan ivareta mellomledernes følelsesmessige behov.

2. *Å skape distanse til endringen.* Dette kan dreie seg om distanse til selve endringen, men også distanse til organisasjonen. Dette kan bidra til at man kan få fremdrift på endringen på tross av at man selv kanskje ikke støtter den helt. Man kan også gjøre endringen mer abstrakt, ved for eksempel å lage retningslinjer og regler for egen adferd. Ved å gjøre prosessen og beslutningene så gjennomiktig og åpen som mulig kan retningslinjer for hvordan håndtere motstand bli utformet.

3. *Med å engasjere seg i dialog* med medarbeidere refererer Colman mfl (2011) til at noen mellomledere systematisk jobber for å få andre over på sin side. Dette kan forekomme både i grupper og en-til-en. De viser videre til at i sterkt institusjonaliserte organisasjoner kan mellomledere greie å mobilisere og skape forståelse for endring gjennom å fokusere på de små suksesshistoriene ovenfor ulike ansatte.

Dette underpunktet har beskrevet noen måter mellomlederne kan håndtere deres rolle i endringsprosessen. Men mellomlederne trenger også støtte fra toppledernivået for å bli effektive endringsagenter, det behandler jeg i neste underkapittel.

2.5.3 *Hvordan toppledere kan styrke mellomlederne som endringsagenter*

Colman et al. (2011) hevder at “ Middle managers are often more committed to acting as change agents if senior management has demonstrated support for them” (Ibid:82) De lister opp tre typer av støtte; Instrumentell støtte som referere til å sørge for nødvendige ressurser som tid, penger og mennesker. Informativ støtte som omfatter råd og veiledning samt nødvendig informasjon og til slutt oppfølging i form av å gi evaluerende feedback.

Instrumentell støtte deler de inn i tre måter toppledelsen kan støtte mellomlederne som endringsagenter: 1. Gi tillit til å ta beslutninger 2. Ved å kommunisere noen klare prioriteringer eller retningslinjer 3. Ved å skape nye arenaer for medvirkning.

Å ha tillit til at den enkelte mellomleder kan utøve skjønn og fatte beslutninger kan sette lederne i stand til å handle og implementere endringene på ulike måter.

En annen måte topplederne kan styrke mellomlederne på er å gi klare retningslinjer, for eksempel tydelige tidsfrister og klare prioriteringer. Den tredje typen handler om å skape nye arenaer for medvirkning og samarbeid, da gjerne på tvers av egen avdeling og/eller enhet.

Informativ støtte, sier Colman et al. (2011), “is often stated as the reason for horizontal networking. Middle managers need to be one step ahead of their employees in terms of information, in order to be able to get their subordinates on board”(Ibid: 84). Dette fremheves som spesielt viktig der fagforeninger deltar i beslutningsforum hvor mellomledere bare har en begrenset adgang. Hvis mellomlederne skal kunne være endringsagenter må toppledelsen sørge for at de gis en sammenhengende historie. Dette innebærer at topplederne må kommunisere den tenkte prosessen og årsaken bak målene for endring til mellomlederne på et veldig tidlig tidspunkt. Mellomlederne må kunne forstå sammenhengene mellom hva som har vært gjort tidligere med det som skal skje nå. Mellomlederne må også oversette de overordnede målene til mål lokalt noe som krever at de får tid til å kontekstualisere og reflektere for å skape en mening for dem selv. (Colman et al.,2011 s.85)

Evaluerende feedback handler om å vise respekt, forståelse og anerkjennelse. Støtte og godkjenning av toppstyrte målsettinger er mulig når toppledelsen viser respekt for dagligdagse utfordringer og problemløsninger

På grunn av mellomledernes posisjon i organisasjonen opplever de ofte varierende og ofte konfliktfylte forventninger i endringsprosesser «Topp managers expect middle managers to take on active change agency and loyally implement corporat decisions. Employees on the other hand, expect that middle managers will to a certain extent protect them from some of the initiatives that come from the corporat level” (Ibid:.87)

Dette kapitlet har presentert noen aspekter knyttet til mellomlederes rolle og utfordringer knyttet til organisasjonsendringer. I neste kapittel vil jeg konsentrere meg om å drøfte begrepet endringskapasitet.

2.6 Endringskapasitet

Dette kapitlet vil konsentrere seg om begrepet endringskapasitet og hva som påvirker en organisasjons endringskapasitet og hvordan den kan utvikles i en

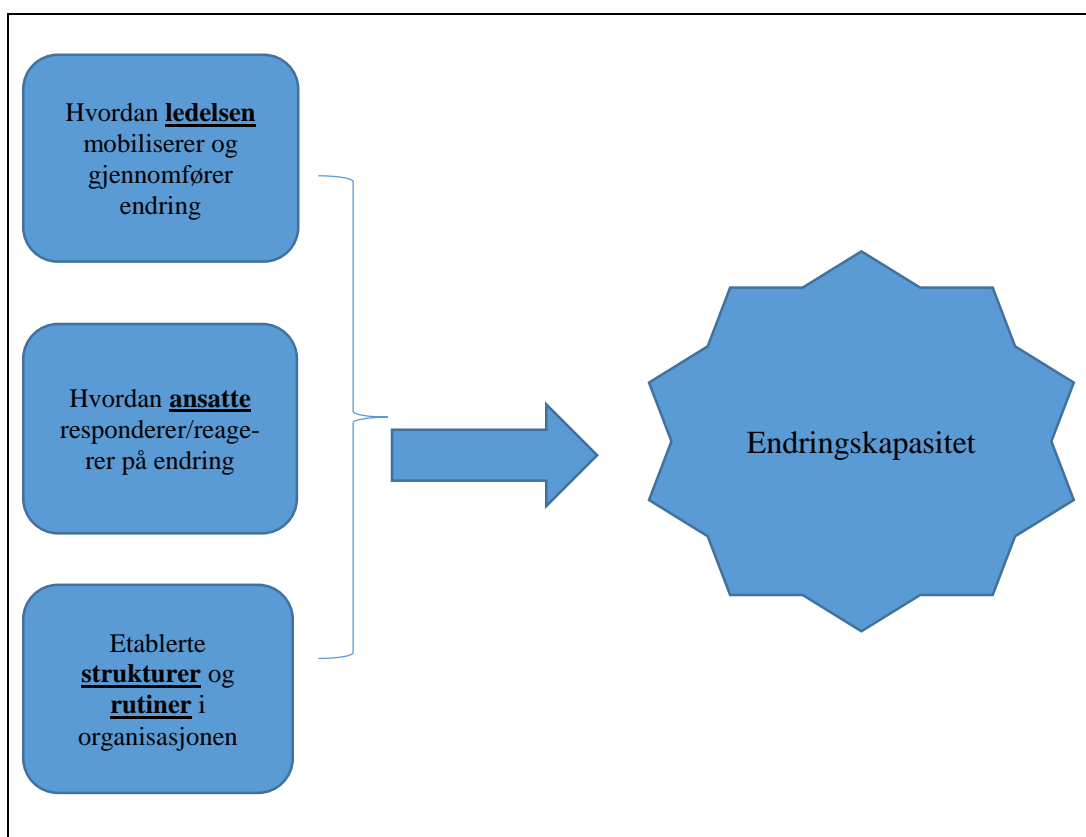
organisasjon.

Jeg har i denne Master studien tatt utgangspunkt i Meyer og Stensaker sine studier om «Multiple endringer» (2011a) og «Endringskapasitet» (2011), og i studien til Bennebroek Gravenhoerst, Werkman & Boonstra (2003) «The Change Capacity of Organizations: General Assesments and Five Configurations».

Meyer og Stensaker (2011) definerer endringskapasitet som «organisasjonens evne til å gjennomføre endringer samtidig som den har fokus på å opprettholde den daglige driften» (Ibid:17). De har identifisert tre elementer som bidrar til å hemme eller fremme endringskapasitet:

1. Hvordan **ledelsen** mobiliserer til å gjennomføre endring. Ledelsens måte å mobilisere organisasjonen for endring på og å lede selve omstillingen
2. Hvordan **ansatte** responderer/reagerer på endring.
3. Etablerte **strukturer** og **rutiner** i organisasjonen.

Dette kan visualiseres gjennom figur 4 under.



Figur 4, (etter Meyer & Stensaker, 2011, s.17 figur 1.2)

De deler inn ledelsens virkemidler i 3 hovedkategorier: Frigjøring av ressurser, midlertidig økning av ressurser og utvikling av endringsressurser. I dette kapitlet skal jeg presentere hvordan ledere kan utvikle endringskapasitet etter modell av Stensaker & Meyer (2011).

Frigjøring av ressurser skisseres mulig på tre måter. *For det første* kan man omdisponere ressurser. Dette kan gjøres for eksempel gjennom å overføre oppgaver og flytte ressurser til den enheten av flere som er mest effektiv i den spesifikke oppgaveløsningen, man kan ta ressurser fra andre oppgaver som da må greie seg med mindre og man kan trekke inn ressurser fra operative enheter uten å erstatte disse. *For det andre* kan man utsette oppgaver som ikke er så viktige eventuelt droppe de. Ledere kan være tydelig på hva som må prioriteres og hva som kan droppes eller utsettes. *For det tredje* kan man være selektiv med hvem som inkluderes i endringsprosessene, hvem de representerer, hva de får påvirke og hvor stor innflytelse de har på prosessen. Det er ikke mulig å involvere alle medarbeiderne i alle prosesser, men det er viktig å involvere på en eller annen måte for å skape eierskap og forankring til beslutningene. Det gagnar sjeldent organisasjonen å ha ledere som sier at dette er bestemt fra toppen.

Økning av ressurser kan også gjøres på flere måter. *For det første* gjennom å tillate overkapasitet. Dette sies å være aktuelt i situasjoner hvor effektivisering skjer i form av nedbemanning. Man bør heller ikke nedbemanne for raskt, for det kan gå utover daglig drift, men heller planlegge og bruke tid på nedbemanningsprosessen selv om det utsetter gevinstrealiseringen. *For det andre* kan man øke kapasiteten ved å tillate økt bruk av vikarer og konsulenter og/ eller økt bruk av overtid. *For det tredje* kan man etablere prosjekter for å styre, lede og gjennomføre endringen og på den måten skille drift og endringsrelatert arbeid.

Utvikling av endringsressurser kan bestå av flere elementer. Det kan gjøres gjennom at ledere får endringserfaring og kan koble tidligere og nåværende endringer og tenker fremover. Det kan også gjøres gjennom å utvikle ansattes endringskompetanse eller ta i bruk eksisterende endringskompetanse.

Opparbeiding av endringskompetanse i organisasjonen kan bestå i å utvikle endringsagenter, personer som har et spesielt og aktivt ansvar for å drive frem endringene. Man kan også etablere rutiner og strukturer i organisasjonen, dette kan være ved at man gjennom å etablere prosjekter i forbindelse med endring

etablerer strukturer som kan brukes i senere endringer også. Det samme gjelder for utvikling av rutiner, for eksempel hvordan man skal samhandle, hvordan ansatte og andre skal informeres osv.

I studien til Bennebroek Gravenhorst et al. (Bennebroek Gravenhorst, Werkman, & Boonstra, 2003) definerer de begrepet endringskapasitet som “the degree to which aspects of an organisation *and* aspects of a change proses contribute ore hinder change” (Ibid: 83-105). Studien tar for seg hvilke faktorer som hindrer eller bidrar til vidtrekkende endringer. Faktorene knytter seg til forhold både til karaktertrekk ved organisasjonen og til hvordan endringsprosesser er designet og ledet.

Videre sier de at det er forhold ved organisasjonen som utgjør starten for å analysere organisasjonens endringskapasitet. « When moving from the current situation to a new one it is important to evaluate how the organisation functions” (Harrison, 1987) i (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003) Dette fordi dagens situasjon i organisasjonen enten kan bidra til å øke organisasjonens endringskapasitet eller til å redusere den.

Bennebroek Gravenhoerst et al. (2003) evaluerer 6 aspekter ved en organisasjon for å bestemme dens endringskapasitet: 1. Mål og strategi for organisasjonen. 2. Struktur. 3. Kultur. 4. Teknologi 5. Job karakteristika og 6. makt relasjoner. Disse er alle relater til hverandre og endringer i en av dem hevder de derfor vil påvirke de øvrige.

De hevder også at forhold ved selve endringsprosessen generelt ikke regnes med når man avgjør en organisasjons endringskapasitet. Men at både hvordan man planlegger og leder endringsprosessen har en betydelig påvirkning (M. Beer, 1980; Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; French, 1995; Kanter, 1992).

De definerer altså forhold knyttet både til organisasjonen og endringsprosessen som viktige for organisasjoners endringskapasitet.

De ser i sin studie på 10 forhold knyttet til endringsprosessen: 7. mål og strategi for endringen 8. teknologiske aspekter 9. spenninger innen og mellom grupper 10. hvordan prosessen er timet 11. informasjons flyt 12. generering av støtte til

endringen 13. endringsledernes rolle 14. linjeledernes rolle, 15. forventet resultat og 16. støtte til endringen.

Mål og strategi knyttes til behovet for målformulering. Enighet om mål anses som viktig for å vise en retning og for etter hvert å kunne utvikle abstrakte mål til konkrete tiltak. *Informasjons- og produksjons teknologi* kan både være en støtte og et hinder for endring. Det er derfor viktig å avklare behovet for teknologiske endringer. Jamfør Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) er *spenninger mellom grupper og innen grupper* en reel del av endringsprosesser: Det å være var for og håndtere slike spenninger sees på som en del av endringsledelsen.

Betydningen av timing relaterer seg til tre dimensjoner. Mengden endring innenfor en gitt periode har stor betydning for å synliggjøre hvilken påvirkning endring har for en organisasjon. Hvor mye tid som settes av til hver fase i endringsprosessen har også stor betydning. «If the phases take too long, the change may lose salience and most people will not notice something happening. (M. Beer, Eisenstat, R.A & Spector, B., 1990; Bennebroek Gravenhorst et al., 2003). Samtidig sier de at for kort tid vil kunne begrense muligheten for nødvendig problemløsning og tilvenning til den nye situasjonen. (Ibid:88) Å sørge for *informasjon* og kommunisere godt om endringen er viktig for å bringe klarhet om endringen ut til hele organisasjonen og gi ansatte en følelse av deltagelse. Informasjonsflyt peker på viktigheten av å sørge for informasjon og kommunikasjon tilpasset de ulike stadiene i prosessen. Å generere støtte og deltagelse fra ansatte sees på som en kritisk faktor for å oppnå suksess.

Toppledere har en kritisk rolle i endringsprosesser: “One critical factor is active involvement of top managers in the change process: they should communicate a vision about the future organisation and propagate the norms and values of the new culture. An open attitude of change managers towards ideas and experiences of employees stimulates active support. In addition, such an attitude makes it possible to use available knowledge in the organisation for improving the change process” (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003 s.89).

“Change managers guide and monitor the change process. Professionalism of change managers, credibility, and trust to their skills by all parties involved, significantly contribute to the change capacity of an organisation because they reduce uncertainty” (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; Burke, 1987). Videre

legges det vekt på at endringsledere trenger gode kommunikative ferdigheter for å kunne diskutere mål, beslutninger, hvordan endringsprosessen skal gjennomføres og ønsket resultatoppnåelse. Endringsledere mener de videre bør være sensitive for hindringer og problemer som kan komme underveis og også politisk adferd fra individer og grupper (Ibid:89)

Når det gjelder *linjelederne* så skal disse generelt fylle en kritisk rolle gjennom både å lede endringsprosessen fra-dag-til dag og assistere endringslederne. De må oversette de overordnede målene for endringen til konkrete handlinger i sine avdelinger. Ofte vil linjelederne endre sin ledestil og interaksjonen med sine medarbeidere. Man ser ofte en bevegelse fra mer autorativ ledestil til mer cochende og veiledende stil (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003; Yukl, 1998) *Forventet utfall og vilje* til endring er påvirket av mange faktorer. Elementer som tillit til gjennomførbarheten av endringen, troen på at den er nødvendig og at den ikke truer personlige interesser samt trygghet på at man er kvalifisert til å gjøre en god jobb i den nye organisasjonen, bidrar alle til en positiv forventning til endringsprosessen (Connor, 1995) i Bennebroek Gravenhoerst et al., 2003 s. 89).

Utgangspunktet til både Stensaker & Meyer(2011) og Bennebroek Gravenhoerst et al.,(2003) er at organisasjoners og individers endringskapasitet kan utvikles gjennom en bevisst ledelse av endringsprosesser. I neste kapittel presenterer jeg teori knyttet til hvorvidt ansattes erfaring med endring kan ha betydning for organisasjonens endringskapasitet.

2.7 Betydningen av ansattes erfaring med endringer

I forrige kapittel presenterte jeg teori som påviser at organisasjoners endringskapasitet påvirkes av hvordan endringen ledes. I dette kapitlet presenteres teori som knytter erfaring med endring til endringskapasitet.

Stensaker & Meyer (Stensaker & Meyer, 2012) viser i sin studie at det er distinktive forskjeller i generelle reaksjonsmønstre blant ansatte som har endringserfaring fra store og komplekse endringer og de som ikke har, eller har mindre erfaring. «Employees with limited change experience exhibited strong emotional reactions, whereas employees with extensive change experience were not frustrated by the uncertainty an insecurity of change”(Stensaker & Meyer, 2012 s.7). De fant at ansatte med endringserfaring ikke reagerte like følelsesmessig på endringen og at de fulgte mer lojalt opp implementering av

endringen. De beskriver likevel to ulike grupper innenfor de som har erfaring og er lojale til endringsprosessen. Den ene gruppen består av de som aksepterer og er lojale fordi de støtter opp om endringen, den andre gruppen består av de som innordner seg og er lojale på tross av at de ikke støtter endringen, men mente at dette var den lureste strategien.

De personene som aksepterte endringen fokuserte på faktorer de selv kunne ha en rimelig kontroll på, «which included daily operations and business as usual» (Stensaker & Meyer, 2012 s.8). Ansatte som aksepterte endringen tok også i større grad tak i egen situasjon rent faglig og satte seg som mål å være konkurransedyktig også i en fremtidig organisasjon. De beskriver at de har flere karrierealternativer og er opptatt av å selge seg selv inn både i egen organisasjon og eksternt. Den gruppen som innordnet seg endringen, men var uenig gjorde dette av strategiske grunner fordi det skapte minst bråk. Det var også mange i denne gruppen som hadde vært gjennom endringer tidligere hvor en del av endringen bestod av nedbemanning og hvor de hadde erfart at de ikke kunne stole på ledelsen.

Konsekvensene av reaksjonene til disse to gruppene, de som aksepterer og de som innordner seg, er ulike. De som innordner seg vil kunne forsinke endringer fordi de bare gjør det som er forventet av dem, de vil heller ikke engasjere seg aktivt og komme med innspill som kunne være nyttig. I et lengre perspektiv vil disse kunne ha en negativ påvirkning på motivasjon og graden av forpliktelse i tillegg til å redusere kvaliteten på endringen. Disse reaksjonene antas ikke å bidra til å utvikle endringskapasitet. (Stensaker & Meyer, 2012 s. 9) Aksepterende ansatte ser ut til å ha utviklet spesielt 3 ferdigheter for å håndtere store og komplekse endringer:

1. Håndtere usikkerhet, 2. Opprettholde kontroll og 3. Øke sin egen markedsverdi. **Håndtering av usikkerhet** knytter seg til å kunne kjenne igjen prosessene som kommer og dermed være forberedt på sine egne reaksjoner og derigjennom reduseres noe av usikkerheten. **Opprettholdelse av kontroll** ble oppnådd ved å se på raske endringer som noe som handler om eksterne forhold, som igjen gjorde at de ansatte fokuserte på det daglige arbeidet. Ved å se på endringen som noe eksternt så definertes endringen som utenfor deres kontroll og dermed ledet det heller ikke til følelsen av å miste kontrollen. Ansatte fokuserte så på det de kunne ha kontroll over, som daglige gjøremål. **Å øke sin egen markedsverdi** handlet om å oppgradere egen kompetanse for å øke sin konkurranse evne.

Om ansatte har positive eller negative erfaringer med endring er sterkt knyttet opp til relasjonelle forhold og hvordan folk opplever å ha blitt behandlet av ledelsen, men et svært viktig poeng er også hvordan endringsprosessen er planlagt og organisert. Ledere som hadde erfaringer fra prosesser med flere endringer samtidig og kontinuerlige endringer hadde utviklet rutiner og prosedyrer for å skape forutsigbarhet for ansatte. Leder som skal lede endringer bør ta i betraktning ansattes endringserfaring når endringer skal planlegges og gjennomføres. Dersom organisasjonen består av ansatte som har gjennomgått mange og endringer bør endringsledere være klar over at vanlige teknikker for å kartlegge og redusere motstand ikke nødvendigvis vil være hensiktsmessige ettersom reaksjonene mest sannsynlig vil være passive og ikke aktive (Stensaker & Meyer, 2012 s. 13)

2.8 Andre studier og litteratur

I de forutgående kapitlene har jeg presentert litteratur og studier som danner hovedfundamentet for mine drøftinger og analyse i kapitlene 4 og 5. Under følger et utvalg av andre studier og litteratur som også har vært relevant.

