



STV - 3903

---

## **Endring i fylkeskommunal forvaltning**

---

Suksess og fiasko i omorganisering av videregående skoler

***Roger Ellingsen***

*Masteravhandling i organisasjons- og ledelsesvitenskap*

*Det samfunnsvitenskapelige fakultet*

*Universitetet i Tromsø*

Våren 2009



## ***Forord***

Etter avsluttet ingeniørhøgskole i 1980 tok jeg fatt på forberedende studier ved Universitetet i Tromsø. Imidlertid strøk jeg på eksamen. Jeg arbeidet innenfor petroleumsindustrien i mange år, inntil jeg høsten 2003 startet nye studier ved Universitetet i Tromsø. Denne gangen besto jeg forberedende, og tok fatt på studier i statsvitenskap og organisasjons- og ledelsesvitenskap. Denne masteravhandlingen representerer avslutningen på utdanningsforløpet og markerer samtidig starten på en ny yrkeskarriere.

Tema for oppgaven representerer et komplekst organisasjonsfelt som jeg har hatt uklar forståelse for tidligere. Arbeidet med masteroppgaven har imidlertid gitt meg et gløtt inn i en ny teoretisk og empirisk verden. Studien har vært omfattende og representerer en tålmodighetsprøve som har bidratt til mye personlig læring.

Prosjektet ville ikke vært realiserbart uten Rudi Kirkhaugs profesjonelle veiledning og støtte. Du har lagt til rette for en god læringsprosess ved å motivere meg til å yte maksimalt. Tusen takk for innsatsen.

Prosjektet hadde heller ikke latt seg realisere uten adgang til det empiriske feltet som omfattes av studien. Jeg vil derfor rette en spesiell takk til ledelse og ansatte i fylkeskommunen som har delt kunnskap med meg, inkludert de 286 respondentene i surveyen. Jeg håper at dere som selv deltok i prosessen kjenner dere igjen, og at rapporten kan yte bidrag til refleksjon og læring.

Jeg vil også takke diskusjonspartnere og korrekturlesere for verdifulle bidrag i ferdigstillingen av rapporten. Jeg vil også rette oppmerksomheten til mine foreldre og min sønn Allan for den støtten de har vist i løpet av mitt 6- årige studieforløp.

Tromsø, mai 2009

*Roger Ellingsen*



# INNHold

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUKSJON .....                                       | 6  |
| 1.1 BAKGRUNN FOR STUDIEN.....                              | 8  |
| 1.2 OMORGANISERING I VIDEREGÅENDE SKOLE .....              | 9  |
| 1.3 AVGRENSNINGER OG DEFINISJONER .....                    | 11 |
| 1.4 PROBLEMSTILLING .....                                  | 13 |
| 1.5 DISPOSISJON.....                                       | 14 |
| 2 TEORI.....   | 14 |
| 2.1 ORGANISASJONER SOM STABILE OG DYNAMISKE SYSTEMER ..... | 15 |
| 2.2 VAN DE VEN OG POOLE'S ENDRINGSTEORIER .....            | 16 |
| 2.2.1 Endring som evolusjon.....                           | 17 |
| 2.2.2 Endring som livssyklus.....                          | 17 |
| 2.2.3 Måltrettet endring.....                              | 18 |
| 2.2.4 Endring ved interessekonflikt.....                   | 19 |
| 2.2.5 Oppsummering .....                                   | 20 |
| 2.3 BEER OG NOHRIA'S ENDRINGSTEORI.....                    | 21 |
| 2.4 STACE OG DUNPHY'S ENDRINGSTEORI .....                  | 22 |
| 2.5 MOTSTAND MOT ENDRING .....                             | 25 |
| 2.6 SAMMENDRAG.....  | 27 |
| 2.7 FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER.....                     | 27 |
| 3 METODE.....  | 29 |
| 3.1 DESIGN .....   | 29 |
| 3.2 UTVALG.....  | 30 |
| 3.3 KVALITATIVT DATAGRUNNLAG .....                         | 30 |
| 3.4 KVANTITATIVT DATAGRUNNLAG .....                        | 31 |
| 3.4.1 Kvalitetskontroll av statistiske data.....           | 33 |
| 3.5 UTVIKLING AV VARIABLER (FAKTORANALYSE) .....           | 33 |
| 3.6 BEHANDLING AV STATISTISKE DATA .....                   | 36 |
| 3.6.1 Univariat analyse .....                              | 36 |
| 3.6.2 Bivariat analyse.....                                | 36 |
| 3.6.3 Multivariat analyse.....                             | 37 |
| 4 KVALITATIVE DATA .....                                   | 38 |
| 4.1 CASE A .....   | 39 |
| 4.2 CASE B.....  | 40 |
| 4.3 CASE C.....  | 42 |
| 4.4 UTFALL.....  | 44 |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.5 OPPSUMMERING .....                                   | 45        |
| <b>5 KVANTITATIVE DATA.....</b>                          | <b>45</b> |
| 5.1 ÅRSAKSVARIABLER.....                                 | 46        |
| 5.1.1 <i>Prosesskontroll</i> .....                       | 47        |
| 5.1.2 <i>Deltakelse</i> .....                            | 47        |
| 5.1.3 <i>Inkludering</i> .....                           | 48        |
| 5.2 EFFEKTVARIABLER.....                                 | 48        |
| 5.2.1 <i>Endringsomfang</i> .....                        | 49        |
| 5.2.2 <i>Oppslutning</i> .....                           | 49        |
| 5.2.3 <i>Arbeidsklima</i> .....                          | 50        |
| 5.3 OPPSUMMERING .....                                   | 50        |
| <b>6 STATISTISKE SAMMENHENGER.....</b>                   | <b>51</b> |
| 6.1 KORRELASJONSANALYSE.....                             | 51        |
| 6.2 REGRESJONSANALYSE .....                              | 52        |
| 6.2.1 <i>Regresjon av Endringsomfang</i> .....           | 53        |
| 6.2.2 <i>Regresjon av Oppslutning</i> .....              | 54        |
| 6.2.3 <i>Regresjon av Arbeidsklima</i> .....             | 55        |
| 6.3 OPPSUMMERING .....                                   | 57        |
| <b>7 KONKLUSJONER.....</b>                               | <b>57</b> |
| 7.1 STATISTISKE FUNN.....                                | 58        |
| 7.1.1 <i>Funn for hele utvalget</i> .....                | 58        |
| 7.1.2 <i>Variasjoner mellom de tre casene</i> .....      | 60        |
| 7.2 IMPLEMENTERINGSSTRATEGI FOR SUKSESS?.....            | 61        |
| 7.3 DEN FORVALTNINGSPOLITISKE BESLUTNINGSPROESSEN.....   | 64        |
| 7.4 ENDRINGSSTRATEGI FOR VIDEREGÅENDE SKOLE .....        | 66        |
| 7.5 SVAKHETER VED UNDERSØKELSEN OG VIDERE FORSKNING..... | 67        |
| <b>LITTERATUR.....</b>                                   | <b>70</b> |
| VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE.....                             | 1         |
| VEDLEGG 2 KORRELASJON FOR CASE A, B OG C.....            | 1         |
| VEDLEGG 3 OPERASJONALISERT FORSKNINGSMODELL.....         | 1         |
| VEDLEGG 4 SPØRRESKJEMA .....                             | 1         |

## FIGURER

|   |    |
|---|----|
| FIGUR 1. STUDIENS EMPIRISKE FOKUS .....             | 11 |
| FIGUR 2. MAKROMODELL AV ENDRINGSPROESSEN .....      | 13 |
| FIGUR 3. ÅRSAKS- / VIRKNINGSKJEDE FOR ENDRING ..... | 16 |

|  |    |
|--|----|
| FIGUR 4. DIALEKTIKK VERSUS TELEOLOGI.....                  | 20 |
| FIGUR 5. RADIKALITET OG MOTSTAND .....                     | 23 |
| FIGUR 6. RADIKALITET, ENDRINGSKLIMA OG LEDERUTØVELSE ..... | 24 |
| FIGUR 7. DYNAMISK ENDRINGSMODELL .....                     | 25 |
| FIGUR 8. FORSKNINGSMODELL .....                            | 28 |

## TABELLER

|   |    |
|---|----|
| TABELL 1. ÅRSAKSVARIABLER: GJENNOMSNITT, STANDARDAVVIK OG ANOVA ( $N_{\text{TOTAL}} = 104$ )..... | 46 |
| TABELL 2. EFFEKTARIABLER: GJENNOMSNITT, STANDARDAVVIK OG ANOVA ( $N_{\text{TOTAL}} = 65$ ).....   | 49 |
| TABELL 3. RANGERING AV SKÅR FOR CASE A, B OG C.....   | 51 |
| TABELL 4. GJENNOMSNITT, STANDARDAVVIK, OG PEARSON KORRELASJON ( $N = 63$ ).....                   | 52 |
| TABELL 5. STANDARDISERTE REGRESJONSKOEFFISIENTER FOR ENDRINGSOMFANG .....                         | 53 |
| TABELL 6. STANDARDISERTE REGRESJONSKOEFFISIENTER FOR OPPSLUTNING .....                            | 55 |
| TABELL 7. STANDARDISERTE REGRESJONSKOEFFISIENTER FOR ARBEIDSKLIMA.....                            | 56 |





# 1 INTRODUKSJON

Denne masteravhandlingen er en studie av politisk styrt endring på fylkeskommunalt forvaltningsnivå, nærmere bestemt implementering av forvaltningspolitikk i videregående skole. Ifølge definisjonen til Jacobsen (2004) tilsvarer dette en planlagt eller intensjonal endring.

Alle organisasjoner er del av et fellesskap som strekker seg ut over interne prosesser og systemer. Overlevelse og suksess er betinget av organisasjonens evne til å adoptere normer og krav i omgivelsene. Dagens dynamiske og heterogene omgivelser preges av paradoksale endringskrefter som bøyer og tøyser organisasjonens formelle og uformelle systemer i ulike retninger. Endring er derfor et sentralt tema i organisasjonsteorien. Flere teoretikere, bl.a. Beer og Nohria (2000) og Van de Ven og Poole (1995) hevder at det fortsatt ikke er utviklet en generell teori om endring i organisasjoner. Årsaken til dette er den omfattende kompleksiteten som knyttet til fenomenet. Mye av kompleksiteten ligger i at endring omhandler mennesker, og at endring i menneskelig atferd ikke kan predikeres på lik linje med et mekanisk system. Men kompleksiteten er også knyttet til uforutsigbarhet i forhold til omgivelsene og begrenset kunnskap om ulike rasjonelle aktørers handlinger og effekter (Hovi og Rasch, 1993; Scott, 2003). Dette bidrar til at resultater av planlagte endringer er lite forutsigbare.

Men problematikken med en enhetlig endringsteori ligger også i at det finnes ulike typer organisasjoner med ulike formål, kulturer og logikker. Det er vanlig å skille mellom forretning, forening og forvaltning. Mens forretningslogikk i større grad er knyttet til verdimaksimering og etterspørsel i et konkurransemarked, er offentlig forvaltning knyttet til statlige bevilgninger og et bredere sett av demokratisk forankrede mål og verdier (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2004). Mens forretningsorganisasjoner må vise evne til å gjenspeile skiftende krav i markedet, og står til regnskap overfor en avgrenset investorkoalisjon, er offentlig forvaltning integrert i den demokratiske beslutningskjeden og rettet mot realisering av samfunnets fellesoppgaver i et monopolistisk marked. Offentlig forvaltning står dermed til regnskap overfor hele det sivile samfunn. Dette bidrar til at logikken er institusjonalisert omkring mer stabile verdier. Disse verdiene gjenspeiler fundamentet i vårt demokratiske verdigrunnlag, og er knyttet til nøytralitet, forutsigbarhet, åpenhet, rettsstatsprinsipper og samfunnets beste.

