

Kandidatavhandling

Cand. soc. Human Resource Management

Omstruktureringsprosessen i Stjernen kommune:  
Ulike teoretiske perspektiver på atferdsmessige dynamikker utløst  
av strukturelle endringer.

Anna Solemdal Nicolaysen

Anna S. Nicolaysen

Mathilde ter Jung

Mathilde ter Jung

Veileder: Lise Jeremiassen

*English Title:* The Restructuring Process in Stjernen Municipality: Different Theoretical Perspectives on Behavioural Dynamics Triggered by Structural Change

Antall normalsider: 106

Anslag fordelt på normalsider: 229 129

Avleveringsdato: 4. September, 2014

Copenhagen Business School – 2014

---

## **Forfattererklæring**

## **Abstract**

The objective of this master thesis is to contribute to the research field of organizational change, and expand the knowledge regarding restructuring processes in public sector organizations. Based on the case “Stjernen” municipality, the thesis examines the different behavioural dynamics that may have been triggered by a restructuring process, and in what ways these behavioural dynamics can affect the desired objectives for change. Data was gathered through individual interviews with eight leaders in the municipality, and was analysed using the thematic analysis method.

The data material was analysed on the basis of four theoretical perspectives. These include Kurt Lewin’s approach to planned change, Mintzberg’s structural framework, Schein’s model of organizational culture and the social identity approach. The integration of these theoretical perspectives has allowed an in-depth analysis of the data collected.

The analysis of the empirical data has identified several behavioural dynamics that can be said to have been triggered by the restructuring process in the Stjernen municipality, which include an apparent in-group and out-group behaviour, differentiation between the different work groups and a distancing between the leader and their employees. Furthermore, the analysis shows that these behavioural dynamics will in turn affect the accomplishment of the main objectives for the change, and in particular the goal of an increased focus on cross-section cooperation in the organization.

Key words: Municipality, restructuring process, behavioural dynamics, identification.

## **Førord**

Denne avhandlingen markerer slutten på vårt studieforløp ved kandidatstudiet Human Resource Management ved Copenhagen Business School. Oppgavens omfang er 30 studiepoeng.

Proessen med å utforme en kandidatavhandling har vi opplevd som både lærerikt og utfordrende. I vårt samarbeid har vi vært hverandres støttespillere og sparringspartnere, og våre individuelle styrker og svakheter har gjort at vi har komplementert hverandre under hele prosessen. Vi ser frem til flere samarbeid i ulike sammenhenger fremover.

Først og fremst ønsker vi å takke respondentene som sa seg villig til å gi av sin tid og delta i vår intervjustudie. De har gitt oss interessant informasjon og verdifull innsikt i deres opplevelser og tanker vedrørende endringsprosessen. Uten deres deltagelse ville ikke studien blitt gjennomført.

Videre vil vi takke Hallvard for hans inspirasjon og gode ideer underveis i prosessen. Vi vil også takke Magnus og Mona for at de stilte opp og tok seg tid til å korrekturlese avhandlingen.

Til sist ønsker vi å rette en spesiell takk til vår veileder Lise Jeremiassen for konstruktive og nyttige tilbakemeldinger. Lise har hatt uforbeholden tro på oss og vårt prosjekt, og har oppmuntret og motivert oss gjennom hele forsknings- og skriveprosessen.

Anna Solemdal Nicolaysen

Mathilde ter Jung

---

**Copenhagen Business School. København, 29. August 2014**

# Innholdsfortegnelse

<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Introduksjon</b> .....	<b>8</b>
1.1 Vår motivasjon .....	8
1.2 Avhandlingens vitenskapsteoretiske ståsted.....	10
1.3 Anonymisering av case .....	10
1.4 Avhandlingens oppbygging.....	11
<b>2 Problemområdet</b> .....	<b>12</b>
2.1 Casebeskrivelse: Stjernen kommune .....	13
2.1.1 Bakgrunn for og formålet med omstrukturingsprosessen i Stjernen kommune .....	13
2.1.2 Omstrukturingsprosessen: Fase 1 og Fase 2.....	14
2.1.2.1 Fase 1.....	14
2.1.2.2 Fase 2.....	15
2.2 Problemformulering .....	16
2.2.1 Begrepsavklaring.....	17
2.3 Avgrensing.....	17
<b>3 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>19</b>
3.1 Lewins tilnærming til planlagt endring .....	20
3.1.1 Field Theory .....	21
3.1.2 Group Dynamics.....	22
3.1.3 Tre-steps modellen for planlagt endring.....	22
3.1.3.1 Skapelse av permanente endringer.....	23
3.1.4 Begrensninger ved Lewins tilnærming til planlagt endring .....	24
3.2 Organisasjonsstruktur.....	24
3.2.1 Struktur og koordineringsmekanismer .....	25
3.2.2 Organisasjoners fem hoveddeler .....	26
3.2.3 Design parametre.....	26
3.2.3.1 Design av superstrukturer .....	27
3.2.4 Strukturelle konfigurasjoner.....	28
3.2.5 Begrensninger.....	28
3.3 Organisasjonskultur .....	29
3.3.1 Modell for organisasjonskultur.....	29
3.3.2 Subkulturer i organisasjoner.....	30
3.3.3 Begrensninger ved Scheins modell for organisasjonskultur.....	31
3.4 Sosial identitetstilnærming.....	32
3.4.1 Sosial identitetsteori (SIT).....	32
3.4.2 Selv-kategoriseringsteori (SCT).....	33
3.4.3 Begrensninger ved sosial identitetstilnærming.....	34
3.5 Sosial identitetstilnærming i en organisatorisk kontekst .....	35
3.5.1 Identifisering i organisasjoner .....	35
3.5.2 Identifisering med organisasjonen og med grupper i organisasjonen .....	36
3.5.3 Ledelse: Et sosialpsykologisk perspektiv .....	37
3.5.3.1 Ledere som inn-gruppe prototyper.....	39
3.5.3.2 Ledere som inn-gruppe forkjempere og som entreprenører av identitet .....	39
3.6 Oppsummering .....	40
<b>4 Metode</b> .....	<b>41</b>
4.1 Det kvalitative forskningsintervjuet som datainnsamlingsmetode .....	42
4.1.1 Utvelgelse av respondenter.....	43
4.1.2 Utarbeidelse av intervjuguide, invitasjon til intervju og gjennomføring av intervjuene .....	44

4.1.3	Etiske overveielser .....	45
<b>4.2</b>	<b>Analysemetode .....</b>	<b>46</b>
4.2.1	Tematisk analyse .....	46
4.2.2	Gjennomføring av tematisk analyse .....	47
4.2.2.1	Vår analyseprosess.....	48
<b>5</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1</b>	<b>Analysefunn.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2</b>	<b>Tema 1: Strukturendring.....</b>	<b>52</b>
5.2.1	Strukturendring.....	53
5.2.2	Strukturendringen som en nødvendig prosess .....	54
5.2.3	Omgruppering i organisasjonen .....	55
5.2.4	Uformell kommunikasjon og innstramming.....	57
5.2.4.1	Standardisering som koordineringsmekanisme .....	58
5.2.4.2	Innstramming .....	59
5.2.4.3	Uformell kommunikasjon .....	61
5.2.5	Oppsummering tema 1: Strukturendring .....	62
<b>5.3</b>	<b>Tema 2: Nærhet til rådmannen .....</b>	<b>63</b>
5.3.1	Nærhet til rådmann – et kulturelt perspektiv .....	65
5.3.2	Nærhet til rådmannen – et endringsperspektiv .....	67
5.3.3	Oppsummering tema 2: Nærhet til rådmannen.....	68
<b>5.4</b>	<b>Tema 3: Fysisk plassering av lederne - Ledergangen.....</b>	<b>69</b>
5.4.1	Opplevd avstand .....	71
5.4.2	”Rotter oss sammen” .....	74
5.4.3	Ledernes bruk av kantinen på rådhuset .....	76
5.4.4	Oppsummering Tema 3: Fysisk plassering av lederne: Ledergangen .....	79
<b>5.5</b>	<b>Tema 4: Omkamp .....</b>	<b>80</b>
5.5.1	Omkamp – et endringsperspektiv .....	81
5.5.2	Omkamp – et kulturelt perspektiv .....	82
5.5.3	Omkamp – et sosialt identitetsperspektiv .....	83
5.5.4	Oppsummering tema 4: Omkamp .....	84
<b>5.6</b>	<b>Tema 5: Identifisering i Stjernen kommune – ”de” &amp; ”vi” .....</b>	<b>84</b>
5.6.1	Et kulturelt perspektiv .....	86
5.6.2	Et sosialt identitetsperspektiv .....	87
5.6.3	Oppsummering tema 5: Identifisering i Stjernen kommune.....	92
<b>6</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>94</b>
<b>6.1</b>	<b>Diskusjon av analyseresultater .....</b>	<b>94</b>
<b>6.2</b>	<b>Metodologiske betraktninger .....</b>	<b>97</b>
6.2.1	Gyldighet .....	98
6.2.2	Generalisering .....	99
6.2.3	Pålitelighet.....	99
6.2.4	Avhandlingens problemformulering .....	101
<b>6.3</b>	<b>Teoretiske betraktninger.....</b>	<b>102</b>
<b>7</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>105</b>
<b>7.1</b>	<b>Forslag til videre forskning.....</b>	<b>106</b>
<b>7.2</b>	<b>Våre innspill til ledelsen i Stjernen kommune .....</b>	<b>107</b>
<b>8</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>109</b>
<b>9</b>	<b>Bilag.....</b>	<b>115</b>
<b>9.1</b>	<b>Bilag 1 – Framlegg til ny organisasjonsmodell (CD ROM) .....</b>	<b>115</b>
<b>9.2</b>	<b>Bilag 2 - Oppsummering omorganiseringsprosessen (CD ROM) .....</b>	<b>115</b>
<b>9.3</b>	<b>Bilag 3 – Svar på innspel til organisasjonsmodell (CD ROM).....</b>	<b>115</b>

9.4	Bilag 4 – Lederidentitet plattform.....	116
9.5	Bilag 5 – Medarbeideridentitet plattform.....	117
9.6	Bilag 6 – Høy versus flat organisasjonsstruktur .....	118
9.7	Bilag 7 – Scheins modell for organisasjonskultur .....	119
9.8	Bilag 8 – Intervjuguide .....	120
9.9	Bilag 9 – Invitasjon til intervju .....	121
9.10	Bilag 10 – Intervju med ”Trine” (CD ROM) .....	122
9.11	Bilag 11 – Intervju med ”Anita” (CD ROM) .....	122
9.12	Bilag 12 – Intervju med ”Hilde” (CD ROM).....	122
9.13	Bilag 13 – Intervju med ”Ida” (CD ROM) .....	122
9.14	Bilag 14 – Intervju med ”Helga” (CD ROM).....	122
9.15	Bilag 15 – Intervju med ”Martine” (CD ROM).....	122
9.16	Bilag 16 – Intervju med ”Tove” (CD ROM) .....	122
9.17	Bilag 17 – Intervju med ”Mona” (CD ROM).....	122

## Figurer og tabeller

Figur 1: Organisasjonskart Stjernen kommune, 1. September 2012 (Bilag 1). .....	14
Figur 2: Organisasjonskart Stjernen kommune, 1. Januar 2013 (Bilag 2).....	15
Figur 3: Kurt Lewins modell for planlagt endring .....	23

# 1 Introduksjon

*”... Regardless of how well change might be planned in terms of the more formal organizational characteristics, it is the hidden informal aspects of organizational life which will act to help or hinder it”* (Senior, ref. i O’Brien, 2002, s. 443).

I denne avhandlingen er organisatorisk endring i offentlig sektor emnet av interesse. OECD<sup>1</sup> fremhever at organiseringen av offentlig sektor har endret seg betydelig de siste 20 årene. Styringen av offentlig sektor er også endret, der mål- og resultatstyring er blitt innført som styringsprinsipp. Disse endringene sammenfaller i tid med at innbyggerne har fått økte forventninger til tjenestene. Disse forventningene kan stå i motsetning til behovet for ikke å overskride budsjettbegrensningene og medfører økte krav til fornying, fleksibilitet og kostnadsbevissthet i offentlig sektor<sup>2</sup>.

Anne Lise Fimreite (2013), statsviter og professor ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap på UiB, skriver at et viktig utgangspunkt for de fleste endringsprosesser i offentlig sektor er ideen om at dersom man organiserer annerledes, vil atferd endres. Organisering er mange ting. Det er blant annet struktur, prosedyrer, ledelse, personell og kultur. NAV-reformen er sannsynligvis norgeshistoriens fremste eksempel på en optimisme når det gjelder å tro at atferd kan endres gjennom formell struktur. Endret atferd skal oppnås gjennom at det gjøres noe med kultur, ledelse og prosedyrer (Fimreite, 2013). Fimreite (2013) trekker derimot frem at å tro at det er nok å ta tak i ett eller noen få av de elementene som sammen konstituerer en organisasjon, uten å vie de andre oppmerksomhet, har vist seg fåfengt. Den allmenne lærdommen er at alt henger sammen med alt - også når organisasjoner skal endres.

## 1.1 Vår motivasjon

Motivasjonen for å skrive denne kandidatavhandlingen utspringer fra en felles interesse for emnet organisatorisk endring, og er basert på den kunnskap som vi har tilegnet oss på vårt studie. Organisatorisk endring har gjennom vårt studieforløp på Human Resource Management vært et

---

<sup>1</sup> OECD (Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling) er industrilandenenes samarbeidsforum for økonomiske og sosiale spørsmål.

<sup>2</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/8/1/1.html?id=538109>



gjennomgående tema som har blitt presentert fra ulike perspektiv. Samtidig har vi begge en psykologisk rettet bachelorgrad, som har vært med å forme vår interesse for emnet.

Vi har også selv arbeidet i virksomheter som har gjennomgått store endringsprosesser, og har observert og følt på at forandring ikke alltid er like enkelt å håndtere og akseptere. Det er på denne måten vår nysgjerrighet og interesse for hva som foregår i organisasjoner som gjennomgår endringsprosesser som er utgangspunktet for valg av emne for vår kandidatavhandling. Endring i organisasjoner er en kompleks prosess (Cummings & Worley, 2009), og å forstå de atferdsmessige dynamikker i slike prosesser mener vi blir viktig i vårt arbeid som fremtidige HR-medarbeidere.

Vi diskuterte tidlig i prosessen at det hadde vært spennende å undersøke organisatorisk endring i offentlig sektor. Det har vist seg at endring i offentlig sektor er et høyst aktuelt tema. I regjeringssonderingene september 2013, varslet nåværende statsminister Erna Solberg kommunesammenslåinger i Norge. Dette som virkemiddel for å få bedre tjenester og for at innbyggerne skal få et bedre fungerende lokalsamfunn». <sup>3</sup> Kommunalminister Jan Tore Sanner fra Høyre uttalte i januar 2014 at han vil ha antall kommuner ned fra 428 til 100<sup>4</sup>. På bakgrunn av varslingen av kommunesammenslåinger i Norge, kan man anta at endringer og omstillinger i kommunesektoren i Norge er høyst aktuelt og vil være på dagsorden fremover. Derfor vil det trolig være viktig at ledere og medarbeidere i kommunene har kunnskap som gjør dem i stand til å gjennomføre endringer på en hensiktsmessig og god måte.

Vi har ønsket å undersøke endringsprosesser i offentlig sektor ved å fordype oss i en spesifikk case, og vi fikk muligheten til å skrive vår kandidatavhandling i samarbeid med en norsk kommune. Vi kom i kontakt med kommunen, som nylig har gjennomgått en stor omstrukturingsprosess i forbindelse med ansettelse av ny rådmann. På møte med rådmann og HR-sjef i februar 2014, ble vi fortalt om deres generelle erfaringer og problematikker som de opplevde i forhold til endringsprosessen som har blitt gjennomført. De oppfordret oss til å fokusere avhandlingen på det vi selv synes er spennende og interessant. Med andre ord fikk vi full frihet i vinkling av oppgavens innhold og utarbeidelsen av problemformuleringen. Rådmanns og HR-sjefs ønske er en uavhengig evaluering av endringsprosessen, uten et spesifikt fokusområde.

---

<sup>3</sup> <http://e24.no/makro-og-politikk/erna-solberg-varsler-kommunesammenslaainger/21612363>

<sup>4</sup> <http://www.dagbladet.no/2014/01/04/nyheter/politikk/kommuner/kommunesammenslaing/innenriks/31109812/>

## **1.2 Avhandlingens vitenskapsteoretiske ståsted**

Avhandlingen tar utgangspunkt i den oppfatning at virkeligheten er sosialt konstruert, og at virkeligheten må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter den. For å presisere hva vi mener med dette, vil vi ta utgangspunkt i Burr (2003).

Sosial konstruktivismen inntar en kritisk holdning til våre ”tatt-for-gitt” forståelse av verden, inkludert oss selv. Den utfordrer synspunktet om at konvensjonell kunnskap er basert på objektive observasjoner av verden, og står derfor i opposisjon til det som blir referert som positivisme i tradisjonell vitenskap – antagelsen om at verden kan avdekkes gjennom våre observasjoner (Burr, 2003).

Måter å forstå verden på er historisk og kulturelt spesifikt. En forståelse av verden blir ansett som et produkt av kultur og historie, og er avhengig av de spesifikke sosiale og økonomiske arrangementer som er rådene i en gitt kultur på et gitt tidspunkt. Den spesifikke form for kunnskap som flourerer i en gitt kultur er derfor artefakter i kulturen, og man bør ikke anta at *vår* måte å forstå nødvendigvis er bedre, i form av å være nærmere sannheten, enn andre forståelser (Burr, 2003). Det er gjennom daglige interaksjoner mellom mennesker gjennom det sosiale livet at versjoner av kunnskap blir fremstilt. Derfor kan det man anser som sannhet sees på som vår nåværende aksepterte måte av å forstå verden på. Forståelsen er et produkt, ikke av de objektive observasjonene av verden, men av sosiale prosesser og interaksjoner der mennesker konstant interagerer med hverandre (Burr, 2003).

## **1.3 Anonymisering av case**

Vi har i denne avhandlingen valgt å anonymisere kommunen vi har samarbeidet med. Vi vil i denne sammenheng påpeke at det ikke er ledelsen i kommunen som har bedt oss om å gjøre dette. Vi mener at for vårt formål er det ikke vesentlig at identiteten til kommunen er kjent, og at en anonymisering av kommunen ikke vil ha innvirkning på avhandlingens funn og konklusjon.

I avhandling vil kommunen bli omtalt som ”Stjernen” kommune.

## **1.4 Avhandlingens oppbygging**

I innledningen har endring i offentlig sektor blitt presentert som emne. Vi har klargjort vår motivasjon for å skrive om organisatorisk endring i vår avhandling, samt redegjort for vårt vitenskapsteoretiske ståsted. Videre vil avhandlingens andre kapittel ta for seg problemområdet i mer utdypende grad. Stjernen kommune som forsknings-case vil beskrives, og deretter vil avhandlingens problemformulering og avgrensing presenteres.

Det tredje kapittelet beskriver relevante teoretiske perspektiver i forhold til besvarelse av avhandlingens problemformulering. Kurt Lewins tilnærming til planlagt endring, Mintzbergs strukturelle rammeverk, Scheins modell for organisasjonskultur, og sosial identitetstilnærming vil benyttes for å belyse empirien.

Avhandlingens fjerde kapittel er metodedelen. Her vil det redegjøres for datainnsamlingsmetoden og analysemetoden som ligger til grunn for avhandlingen.

Analysen av det innsamlede datamaterialet er oppgavens femte kapittel. Her vil funnene presenteres og analyseres med utgangspunkt i de utvalgte teoretiske perspektiver. I det sjette kapittelet vil vi diskutere analyseresultatene mer inngående, samt presentere en diskusjon av de metodologiske og teoretiske betraktninger. Til sist vil det gis en oppsummerende konklusjon, der vi også vil komme med forslag til videre forskning.

## 2 Problemområdet

I dagens dynamiske verden må ledere i organisasjoner være oppmerksomme på den kontekst deres organisasjon er situert i. For å oppnå fremgang, må de ha kunnskap om *hvordan* implementere hensiktsmessige endringer som vil bli godt mottatt av de ansatte (Armenakis & Harris, 2009).

Ledere i offentlig sektor trenger å adoptere en tilnærming til endring som er passende for de dilemmaer og utfordringer de møter. Implementeringen av offentlige reformer har nødvendiggjort omfattende endringsprogrammer, der det ønskede utfall er organisatorisk transformasjon. Mange av disse endringsprogrammene er formulert av kunnskapsrike toppledere, og programmer for strategier, strukturer og prosesser for implementering blir presentert mer eller mindre som en *fait accompli* til organisasjonsmedlemmer som forventes å tilpasse seg umiddelbart uten innvendinger. Imidlertid vil en organisasjons evne til å håndtere de endringer de blir utsatt for begrenses av holdninger hos ledelsen og medarbeidere og deres mottakelighet for nye ideer (O'Brien, 2002).

Problemet med å initiere endring er spesielt fremtredende på grunn av den vanlige observasjonen av at mennesker motstår endring, selv om målene tilsynelatende er høyt ønskelige (Schein, 1980).

Motstand mot endring har blitt identifisert som et av hovedproblemene assosiert med endringsprosesser (Nadler, ref. i O'Brien, 2002). Individuer kan gjøre motstand mot endring grunnet tidligere personlige investeringer, usikkerhet, identifisering med foregående organisatoriske rutiner og ideologiske innvendinger (Thornhill et. al, ref. i O'Brien, 2002). Reaksjoner vil også bli formet av persepsjoner om behov for endring og de måter endring blir implementert på (O'Brien, 2002).

Strukturell endring blir ofte oppfattet som å være en relativt enkel sak, kanskje kun et skifte av noen bokser på et organisasjonskart. Men strukturelt design er vanskelig. Struktur representerer de etablerte krefter av vaner, tradisjon og makt. Selvfølgelig finnes det tider hvor den formelle strukturen ikke er i samsvar med den naturlige arbeids- og kommunikasjonsflyten, eller med de sosiale behovene til medarbeiderne, og strukturell endring blir derfor lett akseptert. Men som oftest reflekterer struktur den naturlige arbeids- og kommunikasjonsflyten i en organisasjon. Etter hvert som forhold endrer seg, endres også de organisatoriske behovene, men endring av struktur betyr å forstyrre de etablerte atferdsmønstrene (Mintzberg, 1979).

## **2.1 Casebeskrivelse: Stjernen kommune**

I slutten av 2011 tiltrådte en ny rådmann i Stjernen kommune. Premissen for at rådmannen tok stillingen var at han fikk autonomi til å endre det han selv beskrev som en ”uorganisert organisasjon”. I et internt høringsutkast sendt ut i 2012 skrev rådmannen:

*”Det er heilt naturleg at ein ny rådmann vurderer organiseringa i kommunen. Organisering er å fordele oppgåver. Organisasjonen er eit reiskap for å løyse oppgåvene. Eg ynskjer ein effektiv organisasjon som får maksimalt ut av våre ressursar i forhold til målsetjingar”* (Bilag 1).

På bakgrunn av interne høringsnotater og informasjonsnotater utsendt av rådmann og assisterende rådmann til ledergruppen i Stjernen kommune i 2012, vil bakgrunnen for og formålet med den initierte omstrukturingsprosessen i Stjernen kommune følgende presenteres. Deretter vil selve omstruktureringen som har blitt gjennomført fremlegges. Omstruktureringen ble gjennomført i to faser, og disse fasene vil presenteres separat.

### **2.1.1 Bakgrunn for og formålet med omstrukturingsprosessen i Stjernen kommune**

I 2012 sendte rådmannen ut et forslag om framlegg til ny organisasjonsmodell til høring. I dette notatet ble det uttalt at det var vanskelig å sette ord på hvilken type organisering kommunen hadde på det daværende tidspunkt. Slik det var da var det ca. 17 personer som rapporterte til rådmannen. Rådmannen hadde 7 stabsenheter og 2 rådgivere uten ”boks” på organisasjonskartet. Videre rapporterte 7 driftsenheter direkte til rådmannen. Til sist var det noen personer som rapporterte direkte til rådmannen selv om de formelt sett tilhørte et annet nivå. I rådmannen sitt ledermøte møtte 7 stabsledere, 7 driftsledere og 2 representanter for de ansatte. Alle lederne var sidestilte. De 7 driftsenhetene varierte mye i form av størrelse, ansvarsdelegering og organisasjonsstruktur (Bilag 1).

Situasjonen for Stjernen kommune før 2012, beskrevet av rådmann og assisterende rådmann, var at enhetslederne måtte være strategisk, operativ og saksbehandler samtidig, og resultatet var at det strategiske ble prioritert bort. Samtidig opplevde den enkelte leder å ha for lite tilgang til rådmannen. Teamarbeid og kunnskapsoverføring var ikke bra nok, samtidig som at ansvar og rollefordeling knyttet til stabsfunksjonene var uklart (Bilag 1).

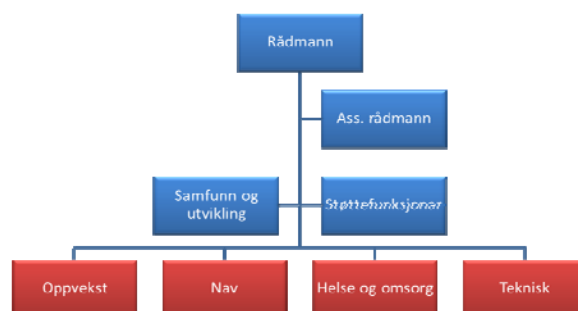
Rådmann og assisterende rådmann sine ønsker for kommunens situasjon var blant annet en tydelig hierarkisk oppbygging av den administrative organisasjonen. Dette innebar at ansvaret for kommunen sin strategiske utvikling skulle ligge hos rådmannen og hans lederteam, og at ansvaret for utvikling og strategisk tenkning knyttet til tjenesteproduksjon skulle ligge hos enhetsleder, rådmann og assisterende rådmann. Det operative ansvaret skulle delegeres nedover i organisasjon. Videre var det et ønske om å ha maksimalt 6 personer i rådmannen sin ledergruppe. Denne ledergruppen skulle være preget av et tverrsektorielt fokus. Det var et ønske om godt samarbeid og kunnskapsoverføring i organisasjonen, og at de ansatte skulle se ansvaret for hele kommunen og ikke kun sin egen avdeling (Bilag 1).

## 2.1.2 Omstrukturingsprosessen: Fase 1 og Fase 2

### 2.1.2.1 Fase 1

Spørsmålet som ble stilt i fase 1 var ”hvordan kan vi som organisasjon møte de utfordringene kommunesektoren generelt og Stjernen kommune står ovenfor?” (Bilag 2). For å oppnå de ønskede målsettingene ble det satt opp en del tiltak. Blant annet skulle design av organisasjonen skje fra toppen og ned, der det ble opprettet en intern stab – ”Organisasjon” – og en ekstern stab – ”Samfunn” - , og det ble utnevnt en assisterende rådmann. Den nye ledergruppen arbeidet videre med design av resten av organisasjonen (Bilag 1).

I valg av organisasjonsmodell landet rådmannen på en tre-nivå modell. Rådmannsnivået ble styrket ved å opprette en ledergruppe med et særskilt strategisk og utviklingsfokus. Også sektorlederne skulle ha strategiske oppgaver videre, men nå med støtte fra rådmannen sin ledergruppe. Operativt ansvar ble gjort enda mer tydelig utover i organisasjonen (Bilag 1).

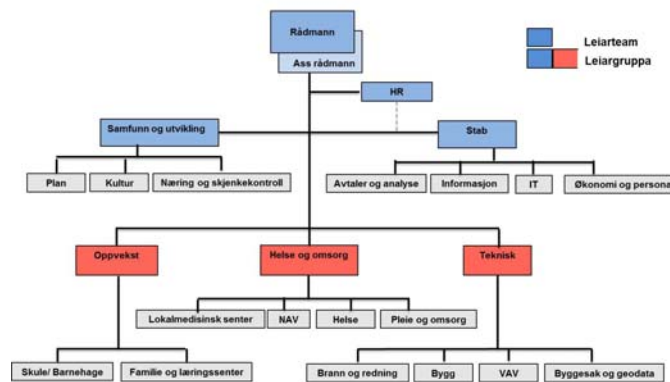


Figur 1: Organisasjonskart Stjernen kommune, 1. September 2012 (Bilag 1).

### 2.1.2.2 Fase 2

Detaljorganiseringen innenfor de ulike sektorene skjedde i fase 2 etter at organiseringen av rådmannen sin ledergruppe var på plass (Bilag 1). Arbeidet med organiseringen av enhetene startet 1. september 2012. Hver leder innenfor de ulike enhetene og avdelingene hadde ansvaret for prosessen etter mandat fra rådmannen, der hver enhetsleder skulle utarbeide en plan for prosessarbeidet i sin enhet. Innen 15. desember 2012 skulle arbeidet med omorganisering i de ulike enhetene være ferdig (Bilag 3).

Fokuset var på to hovedspørsmål: 1) Hvordan kan kommunen gi innbyggerne det beste tilbudet og 2) hvordan arbeide for å få dette til? (Bilag 2).



Figur 2: Organisasjonskart Stjernen kommune, 1. Januar 2013 (Bilag 2)

Den nye organisasjonsmodellen svarte på mye av det som ble forklart i den ønskede situasjonen. Samtidig trakk rådmannen frem at andre ting kun kan oppnås gjennom grundig arbeid og videreutvikling av den nye organisasjonen. Det viktigste tiltaket i den sammenheng var lederutviklingsprogrammet som alle lederne i Stjernen kommune skulle delta på gjennom 5 samlinger i 2013. Med programmet ønsket rådmannen å gi lederne en felles plattform for lederskap (Bilag 2). I denne forbindelse utarbeidet rådmannen to ulike plattformer: En plattform for lederskap og en plattform for medarbeiderskap (Bilag 4 og 5).

For de ansatte i organisasjonen ønsket rådmannen at det ble lagt større vekt på tverrsektorielt samarbeid slik at viktige problemstillinger ble løst:

*”Då er det spesielt to ting som er viktige. Det fyrste er lojalitet til leiar, arbeidsgjevar og innbyggjarane som skal nytta godt av kommunen sine tenester. Det andre er at godt samarbeid handlar om å koma med løysing på problem og utfordringar i arbeidskvardagen” (Bilag 2).*

## **2.2 Problemformulering**

Den nylige endringen av Stjernen kommune sin administrative struktur har ført til store omrokkingar i organisasjonen, både når det kommer til de ansattes roller og arbeidsoppgaver. Omstruktureringen ble både raskt initiert og utført etter den nye rådmannen tiltrådde, der en av de største endringene skjedde i toppledelsesstrukturen.

Organisatorisk endring er et gjennomgående tema i litteraturen, men på tross av dette har ikke temaet fremkalt et stort volum av artikler som eksplisitt adresserer emnet i offentlig administrasjonstidsskrifter. Artikler som rapporterer om forskning og teori med titler som inneholder ”organisatorisk endring” dukker sjeldnere opp i offentlig administrasjonstidsskrifter enn forskningstidsskrifter som fokuserer på generell ledelse og organisasjonsteori (Fernandez & Rainey, 2006).

Formålet med denne avhandlingen er å bidra med kunnskap som kan videreutvikle den viten som allerede eksisterer om organisatorisk endring. Dette vil vi gjøre ved å undersøke en kontekst som er mindre representert i forskningstidsskrifter. På denne måten representerer ikke en slik kunnskapsproduksjon et brudd med tidlige antagelser, men blir heller et supplement og en utvidelse av ”noe vi allerede vet” (Jacobsen, 2005).

Mer presist ønsker vi å bidra med kunnskap om de atferdsmessige dynamikker som kan forekomme i omstrukturingsprosesser i offentlige sektor, og hvilke mulige konsekvenser disse kan medføre for målsettingene for endring. Dette leder til vår problemformulering:

*Hva slags atferdsmessige dynamikker kan sies å ha blitt utløst som følge av omstrukturingsprosessen i Stjernen kommune? På hvilke måter kan disse dynamikker bidra til å hindre og/eller fremme de ønskede resultater for endring?*



### **2.2.1 Begrepsavklaring**

I vår undersøkelse har vi valgt å fokusere på *atferdsmessige dynamikker*. Organisasjoner er dynamiske systemer (Lewin, ref. i Schein, 1980), og endring av struktur betyr å forstyrre de etablerte atferdsmønstrene i en organisasjon (Mintzberg, 1979). Derfor mener vi at en omstrukturering av et dynamisk system vil gi utslag for interaksjon, oppgaveløsning, rutiner, vaner og så videre. Vi velger derfor å fokusere på den totale gruppemessige og individuelle oppførsel og uttrykksform som preger Stjernen kommune i en omstruktureringssituasjon.

*Omstruktureringsprosessen* i denne avhandlingen henviser til både fase 1 og fase 2 som Stjernen kommune har vært igjennom. Vi har vært opptatt av at respondentene skal kunne snakke fritt om omstrukturingsprosessen som helhet, uten restriksjoner eller områder de har måttet holde seg innenfor. Derfor har vi valgt å inkludere både fase 1 og fase 2 som grunnlag for undersøkelsen.