Difi-rapport 2014:1 «Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar og tilsette spesielt»

Artikkel av Anne Lise Fimreite i Stat og Styring 02/2013 «Endring og ledelse i offentlig sektor»

Masteroppgave: «Den lyse siden av endring – en case studie av positive og aktive reaksjoner på endring i Statens vegvesen» av Nina Hauge Schage, NHH 2012.

Studien tar for seg de bakenforliggende årsakene til positiv og aktiv reaksjon på endring. Selv om denne studien har et annet utgangspunkt enn min studie benytter den seg a relevant teori som har vært nyttig for meg.

I kapittel 2 har jeg presentert oppgavens teoretiske rammeverk. I neste kapittel vil jeg gjøre rede for studiens metodiske gjennomføring.

3 Metode

I forrige kapittel presenterte jeg studiens teoretiske rammeverk.

I dette kapitlet vil jeg vise hvordan jeg har gått frem for å undersøke og få svar på min problemstilling. Jeg vil ta for meg valg av forskningsmetode, hvor studien gjennomføres, strategi for datainnsamling, rekruttering, etiske aspekter ved studien, håndtering av data og analyse av disse og hvilke strategier jeg har brukt for å sikre studiens reliabilitet og validitet. I oppbyggingen av kapitlet har jeg i stor grad søkt å følge Sharan B. Merriam's anbefalinger (Jacobsen, 2005; Merriam, 2009)

3.1 Forskningsdesign

Formålet med denne studien er å undersøke å forstå hvordan toppledere opplever og håndterer endring på et tidlig stadium der endringens endelige karakter enda ikke er kjent, foruten at de selv vil miste sin nåværende jobb. Jeg ønsker videre å knytte studiens funn opp mot begrepet endringskapasitet for å se om det på dette stadiet er forhold som kan påvirke organisasjonens endringskapasitet. Dette er en eksplorerende problemstilling og en problemstilling med en uklar dimensjon og som krever en metode som får frem nyanser og går i dybden. Jeg har derfor valgt å benytte en kvalitativ metode (Jacobsen, 2005).

Som Uwe Flick(Flick, 2011) definerer det : “In general, the use of the term research design here (in qualitative research) refers to planning a study: how to plan data collection and analysis and how to select empirical material (situations, cases, individuals etc.) in order to be able to answer the research question in the available time and with the available resources.” (Ibid: 68)

Dette er en kvalitativ studie basert på sosial konstruktivismen som underliggende filosofi. Dette innebærer ifølge Merriam(2009) «Interpretive research, which is where qualitative research is most often located, assumes that reality is socially constructed, that is, there is no single, observable reality. Rather, there are multiple realities, or interpretations, of a single event. Researchers do not «find» knowledge, they construct it» (Ibid:8-9).

Noe av det som karakteriserer en kvalitativ studie er altså at fokus er på å få en forståelse av hvordan folk oppnår mening med livene deres og tolker hva de

erfarer. Det som er viktig er at det man er opptatt av å finne mer ut av ikke ses ut fra forskerens perspektiv, men deltagerens. (Merriam,2009 s.14) I all form for kvalitativ forskning “the researcher is the primary instrument for data collection and analysis” (Ibid:15).

Kvalitativ forskning innebærer videre at forskeren foretar datainnsamling og bygger opp teorier, konsepter eller hypoteser nedenifra, gjennom en induktiv prosess i motsetning til en deduktiv prosess hvor man tester ut en hypotese. Man bruker biter og deler av informasjon som man har tilegnet seg gjennom intervjuer, dokumenter eller observasjoner og kombinerer, sammenligner og bygger ut til større tema. Forskeren beveger seg fra et detaljert nivå til det abstrakte. Funn som er utledet fra data kan bl.a. komme i form av tema, kategorier og konsept. Kvalitative undersøkelser kjennetegnes ved bruk av ord og bilder fremfor tall og nummer og er ikke ute etter å måle volum. Sitater fra deltagere og dokumenter osv. er viktig og skal alltid inkluderes i studien for å støtte opp under studiens funn (Merriam,2009 s. 15-16)

Kvalitative studier er også kjennetegnet av å være fleksible og i stand til å endres i tråd med oppdagelser som eventuelt oppstår underveis. Patton (Patton, 2002) har listet opp 16 strategier for «purposeful sampling» Denne studien har en strategisk tilnærming han kaller «Oppurtunistic or emergent sampling» (Ibid:243-44, Exhibit 5.6). Denne strategien kjennetegnes av at man som forsker følger opp nye ledetråder som kommer opp underveis og at forskeren kan utnytte uventet informasjon og være fleksibel til f.eks. å kunne justere en problemstilling underveis

Jeg er opptatt av å utforske og forstå hvordan deltagerne i studien opplever og tenker rundt et spesielt tema i en kontekst som er lite undersøkt tidligere. Jeg har ønsket å kunne være fleksibel i forhold til spørsmålene og ha mulighet til å følge opp og få tak i tema som informantene kommer med underveis. Studien benytter en spesifikk organisasjon som eksempel for å belyse problemstillingen og antall relevante deltagere er begrenset. Jeg finner derfor at en kvalitativ tilnærming er den metoden som passer denne studien best.

3.2 Valg av enheter

Når problemet som ønskes utforsket er valgt gjenstår det å finne analyseenheter. For å si det med Merriam (2009) «The researcher thus needs to choose what,

where, when and who to observe or interview” (Ibid: 76). I kvalitativ forskning er det mest vanlig å bruke en strategi for å velge enheter kalt «purposeful sampling» (Patton, 2002 i Merriam, 2009) Dette innebærer en forståelse av at forskeren ønsker å avdekke, forstå og gis innsikt og at han eller hun derfor må finne enheter utfra hvem, hvor eller hva man kan få mest innsikt fra. (Merriam, 2009 s.77)

Denne studien er basert på intervjuer av samtlige regiondirektører og assisterende regiondirektører i kriminalomsorgens fem regioner, til sammen 15 personer. Intervjuene ble gjennomført i perioden 19.1-16.2.2015 og hadde en varighet på mellom 38 minutter og 1 time og 45 minutter. De fleste hadde en varighet på ca. 1 time. Samtlige intervju ble da foretatt etter at utredning og innstilling om ny organisasjonsmodell var klar, men før det var foretatt noen beslutning i saken og før noen visste om dette var en innstilling som ville få støtte eller ikke i Justis- og beredskapsdepartementet(JD) og av politisk ledelse.

Mitt valg av respondenter og eksempelcase er gjort utfra mitt kjennskap til organisasjonen. Utfra denne kjennskapen og min fortsatte interesse for denne etaten fanget jeg opp gjennom en notis i avisen at Justisministeren annonserte at kriminalomsorgens regioner skulle legges ned. Det er annonsert lignende endringer i andre statlige sektorer, men ettersom det er *den tidlige fasen av endring, før endringen er bestemt* som er av interesse for meg var det viktig å få tilgang og få gjennomført studien *før* det ble tatt noen endelig beslutning om hva endringen skulle bestå i. Med min bakgrunn fra kriminalomsorgen og det at jeg fortsatt har mange kontakter der hadde jeg også et håp om å kunne få snakke med de respondentene jeg har ønsket å snakke med(viser til kapittel 1 for nærmere beskrivelse av selve organisasjonen og kontekst). På denne måten unngikk jeg også å bruke tid på å orientere meg og bli kjent med andre organisasjoner og finne relevante informanter der.

I denne studien har jeg ønsket å fokusere på topplederne i regionene, regiondirektører og assisterende regiondirektører, og deres opplevelse av og håndtering av endringen på et så tidlig stadium. De har en dobbeltrolle i denne prosessen som jeg tenker er svært utfordrende med deres ansvar som ledere både oppover mot Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) og nedover i organisasjonen, samtidig med beskjed om at de selv mister jobben sin. Det er i alt 5 direktører og 10 assisterende direktører. De er alle berørt av endringen og ettersom det er

topplederens perspektiv jeg er ute etter har jeg vurdert samtlige som informasjonsrike respondenter som ville kunne bidra til å besvare min problemstilling. Som Patton sier:

“Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of the inquiry, thus the term purposeful sampling” (Patton, 2002 s.230).

Jeg vurderte det også overkommelig for meg å greie å gjennomføre intervju med samtlige respondenter innenfor den tid og de ressurser jeg hadde til rådighet. Jeg bestemte derfor at jeg ville intervju hele populasjonen (Jacobsen, 2005 s. 294-95).

Informantene har vært i sine stillinger fra ca. 2 til 14 år, men mange av dem har erfaring fra kriminalomsorgen også før dagens regionale nivå ble opprettet i 2001. Omtrent halvparten av informantene har ledet større endringer som innebærer sammenslåinger av enheter, nedbemanning, store økonomiske innsparinger og/eller større omstruktureringer tidligere. Endringserfaringene har de både fra kriminalomsorgen fra andre organisasjoner i offentlige og/eller privat sektor.

3.3 Datainnsamling

I følge Patton (2002) består kvalitative data av “direct quotations from people about their experiences, opinions, feelings, and knowledge» obtained through interviews; detailed descriptions of people’s activities, behaviors, actions” recorded in observations; and “excerpts, quotations, ore entire passages” extracted from various types of documents (Ibid: in Merriam 2009 p.85)

Dette er en deskriptiv og eksplorerende studie som bruker dybdeintervju som hoved metode for datainnsamling. Min problemstilling fokuserer på hvordan topplederne opplever og håndterer endring i en tidlig fase, forhold som vil være vanskelig å finne utav uten å snakke med de det gjelder. Denne vurderingen finner støtte i følgende sitat fra Merriam(2009). Intervju som metode i samfunnsvitenskapelig forskning er nødvendig når «we cannot observe behaviour, feelings or how people interpret the world around them» (Merriam, 2009 s.88).

Det finns ulike typer forskningsintervju. Patton(2002) lister bl.a opp fire ulike variasjoner (Exhibit 7.2 s. 349). Jeg har valgt å benytte Merriam’s inndeling

beskrevet i Merriam (2009, s. 89 table 5.1). Hun beskriver tre typer av intervjuer:
(Gjengitt under)

Highly Structured/Standardized	Semistructured	Unstructured/Informal
Wording of questions is predetermined	Interview guide includes a mix of more and less structured interview questions	Open-ended questions
Order of questions is predetermined	All questions used flexibly	Flexible, exploratory
Interview is oral form of a written survey	Usually specific data required from all respondents	More like a conversation
In qualitative studies usually used to obtain demographic data(age, gender, etc)	Largest part of interview guided by list of questions or issues to be explored	Used when researcher does not know enough of phenomenon to ask relevant questions
Examples: U.S Census Bureau survey, marketing surveys	No predetermined wording or order	Goal is learning from this interview to formulate questions for later interviews
		Used primarily in ethnography, participant observation, and case study

Tabell 1

Jeg har valgt å benytte meg av semi-strukturerte intervjuer for både å ha en tematisk oppbygd struktur på intervjuene, men samtidig ha rom for å stille oppfølgingsspørsmål knyttet til den informasjonen informantene kommer med.

Selve intervjuguiden er bygd opp rundt fire temaer, hver med noen underspørsmål (se vedlegg1) Temaene beveger seg fra å være litt generelle, knyttet til generell arbeidserfaring og erfaring med og rolle i tidligere organisasjonsendringer, for så å bevege seg mer spesifikk til den endringen lederne står i nå. Et eksempel på hovedtema med underspørsmål se tabell 2.

Rolle knyttet til endringen og deltagelse i endringen
<ul style="list-style-type: none"> • Kan du beskrive hvordan du ser på din rolle i prosessen? • Kan du si noe om hvilke forventninger du opplever gitt deg fra overordnet nivå? • Kan du si noe om hvilke forventninger du opplever gitt deg fra underordnet nivå? • Kan du si noe om hvilke forventninger du opplever gitt deg fra peers(ledere fra samme nivå) • Hvordan opplever du den rollen? Er det deler du opplever mer utfordrende enn andre?

Tabell 2

Utenom de første generelle spørsmålene for å komme i gang, har jeg ikke hatt noen spesiell rekkefølge på spørsmålene, det har vært avhengig av den enkelte informant. Det har heller ikke vært nødvendig å stille alle informantene, alle spørsmålene i alle intervjuene, men jeg har latt informanten fortelle det de mener er viktig å legge vekt på innenfor de ulike områdene. Det har likevel vist seg at samtlige informanter har vært innom de ulike temaene og spørsmålene i løpet av intervjuet. Utviklingen av selve intervjuguiden har ikke vært en streng lineær prosess, men en prosess hvor jeg har testet spørsmålene mot min problemstilling, diskutert med veileder og på den måten utviklet en intervjuguide jeg mener har fungert godt og fanget opp det jeg har ønsket å utforske (Merriam, 2009, s102-05)

Intervjuene ble tatt opp på opptaksfunksjonen på en telefon. Intervjuene transkriberte jeg så fortløpende det lot seg gjøre. Det gav meg god kjennskap til materialet og gjorde det lettere for meg å huske de enkelte informantene og den konteksten situatene jeg senere hentet ut var blitt sagt i (jf. Merriam, 2009 s. 174).

3.4 Meg som forsker

Jeg har selv vært leder i ulike lederstillinger siden 1992. Jeg har deltatt i og ledet flere endringsprosesser. Min kunnskap og interesse har for organisasjonsendring har utviklet seg gjennom praksis og med en teoretisk forankring i ledelses- og organisasjonsteorien.

Jeg kjenner organisasjonen jeg foretar undersøkelsen i svært godt ettersom jeg tidligere har jobbet i kriminalomsorgen i mange år. Dette medfører noen fordeler og noen ulemper.

Jeg kan stammespråket og kjenner organisasjonens oppbygning og historie. Jeg vet også hvordan beslutningslinjene fungerer og hvilke roller de ulike personene respondentene refererer til har. Dette gjør at jeg ikke trenger å bruke unødvendig tid på å sette meg inn i organisasjonens struktur og fagspråk. (Jacobsen & Repstad, 2004).

Ulempen kan være at jeg dermed ikke stiller de nødvendige oppfølgingsspørsmålene, men tar ting for gitt og dermed går glipp av viktig informasjon. Jeg kjenner også flere av respondentene med den faren det da kan være for at intervjuene blir for kollegial slik at jeg ikke blir kritisk nok (Ibid:234-43). Jeg har prøvd å motvirke dette ved å fokusere på min rolle som forsker i møtene med respondentene og gjennom selvrefleksjon i etterkant av intervjuene (Merriam, 2009 s. 229).

3.5 Etiske vurderinger

Før jeg kunne henvende meg til den enkelte informant måtte jeg innhente godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste/ Personvernombudet (NSD) og søke Kriminalomsorgen om tillatelse til å drive forskning i etaten. (Se vedlegg 2) Når disse tillatelsene var gitt (Se vedlegg 3) sendte jeg henvendelsesbrev (Se vedlegg 4) til hver enkelt informant. Informantene ble slik skriftlig informert i forkant om prosjektets formål, forskerens taushetsplikt, anonymisering av informantene og deres rett til å trekke seg fra prosjektet. Informantene samtykket skriftlig til deltagelsen ved å signere henvendelsesbrevet i forbindelse med selve intervjuet. Studien er foretatt i tråd med retningslinjene fra Personvernombudet og Kriminalomsorgens retningslinjer for forskning.

Informantene er anonymisert. Hver informant er kodet med et nummer, trukket ut i en tilfeldig rekkefølge. Sitatene i teksten er merket med kodennummer og linjenummer.

Av hensyn til anonymiseringen av informantene omtaler jeg stort sett alle som «regionledere» uavhengig av om de er regiondirektører eller assisterende regiondirektører. Unntatt ved et par anledninger hvor det har vært et poeng å skille mellom dem.

Et par informanter har ved et par anledninger bedt om ikke å bli sitert og det er respektert, det er likevel ofte flere som har kommet med til dels likelydende utsagn slik at informasjonen likevel kan befinne seg i oppgaven i form av sitat fra andre informanter. Jeg har gjennom å følge anerkjente forskningsmetoder for kvalitativ forskning forsøkt å sikre studiens etiske kvalitet (Merriam, 2009)

3.6 Dataanalysen

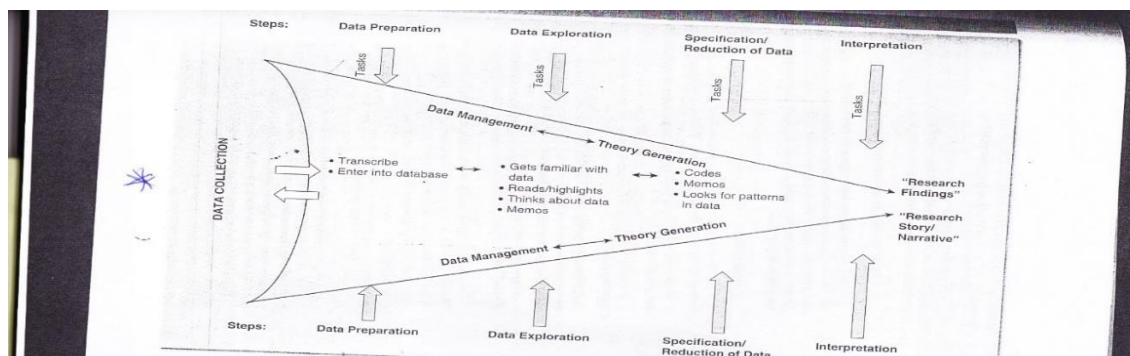
Denne seksjonen omhandler hvordan jeg har gått frem for å analysere dataene som har fremkommet i studien. For å forklare prosessen her har jeg hovedsakelig tatt utgangspunkt i Merriam (2009 kap. 8) og Creswell(2014).

Datainnsamlingen og dataanalysen går hånd i hånd i kvalitativ forskning gjennom en konstant sammenligning av tidligere innsamlet data med den fortløpende datainnsamlingen. Det første intervjuet sammenlignes med det neste, ideer og arbeidshypoteser utvikles og testes ut i neste intervju og nye spørsmål melder seg. Slik fortsetter prosessen gjennom en konstant sammenligning og utvikling med fortløpende skriving av notater til alle data har blitt samlet inn (Merriam, 2009 s. 165-69). Mine data består av 15 transkriberte intervjuer samt memos foretatt underveis og i etterkant av de enkelte intervjuene. Prosessen med å skape mening ut av dataene begynte med at de enkelte intervjuene ble transkribert (se eksempel vedlegg 5) så snart det lot seg gjøre etter gjennomført intervju. Jeg tok for meg det første intervjuet, leste igjennom og gjorde meg korte notater i margin som jeg i neste omgang kunne finne nyttige når jeg skulle begynne å kode dataene. Dvs finne ord, biter av tekst som gikk igjen, eller pekte seg ut som interessant og/eller var overraskende osv. Så organiserte jeg de ulike delene fra intervjuet tematisk inn under de ulike temaene fra intervjuguiden (Se vedlegg 6) For eksempel under temaet: *Rolle knyttet til endringen og deltagelse i endringen* kunne jeg sette sitatet «Nei, jeg var ganske tidlig ute med å si at jeg ikke skal forsvinne, at jeg sitter til skuta går ned». Så tok jeg neste intervju, gikk gjennom samme prosessen og sammenlignet med det forrige. Sånn fortsatte jeg til jeg hadde organisert samtlige transkriberte intervju. Jeg hadde da også gjort meg fortløpende små notater underveis, hele tiden med problemstillingen min i bakhodet og med spørsmål som hva dreier dette seg om? Hva er det de sier? Disse notatene samlet jeg så sammen for å danne meg noen foreløpige kategorier av det jeg fant mest beskrivende i forhold til studiens tema, eventuelt trakk ut og abstraherte flere koder til en

kategori. Jeg gikk så videre med å lage lister med lignende tema under de ulike foreløpige kategoriene som til å begynne med utgjorde rundt 20 ulike men som jeg senere reduserte til 6 med ulike fargekoder (Creswell, 2014 s.198, tabell 9.4) (se også eksempel i vedlegg 7). Jeg fortsatte med en ny gjennomgang av koder og foreløpige kategorier samt av tekst og deler av intervjuene som fremstod som relevante for å svare på min problemstilling. Jeg gikk også enda en gang tilbake og leste igjennom de transkriberte intervjuene på nytt

Jeg organiserte og anonymiserte intervjuene gjennom å nummerere dem i en tilfeldig rekkefølge med tall fra 1 til 15 og samtlige intervju fikk nummerert alle linjene i de transkriberte versjonene (se vedlegg 5). På den måten kunne jeg finne frem i dataene til en hver tid og skille informantene fra hverandre etter hvert som jeg beveget meg mellom rådataene, systematisering og koding (Ibid: 174).

Prosessen jeg fulgte i å analysere mine data kan illustreres i modellen til Hesse-Bieber & Leavy (Hesse- Bieber, 2011) se figur 5 under.