Dette innebærer at offentlige organisasjoner på flere områder er vesensforskjellig fra forretningsorganisasjoner, også i forhold til endring. Generelt stilles større krav til endringsevne for organisasjoner i en konkurransesituasjon enn for organisasjoner i en monopolsituasjon (Stace og Dunphy, 2001). Imidlertid har den nyliberale ideologien New Public Management (NPM) siden tidlig på 1980- tallet preget utviklingen av offentlig forvaltning i vestlige industriland (Christensen og Læg Reid, 2001). Dette har bl.a. medført at forretningslogisk tankegods har fått innpass også i offentlig forvaltning. Selv om Norge betraktes som en nølende reformator, har tankegodset manifestert seg økt konkurranse og fokus på effektivitet, brukerorientering, profesjonell ledelse og fristilte resultatenheter. Denne logikken er også introdusert på det fylkeskommunale forvaltningsnivået, som bl.a. er forvaltningsmyndighet for de videregående skolene. Ifølge Kirkhaug og Halvari (1998) kan den politisk-administrative kontrollen med skolenes utvikling beskrives ved grad av kopling, klarhet i mål, og lokal handlingsfrihet. Kopling er et uttrykk for grad av respons mellom hendelser, personer eller systemer. Tett kopling preges av hurtig og ettergivende respons, mens løs kopling tilsier at det politisk-administrative nivå og det operative nivå lever hver sine liv gjennom en tilbaketrukket ledelse. Detaljeringsgrad i virkemidler og mål, kombinert med grad av rasjonalitet i sammenhengen mellom virkemidler og mål, har betydning for politisk kontroll og lokal handlingsfrihet i implementering av forvaltningspolitiske vedtak.

Skoler karakteriseres som hybrider av profesjonelle og tradisjonelle hierarkiske organisasjoner (Kirkhaug og Halvari, 1998). Organisasjonene preges av autonome medarbeidere som typisk viser større lojalitet til profesjon og klientell, enn til organisasjon og politisk-administrativt lederskap. Fordi formelle mål for skolenes virksomhet fastsettes av politisk ledelse / fylkestinget, kan skoleledelsen derfor finne seg beklemt mellom lojalitet til politisk ledelse og lojalitet til egen lærerprofesjon, elever og kolleger. Dette kan begrense vilje til å gjennomføre endringer.

Med empirisk fokus på videregående skole, er målet med denne studien å kaste lys over implementering av politisk styrt endring i offentlig sektor.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Implementering omfatter prosessen med å gjennomføre endringer.

## 1.1 Bakgrunn for studien

Fylkeskommunen er forvaltningsnivå for de videregående skolene. Samfunnsdebatten har i lang tid vært preget av uklarhet om interne prosesser i skoleverket og frustrasjon i forhold til elevenes kompetansenivå sammenlignet med andre land. Krav om omstillinger gjenspeiles i den kontinuerlige beredskapen rettet mot skolene fra sentrale myndigheter gjennom prosjekter som ”Kultur for læring”, ”Kunnskapsløftet” osv. Et stridstema er knyttet til prioriteringer med hensyn til sentralisering og desentralisering av skolesystemet. I dette ligger prioriteringsmessige paradokser mellom økonomisk effektiviseringslogikk, bredere samfunnsmessige interesser, og organisatoriske og elevmessige hensyn. Forkjempere for sentralisering hevder at stordrift vil bidra til innsparinger, samtidig som det legger til rette for et større og bedre pedagogisk kompetansemiljø. Forkjempere for en desentralisert skole hevder derimot at sentralisering vil degradere læringsmiljøet, rive opp bostedsforankring, og at skolen vil distansere seg fra behovene i det lokale næringslivet<sup>2</sup>. Slike målkonflikter kan manifestere seg i ulike politiske prioriteringer og resultere i kompromisser og kvasiløsninger som kan bidra til suboptimal utvikling i skolen (Jf. Kirkhaug og Halvari, 1998).

Det fylkeskommunale forvaltningsnivået har i lengre tid vært utsatt for et legitimitetspress på grunn av en drenering av oppgaver. Fylkeskommunen omfattes dessuten av den forvaltningsreformen som skal iverksettes i 2010. Denne fokuseringen på det regionale forvaltningsnivået bidrar til å aktualisere en undersøkelse av en fylkeskommunes forvaltningspolitiske beredskap rettet mot de videregående skolene. Selv om det tidligere er utført forskning rettet mot det fylkeskommunale forvaltningsnivået, er det relativt lite forskningsmateriale tilgjengelig i forbindelse med forvaltningspolitiske tiltak rettet mot fylkeskommunens desentraliserte profesjonelle tjenesteyting. Årsaken til at jeg ønsket å gjennomføre dette forskningsprosjektet er at jeg ønsket å belyse forhold ved endringsstrategi, endringskompetanse, og premisser for vellykket endring på det fylkeskommunale forvaltningsnivået.

---

<sup>2</sup> Ref. Høringssvar. Fylkestingsak om Ny tilbuds- og skolestruktur i videregående opplæring i Nordland. Bodø, 21.10.05.

## *1.2 Omorganisering av videregående skoler*

Målet med den endringen som omfattes av undersøkelsen var å samordne 17 yrkesrettede og allmennfaglige videregående skoler til syv større skoler med felles ledelse og administrasjon (FT 125-2005<sup>3</sup>). Den første ideen til endringen ble lansert i et sonderingsnotat høsten 2004<sup>4</sup>. Formålet med endringen var kostnadsreduksjoner. Ideen ble møtt av manglende forståelse og sterke motargumenter. Ifølge intervjuer førte motstanden til at endringen ble stilt i bero, mens det ble utarbeidet et mer robust formålsgrunnlag for implementering. Dette var i stor grad basert på erfaringer fra en tilsvarende endring i et annet fylke. Flere av de berørte på skolenivået var samtidig aktivt engasjert i motstand for å stanse prosjektet.

Høsten 2005 ble imidlertid endringsforslaget sendt på offisiell høring (Ref. Høringssak AOH 53/05). Endringen var den samme som tidligere. Imidlertid var den økonomiske begrunnelsen tonet ned til fordel for organisatoriske, pedagogiske og elevmessige fordeler, selv om innsparinger var et mål på sikt. De berørtes innsigelser fra 2004 ble kommentert med forståelse, men bagatellisert i lys av nye formål. Forslaget var preget av politiske visjoner om generelle forbedringer på de fleste områder innenfor skolens kjernevirksomhet, i tillegg til et potensiale for effektivisering. Endringen ble legitimert med at sammenslåing av skoler hadde vært en trend i fylkeskommunens forvaltningspolitikk over tid. Det ble også vist til positive erfaringer med en tilsvarende endring i en annen fylkeskommune.

Høringssvarene var generelt preget av uklare oppfatninger om logiske forbindelser mellom endring og formål, manglende entusiasme og en betydelig andel motstand (Ref Høringssvar av 21.10.05). Syv av de berørte skolene oppfattet visse fordeler på sikt, mens ti av skolene uttrykte varierende grad av likegyldighet og motstand.

Til tross for lav oppslutning i høringene forløp prosessen videre. Implementering ble vedtatt av fylkestinget i desember 2005 (Ref. FT 125-05). Innholdet i endringen var stort sett den samme som tidligere. Imidlertid var enkelte forhold blitt justert i tråd med høringssvarene fra de mektigste fagforbundene. Dette innebar bl.a. at to mindre distriktsskoler ble tatt ut av endringen, og at implementeringsprosessen skulle

---

<sup>3</sup> FT benyttes som forkortelse for Fylkestingssak.

<sup>4</sup> Ref. notat av 24.11.04. Fylkeskommunen fant ikke notatet igjen. Referansene er hentet fra rundskriv AOH 53/05 datert 13.9.05 (høringssaken).

følges opp av eksterne aktører og evalueres fortløpende. Ingen ansatte skulle avskjediges, men rektorer og avdelingsledere måtte søke ny stilling i de sammenslåtte organisasjonene (BNY-17/2006).

Endringsoppdraget innebar at skolene selv skulle utarbeide tiltak for implementering, inkludert design av nye organisasjonsløsninger. Arbeidet skulle prosjektorganiseres mellom de berørte skolene. Prosjektene skulle koordineres av en overordnet prosjektleder og en sentral styringsgruppe. Stor frihet i prosjektorganisering og nye organisasjonsløsninger ble sterkt presisert i føringene, og fylkeskommunens samlede ressurser skulle stå til disposisjon underveis i gjennomføringsprosessen. Forslag til nye organisasjonsløsninger (prosjektleveransen) skulle forelegges sentral styringsgruppe til godkjenning. Det ble utarbeidet en egen plan for implementeringsprosessen (FT-38-2006). I denne ble formålene konkretisert på denne måten:

- *Gjennom administrativ samordning og sammenslåing av videregående skoler skal ressurser frigjøres fra administrativ til pedagogisk virksomhet. Dette skal gi bedre undervisning, mer undervisning og/eller flere undervisningstilbud.*
- *De videregående skolenes rolle som regional utviklingsaktør skal synliggjøres og videreutvikles, slik at skolene fremstår som fylkeskommunens sentrale redskap for regional utvikling.*
- *Flere kombinerte videregående skoler, større grad av lokalt ansvar for samordning og lokal tilpassning av undervisningstilbudene og bedre rådgivning, skal bidra til redusert frafall i videregående skole.*

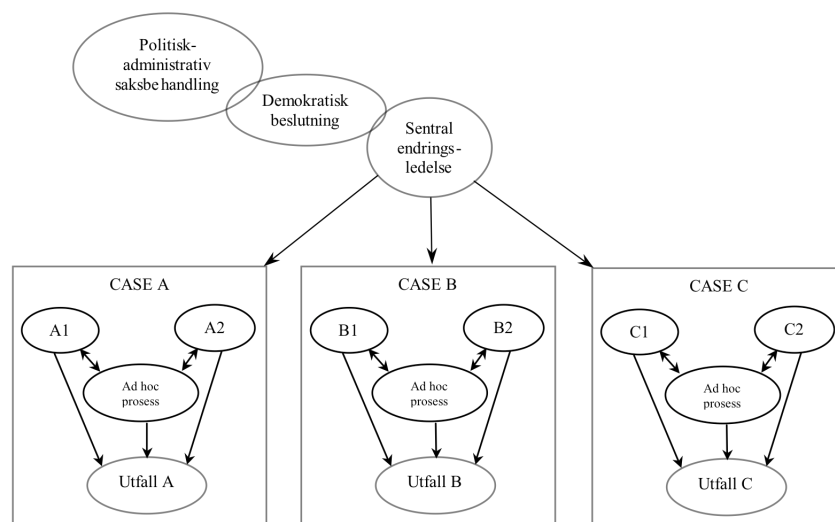
Dette innebar hurtige strukturelle endringer for økt realisering av operative utviklingsmål. De strukturelle endringene omfattet sammenslåinger mellom skoler. I sammenslåingene skulle administrative ressurser overføres til pedagogisk virksomhet. Formålet med dette er å bidra til mer og bedre undervisning, styrking av rollen som regional utviklingsaktør, og reduksjon av frafall i utdanningsforløpet.