Med *ønskede resultater for endring* mener vi de uttrykte målsettingene for omstrukturingsprosessen i Stjernen kommune. Disse er: 1) bedre måloppnåelse gjennom ledelse og styring, 2) større tverrsektorielt fokus i organisasjonen og 3) tydeligere ansvarsdeling mellom staber og enheter (Bilag 1).

### **2.3 Avgrensning**

Vi har valgt å undersøke hva slags atferdsmessige dynamikker som kan sies å ha blitt utløst som følge av omstrukturingsprosessen i Stjernen kommune, med utgangspunkt i beskrivelser fra de utvalgte respondenter. Fokuset er ikke på endringen i seg selv som prosess, men heller hva denne prosessen kan ha skapt av atferdsmessige dynamikker. Vi er med andre ord ikke opptatt av de konkrete tiltakene som har blitt gjort for å oppnå en ønsket situasjon, eller på hvilke måter endringen har blitt utført, og om dette er riktig ut ifra et teoretisk perspektiv på endring. Det er hvordan respondentene opplever omstrukturingsprosessen i etterkant av gjennomføringen som danner grunnlaget for vår problemformulering.

Vi ser utelukkende på den administrative delen av Stjernen kommune, og avgrenser oss dermed fra den politiske delen. Det er i den administrative organisasjonen endringen har blitt gjennomført, og det er derfor vi avgrenser oppgaven slik.

Vi har valgt å inkludere rådmannens ledergruppe som utvalg i kandidatavhandlingen, og avgrensner oss derfor fra å ta høyde for andre organisasjonsmedlemmers beskrivelser som kan bidra til svar på vår problemformulering. I vårt møte med rådmann og HR-sjef den 22.02.14, ble vi fortalt at endringen hovedsakelig omfatter ledelsesstrukturen, og at ledergruppen har vært instrumentell i oppnåelsen av endringens målsettinger. Ved å intervju lederne som aktivt har deltatt i endringsprosessen, og som på samme tid har innsyn i hvordan endringen har blitt mottatt nedover i organisasjonen gjennom kontakt og kommunikasjon med sine ledere og medarbeidere, vil ledergruppens respons trolig gi oss nyttig informasjon og innblikk som kan bidra til å gi svar på vår problemformulering.

Vi forholder vi oss til ledergruppens beskrivelser, og avgrensner oss dermed fra førstehåndsbeskrivelser fra ledere og medarbeidere på lavere nivåer i Stjernen kommune. I de tilfeller der andre organisasjonsmedlemmer blir beskrevet, er det derfor ledergruppens perspektiv som danner grunnlaget for analysen.

### 3 Teoretisk rammeverk

I det følgende vil vi redegjøre for vårt teoretiske rammeverk. I avhandlingen vil Kurt Lewins tilnærming til planlagt endring, Mintzbergs strukturelle rammeverk, Scheins modell for organisasjonskultur, og sosial identitetstilnærming benyttes for å analysere empirien.

Formålet med vår avhandling er blant annet å bidra med kunnskap om hva slags atferdsmessige dynamikker som kan utløses i omstrukturingsprosesser i offentlig sektor. For å gjøre dette vil vi inkludere et strukturelt og kulturelt perspektiv, samt et sosialt identitetsperspektiv og et endringsperspektiv i vår undersøkelse. Samspillet mellom ulike perspektiver bidrar til en mer omfattende forståelse av det organisatoriske liv, fordi ethvert teoretisk perspektiv kun vil tilby en delvis redegjørelse for et kompleks fenomen. Integrasjon av ulike perspektiver er mulig dersom perspektivene blir sett på som å gi alternative bilder på den samme organisatoriske prosess, uten å oppheve de andres betydning. Dette kan oppnås ved å identifisere de synspunkter enhver teori har, og under hvilke omstendigheter teoriene er beslektet. En slik tilnærming vil bevare essensen til de ulike teoriene, og på samme tid fremme teoribygging, siden det belyser de omstendigheter der samspill mellom teorier kan gi en sterkere og bredere forklaringsevne på organisatorisk endring (Van de Ven & Poole, 1995).

For å få en utfyllende og utdypende analyse, er det hensiktsmessig å benytte en teori som sier noe om hvordan endring initieres, håndteres og opprettholdes i organisasjoner. Lewins modell tilbyr et generelt rammeverk for å forstå organisatorisk endring (Cummings & Worley, 2009), og på bakgrunn av dette mener vi at Lewins tilnærming til planlagt endring vil kunne bidra til et helhetlig perspektiv på endring i analysen av datamaterialet.

Siden utgangspunktet for avhandlingen er en omstrukturingsprosess, ønsker vi også å inkludere en teori om organisasjonsstruktur i det teoretiske rammeverket. En av de mest innflytelsesrike teoretikerne innenfor området organisasjonsstruktur er Henry Mintzberg (Jacobsen & Thorsvik, 2007), og Mintzbergs deskriptive rammeverk vil benyttes for å belyse omstruktureringen i Stjernen kommune.

Å inkludere et kulturelt perspektiv vil, i følge Jacobsen og Thorsvik (2007), bringer oss tett inn på hvordan organisasjoner egentlig fungerer, ikke minst fordi vi ser nærmere på hvordan mennesker

kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som gir seg utslag i bestemte måter å handle på.

Innsikter fra sosial identitetstilnærming kan komplementere og ytterligere spesifisere det man vet om organisatorisk endring. Rollen identifisering spiller i organisatorisk endring har blitt tatt opp i litteraturen, og innsiktene er at for moderne organisasjoners fungering har identifiseringsprosesser blitt like viktig, om ikke mer viktig enn karakteristika ved organisasjonsstruktur (Ellemers, 2003). Å inkludere et sosial identitetsperspektiv i vår avhandling kan derfor bidra med interessante innsikter i analysen, og supplerer de andre utvalgte perspektiver.

Underveis i presentasjonen av de ulike teorier og tilnærminger vil de plasseres innunder Burrell og Morgan (1979) sine sosiologiske paradigmer.

### **3.1 Lewins tilnærming til planlagt endring**

Lewin identifiserte to krav for å kunne gjennomføre endringer med suksess: 1) Å analysere og forstå hvordan sosiale grupperinger blir skapt, motivert og opprettholdt. For å gjøre dette utviklet han både *Field Theory* og *Group Dynamics*, og 2) å endre atferd til sosiale grupper. For å oppnå dette utviklet han metodene *Action Research* og *The 3-step model of change* (Burnes, 2004).

Vi ønsker å inkludere Field Theory, Group Dynamics og tre-steps modellen for endring i vårt teoretiske begrepsapparat. Action Research, i følge Lewin (1997a, s. 146) "[...] *proceeds in a spiral of steps each of which are composed of a circle of planning, action, and fact-finding about the result of the action*". Vårt formål er å analysere den organisatoriske endringen som allerede har blitt planlagt og håndtert i Stjernen kommune, og derfor vil ikke Action Research være et relevant fokusområde i denne sammenheng.

Med utgangspunkt i Burrell og Morgan (1979) sine paradigmer for sosiologisk og organisatorisk analyse, kan det argumenteres for at Lewins tilnærming til endring kan plasseres innunder et funksjonalistisk paradigme. Det funksjonalistiske paradigme er det dominante paradigme innfor akademisk sosiologi og studiet av organisasjoner. Det representerer et perspektiv med dype røtter i *regulerende sosiologi* og tilnærmer seg forskningsobjektet på en objektiv måte. Det funksjonalistiske paradigmet søker etter å gi rasjonelle forklaringer på sosiale problemstillinger og

generere kunnskap som kan bli anvendt praktisk. Det er en problemorientert tilnærming der ønsket er å gi praktiske løsninger på praktiske problemer (Burrell og Morgan, 1979). På bakgrunn av Lewins formål om å skape teorier som forklarer årsak til atferd, kan det argumenteres for at Lewin har funnet rasjonelle forklaringer på hvorfor mennesker handler som de gjør, og han søker etter å finne løsninger på sosiale problemstillinger. Virkeligheten kan således sies å eksistere uavhengig av den enkeltes bevissthet. Ved å skape et rammeverk for hvordan endring kan initieres, håndteres og stabiliseres, kan det også argumenteres for at Lewin har ønsket å generere kunnskap som kan anvendes til praktisk bruk.

### 3.1.1 Field Theory

Lewin (1997b) mente at et viktig redskap i analysen av gruppeliv - 'group life' - er representasjonen av gruppen og dens setting som et "sosialt felt". Et *felt* defineres som "*A totality of coexisting facts which are conceived of as mutually interdependent*" (Lewin, 1997c, s. 338). Dette betyr at sosiale hendelser oppstår i, og som et resultat av, en helhetlig sameksistens av uavhengige sosiale enheter, som for eksempel grupper, subgrupper, medlemmer, barrierer og kommunikasjonskanaler. Dermed må man se på en nåværende situasjon – 'the status quo' – som noe som opprettholdes av spesifikke betingelser eller krefter: "*Only by considering the group in question in their actual setting, can we be sure that none of the essential possible conduct has been overlooked*" (Lewin, 1997b, s. 309).

Et felt er i en tilstand av kontinuerlig tilpasning, og endring og konstans er relative konsepter der gruppeliv aldri er uten endring. Det eksisterer kun ulikheter i mengde og type endring (Lewin 1997b). Strukturen til en organisme, til gruppen, eller hvilket som helst annet felt må være representert, og kreftene i de ulike delene av et felt må analyseres dersom prosessene skal forstås vitenskapelig. Gruppeliv sees derfor på som et individuelt liv med det som i fysikken er kjent som en "quasi-stationary" prosess (Lewin, 1997d). Dette uttrykket brukte Lewin for å indikere at selv om det er en rytme og et mønster i atferden til en gruppe, tenderer disse til å variere konstant på bakgrunn av endringer i kreftene eller omstendighetene som inntreffer i gruppen. Lewins syn var at hvis man kan identifisere, kartlegge og etablere innflytelsen disse kreftene har, er det mulig å ikke bare forstå hvorfor individer, grupper og organisasjoner gjør det de gjør, men også hvilke krefter man trenger for å forminske eller forsterke en endring (Burnes, 2004).

### 3.1.2 Group Dynamics

Lewin gav opphav til konseptet *gruppedynamikker* (Tolman, 1948). Burnes (2004) uttrykker at Lewin's definisjon på en gruppe fortsatt er en generelt akseptert definisjon: “ (...) *it is not similarity or dissimilarity of individuals that constitutes a group, but interdependence of fate*” (Lewin, 1997e, s. 120). Lewin adresserte to spørsmål: Hva er opphavet og karakteristikkene til en spesifikk gruppe som gjør at de reagerer på de krefter som påvirker dem? Og hvordan kan disse kreftene bli endret til å vise en mer ønsket form for atferd? For å adressere disse spørsmålene utviklet Lewin konseptet om gruppedynamikk (Burnes, 2004).

Gruppedynamikk som konsept vektlegger at det er gruppeatferd heller en individuell atferd som bør ha hovedfokus i endring (Dent & Goldberg, Bernstein, ref. i Burnes, 2004). Bakgrunnen for dette er at Lewin mente at det er nytteløst å fokusere endringen mot atferden til individer ettersom individer er påvirket av gruppepress til å være konform (Lewin, ref. i Burnes, 2004). Lewin (1997b) mente blant annet at et individ kan variere i sitt personlige nivå av handling vekk fra et nivå som representerer gruppestandarden. Men dersom et individ divergerer for mye fra gruppestandarder vil individet bli latterliggjort, behandlet dårlig og bli utestengt fra gruppen. Derfor vil de fleste individer holde seg innenfor de gruppestandarder hos de grupper de hører til eller ønsker å høre til. Jo større den sosiale verdien av gruppe standarden er, jo større blir motstanden hos det individuelle gruppemedlemmet mot å bevege seg vekk fra dette nivå. Dersom motstanden mot endring avhenger delvis av verdien av gruppestandarder for individet, burde motstanden mot endring reduseres ved å bruke prosedyrer som svekker styrken av verdiene til gruppen standarden eller som endrer nivået som blir persipert av individet til å ha sosial verdi. Så lenge gruppestandarder forblir uendret, vil individet motstå endringer som krever at man må avvike fra gruppestandarder. Dersom gruppe standarden selv blir endret, vil motstanden som skyldes relasjonen mellom individet og gruppe standarden elimineres (Lewin, 1997b).

### 3.1.3 Tre-steps modellen for planlagt endring

Tre-steps modellen for planlagt endring blir ofte sitert som å være Lewins viktigste bidrag til organisasjonsendring (Burnes, 2004).

En endring mot høyere prestasjoner på gruppenivå er ofte kortvarig; gruppeliv tilbakevender ofte til det tidligere nivå. Dette indikerer at det ikke er tilstrekkelig å definere målene til planlagt endring

om høyere gruppeprestasjoner som å nå et annet nivå. En permanent tilstand på det nye nivå, eller en permanent tilstand for en ønsket periode, burde inkluderes i målet. En suksessfull endring inkluderer derfor tre aspekter: unfreezing (dersom nødvendig) av det nåværende nivå, bevege seg til det nye nivå, og å freeze gruppelivet på det nye nivå. Lewin argumenterte for at likevekten i det sosiale felt må destabiliseres (unfreezes) før tidligere atferd kan forkastes, og ny atferd kan adopteres (Lewin, ref. i Burnes, 2004). Siden hvert nivå blir bestemt av et kraftfelt, impliserer en permanent tilstand at det nye kraftfeltet blir gjort relativt sikkert mot endring (Lewin, 1997b).



Figur 3: Kurt Lewins modell for planlagt endring<sup>5</sup>

### 3.1.3.1 Skapelse av permanente endringer

For å oppnå en ønsket tilstand bør man ikke tenke i form av ”målet som skal nås”, men heller i form av endring ”fra det nåværende nivå til det ønskede nivå”. Planlagt endring består av å fortrenge kraftfeltet som korresponderer med en likevekt på begynner nivået, til et kraftfelt som når sin likevekt på det ønskede nivå. For å endre en sosial likevekt må man vurdere det totale sosiale feltet; gruppene og subgruppene som er involvert, deres relasjoner, deres verdisystemer osv. Konstellasjonen av det sosiale feltet som en helhet må studeres og reorganiseres slik at sosiale hendelser flyter annerledes (Lewin, 1997b).

Planlagt endring kan tenkes å være komponert av unfreezing, endring av nivå, og freezing på det nye nivå. I alle tre henseender har gruppebeslutninger en generell fordel i gruppeprosedyrer. Dersom man bruker individuelle prosedyrer, vil kraftfeltet som korresponderer til individets avhengighet av verdifulle standarder fungere som motstand mot endring. Dersom man suksessfullt klarer å endre slike gruppestandarder, vil det samme kraftfeltet tilrettelegge for endring av individet, og vil stabilisere den individuelle oppførsel på det nye gruppenivå (Lewin, 1997b).

<sup>5</sup> <http://www.strategies-for-managing-change.com/kurt-lewin.html>

### 3.1.4 Begrensninger ved Lewins tilnærming til planlagt endring

Arbeidet til Kurt Lewin dominerte endringsteori og praksis i over 40 år. I løpet av de siste 20 årene har Lewin's tilnærming til endring, da spesielt 3-steps modellen, mottatt en del kritikk. Blant annet har mange argumentert for at Lewins tilnærming til planlagt endring er for enkel og mekanisk i en verden der organisatorisk endring er en kontinuerlig prosess (Burnes, 2004).

Kanter, Stein og Jick (1992) mener blant annet at man må se på organisatorisk bevegelse som allestedsnærværende og som noe som går i alle mulige retninger. De skriver:

*"Lewin's model was a simple one, with organizational change involving three stages: unfreezing, changing and refreezing. This quaintly linear and static conception – an organization as ice cube – is so wildly inappropriate that it is difficult to see why it has not only survived but prospered [...]. Suffice it to say here, first, that organizations are never frozen, much less refrozen, but are fluid entities with many "personalities" (Kanter et. al, 1992, s. 10).*

Lewins modell har fått kritikk for å vektlegge endringsagenten rolle fremfor å legge vekt på involvering av organisasjonsmedlemmene i endringsprosessen. Flere har også påpekt at Lewins modell for planlagt endring er mer opptatt av å fikse problemer, heller enn å fokusere på hva en organisasjon gjør bra og utnytte disse styrkene (Cummings & Worley, 2009).

Lewin har også blitt kritisert for å ignorere rollen makt og politikk spiller i organisasjoner, og den naturlige konfliktfylte delen av organisasjoner (Dawson; Hatch; Pettigrew; Pfeffer; Wilson, ref. i Burnes, 2004). Pfeffer (ref. i Burnes, 2004) hevdet blant annet at mål for og utfall av endringsprogrammer mest sannsynlig blir bestemt på grunnlag av maktkamper heller enn ved en prosess av konsensusbygging eller rasjonell beslutningstaking.

## 3.2 Organisasjonsstruktur

En sentral teoretiker innenfor organisasjonsteorien er Henry Mintzberg, som har utviklet en av de mest innflytelsesrike strukturelle typologiseringene av organisasjoner. Utgangspunktet er et sett empiriske observasjoner om at organisasjoner har ulike formelle strukturer. Videre er observasjonen at de ulike strukturelle typene – konfigurasjonene – skiller seg systematisk fra hverandre langs flere av dimensjonene arbeidsdeling, koordinering og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2007).



I likhet med Lewin, kan der argumenteres for at Mintzbergs strukturelle rammeverk kan plasseres innunder et funksjonalistisk paradigme. Det funksjonalistiske paradigmets tilnærming er i all hovedsak en pragmatisk tilnærming med mål om å generere kunnskap som kan brukes (Burrell og Morgan, 1979). Mintzberg har utarbeidet en typologi for å forstå organisasjoner på bakgrunn av en syntese av flerfoldige organisasjonsteorier, og støtter derfor opp under et funksjonalistisk paradigme. Samtidig kan det sies at Mintzberg har et objektivistisk syn heller enn et subjektivistisk syn, ettersom dette er en typologi som kan applikeres på alle organisasjoner.

### 3.2.1 Struktur og koordineringsmekanismer

Enhver organisert menneskelig aktivitet medfører to fundamentale og motstridende krav: å *inndele arbeid* inn i ulike oppgaver som skal utføres og *koordineringen* av disse oppgavene for å gjennomføre aktivitetene. Strukturen i en organisasjon kan defineres som *den totale summen av de måter den deler inn arbeidet i distinkte oppgaver for så å oppnå koordinasjon mellom dem* (Mintzberg, 1979, s. 2). Fem koordineringsmekanismer virker som å forklare de fundamentale måter som organisasjoner koordinerer arbeidet på: Gjensidig tilpasning, direkte tilsyn, standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av arbeids output og standardisering av arbeidstakernes ferdigheter. Disse mekanismene burde bli betraktet som limet som holder organisasjoner sammen (Mintzberg, 1979).

Gjensidig tilpasning oppnår koordinasjon av arbeid gjennom uformell kommunikasjon. Ved gjensidig tilpasning hviler kontrollen hos dem som gjør oppgavene. Direkte tilsyn oppnår koordinasjon ved at et individ tar ansvar for arbeidet til andre, utsteder instruksjoner til dem og overvåker deres handlinger (Mintzberg, 1979).

Arbeid kan også koordineres uten gjensidig tilpasning og direkte tilsyn. Det kan *standardiseres*. Arbeidsprosessene, output av arbeid og input til arbeid – ferdigheter og kunnskap til mennesker som gjør arbeidet – kan designes for å møte forhåndsdefinerte standarder. Arbeidsprosesser er standardisert når innholdet i arbeidet er spesifisert eller programmert. Outputs er standardisert når resultatet av arbeidet, for eksempel produktdimensjoner eller prestasjoner, er spesifisert. Ferdigheter og kunnskap er standardisert når former for trening som kreves for å utføre arbeidet er spesifisert. Standardisering av ferdigheter oppnår indirekte det standardisering av arbeidsprosesser og arbeidsoutput gjør direkte: kontroll og koordinering av arbeidet (Mintzberg, 1979).

Organisasjoner under spesifikke forhold vil favorisere en koordineringsmekanisme over andre, med de fleste organisasjoner benytter seg av alle fem. En viss mengde av direkte tilsyn og gjensidig tilpasning kreves alltid, uansett i hvilken grad man støtter seg på standardisering (Mintzberg, 1979).

### **3.2.2 Organisasjoners fem hoveddeler**

Mintzberg (1979) beskriver fem ulike deler i organisasjoner: den operative kjerne, toppledelsen, mellomledelsen, teknostrukturen og støttestruktur. Den operative kjerne i en organisasjon omfatter de medlemmer – operatørene – som utfører det grunnleggende arbeidet som er direkte relatert til produksjon av produkter og tjenester. Toppledelsen skal sikre at organisasjonen tjener sin misjon på en effektiv måte, og også at den tjener behovene til de menneskene som kontrollerer og har makt over organisasjonen (slik som eiere, myndigheter og fagforeninger). Toppledelsen blir tilsluttet den operasjonelle kjerne gjennom kjeden av mellomlederne med formell autoritet. Denne kjeden går fra lederne under toppledelsen til første-linje ledere som har direkte autoritet over operatørene, og innbefatter koordineringsmekanismen som kalles for direkte tilsyn.

I teknostrukturen finner man analytikerne som tjener organisasjonen ved å påvirke andres arbeid. Analytikerne inkluderes ikke i den operative arbeidsflyten – de designer den, planlegger den, endrer den eller trener menneskene som utfører den – men de utfører ikke selv arbeidet. Derfor, teknostrukturen er kun effektiv når den kan bruke dens analytiske teknikker til å gjøre andres arbeid mer effektivt. Organisasjonskartet til enhver moderne organisasjon avslører et stort antall enheter, alle spesialiserte, som eksisterer for å gi støtte til organisasjonen utenfor den operasjonelle arbeidsflyten. Disse omfatter støttestabene (Mintzberg, 1979).

### **3.2.3 Design parametre**

Design parametre er de grunnleggende elementene i en organisasjonsstruktur. Design betyr å anvende de essensielle parametre som påvirker inndeling av arbeid og koordineringsmekanismer, og som derfor påvirker hvordan organisasjonen fungerer – hvordan materialer, autoritet, informasjon og beslutningstaking flyter gjennom den (Mintzberg, 1979).

Mintzberg (1979) foreslår et sett av ni ulike design parametre som inndeles i fire bredere grupperinger. Gruppen *design av posisjoner* inkluderer de tre parametrene *jobb spesialisering, atferd formalisering* og *trening og indoktrinering*. *Design av superstrukturer* inneholder parameterne *enhetsgruppering* og *enhetsstørrelse*. Gruppen *design av laterale forbindelser* inkluderer parameterne *planlegging og kontrollsystemer* og *samarbeidsenheter*, og den siste gruppen, *design av beslutningsprosess systemer*, inneholder *vertikal* og *horisontal desentralisering* (Mintzberg, 1979). I denne sammenheng ønsker vi å fokusere på gruppen design av superstruktur. Den mest fremtredende delen av omstruktureringen i Stjernen kommune er at de har endret strukturen på enheter og grupperingene i organisasjonen, og i det følgende vil derfor parametrene *enhetsgruppering* og *enhetsstørrelse* utdypes ytterligere.

### **3.2.3.1 Design av superstrukturer**

En designer av organisasjonsstruktur møter to åpenbare spørsmål: Hvordan skal posisjonene grupperes inn i enheter og hvor store skal hver enhet være? Det er gjennom prosessen med å gruppere enheter at systemet for formell autoritet etableres og hierarkiet i organisasjonen bygges. Gruppering er et fundamentalt middel i koordineringen av arbeid i en organisasjon, og etablerer et system for felles tilsyn blant posisjoner og enheter. En leder blir utnevnt for hver enhet og linken mellom disse lederne skaper et system av formell autoritet. Altså er enhetsgruppering designparameteren der koordineringsmekanismen direkte tilsyn blir bygget inn i strukturen (Mintzberg, 1979).

Gruppering krever også typisk at posisjoner og enheter deler felles ressurser. Det kan også sies at gruppering oppfordrer til gjensidig tilpasning. For å dele ressurser og fasiliteter bringes medlemmene i en enhet fysisk tett sammen. Videre vil dette oppmuntre til hyppig uformell kommunikasjon mellom dem, som igjen oppmuntrer til koordinering gjennom gjensidig tilpasning. Medlemmer av grupper og enheter tenderer mot å knytte seg psykologisk til hverandre, og vil behandle andre som ”outsiders” (Mintzberg, 1979).

I følge Mintzberg (1979) vil det på bakgrunn av gruppering og dermed også fysisk nærhet, oppstå en differensiering mellom grupper. I de ulike grupperingene vil dette kunne gi utslag i felles måter å kommunisere på, ulike tidsperspektiv, og videre oppfordrer til intragruppe koordinering på bekostning av intergruppe koordinering.

Det andre grunnleggende spørsmålet i design av superstrukturen omhandler hvor store hver enhet eller arbeidsgruppe burde være. Spørsmålet om enhetsstørrelse omformuleres på to viktige måter: hvor mange individer bør rapportere til hver leder med andre ord, hva bør være hans kontrollspenn? Og hvilke form skal superstrukturen ha: *høy*, med små enheter og smale kontrollspenn, eller *flat* med store enheter og et vidt kontrollspenn<sup>6</sup> (Mintzberg, 1979).

Flere funn har blitt lagt fram om de psykologiske innvirkninger flate og høye organisasjonsstrukturer kan ha. Noen forskere har notert at høye strukturer tilfredsstiller individets behov for sikkerhet, siden en leder alltid er tilgjengelig (Porter og Lawler, ref. i Mintzberg 1979). Andre argumenter for at høye strukturer fører til for tett tilsyn, noe som skaper en frustrerende situasjon for medarbeideren som er på jakt etter autonomi og selvrealisering (Mintzberg, 1979).

#### **3.2.4 Strukturelle konfigurasjoner**

Mintzberg beskriver fem strukturelle konfigurasjoner: Entreprenørorganisasjonen<sup>7</sup>, maskin byråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den divisjonaliserte form og den innovative form<sup>8</sup> (Mintzberg, 1979). Disse konfigurasjonene vil ikke utdypes nærmere, siden vi kun ønsker å ta utgangspunkt i de presenterte dimensjonene. Dette fordi vi ikke ser det som hensiktsmessig for vårt formål å plassere kommunens struktur i en oppsummert typologi.

#### **3.2.5 Begrensninger**

Mintzbergs beskrivelse av hvordan organisasjoner strukturerer seg er en syntese av tidligere teori, bøker og artikler som omhandler organisasjonsstruktur (Mintzberg, 1979). Mintzberg fremhever selv at fremstillingen er en forenkling og en underdrivelse av kompleksiteten av organisatorisk struktur, men at den representerer et konseptuelt rammeverk som kan tas i bruk for å forstå en organisasjons atferd (Mintzberg, 1980).

---

<sup>6</sup> Se bilag 6 – Høy versus flat organisasjonsstruktur

<sup>7</sup> Norsk oversettelse fra *simple structure* av Jacobsen og Thorsvik (2007)

<sup>8</sup> Opprinnelig *ad hoc-krati* (Jacobsen og Thorsvik 2007)

### 3.3 Organisasjonskultur

Begrepet kultur blir ofte benyttet for å betegne viktige mål og verdier i organisasjonen som avgjør hvordan mennesker utfører sitt arbeid, og som veileder hvordan de interagerer med hverandre. Derfor, i den grad endring involverer en redefinering av de mål og verdier som er viktig for organisasjonen, eller som krever at mennesker interagerer med hverandre på nye måter, er det opplagt at kultur og grad av forpliktelse til den vil innvirke på endringsprosessen (Ellemers, 2003). I denne sammenheng vil Edgar Schein sin definisjon og modell for organisasjonskultur benyttes. Schein er den som er mest referert til i organisasjonslitteraturen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Basert på Burrell og Morgan (1979) kan Schein plasseres i et funksjonalistisk paradigme. Schein har utarbeidet en modell for organisasjonskultur, og det kan derfor argumenteres for at Schein har søkt etter rasjonelle og objektive forklaringer på sosiale problemstillinger, henholdsvis hvordan organisasjonskulturer skapes og opprettholdes. Scheins teori og modell kan også anvendes i praktiske organisatoriske kontekster, noe som gjenspeiler funksjonalismens pragmatiske paradigme.

#### 3.3.1 Modell for organisasjonskultur

Schein (1992) definerer organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på, og føle på i forhold til disse problemene. Denne definisjonen på organisasjonskultur er avledet fra en dynamisk modell for læring og gruppedynamikk (Schein, 1984).

I følge Schein (1984) kan organisasjonskultur analyseres på flere ulike nivåer<sup>9</sup>, og begynner med de *synlige artefakter* – de konstruerte omgivelsene til organisasjonen, dens arkitektur og teknologi, kontorlandskap, klesvaner, synlig eller hørbare atferdsmønstre, og offentlige dokumenter slik som kontrakter, orienteringsmaterialer og historier. Dette analysenivået er besværlig fordi informasjon er lett å innhente, men vanskelig å tolke. Man kan beskrive ”hvordan” en gruppe konstruerer sine omgivelser, og ”hvilke” atferdsmønstre som er merkbare blant medlemmene, men det er ikke ofte man forstår den underliggende logikken – ”hvorfor” er gruppe oppfører seg på den måten de gjør.

---

<sup>9</sup> Se bilag 7 – Scheins modell for organisasjonskultur.

For å analysere *hvorfor* medlemmer oppfører seg sånn som de gjør, ser man ofte etter de *verdier* som regulerer atferd (Schein, 1984). I studier av organisasjoner er det vanlig å anta at verdier kommer til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer man legger, og den filosofi organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet. Verdier formidler med andre ord det som man i organisasjonen mener er bra, og dermed implisitt hva man mener er dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Verdier er det andre nivået i kultur. Ettersom verdier er vanskelig å observere direkte, er det ofte nødvendig å studere dem gjennom intervjuer av viktige medlemmer i organisasjonen, eller å foreta en innholdsanalyse av artefakter slik som kontrakter eller dokumenter. Imidlertid, i identifiseringen av slike verdier bemerker man seg vanligvis at de kun representerer de uttalte verdier i kulturen. Det betyr at de fokuserer på hva det folk sier er årsak for dere atferd, hva de ideelt sett vil skal være grunnen for dette, og hva som ofte er rasjonalisering av deres atferd. De underliggende årsakene til deres atferd forblir skjult og ubevisst (Schein, 1984).

For å virkelig forstå en kultur og undersøke en gruppes verdier og atferd mer fullstendig, er det avgjørende å fordype seg i de underliggende antagelsene. Disse er typisk ubevisste, men bestemmer faktisk hvordan grupped medlemmer oppfatter, tenker og føler (Schein, 1984). Grunnleggende antagelser er det man tar for gitt. Dersom en grunnleggende antagelse blir hold sterkt hos en gruppe, vil medlemmene i denne gruppen finne atferd som ikke baserer seg på de grunnleggende antagelsene som utenkelige. Grunnleggende antagelser konfronteres eller debatteres ikke, og er derfor ekstremt vanskelig å endre. Essensen i kultur ligger i mønstre av de grunnleggende antagelsene, og når man forstår disse vil man lettere kunne forstå de andre nivåer og håndtere dem på en passende måte (Schein, 1992).

### **3.3.2 Subkulturer i organisasjoner**

Kulturell dynamikk er en refleksjon av gruppedynamikk. Etter hvert som grupper og organisasjoner modnes, utvikles det subgrupper. Når disse subgruppene deler egne historier, utvikles det kulturer som ut ifra et organisasjonsperspektiv er subkulturer (Schein, 1992).

Funksjonelle subkulturer bringer med seg mangfoldet som er assosiert med ulike yrker og teknologier. Dette mangfoldet skaper et grunnleggende problem for integrasjon og koordinering som ofte er det vanskeligste for ledelsen å takle, siden man prøver å bringe organisasjonsmedlemmer som har genuine ulike synspunkter basert på utdanning og erfaringer sammen i organisasjonen. Opplæring i de grunnleggende elementene i den overordnede organisasjonskulturen blir en av de viktigste koordinerings- og integreringsmekanismene for ledere, men dette må suppleres med andre strukturer og prosesser som erkjenner vanskeligheten ved kommunikasjon på tvers av funksjonelle subkulturer (Schein, 1992).

Schein mener at organisatorisk effektivitet vil være avhengig av valid kommunikasjon på tvers av subkulturelle grenser. Integrasjon av subkulturer vil i økende grad være avhengig av evnen til å utvikle et overordnet felles språk og mentale modeller. Enhver form for organisatorisk læring vil derfor kreve en evolusjon av delte mentale modeller som kan bryte på tvers av subkulturene i en organisasjon. Evolusjonen av slike nye delte mentale modeller blir hindret av nåværende kulturelle regler om interaksjon og kommunikasjon, noe som gjør dialog et nødvendig første steg i læringen (Schein, 1993).