Figur 5 (Figur 12.3 Steps in Dataanalysis, Hesse-Bieber & Leavy (2011))

Etter at alle dataene var organisert under hovedtemaene fra intervjuguiden, begynte jeg å se etter mønstre som gikk igjen og gjøre de første kodingene. Etter første runde satt jeg igjen med rundt 20 kategorier og tema som jeg kunne samle dataene under. Gjennom denne prosessen ble jeg godt kjent med dataene ettersom jeg stadig måtte gå tilbake til intervjuene og lese for så å endre temaene. Jeg gjorde bruk av tankekart og drøftinger med veileder. Denne frem-og-tilbake prosessen kan kjennetegne hele perioden med koding og reduksjon av data.

De første utkastene til hoveddimensjoner bestod av tre til fire dimensjoner med opptil 10 underkategorier under hver av dem. Se et eksempel under i tabell 3.

Ikke min endring	Forventet deltagelse Ikke spydspisser Kan ikke snakke åpent Får bare beskjed Halvveis inkludert På utsiden Forstår ikke endringen
-------------------------	---

Tabell 3

Jeg fortsatte prosessen og kom etter flere runder og drøftinger med veileder til slutt frem til 4 hoveddimensjoner, med underkategorier. Se tabell 4.

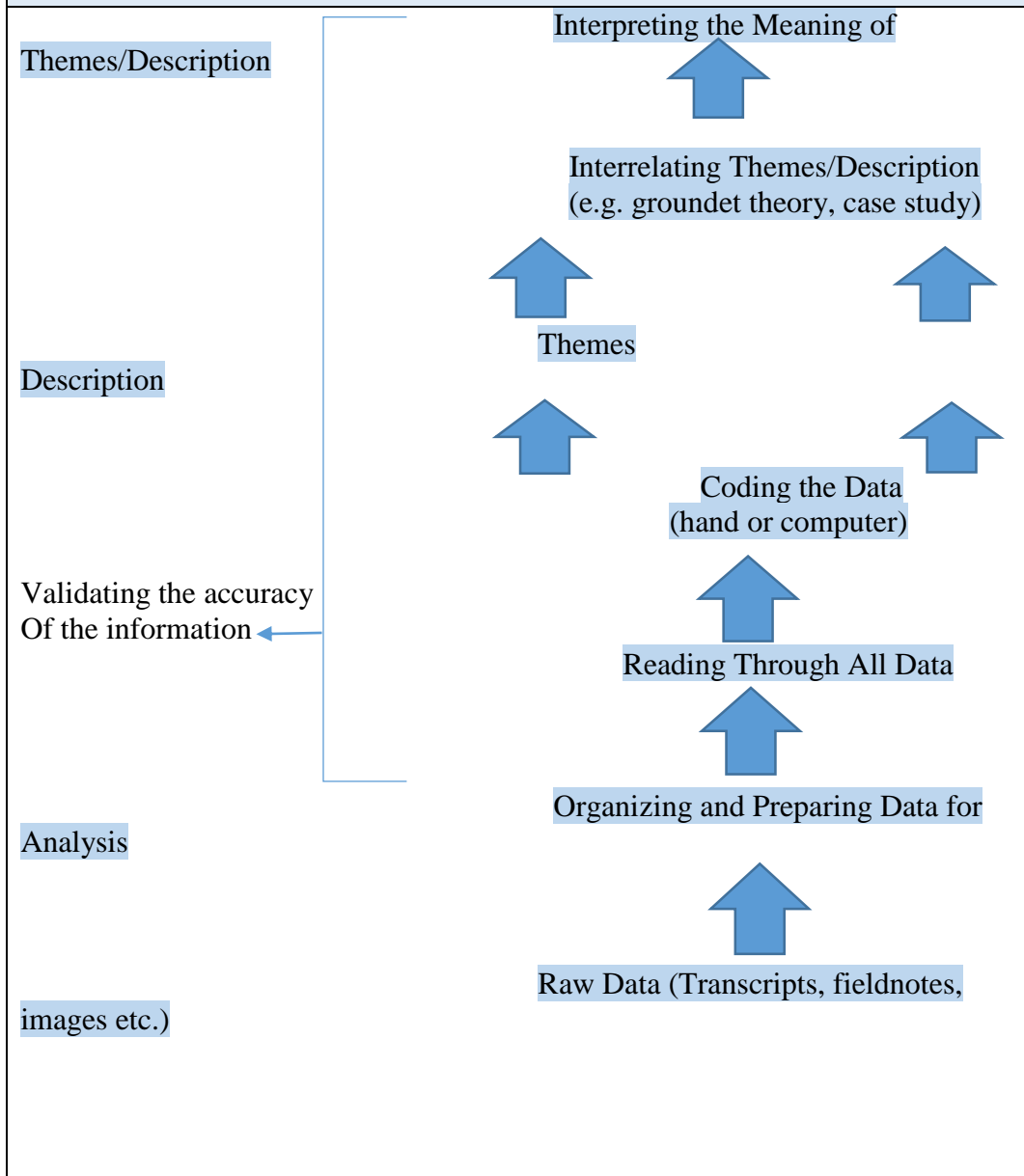
Hoveddimensjonene er delt inn på en måte som jeg mener på best mulig måte greier å fange opp hovedpoengene fra intervjuene. 1 er forhold som ser ut til å ha hatt betydning i prosessen, 2 diskuterer ledernes posisjon i forhold til endringen, 3 fokuserer på ledernes situasjon som personer og 4 på forhold knyttet til daglig drift og ivaretagelse av andre i prosessen.

1.Måten det ble gjort på	2.Halvveis inkludert	3.Forstår ikke hva vi står i	4.The show must go on
*Får bare beskjed *Formen det tok *Tidsaspektet	*Dialogbegrensning *Ikke spydspisser		*Business as usual *Hva skal vi si?

Tabell nr.4

Denne måten å analysere data på kan også illustreres gjennom Creswell (2014, s.197, Figur 9.1)

Figure 9.1 Data Analysis in Qualitative Research (etter Creswell, 2014)



Figur 5

I kapittel 3.6 har jeg forklart hvordan jeg har gått frem for å analysere studiens data. Neste kapittel diskuterer studiens validitet og reliabilitet.

3.7 Oppgavens validitet og reliabilitet

Over fokuserte jeg på hvordan jeg har gått frem for å analysere datamaterialet og utlede kategorier og tema. I dette kapitlet vil jeg se på studiens validitet og reliabilitet. Det er to krav som stilles til empiri, den må være gyldig og relevant (valid) og den må være pålitelig og troverdig (reliabel). «Med validitet menes at den at vi måler det vi faktisk ønsker å måle, at det vi måler er relevant og at det vi

måler hos noen få også gjelder for flere (Jacobsen, 2005 s.19-20). «Med pålitelighet og troverdighet menes at undersøkelsen må være til å stole på» (Ibid:20).

Reliabilitet handler om i hvilken grad forskningsresultater kan la seg kopiere. Dersom noen andre foretar den samme undersøkelsen som jeg har gjort, vil det være sannsynlig at de kommer til samme resultat? (Merriam, 2009 s.220). Ettersom menneskers adferd ikke er statisk vil det være vanskelig å fastslå sikkert. Verden står heller ikke stille og den organisasjonen jeg foretok undersøkelsen i for noen måneder siden har fortsatt sin endringsprosess. Det vil igjen kunne påvirke hvordan informantene opplever endringen i dag.

Vurdering av kilden og kvaliteten på kilden er også en del av studiens validitet og reliabilitet. I denne studien har målgruppen av ledere vært informanter, noe som er en av studiens styrker. Et spørsmål som likevel bør stilles rundt den utvalgte gruppens informanter er: Kan kildene ha en egeninteresse av å forvreng informasjon? (Jacobsen, 2005 s.183). Informantene i denne undersøkelsen er også de som er mest utsatt ved en gjennomføring av endringsinitiativet. Det vil derfor ikke være mulig å si at de er helt objektive i sin informasjon, samtidig er det, i denne studien, av spesiell interesse å fange informantenes subjektive opplevelse av endringen. Dersom jeg hadde valgt en annen informantgruppe, for eksempel topplederne, ville jeg nok ha fått en annen informasjon. Dersom undersøkelsen hadde blitt gjennomført en gang til på samme tidspunkt regner jeg det som sannsynlig at det hadde gitt en tilnærmet likt resultat (Jakobsen, 2005 s. 20).

Kategoriernes relevans for informantene. I følge Jacobsen (2005) er det et minstekrav at kategoriene som velges skal ha relevans for minst to av informantene (Ibid:197). I denne studien er alle de valgte kategoriene relevante for flere enn to av informantene ettersom de var stor samstemthet i informasjonen intervjuene gav.

En annen trussel mot troverdigheten av data er ifølge Jacobsen (2005) at forskeren slurver med nedtegning av data (Ibid: 228). I denne studien har intervjuene blitt tatt opp på bånd og transkribert av meg selv. Jeg har derfor hørt intervjuene flere ganger og har også gått frem og tilbake mellom de transkriberte intervjuene,

koding og under utvikling av kategorier, for å forsikre meg om at jeg har fått registrert riktig data.

Oppsummering

Analysen av data har vært krevende med en konstant sammenligning frem og tilbake. Skrivning av notater underveis har vært viktig for refleksjon og utvikling av ideer (jf. Merriam, 2009). Jeg har foretatt en systematisering gjennom å dele materialet inn i 4 hoveddimensjoner og videre inn i underkategorier. Se tabell nr. 4. Hoveddimensjonene er delt inn på en måte som jeg mener på best mulig måte greier å fange opp hovedpoengene fra intervjuene. 1 omhandler forhold som ser ut til å ha hatt betydning i prosessen, 2 diskuterer ledernes posisjon i forhold til endringen, 3 fokuserer på ledernes situasjon som personer og 4. på forhold knyttet til daglig drift og ivaretagelse av andre i prosessen. Selv om jeg har foretatt denne inndelingen er de ulike dimensjonene knyttet til hverandre men reflekterer ulike aspekter av funnene som belyser studiens problemstilling. Jeg vil i de neste kapitlene diskutere hvert område mer i detalj.

4. Analyse av funn innen kategoriene –del en

I forrige kapittel presenterte jeg oppgavens metodiske tilnærming. I kapittel 4 og 5 diskuterer jeg analysen av mine data, innen de ulike kategoriene og hva jeg fikk ut av dem. Jeg vil så gå videre med å presentere og diskutere det materialet jeg har trukket ut fra intervjuene som er relevant for å svare på og belyse min problemstilling.

4.2 Måten det ble gjort på

1.Måten det ble gjort på	Får bare beskjed Formen det tok Tidsaspektet
--------------------------	--

Tabell 5

Denne første dimensjonen har fokus på endringsprosessen. Jeg diskuterer måten endringen ble satt i gang på, beslutninger som allerede var tatt, hvordan tiden spiller inn og hvordan endringslederne har valgt å spille sin rolle. Et gjennomgående inntrykk fra intervjuene var den manglende entusiasmen og troen på endringen. De fleste forteller at de ble overrasket over tidspunktet annonseringen kom på, rett før ansatte skulle dra på ferie. De var overrasket over den smale og detaljerte bestillingen fra Justis- og beredskapsdepartementet (JD) til Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) og over at dagens ordning ikke skulle evalueres. Og det ble mottatt som et sjokk at de, inkludert i denne bestillingen, fikk som en sa: «nærmest beskjed om en masseoppsigelse» (5, 55) Regiondirektørene ble sendt «hjem» for å informere de ansatte på regionskontorene og øvrige ansatte ved lokale enheter. Alle disse forholdene og hvordan de er håndtert har påvirket hele prosessen. En prosess som fortsatt pågår og som begynte å rulle allerede når endringen ble foreslått. Dette kapitlet drøfter disse aspektene i følgende underkapitler, 4.2.1 «Får bare beskjed», 4.2.2 «Formen det tok» og 4.2.3 «Tidsaspektet»

4.2.1 Får bare beskjed

Noen eksempler på koder knyttet til denne underkategorien vises i tabell under:

Ikke evaluert	Allerede konkludert
Budbringere	Lyn fra klar himmel
Usynlig ledelse	Manglende åpenhet

Tabell 6

Endringsprosjektet ble presentert ved at regiondirektørene ble kalt inn til et møte med ekspedisjonssjefen for Kriminalomsorgsavdelingen i JD og ledelsen for KDI i juni 2014. Ekspedisjonssjefen i JD la frem bestillingen til KDI og presenterte beslutningen om at politisk ledelse vurderte å gå over fra å organisere kriminalomsorgen i en tre-nivåmodell til en to-nivåmodell.¹ Det betyr at de vurderer å fjerne det regionale nivået. De ble videre informert om at KDI skulle utrede to forhåndsbestemte to-nivåmodeller og at den nåværende organiseringen ikke skulle evalueres.

Lyn fra klar himmel

Denne nyheten kom som et sjokk på de fleste. Som en av informantene uttrykker det: «Jeg må jo si jeg opplevde at den bestillingen kom litt sånn lyn fra klar himmel» (11,91). Ingen i regionledelsene var kjent med dette på forhånd eller hadde vært involvert på noen måte, og hadde dermed ikke hatt noen mulighet til å forberede seg selv eller ansatte på det som kom. Innholdet i brevet skapte voldsomme reaksjoner og mye usikkerhet ettersom det stod eksplisitt at noen ansatte måtte regne med å miste jobben sin. Som en forteller:

Det var jo veldig overraskende og de (ansatte) var jo veldig lei seg og det skapte jo en voldsom usikkerhet. Spesielt de kommentarene om at vi måtte også regne med at noen mister jobben, det hadde veldig stor betydning (7, 109-11).

Brevet fra JD skapte stor usikkerhet blant ansatte men gav få eller ingen avklaringer. Kotter's(1995) 4. steg understreker viktigheten av å kommunisere en visjon og en strategi tydelig. Særlig der endringen inkluderer at noen kan miste jobben sin er det særlig viktig å inkludere eventuelle nye muligheter i organisasjonen og en forpliktelse om at ansatte skal behandles rettfærdig. (Kotter,

¹ Se kapittel 1 for nærmere beskrivelse av mandat

1995 s.63-64). Som en av informantene sa: «Man gikk ganske tungt ned i knestående» (10, 169-72). Usikkerhet har mange negative konsekvenser som har mye med følelsen av mangel på kontroll som usikkerhet genererer. Denne mangelen på kontroll kan igjen føre til engstelse, psykiske belastninger, hjelpeløshet og lavere jobbytelse. Usikkerhet er blant de mest rapporterte psykiske tilstander i forbindelse med organisasjonsendringer (Bordia et al., 2004).

Budbringere

Det ble regiondirektørens oppgave å informere sine ansatte og som en sier: «Det var regiondirektørene som skulle bringe budskapet ut, og det gjorde vi selvfølgelig som de lojale medarbeiderne vi er» (3, 120-29), men de kunne også bare videreformidle usikkerheten og ingen avklaringer. Dette ble en krevende øvelse for regionlederne, som ikke hadde tid til å forså endringen og begrunnelsen for den endringen selv før de skulle formidle beskjed videre. For å referere Colman et al (2011).

“Selling corporate ideas to subordinates is not only about understanding the ideas that others have developed, but also about “walk the talk” and acting as a good role model. This requires a genuine belief in the change as it is extremely difficult to convince others if this means acting contrary one’s inner beliefs”. (Ibid: 73). Dette får ikke regionlederne anledning til ettersom det hverken er tid eller informasjon tilgjengelig for dem.

Regiondirektørene og assisterende regiondirektører forteller at de ser det som sin rolle i kraft av å være regionenes øverste ledere å være toppledelsens forlengede arm og endringsagenter i prosessen. Som en av dem sier: «Og det ligger jo litt i lederrollen også, jeg må jo fortsatt være lojal, og det er vi også» (9, 318-42) Det er likevel noen kriterier som er viktige for at man skal kunne lykkes i den rollen og for at man skal kunne assistere toppledelsen på en god måte (Drøftes nærmere i kap. 5.2.2).

Usynlig ledelse

KDI ledelsens rolle og hvordan den oppleves av informantene beskrives som lite synlig. Som de sier: «Så hvis man skulle gjort noe annerledes, så hadde det kanskje vært lurt om departementet eller direktoratet var tidligere på» (10, 375-76). Og en annen: «Direktøren for KDI hun burde vært her langt tidligere» (1,386-96). Det er ingen tvil om at regionlederne har en svært krevende oppgave i

endringsprosessen, men, som organisasjonsteorien og andre studier viser så er topplerens, som her refererer til direktøren for KDI, måte å mobilisere organisasjonen på, vesentlig for vellykkede endringsprosesser og også for å utvikle organisasjoners endringskapasitet² (Bl.a. Meyer & Stensaker 2011). Informantene gir svært entydige og tydelige tilbakemeldinger på det de opplever som en usynlig og utydelig direktoratledelse helt fra starten av. Som en sier:

Direktøren for KDI burde kanskje vært tidligere ute på besøk, for det skaper den tryggheten. Det er tøft å stå i det som leder, samtidig så tenker jeg at man skaper godt omdømme ved å gjøre det. Være tilgjengelig for hogg er viktig det (12, 271-83) og en annen:

Ja, vi måtte jo presse direktøren for KDI ut til slutt, nå i januar. Jeg mener hvis beskjeden kom i juni, så er iallfall min erfaring at du må ut og fronte. Du må ikke sende ut andre soldater, du må gjøre det selv. Og det var en god del mistillit til ledelsen, at de ikke kom seg ut og fikk møte folk ute på regionene før i januar (8, 243-46).

Bennebroek Gravenhoerst et al. (2003) understreker at en av de kritiske faktorene for en vellykket endringsprosess er en aktiv involvering fra toppledelsen. De må være i stand til å kommunisere en tydelig visjon for fremtiden. Endringsledere skal guide og monitorere endringsprosessen og er avhengig av tillit i organisasjonen for å få dette til. De peker videre på endringslederens profesjonalitet, kredibilitet og til at tillit til deres ferdigheter fra alle involverte er et vesentlig bidrag til en organisasjons endringskapasitet fordi det reduserer usikkerhet (Bennebroek Gravenhoerst et al.2003 s. 83-89). De prosessene som ble satt i sving i juni 2014 når endringsinitiativet ble annonsert skapte enorm usikkerhet i kriminalomsorgen og spesielt i regionene. Regiondirektørene ble sendt «hjem» uten å være i stand til å svare på alt av spørsmål som kom fra ansatte og enda mindre til å gi mening til det som skjedde. Som en sier: «Jeg tenker nok kommunikasjonen fra direktoratet kunne vært tydeligere» (9, 318-25). Beslutningene var tatt før annonseringen av endringen og på dette tidspunktet var endringen allerede «på vei», prosessen hadde startet men det var ikke planlagt for hvordan direktoratledelsen og regionlederne kunne stå sammen om den. Difi-

² Se kapittel 2.4

rapport(2014:1) bekrefter betydningen av en enhetlig og tydelig ledelse i endringsprosesser. «Å lykkes med store endringsprosesser stiller store krav til ledelse på alle nivå, og toppledelsen spesielt. At hele lederapparatet fremstår som enhetlig med et felles budskap er avgjørende for å lykkes. En viktig del av lederrollen er å være pådriver og motivator. Ledelse handler ikke om å tvinge igjennom forslagene, men å skape mening slik at ansatte forstår, oppfatter og aksepterer avgjørelsen på tvers av organisasjonen» (Difi-rapport 2014:1). Effekten av den manglende synligheten fra toppledelsens side kan både bli en svekkelse av endringskapasiteten fremover ettersom den avhenger bl.a. av «Lederes måte å mobilisere organisasjoner for endring på og å lede selve omstillingen» (Meyer& Stensaker, 2011 s. 17). Men også at regionlederne ikke får den støtten de trenger for å kunne utøve sin del av rollen som endringsagenter som i stor grad dreier seg om å mobilisere andre og gjennomføre endringen. Colman et al(2011) har definert behovet for at toppledere gir mellomledere som endringsagenter «Informativ støtte» som bl.a. dreier seg om at mellomlederne må være et skritt foran sine medarbeidere når det gjelder å være informert dersom de skal greie å få sine medarbeidere om bord. (Colman et al.2011 s. 85). Et problem i denne prosessen er at det har vært svært lite informasjon tilgjengelig men signalene om at direktorats ledelsen har vært usynlig har likevel vært sterk. Som en sier om betydningen av at direktøren for KDI burde ha reist rundt til alle regionene, allerede før ferien, for å dempe uro, frustrasjoner og spekulasjoner:

For å være synlig og tilgjengelig, den signaleffekten. Det er ikke så mye folk spør om når det kommer til stykke, men det å ha muligheten og se at man er på banen. Og jeg vil tro at det knytter seg opp til noe så enkelt at man opplever at man bryr seg (15, 469-87).

Det ville også ha vært en synlig støtte til regionlederne som igjen handler om å styrke dem til å bli mer effektive endringsagenter.