Umiddelbart gir ikke dette inntrykk av å representere nye oppgaver for skolen. Pedagogisk utvikling og reduksjon i frafall gjenkjennes fra både læreplaner og den

generelle politiske debatten. Regional utvikling er et uttrykk for skolenes fokus på voksenopplæring og samarbeid med lokalt næringsliv som grunnlag for det yrkesrettede studietilbudet. Endringen kan derfor betraktes som et insentiv til revitalisering av allerede institusjonaliserte forhold ved skolenes kjernevirksomhet. Dette innrykket bidrar til at endringen i liten grad introduserte noe nytt, og kan derfor betraktes som en strategisk justering innenfor eksisterende logikk.

### 1.3 Avgrensninger og definisjoner

Strategi knyttet til planlagt endring omfatter den metoden som benyttes (eksplisitt eller implisitt) for å endre en organisasjon (Gottschalk, 2003; Stace og Dunphy, 2001). Endringsstrategien for den aktuelle endringen gikk ut på at politisk ledelse fastsatte nye overordnede strukturelle betingelser for skolene, omtalt som sammenslåinger. De berørte skolene fikk oppdraget med å implementere endringen. Implementeringen var delt i to faser (Ref. FT 38 – 2006). I den første fasen skulle nye organisasjonsplaner utarbeides i ad hoc organisert samarbeid mellom de berørte skolene. Etter at disse var godkjent av sentral ledelse, skulle planene innføres i organisasjonene. Denne undersøkelsen omfatter tre implementeringsprosesser og utfallet av disse. Dette er studiens case A, case B og case C. Det empiriske fokus for undersøkelsen er dermed som illustrert i figuren nedenfor.

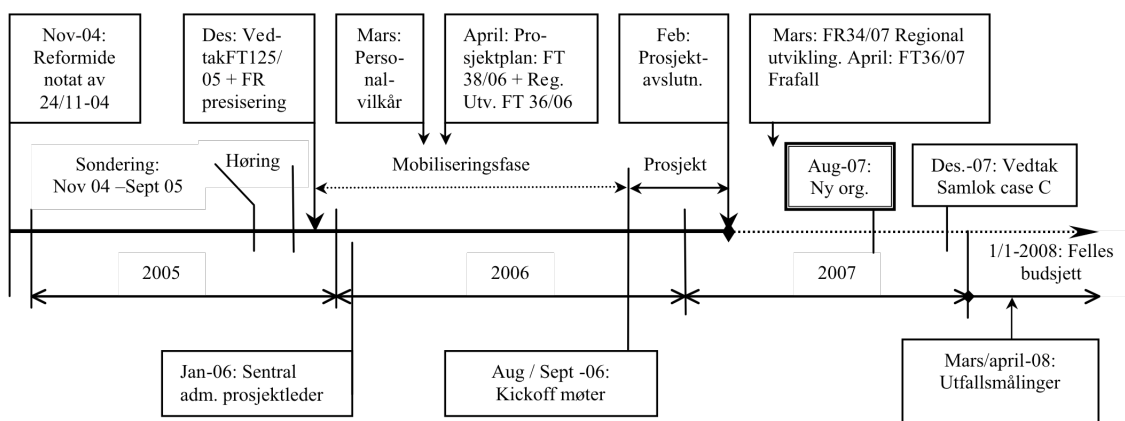


**Figur 1. Studiens empiriske fokus**

Figuren illustrerer at endringen, og strategien for implementering, var et resultat av den politisk- administrative saksbehandlingsprosessen i fylkestinget. Innenfor disse rammene skulle innholdet i endringen defineres og implementeres. Fordi det kan være nyttig å belyse studiens empiriske grunnlag, vil jeg beskrive trekk ved de seks skolene i de tre casene.

De to skolene i case A var nesten like store. A1 ble betraktet som en sterk regional aktør innenfor yrkesrettet utdanning, hadde 219 elever i tillegg til fagskole. A2 var primært en allmennfaglig skole med 245 elever. Samlet hadde de to skolene 146 ansatte. Flere av medarbeiderne hadde periodiske ansettelse bak seg fra begge skolene. Også i case B var den ene skolen yrkesrettet og den andre hovedsakelig allmennfaglig. B1 hadde 167 elever i tillegg til fagskole, mens B2 hadde 309 elever. Skolene hadde allerede innledet formelt samarbeid på flere områder. Samlet hadde de to skolene 178 ansatte. Av de to skolene i case C var C1 yrkesrettet mens C2 allerede var en kombinert skole etter en tidligere sammenslåing mellom to lokale skoler. C1, den minste av disse, hadde 140 elever. C2 hadde 50 ansatte og 273 elever. C1 hadde på 1990- tallet vært utsatt for press for nedleggelse og integrering med C2. Initiativet ble imidlertid stanset av aktiv motstand fra ansatte ved skolen og stort engasjement fra lokalsamfunnet. Samlet hadde de to skolene 80 ansatte og var med dette de minste skolene i dette utvalget.

I figur 2 fremgår at de tre casene startet implementeringsprosessene (prosjektet) i august / september 2006. Prosjektleveransen (ny organisasjonsplan) ble forelagt sentral ledelse til godkjenning i februar 2007. Organisasjonsplanene ble implementert 1. august. I mars og april 2008 gjennomførte jeg en survey for å fange inn kvantitative data om implementeringen og forhold knyttet til utfall av endringen. I figuren nedenfor har jeg illustrere sentrale milepæler i endringsprosessen.



**Figur 2. Makromodell av endringsprosessen**

### 1.4 Problemstilling

Med utgangspunkt i endringen ved de videregående skolene, tar undersøkelsen sikte på å avdekke hvordan implementeringen foregikk, og hva som ble resultatet. Målet med studien er å identifisere forhold som kan ha betydning for implementering av forvaltningsendringer. Formålet er å avdekke premisser for vellykket implementering i offentlig forvaltning. Mer presist kan dermed følgende problemstilling fremmes:

*Hvordan foregår implementering av politiske endringsvedtak, og er det sammenheng mellom måten endringer implementeres på og grad av suksess eller fiasko i utfall?*

På bakgrunn av et utvalg endringsteorier, har jeg utledet en forskningsmodell og testhypoteser for besvarelse av problemstillingen. Studiens uavhengige variabler, eller årsaksvariabler, er knyttet til implementeringsprosessen. Disse omfatter prosesskontroll, deltakelse og inkludering. Studiens avhengige variabler, eller effektvariabler, er knyttet til grad av suksess eller fiasko i utfallet av implementeringsprosessene. Utfall er avdekket ved observasjon av omfang av innførte endringer, oppslutning om endringene, og arbeidsklima i organisasjonene.



## *1.5 Disposisjon*

I kapittel 2 vil jeg redegjøre for det undersøkelsens teoretiske fundament. Dette innebærer også utledning og presentasjon av forskningsmodell og hypoteser. I kapittel 3 presenteres det metodiske opplegget for å besvare forskningsspørsmål og teste hypotesene. I kapittel 4 gjennomføres en kvalitativ presentasjon av gjennomføringsprosess og utfall for studiens tre case. Kapittel 5 omfatter en deskriptiv analyse av kvantitative data. Deretter vil jeg i kapittel 6 gjennomføre relasjonsanalyser for å avdekke eventuelle statistiske sammenhenger mellom årsaks- og effektvariablene, samt årsaksvariablenes relative effekt på utfallsvariablene. Kapittel 7 omfatter konklusjoner med drøfting av funn, studiens svakheter, og forslag til videre forskning.

## **2 TEORI**

Ifølge Van de Ven og Poole (1995) er teorier om årsaker til endring preget av et mangfold av konsepter og metaforer fra andre disipliner, så som teorier om vekst og tilbakegang, populasjonsøkologi, funksjonell utvikling og kaosteori. Jeg har valgt å ta teoretisk utgangspunkt i Van de Ven og Poole's (1995) klassifisering av endringsteorier på bakgrunn av det fenomen eller den kraften som ligger bak, og som bidrar til at endring skjer. I tillegg har jeg valgt å anvende strategimodellene til Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001). Begrunnelsen for disse utvalg er at teoriene til Van de Ven og Poole (1995) bidrar med et grunnleggende sett av metateoretiske forklaringer på endring, eller årsaker til at organisatorisk endring inntreffer. En presentasjon av klassifiseringen til Van de Ven og Poole (1995) kan bidra til økt innsikt i organisatorisk endring som generelt fenomen, mens teoriene til Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001) omfatter ulike strategier for implementering.

På grunnlag av teoriene har jeg utledet studiens forskningsmodell og testhypoteser. Jeg vil starte med en kort beskrivelse av organisatorisk stillstand og endring. Dette vil fortløpende følges opp med presentasjon av endringsteoriene.

## 2.1 Organisasjoner som stabile og dynamiske systemer

Quinn og Cameron (1988) definerer en organisasjon som *"a social action system constructed by people to achieve their goals and ambitions."* Dette innebærer at en organisasjon er et målrettet og hensiktsmessig sosialt handlingssystem konstruert av noen for å realisere deres behov. Ifølge Jacobsen (2004) består den normative konteksten som omslutter sosial atferd av de formelle elementene mål, strategi og formell struktur, formelle maktrelasjoner, samt de uformelle elementene kultur og faktiske maktrelasjoner. Mål er knyttet til hva organisasjonen formelt ønsker å oppnå. Strategi er en normativ plan over hvordan disse målene formelt skal realiseres. De uformelle elementene kultur og reelle maktrelasjoner omfatter de menneskelige tilbøyelighetene i det sosiale systemet som i mindre grad kan reguleres formelt. Disse elementene utgjør et nødvendig lim for å binde sammen de formelle elementene til å muliggjøre målrealisering. Kombinasjonen av formelt og uformelt system preger organisatorisk handling og bidrar til organisasjonens unike signatur. En sentral utfordring for forståelsen av organisatorisk atferd ligger derfor i paradokset mellom organisasjonen som et enhetlig og målrettet system og et naturlig sosialt system (Scott, 2003).

Stabilitet og forutsigbarhet utgjør viktige rammer i den menneskelige tilværelsen, som i kombinasjon med nye utfordringer bidrar til en meningsfull tilværelse. Forskning viser at stabilitet er et viktig premiss for spesialisering og effektivitet. I rommet for stabilitet opparbeides posisjoner, privilegier og spesialiserte kunnskaper som medfører at den enkeltes posisjon oppleves som noe verdifullt ut over organisasjonens formelle virksomhet; *"...value beyond the technical requirements at hand."* (Selznick, 1957:17). Selznick beskriver dette som institusjonelle verdier som organisasjonen vil verne om. Imidlertid må en organisasjon også ha evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Derfor står en organisasjon i et paradoksalt dilemma mellom stabilitet og endring (Quinn og Cameron, 1988; Lewis, 2000).

Endring innebærer at et eller flere av de formelle eller uformelle systemene i en organisasjon endrer karakter. Det kan enten være fordi mennesker gradvis endrer handlingsmønster, eller at formelle strukturer skifter karakter. Dermed kan endring knyttes til både atferd og strukturer, men graden av kopling mellom disse kan variere. Endring av handlingsmønstre kan enten skje på bakgrunn av kulturelle eller kognitive endringer, f.eks. gjennom erfaring og læringsprosesser. Endring i formelle strukturer

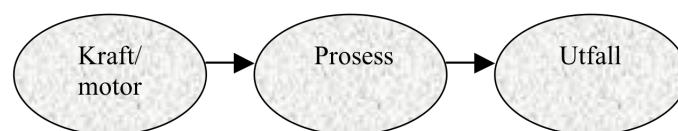
kan knyttes til målrettet handling, enten som resultat av endret atferdsmønster, eller for å påvirke fremtidige handlingsmønstre.