### **3.3.3 Begrensninger ved Scheins modell for organisasjonskultur**

På tross av at Scheins modell for organisasjonskultur har en intuitiv appell og praktisk verdi, er det begrenset empirisk forskning som bygger opp under modellen (Hogan & Coote, 2014). Blant annet har det blitt trukket frem at Schein sin modell, som er en konseptuell modell for organisasjonskultur, er en overforenkling av det komplekse fenomenet organisasjonskultur (Hatch, 1993).

I følge Hatch (1993) etterlater Scheins modell for organisasjonskultur noen tomrom når det gjelder verdsettelsen av organisasjonskultur som for eksempel symboler og prosesser. Mens Schein fokuserer på hva artefakter og verdier avslører om de grunnleggende antagelser, er Hatch (1993) sitt fokus på hvordan kultur er konstituert av artefakter, verdier, antagelser og symboler, og prosessene som kobler dem.

### **3.4 Sosial identitetstilnærming**

Sosial identitetstilnærming består av sosial identitetsteori (SIT) og selv-kategoriseringsteori (SCT). I erkjennelsen av likheten mellom teoriene, refererer mange til sosial identitetstilnærming eller sosialt identitetsperspektiv når det refereres til SIT og SCT, samtidig som det anerkjennes at de to tradisjonene har ulikt fokus og vektlegger ulike ting. Det er en innflytelsesrik tilnærming om gruppeprosesser og intergruppe forhold som har redefinert hvordan man tenker om mange gruppe-medierte fenomener. Siden dens fremvekst på 1970-tallet har sosial identitetstilnærming blitt utdypet, omtolket og innimellom feiltolket (Hornsey, 2008).

Sosial identitetstilnærming kan i likhet med de overstående beskrevne teorier og rammeverk plasseres i et funksjonalistisk paradigme. Dette kan hevdes blant annet på bakgrunn av at den bygger på eksperimenter og dermed mer positivistisk naturvitenskapelige metoder for å tilnærme seg sosiale problemer, noe som er fremtredenene for dette paradigmet (Burrell og Morgan, 1979).

I det følgende vil hovedtrekk ved sosial identitetsteori og selv-kategoriseringsteori presenteres, og begrensinger ved sosial identitetstilnærming vil introduseres.

#### **3.4.1 Sosial identitetsteori (SIT)**

Det sentrale argument i sosial identitetstilnærming er at for å forstå persepsjon og interaksjon i en organisatorisk kontekst må man forstå hvordan sosial interaksjon er bundet opp til individers sosiale identiteter – deres definisjon av dem selv i form av gruppemedlemskap (Haslam, 2004).

Sosial identitetsteori (SIT) ble først og fremst utviklet som et forsøk på å forstå den psykologiske bakgrunnen for diskriminering mellom grupper. I 1971 publiserte Tajfel og kollegaer en artikkel om de første eksperimentene som ble gjennomført som en del av et vedvarende forskningsprogram, senere omtalt som "*minimal group studies*" (Haslam, 2004). Målet med studiene var å vurdere hvilke effekter sosial kategorisering har på intergruppe atferd der, i intergruppe situasjoner, verken kalkuleringer av individuelle interesser eller tidligere eksisterende fiendtlige holdninger kunne ha blitt sagt som bestemmende for diskriminerende atferd ovenfor en utgruppe (Tajfel, Billing & Bundy, 1971). Funnene fra eksperimentene viste at minimale betingelser var nok for å fremme responser som favoriserte inn-gruppen (Haslam, 2004).



Tajfel argumenterte for at prosessen der man gjør "oss og dem" distinksjoner endrer hvordan mennesker ser på hverandre (Tajfel & Wilkes, ref. i Hornsey, 2008). Når kategoridistinksjonene er fremtredende, økes persepsjonen av oppfattet likheter i gruppen ("vi er mer eller mindre lik hverandre") og øker forskjellene mellom grupper ("vi er ulik dem"). Kategorisering endrer også hvordan mennesker ser dem selv, på den måten at ulike nivåer av ens selvkonsept aktiveres (Hornsey, 2008).

Tajfel og Turner argumenterte for at det motiverende prinsippet som var underliggende for konkurrerende intergruppe atferd var et ønske om et positivt og sikkert selvkonsept. Streben etter en positiv sosial identitet gjør gruppemedlemmer motivert til å tenke og handle på måter slik at de oppnår eller opprettholder positiv særegenhet mellom ens egen gruppe og relevante utgrupper (Hornsey, 2008).

### **3.4.2 Selv-kategoriseringsteori (SCT)**

Selv-kategoriseringsteori (SCT) ble utviklet av Turner og kollegaer på 1980-tallet. SCT har en bredere kognitiv agenda enn sosial identitetsteori og et mer omfattende forklaringsomfang (Haslam, 2004). I SCT returnerer Turner og kollegaer til kategoriseringsprosessen som ble ansett som fundamental i SIT. I SCT sees identiteter på noe som opererer på ulike nivåer av inkludering. Turner nominerte tre nivåer av selv-kategorisering som er viktig for selv-konseptet: den overordnede kategorien av selvet som et menneske (menneskelig identitet), mellomnivået av selvet som et medlem av en sosial inn-gruppe som er definert mot andre grupper mennesker (sosial identitet), og det underordnede nivået av personlig selv-kategorisering basert på interpersonlig sammenligning (personlig identitet) (Hornsey, 2008). Gitt omfanget av sosiale identiteter mennesker har adgang til foreslår SCT at kategorisering (inkludert selv-kategorisering) oppstår som en funksjon av både tilgjengelighet og "fit" (Oakes, Turner & Haslam, ref. i Hornsey, 2008).

En av hjørnesteinene i SCT er forestillingen om depersonalisering. Forkjemperne for SCT argumenterer for at mennesker kognitivt representerer deres sosiale grupper i forhold til prototyper. Når en kategori blir mer fremtredende, ser mennesker seg selv og andre mennesker i samme kategori mindre som individer og mer som eksemplarer av gruppeprototyper. Prototypen er ikke en objektiv virkelighet, men heller en subjektiv måte å definere attributtene til en sosial kategori som varierer i forhold til kontekst. Gruppeidentiteten beskriver ikke bare hva det vil si å være et

gruppemedlem, men foreskriver hva slags holdninger, følelser og atferder som er passende i en gitt kontekst. Tanken om depersonalisering ble antatt å ligge til grunn for en rekke gruppeprosesser slik som tvang, påvirkning, konformitet og ledelse (Hornsey, 2008).

En viktig påstand innen SCT er at selvkategorisering regulerer individers kognitive aktivitet. Ikke bare når det kommer til det å dele perspektiv på sosial realitet og et samlet sett av erfaringer, men også ved å gi et grunnlag for gjensidig sosial påvirkning (Turner & Oakes, ref. i Haslam, 2004). Haslam (2004) mener derfor at når mennesker oppfatter et delt, felles medlemskap i en gruppe med et annet individ i en gitt kontekst, forventes det ikke bare å være enig med den andre personens syn på relevante saker, men de er også motivert til å aktivt strebe etter en felles enighet angående de relevante saker.

### **3.4.3 Begrensninger ved sosial identitetstilnærming**

Det er ingen tvil om at det er umulig å skrive og snakke om gruppeprosesser og intergruppe relasjoner i dag uten å reflektere rundt kjernebegreper innenfor teorien, slik som kategorisering, identitet, status og legitimitet. Sosial identitetstilnærmings fremvekst har spilt en kritisk rolle i gjenoppblivningen av interessen omkring gruppeprosesser, både innen og utenfor sosialpsykologien, og interessen for teorien virker som å øke. I en tid der teorier stadig mer blir 'mikro' i omfang, er sosial identitetstilnærming en sjelden meta-teori med et ambisiøst omfang som hviler seg på enkle, elegante, testbare og brukbare prinsipper. Men, på tross av sin brede innflytelse har ikke sosial identitetstilnærming vært uten kritikk (Hornsey, 2008).

Ett område som har blitt kritisert omhandler falsifikasjon. Kritikere føler teorien har blitt for bred i sitt omfang, og derfor kan praktisk talt alle eksperimentelle utfall bli tolket innenfor dens overordnede rammeverk (Hogg & Williams, 2000).

En annen generell begrensning omhandler påstanden om at sosial identitetsteori er ikke-reduksjonistisk og at fokuset er på det kollektive selvet. Kritikere argumenterer for at teorien faktisk er en teori som omhandler det individuelle nivå; tross alt, kategorisering er en individuell kognitiv prosess, og selvet er lokalisert i individet. Det har også blitt reist bekymringer om at sosial identitetsteori vurderer alle grupper til å være ekvivalente, og at den ikke klarer å imøtekomme den enorme variasjonen av ulike grupper der hvor man kan utlede et kollektivt selvkonsept. Sosial

identitetsteori hevder at intergruppe diskriminering, differensiering, eller bias er et automatisk produkt av sosial identifisering som reflekterer kognitiv fremhevingseffekter og symbolsk selvdefinering i gruppetermer. Det finnes derimot et alternativt synspunkt - at sosial identifisering aktiverer en generisk norm eller sosialt skript som foreskriver inn-gruppe favorisering og at atferden kanskje er instrumentell i streben etter inn-gruppe, og dermed, individuell belønning (Hogg & Williams, 2000).

I det følgende vil vi presentere hvordan sosial identitetstilnærming har blitt knyttet til identifisering i organisasjoner og til ledelse i organisasjoner. Siden presentasjonen er en forlengelse av sosial identitetstilnærming, er de overstående begrensninger også gjeldene for disse perspektiver.

### **3.5 Sosial identitetstilnærming i en organisatorisk kontekst**

Hogg & Terry (2000) argumenterer for at identitetsrelaterte begreper og prosesser har potensialet til å informere vår forståelse for organisatorisk atferd. Blant annet har organisatorisk identifisering lenge blitt anerkjent som et kritisk begrep i litteraturen om organisatorisk atferd, og som noe som påvirker både individuell tilfredshet og organisatorisk effektivitet (Ashforth & Mael, 1989).

#### **3.5.1 Identifisering i organisasjoner**

Ashforth og Mael (1989) knytter et sosialt identitetsperspektiv til organisasjoner. Sosial identifisering defineres som persepsjonen av tilhørighet til en gruppe. Organisatorisk identifisering er en spesifikk form for sosial identifisering der individet definerer seg selv i form av sitt medlemskap i en bestemt organisasjon. Organisatorisk identifisering defineres som en oppfattet enhet med en organisasjon og en opplevelse av organisasjonens suksesser og fiaskoer som sine egne (Mael & Ashforth, 1992).

Organisatorisk identifisering gir grunnlag for organisatoriske holdninger og atferd på samme måte som sosial identifisering gir grunnlag for holdninger og atferd. Dette ligger til grunn for de potensielle fordelaktige effektene organisatorisk identifisering har på organisatorisk fungering (van Knippenberg & van Schie, 2000). Mael og Ashforth (1992) fant blant annet at individer som identifiserer seg med organisasjonen er mer tilbøyelige for å støtte organisasjonen på ulike måter.

Litteraturen om sosial identitetsteori foreslår tre generelle konsekvenser som har relevans for organisasjoner. Først, individer tenderer mot å velge aktiviteter som er sammenfallende med fremtredende aspekter av deres identitet, og de støtter institusjoner som innehar disse identitetene. Dermed er det sannsynlig at identifisering med en organisasjon forsterker støtte og forpliktelse ovenfor den. En annen og relatert konsekvens er at sosial identifisering påvirker utfall som vanligvis er assosiert med gruppeformasjon, inkludert gruppesamhold, samarbeid og altruisme, og positive evalueringer av gruppen. Det er også rimelig å anta at identifisering vil være assosiert med lojalitet til og stolthet av gruppen og dens aktiviteter. For det tredje er det sannsynlig at sosial identifisering vil forsterke forløperne for identifisering, inkludert særpreget ved gruppens verdier og praksiser, gruppe prestisje, fremtreden og konkurranse med utgrupper, og de tradisjonelle årsakene for gruppeformasjon. Kanskje sosial identitetsteori sitt største bidrag til litteraturen om organisatorisk atferd er anerkjennelsen om at psykologiske grupper er mye mer enn en forlengelse av mellommenneskelige relasjoner: Identifisering kan oppstå selv i fravær av menneskelig samhold, likhet og interaksjon, og stadig ha en sterk innvirkning på affekt og atferd (Ashforth & Mael, 1989).

### **3.5.2 Identifisering med organisasjonen og med grupper i organisasjonen**

Når mennesker identifiserer seg med en organisasjon, vil de fortolke verden og deres plass i den på en måte som en i samsvar med organisasjonens verdier, ideologi og kultur (Haslam, Powell & Turner, 2000). Van Knippenberg og van Schie (2000) mener derimot at det er en overforenkling å avbilde en organisasjon som en enkelt uatskillelig enhet uten å anerkjenne at organisasjoner også er ett nettverk av grupper som kan fremkalle en følelse av identifisering i seg selv. Individets sosiale identitet kan være avledet, ikke kun fra organisasjonen, men også fra hans eller hennes arbeidsgruppe, avdeling, forening, lunsj gruppe, aldersgruppe og så videre (Ashforth & Mael, 1989).

Van Knippenberg og van Schie (2000) undersøkte blant annet organisatorisk identifisering i en avdeling i en nederlandsk statlig bedrift, og de fant at arbeidsgruppe identifisering var sterkere enn organisatorisk identifisering. De fant også at arbeidsgruppe identifisering var sterkere relatert til jobbtilfredshet, turnover intensjoner, jobb involvering og jobb motivasjon. Studien demonstrerer at andre fokus for identifisering kan være viktigere i det daglige organisatoriske liv enn organisasjonen som helhet. Funnene foreslår at forsøk på å forbedre en organisasjons identifiserings-utløsende evner i håp om å oppnå fordelaktige effekter på organisatoriske holdninger

og atferd, kan være mer effektive når de blir rettet mot arbeidsgruppe nivå heller enn på det organisatorisk nivå.

Samtidig trekker van Knippenberg og van Schie (2000) frem at en dominans av arbeidsgruppe identifisering over organisatorisk identifisering kan ha mindre gunstige effekter. Et sterkt fokus på egen arbeidsgruppe kan utløse en følelse av konkurranse, og til og med fiendtlighet mellom ulike arbeidsgrupper, noe som kan være ødeleggende på for organisatorisk fungering. En annen potensiell negativ effekt kan være at dersom arbeidsgruppe normer og organisatoriske normer vesentlig avviker, vil arbeidsgruppe identifisering kunne bli ødeleggende for organisatorisk fungering, siden identifisering med en sosial kategori pleier å resultere i konformitet til en kategoris normer.

Sosial identitetsteoretikere predikerer relasjoner mellom undergrupper som en funksjon av undergruppers relasjon til den overordnede gruppen. Arbeidet dreier seg rundt ”kontakt hypotesen” for å undersøke forholdene der kontakt mellom medlemmer i ulike grupper kan forbedre varige relasjoner mellom grupper. Forskning har vist at en effektiv strategi for å håndtere undergruppe relasjoner innenfor en større gruppe er å gjøre undergruppenes og den overordnede gruppens identitet fremtredende på samme tid. Implikasjonen for organisasjoner er at for å sikre en harmonisk og samarbeidende relasjon mellom avdelinger og divisjoner innad i en større organisasjon, vil det være best å balansere lojaliteten til og identifiseringen med undergruppen med lojaliteten til og identifiseringen med den overordnede organisasjonen, og ikke legge for stor vekt på en av dem på bekostning av den andre (Hogg & Terry, 2000).

Ved å anerkjenne viktigheten av arbeidsrelaterte identiteter til menneskers selvfølelse, bidrar et sosial identitetsperspektiv til vår forståelse for organisatoriske holdninger og atferd ved å trekke på viktige koblinger mellom slike identiteter og menneskers selvfølelse. Et slikt perspektiv burde forbedre forklaringer og forståelsen for intergruppe relasjoner, både innen og mellom organisasjoner (Hogg & Terry, 2000).

### **3.5.3 Ledelse: Et sosialpsykologisk perspektiv**

Noen forskere konseptualiserer ledelse som et trekk eller som atferd mens andre ser på ledelse fra et informasjons-prosesseringsperspektiv eller fra et relasjonelt synspunkt. Ledelse har blitt studert både ved å bruke kvalitative og kvantitative metoder i mange kontekster, inkludert små grupper,

terapeutiske grupper og i store organisasjoner (Northouse, 2013). Vi ønsker å ta med et sosialpsykologisk perspektiv på ledelse. Å applikere innsikter fra sosial identitetstilnærming tillater oss å se på ledelse som et gruppefenomen og å vurdere de situasjonelle egenskapene som kan gjøre ledere i stand til å trekke på medarbeidernes følelse av en delt identitet (Ellemers, Gilder & Haslam, 2004).

Den sosiale identitetstilnærming til ledelse integrerer to oppfatninger: 1) ledelse har en relasjonell karakter – ledere og medarbeidere er gjensidig avhengige roller forankret i et sosialt system avgrenset av et felles gruppekategorimedlemskap; og 2) ledelse er en påvirkningsprosess som verver og mobiliserer andre i oppnåelsen av kollektive mål (Hogg & Martin, 2003).

Ellemers et. al (2004) foreslår at lederes potensiale til å kommunisere og skape en følelse av en *felles identitet* er en viktig bestemmende faktor for sannsynligheten for at lederes forsøk på å gi energi til, gi retning til og opprettholde bestemt arbeidsrelatert atferd hos deres medarbeidere er suksessfull. Ved å gjøre dette beveger man seg forbi tilnærminger til ledelse som attribuerer fremveksten og effektiviteten av ledelse til spesifikke atferdsstiler, til deres talent til å inspirere andre, eller til andre mellommenneskelige relasjoner som ledere utvikler med sine medarbeidere. Istedenfor fokuseres det på de måter ledelsesaksept er betinget av situasjonelle faktorer som påvirker sannsynligheten for at medarbeiderne enten vil fokusere på identiteten de deler med lederen, eller vurdere de måter lederen er forskjellig fra dem.

Haslam, Reicher og Platow (2011) argumenterer for at effektiv ledelse er forankret i lederes kapasitet til å underbygge og promotere en psykologi som de *deler* med andre. Ledere må ha kvaliteter, egenskaper og utvise atferd som legger vekt på *hva de har til felles* med deres medarbeidere og samtidig differensiere seg selv fra andre grupper som er fremtredende i en bestemt kontekst. Enhver ting som skiller lederen fra resten av gruppen vil svekke hans eller hennes effektivitet. Forfatterne ser på ledelse som et produkt av et individs "we-ness" heller enn hans eller hennes "I-ness". Dette perspektivet gjør at man ser på ledelse som en *gruppeprosess* der ledere og medarbeidere er knyttet sammen – i felles bestrebelser. Med dette følger også at for å forstå ledelse kan man ikke kun ha blikk for lederne alene. Man må også vurdere medarbeiderne som lederne knytter psykologiske bånd med.

Videre skriver Haslam et al. (2011) at avstand mellom leder og gruppen ikke bare er dårlig for lederens effektivitet, men også dårlig for gruppens effektivitet. Å ha ledere som er satt vekk fra gruppen virker som å være en egenskap hos grupper som feiler heller enn de som er suksessfulle. Det er nødvendig for en leder å bli inkludert som ”en av oss” heller enn å bli distansert som ”en av dem”.

### **3.5.3.1 Ledere som inn-gruppe prototyper**

Forskning har vist at når mennesker tenker på seg selv og andre som separate individer er det mulig å identifisere spesifikke karakteristika eller atferd som definerer en attraktiv leder, slik som rettferdighet. Derimot vil deltagere som oppfatter en situasjon i intergruppe termer være mer tilbøyelig for å bifalle en leder som er prototypisk for inn-gruppen eller som favoriseres inn-gruppen (Platow & van Knippenberg, ref. i Ellemers et. al, 2004). Av dette følger at ledere kan skape en større lojalitet og samarbeid, i den grad medarbeidere oppfatter dem som inn-gruppe medlemmer, mens å ikke klare å skape en følelse av en delt sosial identitet vil bety at ledelseffektiviteten kommer an på om ledere blir sett på som instrumentelle i oppnåelsen av individuelle mål. Et viktig bidrag fra den sosial identitetstilnærmingen til dette resonnetet er at persepsjonen av en leder som en representant for gruppen kan variere fra situasjon til situasjon og over tid, avhengig av om de spesifikke forholdene eller hendelsene forsterker identitetens fremtreden som lederen deler med gruppen, eller drar oppmerksomheten mot forskjellene mellom lederen og resten av gruppen (Ellemers et. al, 2004).

### **3.5.3.2 Ledere som inn-gruppe forkjempere og som entreprenører av identitet**

Ledelse handler ikke bare om å være. Det handler også om å gjøre. Haslam et. al (2011) foreslår at typen atferd som genererer innflytelse er den som fremmer – eller i hvert fall blir oppfattet til å fremme – gruppens spesifikke interesser. Disse kan aldri spesifiseres uavhengig av gruppen som skal ledes. De må ikke bare være *inn-gruppe prototyper*; de må også være inn-gruppe forkjempere. Det er en ting å si at ledere må være prototypiske, men det som faktisk utgjør det som er prototypisk, vil variere fra gruppe til gruppe og fra kontekst til kontekst. På samme måte er det en ting å si at ledere må fremme gruppens interesser, men hvordan grupper definerer sine interesser og hvilke former for ledelsesatferd som blir oppfattet til å fremme disse interessene vil variere fra gruppe til gruppe og fra kontekst til kontekst (Haslam et. al, 2011).

For mange praktiske grunner kan ikke ledere alltid oppføre seg på måter som er individuelt tilfredsstillende for sine underordnede, ikke minst fordi deres rolle krever at de har oppsyn og korrigerer arbeidet som blir utført av dem som er under deres ansvar. Imidlertid, i lys av den generelle tendens mot å evaluere karakteristika og atferd hos inn-gruppe medlemmer mer positivt enn de hos ut-gruppe medlemmer, vil underordnede generelt være mer tilbøyelig til å ha positive forventninger til de underliggende motiver og intensjoner til ledere, i den grad de blir oppfattet til å være inn-gruppe (heller enn ut-gruppe) medlemmer. Dette innebærer at i den grad underordnede oppfatter deres ledere til å dele den samme identiteten har viktige konsekvenser for motivasjonsmekanismer som ledere kan bruke effektivt. Det vil si at mens motivasjon til å samarbeide med en leder som blir sett på som et ut-gruppe medlem kommer an på hvor givende utvekslingsforholdet er for medarbeideren, vil lojalitet til en inn-gruppe leder fremstå uten forbehold (Ellemers et. al, 2004).

Tradisjonelt sett har sosial identitetsforskere sagt lite om makt, de har foretrukket å snakke om innflytelse. Når ledere er prototypiske, oppnår de innflytelse over medarbeidere i kraft av å være prototypisk; medarbeidere samsvarer automatisk gjennom selv-kategorisering (Hogg & Terry, 2000).

### **3.6 Oppsummering**

Vi har i det overstående kapittel gitt en presentasjon av Kurt Lewins tilnærming til planlagt endring, Mintzbergs strukturelle rammeverk, Scheins modell for organisasjonskultur og sosial identitetstilnærming. Å inkludere disse ulike teorier og rammeverk gir oss en mulighet til å undersøke problemformuleringen fra et strukturelt og kulturelt perspektiv, samt et endringsperspektiv og et sosial identitetsperspektiv. Vi mener at disse ulike teoretiske perspektivene kan gi en utfyllende analyse, der flere innfallsvinkler til materialet kan gi et innblikk i de ulike atferdsmessige dynamikker som kan ha blitt utløst av omstrukturingsprosessen, samt deres mulige konsekvenser for måloppnåelse.

De utvalgte teorier og perspektiver er supplementære i den forstand at de tar høyde for kontekst, men de har ulike utgangspunkt og fokusområder. Samtlige utvalgte teorier vektlegger også gruppenivå og den dynamikk som forekommer mellom mennesker.



## 4 Metode

I avhandlingen, som tar utgangspunkt i casen omstruktureringsprosessen i Stjernen kommune, er det benyttet en kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming.

Når man ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse, og beskrive hva som er spesifikt med ett spesielt sted, vil et case-studie egne seg godt. Case-studier fokuserer på kontekst og samspillet mellom mennesker og kontekst (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av dette har vi valgt et case-studie som vårt undersøkelsesdesign. I følge Jacobsen (2005) vil det være hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ metode når formålet er å undersøke samspillet mellom mennesker og kontekst. Den opprinnelige betydningen av ordet metode er ”veien til målet”. Kvalitative metoder – som spenner fra deltakende observasjon, via intervjuer, til diskursanalyse - er siden 1980-årene blitt viktige for samfunnsforskningen, og har fått en viktig posisjon. Det raskt stigende antall bøker om kvalitativ forskning er et signal om denne utviklingen. I dag gjør kvalitative forskningsmetoder seg sterkt gjeldende i mange disipliner, for eksempel i pedagogikk, psykologi, sosiologi, medievitenskap og så videre. Den kvalitative orienteringen innebærer at oppmerksomheten rettes mot det kulturelle, dagligdagse og situerte aspektene ved menneskelig tenkning, læring, viten, handling og vår måte å forstå oss selv som personer på (Kvale & Brinkmann, 2010). Den kvalitative metode egner seg til å avklare et uavklart tema nærmere og til å få frem en nyansert beskrivelse av temaet (Jacobsen, 2005).

Vi har valgt å innta en fenomenologisk tilnærming. I kvalitativ forskning er fenomenologi et begrep som peker på interessen for å forstå sosiale fenomener ut ifra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppfattes av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesket oppfatter. Fenomenologi vektlegger bevissthet og livsverden, åpenhet ovenfor intervjupersonenes opplevelser og en stor vekt på presise beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2010). Vi har ønsket å innhente detaljerte beskrivelser av en spesifikk gruppe sine egne tanker omkring omstruktureringsprosessen i Stjernen kommune, og å forstå og avdekke denne gruppens opplevelser omkring prosessen.

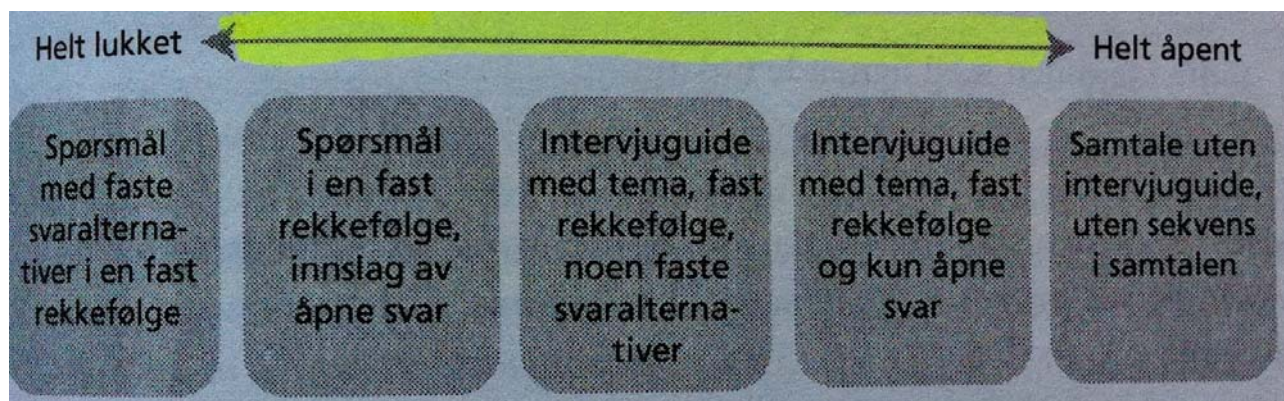
I det følgende vil datainnsamlingsmetoden presenteres nærmere. Vi vil redegjøre for det kvalitative forskningsintervju, utvelgelsen av respondenter, utarbeidelse av intervjuguide og intervjuprosessen som er gjennomført.

#### 4.1 Det kvalitative forskningsintervjuet som datainnsamlingsmetode

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydningen av menneskers erfaringer og å avdekke deres opplevelser av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål. Det kvalitative forskningsintervju er en forskningsmetode som gir privilegert tilgang til menneskers grunnleggende opplevelser av livsverdenen, og særlig fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet (Kvale & Brinkmann, 2010).

Det kvalitativt forskningsintervjuet blir ofte referert til som et semi-strukturert intervju. Det finnes også kvalitative ustrukturerte intervjuer som mangler all form for forhåndsplanlagt struktur, men det er mindre vanlig at kvalitative forskere benytter seg av dette (Howitt, 2010). Et kvalitativt forskningsintervju kan variere i grad av åpenhet. Pre-strukturering innebærer at man på forhånd bestemmer seg for de elementer man skal konsentrere seg spesielt om, for eksempel ulike tema i et intervju. Pre-strukturering betyr ikke nødvendigvis at datainnsamlingen er lukket, men mer at enkelte aspekter ved intervjuet blir satt i fokus. Man bør betrakte struktureringen som en glidende skala fra ett ytterpunkt, der samtalen ikke har noe spesiell plan og rekkefølge, til et annet ytterpunkt, der intervjuet består av faste spørsmål i en fast rekkefølge (Jacobsen, 2005).

Et semi-strukturert intervju vil bevege seg mot åpenhetssiden, heller enn den helt lukkede siden på en slik skala, og da gjerne med en intervjuguide med tema etter fast rekkefølge og kun åpne svar. En intervjuguide er en oversikt over hvilke tema man skal innom i løpet av intervjuet. Dette gjøres for å sikre at man kommer innom de viktige temaene som man ønsker å belyse (Jacobsen, 2005).



Figur 6: Grader av strukturering av et intervju. Kilde: Jacobsen, 2005, s. 145

I denne avhandlingen er det benyttet individuelle semi-strukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. For å kunne avdekke de ulike atferdsmessige dynamikker som kan sies å ha blitt utløst som følge av omstrukturingsprosessen i Stjernen kommune, og hvordan disse kan ha bidratt til å hindre og/eller fremme de ønskede resultater for endring, så vi det som hensiktsmessig å ha en stor grad av åpenhet i intervjuene. Vi ønsket åpne svar som gir oss tilgang til respondentenes opplevelser, og at de kunne snakke fritt om de temaer som de selv mente var viktig. På bakgrunn av vårt møte med rådmann og HR-sjef den 22.02.2014, kom det frem noen generelle emner angående omstrukturingsprosessen. Derfor valgte vi i forkant av intervjuene å presisere utvalgte emner som vi ønsket å konsentrere oss spesielt om.

#### **4.1.1 Utvelgelse av respondenter**

Respondenter kan defineres som personer med direkte kjennskap til et fenomen, for eksempel ved at de har deltatt i en hendelse, ved at de mottar en spesiell tjeneste, eller ved at de er medlem av en spesiell gruppe. En utvalgsprosess av respondenter kan sies å gå igjennom et sett definerte faser. Første fase er å få en mest mulig fullstendig oversikt over alle de vi ønsker å undersøke – nærmere bestemt den teoretiske populasjon (Jacobsen, 2005). I vårt tilfellet er den teoretiske populasjonen alle ansatte i Stjernen kommune. Andre fase i utvalgsprosessen er å dele denne populasjonen inn i flere undergrupper (Jacobsen, 2005). Vårt kriteriet for inndelingen i undergrupper er den posisjon de enkelte ansatte har i organisasjonen. Fase tre dreier seg om å velge kriterier for utvelgelse av det endelige utvalgte av respondenter. Det mest sentrale kriteriet for utvelgelse av respondenter er at utvalget bør være formålsorientert. Et formålsorientert utvalg innebærer at utvalget har vært styrt av hva slags informasjon vi har ønsket å få tilgang til (Jacobsen, 2005).

Ettersom vi ønsket å innhente beskrivelser om de atferdsmessige dynamikker som kan ha oppstått på bakgrunn av omstrukturingsprosessen, mente vi at det var hensiktsmessig å intervjuer den undergruppen i kommunen som syntes å ha vært mest involvert i prosessen, nemlig ledergruppen til rådmannen og rådmannen selv. Man kan si at ledergruppen, inkludert rådmann, er medlemmer av en spesiell undergruppe som har deltatt og vært et viktig ledd i den prosessen som er gjenstand for vår avhandling, nemlig omstrukturingsprosessen. Vi har dermed et formålsorientert utvalg, der informasjonen vi har ønsket å få tilgang til har lagt til grunn for utvalget.

Kvale og Brinkmann (2010) sier i forhold til antall respondenter at man skal intervjuer så mange personer som trengs for å finne ut av det man trenger å vite. Med andre ord avhenger antall respondenter i et utvalg av formålet med undersøkelsen. I en vanlig intervjuundersøkelse, ligger antall intervjuer ofte på rundt 15+/-10. Dette antallet skyldes en kombinasjon av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig for undersøkelsen, og loven om fallende utbytte (et økt antall respondenter vil, utover et vist punkt, tilføre stadig mindre ny kunnskap) (Kvale & Brinkmann, 2010).

Ledergruppen i Stjernen kommune, inkludert rådmann, består av åtte personer. I denne sammenheng mener vi derfor at et utvalg på åtte respondenter er tilstrekkelig for å oppnå meningsfulle beskrivelser som kan bidra til å svare på vår problemformulering.