Regionledelsen opplever å ha en dobbeltrolle og er i en skvis, ettersom de både skal være del av en enhetlig og tydelig ledelse samtidig som de er sterkt personlig berørt av endringen. De må både selv mobiliseres samtidig som de må mobilisere andre i forhold til endringen. Som en sa:

Nei, der har man jo et lojalitetskrav. Det første jeg sa når jeg fikk spørsmålet var jo at det var en blandet glede å bli spurt om å planlegge sin egen begravelse. Så det er jo det jeg føler at det er (5, 53-56).

En vanlig forventning til ledere i midten er:

«Top managers expect middle managers to take on active change agency and loyally implement corporate decisions. Employees on the other hand, expect that middle managers will to a certain extent protect them from some of the initiatives that come from the corporate level (Colman et al., 2011 s.87). Jeg ser nærmere på forholdet mellom regionlederne og ansatte i kapitel 5.3, men det er ikke tvil om at denne skvisen er krevende for regionlederne og at dette synes å være et poeng som ledelsen i KDI, som endringsledere, kunne viet mer oppmerksomhet.

Manglende åpenhet

Videre sier informantene at det har vært lite åpenhet rundt bakgrunnen for hvorfor de har valgt å ikke evaluere dagens ordning og hvorfor de har valgt at nettopp disse to modellene skulle utredes og hvorfor det ikke skal være mulig å si noe om andre mulige alternativer eller om ulempene knyttet til modellene utover det som kommer frem i sammenligningen mellom dem. Som en sier:

De har ikke gjort en grundig nok analyse av; er dette en bærekraftig modell? Og det er jo heller ingen analyse av; hva er problemet? Eller hva skal vi få til? (4, 218-19).

Den manglende evalueringen går igjen i intervjuene med reaksjoner fra undring til sinne. Noen av reaksjonene knytter seg til hvordan JD og KDI ser på arbeidet som er utført i alle disse årene, som en av informantene uttrykker seg:

Nei, det er jo åpenheten da. Hvordan kom dette i stand? Hvem er det sin ide? Hvorfor er dette lurt? Hvordan kom vi frem til disse målene og hva er vi misfornøyd med og hva er problemet? Det er jo ingenting på det og da blir det litt sånn absurd (4, 395-404).

Når man ikke tar seg bryet med å evaluere og trekke på de gode erfaringene men tar som gitt at regionene bare kan forsvinne, så oppleves det som en devaluering av arbeidet. Dette er ikke en uvanlig reaksjon ved radikale endringer hvor folk mister både arbeidsoppgaver, posisjon og kanskje også jobben, men er noe

endringsledere bør planlegge for før man setter i gang endringsprosjekt. (Jackobsen, 2012 s. 197) Brennenbroek Gravenhoerst mfl (2003) skiller i sin studie mellom to ulike forhold som har betydning for organisasjoners endringskapasitet. Det ene er forhold knyttet til selve organisasjonen, som vanligvis er det man fokuserer på, det andre er forhold knyttet til selve endringsprosessen. Forhold som har betydning for endringsprosessen er bl.a. at man må ha et tydelig mål og en strategi for endringen og at man må sørge for å generere støtte i organisasjonen for endringen. Endringslederne må være klar over hva som kreves av sin rolle og linjeledernes rolle som endringsagenter. Betydningen av timing av endringsprosessen og også evnen til å håndtere spenninger mellom grupper er viktig for en endringsleder. Som de sier «både hvordan man planlegger og leder endringsprosesser har en betydelig påvirkning på organisasjonens endringskapasitet» (Beer, 1980, French and Bell, 1995, Stein & Jick, 1992 i Bennebroek Gravenhoerst et al. 2003 s. 89) For å si det med en av informantenes ord: «Synlighet, det er ikke uten grunn at troppssjefen red foran troppene uten hjelm» (4,450-51). I perspektivet til Bennebroek Gravenhoerst et al. (2003) er det med andre ord viktig å være oppmerksom på at hvordan man som endringsleder, som ledelsen i KDI er, vier oppmerksomhet til de ulike aspektene i endringsprosessen har betydning for om man bidrar til å hemme eller fremme endringen.

Forstår ikke endringen

Som nevnt over har det skapt reaksjoner hos de fleste at det regionale nivået skulle bort uten at det ble foretatt noen som helst evaluering av hva som fungerer bra og mindre bra i eksisterende modell. Når man snakker om hvilke faktorer som hindrer eller bidrar til radikale endringer viser studien til Brennenbroek Gravenhoerst mfl (2003) blant annet at «When moving from the current situation to a new one it is important to evaluate how the organization functions» (Harrison, 1987 i Brennebroek Gravenhoerst mfl. 2003 s.86). Dette hevder de vil utgjøre starten på en analyse over organisasjonens endringskapasitet og at dagens situasjon enten kan bidra til eller hindre organisasjonens endringskapasitet fremover. Det er viktig for ledere av endringsprosesser, som i denne sammenhengen er ledelsen i KDI, å skape tilslutning til endringer eller eventuelt

begrense motstand. Flere av informantene mener den manglende evalueringen har bidratt til å minske forståelsen for at endringen er nødvendig. For å referere et par:

Dersom vi hadde hatt en skikkelig evaluering[...] så tror jeg aksepten for at omorganisering, flytting av ressurser, ville ha gitt mye større aksept ute på det regionale nivået. Folk hadde skjønt det og hvis folk hadde skjønt det så hadde de også vært mye mer villig til å være med på det (1, 116-28).

Og «Sånn sett så tenker jeg at det som mangler er jo at regiondelen ikke er utredet» (2,58-64).

Mange av målene for organisasjonsendringen får støtte hos informantene, men de skjønner ikke hvordan de nye foreslåtte modellene kan levere bedre enn regionene gjør i dag eller medføre mindre kostnader. Som en sier:

Vi er en veldig slanke på administrasjon, det er ikke der du sparer penger. Vi kan ikke spare mye penger, men vi kan sikkert bli mer effektiv[...]Det er mye penger å tape på svære omstillingsprosjekter, det koster alltid mye. Jeg tror ikke vi har råd til det. Det kommer til å koste mer penger eller gå nedover med tjenestene. Derfor kan jeg ikke lengre være begeistret for endringen, fordi jeg har ikke tro på den (4,78-83).

Og en annen:

Jeg tror vi har en organisasjon som ikke er spesielt byråkratisk, ikke spesielt stor [...] tradisjonelt når man etablerer et nivå så har det en tendens til å øke i volum. Her har man, ja det kan en rent faktisk si at vi ikke er større enn vi var når vi startet. Så jeg oppfatter at det er stor grad av effektivitet i den organiseringen vi har (3, 25-49).

Når det gjelder mål og resultat krav sier informantene at dagens resultatoppnåelse er god ifølge tilbakemelding fra KDI. Som en sier:

Jeg har ikke opplevd at kritikk på regionens måloppnåelse har vært veldig stor de siste årene. Og det kan man jo også se på sånt som kapasitetsutnyttelsen, den er jo ekstrem (15, 138-71).

De fleste opplever at regionadministrasjonene er slanke, men at de kan greie å gjøre flere innsparinger innenfor dagens struktur. På denne måten fremstår det

som at den manglende evalueringen bidrar til at hverken KDI eller JD greier å forklare behovet for endringen, de greier ikke å skape mening til den. Dette er det Jacobsen (2012) refererer til som *sensemaking* eller meningsskaping³ og i denne sammenhengen knyttet opp til å fortolke historien. Ettersom informantene gir tydelige tilbakemeldinger på at måten de fortolker historien på, knyttet til regionenes rolle, regionenes resultatoppnåelse, den slanke administrasjonen, den ubyråkratiske måten det fungerer på osv. ikke stemmer med den måten overordnede nivå forsøker å fortolker historien for å begrunne en så radikal organisasjonsendring, så får KDI et forklaringsproblem.

I denne delen har jeg drøftet underkategorien «får bare beskjed» som fokuserer på prosessen, hvordan KDI ledelsens rolle oppleves og regionledernes rolle i prosessen. Neste underkategori drøfter formen det tok mer sekvensielt og også endringsledernes rolle.

4.2.2 Formen det tok

Eksempler på underliggende koder vises i tabell under

Utredning med smalt mandat	Narrespill
----------------------------	------------

Tabell 7

I forrige underkapittel ble forhold rundt hvordan endringen ble presentert, regionledernes posisjon og hvordan ledelsen i Kriminalomsorgsdirektoratet(KDI) oppleves i prosessen. I dette underkapitlet ser jeg på hvordan prosessen fremstår som trinnavis og løstrevet fra hverandre. Det fremstår ikke som denne prosessen har blitt sett på som en helhet, men heller som flere valg og beslutninger som er tatt adskilt fra hverandre. For det første så foretas det en beslutning om at noe skal endres. Denne beslutningen tas av politisk ledelse i Justis –og Beredskapsdepartementet(JD). Man har bestemt at man vil kutte i byråkratiet og vil derfor vurdere å gå ned fra tre til to forvaltningsnivå. For det andre så blir det besluttet to eksplisitte og forhåndsbestemte organisasjonsmodeller man kan velge mellom. Disse utarbeides i JD. Samtidig blir det besluttet at dagens ordning med et regionalt nivå ikke skal evalueres. For det tredje, sies det at nå skal vi samarbeide og involvere ansatte i utredningen av de forhåndsdefinerte modellene og det oppdraget går til KDI. For det fjerde så utredes modellene av KDI som

³ Se kap. 2

sender en innstilling tilbake til JD, men som en av informantene formulerer seg: «det smale mandatet har vært med på å ødelegge for en skikkelig diskusjon» (1,116-28). For det femte så vurderes innstillingen fra KDI av JD som igjen skal lage sin innstilling som skal gå til politisk ledelse og videre til Stortinget. Det fremstår som uoversiktlig og vanskelig å finne ut hvem som egentlig eier endringen og prosessen. Normalt ville man tenke at det er KDI som er endringsleder og pådriver for endringen, men på grunn av det svært detaljerte mandatet fra JD fremstår det som om JD er endringslederne og de som har eierskapet til endringen. En av informantene spissformulerer seg slik om rollene: «Av og til så sier vi at direktoratet fortsatt har litt departemental adferd mens departementet fortsatt har litt direktorats adferd» (13, 175-83). I følge organisasjonsteorien burde JD være de som holdt i prosessen og hadde ansvar for å skape oppslutning og aksept i organisasjonen. Som Anne Lise Fimreite, mangeårig forsker på organisasjonsendring i offentlig sektor, skriver «Endring krever oppmerksomhet. Om de som har kjempet for endringen slipper taket og overlater til andre å gjennomføre, da går det sjeldent bra» (Fimreite i Stat og Styling, 02/2013) Dersom dette stemmer og det er JD som er de egentlige endringsforkjemperne taler dette for at de også må ta et betydelig ansvar for endringsprosessen såfremt de ikke har inkludert KDI i sin forberedelse slik at de har opparbeidet seg et eierskap. Behovet for tydelige avklarte roller kommer også frem i en rapport fra Difi (2014:1). «Ei tett politisk oppfølging kan slå over i uheldig detaljstyring av dei som har ansvar for iverksetjing. Dette kan i sin tur føre til uklare opfatningar og uvisse om ansvarsdelinga, og dermed svekke gjennomføringsevna på operativt nivå» (Difi-rapport 2014:1, s. 3). Den detaljerte bestillingen fra JD skaper nettopp den usikkerheten som Difi her peker på. Ingen av informantene klarte å svare tydelig på hvem som eier endringen. Et moment som Jacobsen(2012) tar opp er fenomenet «sti-avhengighet», som innebærer at beslutninger tatt på et tidlig stadium vil legge begrensninger på hvilke valgmuligheter man får senere i endringsprosessen (Jacobsen, 2012 s.124-25). Informantene i denne studien har litt ulik oppfatning av i hvilken grad KDI var kjent med bestillingen på forhånd og hvor mye de har vært involvert i prosessen før annonseringen i juni 2014.Som en sier:

Nei det er jo to teorier, den ene er at det er Anundsen. Den andre hevder at det er ekspedisjonssjefen og direktøren for KDI og jo mer jeg leser kapittel 8 (i utredningen) jo mer er det troen på at det er internt i kriminalomsorgen det er ønske om å legge ned regionene (5,145-48).

Denne oppfatningen som mange av informanter gir uttrykk for skaper mistillit til ledelsen i både JD og KDI. Det fremstår som om denne delen av endringen har vært lite planlagt og at det ikke har vært tatt tilstrekkelig hensyn til eller vært kunnskap om hvilke forhold som spiller inn for å få til gode endringsprosesser. De fem trinnene vist over, fremstår som planlagt løsrevet fra hverandre istedenfor å være deler eller milepeler i den sammen endringsprosessen. Dersom beslutningene er så løsrevet fra hverandre som de fremstår vil de tidlige beslutningene kunne få utilsiktede og uønskede begrensninger på valgmulighetene senere (Jacobsen, 2012). Det gjør det for eksempel vanskelig å skulle gjennomføre en evaluering nå selv om man skulle ønske det. Disse fem trinnene gjør det også vanskelig for regionlederne og andre å se hele bildet, både historien, hva skjer nå og hvor skal vi. Jeg vil også her trekke frem Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) og poenget med at måten prosessen planlegges og ledes på er kritisk for organisasjonens endringskapasitet. (Bennebroek Gravenhoerst et al. 2003 s. 87)

I denne underkategorien har jeg vist hvordan den endringsprosessen fremstår som trinnvis og løsrevet fra hverandre og hvor det fremstår som uklart og noe rotete å se hvem som egentlig er/bør være endringsledere i denne endringsprosessen. Neste underkategori vil drøfte hvordan tidsaspektet spiller inn i prosessen.

4.2.3 Tidsaspektet

I tabellen under følger noen eksempler på underliggende koder knyttet til underkategorien «tidsaspektet».

Timing	Dårlig tid	Vente og se
--------	------------	-------------

Tabell 8

Forrige underkategori tok for seg den noe uoversiktlige trinnvise endringsprosessen og hvordan de ulike beslutningene virker å være tatt uavhengig av hverandre. I denne delen diskuterer jeg hvordan tidsaspektet påvirker prosessen.

Timing

Flere av informantene har gitt uttrykk for at timingen for annonseringen av endringen var uheldig. Som en sier det:

Dette var jo rett før sommerferien i tillegg, til alt overmål, og jeg tenkte «herregud» her skal du sende folk ut på ferie med det glade budskapet! Timingen var jo helt på tryne (3, 125-27).

Det innebar at den usikkerheten og de bekymringene dette budskapet brakte med seg, ble med de enkelte ansatte inn i sommerferien som egentlig skulle brukes til avslapning og ladning av batteriene. I organisasjonsteorien brukes ofte begrepet *timing* av endring i betydningen av å planlegge når ting skjer og viktigheten av dette. Det er viktig for ledere som skal starte, lede og gjennomføre endringsprosesser å vite at tidspunktet man lanserer et slikt endringsinitiativ har stor betydning og at det vil kunne sammenfalle med andre hendelser man ikke har kontroll med (Jacobsen, 2012 s.126-7). Man må altså ta høyde for at timingen kan bli dårlig pga uforutsette hendelser. Noen ganger må man likevel velge et tidspunkt som ikke passer så godt og da er det viktig å bruke tid på en strategi for hvordan det kan håndteres på en så god måte som mulig. Timing handler også om i hvilken rekkefølge man legger opp ulike endringstiltak, hvordan tiltakene er timet i forhold til de som har vært før og de som kommer etter. Dette dreier seg også om at organisasjoner ofte har ulike endringsprosesser i gang samtidig uten at man nødvendigvis setter disse i sammenheng. Informantene forteller om flere parallelle og bare nesten avsluttede endringsprosesser. For eksempel forteller informantene at avslutning på tjenesteutsetting av lønn og regnskap ikke er helt i havn, det skal bygges flere modulfengsler inne på eksisterende fengsler og det skal opprettes 240 nye soningsplasser for straffedømte i Nederland. (Kriminalomsorgens årsrapport 2014). Alle disse krevende organisatoriske prosesser, med svært ulik karakter og som kommer i tillegg til den lanserte endringsprosessen som denne studien tar sitt utgangspunkt i. Dette kan få konsekvenser som Jacobsen(2012) sier «Når flere tiltak ikke er timet i forhold til hverandre, slik at den operative kjernen opplever at de må arbeide med flere endringsprosjekter samtidig (og som ikke alltid trekker i samme retning), kan man oppleve en følelse av «overdreven endring». En slik opplevelse kan føre til

motstand, apati og forvirring, og eventuelt til at endringsprosessene stopper helt opp» (Jacobsen, 2012 s. 126-7).

Dårlig tid

Det neste forholdet knyttet til tid som informantene tar opp er forholdet mellom den korte tiden som ble satt av til å utrede de to alternative modellene og stillstanden som oppstod etterpå. Utredningsprosjektet skulle legge frem sin rapport for Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) som i neste omgang skulle gi sin innstilling til hvilken modell de ville anbefale videre til JD innen 1.12.14. På grunn av sommerferien kom ikke prosjektet i gang før tidlig høst og tidsplanen ble stram. Men så stoppet det opp, som en informant sier:

Ja, man tenker at her har man dårlig tid og da tenker man at fremdriften blir like tight videre, men plutselig så krever man en svær rapport på få måneder, og så stopper alt opp! (11,405-11).

I den inkrementalistiske, eller trinnvise tilnærmingen til endring anbefales det at man i endringsprosesser bør kunne vise til resultater raskt slik at man får en opplevelse av fremdrift, og at man ved trinnvise små seire oppnår å vise at endringen er mulig å få til (Jacobsen, 2012 s. 126). I et slikt perspektiv ble prosjektet som KDI satte ned for å utredet de to foreslåtte organisasjonsmodellene vellykket, det var godt organisert, det involverte noen i alle regioner og de holdt tidsfristen. Kritikken går på at prosjektets mandat var veldig smalt og at deler av hva man kunne tenke varen naturlig del av mandatet allerede var besluttet. Som en sier: «når fasiten er gitt på forhånd så er det ikke noe mulighet på en måte å si noe annet enn mellom de to modellene» (6, 240-47).

Når innstillingen var levert så ble alt stille. Informantene gir uttrykk for at dette er en krevende fase, som en sier:

Men så vet vi jo at det er et sånt vakuum nå, det er en periode med usikkerhet, sånn som jeg opplever det selv, som er den perioden man blir litt urolige på (2,124-35).

Det kan virke som starten på endringsprosessen, fra endringsinitiativet ble tatt av politisk ledelse/ JD, bærer preg av å være en *toppstyrt endring* hvor toppledelsen spiller en sentral og tydelig rolle med klare mål og planer og hvor hensikten er å gjennomføre raske og store endringer. Dette er minner om strategi E i Jacobsen

(2012.) Her er ideen at noen, som regel den formelle toppledelsen, både har vurdert at det foreligger et endringsbehov og utarbeider løsninger for å møte det behovet for så i neste omgang implementere løsningene i organisasjonen. Toppledelsen er pådriver for endringen og prosessen legges opp klart i forkant og endringen har en klar start og slutt og det legges ikke opp til noen bred medvirkningsprosess i organisasjonen (Jacobsen, 2012 s. 153). Det som ikke støtter opp om strategi E er mangel på planlegging etter at løsningen på problemet er besluttet. Det foreligger ingen plan for videre arbeid eller noen tidsavgrensning hverken for når endringen skal iverksettes eller prosessen frem til implementering av endringen. Som informantene over og flere andre sier så hadde de en forventning om at Justis- og Beredskapsdepartementet (JD) ville følge opp raskt og fatte en beslutning om hvilken modell de ville gå for. Fordi en overgang fra tre til to nivå i kriminalomsorgen vil kreve en lovendring må saken også fremmes for Stortinget. På det tidspunkt jeg intervjuet informantene hadde det gått pluss/minus to måneder siden JD hadde mottatt innstillingen fra KDI og det var fortsatt helt stille. Informantene forteller om en periode som oppleves enda tøffere enn høsten fordi det ikke skjer noe. En av informantene sier: «Og så er det avlevert og da er det en vente-og-se fase og det er på mange måter den tøffeste, for det skjer ingenting» (13,89-103).

Bennebroek Gravenhorst mfl. Skriver om tre dimensjoner knyttet til timing som synes å være viktig i endringsprosesser. Det en er å dele endringsprosessen inn i faser eller milepeler. Det andre er å bestemme hvor mye av endringen som skal gjennomføres i hver fase, noe som er viktig å vite for å kunne avgjøre innvirkningen endringen vil få på organisasjonen. Den siste dimensjonen handler om hvor mye tid som er tilgjengelig i hver fase som er viktig å beregne godt. Som en av informantene sier: «Så jeg synes, jeg bare venter på tidsplan og beslutning, nå er det et vakuum, et vakuum!» (2, 67-85). Hvis en fase tar for lang tid vil man kunne miste endingen av syne og folk vil ikke merke at noe skjer, mens for lite tid vil hemme nødvendige problemløsninger og tilvenning til det nye. (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003) Flere informanter sier at de savner en plan for videre fremdrift og at den manglende planen forsterker usikkerheten og gjør det umulig å planlegge, som en sier:

Nå er det jo et vakuum akkurat nå da. Nå er rapporten levert, alle vet hva innstillingen til KDI er[...]men jeg merker jo på meg selv også at det kunne vært greit å få en skisse over forventning, hva kan vi forvente fremover og når? Når kan vi forvente beslutning om modellvalg? Tenker man at dette (endringen) skal komme i stand fra 1.1.16? (11, 220-33).