Van de Ven og Poole (1995) definerer endring som en prosess som over tid manifesterer seg som variasjon i en enhets formelle og uformelle elementer. En enhet kan være et medlems arbeidsoppgaver, sammensetningen av en arbeidsgruppe, en strategi, et program, et produkt eller hele organisasjonen. Endring kan avdekkes som differansen mellom tilstanden på to ulike referansetidspunkter. Endring kan innebære fremgang eller tilbakegang på ulike områder for organisasjonen. Endring kan skje sakte og inkrementelt eller hurtig og dramatisk. Små endringer over tid oppfattes som kontinuerlige forbedringer (organisatorisk evolusjon). Radikale endringer skjer hurtig og medfører at organisasjonens grunnleggende logikk på kort tid forandres.

Fordi organisasjoner er komplekse nettverk av formelle og uformelle forbindelser der både interne forhold, omgivelser, og ulike menneskelige prioriteringer inngår som en sentral komponent, er forståelse og fortolkning av endring avhengig av en teoretisk plattform som er i stand til å fange opp kompleksiteten.

## 2.2 Van de Ven og Poole's endringsteorier

Ifølge kategoriseringen til Van de Ven og Poole (1995), kan organisatorisk endring forårsakes av evolusjon, organisasjonens livssyklus, målrettet (planlagt, teleologisk) endring, samt endring ved konfrontasjon og konflikt (dialektisk endring). Disse fenomenene representerer ulike krefter som bidrar til variasjon i endringsprosessens form, innhold og utfall. Som årsaks- og virkningskjede kan endringsprosessen dermed illustreres slik:



**Figur 3. Årsaks- / virkningskjede for endring**

(fritt etter Van de Ven og Poole, 1995)

I det følgende vil jeg beskrive de fire endringsteoriene til Van de Ven og Poole (1995).

### 2.2.1 Endring som evolusjon

Endring som evolusjon innebærer at organisasjoner endres naturlig i tråd med samfunnsutviklingen. Som resultat av at en organisasjon er del av et system, vil den innstille seg i balanse med systemet. Dette skjer både gjennom dens samhandling med omgivelsene, inntak av nye medlemmer, demografisk sammensetning, og generell kunnskaps- og teknologiutvikling i samfunnet (Jacobsen, 2004).

Imidlertid viser Van de Ven og Poole (1995) til evolusjon som endring i strukturell form. På lik linje med biologisk evolusjon etter sosialdarwinistisk ideologi, vil visse strukturelle former vise større evne til å tilegne seg ressurser enn andre former. Konkurransen mellom organisasjoner om begrensede ressurser, fører derfor til kumulative endringer i strukturelle former innenfor populasjoner av organisasjoner.

Evolusjon skjer som en evig syklus mellom variasjon, seleksjon og bevaring. I en populasjon av organisasjoner vil det til en hver tid finnes *variasjon* i strukturelle former. Som i biologisk evolusjon oppstår variasjon tilfeldig, f.eks. ved nyetableringer. Enkelte former vil vise større evne til å tilegne seg ressurser enn andre. Disse vil vise høyere overlevelseshastighet enn andre former, som gradvis vil forsvinne. Dermed fører prosessen til endringer i den generelle strukturen innenfor populasjoner av organisasjoner gjennom generasjoner.

Imidlertid er det en selvforsterkende syklus mellom variasjon og seleksjon som holdes igjen ved at enkelte former oppnår institusjonell forankring i ressursbasen. Dette viser seg eksempelvis i offentlig forvaltning og tjenesteyting, Stortinget og Kongehuset, men også lokale *hjørnesteinsbedrifter* og store industribedrifter, spesielt de som støttes av statlig eierskap.

Evolusjon innebærer et komplekst endringsmønster som i liten grad kan påvirkes av enkeltaktører. Evolusjon legger imidlertid føringer andre typer endring. Organisasjoners livssyklus er en type endringskraft som utløses av en organisasjons egen reaksjon på evolusjon.

### 2.2.2 Endring som livssyklus

Ifølge Van de Ven og Poole (1995) skjer livssyklusendring som resultat av at en organisasjon har behov for å endre karakter etter hvert som evolusjonsendringer tar bolig i den. Livssyklusendring er dermed en funksjon av økende kompleksitet som resultat av alder og størrelse, og skjer innenfor rammene av organisasjonens iboende potensial gitt ved fødselen; dens logiske forankring, dens visjoner, mål, struktur og

kultur. Motoren for endring er differansen mellom enhetens iboende potensial og aktuell form. Det iboende potensialet realiseres gradvis gjennom en foreskrevet syklus fra fødsel, en vekstperiode, en moden fase og deretter tilbakegang og opphør. Denne typen endring kan derfor sammenlignes med livsløpet til levende organismer, på lik linje med at et menneskes liv er preget av forutsigbare institusjoner som dåp, konfirmasjon, ekteskap og begravelse.

Endring gjennom livssyklus er irreversibel og skjer i foreskrevne faser og trinn; *"Each stage of development is seen as a necessary precursor of succeeding stages."* (Van de Ven og Poole, 1995:515). En fase består av en stabil evolusjonsperiode som avbrytes av en krise. Krisen markerer overgang til en ny evolusjonsperiode, og suksess er betinget av korrekte valg i løsning av krisen. Beslutningspremissene er organisasjonens eget interne behov, beslutninger i tidligere kriser, samt kontekstuelle muligheter og begrensninger. Prinsippet om organisasjoners livssyklus bidrar til at en organisasjon endrer seg i en naturlig og forutsigbar retning (Se også Mintzberg, 1979).

Evolusjon og livssyklus innebærer at endring skjer som resultat av krav til balanse mellom organisasjonsekstern utvikling og intern tilstand. Ifølge Van de Ven og Poole (1995) kan imidlertid endring i organisasjoner også skje som resultat av enhetlig formålsrettet prosess eller som resultat av maktkamp mellom aktører med ulike rasjonelle eller irrasjonelle mål.

### **2.2.3 Målrettet endring**

Jeg vil innlede dette kapitlet ved å gå veien om målrettet menneskelig atferd. Målrettet atferd innebærer at menneskelig handling er hensiktsmessig (teleologisk<sup>5</sup>). En hensiktsmessig handling er basert på en logisk sammenheng mellom handlingen og målet med handlingen. En rasjonell eller hensiktsmessig handling er dermed rettet mot å realisere et konkret mål (Van de Ven og Poole, 1995).

I tråd med dette kan organisatorisk endring skje som rasjonell handling. Ifølge Van de Ven og Poole bygger den underliggende logikken på at organisasjonens strukturer og systemer kan forandres på samme måte som å avpasse bruken av verktøy til ulike arbeidsoppgaver. Endring har dermed et målrettet formål knyttet til realisering av eksplisitte behov. Det er dette behovet som skaper energi til endringsprosessen.

---

<sup>5</sup> Teleologi er et begrep med forankring innen filosofien (Skirbekk og Gilje, 2000).

Denne typen endring forutsetter logisk at målet ligger forut for (a priori) de handlinger som settes inn for realisering. Disse handlingene kan knyttes til implementering. Implementering innebærer aktivering av prosesser for utredning av hensiktsmessige virkemidler og iverksetting av disse, i den hensikt å realisere målet.

I denne endringsmodellen er implementeringsprosessen forankret i enighet om målet, og prosessen preges av beslutningskonsensus. Konsensus innebærer at det foreligger enighet om mål. Prosessen omfatter utvikling av tiltak som kan iverksettes og komponenter som må bygges for å realisere målet.

Målrettet endring forutsetter dermed at organisasjonen er både hensiktsmessig (rasjonell) og adaptiv. Dette innebærer for det første at organisasjonen har konkrete formål med endringen og kompetanse til å finne og iverksette hensiktsmessige tiltak for realisering. Men det innebærer også at organisasjonen viser fleksibilitet i målene i samsvar med evolusjon i omgivelsene. Ifølge Van de Ven og Poole (1995) er den teleologiske endringsprosessen derfor en gjentakende syklus av målsetting, implementering og adoptering.

Forhold ved organisasjonens ressursbase og miljø begrenser imidlertid den teleologiske friheten. Dette kan knyttes til offentlige reguleringer og forhold ved institusjonelle og tekniske omgivelser (Brunsson og Olsen, 1990; Meyer og Rowan, 1977; Røvik, 1998, Scott, 2003; Van de Ven og Poole, 1995).

#### *2.2.4 Endring ved interessekonflikt*

Dialektisk endring (Van de Ven og Poole, 1995) er resultat av interessekonflikt mellom enheter internt i organisasjonen eller mellom organisasjon og forhold i omgivelsene (Jf. Jakobsen, 2004). Dialektikk viser til en gjentakende og uregelmessig sekvens av konfrontasjon og konflikt mellom partikulære og relativt jevnbyrdige interessegrupper. Dette bidrar til usikkerhet om innhold og utfall av prosessen. Van de Ven og Poole (1995) knytter begreper fra hegeliansk tradisjon som tese, antitese og syntese til dialektisk endring. Tesen representerer status quo, antitese og syntese representerer endring.

Både tese og antitese representerer en vinn- tap situasjon fordi løsningen inneholder partikulær interessemaksimering på bekostning av en eller flere svakere grupper. En kampvotering kan betraktes som en dialektisk situasjon der den sterkeste parten får sin vilje gjennom. En mellomposisjon kan imidlertid innebære kompromiss

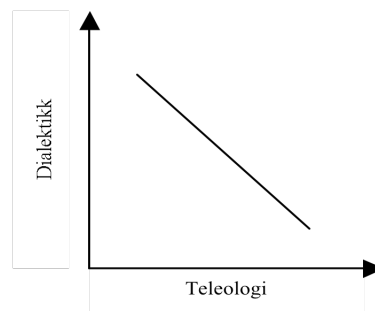
eller kvasiløsning. Dette representerer imidlertid ikke permanent enighet, og kan, på lik linje med tese og antitese, representere en latent konflikt.

Syntese representerer endring som resultat av konsensus (enighet). Selv om syntesen er ulik partenes utgangsposisjon, representerer den imidlertid enighet på et høyere nivå, som resultat av læringsprosesser mellom ulike interesser (Jf. Senge, 2000). Syntese representerer derfor en vinn- vinn situasjon.

Politiske interessemotsetninger kan tolkes som en institusjonalisert dialektisk situasjon som betraktes nødvendig for å vedlikeholde en demokratisk styreform. Forholdet mellom politisk ledelse og profesjonsfaglig logikk i forvaltningen, kan betraktes som dialektisk der interessemotsetninger mellom de to logikkene medfører mangelfull implementering og suboptimale løsninger som avviker fra politiske intensjoner.

### 2.2.5 Oppsummering

De fire teoriene til Ven de Ven og Poole som er presentert ovenfor, gir et inntrykk av hvilke krefter som kan bidra til endring i organisasjoner. De to konstruktive modellene dialektikk og teleologi kan imidlertid forventes å ha omvendt proporsjonal representativitet i en konstruktiv prosess. Dette kan illustreres som figuren nedenfor viser.



**Figur 4. Dialektikk versus teleologi**

Imidlertid gir disse modellene ikke noe klart bilde av den ledende koalisjons rolle i prosessen, samt i hvilken grad og på hvilke betingelser organisasjonens endring og utvikling kan styres rasjonelt og planmessig for å redusere innslaget av dialektikk i implementeringen. I hvilken grad er suksess og overlevelse betinget av ledelsens prioriteringer og engasjement? Hvilke midler har toppledelsen til rådighet for endring og disiplinering av det sosiale handlingssystemet i retning av overordnede interesser?