#### **4.1.2 Utarbeidelse av intervjuguide, invitasjon til intervju og gjennomføring av intervjuene**

Det kvalitative forskningsintervju utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer, og som kan inneholde forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2010). Med utgangspunkt i en foreløpige problemformulering og sentrale begreper innenfor vårt foreløpige teoretiske rammeverk, utarbeidet vi en intervjuguide<sup>10</sup>. Vi forhåndsdefinerte de temaene vi ønsket å inkludere i intervjuguiden, med tilhørende oppfølgingsspørsmål som vi mente kunne være hjelpelig for å kunne gå i dybden på de ulike temaene. I hovedsak ønsket vi å få innsikt i fire tema, henholdsvis struktur, kultur, ledelses og endringsvilje. Innenfor hvert av disse temaene, satt vi opp tre til fire oppfølgingsspørsmål slik at vi hadde en tilnærmet lik ramme for alle intervjuene.

Med hjelp fra HR-sjef i Stjernen kommune, sendte vi på mail en invitasjon til intervju til de åtte utvalgte respondenter<sup>11</sup>. Deretter fikk vi tilbakemelding fra HR-sjef om at samtlige inviterte ønsket å delta, og det ble satt opp tidspunkt og sted for hvert intervju. Intervjuene ble gjennomført over to dager i april måned.

I gjennomførelsen av intervjuene benyttet vi oss av en diktafon, samtidig som vi noterte ned observasjoner og tanker vi gjorde oss underveis. Intervjuene ble gjennomført på et pauserom på rådhuset der lederne har kontor. Før selve intervjuet startet introduserte oss selv, og fortalte dem om

---

<sup>10</sup> Se bilag 8

<sup>11</sup> Se bilag 9

vår faglige bakgrunn og vårt formål med intervjuet. Vi opplyste respondentene om at vi ikke var på utkikk etter noen spesifikke svar, men kun deres tanker og opplevelser omkring de temaer som ble tatt opp. Intervjuguiden var utgangspunktet for gjennomføringen av intervjuene, der respondentene i ulik grad beskrev deres tanker og opplevelser omkring de spørsmålene som ble stilt. Ulike oppfølgingsspørsmål ble stilt i henhold til det respondentene fortalte og la vekt på. Avslutningsvis stilte vi et åpent spørsmål: Vi spurte om respondentene hadde noen tilføyelser, og om vi eventuelt kunne kontakte dem dersom vi hadde noen oppfølgingsspørsmål.

### **4.1.3 Etiske overveielser**

Kvale og Brinkmann (2010) tar blant annet utgangspunkt i *informert samtykke* og *konfidensialitet*, som tradisjonelt diskuteres i etiske retningslinjer for forskere.

Informert samtykke betyr at forskningsdeltagerne informeres om undersøkelsens overordnede mål og om hovedtrekkene ved i designet, så vel som om mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet. Informert samtykke innebærer dessuten at man sikrer seg at de involverte deltar frivillig, og informerer dem om deres rett til når som helst å trekke seg ut av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2010). I henhold til denne etiske retningslinjen, opplyste vi samtlige respondenter, både før og etter gjennomføringen av intervjuene, at respondentene kunne velge å trekke seg fra undersøkelsen når som helst – før intervjuet, under intervjuet og etter at intervjuet ble gjennomført. Vi opplyste også respondentene om hensikten med undersøkelsen, og åpnet opp for at de kunne stille spørsmål før intervjuet ble igangsatt og under selve intervjuet.

Konfidensialitet i forskningen innebærer at private data som identifiserer deltakerne, ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2010). I forhold til å beskytte konfidensialiteten til respondentene i vår undersøkelse, har vi erstattet deres navn med pseudonymer. Selv om det var både kvinner og menn som ble intervjuet, har vi valgt å utelukkende benytte oss av kvinnenavn. Dette for å øke anonymiteten til deltakerne.

I det følgende vil avhandlingens analysemetode redegjøres for.

## **4.2 Analysemetode**

Det finnes ikke en fastsatt måte å analysere kvalitative intervjuer på. Analysemetoden man velger vil derfor i stor grad være avhengig av forskningsspørsmålet som forskeren tar utgangspunkt i (Howitt, 2010). All kvalitativ analyse starter med en samling av rådata, det kan være dokumenter, utskrifter fra intervjuer, video fra observasjon eller notater. Disse dataene må struktureres på en eller annen måte, noe som alltid innebærer en oppdeling av helheten i et sett enkeltelementer. Dernest må man forsøke å se delene i lys av helheten (Jacobsen, 2005).

Ulike tilnærminger til kvalitativ analyse varierer med hensyn til hvordan man best kan dele opp data, og også hvordan man kan vurdere helheten (Jacobsen, 2005). Howitt (2010) foreslår en tredeling av kvalitative analysemetoder. Den første bolken er analyser av livshistorier og erfaringer som inkluderer narrativ analyse og fortolkende fenomenologisk analyse (IPA). Den andre bolken er analyser av språk og tale som inkluderer diskursanalyse og konversasjonsanalyse. Den siste bolken er det Howitt (2010) betegner som generelle kvalitative analysemetoder, som består av grounded theory og tematisk analyse.

I denne avhandlingen har vi valgt å benytte oss av tematisk analyse for å behandle det innsamlede datamaterialet. I det følgende vil tematisk analyse presenteres, og vi vil redegjøre for vår analyseprosess.

### **4.2.1 Tematisk analyse**

Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre (temaer) i dataene. En av fordelene med tematisk analyse er fleksibilitet. Fleksibiliteten stammer fra at analysemetoden er uavhengig av teori og epistemologi, slik at den kan benyttes på en bred variasjon av teoretiske og epistemologiske tilnærminger (Braun & Clarke, 2006).

Tematisk analyse dukket først opp i psykologiske tidsskrifter i 1943, men har ikke vært en dominerende analysemetode før i senere tid. I årene mellom 1998 og 2008 var det nesten 1000 publikasjoner som inkluderte tematisk analyse (Howitt, 2010).

Braun og Clarke (2006) foreslår at det eksisterer to ulike fremgangsmåter i gjennomførelsen av tematisk analyse. Den ene måten er en induktiv eller 'bottom up' måte, og den andre er en teoretisk

fundert eller deduktiv måte. Den induktive måten er en prosess der man koder data uten at man prøver å få det til å passe inn i eksisterende rammer. I kontrast til dette, tenderer den deduktive måten å bli drevet av forskerens teoretiske eller analytiske interesse innenfor området som studeres, og er derfor mer eksplisitt drevet av analytikeren (Braun & Clarke, 2006).

I denne avhandlingen tenderer vi mot den deduktive fremgangsmåten i vår gjennomførelse av tematisk analyse. Dette på bakgrunn av at vi i den innledende fasen tok utgangspunkt i et foreløpig teoretisk rammeverk i utarbeidelsen av intervjuguide. Vår analytiske interesse er å undersøke hva slags atferdsmessige dynamikker som kan sies å ha blitt utløst som følge av omstrukturingsprosessen i Stjernen kommune og på hvilke måter vil disse dynamikker bidra til å forhindre og/eller fremme de ønskede resultater for endring, og det er dette forskningsspørsmålet som har lagt grunnlaget for koding av avhandlingens datamateriale.

#### **4.2.2 Gjennomføring av tematisk analyse**

Braun og Clarke (2006) presenterer generelle retningslinjer for gjennomføring av tematisk analyse, som består av seks faser. Det er viktig å presisere at dette kun er retningslinjer og ikke klare regler for gjennomføring. De seks fasene består av (1) å bli kjent med dataene, (2) genere de innledende kodene, (3) søke etter temaer, (4) gå gjennom temaene, (5) definere og sette navn på temaene og (6) produsere en rapport (Braun & Clarke, 2006).

Samtidig trekker Braun og Clarke (2006) frem at analyseprosessen ikke er en lineær prosess der man beveger seg fra en fase til den neste. Derimot er det en gjentakende prosess, der man beveger seg frem og tilbake i fasene etter behov. Det er også en prosess som utvikler seg over tid (Ely et. al, ref. i Braun & Clarke, 2006), og bør ikke forhastes.

Vi valgte å ta utgangspunkt i retningslinjene som beskrevet av Braun og Clarke (2006) i gjennomførelsen av analyseprosessen. I det følgende vil vi redegjøre for hvordan vi har gjennomgått disse fasene.

#### *4.2.2.1 Vår analyseprosess*

Første steget presentert av Braun og Clarke (2006) er å bli kjent med dataene. Dette ble gjort gjennom nøye transkribering av lydopptakene fra intervjuene. Respondentenes navn ble ikke brukt, dette med hensyn til å beskytte respondentenes konfidensialitet. Hver respondent ble tildelt et tall fra 1-8. Intervjuene ble fordelt mellom oss, slik at vi transkriberte fire intervjuer hver.

Ettersom tematisk analyse er analysen av hva som blir sagt heller enn hvordan det ble sagt (Howitt, 2010), valgte vi å transkribere de ordene som ble sagt av respondentene, og ikke hvordan de ble sagt. Vår motivasjon for å transkribere alt som ble sagt i intervjuene var at vi ønsket å få med den helhetlige sammenhengen i respondentenes uttalelser. Vi ønsket og å ikke på en tidlig fase i analyseprosessen, utelukke noe som kunne vise seg å være viktig senere i prosessen. Ved å transkribere alt og ikke kun det vi mente der og da kunne være viktig, oppnådde vi et rikt og detaljert skriftlig datamateriale.

Etter transkriberingen ble hvert intervju-transkript lest og gjenlest av begge to for å bli kjent med innholdet i datamaterialet. Vi gjennomførte to grundige gjennomlesninger, for så å generere innledende koder hver for oss. Det ble satt fokus på gjentakelser, og vi markerte ord, setninger og avsnitt med ulike farger som representerte de innledende kodene.

Deretter satt vi oss sammen for å søke etter tema med utgangspunkt i de innledende kodene. Vi sorterte de ulike kodene, satte opp det som var mest fremtredende og markerte sitater som kunne brukes for å fremheve temaene. Et tema fanger opp noe som er viktig i datamaterialet i forhold til forskningsspørsmålet, og representerer et visst nivå av mønstre i dataene. Et viktig spørsmål man må adressere i koding, er hva som teller som et mønster/tema, eller hvilken 'størrelse' et tema må ha. Dette er et spørsmål om forekomst både i form av plass innen hvert dataelement, og forekomst på tvers av hele datasettet. Ideelt vil det være en rekke av tilfeller av et tema på tvers av datasettet, men flere tilfeller betyr ikke nødvendigvis at temaet i seg selv er mer avgjørende. Ettersom dette er en kvalitativ analyse, er det ikke et endelig og fastsatt svar på spørsmålet om hvilken 'størrelse' et tema må ha for at det skal bli vurdert som et tema. Et tema er ikke nødvendigvis avhengig av kvantifiserbare mål, men heller om temaet fanger opp noe som er viktig i forhold til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2006). Basert på dette, valgte vi ut de temaene som vi



mente både var fremtredende og sentrale i respondentenes beskrivelser. Samtidig var vi bevisste på at temaene skulle belyse forskningsspørsmålet.

I gjennomgåelsen av de foreløpige oppsatte temaene, slo vi sammen de temaene som i stor grad overlappet hverandre. Vi fant frem til hva som var hovedtemaene og identifiserte tilhørende undertema. Vi gikk så tilbake i transkripsjonene, for deretter å gjenta fase 3 og 4 for å sikre at vi ikke hadde oversett noe, og for å tydeliggjøre temaene.

Fase 5 begynner når man har en tilfredsstillende tematisk oversikt. Man definerer og videre avgrensar temaene som man vil presentere i analysen, og analyserer data innenfor temaene. Men definering og avgrensing menes å identifisere 'essensen' av hva hvert tema handler om, og man bestemmer hvilke aspekter av dataene hvert tema fanger opp (Braun & Clarke, 2006). Etter gjentagelsen av fase 3 og 4 mente vi at vi hadde en tilfredsstillende tematisk oversikt, både med hensyn til hovedtemaene og de tilhørende undertema. Vi navnga temaene, inspirert av innholdet i temaene.

Den sjette og siste fasen for gjennomføring av tematisk analyse består av å produsere en rapport. Fase seks begynner når man har utarbeidet ett sett med temaer, og involverer den endelige analysen og skriving av rapporten (Braun og Clarke, 2006). I det følgende kapittel vil avhandlingens analyse av datamaterialet presenteres. Her vil vi inngående beskrive og analysere temaene som ble identifisert i den overstående beskrevne prosess.

## **5 Analyse**

Oppgaven med å skrive en rapport av en tematisk analyse er å fortelle den kompliserte historien om datamaterialet. For hvert individuelle tema, må man gjennomføre og skrive en detaljert analyse. (Braun & Clarke, 2006). I følge Braun og Clarke (2006) er det viktig at analysen gir en konsis, sammenhengende, logisk, ikke-repeterende og interessant redegjørelse av historien datamaterialet forteller – innen og på tvers av temaene.

I dette kapitlet vil vi først presentere analysens funn, der temaene vil introduseres. Deretter vil vi redegjøre for og analysere hvert hovedtema med tilhørende undertemaer separat. Vi vil presentere temaets innhold og betydning, og analysere innholdet med utgangspunkt i avhandlingens teoretiske rammeverk.

### **5.1 Analysefunn**

Bearbeiding av avhandlingens datamateriale resulterte i fem hovedtema. To av temaene inneholder også undertemaer. På tross av en viss overlapping mellom hovedtemaene, er de etter vår vurdering tilstrekkelig distinkte og kunne derfor identifiseres separat.

Hovedtemaene representerer det som er viktig og fremtredende i datamaterialet i forhold til vår problemformulering. Undertemaene er i hovedsak temaer innen et tema, og de kan være nyttige for å gi struktur til et tema som er stort og komplekst (Braun & Clarke, 2006).

Tabell 1 viser en oversikt over våre temaer.

<i>Hovedtema</i>	<i>Undertema</i>
Strukturendring	Strukturendringen som en nødvendig prosess Omgruppering i organisasjonen Uformell kommunikasjon og innstramming
Nærhet til rådmannen	
Fysisk plassering av lederne – Ledergangen	Opplevd avstand ”Rotter oss sammen” Ledernes bruk av kantinen på rådhuset
Omkamp	
Identifisering i Stjernen kommune: ”de” & ”vi”	

*Tabell 1: Hovedtema og undertema*

I det følgende vil temaene presenteres nærmere, og analyseres i lys av det beskrevne teoretiske rammeverk. I følge Braun og Clarke (2006) må en analyserapport gi tilstrekkelig evidens for temaene innen datasettet, for eksempel ved å inkludere tilstrekkelig datautdrag som demonstrerer forekomsten av temaet. Utdraget bør være lett identifiserbart som et eksempel på saken. I vår analyserapport vil illustrerende sitater fra intervjuene presenteres underveis for å fremheve den analytiske fortolkningen. De utvalgte sitater fanger opp essensen av poenget vi ønsker å demonstrere, uten unødvendig kompleksitet. Når vi referer til respondentenes uttalelser, blir det benyttet pseudonymer. Vi referer også til hvilket bilag sitatet tilhører, slik at leseren enkelt kan finne igjen sitatet i den opprinnelig transkripsjon.

## 5.2 Tema 1: Strukturendring

Respondentene beskriver og fremhever omstruktureringsprosessen de har vært igjennom i intervjuene. Vi har identifisert tre undertemaer i hovedtemaet *strukturendring*: 1) strukturendringen som en nødvendig prosess, 2) omgruppering i organisasjonen og 3) uformell kommunikasjon og innstramming. I det følgende vil vi begripeliggjøre organisasjonen Stjernen kommune basert på Mintzbergs (1979) beskrivelse av inndeling av en organisasjon. Deretter vil hovedtrekk ved temaet strukturendring gjennomgås før undertemaene presenteres.

Ut i fra Mintzberg (1979) kan det sies at Stjernen kommune sin toppledelse er rådmann og assisterende rådmann. Disse har det overordnede ansvaret for organisasjonen og skal sikre at kommunen tjener sin misjon på en effektiv måte. Det er også rådmann som tjener behovene til de menneskene som kontrollerer og har makt over organisasjonen, slik som det politiske nivå og staten.

Ledergruppen i Stjernen kommune består av toppledelsen og fem av lederne fra mellomledelsen. Ut i fra organisasjonskartet til Stjernen kommune inkluderer mellomledelsen de 23 resterende "boksene": HR, samfunn og utvikling og herunder sjefene for kultur, plan og næring og skjenkekontroll, sjef for stab og herunder sjefene for avtaler og analyse, informasjon, IT og økonomi og personal. Videre inkluderer mellomledelsen sjefene tjenestene helse og omsorg, teknisk og oppvekst og herunder skole/barnehage, familie og læringscenter, lokal medisinsk senter, NAV, helse, pleie og omsorg, brann og redning, bygg, VAV og byggesak og geodata. Alle disse mellomlederne har formell autoritet og har medarbeiderne som rapporterer direkte til dem. For en illustrerende oversikt over mellomledelsen og toppledelsen, se figur 2, side 16 i denne avhandling.

Den operasjonelle kjernen i Stjernen kommune er alle medarbeiderne som utfører det grunnleggende arbeidet som er direkte relatert til produksjonen av produkter og tjenester, eksempelvis lærere, sykepleiere og barnehageassistenter.

Teknostruktur, som Mintzberg (1979) definerer som analytikerne som tjener organisasjonen ved å påvirke andres arbeid, utgjør i Stjernen kommune stab, HR og alle enhetslederne. Støttestaben i kommunen kan sies å være kantinemedarbeidere, sentralbord, rengjøring og så videre.

### 5.2.1 Strukturendring

Hovedtemaet strukturendring reflekterer ledernes opplevelser av den strukturelle endringen som har blitt gjennomført i Stjernen kommune, og deres beskrivelser og tanker omkring den nye organisasjonsmodellen. Samtlige respondenter snakker både om hvordan den nye strukturen fungerer og hvordan de selv passer inn i det nye organisasjonskartet.

Flere respondenter gir uttrykk for at Stjernen kommune som organisasjon før endringen bar preg av en lite oversiktlig struktur. Å beskrive hvordan kommunen var organisert er vanskelig:

*”Det var rett og slett helt utydelig. Og, når folk spurte hvordan vi var organisert så var det veldig vanskelig å forklare”* (”Trine”, Bilag 10, s. 2).

*”Målet i utgangspunktet tenker jeg er å få en annen struktur på organisasjonen fordi at det var en organisasjon der leder var fraværende og betydde, tenker jeg, at de alle selv definerte hva de skulle drive med”* (”Ida”, Bilag 13, s. 1).

Strukturendringen blir blant annet knyttet til behovet for en mer effektiv organisasjon. ”Trine” beskriver det slik:

*”Hovedmålsettingene har vært å bli mer effektiv og få en mer effektiv organisering av struktur slik at man kan få løst oppgavene. [...]en kommune er jo en organisasjon som krever struktur [...]”* (”Trine”, Bilag 10, s. 2).

I motsetning til respondentenes beskrivelsene av den tidligere strukturen, blir den nye organisasjonsstrukturen omtalt som tydelig:

*”Man er tydeligere på hvem som skal jobbe med strategi, hvem som jobber med strategi og utvikling og hvem som jobber med driftsoppgaver, og at man da trekker ut oppgaver som forvaltning- og stabs oppgaver. For dette var sammenblandet i den forrige organisasjonen. [...] Tydeligere, hvilken rolle og hvilke oppgaver du har”* (”Martine”, Bilag 15, s. 6).

*”Og så var det en del oppgaver som falt i mellom to stoler, som vi ikke helt hadde plassert [...].Så, det hadde med endringene å gjøre, få tydeliggjort hvor oppgavene hørte hjemme og hvem som har ansvaret [...]”* (”Trine”, Bilag 10, s. 2-3).

*”Jeg vil heller si at vi har blitt tydeligere på struktur, kommunikasjonslinjene er tydeligere, ansvarslinjene er tydeligere, og hvilke muligheter de [ansatte] har”* (”Ida”, Bilag 13, s. 4).

I de overstående sitater beskriver respondentene en tydelig og klar oppgaveinndeling i den nye organisasjonsstrukturen. Samtidig som det blir beskrevet at oppgaveinndelingen er blitt tydeligere, kan det ut ifra respondentenes uttalelser tyde på at også koordineringen av arbeidet har endret seg i Stjernen kommune etter omstrukturingsprosessen. ”Ida” uttaler:

*[...] vi er mer koordinert og samordnet [...] og det var det ikke før”* (”Ida”, Bilag 13, s. 3).

Det kan trekkes linjer mellom beskrivelsene av oppgaveinndeling og koordinering og Mintzberg sin definisjon av struktur. Mintzberg (1979) definerer struktur som den totale summen av de måter en organisasjon deler inn arbeidet i distinkte oppgaver for så å oppnå koordinasjon mellom dem. På bakgrunn av respondentenes uttalelser om en tydeliggjøring av strukturen og Mintzbergs definisjon, kan det argumenteres for at omstruktureringen har ført til en endring.

Videre i analysen vil undertemaene til hovedtema strukturendring beskrives og analyseres. Først vil undertemaet *strukturendringen som en nødvendig prosess* presenteres. Deretter vil vi ta for oss undertemaet *omgruppering i organisasjonen*. Etterfølgende vil undertemaet *uformell kommunikasjon og innstramming*. Avslutningsvis vil det gis en oppsummering av tema 1 som helhet.

### **5.2.2 Strukturendringen som en nødvendig prosess**

I sammenheng med respondentenes uttalelser om hvordan strukturen var før omstrukturingsprosessen, trekkes det frem at en endring i organisasjonen var nødvendig. Som en av respondentene uttaler:

*”Vi var nok en organisasjon som var ganske overmoden for å gjøre endringer når vi fikk ny rådmann. [...] det var jo ganske tydelig for alle at den måten vi var organisert på overordnet nivå ikke var hensiktsmessig”* (”Trine”, Bilag 10, s. 1).

En annen respondent trekker frem at organiseringen ikke var i samsvar med måten vedkommende mener arbeidet må utføres på:

*”[...] Da mener jeg jo at vi må jobbe innenfor felles rammer, felles mål, gjøre ting på en bestemt måte, hvor er lojalitet, hvem har ansvar for hva. Hva blir gjort, hva blir ikke gjort. Så den strukturendringen som vi har gjort var veldig nødvendig”* (”Ida”, Bilag 13, s. 1).

Mintzberg (1979) hevder at det finnes tider hvor den formelle strukturen ikke er i samsvar med den naturlige arbeids- og kommunikasjonsflyten, og strukturell endring blir derfor lett akseptert. I de overstående sitater kommer det frem at organiseringen av organisasjonen før endringen ikke var hensiktsmessig. Det kan virke som at lederne har vært oppmerksomme på at situasjonen for kommunens administrative organisasjon før omstrukturingsprosessen ikke fungerte optimalt. Det kan det sies at respondentene uttrykker misnøye med status quo slik det var før endringsprosessen ble igangsatt.

Lewin argumenterte for at likevekten i det sosiale felt må destabiliseres (unfreezes) før tidligere atferd kan forkastes, og ny atferd kan adopteres (Lewin, ref. i Burnes, 2004). Ut ifra respondentenes beskrivelse av sine opplevelser og tanker om situasjonen før endringsprosessen, kan det tolkes som at status quo har blitt destabilisert basert på en misnøye med den tidligere situasjon. Med andre ord har gyldigheten til status quo blitt utfordret av respondentene. Det som observeres i beskrivelsene, kan betegnes som en del av en unfreeze prosess, som da er Lewins første steg i tre-steps modellen for planlagt endring.

### **5.2.3 Omgruppering i organisasjonen**

Basert på avhandlingens empiri, vårt møte med rådmann og HR-sjef, samt de høringsnotatene vi har fått tilgang til, er organisasjonskartet endret. Det er tydelig at en stor del av strukturendringen har lagt vekt på en omgruppering, der de har innført en ny ledelsesstruktur, og enheter har blitt slått sammen.

Respondentene skildrer den tidligere organisasjonsmodellen som en modell med en stor ledergruppen:

*”Men vi var veldig bred på toppen [...]Vi hadde en veldig stor ledergruppe på 15-16 personer”* (“Trine”, Bilag 10, s.1).

*” Ja, vi er vell en 5-6 personer her i ledergruppen. Kontra 16 eller noe sånt tidligere”* (“Tove”, Bilag 16; s.1).

Noe som også kommer frem er at Stjernen kommune etter omstruktureringsprosessen er mer hierarkisk oppbygd enn den var tidligere:

*” Vi har jo bygget en mer hierarkisk modell [...]. Og det har blitt veldig tydeligere for alle lederne i kommune hva som faktisk er deres ansvar”* (“Ida”, Bilag 13, s.1).

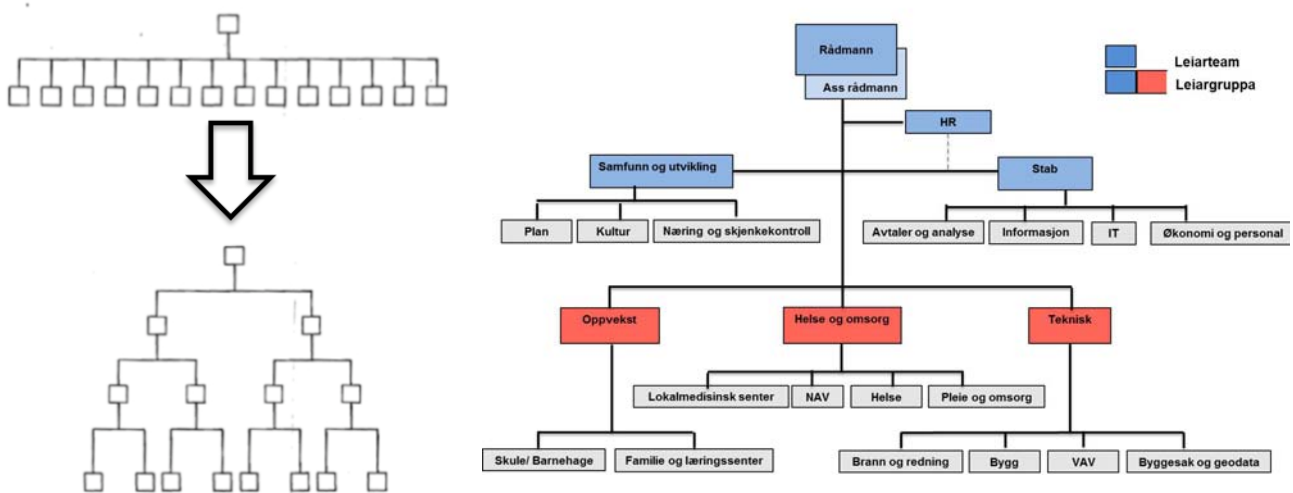
*”Så det har jo muligens blitt en mer hierarkisk oppdeling og da. Nå er det ledernivå under flere ledernivå, tidligere så var det rådmannen og så flat struktur på alle lederne er inntrykket”* (“Tove”, Bilag 16, s.1).

Disse uttalelsene kan sees i forhold til det Mintzberg (1979) betegner som høy struktur. En høy struktur ha en lengre autoritetskjede med relativt små grupper på hvert hierarkisk nivå (Mintzberg, 1979). Basert på respondentenes beskrivelser av den nye strukturen, kan det argumenteres for at Stjernen kommune nå har fått en høy struktur. I følge Mintzberg (1979) vil dette blant annet innebære at kontrollspennet for den enkelte leder i Stjernen kommune har blitt mindre.

Samtidig som de har innført flere ledernivåer, har enhetene blitt større:

*”Men det blir jo noe i og med at en lager større enheter så da blir det også mer hierarki”* (“Anita”, Bilag 11, s. 2).





**Figur 6: Endring i organisasjonsstruktur:  
Fra flat til høy struktur i Stjernen kommune**

Figur 4 sammenligner Mintzbergs (1979) figur fra lav til høy struktur med Stjernen kommune sin nye organisasjonsmodell. Det kan trekkes paralleller mellom respondentenes beskrivelser av strukturen før omstrukturingsprosessen og illustrasjonen av en flat struktur. Basert på respondentenes beskrivelser av færre ledere i ledergruppen til rådmannen, en innføringen av flere ledernivåer under rådmannsnivå, samt større enheter kan det trekkes en konklusjon om at Stjernen kommune nå har fått en høy struktur.

Flere funn har blitt lagt fram om de psykologiske innvirkninger flate og høye organisasjonsstrukturer kan ha. Noen forskere har notert at høye strukturer tilfredsstiller individets behov for sikkerhet, siden en leder alltid er tilgjengelig (Porter & Lawler, ref. i Mintzberg 1979). Basert på disse funnene, kan man anta at de ansatte nå, etter en innføring av en høy struktur, vil oppleve at lederne i kommunen er tilgjengelige for dem.

#### 5.2.4 Uformell kommunikasjon og innstramming

I gjennomgang av intervjuene fremkom det beskrivelser av måten arbeidet blir koordinert på i organisasjonen. Respondentenes opplevelse av organiseringen før omstruktureringen var at arbeidet ikke var særlig samkjørt. Folk holdt på slik som de ville, og man visste gjerne ikke om hva som foregikk i de andre enhetene:

*” Det skal ikke være så mye privat praksis rundt i kommunen [...] Det er ikke det som skal være styrende. Og det er tatt veldig tak i. Og det er en stor forskjell. Og det er kommet fra rådmannsnivå, og prøve å ta tak i det” (“Mona”, Bilag 17, s. 2).*

Mintzberg (1979) beskriver fem koordineringsmekanismer som forklarer fundamentale måter en organisasjon koordinerer arbeidet på: gjensidig tilpasning, direkte tilsyn, standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av arbeids output og standardisering av arbeidstakernes ferdigheter. I Stjernen kommune kan man finne eksempler på at flere av disse mekanismene benyttes.

I det følgende vil analysen ta for seg respondentens skildringer av de ulike måter arbeidet i kommunen organiseres på.

#### **5.2.4.1 Standardisering som koordineringsmekanisme**

Arbeid kan i følge Mintzberg (1979) koordineres ved standardisering. Arbeidsprosessene, output av arbeid og input til arbeid kan designes for å imøtekomme forhåndsdefinerte standarder. Arbeidsprosesser er standardisert når innholdet i arbeidet er spesifisert eller programmert.

Som tidligere nevnt var kommunen preget av det som omtales som privat praksis. Noe av det respondentene trekker frem i sine beskrivelser av den nye strukturen er at dette nå er tatt tak i. Blant annet blir et nytt fokus på å arbeide innenfor felles rammer trukket frem av respondentene:

*”Og den strukturen kommunen har, og det betyr jo at altså primærmålene våre er jo tjenestetilbudene til innbyggerne våre, å gi de gode tilbud. [...] vi må jobbe innenfor felles rammer, felles mål, gjøre ting på en bestemt måte [...], hvem har ansvar for hva. Hva blir gjort, hva blir ikke gjort” (“Ida”, Bilag 13, s. 1).*

Her beskriver respondenten at siden deres arbeid består av å gi gode tilbud til innbyggerne i kommunen, er det viktig at arbeidet gjøres på bestemte måter for å oppnå dette målet. Basert på Mintzbergs (1979) beskrivelse av koordineringsmekanismer, kan det her trekkes linjer til koordineringsmekanismen standardisering av arbeidsprosesser.

Standardisering av outputs kan man også finne eksempler på i respondentens beskrivelser. Outputs er standardisert når resultatet av arbeidet er spesifisert (Mintzberg, 1979). I det følgende sitat omtaler en av respondentene at budsjettet man arbeider ut ifra er spesifisert og ledernivået under respondenten skal arbeide ut i fra denne spesifikasjonen:

*“Jeg legger meg ikke opp i hvor mange som er der, og hvor mange assistenter. Det styrer de selv. Og jeg tror de syntes det var kjempe vanskelig: “skal ikke du si at vi skal ha så og så mange?” ”nei, det er dere som har et ansvar og mulighetene” (“Ida”, Bilag 13, s. 4).*

I intervjuene er det også eksempler på den siste formen for standardisering: Standardisering av arbeidstakernes ferdigheter. Arbeidstakernes ferdigheter er standardisert når resultatet av arbeidet, for eksempel prestasjoner, er spesifisert (Mintzberg, 1979). Dette eksemplifiseres av ”Martines” uttalelse:

*“I den plattformen [lederskap plattform] så sier han jo da noe om hva han vil at alle vi ledere i fra han og nedover, hvordan vi skal opptre. At vi skal gi tydelig retning, vi skal være konstruktive, vi skal vise endringsvilje, vi skal bruke tid på ledelse og så skal vi ha et resultatfokus. [...] Jeg bruker dette helt bevisst når vi utlyser nye stillinger nå [...]. Så vi har fått en del sånne verktøy som, tenker jeg, er viktige når sånn stor organisasjon skal gå litt i takt” (“Martine”, Bilag 15, s. 2).*

Selv om vi ser eksempler på at standardisering blir nevnt av respondentene, finnes det tydeligere eksempler på innstramming og uformell kommunikasjon i beskrivelsene. Respondentene skildrer en type koordinasjon som ut ifra Mintzberg (1979) kan betegnes som gjensidig tilpasning og direkte tilsyn.