Informantene melder om at det hverken foreligger plan over faser i endringen, hva man kan forvente seg av beslutninger på nærmere fastsatte tidspunkt eller at det er fastsatt hvor mye tid som skal gå med til hver fase. Prosjektet som utredet de to ulike forhåndsdefinerte organisasjonsmodellene hadde en start og en slutt og et definert mål for hva som skulle oppnås. Det kan se ut som KDI og JD ikke har sett at dette bare er en del av prosessen og ikke noe som står for seg selv, og at organisasjonens forventninger til at prosessen fortsetter like planmessig og tidsmessig fremover er undervurdert. Stillheten forsterker usikkerheten og mangelen på kontroll mens informasjon og kommunikasjon tilpasset de ulike stadiene i endringsprosesser bidrar til å skape klarhet og opplevelsen av å være involvert (Bordia et al, 2004.) Betydningen av informasjon og kommunikasjon går igjen i flere av kategoriene som drøftes i denne studien.

Oppsummering

I dette kapitlet har jeg diskutert forhold knyttet til selve endringsprosessen og måten den har blitt gjort på. Jeg har sett på tidsperspektivet på endringen og betydningen av timing. Jeg har i lys av empirien diskutert formen endringen og prosessen har tatt, hvor den fremstår som trinnvis men løsrevet fra hverandre hvor flere beslutninger er tatt adskilt fra hverandre uten at disse er sett i sammenheng og som del av en sammenhengende endringsprosess (Bennebroek Gravenhoerst et al. 2003).

Det informantene beskriver kan tolkes som om hverken ledelsen i Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) eller i Justis- og Beredskapsdepartementet (JD) har planlagt for at endringsprosessen startet allerede ved offentliggjøringen av bestillingen fra JD. Men at de har tenkt at endringen består av en organisatorisk endring som skal komme på et senere tidspunkt og dermed ikke har tatt høyde for at endringsprosessen burde vært planlagt allerede fra annonseringstidspunktet. Planlegging av endringsprosesser som inkluderer en plan for god informasjon er viktig for å redusere usikkerhet i forbindelse med endringer (Bordia et al.2004).

Informantene på sin side forteller om en organisasjon som er preget av mye usikkerhet.

Informantene opplever ikke at de er tilstrekkelig involvert i endringen, hverken i utmeisling av strategi, beslutningstakingen eller prosessen. De opplever på mange måter at de bare har fått beskjed. Det holder med andre ord ikke å bli involvert i en begrenset del av noe som allerede er besluttet, det fremstår som en altfor begrenset oppfatning av endringsprosessen. Organisasjonens endringskapasitet påvirkes av hvordan endringsprosesser planlegges og ledes (Bennebroek Gravenhorst et al. 2003). Dette fremstår som en dårlig planlagt start på endringsprosessen som kan påvirke negativt organisasjonens evne til å implementere den organisatoriske endringen når den kommer. Videre har KDI ikke greid å begrunne ovenfor regionene hvorfor det er nødvendig med en så radikal organisasjonsendring som lanseres her. Virkelighetsforståelsen synes å være svært ulik og den manglende evaluering av dagens ordning vanskeliggjør jobben til JD og KDI med å formidle mening med endringen til regionlederne og de ansatte ref. Jacobsen (2012). Bennebroek Gravenhoerst et al. (2003) viser også til at for å kunne fremme en organisasjons endringskapasitet er en evaluering av situasjonen før den organisatoriske endringen viktig for å se hvilke faktorer som pr i dag spiller inn.

Tidsaspektet påvirker regionlederne og ansatte negativt. Endringsprosjektet ble lansert på en ugunstig tidspunkt, og medførte at ansatte gikk ut i ferie uten å vite om de ville miste jobben. Det ble forelagt en stram tidsplan fra JD til KDI om fremdrift på utredningsprosjektet og det ble derigjennom signalisert at dette haster og at man måtte forvente en rask endring. KDI greide å levere sin utredning av modellene og en innstilling til JD innen den satte fristen, men så stopper det opp og ingen informasjon formidles om hva som kan forventes av videre fremdrift. Som studien til Bordia mfl (2004) peker på medfører fravær av kommunikasjon fra ledelsen usikkerhet og mangel på kontroll hos ansatte (Bordia et al, 2004). Dette kapitlet har fokusert mest på selve prosessen og måten informantene opplever at den har blitt håndtert neste kapittel drøfter jeg nærmere hvordan regionlederne opplever seg inkludert i organisasjonsendringen.

5. Analyse av funn innen kategoriene – del to

I kapittel 4 diskuterte jeg analysen av mine data knyttet til den første av mine fire hovedkategorier, «Måten det ble gjort på» med underkategorier. I dette kapitlet fortsetter jeg denne analysen av data knyttet til de tre neste hovedkategoriene, «Halvveis inkludert», «Forstår ikke hva vi står i» og «The show must go on», med underkategorier.

5.1 Halvveis inkludert

2.Halvveis inkludert	Dialogbegrensning Ikke spydspisser
----------------------	---------------------------------------

Tabell 9

I kapittel 4.2 drøftet jeg hvordan regionlederne opplever forhold knyttet til selve endringsprosessen. Den andre hoveddimensjonen, som jeg drøfter i dette kapitlet, vil overlape noe med både forrige kapittel og de neste, men vil fokusere tydeligere på deres posisjon som regionledere i forhold til endringen. Gjennom intervjuene har det kommet frem hvordan informantene opplever å ha blitt involvert/ikke involvert og utnyttet som ressurs i endringsprosessen. Selv om informantene gir uttrykk for at måten prosjektledelsen har håndtert sitt oppdrag⁴ på har vært en åpen delvis⁵ inkluderende prosess, så er hovedinntrykket at informantene ikke oppfatter den totale endringsprosessen så langt som åpen og inkluderende, men heller som en pliktøvelse. Oppdraget har bestått i å fordele oppgaver hit eller dit i det som kan beskrives som del to av endringsprosessen. Del en blir da den delen hvor endringen først ble diskutert, alternativer til modeller ble besluttet og hvordan medvirkningen skulle utøves, denne delen fikk de ikke være en del av. De har heller ikke hatt mulighet til å komme med alternative forslag til de to forhåndsdefinerte modellene eller fått lov til å diskutere hvorfor de ikke kan det. Så uansett hvor god prosessen har vært så

⁴ Se kapittel 1, bakgrunn og beskrivelse av endringen

⁵ Den korte tiden som ble satt av til utredning begrenset hvor mange som kunne delta i prosessen

opplever de å være satt på sidelinjen ettersom den delen de har fått delta i har opplevdes svært begrenset. Disse aspektene vil bli belyst og drøftet henholdsvis i seksjonene 5.1.1 «Dialogbegrensning» og 5.1.2 «Ikke spydspisser»

5.1.1 Dialogbegrensning

I tabell 10 gis noen eksempler på koder knyttet til underkategorien «dialogbegrensning»

Ikke lov å diskutere	Narrespill	Gråte for sin syke mor
----------------------	------------	------------------------

Tabell 10

Dialogbegrensning handler om informantenes opplevelse av at det er satt begrensninger på hva de får lov til å diskutere og snakke om. De gir uttrykk for både overraskelse og irritasjon over det detaljerte mandatet gitt av Justis – og beredskapsdepartementet (JD) til Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI). Det oppfattes som spesielt at et departement detaljstyrer et underliggende direktorat i den grad som det gjøres her. Samtidig forklares det med at KDI ble utskilt fra en avdeling i JD og at utskillelsen er ganske fersk slik at rollene ikke har satt seg ennå. For å gjenta et tidligere sitat: «Av og til så sier vi at direktoratet fortsatt har litt departemental adferd mens departementet fortsatt har litt direktorats adferd» (13, 175-83). Flere informanter gir uttrykk for at de opplever at KDI og JD blander rollene sine litt.

Ikke lov å diskutere

Når det gjelder selve bestillingen eller mandatet gitt fra JD til KDI, så blir det omtalt som å sette begrensninger på diskusjonen og begrense muligheten for å delta i prosessen. Som en sier det:

Jeg synes min rolle har båret preg av at det ikke har vært en åpen meningsutveksling i dette. Det har hele tiden vært vist til mandatet som begrenser, vi kan ikke diskutere sånn og sånn. Og det har vært mer en frustrasjon enn en sånn positivitet i forhold til å ha noen meningsbryting og da tenker jeg på ledermøtene våre en gang i måneden (3,262-66).

Det som beskrives av informantene kan sees på som en måte for KDI/JD å forhindre eller i alle fall forsøke å begrense motstand mot endringen gjennom å gjøre så få beslutninger som mulig om hvordan endringen skal se ut tilgjengelig

for diskusjon. En annen måte å tolke det på er at de tenker at denne prosessen er effektiv ettersom den fokuserer på endringsmodellen og ikke kaster bort masse tid på å diskutere en uendelighet av ideer om endringen. Resultatet er uansett motiv, at informantene opplever dette som en begrensning av deltagelse og involvering. Som en sier:

Men det er nok en sånn kultur for at det å være med på å utmeisle konklusjoner er lavere enn det som passer meg [...] Jeg, så forventningen til at jeg skal være med å løse dilemmaene er nok kanskje mindre enn jeg kunne forvente meg (13,218-32).

I organisasjonsteorien fokuseres det ofte på motstand som noe negativt og for endringsledere er det ofte et mål å redusere motstanden i en organisasjon.

Jacobsen (2004) peker på den positive motstanden som bl.a. kan sees på som «en kontinuerlig debatt om hva som er den riktige beskrivelsen av dagens tilstand og eventuelle problemer, og hva som eventuelt er gode eller dårlige løsninger. Å undertrykke motstand ved å «forby» kritiske ytringer kan dermed sees på som en *dialogbegrensning*.» (Jacobsen, 2004 s.142). Som en av informantene sier:

«Ja, hvis man skal protestere så ville det nesten bli oppfattet som kverulering» (6, 240-47).

Når Jacobsen snakker om en positiv motstand så er det utfra en tanke om at for å oppnå en best mulig løsning eller resultat må ansattes kunnskap og kompetanse utnyttes. Videre «Spesielt problematisk er det hvis kritiske ytringer forsøkes undertrykt før endringen er vedtatt» (Jacobsen, 2004 s. 142, Gustavsens 1990).

Narrespill

Dette oppfattes å være hensikten med det smale mandatet, å begrense mulighetene for kritiske ytringer gjennom å formulere et svært detaljert og begrenset mandat.

En av informantene uttrykker det slik:

Og disse gruppene som har jobbet, at ikke de skal si noe om fremtiden, bare frem til da! De skal ikke si noe om hva som har fungert bra, de skal ikke si noe om, ehh, en beskjæring av det de skulle holde på med. Og da tenker jeg på at en vesentlig del av denne beslutningsprosessen er tatt vekk fra den aktiviteten. Og derfor sier jeg det er mye som ligner et narrespill

satt i system. De var jo fanget i det at det var to modeller som skulle utredes og ingenting annet (4,395-404).

At det oppfattes som de er med på et spill, en skinnprosess, kommer tydelig frem hos flere av informantene og de refererer ofte til utspill fra justisminister Anundsen i media like etter at mandatet ble presentert for kriminalomsorgen. Som en av dem formulerer det:

Men det folk også reagerer på er at det oppfattes som et spill. Statsråden gikk jo ganske tidlig ut og sa, på forsommeren, og konkluderte med at regionene skal bort. Da tok han ikke forbehold en gang (3,213-27).

Carol Pateman (1970) kaller situasjoner hvor man bruker begrepet deltagelse der beslutningen egentlig er tatt for *pseudodeltagelse*, dette hevder hun er situasjoner hvor man egentlig involverer teknikker for overtalelse til å godta beslutninger fremfor å delta i en reel diskusjon (Pateman, 1970 i (Amundsen & Kongsvik, 2008). Pseudodeltagelse kan i neste omgang føre til det som kalles *endringskynisme*. Endringskynisme kan igjen få konsekvenser bl.a. for lojaliteten ansatte har til organisasjonen. For eksempel kan det ha betydning for hvor villig ansatte er til å gjøre betydelige anstrengelser på vegne av organisasjonen (Amundsen & Kongsvik, 2008). Dette støttes også i Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) sin studie hvor de viser bl.a. til Burke (1987) som hevder det er en positiv sammenheng mellom å involvere ansatte og ansattes ønske om å bidra til endring (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003 s. 89-90). Bordia et al. (2004) peker på deltagelse i endringsprosesser og beslutningstaking som en strategi ledere kan bruke for å redusere usikkerhet blant ansatte i endringsprosesser.

Snakke for sin syke mor

Et annet aspekt som informantene reagerer på og som legger en demper på engasjement og kan skape apati og oppgitthet er at de hele tiden blir beskylt for å «snakke for sin syke mor». De opplever å bli fratatt legitimitet i debatten fordi de er så personlig berørt. De blir nærmest avfeid når de kommer med motforestillinger, som en uttrykker det: «Også får du dette mot deg hele tiden at du sitter og forsvarer, liksom at du sitter og forsvarer, det blir mye det» (3,278) og

en annen sier «Jeg tror det er veldig lett for oss på regionskontorene å bli beskyldt for å gråte for vår egen mor» (9, 34-35) og som fortsetter med «Det er veldig ubehagelig når vi stiller direkte spørsmål» (9, 108-20).

Dette medfører en ytterligere ekskludering av regionlederne i å kunne involvere seg i endringen ettersom de ikke ønsker å bli oppfattet hverken som sutrete eller kverulerende.

Det informantene opplever seg utsatt for beskrives også i organisasjonsteorien. Bjørn Gustavsen (Gustavsen, 1990) peker bl.a. på at et problem for dialogen i organisasjoner «er når man fortolker hverandres motiver og ikke hverandres argumenter» (Ibid:159) videre «debatten må være saksrettet og ikke personrettet. For en dialog er det destruktivt når noen begynner å argumentere med «dette sier du ikke fordi du mener det, men fordi du har behov for å bli akseptert i gruppen» I en demokratisk dialog må man ta for gitt at folk mener det de sier inntil det motsatte er bevist. Og dette beviset må i prinsippet ligne det man gjør i rettslige sammenhenger og ikke ta form av motiv eller personlighetsgransking» (Gustavsen,1990 s 159). Det informantene forteller kan tolkes som at de nettopp er utsatt for at det er deres motiver som blir tolket inn i diskusjonen og ikke argumentene. Det tas som gitt at de naturligvis er imot endringen fordi de er så sterkt berørt og det stilles dermed spørsmålstejn ved deres motiver for deres argumentasjon fremfor hva de faktisk sier. Dermed får de ikke mulighet til å komme med saklige motargumenter som de faktisk mener er viktige for å kunne få til en organisasjonsendring til beste for kriminalomsorgen. I denne sammenhengen kunne man kanskje omformulert sitatet fra Gustavsen over til «dette sier du ikke fordi du mener det, men fordi du gråter for din syke mor». Det oppleves umulig å argumenter mot uten at det blir ubehagelig. En informant har påpekt at det kan være et dilemma KDI i hvilken grad de skal involvere regionlederne i en diskusjonen som berører deres egen fremtid så sterkt. Men som en av annen av informantene sier:

Jeg kunne godt tenke meg å være med i slutt knaingen av både det ene og det andre. Og jeg mener at jeg kan frikoble meg fra min egen interesse, personlige, og diskusjonen om hva som er bra for kriminalomsorgen (13, 234-46).

Ved ikke å gå inn i disse diskusjonene står man også i fare for å undervurdere regionlederne. De fremstår som meget bevisste på sin egen situasjon og med et avklart forhold til sine egne lederroller og som en av dem sier:

Heller prøve å få mer medvirkning med all den erfaringen og alle årene i kriminalomsorgen som vi har, og kanskje sjekke ut at vi ikke bare hegner om egen organisasjon (7,266-72).

De opplever ikke å bli behandlet som de profesjonelle lederne de mener at de er, men som selvsentrette parter som ikke greier å løfte blikket utover seg selv og sin egen situasjon.

I denne delen har jeg drøftet informantenes opplevelse av å være «halvveis inne og halvveis ute» og det de opplever er en begrensning av deres mulighet for deltagelse. I neste seksjon fokuserer jeg mer på rollene til KDI som endringsledere og regionlederne som endringsagenter

5.1.2 Ikke spydspisser

I tabellen under er noen eksempler på koder knyttet til underkategorien «Ikke spydspisser»

Plikt	Lojalitet	Manglende samspill
-------	-----------	--------------------

Tabell 11

I forrige seksjon diskuterte jeg bl.a. ledernes opplevelse av dialogbegrensning og pseudomedvirkning. I denne delen ser jeg på det som i organisasjons – og ledelseslitteraturen kalles endringsledelse og endringsagenter, og betydningen disse rollene har for å få til vellykkede organisasjonsprosesser og endringer. I litteraturen om organisasjoners endringskapasitet fremheves også rollen både toppledere og mellomledere har i slike prosesser for at en organisasjon skal kunne opparbeide seg god endringskapasitet. I denne studien er det fokus på de regionlederne som i denne sammenhengen i tillegg å være øverste ledere i regionene også har rollen som mellomledere og medarbeidere.

Informantene opplever at de kunne blitt brukt bedre som ressurs og «spydspiss» i endringsprosessen, men dette er avhengig av at de får delta aktivt inn i beslutningsprosesser og utmeisling av strategi. Som en av informantene uttrykker det: «Heller prøve å få til mer medvirkning, med all den erfaringen og alle de årene i kriminalomsorgen som vi har» (7,266-72). De opplever det ikke som

tilfredsstillende å kun delta i «utrulling» av en forutbestemt endring, en involvering som kan tyde på et noe begrenset syn på endringsprosessen fra Justis- og beredskapsdepartementet (JD) og Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI). KDI's måte å lede på beskrives mer som å gi informasjon og beskjeder som regionledelsen i neste omgang skal formidle videre. Som en formulerer det: «Det er mer en informasjonskultur enn en medvirkningskultur» (13, 218-32). For å opparbeide seg et eierforhold til endringen og bli gode endringsagenter er det en forutsetning at regionlederne settes i stand til å utøve rollen. Det dette en av informantene fokuserer på i dette sitatet: «Vi er ikke spydspisser til vår ledelse, som vi selvfølgelig burde ha vært, da vi er regionledelsen» (1, 310-3).

Yukl (Yukl, 1998) ser på linjeledernes rolle som «så skal disse generelt fylle en kritisk rolle gjennom både å lede endringsprosessen fra dag-til-dag og assistere endringslederne» (Yukl, 1998 i Bennebroek Gravenhoerst mfl. 2003, s 89) Dette innebærer blant annet at de må kunne operasjonalisere de overordnede målene til handling tilpasset lokalt. Regionledelsen har en utfordrende rolle i denne prosessen, dette er toppledere som normalt selv er pådrivere og endringsledere og som tar initiativet til og gjennomfører omstillings- og utviklingstiltak i sine respektive regioner. Nå skal de fylle denne kritiske rollen Yukl(1998) beskriver over, men uten at de opplever at de er satt i stand til det. En av informantene sier om sin rolle: «Ja, for akkurat nå så er jeg administrator, jeg er jo ikke leder lengre» (7,275). Så regionlederne er involvert men bare i hva direktorats ledelsen sier de skal være involvert i og de gjør bare det som må gjøres. De er halvveis inne og halvveis ute.

Colman et al. (2011) beskriver måter toppledere kan styrke mellomledere til å bli bedre endringsagenter og som jeg tenker også kan være nyttig på svært tidlige stadier av endring som situasjonen fremstår i kriminalomsorgen. En måte er gjennom det de kaller *Informativ støtte*, hvor de hevder at «Hvis mellomlederne skal være endringsagenter må toppledelsen sørge for at de gis en sammenhengende historie. En av informantene sier:

Ja, det manglende samspeillet mellom oss regiondirektører og direktoratledelsen som ressurs for å oppnå et best mulig resultat utfra utgangspunktet [...] Den opplevelsen av involvering kunne vært sjekket ut mer (7, 256-64).

Regionlederne opplever at de kunne vært brukt bedre som en positiv ressurs i endringsprosessen. For å få til dette må topplederne bl.a. kommunisere den tenkte prosessen og årsaken bak målene for endring for mellomlederne på et veldig tidlig tidspunkt. Mellomlederne må kunne forstå sammenhengene med det som er gjort tidligere med det som skal skje nå» (Colman et al. 2011 s. 85). Det er en mismatch mellom den lojaliteten informantene opplever at KDI forventer og hvordan de opplever at KDI behandler dem. Som en sier: «Jeg har søkt lederstillinger fordi jeg ønsker å være med å påvirke hvordan samfunnet skal se ut og fordi jeg har mening» (13, 234-46).