For å gi innblikk i slike forhold vil jeg presentere endringsstrategiene til Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001).

Beer og Nohria har utarbeidet en endringsstrategi som både ivaretar hensynet til omfattende (radikale) omstillinger og behovet for kontinuerlige justeringer i forhold til utviklingen i omgivelsene. Stace og Dunphy har utarbeidet en teori som ivaretar både hensynet til endringers radikalitet og graden av oppslutning og motstand (endringsklima) i organisasjonen. Jeg vil først presentere Beer og Nohria's teori.

### ***2.3 Beer og Nohria's endringsteori***

Beer og Nohria's (2000) endringsteori er rettet mot større konkurranseutsatte virksomheter i finansiell krise. Endringens rasjonale er dermed økonomisk ytelsesforbedring for investorene. Jeg vil imidlertid anvende strategiens prinsipper i studiens teoretiske grunnlag fordi den illustrerer viktige nyanser ved ulike strategier for implementering av planlagt endring. Dette er først og fremst knyttet til styrken eller graden av ledelse og graden av deltakelse. Men det omfatter også krav til endringsevne for å opprettholde organisasjonens strategiske posisjon og overlevelse i dagens dynamiske omgivelser.

Teorien innebærer en kombinasjon av topplerstyring (strategi E) og medvirkning (strategi O). Strategi E innebærer at toppledelsen legger rammene for organisasjonens strategi ved hjelp av organisasjonsspesialister. Ifølge Beer og Nohria (2000) er dette nødvendig på grunn av kunnskap om effekter av ulike design, men også fordi utenforstående ikke selv berøres av endringene. Dette betraktes som avgjørende for å oppnå tilfredsstillende endringer som kan bidra til å reposisjonere organisasjonen. Beer og Nohria (2000) viser til at medlemmer som selv berøres av endringer er mindre villige til å foreslå radikal endring som det berører en selv (Jf. Selznick, 1957). På grunn av potensielt dramatiske konsekvenser så som nedbygging og utfasing, omplasseringer og oppsigelser, vil endringer gjennom strategi E potensielt aktivere motstand. Slik implementeringsstrategi kan også skape manglende oppslutning og forpliktelse til endringen, ødelegge tillit mellom toppledelse og medlemmer, medføre lav arbeidsmoral og suboptimal målrealisering. En vellykket endring er imidlertid betinget av faktisk atferdsendring og løpende justering i balanse med endringer i omgivelsene. Dette oppnås gjennom strategi O, noe som innebærer at medlemmer og



viktige interesser aktiveres i sosiale prosesser for å konsolidere organisasjonen innenfor ny struktur. Dette innebærer å fylle endringen med innhold, resosialisering, gjenoppbygging av tillit i organisasjonen og skape forpliktelse til endringene. Dette innebærer permanente læringsprosesser for å ivareta kontinuerlige endringer i tråd med utviklingen i omgivelsene (Senge, 2000).

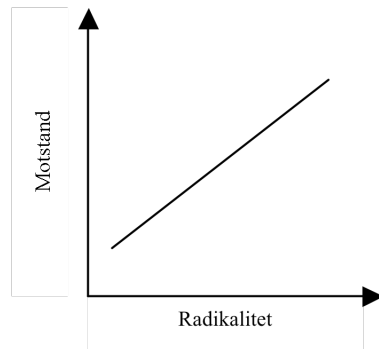
Økonomiske incentiver benyttes for å sikre medvirkning og involvering fasen for strategi E. I denne fasen er det dessuten avgjørende at manglende ettergivenhet medfører konsekvenser. I medvirkningsfasen (strategi O) er det imidlertid mer relevant med incentiver knyttet til posisjon og anerkjennelse gjennom faktisk oppslutning, entusiasme og læringsvilje.

Som et utfyllende bidrag til Beer og Nohria's modell, knytter Stace og Dunphy (2001) dessuten endringsstrategi opp mot et mer nyansert bilde av endringsprosessen, som beskriver sammenhengen mellom implementering, radikalitet i endring, samt dominerende motstand og oppslutning om endringen. Denne strategien presenteres i neste kapittel.

## ***2.4 Stace og Dunphy's endringsteori***

Utgangspunktet til Stace og Dunphy (2001) er at en organisasjon må ha evne til hurtig og radikal endring for ikke å tape sin strategiske posisjon i ressursbasen ved plutselige omveltninger i omgivelsene. I perioder med relativ stabilitet er det tilstrekkelig for offentlige organisasjoner å rendyrke kjerneoppgaver i fred og ro innenfor eksisterende struktur (Taylorisme). Organisasjoner i et konkurransemarked vil imidlertid kreve løpende justeringer for å opprettholde tilstrekkelig balanse: *"...the pot of change must be kept simmering"* (Ibid:110).

En endring kan oppfattes uønsket og aktivere motstand hos noen, mens den kan ønskes velkommen og medføre oppslutning og entusiasme hos andre. Stace og Dunphy (2001) knytter forventet grad av motstand opp mot økende radikalitet i endringen. Dette forholdet er illustrert i følgende modell:



**Figur 5. Radikalitet og motstand**

Endringsteorien til Stace og Dunphy (2001) tar utgangspunkt i at variasjon i motstand og oppslutning (endringsklima) også innebærer variasjon i behovet for ledelse i implementeringsprosessen. Variasjon i ledelse innebærer variasjon i detaljeringsgrad i mål og midler, grad av kopling mellom nivåene og frihet i medvirkning og involvering. Sterkere motstand bidrar til behov for større grad av detaljstyring enn om endringen bringer entusiasme og oppslutning. Ved høy grad av oppslutning er endringsprosessen selvgående på konsultativt og kollegialt nivå. Lavere grad av selvregulering krever direktiv ledelse, mens nøytralisering av motstand krever en maktbase som er tilstrekkelig sterk til å iverksette tvangstiltak. Dette kan innebære omplassering eller oppsigelser.

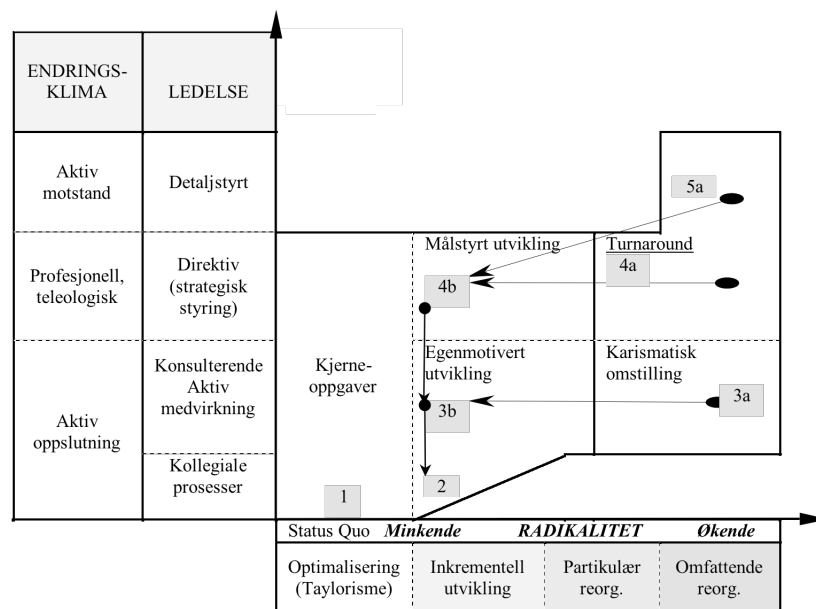
Endring kan også skje som resultat av karismatisk ledelse der både radikale og inkrementelle endringer er forankret i lederens egenskaper. Karismatisk ledelse kan bidra til at abstrakte visjoner initierer selvdreven implementering på bakgrunn av kognitiv transformasjon.

Stace og Dunphy (2001) fant imidlertid at profesjonelle organisasjoner med suksess i stor grad benyttet direkte strategier for implementering. Imidlertid er denne strategien kritisk med hensyn til fordelingen av ledelse mellom hierarkiske nivåer i organisasjonen. Fordi direktiver i utgangspunktet ikke er forankret i entusiasme og oppslutning, er faktisk endring betinget av sterk kopling mellom mål og midler (teleologi). Stor frihet med lav teleologisk forankring kan føre til interessekonflikt i operasjonaliseringen og medføre dialektikk og maktkamp. Svak maktbase og manglende engasjement fra toppledelsen vil skyve lederansvar nedover i hierarkiet.

Dette vil skjerpe krav til hardhet i enhetsledelsen, noe som kan være uheldig og skape intern splid og vanskelig samarbeidsklima i implementeringen.

Ved laber oppslutning vil prosessen fullføres som direktiver, falle ut med minimumsløsninger og lav forpliktelse til endringen. Suksess betinger at endringen vinner oppslutning, slik at prosessen forankres i egenmotivasjon og kollegial begeistring (Stace og Dunphy, 2001).

Ved sterk motstand, er det avgjørende for suksess at motstanden nøytraliseres raskt, slik at prosessen kommer under kontroll og forankres i egenmotiverte prosesser. Endringsprosessen til Stace og Dunphy er gjengitt i figur 6.



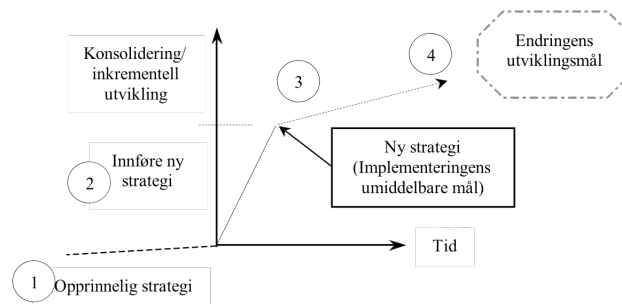
**Figur 6. Radikalitet, endringsklima og lederutøvelse**

(Omarbeidet etter Stace og Dunphy, 2001).

Modellen viser at omfattende endringer innebærer to distinkte faser. Den første er tidsavgrenset og innebærer iverksetting av strukturelle endringer. Prosessen er avhengig av endringsklima og finner enten sted i rute 3a, 4a, eller 5a. Denne fasen resulterer kun i symbolske endringer, er opprivende og kan føre til frustrasjon, suboptimalt arbeidsmiljø og svekkelse av tillit i organisasjonen (Beer og Nohria, 2000; Stace og Dunphy, 2001). Faktisk atferdsendring og trivsel forutsetter at organisasjonen raskt føres over i en stabil tilstand for konsolidering og inkrementell utvikling. Suksess og selvgående endring er avhengig av at endringsprosessen finner sted på det lavest

mulige hierarkiske nivå. Prosessen kan dermed skifte karakter fra direktiv (4b) til konsulterende (3b), og ende opp som latent læringsprosess (4b).

I lys av teoriene til både Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001) er en organisasjons suksess betinget av at den er i stand til å implementere endringer med ulik grad av radikalitet i tråd med behov i omgivelsene. Dette kan illustreres som i figur 6.



**Figur 7. Dynamisk endringsmodell**

(Fritt etter Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001).)

Modellen illustrerer at det kan være behov for å implementere ny strategi hurtig (2). Dette bringer organisasjonens formelle strukturer fra opprinnelige posisjon (1) over i en ny konfigurasjon (3). Suksess i realisering innebærer imidlertid at organisasjonen har utviklet læringskompetanse som kan omsette ny strategi til faktisk atferdsendring, og kontinuerlig adoptere endringer i balanse med endringer i omgivelsene (4).