#### **5.2.4.2 Innstramming**

Innstramming i form tydelige retningslinjer og regler fra toppledernivå, oppleves av respondentene som et vesentlig ledd i omstruktureringsprosessen i kommunen. ”Hilde” beskriver det slik:

*”Men det rådmannen har sagt veldig tydelig, at han kanskje ikke over tid ønsket å stramme så veldig inn, men han ville stramme inn i fra begynnelsen av også sleppe det ut [...]. Men han ønsket*

*dette med hvem som skal uttale seg i media, litt sånn som vi går kledd, så det var litt sånne ting som han tok inn*” (“Hilde”, Bilag 12, s. 6).

”Hilde” beskriver her en innstramming der nye kleskoder og frihet til å uttale seg i media nevnes som to eksempler på dette. Innstrammingen som har skjedd som følge av endringsprosessen, kan sammenlignes med det Mintzberg (1979) betegner som direkte tilsyn. Direkte tilsyn oppnår koordinasjon ved at et individ tar ansvar for arbeidet til andre, utsteder instruksjoner til dem og overvåker deres handlinger. Med utgangspunkt i respondentenes uttalelser kan det tyde på at organisasjonen nå er mer preget av kontroll fra toppen:

*”Det er mye mer styrt med regler og sånn [...] jeg tror det har vært veldig riktig i denne organisasjonen*” (“Ida”, Bilag 13, s. 4).

Med andre ord observeres det her at direkte tilsyn blir benyttet som koordineringsmekanisme i større grad nå enn før. En annen observasjon er at dette i hovedsak gjelder for de som arbeider nedover i organisasjonen, altså leddet under rådmannens ledergruppe.

Som vi har diskutert i undertemaet *Omgruppering i organisasjonen* har omstrukturingsprosessen i stor grad bestått av en omgruppering. Gruppering er i følge Mintzberg (1979) et fundamentalt middel i koordineringen av arbeid i en organisasjon. Enhetsgruppering er designparameteren der koordineringsmekanismen *direkte tilsyn* blir bygget inn i strukturen (Mintzberg, 1979). Gruppering etablerer et system for felles tilsyn blant posisjoner og enheter, der en leder blir utnevnt for hver enhet og linken mellom disse lederne skaper et system av formell autoritet. Basert på respondentenes beskrivelser har omstrukturingsprosessen medført at koordineringsmekanismen direkte tilsyn har blitt tydeliggjort og mer vektlagt enn før, der vi observerer en innstramming, blant annet med tanke på kleskode og uttalelser i media.

Ut ifra respondentenes beskrivelser, kan det samtidig kan det tyde på det mellom lederne i ledergruppen benyttes en annen koordineringsmekanisme – uformell kommunikasjon.

### 5.2.4.3 Uformell kommunikasjon

I intervjuene kommer det tydelig frem at lederne seg i mellom har mulighet til å kommunisere uformelt:

*“[...] at vi som sitter i ledergruppen har muligheten til å diskutere de formelle og uformelle tingene, bare rope over gangen, eller møtes ute på gangen” (“Helga”, Bilag 14, s. 6).*

Basert på det overstående sitat kan det sies at det internt i ledergruppen brukes det Mintzberg (1979) omtaler som gjensidig tilpasning. Gjensidig tilpasning oppnår koordinasjon av arbeid gjennom uformell kommunikasjon.

”Hilde” omtaler at vedkommende har observert en slik dynamikk internt i personens enhet, og tilegner den fysiske nærheten som årsak til dette:

*”[...] det har nok oppstått nye samarbeidsformer som ikke ville oppstått hvis disse satt geografisk spredd. Det er jeg helt sikker på. Og det har nok gått fortere med at en har gjort det sånn at de sitter i lag. Det tror jeg nok” (“Hilde”, Bilag 12, s. 3).*

Lederne i ledergruppen kan sies å benytte seg av gjennom uformell kommunikasjon. Dette kan også sies om enhetene. Mintzberg (1979) argumenterer for at gruppering oppfordrer til gjensidig tilpasning. For å dele ressurser og fasiliteter bringes medlemmene fysisk tett sammen. Videre vil dette oppmuntre til hyppig uformell kommunikasjon mellom dem, som igjen oppmuntrer til koordinering gjennom gjensidig tilpasning (Mintzberg 1979). Den gjensidige tilpasningen mellom topplederne som vi ser beskrevet av respondentene, kan derfor ha oppstått blant annet fordi lederne i ledergruppen nå er plassert i det som tilsynelatende kan minne om en egen enhet, uavhengig av enhetene de faktisk tilhører.

En respondent beskriver det slik:

*”[...] det har vært et veldig bevisst valg fra rådmannen sin side, at man skal prøve å putte de ny omstrukturerte enhetene geografisk sammen, mens lederne sitter på en egen gang” (“Hilde”, Bilag 12, s. 2).*

Basert på overstående analyse, er den generelle tendens at de internt i enhetene på den ene siden, og blant lederne i ledergruppen på den andre siden, bruker gjensidig tilpasning som koordineringsmekanisme.

### **5.2.5 Oppsummering tema 1: Strukturendring**

Basert på respondentenes beskrivelser er det tydelig at det har skjedd en synlig endring i strukturen i Stjernen kommune. Ut ifra Mintzbergs (1979) definisjon på struktur kan det argumenteres for at strukturen har blitt tydeligere, i forhold til inndeling av oppgaver og koordinasjonen imellom dem. Endringsprosessen blir omtalt som nødvendig, og her kan det trekkes linjer til Lewins første steg i tre-steps modellen – unfreeze – der status quo før initieringen av omstruktureringen har blitt utfordret.

Strukturendringen har ut ifra respondentenes beskrivelser hovedsakelig bestått av en endring i lederstruktur og sammenslåing av enheter. Det har blitt en mer hierarkisk og høy struktur. Vi har også sett eksempler på ulike koordineringsmekanismer, der de mest fremtredende er direkte tilsyn og gjensidig tilpasning. I følge Mintzberg vil de fleste organisasjoner mikse alle de fem koordineringsmekanismene. En viss mengde av direkte tilsyn og gjensidig tilpasning kreves alltid, uansett i hvilken grad man støtter seg på standardisering. I følge Mintzberg (1979) er gruppering et fundamentalt middel i koordineringen av arbeid i en organisasjon. På bakgrunn av dette har det blitt hevdet at omgrupperingen i Stjernen kommune vil også bringe med seg andre former for koordinering av arbeid. Det som spesielt utpeker seg i intervjuene er den uformelle kommunikasjonen blant den nye ledergruppen, og et nytt fokus på innstramming nedover i organisasjonen. Samtidig ser vi eksempler på gjensidig tilpasning internt i enhetene. Standardisering som koordineringsmekanisme beskrives også av respondentene, men det fremkommer ikke tydelig hva slags standardiseringsmekanisme som blir brukt: alle blir omtalt i ulike sammenhenger.

### 5.3 Tema 2: Nærhet til rådmannen

Temaet 2 representerer respondentenes beskrivelser av noe som blir fremhevet som en viktig faktor for flere av de ansatte i organisasjonen, nemlig *nærhet til rådmannen*.

I Framlegg til ny organisasjonsmodell (Bilag 1) står det at før endringsprosessen opplevde den enkelte å ha for lite tilgang til rådmannen. Nærhet til rådmannen som fenomen er fremtredende i intervjuene, og er et fenomen som samtlige respondenter beskriver. Derimot kommer frem er at respondentene snakker om og beskriver fenomenet på ulike måter.

”Trine” beskriver det slik:

*”[...] vi har en veldig tilgjengelig rådmann. Han er veldig lite ute å reiser, og lett å få tak i for så vidt hvis du vil snakke direkte med rådmannen så er han mulig å få snakket med”* (”Trine”, Bilag 10, s. 8).

Nærhet blir her av ”Trine” omtalt som fysisk tilgjengelighet, der vedkommende påpeker at rådmannen er både lett å få tak i og mulig å snakke med direkte.

”Helga” omtaler nærhet også som tilgjengelighet:

*”Om de før kunne komme å snakke med rådmannen, men nå har de fått en sjef i mellom, så kan de jo fortsatt snakke med rådmannen og diskutere ting [...]. Men noen blir jo veldig sånn ”nei, nå har det kommet en person mellom der, så da kan ikke jeg snakke med rådmannen”* (”Helga”, Bilag 14, s. 7).

I motsetning til ”Trine”, trekker ”Helga” frem at oppfattelsen i organisasjonen er at rådmannen nå, etter omstrukturingsprosessen, ikke er like tilgjengelig som før, fordi det har kommet et ledernivå imellom rådmann og dem som gjerne vil snakke med han.

I andre tilfeller omtales nærhet til rådmannen som noe annet mer enn fysisk tilgjengelighet. En av respondentene beskriver at personen selv har prøvd å avklare bakgrunnen for behovet for å være nær rådmannen, altså å avklare fenomenet ”nærhet til rådmannen”:

*”Den tilbakemeldingen vi har fått er at det har blitt mye tydeligere hvem som er leder, men mange opplever en frustrasjon tror jeg, i forhold til at de synes det er langt til rådmannen [...] Mange ledd de skal igjennom [...]. For jeg har jo spurt en del nå når vi har jobbet med dette her, hvilke behov har dere for å treffe rådmannsnivået. Altså, hvorfor vil du være så nært det? Nei, litt vanskelig for dem å svare på det. Det har vært sånn før. Noe med at det var trygt. De følte at da kunne de påvirke mer”* (”Ida”, Bilag 13, s. 4).

Respondenten stiller spørsmålsteget til behovet de ansatte har for å være nær rådmann.

Ut ifra de overstående sitater betyr nærhet for respondentene tilgjengelighet – at rådmannen er fysisk tilstede på kontoret. Samtidig ser man at nærhet tolkes som at man har rådmann som nærmeste overordnede, og at når man ikke har rådmann som nærmeste sjef lenger, etter omstrukturingsprosessen, har det oppstått en lengre vei opp til rådmannen.

Som et ledd av omstrukturingsprosessen ble ledergruppen til rådmannen mer enn halvert - ledergruppen til rådmannen gikk fra å bestå av 18 til 8 personer. Fenomenet nærhet til rådmann blir brukt for å beskrive følelsene til de som ikke lenger skulle sitte i ledergruppen:

*”Så i det å endre strukturen, kanskje den største smerten som vi merker på kroppen, det handler om hvor man sitter i organisasjonen, og det er at ledergruppen til rådmannen ble redusert i fra 18 til 8. Og det er jo en følelsesmessig sak. For mange føler seg da degradert for de sitter ikke lenger i rådmannens ledergruppe. Og det har vært krevende. Følelsesmessig”* (”Ida”, Bilag 13, s. 2).

”Ida” fremstiller det å bli degradert fra ledergruppen til rådmannen som en følelsesmessig sak – noe som er vanskelig for dem det gjelder. Hvor man sitter i organisasjonen, virker som å ha vært og fortsatt være en viktig del av det å være ansatt i kommunen.

”Trine” sier videre at grunnen til at dem som tidligere satt i rådmannens ledergruppe nå er misfornøyd, er på grunn av at de har mistet nærhet til rådmannen og sin posisjon i organisasjonen:

*”(...) men i og med at det ble såpass store innskrenkninger der, da var det nok ledere der som var misfornøyd med at de mistet direkte kontakten med rådmannen. De ble organisert ett ledd under*



*rådmannen og et ledd i mellom rådmannen. Der var nok både sorg og frustrasjon og folk synes det var feil” (“Trine”, Bilag 10, s. 6).*

Oppsummert kan man si at respondentene beskriver hovedsakelig nærhet og mangelen på nærhet til rådmannen som forklaring på hvorfor de degraderte lederne er misfornøyd og føler frustrasjon. De tilegner misnøyen til de degraderte lederne utelukkende til det at de har mistet sin posisjon i ledergruppen. Andre faktorer som omstendigheter rundt endringsprosessen eller selve prosessen i seg selv, tas ikke med i respondentenes vurdering av degraderte ledernes opplevelse av situasjonen.

I det følgende vil nærhet til rådmannen som fenomen analyseres ut ifra et kulturelt perspektiv.

### **5.3.1 Nærhet til rådmann – et kulturelt perspektiv**

I det følgende vil fenomenet nærhet til rådmann analyseres basert på Schein sin modell for organisasjonskultur.

I følge Schein (1984) er artefakter de konstruerte omgivelsene til organisasjonen, dens arkitektur og teknologi, kontorlandskap, klesvaner, synlig eller hørbare atferdsmønstre, og offentlige dokumenter slik som kontrakter, orienteringsmaterialer og historier. Ettersom nærhet til rådmann som fenomen ikke er noe vi lett kunne observere i vårt møte med organisasjonen, kan ikke argumenteres for at dette er en artefakt. Nærhet til rådmann som tema var ikke fremtredende før analysen av empiri. Med andre ord er dette noe man ikke lett kan observere, men noe som kommer til uttrykk under nærmere tolkning.

I studier av organisasjoner er det vanlig å anta at verdier kommer til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer man legger, og den filosofi organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet. Verdier formidler med andre ord det som man i organisasjonen mener er bra, og dermed implisitt hva man mener er dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

I forhold til nærhet til rådmannen, gir respondentene uttrykk for at de lederne som nå har mistet sin direkte kontakt med rådmannen, synes det er dårlig. Respondentene sier at de forstår at det er vanskelig og følelsesmessig (jamfør de sitatene presentert ovenfor), men samtidig uttrykkes det også at de ikke helt forstår hvorfor nærhet til rådmann er så nødvendig:

*” Altså, hvorfor vil du være så nært det? Nei, litt vanskelig for dem å svare på det” (“Ida”, Bilag 13, s.4).*

”Ida” gir uttrykk for at vedkommende ikke helt forstår hvorfor dette er så viktig for øvrige ansatte.

”Trine” påpeker at det gis ut nok informasjon, og på denne måten ikke forstår hvorfor nærhet til rådmann er så viktig:

*” [...] hvis du spør ”får du nok informasjonen til å gjøre jobben din?”, så får du kanskje et annet svar. ”Jo jeg gjør jo faktisk det”. Men folk har jo så lyst å vite så mye mer. Har lyst å vite om det meste som skjer. Men det er ikke alt de trenger å vite . Det er ikke alt de skal vite. Det er av og til behov for å si at du får den informasjonen du trenger for å gjøre jobben din, du får ikke vite alt” (“Trine”, Bilag 10, s. 9).*

Når respondentene derimot omtaler sin egen posisjon, og sin egen nærhet til rådmannen, trekker de frem dette som noe betydningsfullt. Flere av respondentene mener at deres nærhet til rådmannen gjør dem i stand til å påvirke og at de får informasjon direkte fra rådmann. ”Trine” uttaler:

*”Så jeg har nok vært med i fra starten av [...], egentlig hatt en mulighet til å påvirke gjennom nær kontakt med rådmannen. Han har gjerne sendt ut noen innspill først til sine nærmeste medarbeidere før han har sendt det ut videre, så jeg har hatt anledning til å gi han innspill før ting har gått ut til tillitsvalgte og til hele organisasjonen da. Så jeg har vært en av de som har hatt muligheten til å komme med det” (“Trine”, Bilag 10, s. 1).*

En annen respondent trekker frem at personen i fase 1 av endringsprosessen ikke skulle ha direkte kontakt med rådmann, men at de i fase 2 endret på dette slik vedkommende kom i nær kontakt med rådmannen:

*” Så i den fasen, jeg synes det fungerer bedre nå for si det sånn enn det gjorde da. [...] i løpet av fjoråret så fant rådmannen ut at han ville slå sammen disse gruppene, så nå er vi en ledergruppe. Og det synes jeg da er, jeg er jo veldig tett på rådmannen [...]” (“Martine”, Bilag 15, s. 1).*

Med andre ord kan det tolkes som at respondentene synes at nå når personen har nærhet til rådmann, fungerer ting bedre enn når vedkommende var plassert utenfor ledergruppen.

Lederne gir uttrykk for at de degraderte lederne fortsatt har like store påvirkningskraft og muligheter som de hadde tidligere. Derfor har de ikke mistet noen ting, men ting gjøres på en annen måte. Men når de omtaler seg selv og sin nærhet til rådmannen, gir de uttrykk for at det nå fungerer bedre ettersom de har kontakt med rådmannen: de får delta i prosessene, de får gi innspill, de får informasjon tidlig og de har innflytelse. Derfor kan det virke som at når respondentene omtaler nærhet til rådmannen i forhold til dem selv, blir dette omtalt som noe betydningsfullt og viktig. Men når nærhet til rådmann blir omtalt i forhold til de degraderte lederne, bagatelliseres denne betydningen. Dermed blir den uttalte verdien - forklaringen på hvorfor de ansatte vil ha en nærhet til rådmann - ulik ut ifra hvem sitt synspunkt som inntas.

I følge Schein (1984) er grunnleggende antagelser bestemmende for hvordan gruppemedlemmer oppfatter, tenker og føler. De konfronteres eller debatteres ikke, og er derfor ekstremt vanskelig å endre. I respondentenes beskrivelser kommer det frem at nærhet til rådmann blir opplevd som viktig og betydningsfullt for respondentene. Når de derimot omtaler nærhet til rådmann i forhold til de degraderte lederne, gis det uttrykk for at de ikke kan forstå misnøyen rundt det å ha mistet nærhet til rådmann. Det kan derfor virke som at nærhet til rådmann er en grunnleggende antagelse som blir delt av medlemmene i Stjernen kommune.

Med utgangspunkt i denne diskusjonen vil vi nå presentere nærhet til rådmann som fenomen ut ifra et Lewins tilnærming til planlagt endring.

### **5.3.2 Nærhet til rådmannen – et endringsperspektiv**

Lewin definerer en gruppe som “ (...) *it is not similarity or dissimilarity of individuals that constitutes a group, but interdependence of fate*” (Lewin, 1997e; s. 120). Basert på denne definisjonen kan de som satt i ledergruppen til rådmannen før omstrukturingsprosessen, defineres som en gruppe. Det kan antas at den tidligere ledergruppen til rådmannen har hatt den samme grunnleggende antagelsen om at nærhet til rådmann er viktig. Med utgangspunkt i Lewins termer, kan nærhet til rådmann betegnes som en gruppe standard: En standard den tidligere ledergruppen forholder seg til og som har en stor sosial verdi for dem. Jo større den sosiale verdien av gruppe

standarden er, jo større blir motstanden hos det individuelle gruppe-medlemmet fra å bevege seg vekk fra dette nivået (Lewin, 1997b).

Respondentenes skildringer av det som nå skjer blant de degraderte lederne kan tolkes i lys av dette. En av respondentene påpeker at vedkommende har observert en misnøyd blant de degraderte lederne:

*” [...]men i og med at det ble såpass stor innskrenking der da så var det nok ledere der som var misfornøyd med at de mistet direkte kontakten med rådmannen” (“Trine”, Bilag 10, s. 6).*

En annen respondent beskriver reaksjonene blant de degraderte lederne som murring:

*”Aldri kjekt sikkert for de som mister noe, og tenker at det var bedre før. [...]Så det var litt sånn at folk murret litt [...], man var ikke tett nok på øverste lederen” (“Hilde”, Bilag 12, s. 6).*

Med utgangspunkt i Lewin (1997b) kan det argumentere for at den misnøyen og murringen som i følge respondentene har oppstått, stammer fra at gruppestandard har forblitt uendret. Ved å endre, eller i hvert fall senke verdien av nærhet til rådmann som gruppestandard, kan det tenkes at individer ville utvist mindre murring omkring omgrupperingen.

### **5.3.3 Oppsummering tema 2: Nærhet til rådmannen**

I respondentenes beskrivelser kommer det frem at fenomenet nærhet til rådmann er fremtredende i Stjernen kommune. Samtidig kommer det også frem at nærhet til rådmann er et relativt uavklart fenomen. Vi har analysert respondentens beskrivelser av fenomenet med utgangspunkt i Scheins modell for organisasjonskultur og det Lewin betegner som gruppestandard. Når respondentene snakker om nærhet til rådmannen, endres betydningen av fenomenet avhengig av om det er de degraderte lederne de snakker om eller seg selv. Respondentene mener selv at det er en fordelaktig posisjon det å ha nærhet til rådmann, mens de samtidig mener at fordelene med det kan oppnås selv om man ikke sitter i fysisk nærhet til rådmannen. På bakgrunn av dette har det blitt hevdet i overstående analyse at nærhet til rådmann er viktig og betydningsfullt, og er en grunnleggende antagelse som deles av organisasjonsmedlemmene i Stjernen kommune.

Basert på Lewin (1997b) har det blitt argumentert for at den tidligere ledergruppen har hatt nærhet til rådmann som en verdifull gruppestandard. På bakgrunn av den beskrevne murringen og misnøyen, som i følge respondenten har oppstått som et resultat av omgrupperingen i organisasjonen, kan det tenkes at gruppestandarder ikke har blitt endret før omstrukturingsprosessen ble igangsatt. På bakgrunn av Lewins tre-steps modell for planlagt endring, kan det derfor hevdes at en tilstrekkelig unfreeze ikke har funnet sted.

#### **5.4 Tema 3: Fysisk plassering av lederne - Ledergangen**

Som en del av fase 1 i omstrukturingsprosessen valgte rådmannen å samle den nye ledergruppen slik at alle har kontor på samme gang på rådhuset. Den nye *fysiske plasseringen av lederne* er et gjennomgående tema i respondentenes beskrivelser av endringsprosessen:

*”Men det var en av de tingene rådmannen ønsket å gjøre, og det var å samle ledergruppen, de som var mest tett på rådmannen på denne gangen her”* (”Martine”, Bilag 15, s. 7).

Å ha lederne plassert sammen var også hensikten i den forrige organisasjonsmodell, men dette var utvasket, i den forstand at lederne satt mer spredd på rådhuset:

*”Det skulle være en ledergang. Og så var det nå blitt sånn utvasket, de fleste lederne satt der, men så satt det folk som ikke var ledere der også”* (”Helga”, Bilag 14, s.6).

Et av rådmannens mål for strukturendringen var å skape et tverrsektorielt fokus i organisasjonen (Bilag 2; s. 2). Det var et ønske om godt teamarbeid og kunnskapsoverføring. Respondentene trekker frem at samarbeidet mellom lederne og på tvers av enheter har blitt påvirket av den nye fysiske plasseringen av lederne:

*”Men det gjør at en da snakker mer på tvers her oppe på gangen – på tvers av fagfelt. [...]Jeg har og oppfattet at det var tanken da, det med å flytte opp her”* (”Tove”, Bilag 16, s. 2).

*”Det er nok lettere å på en måte å gå bare over en gang og spør et spørsmål enn om du hvert fall skal ut av huset. Sånn at det tror jeg påvirker i forhold til hvor lett man samarbeider på tvers av enheter kanskje”* (”Mona”, Bilag 17, s. 1).

Ut ifra ”Tove” og ”Mona” sine uttalelser kan det virke som at lederne selv opplever at det på bakgrunn av den nye fysiske plasseringen har oppstått et tverrsektorielt samarbeid i større grad enn slik det tidligere var.

Ledergruppen er gruppert sammen på rådhuset, og deler dermed fysisk plassering. Det kan argumenteres for at de dynamikker som i følge Mintzberg (1979) oppstår ved gruppering har oppstått i ledergangen:

*”Nå kan vi bare stikke innom å si, hør her, jeg har tenkt på det her, hva vet du om det, hvordan ordner du det, hvordan klarer vi det. Man skal ikke undervurdere den geografiske nærheten i forhold til frekvensen, hvor ofte man snakker med hverandre og hva man snakker om”* (”Hilde”, Bilag 12, s. 2-3).

Som allerede diskutert i tema 1, har det oppstått en uformell og hyppig kommunikasjon blant lederne på ledergangen, og arbeidet kan virke som å bli koordinert gjennom gjensidig tilpasning. Målet om å skape et mer tverrsektorielt fokus i organisasjonen kan sies å bli fremmet ved å fysisk samle lederne på ”ledergangen”, og ut i fra de overstående sitater mener flere av respondentene at samarbeidet mellom dem er påvirket av den fysiske plassering. Mintzberg (1979) hevder at gruppering kan gi seg utslag i at medlemmer av grupper og enheter tenderer mot å knytte seg psykologisk til hverandre, og vil behandle andre som ”outsiders”. Basert på Mintzberg (1979) kan det hevdes at en gruppering av organisasjonsmedlemmene i Stjernen kommune vil kunne føre til at en gruppe vil behandle andre grupper som ”outsidere”. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at en slik dynamikk kan ha oppstått mellom ledergruppen på ledergangen og medarbeiderne de har i de ulike enhetene. Det kan tenkes at de ulike grupperingene i kommunen vil behandle ”de andre” som ”outsidere”, og derfor en kan en avstand mellom leder og medarbeidere gå ut over det psykologiske bånd mellom leder og medarbeider.

I planleggingen av omstruktureringsprosessen, ytret rådmannen et ønsket om et sterkt lederteam rundt seg i håndteringen av prosessen:

*” [...] eg landa ned på ei meir topptung leiing av kommunen [...], fordi eg trur ein tøff omstillingsperiode krev leiarar i teamet rundt rådmannen som har «hovudet kaldt, og hjarta varmt»* (Bilag 1).

Lewins teori om gruppedynamikk (Lewin, ref. i Burnes, 2004) legger vekt på at det er gruppeatferd heller en atferden til individer som bør ha hovedfokus i endring. Lewin mente at det er nytteløst å fokusere endringen mot atferden til individer ettersom individer er påvirket av gruppepress til å være konform. På bakgrunn av dette kan det sies at ved å samle ledergruppen og sette endring som standard, kan rådmannen oppnå en konform gruppe på toppen av organisasjonen, som vil være lojal ovenfor endringsinitiativet. Rådmann har da mulighet til å skape en gruppestandard for ledergruppen der endring som standard blir verdifullt for gruppen. Dersom man bruker Lewins (1997b) resonnement, vil hver enkelt leder som divergerer for mye fra standarden til ledergruppen bli latterliggjort, behandlet dårlig og bli utestengt fra gruppen, og det kan derfor tenkes at de vil holde seg innenfor standarden som er satt, nemlig endring. Ut ifra dette vil det være trolig at ledergruppen med rådmannen i spissen, vil holde seg innenfor den gruppestandard som er satt.

I forbindelse med hovedtemaet fysisk plassering av lederne, dukket det opp to gjennomgående undertemaer. Respondentene beskriver at det har oppstått en avstand mellom leder og de ansatte i enhetene, og at de selv opplever at medarbeiderne mener at ledergruppen nå rotter seg sammen på ledergangen. Undertemaene *opplevd avstand* og *"rotter seg sammen"* vil nå beskrives og analyseres.

#### **5.4.1 Opplevd avstand**

Som presentert i avhandlingens kapittel Problemområdet, var satsing på ledere gjennom både lederutviklingsprogrammer og plattformen for lederidentitet en viktig del av omstrukturingsprosessen. Ved å satse på ledelse ønsket rådmannen å skape lojalitet til leder, arbeidsgiver og innbyggerne (Bilag 2). Et av elementene i rådmannens lederskap plattform er at lederne skal bruke tid på ledelse, noe som innebærer at de skal bruke tid på medarbeidere og ledelse og mindre tid på administrasjon (Bilag 4). På tross av satsning på ledelse i Stjernen kommune, kan det ut ifra respondentenes beskrivelser av sine opplevelser, virke som at avstanden mellom leder og medarbeidere oppleves som større etter omstrukturingsprosessen.

Som en del av respondentenes uttalelser om den nye fysiske plasseringen på rådhuset, kom det frem at det oppleves utfordringer knyttet til det å være separert fra med medarbeiderne:

*”Jeg ser også utfordringene med å ikke sitte sammen med [medarbeiderne]”* (”Mona”, Bilag 17, s.1).

Flere respondenter gir uttrykk for at de nå, etter endringen av plassering, opplever en avstand fra medarbeiderne de er leder for:

*”Jeg tror at det blant annet at man har flyttet ut av gangen og at en da naturlig ikke er sånn at man har den daglige –springer mellom kontorene og diskuterer sak. Det er nok blitt en litt større avstand”* (”Tove”, Bilag 16; s. 2).

Denne avstanden blir beskrevet som både noe respondentene selv føler på, og også som noe medarbeiderne har gitt uttrykk for til respondentene:

*”Litt vanskelig og si fordi jeg opplever nok at de ikke føler seg sett. Fordi kommunikasjonen går mye mer - vi er ikke ute lengre. Vi får med oss gangpraten her så vi klarer å koordinere oss bedre nå enn før. Men vi får ikke med oss gangpraten hos de andre. Og det gjør jo og at en heller ikke er der og ser på samme måten sant. At en kan få en distanse”* (”Anita”, Bilag 11, s.7).

*”Den daglige praten som går på gangen som jeg ikke får med meg da. For det er jo noe med [...]at viktige beslutninger blir tatt, ikke nødvendigvis på styrerommet, men på golfbanen [...].Og litt den effekten der er jo kanskje litt vekke med sånn som vi har det nå, [...], limet kunne vært enda tettere inn i enheten, opp mot ledere hvis det hadde vært sånn. [...]de jeg jobber med vet jeg er veldig opptatt av det”* (”Hilde”, Bilag 12, s. 2).

Respondentene attribuerer den opplevde avstanden til den fysiske plasseringen av lederne på ledergangen. Lederne er gruppert vekk fra sine medarbeidere, og effekten av koordineringsmekanismene gjensidig tilpasning og direkte tilsyn, som oppfordres av gruppering (Mintzberg, 1979) ser ut til å være svekket. Respondentene påpeker at effekten man får ved å sitte sammen med de man er leder for, mangler når man ikke har en daglig ”prat på gangen” sammen med medarbeiderne.



Basert på tidligere analyse har vi med utgangspunkt i Mintzberg (1979) antatt at den høye strukturen i Stjernen kommune vil føre til at de ansatte vil oppleve at de har en tilgjengelig leder. Men her observerer vi at respondentene får tilbakemelding fra medarbeiderne om at avstanden oppleves som større:

*"[...] jeg opplever jo at det er lengre avstand og at det er jo tilbakemelding jeg har fått når jeg har vært nede å snakket med de at etter flyttingen opp på denne gangen her så har blitt sånn at en ikke ser det ledernivået så ofte som en gjorde før. Og at der er viktig [...]. Jeg tror nok at trafikken på døren min hadde vært mye større hvis jeg hadde sittet der nede enn det er nå"* ("Tove", Bilag 16, s. 5).

Den observerte opplevde avstanden kan analyseres ut ifra et sosialt identitetsperspektiv. Ut ifra sosial identitetstilnærming til ledelse vil avstand mellom leder og gruppen ikke bare være dårlig for lederens effektivitet, men også dårlig for gruppens effektivitet. Å ha ledere som er satt vekk fra gruppen virker som å være en egenskap hos grupper som feiler heller enn de som er suksessfulle (Haslam et. al, 2011). Basert på dette vil avstanden som beskrives være uheldig for effektiviteten i organisasjonen. Både arbeidet som leder og enhetens arbeid vil bli påvirket av avstanden. Enhver ting som skiller lederen fra resten av gruppen vil svekke hans eller hennes effektivitet (Haslam et. al, 2011). I denne sammenheng er det ledergangen som skiller og separerer ledergruppen og medarbeiderne, og ut ifra respondentenes beskrivelser opplever de at det skapes en distanse mellom dem.