Informantene sier at de ikke får delta godt nok i prosessen men de skal være lojale og formidle og informere det som skjer på nivåene over til underordnede uten at de selv er tilstrekkelig informert om hverken hva som skal skje fremover eller de bakenforliggende årsakene til det som skjer. Et viktig moment for endringsagenter er at de må skape mening for endringen selv før de kan greie å formidle videre hva endringen består i og begrunnelsen for den (Colman et al. 2011). Det fremstår her som den forbindelsen mellom KDI og regionlederne som skal bidra til å skape mening med endringen er mangelfull. Samtidig gir informantene uttrykk for at de har en lojalitetsplikt ovenfor overordnet nivå i kraft av at de er regionledere. Som en sier:

Det tror jeg er en leders plikt. Du kan ikke være illojal ovenfor ledelsen. Du må fronte det som øverste ledelsen sier, du må stå på barrikadene der [...] det er det eneste, du kan slutte eller du må være lojal (8, 207-28).

Regionledelsene har et ønske om å være lojal og gjøre sin plikt, men opplever liten drahjelp fra overordnet nivå når de føler seg ekskludert fra viktige prosesser. Kotter (1995) fremhever i et av sine 8 steg for å lykkes med organisasjonsendring at det er av vesentlig betydning å etablere en sterk og styringsdyktig koalisjon av ledere på ulike nivå og eventuelt andre som kan utvikle en felles forpliktelse til gjennomføringen av endringen. Denne koalisjonen bør bestå av personer med kompetanse, erfaring, tilstrekkelig informasjon og posisjon og ha gode relasjoner. Jeg vil her også vise til Meyer & Stensaker (2012) som gjennom sine studier har funnet en positiv sammenheng mellom personers erfaringer med endring og organisasjoners endringskapasitet (Stensaker & Meyer, 2012). Kotter (1995) har også som et poeng at toppledere med liten erfaring med endring og liten suksess

med endring vil få problemer med å formidle behovet for endring ut i organisasjonen. Dette vil kanskje kunne styrkes gjennom en koalisjon bestående av personer med endringskompetanse noe mange av regionlederne besitter. Dette kapitlet har drøftet forhold knyttet til regionlederne og deres posisjon i den pågående prosessen. Nedenfor følger en oppsummering av kapitel 5.1.

Oppsummering

Informantene at de ikke har vært mer enn halvveis inkludert ettersom det har vært en så tydelig begrensning i hvor stor del av endringen de har vært invitert inn i. Der de har vært invitert inn har de fått delta i en begrenset del. Det oppfattes som om prosessen er bevisst gjort dialogbegrensende (jf. Jakobsen, 2012; Gustavsen, 1990).

Det er problematisk at endringen tilsynelatende er besluttet, mens den formelle beslutningen ennå ikke er tatt. Regionlederne opplever at det er tatt beslutninger de ikke har fått ta del i, nemlig at det *skal* gjennomføres en organisasjonsendring, det *skal* velges mellom to eksplisitte modeller og de *skal* miste jobben sin. Samtidig står det i mandatet at det skal *vurderes* en organisasjonsendring og to eksplisitte alternative organisasjons modeller skal utredes. Denne dobbeltheten er problematisk spesielt ettersom det rent formelt ikke er foretatt noen beslutning så det burde vært rom for en mye mer åpen og inkluderende prosess hvor det var muligheter for å komme med synspunkter i forhold til dagens organisering, de foreslåtte modellene og også gis rom for å kunne foreslå andre alternativer. Motstand før beslutninger blir ofte helst sett på som diskusjon fremfor motstand, mens motstand etter et vedtak er besluttet ofte er den store utfordringen (Gustavsen, 1990). I den virkeligheten informantene beskriver er den formelle beslutningen ikke tatt, mens deres opplevelse av ikke å være involvert og å få store begrensninger i hva de kan diskutere tyder på at de blir behandlet som om de yter motstand etter at beslutningen er fattet. Regiondirektørene og de assisterende regiondirektørene er ledere med høy utdanning og lang ledererfaring. Mange har svært bred ledererfaring og mange har også mye erfaring og kompetanse på til dels komplekse og krevende endringsprosesser. Det oppleves svært lite tilfredsstillende å ikke bli brukt som ressurs inn i hverken beslutninger eller utmeisling av endringsprosessen. At endringsledere aktivt støtter og setter mellomledere i stand til å være effektive endringsagenter er viktig for å kunne

gjennomføre endringer på en god måte (Colman et al. 2011). Regionlederne kunne vært brukt mer aktivt og utviklet til endringsagenter for den øverste etatsledelsen men blir mer brukt som noen som tar imot informasjon og beskjeder som de formidler videre. Det oppleves ikke som det gjøres noen aktiv innsats for å skape eierskap til prosessen ute i organisasjonen.

Denne hoveddimensjonen har drøftet ulike aspekter knyttet regionlederne og deres roller i forhold til selve endringsprosessen. Den neste hoveddimensjonen ser nærmere på ledernes mer personlige opplevelser av å stå i prosessen.

5.2 Forstår ikke hva vi står i

I tabellen under står noen eksempler på koder knyttet til hovedkategorien «Forstår ikke hva vi står i»

Planlegge min egen begravelse	Spør ikke hvordan jeg har det	En reises slutt
-------------------------------	-------------------------------	-----------------

Tabell 12

Denne hoveddimensjonen fokuserer på regionlederne som person mer enn deres rolle, som var fokusert på i forrige kapittel. Også denne dimensjonen er vanskelig å skille tydelig fra de andre dimensjonene ettersom den betydningen endringen og prosessen har på lederne personlig og gjennom deres rolle er overlappende.

Regionlederne er i denne sammenhengen både toppledere og mellomledere og de er både kriminalomsorgsdirektoratets forlengede arm og skal promotere og være endringsagenter i egen region og ovenfor egne medarbeidere samtidig som de er sterkt personlig berørt ettersom de vil miste den jobben de har i dag, men uten at de vet hva som vil skje videre. «Det eneste som er sikkert er at det er usikkert».

Mange av regionlederne har svært lang fartstid i kriminalomsorgen og føler de har lagt ned en stor innsats i å utvikle kriminalomsorgen til en moderne og fremtidsrettet etat som også internasjonalt blir sett hen til som en foregangsmodell på mange områder når det gjelder fangebehandling. De er svært stolte av sine ansatte og av at de har greid å løse mange av de store utfordringene som kriminalomsorgen har stått i gjennom årene. Som en sier: «Folk i kriminalomsorgen er kjempeflinke, gjør en skikkelig god jobb» (6,329).

Regionlederne fremstår som svært dedikerte til den jobben de er satt til å utføre og det kommer frem gjennom intervjuene at måten denne prosessen har blitt drevet

igjennom opplever flere som et uttrykk for mistillit til måten de har utført jobben på. Som en av informantene uttrykker seg:

Altså det å bli, det å måtte erkjenne at de ikke ville evaluere regionsystemet, det skuffet meg veldig[...] at det liksom var uaktuelt. Også kanskje måten det var håndtert på. For det var litt sånn nedverdiggende i forhold til min livsinnsats (7, 251-54).

En annen sier :«Våre sjefer synes ikke vi gjør en god nok jobb, tydeligvis, de er i alle fall ikke særlig opptatt av å si det» (6, 455-56). Og videre :«Men det er akkurat som, altså en oppfatning av at vi har stått i veien, står i veien» (7, 338).

Spør ikke hvordan jeg har det

Informantene gir uttrykk for en manglende anerkjennelse av den innsatsen de har lagt ned over mange år. Det kan tolkes som om innsatsen er uvesentlig når det blir sett på som unødvendig å evaluere regionene, underforstått at det ikke er noe der som trengs å tas vare på. Colman et al. (2011) peker på hvordan toppledere kan styrke mellomledere gjennom bl.a. evaluerende feedback. Dette handler om å utvise respekt, forståelse og anerkjennelse for den situasjonen mellomlederne står i. Dette kan dreie seg om både respekt i forhold til de daglige utfordringene og den dobbeltrollen de har som er krevende og konflikt fylte «mellom barken og veden» rollen. Regionlederne gir ikke uttrykk for veldig store krav, men som en sier:

KDI skulle kanskje på en arena som enhetsledersamlingen kunne sagt noe med rene ord[...] altså med ord at de har litt innsikt i utfordringene ved å stå i et vakuum, for oss å stå ovenfor medarbeiderne våre i et vakuum[...] så hadde vi visst at her er det noen som skjønner hva vi står i, det er viktig, trenger ikke være noe stort (2, 322-36).

Flere gir også uttrykk for at det er en krevende situasjon å stå i som leder, både å være så direkte berørt selv og samtidig skulle ivareta andre. Regionlederne er jo både ledere og medarbeidere, men den personlige støtten fra direktøren i KDI som regiondirektørens nærmeste leder beskrives som fraværende, for å sitere en av dem:

Ja, det er jo klart at jeg er jo selv personlig berørt kan du si, samtidig som øverste leder så er det en sånn, må jo si det kan være krevende fra tid til annen, for at du skal jo ha fokus på andre ting enn deg selv [...] men hvis jeg var i en lignende situasjon så ville jeg i alle fall kalt inn til en medarbeidersamtale relativt raskt for å på en måte, for å høre «hva tenker du om din egen situasjon? Er du på jobbsøking og sånn? Hvordan opplever du å være leder i en sånn situasjon?» sånn på tomannshånd så, det er det ingenting av, det konstaterer jeg (3, 384-407).

Og en annen: «Nei, altså det er ingen fra KDI som har spurt hvordan jeg har det» (8, 315-22) og en tredje: «Det er nesten så jeg ikke vet hvor jeg skal begynne, fordi det har vær veldig vanskelig» (10,99)

En reises slutt

Regionlederne har ansvar for å ivareta sine medarbeider også emosjonelt og redusere usikkerhet. Selv står de oppe i det samme, men uten at de opplever støtte fra overordnet nivå. Colman et al. (2011) snakker om hvor viktig det er for mellomledere å møte ansattes følelsesmessige reaksjoner på endring, og at ledere som gjør det kan redusere ekstreme reaksjoner blant ansatte Colman et al. 2011, s. 77). Regionlederne er vant til å være i en utsatt posisjon, og de forlanger ingen store tiltak, men en anerkjennelse av innsats, en synliggjøring av betydning av deres lange erfaring og samtale om fremtiden hadde de forventet.

Flere av lederne anser sin alder som en begrensning i å finne nye karriereveier utenfor kriminalomsorgen. Noen av regionlederne er embedsmenn med et spesielt vern mot oppsigelse, men de fleste er vanlige ansatte.

«Ja, du kan si det påvirker for jeg ser en reises slutt[...] jeg ville gjerne fortsatt i kriminalomsorgen i denne stillingen» (8, 424-28).

Oppsummering

Dette kapitlet har sett på regionlederne som person og hvordan endringen og endringsprosessen oppleves.

Regiondirektørene er vant med at det blåser på toppene og med komplekse utfordringer og kjenner sitt ansvar. De er heller ikke veldig kravstore når det gjelder personlig oppfølging. De er likevel i en særlig utsatt posisjon ettersom de er de eneste, sammen med assisterende regiondirektører, som helt sikker vil miste

sine stillinger og sine posisjoner. De opplever ikke å bli ivaretatt som medarbeidere og de opplever ikke å få noen anerkjennelse av den innsatsen de har lagt ned over mange år eller at deres lange erfaring fra kriminalomsorgen blir utnyttet. Filosofen Axel Honneth (1992) sier om anerkjennelse at “det i bunn og grunn handler om å føle seg akseptert, kjenne at man har en verdi som menneske og føle at det vi gjør er viktig og nyttig» (Ibid:25 i Helmeriksen, 2013)(Helmeriksen, 2013)

5.3. The show must go on

The show must go on	Business as usual Hva skal vi si?
---------------------	--------------------------------------

Tabell 13

Denne hoveddimensjonen drøfter og belyser hvordan regionlederne håndterer hverdagen og den løpende driften i en situasjon hvor organisasjonen er i en endringsprosess og hvor de samtidig har ansvar for å ta vare på medarbeiderne sine. Kapitlet er delt inn i to underkapitler kalt «Business as usual» og «Hva skal vi si?»

5.3.1 Business as usual

I tabellen under er noen eksempler på koder definert under underkategorien «Business as usual».

Lesser på	Ser seg om etter noe annet	
-----------	----------------------------	--

Tabell 14

Dette underkapitlet drøfter hvordan forventningene til regionlederne er til å opprettholde dagligdrift samtidig som organisasjonen står i en endringsprosess med mye usikkerhet.

Lesser på

Informantene forteller om en situasjon hvor de forventes å skulle opprettholde daglig drift, ikke bare som før, men også ta imot nye krevende oppdrag. Som en sier:

Og da kommer det opp merker jeg, at til tross for at vi er i en sånn situasjon så lesser de på, uten tanke på at vi er i en omstilling. Vi vil nok

merke denne dreneringen av kompetanse etter hvert. Foreløpig så holder vi oss flytende (3, 362-80).

Utsagnet støttes av (Colman et al., 2011) som sier: «As middle managers are charged with balancing the day-to-day task of implementing change, the business must run as usual. Daily operations run at full speed while large-scale changes are being implemented (Colman et al. 2011 s. 75). Det er likevel en forskjell *fordi regionlederne implementerer ikke en endring, de håndterer konsekvensene av en endringsprosess igangsatt av en endring som fortsatt ikke er besluttet hva blir.* Colman et al. (2012) har identifisert tre former for støtte toppledere kan gi sine mellomledere for å styrke dem som endringsagenter. En av dem er Instrumentell støtte, som innebærer at mellomlederne gis nødvendige ressurser som, tid, mennesker og penger. Toppledelsen kan også gjennom å kommunisere klare prioriteringer og retningslinjer bidra til gjennomføring av gode endringsprosesser (Colman et al. 2012 s.82-86).

Ser seg om etter noe annet

En av konsekvensene av annonseringen av endringen ble at ansatte begynte å lese stillingsannonser og noen valgte å slutte i løpet av høsten. En trend som regionlederne kunne fortelle forsterket seg nå utover vinteren og som de frykter vil bli økende jo lengre folk opplevde denne usikkerheten uten noen avklaring. Som en sier: «jeg har skrevet mye attester og folk søker seg bort» (5, 169-70), og en annen sier:

Nei, det å ha mange ansatte gående med så stor grad av usikkerhet, det påvirker arbeidsmiljøet negativt og det gjør at folk løfter blikket og ser seg om etter noe annet (11,397-403).

I tillegg til at dette er en utfordring i forhold til å kunne ivareta ansatte er det også for regionlederne en utfordring å rekruttere nye ansatte som kun kan tilbys midlertidige kontrakter. De mister erfarne medarbeidere og må ta inn uerfarne og som en av dem sier: «og vi skal i tillegg tilby full opplæring av et personell som allerede er omstillingstrøtte» (11,397-403). Flere skriver hvordan folk kan reagere på endringer, bl.a. Hirschman, 1970; Stensaker et al. (2012). Begge definerer exit, eller frivillig å forlate organisasjonen som en strategi. Informantene forteller om at noen ansatte er engstelig for private forhold som økonomi og lån og greier derfor ikke å stå i usikkerheten og velger å slutte. For organisasjonen kan det være

en fordel at folk slutter selv fordi man da kan slippe oppsigelser, eller si opp færre, men man har da ingen kontroll med hvem som går og hvem som blir. De som lettest får seg ny jobb er gjerne de som er mest attraktiv også for kriminalomsorgen. En annen ulempe er at folk slutter nå, lenge før man vet hva endringen vil bestå i og når den planlegges skal implementeres.

Som drøftet tidligere er det mange forskjellige endringer både etter hverandre og samtidig i kriminalomsorgen. Når bomben gikk av i regjeringskvartalet den 22.juli 2011 ble hele bygget som rommet Justis- og beredskapsdepartementet(JD) lagt i grus og hele departementet måtte flytte til midlertidige lokaler. I hele det neste året sier informantene, hadde JD svært redusert kapasitet og regionene tok mye ansvar for å holde hjulene i gang. I 2013 ble kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) utskilt fra JD og det medførte en ny stor organisasjonsendring som også falt sammen med sammenslåingen av to store kriminalomsorgsregioner⁶. Samtidig foregår det andre organisasjonsendringer i form av bl.a. tjenesteutsetting av lønn og regnskap, det skal etableres flere nye fengselsplasser ved å opprette flere modulfengsler, det skrives under en avtale om leie av soningsplasser i Nederland osv. Alle disse endringene skjer tett etter hverandre og samtidig og påvirker hverandre. Alle disse endringene har konsekvenser og skaper utfordringer for regionene i kriminalomsorgen og må nå håndteres samtidig med at regionene planlegges nedlagt og folk slutter. Som en sier: «Og da kommer det opp merker jeg, at til tross for at vi er i en sånn situasjon så lesser de på, uten tanke på at vi er i en omstilling» (3,262-80).

Og som en annen sier:

For det jeg merker en stor grad av usikkerhet rundt nå er, skal vi sitte å drifte dette her både ut 2015 og 2016? Og blir vi et år forsinket så snakker vi 2017? Det kunne vært veldig greit å vite fordi jo lengre vi lever i dette vakuemet her, jo tøffere er det å holde dette sammen (11,362-80).

Et av Kotter's (1995) 8 steg er at visjonen og strategien ikke må underkommuniseres, det er vesentlig for å lykkes med endringen. «Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are

⁶ Region Nord-Øst og Øst ble slått sammen til region Øst i juni 2013, se kapittel 1 for mer om bakgrunn

never captured» (Kotter, 1995 s. 63). Det å sitte å drifte samtidig som mangel på informasjon og mangel på plan gjør at folk slutter er svært krevende samtidig som også noen forteller både om seg selv og medarbeider som konsentrerer seg om den daglige jobben for å slippe å tenke på det usikre.

Som en av informantene sier:

Har fått masse nye prosjekter nå etter jul og her er det bare å levere[.]da har man noe å gjøre annet enn å gruble på hva er det som skjer og hverdagen, altså løse oppgavene man er satt til å gjøre sånn at man ikke har tid til å reflektere så mye (11,239-243).

Denne innstillingen ligner på det som Stensaker & Meyer (2012) tilegner ansatte som har erfaring fra store og komplekse endringer og som dreier seg om å fokusere på det man kan ha kontroll på selv. (Stensaker og Meyer, 2012 s.10).

Dette underkapitlet har sett på forventningene til regionlederne om å opprettholde daglig drift samtidig som de både får nye oppgaver og kjenner økende utfordringer knyttet til endringsprosessen de står i. Neste underkapittel handler om regionledernes ansvar for andre.

5.3.2 Hva skal vi si?

Fokus på det faglige	Ryktet vårt	Ingenting å informere om
----------------------	-------------	--------------------------

Tabell 15

Dette kapitlet handler om å ta vare på andre, hvordan regionlederne opplever og håndterer sitt ansvar ovenfor sine medarbeidere. Gjennom intervjuene har informantene fortalt om ulike strategier de har valgt i de respektive regionene for å skape noe stabilitet og trygghet for de ansatte. En av strategiene som flere av regionene har valgt er å være tydelig på at hverken regiondirektøren eller de assisterende regiondirektørene kommer til å slutte. Som en sier:

«Vi var ganske tidlig ute med å si at «jeg er ikke på noen jobbsøking» det kan også ha betydning hvis jeg hadde gått rundt og klaget og vært en del av det» (2,213-32).

Men å støtte sine ansatte uten å vite hva som skjer, beskriver mange av informantene som utfordrende.

Ryktet vårt

En annen strategi som de fortalte om var bruk av humor for å motivere og fokuserer bevisst på at ansatte skal fremstå som attraktive arbeidstakere for eventuelle fremtidige arbeidsgivere dersom det skulle komme til det. En informant sier:

«Min rolle det er å holde motet oppe. Å få orkesteret til å spille til båten har sunket. For jeg vet at man må ha glade, fornøyde medarbeidere for å få solgt dem ut» (4,182-84)

Faglig fokus

En tredje strategi som inkluderer et faglig fokus innebærer å gi ansatte muligheter for å ta etter- og videreutdanning for at de skal kunne øke sin konkurransevne dersom de skulle miste jobben sin eller bli nødt til å konkurrere om interne stillinger. Som en av informantene sier:

«Og vi er rause med å gi folk videre og etterutdanning, sånn at de kan føle at de får noe påfyll. Så de er sterkere rustet til det som måtte by seg av muligheter» (13, 114-23).

Disse strategiene støttes av Stensaker & Meyer(2012) i studien om hvordan erfaring med større endringer kan bidra til at ansatte utvikler en bedre endringskapasitet. En av strategiene ansatte bruker er bl.a. å ta grep som øker deres markedsverdi. I min studie kan det tyde på at de regionene som har regionledere med erfaring fra større og komplekse endringer også er de som aktivt bruker tilsvarende teknikker som omtales i Stensaker & Meyers (2012) studie, og at de bruker dem bevisst for å styrke sin ansatte og redusere usikkerhet. Dette kan være positivt for å utvikle organisasjonens endringskapasitet i tillegg til den individuelle utviklingen og opplevelsen av kontroll.