## 2.5 Motstand mot endring

Mennesker er en del av alle organisasjoner. Organisatorisk endring handler derfor om å påvirke mennesker kontekstuel, kulturelt og atferdsmessig. Dette innebærer at autoritære beslutninger om endring ikke automatisk endrer organisasjonens prosesser og systemer på samme måte som å dra i en styrepinne eller vri om en bryter. Implementering krever personlig involvering fra de menneskene som inngår i den konteksten som endringen rettes mot.

Gjennom Hawthorne- studiene<sup>6</sup> ble det funnet at mennesker i større grad innretter atferd etter egne og grupperelaterte normer enn formelle styringssignaler (Roethlisberger og Dickson, 1975). Etablerte rutiner, sosiale kontrakter og rutiner etableres og søkes bevart. Analysene av disse undersøkelsene viste at krefter som kan true disse verdiene blir motarbeidet. Dette illustrerer en organisasjons institusjonelle trekk (Selznick, 1957). Dette viser at mennesker, selv i den organisatoriske kontekst, ikke opptrer som maskiner.

Ifølge Jacobsen (2004:156) kan markering av motstand manifestere seg gjennom ulike faser. En første fase etter lansering av en beslutning om implementering, kan preges av apati og likegyldighet som etter hvert går over til kritikk av endringen. Dette kan utvikle seg til motstandsyttringer og manglende engasjement i implementeringen. I en siste fase blir motstand handlingsrettet mot sabotasje, nekting, aksjoner og undergraving av implementeringsprosessen.

Jacobsen (2004) viser også til at planlagte endringer kan fremkalle motstand på grunn av fare for å bli avskjediget, opplevelse av at eget arbeide devalueres, miste en arbeidsoppgave man behersker, eller for å unngå å måtte lære noe nytt. Ulike oppfatninger om endringen kan medføre uønskede konflikter som søkes unngått.

Fordi implementering er betinget av personlig engasjement utenom det daglige rutinearbeidet, kan motstand utløses av et behov for å unngå ekstra arbeidsbelastning og turbulens i implementeringsfasen. Motstand kan også være et resultat av rasjonelle overveielser knyttet til fordeler og ulemper ved endringen, samt endringens nødvendighet. Endring begrunnet i synsing, myter og antakelser forventes å aktivere kraftigere motstand enn endringer med klare mål- middelsammenhenger.

Ifølge Jacobsen (2004) er tradisjonell motstand mot endring forankret i et ønske om å bevare status quo. Polarisering mellom krefter som ønsker endring og krefter som ikke ønsker endring kan betraktes som en latent dialektisk konflikt der endringskreftene representerer antitesen og motstanden representerer tesen (Jf. Van de Ven og Poole, 1995). Ifølge Stace og Dunphy (2001) har den relative styrken i motstand i forhold til oppslutning avgjørende betydning for implementeringsstrategi.

---

<sup>6</sup> Effektivitetsstudier ved Hawthorne, Western Electric på 1920 og 1930-tallet.

## **2.6 Sammendrag**

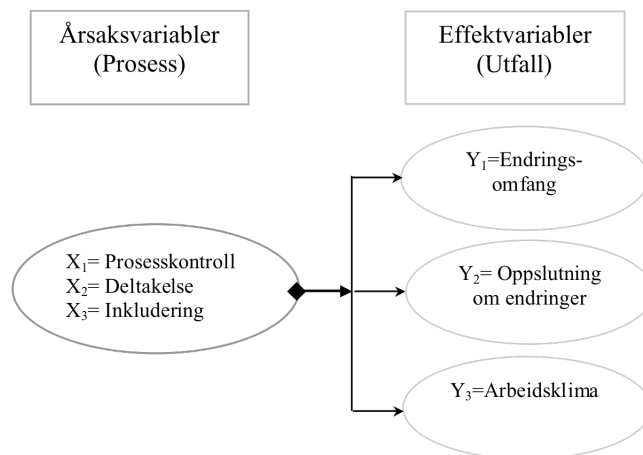
Dramatiske (radikale) omstillinger innebærer at endringene bryter med organisasjonens institusjonelle logikk, f.eks. ved at de menneskene som omfattes av endringen presses inn i unaturlige sosiale konstellasjoner og introduseres for nye arbeidsoppgaver (Jacobsen, 2004). Ifølge endringsteoriene til Van de Ven og Poole (1995) representerer evolusjon og livssyklus miljøbetingete endringskrefter som påvirker organisasjon og medlemmer. Disse kreftene er ikke regulert av enhetlige aktører. Dette kan medføre ubalanse mellom enheter internt og eksternt. Ubalansen bidrar til å aktivere krefter som søker å gjenvinne balansen. Kreftene kan bidra til teleologiske eller dialektiske endringsprosesser.

Ifølge Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001) forutsetter organisatorisk suksess en fleksibel implementeringsstrategi for målrettet utvikling i balanse med endringer i omgivelsene. Dette innebærer en strategi som både er i stand til å ivareta behovet for raske omveltninger og behovet for konsolidering og inkrementell utvikling. Knyttet opp til ledelse innebærer dette å samle organisasjonen omkring felles visjoner og mål som bidrar til å bringe implementeringsprosessen under kontroll. Men faktisk endring er avhengig av deltakelse og involvering fra de berørte. Dette innebærer for det første at organisasjonens egen profesjonelle kunnskapsbase benyttes i implementeringen. Ledelsesstrategien for endring reflekteres dermed både i målformulering, prosesskontroll, medvirkning og opplevelse av inkludering. Dette kan igjen ha innflytelse på utfallet av endringsprosessen med hensyn til faktisk endring, oppslutning om endringene, arbeidsklima, organisatorisk overlevelse og suksess. Dette resonnementet er grunnlaget for utformingen av studiens hypoteser.

## **2.7 Forskningsmodell og hypoteser**

I gjennomgangen ovenfor går det frem at prosesskontroll, medvirkning og opplevelse av inkludering i endringsprosessen kan ha betydning for utfallet av organisasjonsendringer. Dette er derfor studiens uavhengige variabler, eller årsaksvariabler. Studiens avhengige variabler, eller effektvariabler, er knyttet til endringens utfall. I tråd med gjennomgangen ovenfor omfatter disse de tre variablene faktisk endring, oppslutning om endringen, samt arbeidsklima. I forskningsmodellen er

$X_1$ ,  $X_2$  og  $X_3$  årsaksvariablene, mens  $Y_1$ ,  $Y_2$  og  $Y_3$  er effektvariablene. Dermed kan studiens forskningsmodell visualiseres som figuren nedenfor viser:



**Figur 8. Forskningsmodell**

Operasjonalisering av modellen til observerbare indikatorer presenteres i metodekapitlet. Studiens statistiske analyser tar sikte på å avdekke relasjoner mellom prosess- og utfallsvariablene gjennom empirisk testing av følgende hypoteser:

*H1: Det er positiv sammenheng mellom prosesskontroll og omfang av endringer.*

*H2: Det er positiv sammenheng mellom prosesskontroll og oppslutning om endringer.*

*H3: Det er positiv sammenheng mellom prosesskontroll og arbeidsklima.*

*H4: Det er positiv sammenheng mellom formell deltakelse og omfang av endringer.*

*H5: Det er positiv sammenheng mellom formell deltakelse og oppslutning om endringer.*

*H6: Det er positiv sammenheng mellom formell deltakelse og arbeidsklima.*

*H7: Det er positiv sammenheng mellom inkludering og omfang av endringer.*

*H8: Det er positiv sammenheng mellom inkludering og oppslutning om endringer.*

*H9: Det er positiv sammenheng mellom inkludering og arbeidsklima.*

### 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for studiens design, samt de metodene jeg har benyttet for innhenting av data for å kunne drøfte studiens problemstilling og gjennomføre hypotesetestingen. Med utgangspunkt i hovedproblemstillingen måtte jeg planlegge hvor undersøkelsen skulle foregå, hvem som kunne være aktuelle informanter, samt hvordan innhenting av relevant datagrunnlag skulle foregå. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for denne prosessen, hvordan jeg har behandlet datamaterialet, samt drøfte kvaliteten på datamaterialet.

#### 3.1 Design

Studien har et eksplorerende design fordi forskningsspørsmålet er åpent og den legger opp til å teste sammenhenger som i liten grad har vært testet tidligere. Fordi jeg la opp til å følge en endringsprosess i sin naturlige kontekst, kan prosjektet også defineres som en casestudie (Thagaard, 2003). Forskningsprosjektet startet med en åpen og eksplorerende tilnærming for å gjøre meg kjent med de forhold som skulle undersøkes. Grunnlagsempirien ble hentet inn gjennom studier av offisielle saksdokumenter på Internett. Etter hvert fikk jeg også tilgang til fylkeskommunens lukkede datanettverk (intranett), der direktiver og møterapporter i forbindelse med endringsprosessen forløpende ble gjort tilgjengelig. Jeg fikk også tilgang til offisielle saksdokumenter fra fylkeskommunens eget arkiv. Dessuten gjennomførte jeg intervjuer av diverse nøkkelpersonell sentralt og lokalt, før jeg avslutningsvis gjennomførte en



survey blant samtlige ansatte i de skolene som utgjorde undersøkelsesutvalget i studien. Dokumentstudier, intervjuer og kvantitativ masseundersøkelse gir studien en flermethodedesign som tilfredsstillers prinsippet om metodetriangulering. I tillegg har studien et *deduktivt* og et *implisitt komparativt* design ved å teste generell teori og tidligere forskning mot ny empiri (Ringdal, 2001).

### **3.2 Utvalg**

Studiens populasjon er videregående skoler. Omfanget av studien er avgrenset til et strategisk utvalg av tre endringsprosesser som hver omfatter to selvstendige skoler. Dette utvalget er for det første gitt av geografisk og forskningsmessig tilgjengelighet. Jeg ivaretok likhetsaspektet i Mill's komparative metode (Jf. Ragin, 1987) ved strukturelle likhetstrekk mellom de tre prosessene, så som antallet skoler involvert og en progresjonsplan som var tilpasset studiens behov for empiri. Dessuten ble det kontrollert for innbyrdes variasjon som kunne bidra til å øke sannsynligheten for interessante funn. Fokus på tre case avgrenset undersøkelsen og la samtidig til rette for kontroll.

### **3.3 Kvalitativt datagrunnlag**

Dokumentstudien omfatter sentralpolitiske strategidokumenter, fylkeskommunale saksdokumenter, samt rapporter fra sentrale og lokale prosjektmøter. Høsten 2006 gjennomførte jeg telefoniske pilotintervjuer med fylkeskommunal utdanningsledelse, prosjektledere og rektorer. Disse nøkkelinformantene var positiv til å støtte forskningsprosjektet og bidra med informasjon. I januar og februar 2007 gjennomførte jeg dybdeintervjuer med disse informantene, samt medlemmer av lokale prosjektgrupper samt administrative og pedagogiske ledere. Den kvalitative delen av undersøkelsen utgår fra et relativt omfattende datamateriale som delvis ble fanget inn parallelt med prosessen som ble studert. Til det kvalitative materialet hører også informasjon fra intervjuer, offentlige dokumenter og møterapporter. De begrensningene som er knyttet til dette, er at den informasjonen som er fanget inn både er bearbeidet av noen, samtidig som den kun gjenspeiler fragmenter av det fenomen som studeres. Intervjuene er for det meste utført med informanter i ledende posisjoner som tilhører

den gruppen som sannsynligvis har vært mest involvert i den prosessen som er studert. Dette bidrar til at disse trolig har en helt annen forståelse av prosessen enn mer perifere deltakere. I tillegg er det et begrenset antall deltakere som er blitt intervjuet.