Det er nødvendig for en leder å bli inkludert som "en av oss" heller enn å bli distansert som "en av dem" (Haslam, et. al, 2011). Avstanden som beskrives av respondentene kan tenkes å bidra til et økt skille mellom leder og medarbeidere, og distansen som skapes vil være med på gjøre lederne i ledergruppen som "en av dem", heller enn "en av oss", altså en inn-gruppe og ut-gruppe dynamikk. For lederne å skape et "we-ness" kan tenkes å bli vanskelig når avstanden mellom dem oppleves som stor. Det kan tenkes at dette vil kunne påvirke det psykologiske båndet som lederne knytter med sine medarbeidere. Som "Hilde" uttrykker det:

*"[...] jeg vet jo at mine ansatte skulle ønske jeg satt på deres avdeling. [...] Geografisk nærhet er viktig. Man kan si mye om organisasjonsmodeller osv., men hvis man legger på den geografiske*

*biten der så virker jo det i hverdagen på hvem du snakker med uansett. Uansett hvordan det er organisert så er det noe med det. Så mine ansatte vil jo helst at jeg skulle vært der nede og jobbet i lag med dem, enda tettere [...]at hvis man hadde vært tettere hadde man vært mer inni de daglige diskusjonene rundt en del ting som kanskje det, i forhold til å knytte ting tettere” (“Hilde”, Bilag 12, s. 1-2).*

Ut ifra en sosial identitetstilnærming til ledelse vil atferd som ikke, eller som blir oppfattet til å ikke, fremme gruppens interesser ikke generere innflytelse (Haslam et. al, 2011). En av respondentene forteller:

*”Det er nok blitt en litt større avstand. Men det gjør at en da snakker mer på tvers her oppe på gangen [...]Får gjerne litt mindre påvirkning fra egen avdeling” (“Tove”, Bilag 16, s. 2).*

Respondenten uttrykker her at på grunn av den nye fysiske plasseringen, blir vedkommende mer påvirket av ledergruppen enn sin egen avdeling. Som leder må man være i stand til å fremme gruppens interesser for å ha innflytelse. Gruppens interesser kan aldri spesifiseres uavhengig av gruppen som skal ledes (Haslam et. al, 2011), og muligheten til lederne for å fange opp gruppens interesser kan tenkes å bli påvirket av at lederne ikke sitter sammen med sine medarbeidere. I lys av den generelle tendens mot å evaluere karakteristika og atferd hos inn-gruppe medlemmer mer positivt enn de hos ut-gruppe medlemmer, vil underordnede generelt være mer tilbøyelig til å ha positive forventinger til de underliggende motiver og intensjoner til ledere, i den grad de blir oppfattet til å være inn-gruppe (heller enn ut-gruppe) medlemmer (Ellemers et. al, 2004). Dersom lederne i Stjernen kommune blir oppfattet av medarbeiderne som ut-gruppe medlemmer, er det mulig at medarbeiderne vil ha mer negative forventinger til ledernes motiver og intensjoner. Det er derfor belegg for å si det er en mulighet for at medarbeiderne vil kunne oppfatte det som at lederne ikke fremmer deres interesser, og dette vil igjen gå ut over ledernes innflytelse.

#### **5.4.2 ”Rotter oss sammen”**

I forbindelse med den fysiske plasseringen av lederne, brukte respondentene hyppig betegnelsen ”rotter oss sammen”. Denne betegnelsen ble brukt av respondentene for å beskrive hvordan de selv mener medarbeiderne omtaler deres atferd.

En av respondentene sier:

*”I organisasjonen så hører vi at vi nå rotter oss sammen, og hvis vi ikke da er flinke til å gå i lunsj i kantinen så blir det lagt veldig merke til”* (”Martine”, Bilag 15, s. 7).

En annen respondent uttrykker det slik:

*”Klart at for organisasjonen sin del så har det skapt en sånn: ”ja, nå skal de isolere seg”, nå skal ikke ledergruppen være med oss andre”* (”Helga”, Bilag 14, s. 6).

På bakgrunn av respondentenes uttalelser, virker det som å eksistere et uttalt skille mellom de som sitter på ledergangen og resten av de ansatte på rådhuset. Basert på de overstående sitater kan det sies at lederne i ledergruppen blir kategorisert som en gruppe av de øvrige medlemmene i organisasjonen.

Tajfel argumenterte for at kun prosessen av å gjøre ”oss og dem” distinksjoner endrer hvordan mennesker ser på hverandre (Tajfel & Wilkes, ref. i Hornsey, 2008). I de overstående sitater kan man observere at det eksisterer en ”de” versus ”oss” distinksjon mellom ledergruppen og andre medlemmer i organisasjonen. Denne kategoriseringen blir veldig tydelig i forbindelse med respondentenes beskrivelser av lunsjpause og bruk av kantinen:

*”Sånn apropos at hvis vi ikke går i lunsjen, så lager andre på huset her teorier om at vi er der oppe og rotter oss sammen og er ikke bedre enn resten [...]. Det å vise seg, for ellers blir det veldig fort snakk i gangene. Man blir veldig fort mistenksom og da får vi en sånn ukultur som vi ikke ønsker [...]. Hvis vi da ikke er flinke til å gå i kantinen og vise oss ute, og være med på personalturer så blir det lagt merke til. I en negativ retning da”* (”Martine”, Bilag 15, s. 7).

*”Ja, vi er ikke der [kantinen]. Vi er for lite synlig”* (”Anita”, Bilag 11, s. 7).

En av hjørnesteinene i SCT er forestillingen om depersonalisering. Når en kategori blir mer fremtredende, ser mennesker seg selv og andre mennesker i samme kategori mindre som individer og mer som eksemplarer av gruppeprototyper. Gruppeprototypen er ikke en objektiv virkelighet, men heller en subjektiv måte å definere attributtene til en sosial kategori som varierer i forhold til

kontekst. Gruppeidentiteten beskriver ikke bare hva det vil si å være et gruppemedlem, men foreskriver hva slags holdninger, følelser og atferder som er passende i en gitt kontekst (Hornsey, 2008). Et eksempel på at det har oppstått en felles gruppeidentitet på ledergangen, er at "Hilde" beskriver at lederne har en felles holdning angående den nye ledelsesfilosofien i organisasjonen:

*"Ting henger jo veldig tett i hop så. Jeg tror at lederne i Stjernen nå er mer ensartet og like og ikke så på leit etter hva som er lederfilosofien. Så det har absolutt fått rotfeste" [...]" ("Hilde", Bilag 12, s. 7).*

Det kan også argumenteres for at de øvrige ansatte i organisasjonen oppfatter ledergruppen som en gruppe og tillegger dem en felles atferdsmønster blant lederne – nemlig "Rotter oss sammen". På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at ledergruppen i Stjernen kommune blir kategorisert som en gruppe, som av organisasjonsmedlemmene blir sett på som eksemplarer av gruppeprototypen, og i mindre grad oppfattet som individer. De anser seg selv og som eksemplarer av gruppeprototypen – de er blitt mer ensartet og like. På bakgrunn av et sosialt identitetsperspektiv vil depersonalisering av ledergruppen blant de øvrige ansatte på rådhuset, medfører at de tilegner ledergruppen egenskaper og atferdsmønstre basert på ledernes gruppemedlemskap. Ledergruppen representerer dermed en sosial gruppe der det ikke er hver enkelt leder som et individ, men gruppen samlet, som "rotter seg sammen".

På bakgrunn av minimal group studies vet vi at det er lite som skal til for å fremme responser som favoriserer den inn-gruppen medlemmene kategoriserer seg inn i. Funnene fra eksperimentene viser at til og med minimale betingelser var nok for å fremme responser som favoriserte en inn-gruppe (Haslam, 2004). I forhold til en slik inn- og ut-gruppe dynamikk, kan det dermed resultere i at ledergruppens ut-gruppe – de andre som arbeider på rådhuset – ikke vil fremme handlinger som favoriserer deres ut-gruppe – lederne på ledergangen. Det kan med andre ord hevdes at i en situasjon der de øvrige ansatte har flere valgmuligheter, vil de velge å utvise atferd som ikke går i favør til ledergruppen.

#### **5.4.3 Ledernes bruk av kantinen på rådhuset**

Som allerede beskrevet, blir ledernes manglende synlighet i kantinen trukket frem av respondentene som et eksempel på hvordan medarbeidere uttrykker at de nå "rotter seg sammen" på ledergangen.

Selv om respondentene rapporterer at det er et uttalt problem fra de øvrige ansatte om at ledergruppen ikke benytter seg av den felles kantinen, signaliserer samtlige respondenter at de er klar ønsket om deres synlighet i kantinen, men at det tilsynelatende er vanskelig å få til av forskjellige grunner.

En av respondentene beskriver kjennskap til det ytre ønske om mer synlighet fra lederne på ledergangen i lunsjpausen:

*”Det blir signalisert at, hvert fall til meg at det er uheldig hvis ikke lederne på gangen her er synlig på huset. At vi på en måte ikke er ute å er uformelle i lunsjen og kan prate om andre ting. At vi på en måte rotter oss sammen her oppe da. Så det er et veldig stort ønske [...]At vi må være mer synlig ute” (Mona, ”Bilag” 17, s. 2).*

”Anita” uttaler at for at vedkommende skal benytte seg av kantinen, må det innføres formelle holdepunkt:

*” Nå har vi jo på en måte gjort noe med lokalitetene. Det var klager på at det var for kaldt og ditt og datt. [...]Men jeg ser jo det at for min del så må det innføres noe formelle punkt”(Anita, ”Bilag” 11, s. 7).*

”Tove” derimot snakker om det som vedkommende beskriver som unnskyldninger fra ledergruppen for å ikke bruke kantinen:

*”[...] en del fra ledergruppen sitter her på dette rommet her. For de spiser når de har tid [...].Så har det vært forsøk på å – jeg vet at HR-sjefen har vært pådriver på at alle skal bruke kantinen. Før ble det klaget på at det så dårlig akustikk der at de hadde vanskelig med å sitte der fordi man ikke hørte hva folk sa. Men nå vet jeg ikke hva unnskyldningen er” (“Tove”, Bilag 16, s. 5).*

I de overstående sitater kommer det frem at det er en felles kantine, at lederne vet at det er et uttrykt ønske om at de deltar i den daglige lunsjpausen, og at det spesifikt har blitt oppfordret til at lederne skal benytte seg av kantinen. Derimot kommer det ikke tydelig frem hvorfor respondentene velger å ikke benytte seg av kantinen.

Ut i fra Scheins (1984) modell for organisasjonskultur, kan oppmøte i organisasjonens felles kantine falle inn under det som kalles artefakter. Artefakter er de konstruerte omgivelsene til organisasjonen som inkluderer blant annet kontorlandskap, klesvaner og synlig eller hørbare atferdsmønstre. Dette analysenivået er besværlig, fordi informasjon er lett å innhente, men vanskelig å tolke. Man kan beskrive "hvordan" en gruppe konstruerer sine omgivelser, og "hvilke" atferdsmønstre som er merkbare blant medlemmene, men det er ikke ofte man forstår den underliggende logikken – "hvorfor" er gruppe oppfører seg på den måten de gjør. For oss som observatører er et tydelig atferdsmønster at lederne ikke bruker kantinen, på tross av de uttalte ønskene fra de øvrige ansatte om at de skal gjør dette. Det som derimot er vanskeligere å tolke ut ifra respondentene beskrivelser, er hvorfor et slikt atferdsmønster eksisterer blant lederne på ledergangen.

Identifisering av verdier som regulerer atferd gjør man, i følge Schein (1984), ved å fokusere på hva folk sier er årsak for deres atferd. I denne sammenheng nevner respondentene blant annet mangel på tid som årsak for at de ikke deltar i kantine-lunsjen. Den uttalte verdien her er at det av praktiske grunner ikke kan la seg gjøre fordi at dagene til lederne er for hektiske. En annen uttalt verdi er at de øvrige ansatte ikke kan forstå årsaken til at respondentene ikke kan delta i lunsjen:

*"Men det er jo bare av praktiske grunner, dagene mine er bare helt kaotiske. Og det forstår ikke de andre"* ("Helga", bilag 14, s. 6).

*"[...] en del fra ledergruppen sitter her på dette rommet her. For de spiser når de har tid"* ("Tove", Bilag 16, s. 5)

Ut ifra disse uttalelsene anser respondentene sine hverdager som såpass hektiske at det ikke er mulig for dem å benytte seg av kantinen - en årsak som de øvrige ansatte ikke kan forstå. Det blir nærmest tatt for gitt at de andre ansatte ikke kan sette seg inn i dette. På tross av at lederne vet at medarbeiderne på rådhuset ønsker at de er i kantinen, og uttrykker selv at det er noe de bør klare å få til, unnskylder de seg allikevel med at dagene er for hektiske. Det kan derfor argumenteres for at en grunnleggende antagelse blant respondentene er at bruk av kantinen ikke er noe som bør prioriteres:

*”Det handler mest om at når det er lunsj, så benytter jeg ofte tiden til å ta en telefon eller svare på en epost eller, ja”* (”Mona”, Bilag 17, s. 2).

I følge Mintzberg (1979) vil det på bakgrunn av gruppering og dermed også fysisk nærhet, oppstå en differensiering mellom grupper. I de ulike grupperingene vil dette kunne gi utslag i felles måter å kommunisere på, ulike tidsperspektiv, og videre oppfordrer til intragruppekoordinering på bekostning av intergruppekoordinering. På bakgrunn av dette kan det tenkes at en slik differensiering mellom grupper i Stjernen kommune kan bli forsterket når lederne ikke benytter seg av kantinen. Siden medlemmene på rådhuset er fysisk plassert sammen med sine enheter, kan det tenkes at kantinen som et møtepunkt vil være viktig for å bryte opp den ensidige kontakten blant intragruppemedlemmene.

Ut ifra et sosialt identitetsperspektiv vil det videre kunne tenkes at så lenge en differensiering blant grupper er fremtredende, vil det føre til en tydeligere identifisering med gruppen man tilhører, og på denne måten kan det tenkes at distinksjonen ”vi” og ”de” forsterkes. Ashforth og Mael (1989) trekker frem at individets sosiale identitet kan være avledet, ikke kun fra organisasjonen, men også fra hans eller hennes arbeidsgruppe, avdeling, forening, lunsjgruppe, aldersgruppe og så videre. Basert på dette vil lunsjgruppe være en kilde til identifisering i Stjernen kommune, og derfor vil dem man spiser lunsj sammen bidra til å fremme en identifisering med denne gruppen.

#### **5.4.4 Oppsummering Tema 3: Fysisk plassering av lederne: Ledergangen**

På bakgrunn av omstruktureringen og at lederne nå er fysisk plassert som en egen gruppe på ledergangen, blir blant respondentene uttrykt en opplevd avstand fra medarbeider til leder og fra leder til medarbeider. Tidligere i analysen har det blitt argumentert for at den høye strukturen kunne medføre at de ansatte skal oppleve en mer tilgjengelig leder, men ut ifra den overstående analyse kan det virke som at avstanden oppleves som større enn før.

Respondentene bruker betegnelsen ”rotter seg sammen” for å beskrive hva medarbeiderne mener om deres atferd. Basert på respondentenes skildringer, kan det virke som at øvrige medlemmer i organisasjonen nå mener ledergruppen isolerer seg på ledergangen, og at dette er noe ”alle lederne gjør”. Det har blitt argumentert for at ledergruppen representerer en sosial gruppe, der det ikke er hver enkelt leder som et individ, men gruppen samlet, som ”rotter seg sammen”.

Basert på argumentasjon ut ifra et sosialt identitetsperspektiv, kan dette medføre at de øvrige ansatte på rådhuset i visse situasjoner vil utvise atferd som favoriserer sin egen inn-gruppe som vil kunne gå på bekostning av ut-gruppen – i dette tilfelle ledergruppen.

Den nye lokaliseringen av lederne på ledergangen kan virke til å ha forsterket et opplevd skille mellom toppledelsen og mellomledelsen på den ene siden, og de øvrige ansatte på rådhuset på den andre siden. Det tydeligste eksempelet på hvordan dette skille har manifestert seg i organisasjonen er respondentenes beskrivelser av deres bruk av kantinen, eller rettere sagt, deres manglende bruk av kantinen.

## **5.5 Tema 4: Omkamp**

I respondentenes beskrivelser fremstår *omkamp* som et sentralt begrep i skildringene av organisasjonskulturen. Det beskrives at det har vært, og stadig er en kultur der organisasjonsmedlemmene tar omkamper når medlemmene er uenige i beslutningene som tas.

En av respondentene omtaler det slik:

*”Jeg har en følelse på at vi har en organisasjon som er sånn laus i fisken av og til som gjør at folk på en måte ikke godtar helt en beslutning. Det er alltid mulighet for en omkamp. En godtar ikke et nei for et nei. Eller et ja for et ja”* (”Trine”, Bilag 10, s. 5).

”Mona” beskriver en fleksibel og imøtekommende kultur som legger til rette for at medarbeiderne kan ta omkamper dersom det ikke er enighet i beslutningene som tas:

*”Også tenker jeg at når ting er bestemt, så er det bestemt og da er det det vi skal forholde oss til. [...] Også er det jo en del medarbeidere som synes det er vanskelig å forholde seg til det. Og de tar omkamp på omkamp [...]. Jeg tenker at her i kommunen så har vi vært veldig fleksible. Altfor fleksible. Vi på en måte tilrettelegger og tilrettelegger og imøtekommer og imøtekommer. Og det tenker jeg at det kan vi ikke holde på med”* (”Mona”, Bilag 17, s. 6).

Begrepet omkamp blir også brukt av ”Mona” i forhold til omstruktureringsprosessen, der begrepet omkamp blir knyttet til en form for motstand mot endringsprosessen i kommunen:



*”Intervjuer: Føler du at det var litt motstand i forhold til den prosessen som var nå?*

*Intervjuobjekt: ja, det har vært masse motstand. Masse. Alt fra bagateller til de store linjene. Ja [...]*Og de tar omkamp på omkamp” (“Mona”, Bilag 17, s. 6).

I det følgende vil temaet omkamp analyseres ut ifra et endringsperspektiv.

### **5.5.1 Omkamp – et endringsperspektiv**

Som tidligere nevnt i tema 1, ble status quo som beskrevet av respondentene, utfordret under unfreeze steget der endringen ble omtalt som en nødvendighet. Når respondentene her refererer til omkamp og mostand, refererer de til ”de andre”; det er de andre som opponerer og ikke dem selv. Det kan med dette argumenteres for at selv om status quo har blitt utfordret av dem som nå sitter i ledergruppen til rådmannen, kan det være at de øvrige ansatte i Stjernen kommune ikke har hatt den samme oppfattelsen av det daværende status quo. Da blir en mulig forklaring på disse omkampene som snakkes om av respondentene, at situasjonen før omstrukturingsprosessen ikke har blitt utfordret. Som en av respondentene sier:

*”Alt var bedre før. Sånn som noen opplever det ” (“Hilde”, Bilag 12, s. 6).*

Ettersom at Lewin ser på hele organisasjonen som et sosial felt, altså *”A totality of coexisting facts which are conceived of as mutually interdependent”* (Lewin, 1997c; s. 338), kan man ikke unfreeze status quo til kun enkeltindivider eller noen grupper i en organisasjon. Man må rette fokuset på hele feltet, deriblant grupper og subgrupper og så videre. Basert på respondentenes beskrivelser av omkamp utført av de øvrige organisasjonsmedlemmene, kan det virke som at unfreeze av daværende status quo har vært forbeholdt utvalgte grupper i organisasjonen, og at det ikke har blitt tatt høyde for hele det sosiale feltet i Stjernen kommune.

Omkamp og motstand blir av respondentene direkte knyttet til omstrukturingsprosessen, men blir også nevnt som en egenskap ved organisasjonskulturen i Stjernen kommune. Derfor ønsker vi å belyse undertemaet omkamp fra et kulturelt perspektiv, ved å analysere den meningen respondentene legger i begrepet omkamp.

### 5.5.2 Omkamp – et kulturelt perspektiv

Først og fremst kan omkamp, ut ifra Schein (1984), betegnes som en artefakt. Basert på hva som blir beskrevet av respondentene, er omkamp et synlig atferdsmønster blant organisasjonsmedlemmene i kommunen. Noen respondenter tilegner begrepet omkamp en negativ betydning, og setter det i sammenheng med organisasjonskulturen i Stjernen kommune:

*” Det er vell kanskje en litt negativ side med vår kultur. Det med omkampene ” (Trine, Bilag 10, s. 5).*

Begrepet omkamp blir også beskrevet som en positiv side ved kulturen i Stjernen kommune:

*”Jeg tenker at det er positivt, at folk gir beskjed og at de får være med å mene, og at de er med på høringer og at organisasjonen uttaler seg. Det synes jeg er positivt. Fordi det kan komme mange gode innspill ” (“Mona”, Bilag 17, s. 6).*

Samtidig er det noen uttrykker at en medbestemmelseskultur er positivt, men at omkamper ikke har noe for seg:

*”Og det å ha en kultur på at, ja det skal være medbestemmelse og dere skal få lov å mene noe, men nå må vi bestemme og vi gjør det sånn. Da må alle følge det [...]. Så det tror jeg er positivt. Men man kan ikke ta omkamper på omkamper og torpedere. Det har ikke noe for seg” (“Martine”, Bilag 15, s. 11).*

På tross av at respondentene betegner atferden omkamp på ulike måter, er de enige om at omkamp er et synlig atferdsmønster blant de øvrige organisasjonsmedlemmene i Stjernen kommune. Når respondentene skal forklare hvorfor denne formen for atferd er fremtredende i organisasjonen, altså den uttalte verdien som tilsynelatende rasjonaliserer atferden omkamp, sier de at de øvrige ansatte mener at ”Alt var bedre før”, og at de ikke ønsker endring. Samtidig trekker respondentene frem at omkamp har vært en del av kulturen lenge, og derfor blir omkamp noe som ”bare er”: Det er en oppførsel som eksisterer i kulturen, også uavhengig av omstruktureringen.

For å virkelig forstå en kultur og undersøke en gruppes verdier og atferd på en fullstendig måte, er det avgjørende å fordype seg i de underliggende antagelsene (Schein, 1984). I denne sammenheng

er det ikke mulig for oss å analyse hvorfor omkamp er en del av kulturen, altså den grunnleggende antagelsen bak den uttalte verdien. En videre fordypelse av hva som er de underliggende antagelsene som ligger til grunn for omkamp strekker seg forbi denne avhandlingen. Dette på grunn av manglende empirisk grunnlag, og at det derfor hadde kun blitt spekulasjoner fra vår side.

### **5.5.3 Omkamp – et sosialt identitetsperspektiv**

Begrepet omkamp kan også analyseres med utgangspunkt i et sosialt identitetsperspektiv. I følge SCT regulerer selvkategorisering individers kognitive aktivitet. Ikke bare når det kommer til det å dele perspektiv på sosial realitet og et samlet sett av erfaringer, men også ved å gi et grunnlag for gjensidig sosial påvirkning (Turner & Oakes, ref. i Haslam, 2004). På bakgrunn av det vi tidligere har hevdet, kan ledergruppen i Stjernen kommune oppfattes av de øvrige organisasjonsmedlemmene i kommunen som en ut-gruppe. En slik dynamikk observeres også i forhold til omkamp: Respondentene refererer til menneskene som tar omkamp som ”de”:

*”Også tenker jeg at når ting er bestemt, så er det bestemt og da er det det vi skal forholde oss til. [...] Også er det jo en del medarbeidere som synes det er vanskelig å forholde seg til det. Og de tar omkamp på omkamp [...]”* (”Mona”, Bilag 17, s. 6).

Haslam (2004) mener at når mennesker oppfatter at de deler et felles medlemskap i en gruppe med et annet individ i en gitt kontekst, forventer de ikke bare det å være enig med den andre personens syn på relevante saker, men de er også motivert til å aktivt strebe etter en felles enighet angående de relevante saker. På bakgrunn av dette, kan man argumentere for at dersom en inn-gruppe og ut-gruppe dynamikk hadde vært mindre fremtredende i kommunen, kunne det vært et grunnlag for at de heller hadde jobbet for å finne en felles enighet angående beslutningene som tas, og på denne måten ville atferden omkamp vært mindre dominerende. En inn-gruppe og ut-gruppe dynamikk i organisasjonen vil kunne gjøre omkamp fremtredende, siden de ulike gruppene ikke deler et felles medlemskap i samme gruppe, og derfor ikke vil strebe etter enighet. Dette kan gi grobunn for konflikter, misforståelser og da også omkampene som respondentene opplever.

#### **5.5.4 Oppsummering tema 4: Omkamp**

Basert på respondentenes beskrivelser, eksisterer det er en felles enighet blant ledergruppen om at omkamp er en del av organisasjonskulturen i Stjernen kommune. Respondentene knytter også omkamp til omstruktureringsprosessen, der øvrige medlemmer i organisasjonen gjør motstand mot endringen som har blitt gjennomført. Det har på bakgrunn av dette blitt argumentert for at omkamp er en artefakt i kulturen i kommunen. Det er et synlig atferdsmønster, som ut ifra respondentenes skildringer gjør seg gjeldene for øvrige medlemmer i organisasjonen. Respondentene forklarer videre årsaken til en slik atferd, den uttalte verdien som ligger til grunn for den omkamp: ”Alt var bedre før, slik noen opplever det”. På grunn av et manglende empirisk grunnlag, har vi ikke kunnet fordype oss i de faktiske grunnleggende antagelsene som ligger til grunn for omkamp.

Ut ifra et sosialt identitetsperspektiv kan det argumenteres for at den tydelige inn-gruppe og ut-gruppe dynamikken i Stjernen kommune vil kunne forhindre at medlemmene i organisasjonen aktivt vil strebe etter en felles enighet om relevante saker. På bakgrunn av et slikt perspektiv, vil et slikt manglende felles gruppemedlemskap være opphavet til omkampene som respondentene opplever.

#### **5.6 Tema 5: Identifisering i Stjernen kommune – ”de” & ”vi”**

To av målsettingene i forbindelse med omstruktureringsprosessen i Stjernen kommune har vært å skape et tversektorielt fokus på tvers av enheter og bedre måloppnåelse gjennom ledelse og styring (Bilag 3). For å oppnå dette har rådmannen fokusert på alle mellomlederne i organisasjonen. Blant annet ble det utviklet en felles plattform for lederidentitet, som setter fokus på hva det innebærer å være leder i Stjernen kommune (Bilag 4). Videre har det blitt satset på lederutviklingsprogrammer, der lederne har blitt sendt på fem samlinger i løpet av 2013. En slik satsing på felles plattformer i organisasjonen, vil i følge Schein (1993) kunne bidra til ett felles språk og delte mentale modeller på tvers i organisasjonen, som igjen vil føre til organisatoriske effektivitet. Med andre ord vil slike plattformer være viktige hjelpemidler i oppnåelsen av et tversektorielt samarbeid i Stjernen kommune.

Fokuset på ledelse, som et ledd i omstruktureringsprosessen, er et gjennomgående tema i intervjuene. Både plattformen for lederidentitet og lederutviklingsprogrammene blir av respondentene trukket frem som et bra tiltak:

*”Det er veldig bra at alle lederne i kommunen får en felles grunnplattform da med forventinger som er veldig tydelig. Og på disse samlingene så har vi jo gått igjennom dette hjulet. Satt fokus på ulike områder. Og jeg tenker at det er en støtte ut til alle lederne. En kompetanseheving” (“Anita”, Bilag 11, s. 5).*

*”[...] i den plattformen så sier han jo da noe om hva han vil at alle vi ledere i fra han og nedover, hvordan vi skal opptre. At vi skal gi tydelig retning, vi skal være konstruktive, vi skal vise endringsvilje, vi skal bruke til på ledelse også skal vi ha et resultatfokus. Og det ble jo gjennomført i 2013 et stort lederutviklingsprogram der vi hadde felles samlinger” (“Martine”, Bilag 15, s. 2).*

I forbindelse med utarbeidelsen av lederidentitet plattformen, ble det også utviklet en plattform for medarbeideridentitet. Til forskjell fra plattformen for lederidentitet og lederutviklingsprogrammene, blir medarbeideridentitet plattformen i liten grad omtalt av respondentene. En av respondentene sier:

*”Jeg tror det er viktig, ansvarliggjøring, være tydelig på hva man forventer av deg, og det samme har han jo da utarbeidet en plattform for medarbeiderskap, sant. Hva vi forventer av folk som en ansatt i Stjernen. Den er nok ikke så godt implementert enda. Det er litt opp etter i hvor mye lederne har tatt dette opp ute i sin organisasjon” (“Martine”, Bilag 15, s. 2).*

Basert på sitatet, kan det virke som at medarbeideridentitet plattformen ikke har like mye oppmerksomhet som lederidentitet plattformen. Samtidig kan det virke som at ikke alle har blitt orientert like grundig om verken plattformen for lederidentitet eller medarbeideridentitet:

*”Jeg har fått med meg det på grunn av at jeg har – jeg holder jo på med medarbeidersamtaler og da har jeg vært med mine ledere og forberedt de. Og da har vi gått gjennom de spørsmålene og den sirkelen som vi fikk. Men jeg har ikke fått en ordentlig orientering om den. [...], ikke fått noe opplæring i den [...]” (“Tove”, Bilag 16, s. 6).*

I det følgende vil lederidentitet plattformen og medarbeideridentitet plattformen analyseres ut ifra et kulturelt perspektiv.

### 5.6.1 Et kulturelt perspektiv

Basert på Scheins (1984) modell for organisasjonskultur kan det argumenteres for at disse plattformene (Bilag 4 og 5) som foreskriver hva det innebærer å være leder og medarbeider i Stjernen kommune, er artefakter i organisasjonskulturen. Schein (1992) mener at i en organisasjon der hvor organisasjonsmedlemmene har ulike syn basert på sin bakgrunn, er opplæringen av de grunnleggende elementene i organisasjonskulturen et av de viktigste koordinerings- og integreringsmekanismene for ledere. Integrasjon i organisasjonen vil i økende grad være avhengig av evnen til å utvikle et overordnet felles språk og mentale modeller (Schein, 1993). En tydelig operasjonalisering av lederrollen og medarbeiderrollen, vil ut ifra Schein (1993) legge et grunnlag for et overordnet felles språk i Stjernen kommune og en felles oppfattelse av hvordan ting skal forstås. Dette vil igjen føre til valid kommunikasjon innad i organisasjonen som er viktig for organisatorisk effektivitet (Schein, 1993). Ut ifra respondentenes uttalelser kan det virke som at både innføring og opplæring i plattformene varierer i organisasjonen, og at plattformene brukes på ulike måter og i ulik grad av respondentene.

At plattformene ikke fullstendig har bidratt til en utvikling av et felles språk i Stjernen kommune, kan eksemplifiseres ved respondentenes uttalelser av deres forståelse for begrepet endringsvillig. Endringsvillig er en av de fem egenskapene som trekkes frem i lederskap plattformen:

*”Det er å forstå lederrollen, og hva rolle du har i endring. At du faktisk er nødt til å være den som snakker positivt om endring. [...] Så det å venne seg til å være bevisst selv på at en har en rolle som leder og kan ikke tillate seg å være den der veldig bekymrete lederen for at endring skal skje”* (“Trine”, Bilag 10, s. 11).

*” Hvis man har så og så mange oppgaver, og hvis man blir bedt om å gjøre nye oppgaver så må du ta det på deg, uten å sette seg på bakbeina. Så det legger hvert fall jeg i det å være endringsvillig”* (“Hilde”, Bilag 12, s. 8)

*”Det er jo både å ha vilje, evne og mot til å tenke nytt. [...] Det er å se på andre måter å gjøre ting på og ikke nødvendigvis bare gjøre det sånn som det har vært her før”* (“Martine”, Bilag 15, s. 8).

*”Det ligger vell at en ikke har en – jeg tenker på organisasjonen mer enn – ikke tenke på sin egen situasjon men at man velger å sette organisasjonen framfor sine egne lyster og ivareta sin egne posisjoner” (“Tove”, Bilag 16, s. 7).*

*”Villig til å se og vurdere istedenfor å si ”nei sånn har vi alltid gjort det”. Men jeg tenker jo som leder så må du ikke bare være villig til å endre men også aktiv i forhold til å se potensialet for endring” (“Anita”, Bilag 11, s. 9).*

Respondentene omtaler endringsvillig som å være villig til å påta seg nye oppgaver, til å tenke nytt, til å sette organisasjonen fremfor seg selv, og aktivt se etter potensialet for endring. Med andre ord er respondentene ikke samkjørte i sine beskrivelser av hva de legger i begrepet. Respondentenes uttalelser om begrepet endringvillig, varierer også i den grad de bruker den forhåndssatte operasjonaliseringen av endringsvillig som lederidentitet plattformen benytter.

Basert på det overstående resonnement, kan det derfor tenkes at et felles språk ikke enda har blitt utviklet eller manifestert seg. Det kan derfor tenkes at et manglende felles språk vil kunne skade valid kommunikasjon i organisasjonen, og integrasjon av ulike grupper i organisasjonen vil i følge Schein (1993) bli vanskelig.

Tema 5 vil videre analyserer med utgangspunkt i et sosialt identitetsperspektiv.

### **5.6.2 Et sosialt identitetsperspektiv**

Noe som er fremtredende i respondentenes beskrivelser er at det eksisterer ulike organisasjonskulturer innad i kommunen. Blant annet trekker respondentene frem at hvordan medlemmene oppfatter Stjernen kommune som arbeidsplass er avhengig av hvor man arbeider og hvem man er gruppert sammen med:

*” [...] avhenger veldig i fra hvor man er. Jobber du ute med helse og omsorg eller sitter du inne på ditt kontor med skatt eller er du på den gangen her eller. Så jeg tror det er mange organisasjonskulturer. Og jeg tror at de er veldig ulike i dag” (“Mona”, Bilag 17, s. 3).*

”Mona” beskriver at hvor man jobber seg i organisasjonen har betydning for hvordan de ansatte opplever Stjernen kommune som arbeidsplass. Andre respondenter trekker frem en at det eksisterer mange kulturer:

*”Det kan jo være mange kulturer innen rådhuset forså vidt”* (”Tove”, Bilag 16, s. 2).

En annen respondent uttaler at personens følelsen av tilhørighet har endret seg etter at vedkommende ble flyttet til sin nye arbeidsgruppe - ledergruppen:

*”[...] det har jo gjort at vi som ledergruppe har blir mer sammensveiset. For det var vi ikke før. Jeg er mye tettere på lederne her nå enn det jeg var før [...]. Jeg har jo få av mine her på huset, så for meg er det helt okay å ha en tilhørighet. For det synes jeg kanskje var litt problematisk før da du satt i et større kontorfellesskap og finne den tilhørigheten i grupper”* (”Martine”, Bilag 15, s. 7).