Oppsummering

Denne hoveddimensjonen har drøftet forhold knyttet til forventningene om og ansvaret for å opprettholde den daglige driften samtidig med å håndtere konsekvensene av endringen og ivaretagelsen av medarbeiderne sine. Ansvaret for den daglige driften kan sies å ha to sider ved seg. For det første oppleves det krevende å skulle ivareta de samme målene og resultatene uten tanke på at organisasjonen er i en omstillingsfase hvor bl.a. folk slutter. I tillegg får regionene

(i varierende grad) tildelt nye prosjekter som skal løses i tillegg til det daglige. Dette oppleves som utfordrende av regionlederne og særlig er de bekymret fremover ettersom den manglende avklaringen medfører større usikkerhet og at folk begynner å finne nye jobber i økende grad fremover. For organisasjonen kan det være en fordel at folk slutter selv fordi man da kan slippe oppsigelser, eller si opp færre, men man har da ingen kontroll med hvem som går og hvem som blir. De som lettest får seg ny jobb er gjerne de som er mest attraktiv også for kriminalomsorgen. En annen ulempe er at folk slutter nå, lenge før man vet hva endringen vil bestå i og når den planlegges implementert. Det gjør at organisasjonen risikerer å svekkes på et langt tidligere stadium enn man kanskje hadde forventet og da over en lengre periode enn planlegging og implementeringsfasen. Samtidig er det noen som forteller at det å kunne konsentrere seg om arbeidet og nye prosjektet gjør at man får tankene vekk fra det usikre. Det å fokusere på arbeid som gir en viss kontroll i det usikre er en av strategiene Stensaker & Meyer(2012) beskriver som er typisk for ansatte med erfaringer fra større og komplekse endringer og som derigjennom har tilegnet seg endringskapasitet. Det er flere av informantene som har bred erfaring med større endringsprosesser i de regionene det er valgt bevisste strategier for å støtte og redusere usikkerhet hos ansatte, enn der slike strategier var mindre tydelige.

6 Hovedfunn på tvers av kategorier- konklusjoner og implikasjoner på praksis

I forrige kapittel drøftet og analyserte jeg dataene innen de enkelte kategoriene opp mot relevant teori.

I dette kapitlet vil jeg presentere og drøfte mine hovedfunn og analyser på tvers av kategoriene. I diskusjonen under hvert hovedfunn vil jeg først si noe om denne organisasjonsendringen spesielt før jeg går over til å drøfte endring mer generelt i lys av denne studiens funn. Til slutt i kapitlet vil jeg konkludere studiens hovedfunn og si noe om studiens bidrag til forskning og om studiens begrensninger. Jeg vil så avslutte med noen ord om veien videre.

6.1 Innledning

Mine teoretiske utgangspunkt, som jeg presentert i kapitel 2 omhandler blant annet fenomenet endringskapasitet og hvordan en organisasjons endringskapasitet kan utvikles eller hemmes ettersom hvordan endring håndteres. Jeg viste videre til hva noen vanlige teorier sier om reaksjoner på endring i organisasjoner og hvordan vi kan definere at det har skjedd en endring og at en endringsprosess en i gang.

Denne studiens funn peker på at endring ikke bare involverer tidspunktet fra en endring er bestemt, men også stadiet hvor man *vurderer* en mulig endring, før selve endringen besluttes. Et hovedpoeng her er at synet på endring og endringsprosesser må utvides og at disse tidlige endringsprosessene må både forstås og ledes. Gjennom presentasjon og drøfting av mine hovedfunn forsøker jeg å vise konsekvenser det kan gi dersom man ikke tenker på stadiet før selve endringen som del av endringsprosessen, og hvilke implikasjoner det kan ha for praksis. Funnene er overlappende og ikke mulig å skille helt, men jeg har likevel valgt å dele de inn under tre hovedoverskrifter:

1. For toppledelsen/ beslutningstakerne er endringen noe som skal komme.
2. Endringen inntraff før selve endringen inntreffer.

3. Faktorer som påvirker organisasjonens endringskapasitet kan påvises allerede nå

Gjennom analysen av kategoriene i kapittel 4 og 5 utkrystalliserte det seg noen hovedpoeng knyttet til hvordan regionlederne opplever og håndterer endringen så langt. Det er også funn som understøtter annen teori knyttet til erfaring med endring som en positiv faktor for en organisasjons, og individers endringskapasitet.

Reaksjonene på endringsinitiativet har vært knyttet til selve endringen, men i enda større grad til endringsprosessen. Dette var noe overraskende med bakgrunn i konsekvensene dersom endringsinitiativet blir en realitet, hvor regionledernes jobber vil forsvinne. De reaksjonene som har vært knyttet til selve endringen handler om at regionlederne ikke kjenner seg igjen i en beskrivelse av en spesielt byråkratisk og kostnadskrevende organisasjon. Departements og direktoratledelsen har ikke lyktes med å gi tilstrekkelig mening til endringsinitiativet. Det oppleves også meningsløst å fjerne regionene uten å evaluere hva som eventuelt trengs av forbedringer og hva som har fungert bra.

Reaksjonene på endringsprosessen dreier seg særlig om to forhold. For det første om hvordan prosessen har blitt håndtert av Justis – og beredskapsdepartementet (JD) før offentliggjøringen av endringsinitiativet. For det andre om hvordan informantene har opplevd at prosessen har blitt håndtert av ledelsen i Kriminalomsorgsdirektoratet(KDI). Regionlederne reagerer på hvordan det er framstilt som man har vært involvert, hvordan det har vært framstilt som noe som haster og som noe som er nødvendig. Videre har reaksjonene vært knyttet til hvordan regionlederne har opplevd å bli ivaretatt/ikke ivaretatt. Hvordan manglende støtte har påvirket regionledernes mulighet til å være effektive endringsagenter. Mangel på reell involvering av regionlederne kan medføre at JD og KDI mister gode støttespillere.

6.1.1 For toppledelsen/ beslutningstakerne er endringen noe som skal komme
Det første hovedfunnet knytter seg til hvordan det ser ut som endringslederne, toppledelsen i Justis – og beredskapsdepartementet(JD) og toppledelsen i Kriminalomsorgsdirektoratet(KDI) har sett på organisasjonsendringen som noe som skal komme senere. Noe instrumentelt som skjer etter at beslutning om

organisatorisk endring er tatt. Endringsinitiativet består av å danne et beslutningsgrunnlag for politisk ledelse for hvilken type endring som skal vedtas. Regionlederne forteller om en toppledelse som oppleves usynlig og taus for både regionlederne og ut i organisasjonen. Toppledelsen synes ikke å anerkjenner det som skjer i organisasjonen fra endringsinitiativet ble annonsert og frem mot en beslutning om endring som en del av den helhetlige endringsprosessen. Det kan synes som topplerne i JD og KDI mener, for å spissformulere, at: «Endringen trenger ikke ledes fordi det er ingen endring». Denne studien viser imidlertid at ansattes adferd endret seg som en konkret følge av annonseringen av endringsinitiativet (Jacobsen, 2012 s.23). Dette belyser viktigheten av at den første delen av endringsprosessen inkluderes som en del av endringen ikke bare er begrenset til endring av struktur men til endringer hos ansatte

Det er også uklart for informantene hvem som egentlig «eier» endringen. Hvem har egentlig ansvar for organisasjonsendringen, utformingen og gjennomføring av prosessen? Er det JD? Er det KDI? Er regionlederne en del av det? JD har utformet et detaljert mandat for ny organisasjonsmodell uten involvering av andre. Ansvar for utredningen blir gitt til KDI som gir det til et prosjekt som skal involvere ansatte. Det oppleves som regionlederne noen ganger forventes å være «eiere», andre ganger får de ikke lov. Begrensningene i mandatet og begrensningene i hva som er lov å diskutere gjør at det oppleves som et spill. Manglende involvering av regionlederne tolkes som om de ikke har tillit hos toppledelsen i KDI, noe som igjen skaper mistillit til toppledelsen i KDI ute i organisasjonen. Disse usikkerhetsmomentene knytter seg også til det som oppleves som manglende åpenhet. Beslutninger som ble fattet i «lukkede rom» i JD før annonsering av endringsinitiativet har skapt begrensninger for mulig involvering og deltagelse fra senere, såkalt «sti-avhengighet» (Jacobsen, 2012 s.124)

Tidligere studier påpeker viktigheten av å tilrettelegge for god dialog mellom de ulike forvaltningsnivåene når man skal gjennomføre endringer. Det advares også mot at for tett politisk oppfølging av endringsprosesser kan slå ut i detaljstyring av de som har ansvar for å gjennomføre og iverksette endringen. En slik detaljstyring kan medføre uklarheter og usikkerhet om ansvarsdelingen som så kan føre til svekket gjennomføringsevne på operativt nivå. (Difi-rapport 2014:1). Den samme

rapporten og flere andre studier påpeker også tydelig viktigheten av en tydelig og synlig ledelse som står opp og viser vei og formidler tydelig hvilke mål man forventer å oppnå med endringen. Ledelse handler om å oppnå forståelse, aksept og oppslutning om endringen. Ikke om å tvinge den igjennom (Kotter,1995, 1996; Difi-2014:1).

Dersom man ser på endring først og fremst som noe strukturelt, som endring av organisasjonskart og systemer og hvor endring av kultur kommer senere (Jacobsen, 2012 s. 158-59), vil man ikke ta høyde for disse tidlige endringsprosessene som gir seg utslag langt tidligere. I forskning om mennesker i organisasjoner som gjennomgår fusjonsprosesser AFI-rapport (1/2007) har de en stadiemodell over fire faser som viser fase 1 som «pre-merger», hvor man undersøker ulike fusjonspartnere. Denne fasen ender når fusjonen er annonsert. Studien peker på at det i denne fasen fort kan oppstå rykter om at en fusjon er nært forestående. I denne fasen er det grobunn for utvikling av usikkerhet, stress relatert til usikkerhet rundt muligheten for å miste jobben og opplevelsen av tap av kontroll(Ibid:38). Funnene i min studie knyttet til reaksjoner på endring understøttes av denne studien, men det er også forskjeller. I studien i kriminalomsorgen er prosessen delvis åpen og delvis lukket frem til det formelt tas en beslutning. En beslutning som i skrivende stund, snart ett år etter annonseringen av endringsinitiativet, ennå ikke er bestemt.

Det kan synes som om måten man som leder ser på endringen har betydning for lederadferden. Gary A Yukl (Haaland, 2010) har samlet ulike modeller, teorier og resultater av forskning i en taksonomi for lederadferd. Han fremhever lederadferd som noe som er kontekstavhengig. Han fremhever blant annet viktigheten av informasjon og klargjøring av roller og mål i situasjoner «når det er krise eller en vanskelig situasjon, og medlemmene er forvirret om hvordan de skal reagere» (Ibid: 22-23). Dersom dagens situasjon ikke anerkjennes som en situasjon hvor organisasjonen er i endring så kan man heller ikke sette i verk risikoreducerende tiltak for å redusere kostnadene ved endringen eller sette i gang tiltak som vil styrke endringskapasiteten.

6.1.2 Endringen inntraff før selve endringen inntreffer

Det andre funnet knytter seg til regionledernes opplevelse av endringen som noe de står midt oppe i og som de opplevde slo inn i samme øyeblikk som

endringsprosjektet ble annonsert den 10. juni 2014. Det kan spissformuleres som: «Led oss, vi er under endring».

Regionlederne håndterer konsekvensene av en endringsprosess igangsatt av en endring som fortsatt ikke er besluttet hva blir. De opplever likevel ikke at de har blitt involvert i stor nok grad i endringsprosjektet og at de prosessene de har vært involvert i har vært svært begrenset. De har kun vært involvert så langt andre har tillat det og bare i forhold til en begrenset del av endringen.

En slik begrenset involvering synes å skape problemer for regionledernes evne til å utøve ledelse. Regionlederne savner en fremdriftsplan, en informasjonsstrategi og en reell og åpen inkludering i endringsprosessen. De savner også en anerkjennelse av at den situasjonen de står i som ledere og medarbeidere er en krevende dobbeltrolle. Flere av regionlederne har også mye erfaring med organisasjonsendringer og har god kompetanse som de ikke opplever blir benyttet slik de ville ha forventet seg som regionledere.

Organisasjonsteorien skriver mye om motstand mot endring og da ofte som motstand som noe negativt som må bekjempes. Det kan også være lett for ledere av endringer å oppleve konstruktive innspill og diskusjoner som noe som uttrykker motstand mot endringen. Litteraturen drøfter likevel også motstand som noe positivt som kan bidra til utvikling av bedre endringsprosesser og bedre løsninger. En redsel for kritiske ytringer kan medføre at man innfører dialogbegrensninger, hvor man forbyr kritiske ytringer og begrenser hva som er mulig å diskutere (Jacobsen, 2012). Gustavsen (1990) utdyper denne formen for dialogbegrensning til at man fortolker hverandres motiver fremfor å høre på den andres argumenter. En slik fortolkning av andres motiv vil føre til en destruktiv dialog og organisasjonen kan gå glipp av vesentlig informasjon og problemstillinger som må håndteres for å få til en god organisasjonsendring. Gustavsen (1990) peker også på at organisasjoner i større eller mindre grad er preget av «lure spill» hvor man for eksempel holder visse personer utenom diskusjoner (Ibid:159).

Organisasjonsteorien sier mye om hva som må til for å lykkes med endringer. Det som går igjen er blant annet en tydelig ledelse som gir endringen mening og formulerer tydelige mål. Ansatte må også oppleve å være involvert i prosessen, det må være en mye og god informasjon, det må være åpne prosesser og det må

være et mål og en plan for endringen (Kotter, 1995; Jacobsen 2012; Bennebroek Gravenhoerst et al., 2003; Colman et al., 2011). Kotter(1995) fremhever i sine 8 steg for å lykkes med endring, poenget med å etablere en koalisjon bestående av ledere og endringsagenter som har kompetanse, posisjon, informasjon og relasjonell kompetanse for å kunne oppnå en vellykket organisasjonsendring(Ibid:60).

Et spørsmål som blir hengende til slutt er i hvilken grad det er mulig å oppfylle disse kravene til gode endringsprosesser når endringen er på et så tidlig stadium? Kanskje særlig kravet til informasjon, når det ikke er noe å informere om og kravet til en plan når man ikke vet hva man skal planlegge for?

6.1.3 Faktorer som påvirker organisasjonens endringskapasitet kan påvises allerede nå.

Det tredje funnet understøttes av tidligere forskning som antyder at ledere med erfaring med ledelse av større og komplekse endringer har laget seg strategier for å håndtere endring gjennom å dempe ansattes usikkerhet og øke opplevelsen av kontroll. Dette er igjen en viktig komponent for å øke både organisasjonens endringskapasitet og den enkelte ansattes individuelle endringskapasitet. (Stensaker & Meyer, 2012). Ventetiden oppleves som den vanskeligste perioden, hvor det ikke skjer noen ting.

Inntrykket av en mangel på erkjennelse av at organisasjonen er i en endringsprosess styrkes gjennom at organisasjonen pålegges mange og store oppdrag parallelt med denne organisasjonsendringen, samtidig som den er i implementeringsfasen av andre omstillingsprosjekt. Stensaker & Meyer (2011) peker på dette som en risiko som kan svekke en organisasjons endringskapasitet dersom ikke ledelsen er bevisst denne risikoen og setter inn virkemidler (Ibid:17).

Forskning viser også at omstillinger har negative konsekvenser for organisasjoner, ansatte og arbeidsmiljø på både kort og lang sikt. Reaksjoner som usikkerhet, stress, psykiske belastninger og motstand gjør seg ofte sterkest gjeldende tidlig i en endringsprosess, før man vet konsekvensene endringen får personlig. Slike reaksjoner på endring er vanlige og kan reduseres gjennom blant annet god informasjon, deltagelse i endringsprosesser og følelsen av å ha en form for kontroll (Bordia et al., 2004; Afi-2007:1; Stensaker & Meyer, 2012). Ledere med

endringserfaring kan ha en nøkkelrolle her. Stensaker & Meyer (2012) skisserer tre ferdigheter som også synes å gå igjen også i min studie. De endringserfarne lederne synes mer bevisste på at de må redusere ansattes usikkerhet og formidler tydelig at de selv ikke skal slutte. For det andre fokuserer de på de daglige oppgavene som må gjøres og som andre er avhengig av at de gjør, dette gir en viss følelse av kontroll og for det tredje har lederne fokus på å gjøre medarbeiderne attraktive på et fremtidig arbeidsmarked både internt og eksternt gjennom mulighet for kompetanseheving(Ibid:9). Stensaker & Meyer(2012) har i sin studie identifisert at ledere som hadde erfaringer med endringsprosesser og flere endringer samtidig og kontinuerlige endringer hadde utviklet rutiner og prosedyrer for å skape forutsigbarhet for ansatte(Ibid:13).

Ved å inkludere slike ledere sterkere i prosessen fra endringsinitiativet ble vurdert er det grunn til å anta at de kunne bidratt positivt til en mer helhetlig strategi for endringsprosessen, også i denne tidlige fasen før endringen.

6.2 Konklusjoner og implikasjoner

I kapittel 6.1- 6.3 forsøkte å knytte studiens funn til relevant teori. I dette kapitlet vil jeg oppsummere studiens hovedkonklusjoner, si noe om studiens implikasjoner for praksis, dens begrensninger og hvilke områder som jeg tenker bør forskes videre på. Men først et tilbakeblikk på oppgavens mål.

6.2.1 Et tilbakeblikk på oppgavens mål

I innledningen i kapittel 1 sa jeg at jeg ville forsøke å finne ut mer om hvordan regionlederne opplever og håndterer endring som inntreffer før endringen inntreffer, og hvorvidt håndtering av endring på et så tidlig stadium vil kunne påvirke organisasjonens endringskapasitet.

Jeg har gjennom å undersøke regionledernes opplevelse av endringsprosessen funnet ut at det er et misforhold mellom hvordan de opplever å være i endring og hvordan de opplever toppledelsens manglende ledelse av endringen. Hvordan organisasjonen blant annet pålegges store og nye oppgaver bekreftes antagelsen om at det er forskjellige oppfatninger om hvorvidt organisasjonen er i endring eller ikke. Gjennom å undersøke hvordan regionlederne håndterer endringen synes det også som endringserfarne ledere håndterer endring på en måte som kan fremme organisasjonens endringskapasitet.

Jeg mener derfor jeg gjennom studien har fått svar på min problemformulering og oppgavens hensikt.

6.2.2 Studiens bidrag til forskning

Denne studien mener jeg har særlig to bidrag til eksisterende forskning:

For det første kan denne studien supplere og utvide den tradisjonelle tenkningen om fra hvilken fase man må planlegge endringsprosesser (se figur 1 kapittel 1). Studien indikerer at man må planlegge for konsekvenser av endringsinitiativ parallelt med at man begynner å tenke på endring.

For det andre støtter studien opp under tidligere studier som antyder at lederes endringserfaring er en faktor som kan påvirke organisasjoners endringskapasitet. Ledere med endringserfaring bør derfor med fordel trekkes inn i planlegging av endringsprosesser på et tidlig stadium, før endringen.

6.2.3 Studiens begrensninger

I underkapittel 6.2.2 gjorde jeg rede for studiens bidrag til forskning. Her vil jeg si noe om studiens begrensninger.

Denne studien er en kvalitativ studie gjennomført i en organisasjon. Det er derfor ikke gitt at en tilsvarende undersøkelse gjennomført i en annen organisasjon ville gitt samme resultat.

Jeg har i denne studien intervjuet en spesifikk gruppe ledere og tolkninger og konklusjoner er utledet av informasjon fra denne gruppen. Ved å inkludere også andre grupper i studien ville resultatet kunne blitt annerledes og med et mer helhetlig bilde av endringsprosessen.

Denne studiens konklusjoner og bidrag til forskning vil heller ikke gjelde alle typer endring i alle type organisasjoner. Jeg antar likevel at den vil kunne være relevant for flere organisasjoner i offentlig sektor som står ovenfor lignende krav om avbyråkratisering og effektivisering som kriminalomsorgen.

Studien omfatter en fase av endring med mange uavklarte spørsmål og få svar. Det er også begrenset med forskning på denne spesifikke delen av endringsprosesser som gjør at det er lite teori å støtte seg på i forhold til å gi anbefalinger for gode måter å håndtere denne tidlige endringsfasen på.

Jeg har her sett på studiens begrensninger, i siste underkapittel vil jeg se fremover og komme med noen nye spørsmål som har meldt seg gjennom denne prosessen.

6.2.4 Veien videre

Denne studien har hatt noen begrensninger som jeg har skissert over, men den har også reist en rekke nye spørsmål som vil være av interesse å forske mere på.

Det trengs mer forskning på denne tidlige fasen av endring. Jeg ser behovet for å kunne utvikle flere metoder for håndtering av tidlig endring og flere endringsstrategier for å kunne planlegge for endring som oppstår i en fase før endring. Særlige utfordringer knytter seg til hvordan gi god og nok informasjon når man ikke vet noe? Og hvordan lage en plan for endring når man ikke vet hva man skal planlegge for?