Dessuten er avhandlingens fokus rettet mot et fenomen hvor jeg selv har valgt ut hvilke forhold som skulle undersøkes. Det er derfor stor sannsynlighet for at det er andre forhold som kan fortelle mer om det studerte fenomen enn det jeg har fått med meg. Jeg tror imidlertid at jeg har klart å fange inn de aller mest sentrale variasjonene mellom de tre casene.

Jeg valgte å gjennomføre åpne intervjuer med et løst strukturert design fordi jeg hadde behov for å utvide min kunnskapsbase. Intervjuguiden var knyttet til ulike tema så som oppslutning, motstand og generelle trekk ved prosessene. Jeg oppfattet at den åpne og uformelle intervjuformen, der jeg bare noterte ned stikkord underveis, bidro til konstruktive samtaler og god anledning til å observere kroppsspråk og følge opp nye tema og nyanser. Selv om jeg var oppmerksom på risikoen ved ledende spørsmål, har jeg ingen garanti for at jeg kan ha bidratt med føringer for respondentenes svar. Dette er imidlertid et generelt nøytralitetsproblem i forskningsprosessen (Thagaard, 2003). En svakhet i så måte opplevde jeg ved ett tilfelle der en informant i forkant av intervjuet uttrykte nervøsitet i forhold til hva vedkommende kom til å avsløre om sensitive forhold. Dette er et eksempel på at informanten ønsker å kontrollere delingen av informasjon (Ref. Thagaard, 2003). I tillegg gjennomførte jeg telefoniske intervjuer med rektorene etter implementering, parallelt med gjennomføringen av surveyen. Den kvalitative delen av empirien er dermed forankret i dokumentstudier samt 26 dybdeintervjuer.

### ***3.4 Kvantitativt datagrunnlag***

For å få et mer representativt datamateriale om prosessene (årsaksvariablene) gjennomførte jeg en survey blant de ansatte. Med dette la jeg også til rette for å fange inn undersøkelsens effektvariabler - altså data om tilstanden i organisasjonene etter sammenslåingene. De kvalitative undersøkelsene hadde avdekket at endringsprosessen kun omfattet et begrenset utvalg av de ansatte. Jeg designet derfor surveyen slik at den ble rettet mot disse respondentene. Selv om et slikt valg gir systematiske avvik fra

fordelingen i organisasjonene som helhet, antok jeg at denne avgrensningen ville legge til rette for å avdekke sammenhengene i forskningsmodellen.

Organisasjonene opplevde press fra flere hold i forbindelse med omorganiseringen. De representerte også relativt små og gjennomsluktige miljø. Jeg valgte derfor å etablere størst mulig konfidensialitet i surveyen. Derfor valgte jeg å knytte surveyen opp til casene og ikke til den enkelte skoleenheten. Jeg valgte dessuten å unngå fokus på sensitiv informasjon og negative aspekter ved personer eller prosesser. Dette innebærer at surveyen heller ikke har avdekket tradisjonelle bakgrunnsvariabler knyttet til kjønn, stilling og ansiennitet. Det er grunn til å anta at disse prioriteringene har begrenset den generelle validiteten i undersøkelsen, både fordi det har begrenset muligheten til å avdekke skjevfordelinger mellom skolene innenfor hver case, men også fordi det ikke muliggjør kontroll for systematiske variasjoner i oppfatninger mellom respondenter med ulike sosiologiske og demografiske trekk.

Surveyen har totalt 23 strukturerte spørsmål knyttet til prosess og utfall. Disse var utledet på bakgrunn av informasjon innhentet gjennom de kvalitative undersøkelsene, og omfattet holdningsspørsmål med svaralternativer rangordnet på en Likert skala fra 1 til 5. Laveste tallverdi 1 indikerer *"i svært liten grad"* og høyeste verdi 5 indikerer *"i svært stor grad"*. En slik skalering gir flere nyanser i svarene enn bare gjensidig utelukkende kategorier på nominalnivå. Variablene kan betraktes som kontinuerlig og anvendes i mer avanserte analysemetoder (Ringdal, 2001). Ved at skalaen er begrenset av teoretiske minimumsverdier og maksimumsverdier, danner den en felles referanseramme for alle respondentene. Dette er en forutsetning for å kunne sammenligne de ulike besvarelsene innbyrdes og anvende dem i vitenskapelig analyse. I tillegg til de strukturerte spørsmålene hadde surveyen et åpent spørsmål for fri meningsytring. Innspillene herfra er benyttet til kontroll av validitet i øvrige funn.

Før gjennomføring ble surveyen godkjent av ledergruppene ved de tre samordnende skolene. Deretter fikk jeg tilgang til samtlige ansattes e-postadresser slik at jeg kunne benytte Questback til å ivareta logistikken med utsendelse og ivaretagelse av data. Undersøkelsen ble gjennomført i mars og april 2008 og var tilgjengelig i ca to uker. I løpet av de to ukene genererte Questback to purringer. Etter undersøkelsesperioden importerte jeg datagrunnlaget til SPSS. Av 404 utsendte spørreskjema kom det inn 286 besvarelser. Dette ga en samlet svarprosent på 70,8. Responsraten fordelte seg med 80,8 % for case A (118 av 146 ansatte), 63 % for case B (120 av 178 ansatte), og 60 % for case C (48 av 80 ansatte).

Det er resultatet av denne surveyen jeg har benyttet til å utlede variablene i forskningsmodellen a posteriori (figur 6). De sammensatte målene (items) som inngår i modellen er utledet gjennom faktoranalyse og reliabilitetstestet ved Cronbachs alfa ( $\alpha$ ). Eventuelle samspill og kolinearitet avdekkes gjennom korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse.

### **3.4.1 Kvalitetskontroll av statistiske data**

Variablene i modellen er kontrollert for standardavvik, spredning (kurtosis) og skjevhet (skewness) for hele utvalget og for de tre casene. Til trekkelig pålitelighet i analysene er avhengig av at disse størrelsene befinner seg innenfor toleransegrensene. Et vanlig kvalitetskriterium er at størrelsen på standardavviket er mindre enn halve gjennomsnittet, samt at skjevhet og spredning er innenfor tallverdien 2. Dette innebærer at skjevhet og spredning er lik eller større enn -2.00 og mindre eller lik 2.00. Kontrollen viser følgende to avvik: Årsaksvariabelen ”Prosesskontroll” for case A har en noe for høy kurtosis på 2.34. Frekvensanalyse viser at dette skyldes en venstrehalet fordeling med få lave skår i forhold til de høye skårene. For case C har årsaksvariabelen ”Deltakelse” et noe for høyt standardavvik. Disse avvikene er imidlertid relativt små. Jeg velger å benytte variablene fordi samtlige er innenfor toleransene på aggregert nivå (hele utvalget).

### **3.5 Utvikling av variabler (faktoranalyse)**

I disse analysene velger jeg å inkludere hele utvalget (alle tre casene). Variasjon mellom casene kan imidlertid svekke operasjonaliseringen. Jeg vil derfor observere intern konsistens (Cronbachs alfa) nøye. Kriterier for å inkludere enkeltvariabler som sammensatte mål er at faktoranalysen faller ut med en enkelt faktor på aggregert nivå som ivaretar minimum 50 prosent av total varians. Jeg vil dessuten oppgi ladningene på faktoren for enkeltvariablene. Minimum reliabilitet målt ved Cronbachs alfa er satt til 0.70 (Jf. Knoke et al., 2002).

#### *Prosesskontroll*

Prosesskontroll er en variabel som kun består av data fra et enkelt spørsmål i surveyen: ”I hvilken grad har du inntrykk av at den lokale omorganiseringsprosessen har fulgt en

systematisk plan”. Dette er tenkt å gi et inntrykk av ledelse, målorientering og klarhet i implementeringsprosessen.

### *Deltakelse*

Deltakelse er en variabel sammensatt av seks items. Variabelen avdekker graden av prosessdeltakelse rettet mot utvikling av tiltak for måloppnåelse både for de umiddelbare mål og for utviklingsmålene med endringen. De seks items ble identifisert gjennom spørsmålet: ”I hvilken grad har du deltatt i forhandlinger og utredninger av tiltak rettet mot følgende forhold: a) Pedagogisk utvikling. b) Redusere elevfracfall. c) Skolen som regional utviklingsaktør. d) Effektivisering/stordrift. e) Koordinering av ulike rutiner og systemer. f) Ditt eget stillingsinnhold.

Faktoranalysen avdekket en sammenslått faktor som ivaretar 61,5 % av total varians, med enkeltladninger fra .66 til .81 ( $\alpha = .87$ ).

### *Inkludering*

Inkludering ble identifisert gjennom to spørsmål: ”I hvilken grad oppfatter du at dine ideer og verdier har blitt ivaretatt i omorganiseringsprosessen?”, ”Synes du at den informasjonen som har vært gitt under omorganiseringsprosessen har vært tilfredsstillende?” Det sammensatte målet er tenkt å gi et inntrykk av i hvilken grad de berørte har vært respektert og tatt vare på i implementeringsprosessen.

Faktoren forklarer 77,8 % av total varians, med enkeltladninger på over .88. Cronbachs alfa er tilfredsstillende med en verdi på .71.

### *Endringsomfang*

Faktoren er sammensatt av fire items som gjenspeiler respondentenes oppfatning av iverksatte tiltak rettet mot målrealisering: ”I hvilken grad har skolen iverksatt tiltak på følgende områder: a) Pedagogisk utvikling. b) Frafall. c) Regional utvikling, og d) Effektivisering.

Faktoranalysen viser en enkelt faktor med forklart varians på 71,7 % av total varians, med ladninger mellom .71 og .89. Intern konsistens er ivaretatt ved  $\alpha = .87$ .

### *Oppslutning*

Oppslutning er en faktor sammensatt av fire delspørsmål i surveyen. Disse hadde til hensikt å avdekke i hvilken grad respondentene oppfattet mål- middelrasjonalitet i endringen. Spørsmålene var: ”I hvilken grad tror du at administrativ sammenslåing av skolene kan bidra til: a) Bedre pedagogisk utvikling. b) Redusere elevfracfall. c) Bli en bedre regional utviklingsaktør. d) Effektivisering/stordrift.

Analysen faller ut med en faktor som forklarer 73,0 % av total varians, med enkeltladninger over .80. Intern konsistens er tilfredsstillende ( $\alpha = .88$ ).

### *Arbeidsklima*

Arbeidsklima er en faktor sammensatt av fire items, og tar sikte på å avdekke et mål for arbeidsmiljø etter implementering gjennom spørsmål om grad av tilfredshet i jobbsituasjonen, grad av samordning, samt grad av stabilitet og jobbklarhet.

Faktoranalyse for utvalget faller ut med en faktor som forklarer 59,7 % av total varians, med individuelle ladninger mellom .68 og .84. Intern konsistens er ivarettatt med  $\alpha = .88$ .

Kvalitetskontrollen viser at de faktorene som inngår i analysen statistisk sett er innenfor toleransene for tilfredsstillende validitet og reliabilitet. Variablene i de statistiske målingene er basert på respondentenes oppfatninger. Ifølge Ringdal (2001) kan en slik strategi bidra til at det kan være problematisk å avklare hvilke variabler som kommer først og sist i tid, og dermed hvilke variabler som i praksis påvirker hverandre. Dette bidrar til at en variabel som oppslutning, som jeg har valgt å benytte som avhengig variabel i modellen, i praksis kan forventes å være et resultat av a priori oppslutning som har eller ikke har blitt modifisert gjennom implementeringsprosessen. Dette kan også forventes å være tilfelle med de øvrige avhengige variablene endringsomfang og arbeidsklima. Fordi formålene med endringen var rettet mot den tradisjonelle kjernevirksomheten til skolene, kan det tenkes at målingene av endringsomfang kan i praksis tenke seg å gjenspeile både tiltak som fra tidligere var rettet mot formålet med endringen. På samme måte kan det tenkes at det arbeidsklima som rådet før endringen var blitt brakt videre og bare i liten grad modifisert av implementeringsprosessen. Dette bidrar til å problematisere konkrete sammenhenger mellom variablene.