Respondenten trekker frem at ledergruppen som vedkommende er en del av har etter omstrukturingsprosessen kommet tettere på hverandre, og at vedkommende føler en til tilknytning til sin arbeidsgruppe som da er ledergruppen.

Ashforth & Mael (1989) definerer sosial identifisering som persepsjonen av tilhørighet til en gruppe. Respondentene beskriver Stjernen kommune som en arbeidsplass hvor de ansatte, inkludert dem selv, føler en tilhørighet på bakgrunn av hvilken enhet de tilhører og hvor de er plassert i organisasjonen. Van Knippenberg og van Schie (2000) mener at organisasjoner er ett nettverk av grupper som kan fremkalle en følelse av identifisering, og i en stor organisasjon er det naturlig at medlemmene vil identifisere seg med arbeidsgruppen de tilhører. En identifisering med arbeidsgruppe vil være sterkt relatert til jobbtillfredshet, turnover intensjoner, jobb involvering og jobb motivasjon. Samtidig trekkes van Knippenberg og van Schie (2000) frem at et sterkt fokus på egen arbeidsgruppe kan utløse en følelse av konkurranse, og til og med fiendtlighet mellom ulike arbeidsgrupper, noe som kan være ødeleggende for organisatorisk fungering. Ut ifra van Knippenberg og van Schie (2000) forskning kan en sterk identifisering med arbeidsgruppen være en utfordring i oppnåelsen rådmannens målsetting om et bedre tversektorielt samarbeid på tvers av enheter.



Videre sier van Knippenberg og van Schie (2000) at dersom arbeidsgruppe normer og organisatoriske normer vesentlig avviker, vil arbeidsgruppe identifisering kunne bli ødeleggende for organisatorisk fungering, siden identifisering med en sosial kategori pleier å resultere i konformitet til en kategoris normer. Som de overstående sitatene viser, beskriver respondentene at de opplever en generell tilhørighet med arbeidsgruppe, og dersom disse gruppens normer avviker fra de overordnede normene i Stjernen, vil dette, basert på van Knippenberg og van Schie (2000) kunne hindre en optimal organisatorisk fungering.

En av respondentene beskriver hvordan avdelinger i Stjernen kommune har ulike uskrevne regler:

*”Jeg tenker at i noen avdelinger så er det helt greit å gå ut å røyke, uten at det er en del av pausen. Sånn er det bare. Mens andre plasser så er det ikke sånn. [...]Og noen plasser så avtaler man nærmest på minuttet om man skal avspasere eller ikke med din leder og andre plasser så styrer du det selv. [...]det er noen sånne uskrevne regler som lever i beste velgående. Og som er veldig ulikt i fra arbeidsplass til arbeidsplass (”Mona”, Bilag 17, s. 3).*

”Mona” trekker frem at de eksisterer ulike regler for de ulike arbeidsplassene internt i kommunen. Basert på dette kan det tyde på at det internt i Stjernen kommune eksisterer ulike normer for hva riktig og feil opptreden, og at dette er en fremtredende egenskap ved organisasjonskulturen. Det kan derfor tenkes at når organisasjonsmedlemmene identifiserer seg og føler en tilknytning til arbeidsgrupper heller en til Stjernen kommune som en arbeidsplass, vil slike ulike arbeidsgruppe normer mulig være til hindring for et større tversektorielt samarbeid.

Videre forklarer ”Mona” om personens oppfattelse av hvordan subkulturer oppstår i Stjernen kommune:

*”[...] Jeg tenker det kan handle om ledelse, at noe utvikler seg som man kanskje ikke ser i starten, men så blir det vanskelig å ta tak i. Eller at man ønsker selv at det skal utvikle seg [...]. Det kan handle om misnøye. Det kan handle om et ønske om å bidra positivt inn i det arbeidsmiljøet, også blir det en subkultur. Det kan handle om uenighet med ledelsen. Det kan være flere subkulturer innenfor for eksempel en skole tenker jeg. Ulike grupperinger [...]” (“Mona”, Bilag 17, s. 3-4).*

I tråd med Schein (1992) og et kulturelt perspektiv vil opplæring i de grunnleggende elementene i den overordnede organisasjonskulturen i Stjernen kommune være en av de viktigste koordinerings- og integreringsmekanismene for ledere, og basert på respondentenes beskrivelser av eksistensen av ulike subkulturer og uskrevne regler, kan det tenkes at et fokus på opplæring vil kunne bidra til å fremme en felles organisasjonskultur og identitet.

Organisatorisk identifisering er en spesifikk form for sosial identifisering der individet definerer seg selv i form av sitt medlemskap i en bestemt organisasjon (Mael & Ashforth, 1992). Organisatorisk identifisering gir grunnlag for organisatoriske holdninger og atferd på samme måte som sosial identifisering gir grunnlag for holdninger og atferd (van Knippenberg & van Schie, 2000). Respondentene beskriver Stjernen kommune som en arbeidsplass med ulike kulturer og ulike grupper, og det nevnes ikke noe om en felles organisasjonsidentifisering eller en felles organisasjonskultur. Det snakkes om en intern distansering der medarbeidere og ledere som sitter i ulike enheter og på ulik fysisk plassering, ikke opplever en identifisering til Stjernen kommune som arbeidsplass: Det som fremheves er en opplevd intern distansering:

*”Mye intern distansering. Altså vi er jo ”de på rådhuset” for de andre, og ”de er jo de verste” (“Anita”, Bilag 11, s. 7).*

Samtidig som respondentene beskriver en opplevelse av intern distansering, uttrykkes det også at respondentene selv mener det er for fokus på å finne ut av ”hvem er vi”:

*”Jeg er kanskje for lite flink til å tenke over hva som er godt og hva som er gale, hva er fordeler og ulemper ved den organisasjonskulturen du er i. Burde kanskje brukt litt mer tid på det av og til. Finne ut hvordan er vi” (“Mona”, Bilag 17, s. 5).*

På bakgrunn av ”Monas” uttalelse kan det virke som at svaret på ”Hvem er vi” – altså en organisatorisk identitet, ikke er fremstår som tydelig.

Ashforth & Mael (1989) foreslår blant annet at det er rimelig å anta at identifisering med organisasjonen vil være assosiert med lojalitet til og stolthet av gruppen, i dette tilfellet Stjernen kommune, og dens aktiviteter. Dersom det da er slik at en organisatorisk identifisering i Stjernen

kommune ikke er fremtredende, kan dette potensielt gå utover lojalitet medarbeiderne har til organisasjonen.

På bakgrunn av overstående analyse, kan det derfor tenkes at lojaliteten til medarbeiderne i Stjernen kommune ligger hos arbeidsgruppen, enhet og avdeling, fremfor organisasjonen som helhet. Men ettersom det i store organisasjoner er naturlig for medlemmene å identifisere seg med arbeidsgruppen (van Knippenberg & van Schie, 2000), er atferdsmønsteret som observeres i Stjernen kommune helt naturlig. Siden identifisering med organisasjonen vil være assosiert med lojalitet til organisasjonen (Ashforth & Mael, 1989), vil det være hensiktsmessig å forsterke en organisatorisk identifisering. På bakgrunn av "kontakthypotesen" vil en effektiv strategi for å gjøre dette være å gjøre undergruppenes – altså de ulike arbeidsgruppene - og den overordnede gruppens – altså Stjernen kommune som organisasjon - identitet fremtredende på samme tid.

I henhold til Hogg & Terry (2000), vil det for å sikre en harmonisk og samarbeidende relasjon mellom avdelinger og divisjoner innad kommunen, være best å balansere lojaliteten til og identifiseringen med arbeidsgruppen med lojaliteten til og identifiseringen med den overordnede organisasjonen, og ikke legge for stor vekt på en av dem på bekostning av den andre. Dersom organisasjonsmedlemmene i Stjernen kommune opplever en identifisering utover sin egen gruppe, vil dette kunne føre at de ansatte sin lojalitet går forbi sin egen arbeidsgruppe og enhet.

Samtidig som respondentene trekker frem at en organisatorisk identifisering ikke er særlig fremtredende i kommunen, blir det av respondentene nevnt at det har blitt satt inn tiltak for å fremme fellesskapet intern i organisasjonen:

*"[...] vi har en egenutviklet portal som det er jo egentlig kjempe bra da den ble laget. Vi fikk jo masse credit i starten. Men det er jo sånne ting som blir tungt å vedlikeholde og så skjer det så mye ellers så vi ikke klarer å få inn [...], den er så tung å legge ut artikler og dele ting i. Så jeg tror at når det får seg et ansiktsløft så blir det enklere å spre litt mer historie"* ("Anita", Bilag 11, s. 8).

Videre trekker "Anita" frem vanskeligheten ved å organisere felles sammenkomst for dem som arbeider i kommunen:

*”Vi prøver jo å jobbe med det sant. [...]og da kjørte vi et sånn felles julebord fordi vi hadde utfordringer med felleskapet. Og det var jo suksess, men det er jo. Det er jo litt styr for vi er jo mange og det er ikke mange plasser vi da kan være. Og ikke kan vi reise ut av kommunen for vi er jo en kommune og vi skal jo leve veldig sparsommelig da. Det er faktisk en av hovedutfordringene våre. I forhold til dette med kultur og sosialt” (“Anita”, Bilag 11, s. 8).*

Det har blitt gjort tiltak som kan settes i sammenheng med det å skape en felles organisatorisk identitet, men som ”Anita” trekker frem, er det utfordrende for kommunen å fremme kultur og det sosiale, siden man ikke har tilgang til ubegrensede ressurser.

Plattformene som er utarbeidet for å skape en lederidentitet og en medarbeideridentitet i Stjernen kommune, kan sees som et eksempel tiltak for å skape en identifisering mot andre grupper enn mot arbeidsgrupper og enheter, henholdsvis gruppen ’ledere’ og gruppen ’medarbeidere’. ”Mona” uttaler:

*” Også synes jeg det er veldig positivt at det er laget et hjul for medarbeiderskap. For vi er alle medarbeidere [...]” (“Mona”, Bilag 17, s. 5).*

”Mona” trekker frem at alle som arbeider i kommunen er medarbeidere, og at derfor vil et fokus på denne identiteten kunne bidra til en felles identifisering mot et medarbeiderskap i Stjernen kommune, som da blir likt for alle. På denne måten kan det tenkes at denne plattformen kan være med å fremme en felles organisatorisk identifisering med kommunen.

### **5.6.3 Oppsummering tema 5: Identifisering i Stjernen kommune**

På bakgrunn av målsettingene for omstruktureringen, har det vært viktig for rådmannen å skape en felles plattform for lederidentitet og medarbeideridentitet i kommunen. Ut ifra Schein (1993) er slike felles plattformer viktig for å skape felles mentale modeller og språk i en organisasjon, hvor flere av de ansatte har ulike bakgrunner. Basert på respondentenes fremstilling kommer det tydelig frem at artefakten, plattformen, er kjent i organisasjonen, men hensikten er foreløpig ikke oppnådd. Dette ble eksemplifisert ved respondentens beskrivelser av begrepet endringvillig.

Ut ifra et sosial identitetsperspektiv har vi sett at tilhørighet og identifisering i Stjernen kommune oppstår primært med arbeidsgrupper og enheter. Det eksisterer med andre ord ikke en felles fremtredende organisatorisk identifisering til kommunen som arbeidsplass. For å skape lojalitet til organisasjonen, er det viktig at identifisering går utover arbeidsgruppene. I denne sammenheng har det blitt trukket frem at en balanse mellom en arbeidsgruppe identitet og en overordnet organisatorisk identitet kan være en mulig måte å skape større lojalitet til kommunen som arbeidsplass.

Ulike tiltak som har blitt gjennomført tidligere for å fremme fellesskapet i organisasjonen ble også beskrevet, men ut ifra respondentene uttalelser er det ikke gehør for å bruke kommunale midler på tilstelninger som julebord. Andre tiltak har ikke blitt fulgt opp, slik som intranettet som i følge respondentene ikke fungerer tilstrekkelig.

## 6 Diskusjon

I diskusjonskapittelet vil refleksjoner omkring analyseresultater, den anvendte metode og det anvendte teoretiske rammeverk presenteres. Vi vil se nærmere på sammenhengen mellom temaene, og inngående diskutere analysens funn og resultater. Videre vil vi redegjøre for de metodologiske betraktninger vi har gjort oss i løpet av avhandlingens prosess. Deretter vil vi diskutere de utvalgte teoretiske perspektiver, og kritisk vurdere deres anvendelighet for denne sammenheng.

### 6.1 Diskusjon av analyseresultater

Samtidig som å identifisere 'historien' hvert tema forteller, er det viktig å vurdere hvordan temaet passer inn i den bredere, generelle 'historien' man forteller om dataene i forhold til forskningsspørsmålet. Med andre ord må man vurdere temaene i seg selv, og hvert tema i relasjon til de andre (Braun & Clarke, 2006). I den følgende diskusjon av analyseresultatene vil vi vurdere temaene som ble analysert i forrige kapittel sin relasjon til hverandre, og redegjøre for hvordan de henger sammen.

Analysen av empiri tyder på at omstruktureringen som har blitt gjennomført i Stjernen kommune har ført til en tydeliggjøring av roller og oppgaver i organisasjonen. Før endringen falt en del oppgaver mellom to stoler, og det var vanskelig for respondentene å beskrive organiseringen i kommunen. Tydeliggjøringen av strukturen har blant annet blitt oppnådd gjennom en omgruppering i organisasjonen, der de har slått sammen flere enheter, innført en mer hierarkisk modell med høy struktur og redusert antall ledere i rådmannens ledergruppe.

I analysen har vi blant annet observert at denne tydeliggjøringen kan ha skapt en klar identifisering med ulike grupper som igjen kan ha ført til en økt differensiering mellom ulike grupper i organisasjonen. Tiltakene som har blitt gjort for å oppnå en tydeligere ansvarsdeling mellom staber og enheter, altså en omgruppering og en sammensetting av en mindre ledergruppe, kan ha utløst atferdsmessige dynamikker som både kan ha bidratt til å hindre og fremme oppnåelsen av de to andre hovedmålsettingene med omstrukturingsprosessen - målet om bedre måloppnåelse gjennom ledelse og styring og et større tversektorielt fokus i organisasjonen. Videre vil disse dynamikkene diskuteres og sees opp mot de ønskede resultater for endring.

Basert på den overstående analyse, kan det argumenteres for at omgrupperingen blant annet har ført med seg hyppig uformell kommunikasjon blant lederne på lederen, og uformell kommunikasjon blant organisasjonsmedlemmene internt i enhetene. Med andre eksisterer det ikke en gjensidig tilpasning på tvers av grupperingene. Ut ifra Mintzberg (1979) har det blitt argumentert for at gjensidig tilpasning er den dominerende koordineringsmekanismen internt i de ulike grupperingene. På bakgrunn av at lederne har blitt gruppert og fysisk plassert som en egen gruppe på lederen på rådhuset, er observasjonen at dette kan ha ført til en opplevd avstand mellom lederne i ledergruppen og medarbeiderne ute i enhetene. Denne opplevde avstanden kan sies å ha blitt forsterket av den naturlige identifiseringen med arbeidsgrupper i store organisasjoner. Ledergruppen føler en tilhørighet med ledergruppen, mens de øvrige ansatte har tilhørighet med deres respektive enheter. Basert på de atferdsmessige dynamikker som observeres blant lederne på lederen, som da representerer ulike enheter og fagfelt i organisasjonen, kan det argumenteres for at et tversektorielt fokus på toppen i organisasjonen har blitt fremmet. De atferdsmessige dynamikkene i denne sammenheng inkluderer gjensidig tilpasning og en identifisering med ledergruppen. En identifisering med ledergruppen på lederen vil ut ifra litteraturen på sosial identitetstilnærming føre til at lederne aktivt vil strebe etter å arbeide mot felles mål.

Et generelt atferdsmønster i Stjernen kommune er en identifisering med arbeidsgrupper i organisasjonen, heller enn en identifisering med organisasjonen som helhet. Dette vil kunne føre til en økt konkurranse mellom enhetene, som igjen vil være en atferdsmessig dynamikk som kan bidra til å hindre oppnåelsen av målet om et større tversektorielt fokus i organisasjon.

Vi kan se tydelige eksempler på en inn-gruppe og ut-gruppe dynamikk i Stjernen kommune, blant annet gjennom respondentenes beskrivelser av medarbeiderne som mener at de – lederne - ”rotter seg sammen” på lederen. Med utgangspunkt i et sosialt identitetsperspektiv i en organisatorisk kontekst, vil det være hensiktsmessig å fremme en mer overordnet organisatorisk identifisering. En økt identifisering med Stjernen kommune som organisasjon og arbeidsplass vil kunne bidra til at lojaliteten til medarbeiderne vil gå utover egen arbeidsgruppe, og dermed fremme en lojalitet til organisasjonen som helhet.

Basert på analysen, vil det være rimelig å anta at når lederne i ledergruppen ikke benytter seg av fellesarealer på rådhuset, slik som kantinen, vil dette ikke bidra til en økt identifisering med

Stjernen kommune som organisasjonen eller de øvrige gruppene i organisasjonen. En slik atferd vil heller være med på å forsterke identifiseringen med sin egen gruppe, og dermed opprettholde den fremtredende inn-gruppe og ut-gruppe dynamikken som observeres i Stjernen kommune. Tiltak som felles julebord, intranett og utarbeidelsen av plattformer for lederidentitet og medarbeideridentitet har blitt forsøkt innført i Stjernen kommune som vil kunne bidra til en felles organisatorisk identifisering.

Analysen viser derimot at tiltak som felles julebord ikke har latt seg gjennomføre de siste årene på grunn av en prioritering av midler, der fokuset er på sparsommelighet. Her observeres en utfordring som kan sees i sammenheng med at kommunen tilhører offentlig sektor, der midler må tas fra et kommunalt budsjett. Prioritering av disse midlene kan gi utslag for mulighetene til å gjøre identitetsfremmende tiltak. Det kommer også frem at intranettet i kommunen er vanskelig å benytte seg av, og fungerer derfor ikke som et verktøy for å samle organisasjonen. Plattformene som ble introdusert i omstruktureringsprosessens andre fase, kan være et viktig redskap for å fremme et felles språk og mentale modeller i organisasjonen, men basert på analysen er ikke disse plattformene godt nok implementert enda. Vi observerer også et større fokus på lederidentitet, fremfor medarbeideridentitet plattformen, og dersom medarbeideridentitet plattformen hadde fått mer oppmerksomhet, kunne dette bidratt til en felles forståelse for 'hvem er vi som organisasjon'. Foreløpig oppsummert kan man si at målsettingen om et større tversektorielt fokus i organisasjonen kan virke til å bli hindret av de observerte atferdsmessige dynamikker som kan sies å være utløst av omstruktureringsprosessen. Det har blitt tilrettelagt for et tversektorielt fokus på toppen i organisasjonen, men en stor differensiering, identifisering med arbeidsgrupper, en opplevd avstand mellom leder og medarbeider og ledernes manglende synlighet vil kunne føre til atferdsmessige dynamikker som vil hindre oppnåelsen av dette målet for den resterende del av organisasjonen.

Overstående analyse viser at det har skjedd en suksessfull unfreeze, altså en de-stabilisering av status quo. i hovedsak har foregått blant medlemmene i rådmannens ledergruppe. Det kommer tydelig frem at toppledelsen og mellomledelsen som nå sitter på ledergangen har følt på at en endring var nødvendig, og basert på deres misnøye med daværende status quo, kan det ut ifra Lewins tre stegs modell argumenteres for at det har skjedd en unfreeze i denne gruppen. På bakgrunn av gjentagende omkamper, både i forhold til omstruktureringsprosessen, men også som



generell karakteristika ved organisasjonskulturen i kommunen, kan det argumenteres for at daværende status quo ikke har blitt utfordret av hele organisasjonen.

Andre dynamikker som kan sies å ha vært et hinder for unfreeze i forhold til endringen, er den grunnleggende antagelsen om at nærhet til rådmann er viktig og betydningsfullt for medlemmene i organisasjonen. De som har mistet sin nærhet til rådmannen som følge av omstruktureringsprosessen, utviser i følge respondentene en misnøye og motstand, noe som fører til at det tas omkamper. Basert på Lewin (1997b) har vi også i analysen betegnet fenomenet nærhet til rådmann som en gruppestandard. Denne gruppestandard har ikke blitt endret i omstruktureringsprosessen, noe som kan være årsaken til de degraderte lederne utviser motstand mot endringen. Her ser vi en sammenheng mellom temaet omkamp og temaet nærhet til rådmann.

En annen dynamikk som kan sees i sammenheng med omkamp er identifisering med arbeidsgrupper. Ut ifra en sosialt identitetsperspektiv (Ashforth & Mael, 1989, Haslam, 2004) har det blitt argumentert for at en identifisering med arbeidsgrupper i kommunen vil være assosiert med lojalitet til gruppen, og at de vil være motivert til å aktivt strebe etter en felles enighet angående relevante saker. Derfor kan en slik fremtredende identifisering med ulike grupper innad i organisasjonen bidra til fremme og forsterke omkampene som observeres i analysen.

I forhold til målsettingen om bedre måloppnåelse gjennom ledelse og styring, avdekker analysen at den fysiske plasseringen av lederne kan bidra til å hindre denne målsettingen. Når lederne er plassert vekk ifra enhetene, og dermed har mistet mye av kontakten med sine medarbeidere, kan det tenkes at ledergruppens innflytelse kan ha blitt svekket.

## **6.2 Metodologiske betraktninger**

*“For many scientists used to doing quantitative studies the whole concept of qualitative research is unclear, almost foreign, or 'airy fairy' - not 'real' research” (Labuschagne, 2003, s.100).*

Enkelte kvalitative forskere har ignorert eller avvist spørsmål om validitet, reliabilitet og generalisering som undertrykkende, positivistiske begreper som hindrer en kreativ og frigjørende kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2010). Jacobsen (2005) trekker frem at også kvalitative metoder må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og pålitelige. Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet, også i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at vi

underkaster data en kvantitativ logikk. Det betyr at vi forsøker å forholde oss kritisk til kvaliteten på de data man har samlet inn (Jacobsen, 2005).

I det følgende vil vi kritisk drøfte den anvendte metode. Metodologiske betraktninger som vi ser som mest relevante for vår avhandling vil diskuteres, der disse inkluderer gyldighet, muligheten for generalisering, pålitelighet, og en diskusjon rundt vår problemformulering.

### **6.2.1 Gyldighet**

Gyldighet dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke; i hvilken grad observasjonene faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene det ønskes å vite noe om (Kvale & Brinkmann, 2010). Ettersom vi ønsket å få tilgang til ledergruppens forståelse og opplevelser omkring omstrukturingsprosessen, var det naturlig for oss å velge det kvalitative forskningsintervju som metode med en fenomenologisk tilnærming. Vår kvalitative orientering har tillatt en dyptgående analyse av en spesifikk endringsprosess og de tilhørende situerte aspektene ved en spesifikk gruppes opplevelser. Dersom vi hadde benyttet oss av en kvantitativ metode, hadde vi ikke fått tilgang til den ønskede informasjon, og ville derfor ikke vært i stand til å svare på vår problemformulering. I forhold til valg av datainnsamlingsmetode kan det også påpekes at det hadde vært gunstig å inkludere observasjon som metode. Observasjon dreier seg i bunn og grunn om å registrere personers og gruppers atferd, og kan benyttes når man er interessert i å registrere hva mennesker faktisk gjør og ikke hva de sier de gjør (Jacobsen, 2005). Derfor kan tenkes at dersom vi hadde inkludert observasjon som datainnsamlingsmetode i tillegg til intervjuer, kunne vi ha testet om respondentenes virkelighetsoppfatning av de atferdsmessige dynamikker eksisterer uavhengig av deres oppfattelse. En slik triangulering av datainnsamling ville kunne økt gyldigheten til våre resultater (Jacobsen, 2005).

I følge Maxwell (2005) er forskerbias en av hovedtruslene mot gyldighet i kvalitativ forskning. Forskerbias går ut på å forstå hvordan en spesifikk forskers verdier og forventninger påvirker utførelsen og konklusjonen av studien (Maxwell, 2005). Vi har vært bevisst på et slikt bias, og derfor forsøkt å være åpen om våre mulige forutinntatte antagelser, blant annet ved å inkludere møtet vi hadde i forkant med rådmann og HR-sjef i avhandlingen. Vi har forsøkt å rapportere og beskrive våre tanker og hva vi har gjort gjennom hele prosessen så detaljert som mulig. I vår motivasjon for vår avhandling har vi forklart bakgrunnen for vår interesse for emnet, og vår

utdanningsbakgrunn som kan ha vært med å påvirke vår innfallsvinkel og de funnene vi har kommet frem til. På denne måten mener vi at vi kan ha gitt lesere av avhandlingen innsikt i vår forventinger, og har tilrettelagt for at andre har mulighet til å forholde seg til avhandling på en kritisk måte. På bakgrunn av dette har vi tatt høyde for forskerbias som trussel mot gyldigheten til undersøkelse, men erkjenner at vi denne trusselen mot gyldigheten eksisterer.

### **6.2.2 Generalisering**

Et kjennetegn ved vårt undersøkelsesdesign er at vi har ønsket å gå i dybden (intensiv) heller enn bredden (ekstensiv). Dybde er her relatert til hvordan vi ønsker å nærme oss fenomenet vi ønsker å studere, mens bredde sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om. Å gå i dybden er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i (Jacobsen, 2005).

Intensive undersøkelsesdesign har den styrken at man får frem relevant data. Informasjonen vi har innhentet blir ikke løsrevet fra den spesifikke konteksten, og vår undersøkelse omfatter mange detaljer og går i dybden. Det store problemet er at studiene blir spesifikke, det vil si, at de kun forholder seg til en spesiell kontekst eller noen få enheter (Jacobsen, 2005). Ettersom avhandlingens undersøkelsesdesign er en case-studie som tar for seg en kontekst med få respondenter representert fra samme gruppe i organisasjonen, er denne undersøkelsen meget spesifikk. Dette gjør at vi ikke kan generalisere funnene fra vår utvalgte enhet til andre enheter og kontekster. Årsaken til at man må være forsiktig med å gjøre statistisk generalisering (fra utvalg til populasjon) er at vi som regel bare undersøker noen få enheter, og at disse enhetene er trukket ut for et spesielt formål. Dermed har ikke vi belegg for å hevde at våre funn kan generaliseres til andre kontekster, eksempelvis til andre kommuners omstrukturingsprosesser.

### **6.2.3 Pålitelighet**

Valg av datainnsamlingsmetode vil ha konsekvenser for undersøkelsens pålitelighet. Pålitelighet dreier seg om hvorvidt det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til (Jacobsen, 2005). Ettersom denne avhandlingen har benyttet det kvalitative forskningsintervju som datainnsamlingsmetode, er det viktig for forskningens resultatets pålitelighet at de effekter som kan ha påvirket de fenomener vi har ønsket å få tak i diskuteres. I

følge Jacobsen (2005) blir effektene som kan påvirke fenomenene omtalt som konteksteffekten og intervjuereffekten.

Konteksteffekten knytter seg til hva slags dimensjoner ved konteksten som kan tenkes å ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2005). En av dimensjonene Jacobsen (2005) trekker frem er om konteksten er naturlig. Innsamlingen av data for vår avhandling ble gjennomført over to dager, der intervjuene fant sted på et rom på ledergangen der ledergruppen har kontor. Intervjukonteksten var dermed naturlig for respondentene. En slik naturlig kontekst kan ha ført til at respondentene følte seg trygge og avslappet, og at fokuset var på intervjuet fremfor eventuelle nye, ukjente omgivelser. En naturlig kontekst vil derimot ofte inneholde elementer av forstyrning (Jacobsen, 2005). Derfor kan det være at ved å gjennomføre intervjuene på dette rommet kan ha vært et forstyrrende element i intervjukonteksten. Rommet vi ble tildelt for å gjennomføre intervjuene viste seg å være det uformelle lunsjrommet til lederne, der det også var plassert et kjøleskap og en kaffemaskin. Dette kan ha vært med på å påvirke gjennomførelsen av intervjuene ettersom det førte til en del avbrytelser da de andre respondentene skulle innom å hente noe i kjøleskapet eller hente seg en kaffe.

Intervjuereffekten oppstår når forskeren har effekt på det fenomenet han eller hun undersøker. Den som intervjues, blir påvirket av intervjueren, hvordan denne ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråk, og så videre (Jacobsen, 2005). I møte med en kommunes øverste ledelse kan det tenkes at ulikheten i posisjon – oss som studenter på intervjuersiden, og lederne som respondenter på den andre siden – kan ha gitt utslag i vår rolle som ”intervjuledere”. Vi opplevde at i noen situasjoner var det ikke alltid like lett å dreie samtalen mot de forhåndsdefinerte temaene vi ønsket å få informasjon om. Dermed kan dette ha medført effekter som kan ha påvirket resultatene vi har kommet frem til.

Tematisk analyse har manglet sterke forkjempere som karakteriserer andre kvalitative metoder, slik som Glaser og Strauss som har stått som forkjempere for Grounded Theory (Howitt, 2010). Selv om tematisk analyse er mye brukt, er det ikke en klar enighet om hva analysemetoden er og hvordan man skal anvende den (Braun & Clarke, 2006). På bakgrunn av anerkjenner vi at ved å benytte en slik analysemetode, der det ikke eksisterer en felles enighet om retningslinjer for anvendelse av den, kan ha påvirket påliteligheten til våre analyseresultater og konklusjon.

#### 6.2.4 Avhandlingens problemformulering

For å analysere en problemformulering, skiller man som regel mellom tre dimensjoner. Disse er klar og uklar, forklarende og beskrivende, og til sist om man ønsker å generalisere eller ikke. En konkretisering, og dermed en klar problemstilling, fordrer at en har kunnskap om et fenomen og at man kan lage klare hypoteser (Jacobsen, 2005). Ettersom vi har begrenset kunnskap om hvilke atferdsmessige dynamikker som gjør seg gjeldende i denne spesifikke endringskonteksten, tenderer vår problemformulering mot å være uklar heller enn klar. Vår hensikt har vært å avdekke ny kunnskap om et fenomen og konkretisere innholdet i fenomenet. Vår problemformulering er også beskrivende heller en forklarende. En beskrivende problemformulering vil ofte være avgrenset i tid og dermed ofte avgrenset til å si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2005). Avhandlingen tar for seg en gitt omstrukturingsprosess, og vi vil derfor utelukkende undersøke tilstanden i denne spesifikke prosessen. En generaliserende problemformulering innebærer at man kan generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter (Jacobsen, 2005). Som allerede diskutert har ikke vårt formål vært å generalisere funnene utover den valgte undersøkeseenheten, men å avdekke ny kunnskap om de fenomener som viser seg i en spesifikk kontekst.

Problemformuleringen bestemmer både hva slags undersøkelsesopplegg som bør benyttes og hva slags metode man skal anvendes for å samle inn empiri. Ved en uklar, beskrivende og ikke-generaliserende problemformulering hevder Jacobsen (2005) at case-studier og kvalitativ metode godt egnet (Jacobsen, 2005).

Kausalitet er et omstridt begrep i kvalitativ forskning, og det blir hevdet at man må benytte eksperimentelle design for å kunne hevde å finne kausale sammenhenger. Noe som har blitt trukket frem som et alternativ for kvalitativ forskning, er å flytte fokuset til de prosess og mekanismer som skaper virkninger. Interessepunktet flyttes fra mer objektivt observerbare konsekvenser til mer kompliserte og skjulte prosesser, som skaper og vedlikeholder fenomener. Denne tilnærmingen er tett knyttet til de mer intensive designene. Dermed kan man hevde at for eksempel case-studier er bedre egnet til å avklare kausale forhold enn mer formaliserte eksperimenter. Et annet alternativ er å benytte teori for å forklare hvorfor virkninger oppstår. Denne tilnærmingen til kausalitetsbegrepet er også basert på en kritikk av eksperimentidealet. Det kan hevdes at eksperimenter blir "teori-tomme", de sier bare at noe står i et kausalt forhold til noe annet, ikke hvorfor det gjør det. En teori derimot, forteller noe om hvordan ulike fenomener står i forhold til hverandre, og også hvilke prosesser og mekanismer som gjelder (Jacobsen, 2005).