Andre spørsmål handler om: Hvor lenge kan en organisasjon stå i en endringsprosess uten at endringen er bestemt? Finns det en grense for hvor lenge en endringsprosess eller annonsert endring kan holdes på vent?

Kriminalomsorgen har stått i en endringsprosess siden den 10.juni 2014.

Utredningen av de to organisasjonsmodellene ble overlevert JD den 4. desember 2014 og siden har det vært helt stille.

Det hadde vært spennende med en oppfølgingsstudie for å undersøke nærmere hvordan denne lange, tause og ubesluttsomme fasen kan tenkes å påvirke den fremtidige organisasjonsendringen og organisasjonens endringskapasitet. En slik studie burde også utvides til også å omfatte informanter både under og over regionledernivået.

Uansett, om det blir noen oppfølgingsstudie eller mer forskning på dette feltet overlater jeg til andre å følge opp videre.

Referanseliste

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. Ø. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Anfara, V. A., & Mertz, N. T. (2006). *Theoretical frameworks in qualitative research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Beer, M. (Ed.). (1980). *Organization development and change: A system view*. Santa Monica: CA: Goodyear.
- Beer, M., Eisenstat, R.A & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. *Applied Psychology*, 52(1), 83-105. doi: 10.1111/1464-0597.00125
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. doi: 10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7
- Burke, W. W. (1987). *Organization development: A normative view*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Colman, H. L., Stensaker, I. G., & Tharaldsen, J.-E. (2011). *A Merger of equals?: the integration of Statoil and Hydro's oil and gas activities*. Bergen: Fagbokforl.
- Connor, D. R. (1995). *Managing the speed og change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Flick, U. (2011). *Introducing research methodology: a beginner's guide to doing a research project*. Los Angeles, Calif: SAGE.
- French, W. L. B., C.H. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvment* (5 ed.). Engelwood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Ganster, D. F., M. (1989). Control in the workplace *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 4, 45.
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: TANO.
- Haaland, F. H. (2010). Ledelse- Gary A. Yukls "multiple-linkage" teori om ledelse i organisasjoner *De Gode Hjelperne*. Oslo.
- Harrison, M. I. (Ed.). (1987). *Diagnosing Organizations: Methods, models and processes*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Helmeriksen, E. R. (2013). Anerkjennelse – forskjellen som gjør en forskjell. En empirisk studie av fenomenet anerkjennelse i et ledelsesperspektiv.
- Hesse- Bieber, S. N. L., P. (Ed.). (2011). *The Practice of Qualitative Research* (2nd ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- Kanter, R. M., Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press.

- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail.(includes related organizational transformation steps)(Cover Story). *Harvard Business Review*, 73(2), 59.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation* ([3rd] rev. and expanded ed. ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Patton, M. Q. (Ed.). (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Schweiger, D. M. D., A.S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 25.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. doi: 10.1108/00483481211189974
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.

Fimreite, A.L «Endring og ledelse I offentlig sektor»; Stat og styring 2013:02

[http://ezproxy.hiof.no:2119/stat/2013/02/ending og ledelse i offentlig sektor](http://ezproxy.hiof.no:2119/stat/2013/02/ending_og_ledelse_i_offentlig_sektor)

<http://www.kriminalomsorgen.no/organisering.237901.no.html>

Difirapport 2014:1 «Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar og tilsette spesielt»

<http://www.difi.no/rapport/2008/02/virksomhetsgjennomgang-organisatoriske-enderinger-i-staten-1992-2007>

Enehaug, H. og Thune, T. «Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser» AFI-rapport1/2007

<http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>

<http://www.kriminalomsorgen.no/arsrapport-2014.5752153-237613.htm>

Masteroppgave: «Den lyse siden av endring – en case studie av positive og aktive reaksjoner på endring i Statens vegvesen» av Nina Hauge Schage, NHH 2012.

Dokumenter:

Oppdragsbrev- organisering av kriminalomsorgen, ref. 14/1015, 10.06.2014

Organisering av kriminalomsorgen- utredning av to organisasjonsmodeller basert på to forvaltningsnivå, ref. 201413611-39

Tabelloversikt:

Tabell 1: 3 typer intervju (Merriam, 2009 s.89 table 5.1)	s. 43
Tabell 2: Rolle knyttet til endring og deltagelse i endring	s. 44
Tabell 3: Ikke min endring- eksempel på kategorisering	s. 48
Tabell 4: Endelige hoveddimensjoner	s. 48
Tabell 5: Måten det ble gjort på	s. 52
Tabell 6: Får bare beskjed	s. 53
Tabell 7: Formen det tok	s. 60
Tabell 8: Tidsaspektet	s. 62
Tabell 9: Halvveis inkludert	s. 68
Tabell 10: Dialogbegrensning	s. 69
Tabell 11: Ikke spydspisser	s. 73
Tabell 12: Forstår ikke hva vi står i	s. 77
Tabell 13: The show must go on	s. 80
Tabell 14: Business as usual	s. 80
Tabell 15: Hva skal vi si?	s. 83

Figuroversikt:

Figur 1: Tidslinje fra fase 1 til fase 6	s. 9
Figur 2: Organisering av kriminalomsorgen	s. 10
Figur 3: Endring som prosess hvor valgmuligheter snevres inn	s. 21
Figur 4: Endringskapasitet, etter Meyer og Stensaker (2011)	s. 32
Figur 5: Trinn i dataanalyse (Hesse-Bieber&Leavy,2011)	s.47
Figur 6: Dataanalyse etter Creswell(2014)	s. 49

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide	s. 98
Vedlegg 2: Søknad om forskning i kriminalomsorgen	s. 100
Vedlegg 3: Tillatelse fra kriminalomsorgen	s. 101
Vedlegg 4: Henvendelsesbrev deltagere	s. 103
Vedlegg 5: Eksempel transkribering	s. 105
Vedlegg 6: Eksempel tematisk organisering	s. 106
Vedlegg 7: Eksempel koding i farger	s. 107

Intervjuguide

Bakgrunn

- Kan du gi en kort beskrivelse av din arbeidserfaring generelt. Kan du si noe mer spesifikt om din arbeidserfaring i Kriminalomsorgen.
- Hvilken erfaring har du med organisasjonsendringer:
 - I tidligere arbeidsforhold? Hvordan opplevde du det? Hvilken stilling hadde du?
 - I Kriminalomsorgen? Hvordan har det vært for deg? Hvilken stilling hadde du?

1. Nå til den siste varslede endringsprosessen: Kunnskap om bakgrunn og formål med ny organisasjons modell

- Kan du beskrive hvordan du tror den nye endringen vil bli?
 - Hva gjør at du tror det?
- Kan du fortelle meg noen hovedtrekk om bakgrunnen til den annonserte endringsprosessen slik du ser det?
- Hvilket formål opplever du at overgangen til ny organisasjonsmodell har?
 - Hva baserer du det på?
- Hvordan fant du ut at det ville være en organisasjonsendring?
- Hvor får du informasjon fra?
- Hvordan ble ansatte du ha ansvar for informert om endringen?
- Hvilken rolle mener du at du har når det gjelder å informere dine ansatte?

2 Rolle knyttet til endringen og deltagelse i endringen

- Kan du beskrive hvordan du ser på din rolle i prosessen?
- Kan du si noe om hvilke forventninger du opplever gitt deg fra overordnet nivå?
- Kan du si noe om hvilke forventninger du opplever gitt deg fra underordnet nivå?
- Kan du si noe om hvilke forventninger du opplever gitt deg fra peers(ledere fra samme nivå)
- Hvordan opplever du den rollen? Er det deler du opplever mer utfordrende enn andre?

3 Opplevelse av effekten av endringsprosessen og deltagelse i endringen

- Kan du si noe om dagens situasjon påvirker utførelsen av daglige arbeidsoppgaver? I tilfelle hvordan?
- Kan du si noe om hvordan dagens situasjon påvirker deg som leder?
- De som leder deg?
- De du leder?
 - Internt på regionkontoret.
 - De innsatte/klientene?
- Ute på de lokale enhetene.

4 Opplevelse av endringsprosessen ifm den foreslåtte/forestående endringsprosessen

- Hva tenker du har fungert godt i prosessen så langt?
- Hva tenker du ikke har fungert bra?
- Hvis du hadde blitt spurt i forkant om hvordan du ville ha lagt opp en slik endringsprosess- hva ville du svart?
- Hvordan ser du for deg at din arbeidssituasjon ser ut om ett år? Om to år?
- Hva er ditt største håp? Bekymring knyttet til dagens situasjon?
- Til slutt, er det noe mer du tenker jeg burde vite som vi ikke har vært inne på?

Vedlegg 2

Søknad om forskning i Kriminalomsorgen.

Jeg henvender meg til dere i forbindelse mitt masterstudium i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold.

Jeg har min bakgrunn hovedsakelig fra Kriminalomsorgen hvor jeg arbeidet i perioden 1984- 2010. Fra 1992 og frem til 2010 innehadde jeg ulike lederstillinger, de siste årene i stilling som fengselsleder. Jeg er i dag tilsatt som seksjonsleder i Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi).

Jeg har nå påbegynt selve masteravhandlingen som skal være ferdig innen 1.5.2015.

Min interesse for organisasjon og ledelsesfag knytter seg i stor grad til de store endringene som skjer i offentlig sektor og den hyppige endringstakten vi ofte er vitne til. I forskningen er det mange studier knyttet til endringsledelse og hvordan medarbeidere påvirkes av endring og hvordan ledere ivaretar medarbeidere i endring. Det har vært mindre fokus på topplederers erfaring med, og påvirkning på organisasjonsendring og da særlig på et tidlig stadium og før endringen er implementert.

Kriminalomsorgen er et eksempel på en organisasjon som har vært igjennom store endringer de senere årene. Jeg tenker da på opprettelse av regionadministrasjoner i 2001, sammenslåing av region Øst og Nordøst i 2013, utskillelsen av KSF til KDI i 2013 og nå en situasjon hvor det utredes modeller for en alternativ organisering uten et regionalt nivå og med innføring av en to-nivå modell.

Det er derfor av stor interesse og viktighet å kunne få lov til å benytte Kriminalomsorgen som case for å belyse dette nærmere. Resultatene vil kunne være av interesse for andre som skal gjennomføre lignende omstruktureringer og vil også kunne åpne for interessante oppfølgingsstudier. Studien har ikke til hensikt å skulle skade Kriminalomsorgen, men kan kanskje være et bidrag inn i omstrukturerings prosessen.

Denne henvendelsen sendes til samtlige Regionsdirektører i Kriminalomsorgen.

Vennlig hilsen

Christine Moe Grav

Vedlagt:

Prosjektbeskrivelse

Bekreftelse fra Veileder

SØKNAD OM FORSKNING I KRIMINALOMSORGEN

Kriminalomsorgen region sør har mottatt søknad om tillatelse til å gjennomføre en undersøkelse av hvordan toppledere forbereder og planlegger håndtering av en fremtidig organisasjonsendring hvor også lederne selv er mål for endringen. Studien er opptatt av å forstå forhold knyttet til fasen før endringen implementeres. Søkeren, Christine Moe Grav, skal utføre undersøkelsen som del av et masterstudium i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Regiondirektører og assisterende regiondirektører er valgt som informanter ettersom det er denne gruppens, situasjon, erfaringer og rolle som har betydning for formålet med studien. Det kan bli aktuelt også å intervju andre ansatte med tilknytning til prosessen. Det er en kvalitativ studie som vil basere seg på semistrukturerte intervjuer. Intervjuene vil bli strukturert gjennom noen tema som ønskes belyst av samtlige informanter. Temaene vil knytte seg til forhold som kan ha betydning for effektivitet, produktivitet og ledelse og mulige konsekvenser av usikkerhet i fasen før implementering av organisasjonsendringen. Deltagelsen baserer seg på frivillighet. Informantene vil bli anonymisert og det vil ikke bli samlet inn eller lagret sensitive personopplysninger.

Gjennomføring av selve undersøkelsen er planlagt i perioden 15. desember 2014 - 31. januar 2015. Masteravhandlingen skal være ferdig og levert senest 1. mai 2015.

Undersøkelsen vil bli veiledet av Julianne Cheek, Førsteamanuensis ved Høgskolen i Østfold som innehar forsker 2 kompetanse.

Det er sendt melding om forskning til Personvernombudet, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Søknaden er utformet i tråd med retningslinjene for behandling av søknader om forskning i kriminalomsorgen, inneholdende prosjektbeskrivelse, informasjonskriv til informanter, samtykkeerklæring, bekreftelse fra veileder og forslag til intervjuguide.

Når det gjelder sikkerhetsmessige og kapasitetsmessige utfordringer knyttet til gjennomføring av undersøkelsen, kan vi ikke se at det foreligger slike. Uansett vil disse bli ivaretatt gjennom at den er basert på samtykke.

Kriminalomsorgen region sør har behandlet søknaden på vegne av kriminalomsorgen og gir med dette tillatelse til gjennomføring av undersøkelsen.

Forskerens taushetsplikt

Opplysninger forskeren blir gjort kjent med kan være undergitt taushetsplikt, jf.

Vedlegg 3 s. 2

forvaltningsloven § 13. Forskeren er undergitt taushetsplikt, jf. forvaltningsloven § 13 c.

Av § 13 e følger at forskeren plikter å hindre andre i å få tilgang til eller kjennskap til opplysningene. Overtredelse av taushetspliktbestemmelser er straffbart, jf. straffeloven § 121.

Videre er det en forutsetning at forsker blir gjort kjent med lov om personopplysninger (LOV 2000-04-14 nr. 13) med tilhørende forskrift (FOR 2000-12-15 nr. 1265), spesielt § 7.27 i forskrift til personopplysningsloven.

Oppbevaring av materiale

Forskeren skal påse at innsamlet materiale blir oppbevart på en forsvarlig måte og at det foretas anonymisering av personidentifiserbare opplysninger ved publikasjon. Innsamlet materiale som inneholder personidentifiserbare data, skal makuleres så snart undersøkelsen er avsluttet. Dersom det skal gjøres unntak fra denne hovedregel, må dette godkjennes av Datatilsynet.

Rapportering

Regiondirektøren anmoder forskeren om å sende et eksemplar av forskningsrapporten til de berørte kriminalomsorgsregionene, Kriminalomsorgens utdanningssenter og Kriminalomsorgsdirektoratet.

Med hilsen

Erling Fæste
Assisterende regiondirektør

Torbjørn Eriksen
Seniorrådgiver

Kopi til: Kriminalomsorgsregionene
Kriminalomsorgens utdanningssenter
Kriminalomsorgsdirektoratet

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om organisasjonsendring

Bakgrunn og formål

Jeg henvender meg til deg i forbindelse mitt masterstudium i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold.

Jeg har min bakgrunn hovedsakelig fra Kriminalomsorgen hvor jeg arbeidet i perioden 1984- 2010. Fra 1992 og frem til 2010 innehadde jeg ulike lederstillinger, de siste årene i stilling som fengselsleder. Jeg er i dag tilsatt som seksjonsleder i Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi).

Jeg har nå påbegynt selve masteravhandlingen som skal være ferdig innen 1.5.2015.

Min interesse for organisasjon og ledelsesfag knytter seg i stor grad til de store endringene som skjer i offentlig sektor og den hyppige endringstakten vi ofte er vitne til. I forskningen er det mange studier knyttet til endringsledelse og hvordan medarbeidere påvirkes av endring og hvordan ledere ivaretar medarbeidere i endring. Det har vært mindre fokus på toppleres erfaring med, og påvirkning på organisasjonsendring og da særlig på et tidlig stadium og før endringen er implementert.

Kriminalomsorgen er et eksempel på en organisasjon som har vært igjennom store endringer de senere årene. Jeg tenker da på opprettelse av regionadministrasjoner i 2001, sammenslåing av region Øst og Nordøst i 2013, utskillelsen av KSF til KDI i 2013 og nå en situasjon hvor det utredes modeller for en alternativ organisering uten et regionalt nivå og med innføring av en to-nivå modell.

Formålet med denne masterstudien er å utforske å forstå hvordan topplerer håndterer en krevende situasjon som dette i fasen før implementering, og hvordan det igjen kan påvirke den fremtidige implementeringen av ny organisasjonsmodell.

Studien utføres ved Høgskolen i Østfold

Vedlegg 4 s.2

Regiondirektører og assisterende regiondirektører er valgt som deltagere ettersom det er denne gruppens, situasjon, erfaringer og rolle som har betydning for formålet med studien.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamling som krever aktiv deltagelse vil for den enkelte informant bestå av gjennomføring av et semi-strukturert intervju av omtrent 1 times varighet. Informantene er valgt ut fra studiens målsetting om å belyse informantenes arbeidssituasjon.

Spørsmålene vil omhandle tema knyttet til både leders betydning for organisasjonens endringskapasitet, leders oppfatning og håndtering av situasjonen

Intervjuene vil bli tatt opp på bånd med støtte av notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Navneliste og koblingsnøkkel vil lagres adskilt fra øvrige data og opplysningene vil kun være tilgjengelig for student og veileder.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.5.2015. Lydopptak og andre lagrede data vil bli slettet etter sensur har falt, etter planen i juni 2015.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Christine Moe Grav tlf. xxxxxxxx eller e-post: famgrav@hotmail.com.

Ansvarlig veileder er:

Julianne Cheek som kan nås på tlf. xxxxxxxx eller epost: julianne.cheek@hiof.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Vedlegg 5

Eksempel på transkribering

1. hvordan, om det da skulle være sammenslåtte enheter eller sentre og i såfall hvor mange
2. sentre det i såfall skulle være. Så jeg ser jo også det i ettertid nå når vi vet at det er foreslått
3. tre sentre så blir den oppgaven ganske annerledes. Eller den oppgavefordelingen ganske
4. annerledes enn det vi har foreslått, men det regner jeg jo med at med en gang det er spikra
5. så må man jo gå igjennom oppgavene på nytt.
6. *Hvordan opplever du forventningene til din rolle har vært fra KDI? Overordnet nivå?*
7. Nei altså der har man jo et lojalitetskrav. Det første jeg sa når jeg fikk det spørsmålet var at
8. jeg var jo blanda glede å bli spurt om å planlegge sin egen begravelse. Så det er jo det jeg
9. føler at det er, jeg føler jo at vi i det brevet i juni har fått en masseoppsigelse av alle som
10. jobber her. Ehh og mine medarbeidere har mye følelser rundt det i forhold til både og bli
11. verdsatt de oppgavene vi gjør og følelsene for de personene som gjør, jobber hardt og
12. engasjert, at de skal miste arbeidsoppgavene sine. Hva var spørsmålet ditt?
He,he,
- 13.
14. *Forventningene til din rolle i prosessen?*
15. Jo,jo da blir det da en lojalitetskonflikt mellom å gjøre den jobben som du da får ovenifra og
16. da og være lojal i forhold til den contra det å ha personlansvar for xx stykker som blir berørt
17. direkte.ehh, vi har jo alle, vi er jo misfornøyd med prosessen og i allefall beslutningen og
18. det er en konklusjon allerede, så det blir en sånn vanskelig rolle egentlig å ha.

Vedlegg 6

Eksempel på tematisk organisering

Kunnskap om bakgrunn og formål med ny endring:

Nr.xx

«fantastisk symbolpolitikk, i alle fall å fjerne et ledd i et byråkrati med tre ledd

» (xx)

«når man ser regjeringserklæringen så [.....]er det et sånn synlig grep man kan gjøre»

«selv om realitetene ikke blir så stor i forhold til antall mennesker som må gjøre oppdraget og sånn» «eller at effektivisering kunne vært gjort innenfor dagens organisasjonsstruktur like mye» (xx)

«ja, og da er det et veldig tydelig grep som man viser» (xx)

"også er det mange som har sagt at utskillelsen av et direktorat også utløser en ny måte å tenke på og at det kan ligge noe der"(xx)

Vedlegg 7

Eksempel på fargekoder.

Opplevelse av støtte

- Fra andre ledere på regionene.
- Fra underordnede
- Fra overordnet nivå.
- Fra underordnet nivå

«jeg tror jeg har best kontakt med de jeg har jobbet lengst sammen med»

.«den lojaliteten som KDI burde hatt til oss den har de ikke gjort det minste forsøk på å få i denne prosessen her, og det synes jeg er fryktelig rart»(xx,296-301)

Opplevelse av egen rolle (xx,273)

«At jeg sørger for å informere og være ryddig i prosessen [...] hvis du bare kommer med halvkvedete viser så skaper det uro[...] jeg har aldri vært i en organisasjon hvor informasjonen flyter så fort»(xx,138-62)

«min rolle er å [...]påse at det blir en modell, og det daglige er å være her, være tilstede og ta signalene som skjer rundt omkring inn i vårt eget lederteam og videre inn i etatsledemøtet [...] jeg kan ikke definere at dette ikke er min sak, vi må være aktive og delta. Sørge for at hverdagen går som den skal...»(xx,185-94)