På bakgrunn av at avhandlingen har benyttet en kvalitativ metode, kan vi ut i fra det naturvitenskapelige idealet ikke hevde å ha avdekket kausale sammenhenger i vår forskning. Som vi også presiserer i problemformuleringen, er de atferdsmessige dynamikkene noe som *kan* ha blitt utløst, og ikke *har* blitt utløst. På samme måte er formålet å undersøke hvordan disse dynamikkene *kan* bidra til å hindre/og eller fremme de ønskede resultatene for endring. Basert på Jacobsens (2005) diskusjon omkring kausalitet i kvalitativ forskning, finnes det belegg for at å trekke gyldige konklusjoner. Vår problemformulering omhandler en prosess som skaper virkning, og fokuset er på hvordan mennesker oppfatter en hendelse, hvordan de reagerer på den, hvordan de handler som et svar på en ny situasjon (Jacobsen, 2005). Omstruktureringsprosessen har skapt og vedlikeholdt fenomener – atferdsmessige dynamikker - , og et teoretisk rammeverk har blitt benyttet for å beskrive hva slags virkninger som oppstår. Med andre ord kan man hevde at omstruktureringsprosessen – årsak – kan ha utløst atferdsmessige dynamikker – virkning - , som videre vil ha innvirkning på de ønskede resultater for omstruktureringsprosessen.

De ønskede resultater for endringsprosessen i Stjernen kommune har i denne avhandlingen ikke blitt operasjonalisert på en slik måte at vi kan si noe om grad av måloppnåelse. Det vi derimot kan beskrive, ut ifra avhandlingens teoretiske rammeverk og empiri, er hvordan de atferdsmessige dynamikkene kan påvirke oppnåelsen av målsettingene.

### **6.3 Teoretiske betraktninger**

Den innledende utvelgelsen av ulike teorier og perspektiver for avhandlingen var basert på ønsket om å kunne belyse vår problemformulering ut ifra varierte teoretiske tilnærminger. Etter vårt møte med rådmann og HR-sjef, dannet vi oss et inntrykk av hvilke teorier som kunne være relevante. Vi valgte dermed å inkludere Mintzbergs strukturelle rammeverk for å belyse selve omstruktureringen, Lewins tilnærming til endring for å belyse endringsprosessen, og Scheins modell for organisasjonskultur for å kunne være i stand til å analysere eventuelle endringer i kulturen. Etter innsamlingen av empiri og første del av analyseprosessen, steg det frem atferdsmessige dynamikker som vi mente ikke kunne analyseres på en tilstrekkelig måte med utgangspunkt i de allerede utvalgte teoriene. Derfor inkluderte vi også et sosialt identitetsperspektiv som vi mente kunne bidra til en mer utfyllende og dyptgående analyse av datamaterialet, og på denne måten gi et bedre grunnlag for å besvare vår problemformulering. I det følgende vil vi diskutere styrker og svakheter ved vårt teoretiske rammeverk.

Samspillet mellom ulike perspektiver bidrar til en mer omfattende forståelse av det organisatoriske liv, fordi ethvert teoretisk perspektiv vil kun tilby en delvis redegjørelse for et kompleks fenomen (Van de Ven & Poole, 1995). Vår integrasjon av de utvalgte teoretiske perspektiver mener vi har gitt oss muligheten til å analysere temaene fra ulike innfallsvinkler, uten at dette har opphevet de andre perspektivenes betydning. Samspillet mellom et strukturelt, kulturelt og endringsperspektiv, samt et sosialt identitetsperspektiv, har gitt oss et sterkt og bredt forklaringsgrunnlag på omstruktureringsprosessen som er gjennomført i Stjernen kommune.

I analyseprosessen har vi opplevd at perspektivene i vårt teoretiske rammeverk har utfyllt og komplementert hverandre. For eksempel har vi sett at analysen av koordineringsmekanismer og omgrupperingen i kommunen, kunne analyseres mer dyptgående ved å benytte et sosialt identitetsperspektiv, og inkluderingen av dette perspektivet muliggjorde en videre analyse av de fremtredende temaene i datamaterialet. I tillegg opplevde vi at Mintzbergs rammeverk for organisasjonsstrukturer kunne benyttes utover det den opprinnelig var tiltenkt. I utgangspunktet var tanken å bruke Mintzberg for å operasjonalisere og konseptualisere strukturen etter omstruktureringsprosessen, men det viste seg at Mintzbergs strukturelle rammeverk var anvendbar også for å forklare andre dynamikker som har oppstått som følge av endringsprosessen i kommunen.

Samtidig som det teoretiske rammeverket har vist seg nyttig for vår avhandling, er det også begrensninger med de utvalgte teoretiske perspektiver, som kan ha implikasjoner for analysens konklusjoner. Blant annet har Lewin blitt kritisert for å ignorere rollen makt og politikk spiller i organisasjoner, og den naturlige konfliktfylte delen av organisasjoner (Dawson; Hatch; Pettigrew; Pfeffer; Wilson, ref. i Burnes, 2004). Fra et politisk perspektiv, oppfattes organisasjoner som strukturert av koalisjoner av individer og grupper som har ulike perspektiver og interesser (Cummings & Worley, 2009). Pfeffer (ref. i Burnes, 2004) hevdet blant annet at mål for og utfall av endringsprogrammer mest sannsynlig blir bestemt på grunnlag av maktkamper heller enn ved en prosess av konsensusbygging eller rasjonell beslutningstaking. I forhold til temaet nærhet til rådmann, der vi blant annet basert på Lewin har betegnet nærhet til rådmann som er gruppestandard, kan det tenkes at dersom vi heller hadde inkludert en teori som tar høyde for rollen makt og politikk spiller i en organisasjon, hadde vi kanskje funnet frem til et annet svar på hvorfor nærhet til rådmann er viktig i kommunen. For eksempel kan det tenkes at nærhet til rådmann er

viktig for organisasjonsmedlemmene i Stjernen kommune fordi en slik tilgang kan gi makt og innflytelse for organisasjonsmedlemmene.

Sosial identitetsteori hevder at intergruppe diskriminering, differensiering, eller bias er et automatisk produkt av sosial identifisering som reflekterer kognitiv fremhevingseffekter og symbolsk selvdefinering i gruppetermer. Et alternativt synspunkt er at sosial identifisering aktiverer en generisk norm eller sosialt skript som foreskriver inn-gruppe favorisering og at atferden kanskje er instrumentell i streben etter inn-gruppe, og dermed, individuell belønning (Hogg & Williams, 2000). På bakgrunn av et slikt syn kan det tenkes at nærhet til rådmann er viktig for organisasjonsmedlemmene på bakgrunn av at dette vil gi en individuell belønning. Nærhet til rådmann i form av medlemskap i ledergruppen til rådmannen, er et medlemskap som vil gi dem posisjon, makt og innflytelse. En slik atferdsmessige dynamikk blir ikke tatt høyde for i vår analyse.

Sosial identitetstilnærming er en omfattende tilnærming, og vi har valgt å inkludere denne som opprinnelig beskrevet av Tajfel og Turner, samtidig som vi har inkludert sosial identitetstilnærming i en organisatorisk kontekst. Sosial identitetstilnærming har også blitt kritisert for at den har blitt for bred i sitt omfang, og derfor kan praktisk talt alle eksperimentelle utfall bli tolket innenfor dens overordnede rammeverk (Hogg & Williams, 2000). Tilnærmingens omfang og bredde har gjort at vi ikke har kunnet gått for mye i dybden, og muligens ikke har utnyttet dens fulle potensiale. Vi har vært selektive i forhold til anvendelsen av tilnærmingen. På denne måten ser vi begrensingene ved å anvende en såpass omfattende tilnærming når vi da også har inkludert andre teoretiske perspektiver.

Scheins modell for organisasjonskultur har blant annet fått kritikk for at den overforenkler det komplekse fenomenet organisasjonskultur (Hatch, 1993). I vår analyse har vi opplevd at Scheins ulike nivåer av kultur har gitt oss et rammeverk for å konseptualisere de dynamikker som observeres i datamaterialet. Samtidig sitter vi igjen med en følelse av at i en så stor og kompleks organisasjon, gir ikke Schein sin modell et godt nok grunnlag for å ta høyde for alle de mulige faktorene som ligger til grunn for en kulturell analyse. Eksempelvis blir omkamp nevnt av respondentene som et kulturelt fenomen i organisasjonen Stjernen kommune, men i analysen av omkamp opplevde vi at Schein sin modell ikke var tilstrekkelig for å kunne undersøke nærmere de bakenforliggende årsakene til omkamp. Derfor er det en mulighet for at analysen av omkamp er en forenkling av fenomenet.



## 7 Konklusjon

Vårt formål med denne avhandlingen har vært å bidra til forskningsfeltet organisatorisk endring i offentlig sektor, gjennom å avdekke hva slags atferdsmessige dynamikker som kan utløses som følge av en omstruktureringsprosess, og hvordan disse dynamikkene kan påvirke oppnåelsen av målsettinger for endring. Vår forsknings-case har vært Stjernen kommune, som nylig har gjennomført en omfattende omstruktureringsprosess. Åtte individuelle intervjuer med ledergruppen i Stjernen kommune, sammen med de utvalgte teoretiske perspektiver, har lagt grunnlaget for å besvare vår problemformulering, som lyder:

*Hva slags atferdsmessige dynamikker kan sies å ha blitt utløst som følge av omstruktureringsprosessen i Stjernen kommune? På hvilke måter kan disse dynamikker bidra til å hindre og/eller fremme de ønskede resultater for endring?*

Vi har i avhandlingens analyse og diskusjon argumentert for at de atferdsmessige dynamikker som kan sies å ha blitt utløst som følge av omstruktureringsprosessen i Stjernen kommune er en *inn-gruppe og utgruppe dynamikk* som fremstår hovedsakelig mellom lederne i rådmannens ledergruppe og de øvrige organisasjonsmedlemmene i kommunen. Dette viser seg blant annet gjennom en *økt differensiering* mellom de ulike gruppene der ledergruppen i organisasjonen, som er fysisk plassert sammen på rådhuset, *identifiserer* seg med enheter og arbeidsgrupper heller enn mot Stjernen kommune som organisasjon. Det som også er fremtredende i etterkant av omstruktureringsprosessen er koordineringen av arbeid gjennom *uformelle kommunikasjoner* blant ledergruppen på ledergangen på rådhuset. Den fysiske plasseringen av ledergruppen på ledergangen har medført en opplevd avstand der øvrige organisasjonsmedlemmer opplever at lederne nå ”rotter seg sammen” og ikke er synlig i fellesarealene på rådhuset. Omstruktureringsprosessen har også medført at de øvrige organisasjonsmedlemmene tar *omkamper* i forhold til de beslutninger som blir vedtatt.

Vår analyse viser at en ledergruppen identifiserer seg med sin arbeidsgruppe fremfor organisasjonen som helhet, og at dette vil kunne bidra til å både hindre og fremme målsettingen om et større tversektorielt fokus i organisasjonen. Lederne som representerer de ulike sektorene i kommunen, identifiserer seg som en gruppe, og dette vil kunne bidra til å fremme et tversektorielt fokus i Stjernen kommune ved at ledergruppen aktivt vil strebe etter en felles enighet angående

relevante saker, og samtidig dele perspektiv på den sosiale virkelighet. Derimot viser analysen at et tversektorielt fokus i organisasjonen som helhet kan bli hindret på bakgrunn av en manglende organisatorisk identifisering og et økt fokus på identifisering med arbeidsgruppe. En slik identifisering vil kunne utløse en følelse av konkurranse og til og med fiendtlighet mellom ulike grupper og enheter. Den fysiske plasseringen av de øverste enhetslederne på ledergangen, og dermed en plassering vekk fra de øvrige lederne og medarbeiderne i enheten, vil dette kunne bidra til å hindre oppnåelsen av målsettingen om bedre måloppnåelse gjennom ledelse og styring. Når lederne ikke kan fremme gruppen de leder for sine interesser, og på denne måten ikke kan fange opp gruppens spesifikke interesser vil dette påvirke deres grad av innflytelse i gruppen. Dermed vil ønsket om bedre måloppnåelse gjennom ledelse og styring kunne bli utfordret.

Respondentene beskriver en tydelig organisasjonsmodell, til forskjell fra strukturen før endringsprosessen, der de nå kan redegjøre for hvordan organisasjonen er organisert og at oppgaver og koordinering mellom dem nå er klargjort. Basert på vår analyse har vi ikke grunnlag for å si noe om hva slags atferdsmessige dynamikker som kan påvirke måloppnåelsen om en tydeligere ansvarsdeling mellom staber og enheter. Analysen viser at strukturen i Stjernen kommune har blitt tydeligere, men vi har ikke belegg for å sette dette i sammenheng med de atferdsmessige dynamikkene som er fremtredende i vår analyse.

Vi har i denne avhandlingen identifisert atferdsmessige dynamikker som på ulike måter vil påvirke de ønskede resultater for endringsprosessen i Stjernen kommune. Som presentert i diskusjonen av analyseresultater, eksisterer det et samspill mellom de atferdsmessige dynamikkene utløst av en omstrukturingsprosess, og at de griper inn i hverandre. Basert på analysen av datamaterialet kan vi konkludere med at de observerte atferdsmessige dynamikker ser ut til å ha størst betydning for oppnåelsen av et større tversektorielt fokus i organisasjonen.

## **7.1 Forslag til videre forskning**

I en kommune som er en stor og kompleks organisasjon, der de ansatte representerer ulike sektorer, fagfelt, enheter, nivåer og så videre, vil videre forskning på tilknytning og identifiseringsprosesser i en slik kontekst være hensiktsmessig. Identifisering i en kommune kan utløse atferdsmessige dynamikker som videre kan gi utslag for organisatorisk fungering. Å ha kunnskap omkring

identifisering og de påfølgende atferdsmessige dynamikker som kan oppstå, kan tenkes å være spesielt viktig i endringsprosesser og i fremtidige kommunesammenslåinger i Norge.

Videre forskning kan også undersøke en tilnærmet lik problemformulering som presentert i denne avhandlingen, men med utgangspunkt i andre teoretiske perspektiver. For eksempel ved å inkludere et økonomisk perspektiv, kan man undersøke om bruk av økonomiske midler på identifiseringsfremmende arbeid i kommuner vil medføre økonomisk gevinst på sikt.

Et annet relevant perspektiv som kan anvendes i forhold til vårt problemområde er et politisk perspektiv. Ved å inkludere et slikt teoretisk perspektiv, kan man nærmere undersøke betydning av makt i en endringsprosess, og hvordan individuelle belønninger i form av posisjon og status i den administrative organisasjonen i en kommune vil innvirke på eventuelle dynamikker i slike prosesser.

Videre forskning kan ta utgangspunkt i et annet utvalg av en lignende teoretisk populasjon, og på denne måten bidra til andre innsikter og kunnskap om de atferdsmessige dynamikkene i en endringsprosess. Et annet utvalg, eksempelvis medarbeidere som representerer andre nivåer i en kommune og eventuelt en sammensetting av flere ulike nivåer, kan bidra med et mer nyansert bilde og avdekke eventuelle andre dynamikker som kan utløses.

## **7.2 Våre innspill til ledelsen i Stjernen kommune**

Basert på avhandlingens funn, vil vi avslutningsvis gi noen innspill til den øverste ledelsen i Stjernen kommune i forhold til deres fortsettende endringsarbeid.

For å fremme en organisatorisk identifisering i kommunen, kan ledelsen bygge videre på de mekanismer som allerede er lagt til rette for i organisasjonen. Eksempelvis vil det å benytte seg av den felles kantinen være en kilde til en identifisering utenom de ansattes arbeidsgruppe og enhet, og vil kunne legge til rette for en identifisering på tvers av de ulike gruppene i organisasjonen. Siden individets sosial identitet kan være avledet på bakgrunn av lunsjgruppe, vil bruk av kantinen være en viktig kilde til identifisering i Stjernen kommune.

Intranettet til kommunen vil også være et viktig virkemiddel for å skape en felles organisatorisk identitet og kultur. Et fokus på å oppdatere intranettet, hvor alle de ansatte kan hold seg informert om det som foregår rundt omkring i organisasjonen, og gjøre de ”gode” historiene tilgjengelig, kan bidra til å fremme et fellesskapet internt i organisasjonen.

Den allerede utarbeidede plattformen medarbeideridentitet vil være viktig for å skape et felles språk og mentale modeller for dem som arbeider i kommunen. Et særlig fokus på medarbeideridentitet i organisasjonen vil være hensiktsmessig, siden alle ansatte i kommunen er medarbeidere. Derfor vil et fokus på denne plattformen kunne bidra til å skape en felles identifisering mot hva det vil si å være ansatt i Stjernen kommune.

Ut ifra avhandlingens analyse kan en fysisk plassering av ledergruppen til rådmannen på samme gang være verdifullt i arbeidet med endringen av organisasjonen. Med en slik plassering av ledergruppen, kan rådmannen oppnå en gruppe som er lojal ovenfor endringsinitiativet. Men i arbeidet videre vil det på bakgrunn av avhandlingens analyse være fordelaktig å vurdere om det fremover vil være hensiktsmessig å opprettholde den fysiske plasseringen av ledergruppen slik den er i dag. Analysen viser at det har blitt utløst flere atferdsmessige dynamikker på bakgrunn av plasseringen av ledergruppen, som både kan bidra til å hindre og fremme målsettingene for omstruktureringsprosessen. Det vil derfor være viktig å vurdere om det skal settes inn tiltak som kan bidra til å motvirke de hindrende atferdsmessige dynamikker, alternativt vurdere hvorvidt man skal beholde den fysiske plasseringen av ledergruppen fremover.

## 8 Referanseliste

- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Management*, Vol. 9, No. 2, 127-142
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14, 20-39
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa#.U9t2ltzjbG8>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41(6), 977–1002
- Burr, V. (2003). *Social Constructionism*. Routledge. London and New York: Taylor & Francis Group. 2.ed.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. USA: Ashgate Publishing Company
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organizational Development & Change*. South-Western: Centage Learning.
- Edmondson, A.C. (1996). Three Faces of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnosis in Organizational Intervention research. *Sage Journales. Human Relations*, (49)5. URL: <http://hum.sagepub.com/content/49/5/571>
- Ellemers, N., Gilder, D.D, & S.A Haslam (2004). Motivating Individuals and Groups in Organizations: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 459-478.

- Ellemer, N. (2003). Identity, Culture, and Change in Organizations: A Social Identity Analysis and Three Illustrative Cases. I S.A Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow, & N. Ellemer (Red.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. (s. 191-203). Hove: Taylor and Francis Books Ltd
- Fernandez S., Rainey H.G. (2006). Managing Successful organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*. 66(2), 168-176
- Fimreite, A., L. (2013). Endring og ledelse i offentlig sektor. *Stat & Styring*, 2013 (2), 5-6. Hentet fra <http://www.uib.no/admorg/40177/ending-og-ledelse-i-offentlig-sektor>
- Haslam, S.A., Powell, C., & Turner, J.C (2000). Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49 (3), 319-339
- Haslam S. A. (2004) *Psychology in organizations 2th edition. The Social Identity Approach*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Haslam, S.A., Reicher, S.D & Platow, M.J (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hogan, S.J., & Coote, L. V. (2014) Organizational Culture, Innovation, and Performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*. 67, 1609-1621
- Hogg, M.A, & Terry, D.J. (2000). Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1) 121-140
- Hogg, M. A., & Williams, K. D. (2000). From I to we: Social identity and the collective self. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol. 4(1) 81-97

- Hogg, M.A. & Martin, R. (2003). Social Identity Analysis of Leader-Member Relations: Reconciling Self-Categorization and Leader-Member Exchange Theories of Leadership. I S.A Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow, & N. Ellemers (Red.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. (s. 139-154). Psychology Press.
- Hornsey, M., J. (2008) Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social and Personality Psychology Compass* vol. 2(1) 204–222,
- Howitt, D., (2010) *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. England: Person Education Limited
- Jacobsen, D., I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2.utgave*. Norge: Høyskoleforlaget AS
- Jacobsen, D., I., & Thorsvik J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer. 3. Utgave*. Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It And Leaders Guide It*. New York: Free Press.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju. 2.utgave*. Norge: Gyldendal Norsk Forlag
- Lauschagne, A. (2003). Qualitative research - Airy fairy or fundamental? *The Qualitative Report* 8(1), 100-103. URL: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-1/labuschagne.pdf>
- Lewin, K. (1997a). *Action Research and Minority Problems*. (pp. 143-152). Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington, DC, US: American Psychological Association, v, 422 pp. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=browsePB.chapters&pbid=10269>

- Lewin, Kurt. (1997b). *Frontiers in Group Dynamics*. (pp. 301-336). Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington, DC, US: American Psychological Association, v, 422 pp. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=browsePB.chapters&pbid=10269>
- Lewin, K. (1997c). Behavior and Development as a Function of the Total Situation (pp. 337-381). Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington, DC, US: American Psychological Association, v, 422 pp. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=browsePB.chapters&pbid=10269>
- Lewin, K. (1997d). *Psychological Ecology* (pp. 289-300). Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington, DC, US: American Psychological Association, v, 422 pp. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=browsePB.chapters&pbid=10269>
- Lewin, K. (1997e). *When Facing Danger*. (pp. 116-121). Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington, DC, US: American Psychological Association, v, 422 pp. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=browsePB.chapters&pbid=10269>
- Mael, F., & Ashforth, B.E (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 13, 103-123
- Maxwell, J., A. (2005). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach. Second Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc
- Mintzberg, H (1980), Structures in 5's: A Synthesis of Research on Organizations Design. *Management Science*, (26)3, 322-341



- Northouse, P.G (2013). *Leadership: Theory and Practice. Sixth Edition.* Thousand Oakes, California: Sage Publications, Inc.
- O'Brien, G. (2002). Participation as the Key to Successful Change – a Public Sector Case Study. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 8, ss. 442-455*
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology.* United Kingdom: Prentice-Hall. 3.ed
- Schein, E.H. (1984). Coming to an New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review, (25) 2, 3-14*
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership. Second edition.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H.(1993). On Dialogue, Culture and Organizational Learning. *Reflections. Vol.4, No.4, 27-38*
- Tajfel, H., Billig M.,G., Bundy R.,P (1971) Social Categorization and Intergroup Behavior. *European Journal of Social Psycholog. Vol 1(2) 149-178*
- Tolman, E., C (1948). Kurt Lewin – 1890-1947. *The Psychological Review. Vol. 55, No 1*
- Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 510-540*
- Van Knippenberg, D., & van Schie, E.C (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73, 137-147*

## **WEBSIDER**

1. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009/8/1/1.html?id=538109>  
(hentet: 03.09.14)
2. <http://e24.no/makro-og-politikk/erna-solberg-varsler-kommunesammenslainger/21612363>

(hentet: 03.09.14)

3. <http://www.dagbladet.no/2014/01/04/nyheter/politikk/kommuner/kommunesammenslaing/innenriks/31109812/>

(hentet: 03.09.14)

4. <http://www.strategies-for-managing-change.com/kurt-lewin.html>

(hentet: 03.09.14)

## **9 Bilag**

**9.1 Bilag 1 – Framlegg til ny organisasjonsmodell (CD ROM)**

**9.2 Bilag 2 - Oppsummering omorganiseringsprosessen (CD ROM)**

**9.3 Bilag 3 – Svar på innspel til organisasjonsmodell (CD ROM)**

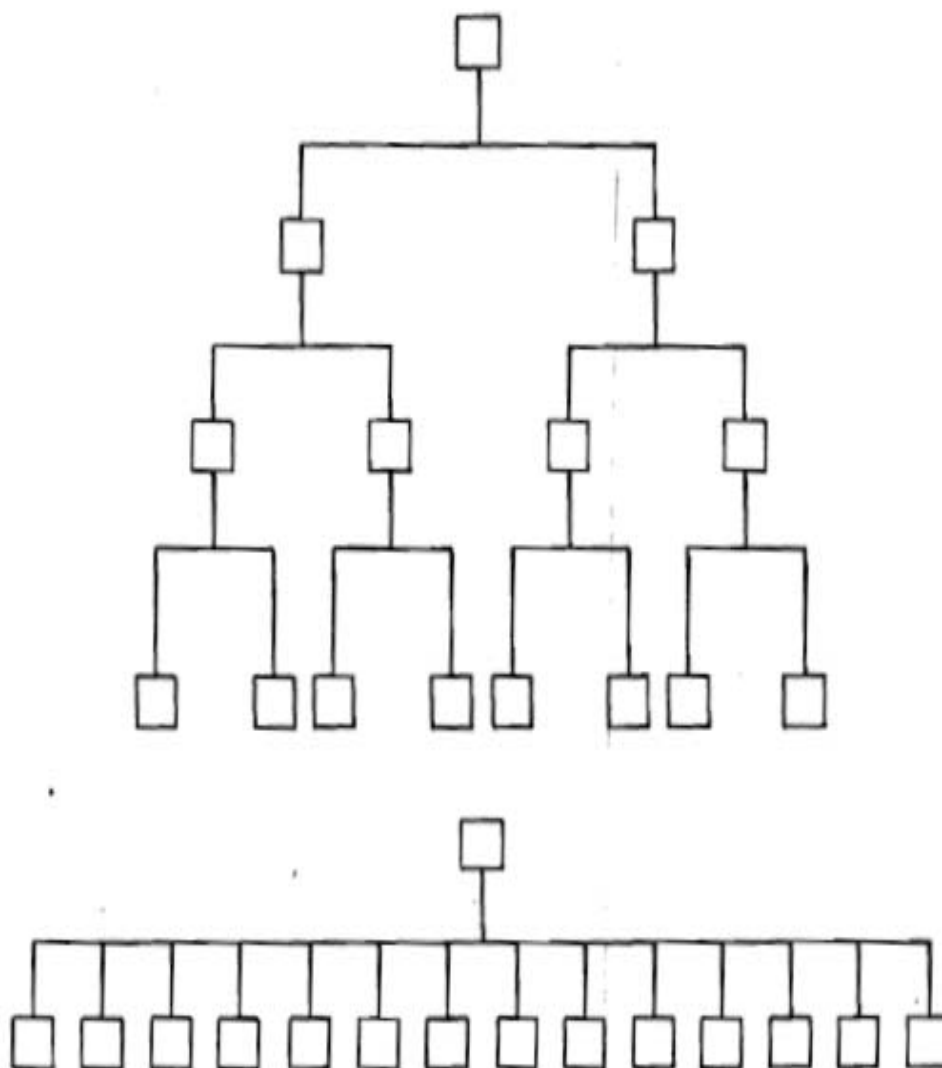
## 9.4 Bilag 4 – Lederidentitet plattform



## 9.5 Bilag 5 – Medarbeideridentitet plattform



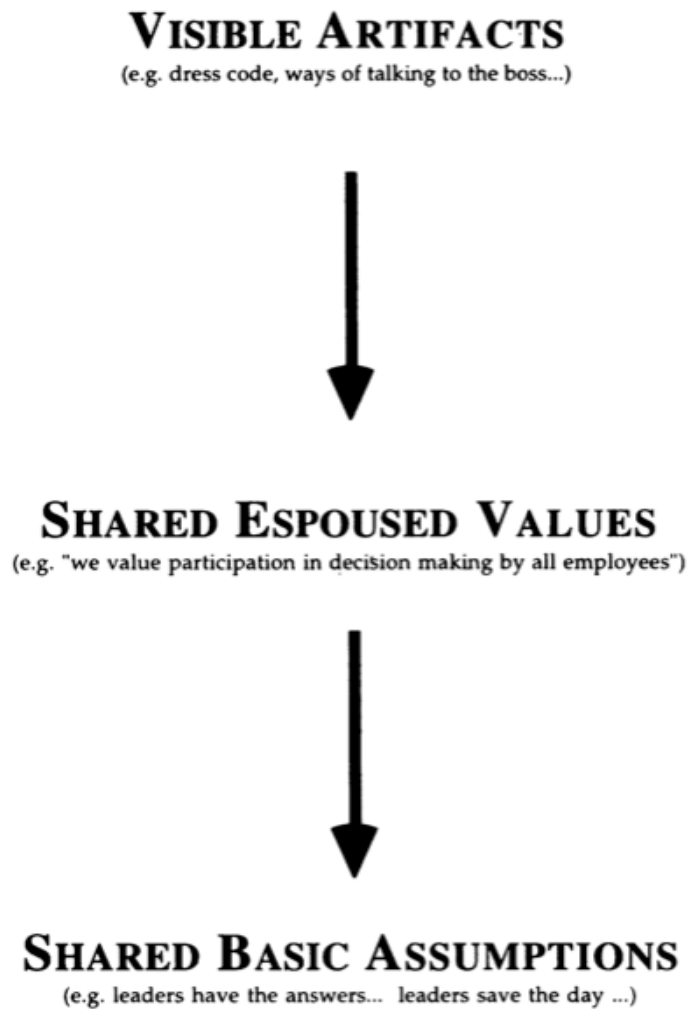
## 9.6 Bilag 6 – Høy versus flat organisasjonsstruktur



Figur 4: Høy versus lav struktur.

Kilde: Mintzberg, 1979, s.136

## 9.7 Bilag 7 – Scheins modell for organisasjonskultur



Figur 5: Scheins modell for organisasjonskultur

Kilde: Edmondson, 1996, s.578

## 9.8 Bilag 8 – Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Innledningsvis:

- informere om hvor lang tid intervjuet tar
- at de kan trekke seg når de vil
- At det ikke er noen farlige spørsmål og ingen gale svar: det vi ønsker er å få vite mer om dine tanker/beskrivelser rundt de spørsmål og temaer vi presenterer
- Er det spørsmål du ikke vil svare på, er det bare å si til, så går vi bare videre.

#### **Tema 1: Endring i organisasjonsstruktur**

##### Mulige spørsmål/oppfølgingsspørsmål:

- Det er blitt gjort en endring i strukturen i organisasjonen, er det noe som har påvirket deg/din arbeidshverdag?  
*Oppfølgingsspørsmål:* Hva har hatt størst betydning for din arbeidshverdag? Har forandringen i strukturen endret den fysiske utformingen av din arbeidshverdag? Har endringen gjort at du arbeider på en annerledes/ mer effektiv måte enn før?
- Hva er de største forskjellene disse strukturelle endringene har medført? (Dette kan egentlig være et spørsmål som går for alle)
- Hvordan forholder du deg til resten av organisasjonen på en daglig basis? Hvordan samarbeider du med kollegaer på tvers av organisasjonen? Hvilke oppgaver har du? Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag for deg?

#### **Tema 2: Endring i kultur**

##### Mulige spørsmål/oppfølgingsspørsmål:

- Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?
- Hva kjennetegner [redacted] som arbeidsplass?
- Er det noen store forskjeller på hvordan det var da du startet i denne jobben og hvordan det er nå?  
*Oppfølgingsspørsmål:* tror du strukturendringer har noe med dette å gjøre?

#### **Tema 3: Endring i lederroller/ funksjoner**

##### Mulige spørsmål/oppfølgingsspørsmål:

- I omorganiseringen som har blitt gjennomført, hva har din rolle som leder vært?
- Har endringene som har blitt gjennomført påvirket din lederrolle/Hvordan du er som leder? *Oppfølgingsspørsmål:* Har du en annen rolle nå enn før endringsprosessen?
- Hva vil begrepet endringsvilje si for deg?

#### **Avslutningsspørsmål:**

- Hva tenker du om veien videre?
- Er det noe utover det vi allerede har snakket om som du ønsker å tilføye
- Dersom vi har noen oppfølgingsspørsmål til det som har blitt sagt, er det ok om vi kontakter deg på mail eller telefon?



## 9.9 Bilag 9 – Invitasjon til intervju

København, 17.03.14

Kjære intervjudeltaker

Vi er to jenter fra Bergen som studerer Human Resource Management på handelshøyskolen i København. Som siste del av vårt utdannelsesforløp er vi nå i gang med å skrive masteroppgave i organisatoriske forandringsprosesser.

Som et ledd i vår masteroppgave ønsker vi å intervju deg. Vi ønsker å få innblikk i og kjennskap til dine erfaringer og opplevelser omkring omstillingene som har blitt gjennomført i [redacted] kommune i løpet av de siste årene.

Intervjuet vil ta ca. 1 time, og vil i utgangspunktet bli tatt opp på bånd.

Opplysninger som kommer frem i intervjuet vil ikke bli brukt på en slik måte at man kan identifisere enkeltpersoner, og vil kun bli benyttet i prosjektet.

Deltagelse er frivillig, og du kan på hvilket som helst tidspunkt - før, under og etter intervjuet - velge å trekke deg uten å måtte gi en forklaring på hvorfor.

Dersom du har spørsmål, ikke nøl med å ta kontakt med oss på mail eller telefon.

Med vennlig hilsen

Anna [redacted]  
[redacted]@student.cbs.dk  
+47 [redacted]

Mathilde [redacted]  
[redacted]student.cbs.dk  
+45 [redacted]

**9.10 Bilag 10 – Intervju med ”Trine” (CD ROM)**

**9.11 Bilag 11 – Intervju med ”Anita” (CD ROM)**

**9.12 Bilag 12 – Intervju med ”Hilde” (CD ROM)**

**9.13 Bilag 13 – Intervju med ”Ida” (CD ROM)**

**9.14 Bilag 14 – Intervju med ”Helga” (CD ROM)**

**9.15 Bilag 15 – Intervju med ”Martine” (CD ROM)**

**9.16 Bilag 16 – Intervju med ”Tove” (CD ROM)**

**9.17 Bilag 17 – Intervju med ”Mona” (CD ROM)**