Jeg vil imidlertid oppsummere studiens generelle svake punkter avslutningsvis fordi jeg ønsker se dem i sammenheng med undersøkelsens konklusjoner.

### ***3.6 Behandling av statistiske data***

I dette kapitlet vil jeg beskrive de statistiske analysemetodene som anvendes for det kvantitative datamaterialet jeg har til rådighet fra surveyen. Analysene gjennomføres med hensyn på de tre årsaksvariablene og de tre effektvariablene som ble utledet i forskningsmodellen. Jeg vil først gjennomføre deskriptiv analyse, deretter bivariat analyse, og til slutt multivariat analyse av disse. Nedenfor vil jeg introdusere analysemetodene samtidig som jeg kort vil gjennomgå den statistiske logikken bak de enkelte.

#### ***3.6.1 Univariat analyse***

Behandlingen av datamaterialet tar utgangspunkt i deskriptive analyser av målevariablenes gjennomsnitt og standardavvik for hele utvalget. I denne delen vil jeg dessuten avdekke variasjoner i oppfatning mellom de tre case ved bruk av ANOVA med F- test og Bonferroni Post Hoc test. Denne strategien bidrar til å avdekke variasjon mellom de tre casene både når det gjelder de uavhengige og de avhengige variablene.

#### ***3.6.2 Bivariat analyse***

Det neste trinnet i de statistiske analysene er å avdekke bivariat korrelasjon mellom de ulike variablene. Pearsons r er et statistisk mål som uttrykker graden av lineær sammenheng mellom to variabler. Denne korrelasjonskoeffisienten er et uttrykk for kovariansen mellom to variabler dividert med produktet av variablenes varians (Knoke et al., 2002:185). Koeffisienten har verdien null for ingen sammenheng og +/- 1 for perfekt positiv eller negativ sammenheng. Perfekt sammenheng mellom to variabler innebærer at samtlige respondenter som har høyt eller lavt skår på den ene variabelen samtidig har høyt eller lavt skår på den andre. Høyt skår på begge variablene indikerer positiv sammenheng mens høyt skår på den ene kombinert med lavt skår på den andre indikerer negativ sammenheng. Signifikansverdien (p) angir sannsynligheten for observert korrelasjonskoeffisient, gitt at det ikke er samvariasjon i utvalget. Signifikansnivået angir altså graden av sannsynlighet for å forkaste en sann nullhypotese (alfa- feil). Jeg forkaster en nullhypotese så fremt det er mindre eller lik 5 % sannsynlighet for at den gjelder i populasjonen ( $p \leq .05$ ). Utgangspunktet for

korrelasjonsanalysene er hele utvalget. Imidlertid vil jeg også kommentere avvik mellom de tre casene. Bivariate (positive) sammenhenger mellom undersøkelsens årsaks- og effektvariabler er en grunnleggende forutsetning for bekreftelse av studiens hypoteser. Men høye korrelasjoner mellom uavhengige variabler kan være en indikator på multikolaritet. Dette har imidlertid bare konsekvenser for regresjon (se neste kapittel).

### 3.6.3 *Multivariat analyse*

For å avdekke de enkelte årsaksvariablenes innbyrdes bidrag til variasjon i utfallsvariablene, kontrollert for effektene av hverandre, samt deres samlede bidrag til forklart varians, vil jeg gjennomføre regresjonsanalyse. Regresjonsanalyse innebærer å predikere verdien av en avhengig variabel uttrykt gjennom en ligning for dens lineære sammenheng (korrelasjon) med en eller flere årsaksvariabler. Den generelle regresjonslikningen har formen

$$Y_i = a + b_{i-n}X_{i-n} + e_i$$

$Y_i$  er avhengig variabel,  $a$  er et konstantledd som indikerer skjæringspunktet med  $Y$ -aksen når  $X$  settes til null. Regresjonskoeffisienten  $b$  angir styrken i den lineære sammenhengen mellom en effektvariabel ( $Y$ ) og en årsaksvariabel ( $X$ ) når denne kontrolleres for effekten av de øvrige  $X$ -variablene i modellen.  $e$  er residualene, uforklart variasjon ( $e$ ) er et uttrykk for den andelen av verdien i  $Y$  som modellen ikke forklarer. I tråd med forskningsmodellen har denne undersøkelsen de tre avhengige variablene "endringsomfang" ( $Y_1$ ), "oppslutning" ( $Y_2$ ) og "arbeidsklimate" ( $Y_3$ ). De tre uavhengige variablene er "prosesskontroll" ( $X_1$ ), "deltakelse" ( $X_2$ ) og "inkludering" ( $X_3$ ).

Imidlertid er de nominelle regresjonskoeffisientene sensitiv overfor den skalaen som benyttes i de statistiske målingene. Fordi jeg ikke søker å predikere absoluttverdien av effektvariablene, men den relative andelen variasjon i  $Y$  forårsaket av hver av årsaksvariablene, vil jeg anvende standardiserte koeffisienter eller betakoeffisienter ( $\beta$ ). Standardisering innebærer at feiltermen og konstantleddet nøytraliseres ved at de nominelle koeffisientene normeres i forhold til standardavviket til effektvariabelen ( $Y$ ).



Også for regresjonskoeffisientene settes sannsynligheten for å ta feil (signifikansnivå i t-test) til 5 prosent ( $p \leq .05$ ) for forkastning av nullhypotesen om ingen sammenheng. Signifikansnivå under eller lik .05 bidrar til å styrke nullhypotesens motsats (regresjonskoeffisientene har verdi forskjellig fra null).

Før gjennomføring av regresjonsanalysen vil jeg imidlertid kontrollere årsaksvariablene for kolinearitet. Kolinearitet innebærer uavhengige variabler med høy korrelasjon med hverandre. Ifølge Knoke et al. (2002:268) kan dette være tilfelle ved  $r \leq .8$ , (ifølge Ringdal (2001:) ved  $r \leq .9$ ). Multikolinearitet er problematisk fordi det kan bidra til at standardfeilen for en regresjonskoeffisient overstiger standardavviket for snittet. Dette bidrar til at årsaksvariablene kan undergrave hver enkelt bidrag til prediksjon av varians i avhengig variabel. Imidlertid kan dette også kontrolleres i forbindelse med regresjonsanalysen (Collinearity Diagnostics). Ifølge Knoke et al. (2002) kan da problematiske variabler fjernes fra regresjonen.

Som grunnlag for de statistiske analysene anvendes listevis utelating av case der dette er et mulig valg i statistikkprogrammet. På denne måten ivaretas hensynet til kjerneutvalget gitt gjennom selekteringen i surveyen. Selekteringen har imidlertid både medført relativt lav representasjon i utvalget, samt et sensitivt datagrunnlag for statistisk analyse. Dette innebærer at det kan forekomme variasjoner i gjennomsnitt og standardavvik avhengig av statistisk analysemetode. Dette gjenspeiles bl.a. i frekvensdiagrammene jeg har valgt å presentere. Imidlertid har jeg kontrollert variasjonene ved analyser både med listevis og parvis utelating. Det viser seg at variasjonen er liten, og i de få tilfeller det gjør utslag er det til fordel for større robusthet i signifikansnivå ved listevis utelating.

Også for regresjonsanalysene er det hele utvalget som danner normen. Imidlertid vil jeg også kommentere variasjoner på casenivå. I disse testene velger jeg å se bort fra problemet med homoskedastisitet, dvs. hensynet til ulik varians mellom casene (Ringdal, 2001) fordi utvalgene er små og uansett bidrar til lav validitet i funn.

#### 4 Kvalitative data

I dette kapitlet vil jeg beskrive implementeringsprosessene for studiens case A, case B og case C. Implementeringen foregikk ved at de berørte skolene selv utarbeidet forslag

til endringstiltak i prosjektorganiserte prosesser med deltakelse fra berørte, tillitsvalgte og medlemsorganisasjoner.

#### **4.1 Case A**

Begge skolene i case A sluttet opp om endringen, og ga i høringssvaret uttrykk for ønske om sette i gang implementeringsprosessen snarest. De to skolene samarbeidet i utviklingen av lokale mål for prosessene og for ny organisasjonsløsning. Samarbeidet mellom skolene skulle baseres på åpenhet og inkludering, og beslutninger forankres i konsensus. Utredningsprosessen skulle fokusere på generelle forbedringer og videreføring av det beste fra hver skole. Den nye strukturen skulle fremtre med tydelige rapporteringslinjer som la til rette for et effektivt kommunikasjons- og beslutningssystem. I tillegg til fokus på umiddelbar realisering av sammenslåingene, skulle prosjektet også rette beredskap mot utviklingsmålene for endringen, herunder både pedagogisk utvikling, regional utvikling og frafallsproblematikken.

Lokal prosjektleder hadde klare ambisjoner om å fremstå med en tydelig, klar og nøytral lederstil. Det ble etablert insentiver til involvering og oppslutning ved at mellomledere som viste forpliktelse og engasjement i sammenslåingsprosessen, skulle foretrekkes ved nyansettelser i ny organisasjon. Det ble spesielt lagt vekt på løpende informasjon i linjeorganisasjonene, og implementeringsarbeidet var tema på alle personalmøtene i prosjektperioden.

Utredningsprosjektet ble styrt av en lokal styringsgruppe. Mandatet til gruppen var primært å utarbeide foreslag til ny organisasjonsplan basert på innspill fra 13 ulike arbeidsgrupper. Arbeidsgruppene fikk tildelt mål for arbeidet som gikk ut på å utarbeide forslag til organisering og ledelse av egne funksjoner i ny organisasjon. Disse prosessene ble aktivt støttet av prosjektledelsens deltakelse på møtene. Medlemmene i alle gruppene var jevnt fordelt mellom de to skolene. De tillitvalgte deltok i styringsgruppen, og det var etablert direkte kontakt mellom tillitsvalgte, prosjektleder og lederteamene ved skolene i prosjektfasen.

Informantene mente at prosessene i stor grad var konsensusdrevet i retning av å utarbeide optimale løsninger for elever og skoler, og var derfor i liten grad preget av personlige konsekvenser. Samtlige av informantene karakteriserte prosjektet som givende og kreativt, og mente at det positive klima bidro til å senke angstnivået i

prosessen. Disse uttalelsene fra respondentene er representativ for case A: *"Vi har hatt en åpen prosess....." Vi har hatt muligheten til å uttale oss, og det er mitt inntrykk at de tillitsvalgte er blitt inkludert på en god måte. Ledelsen har vært flink til å informere oss underveis. Vi har på denne måten følt at vi har deltatt. I det store og det hele, vi har en ryddig og profesjonell ledelse."*

Dette gir inntrykk av målstyrte og kontrollerte prosesser der medarbeiderne har følt seg inkludert, og at ledelsen har bidratt til å skape engasjement i endringsprosessen. En uttalelse fra en respondent illustrerer prosjektlederens lederstil: *"Starten på prosessen var en klar overkjøring av alt samarbeid og viste i klarhet rektors eneveldige makt"*. Dette kan bidra til et inntrykk av at endringsoppdraget i utgangspunktet var preget av relativt lav grad av rasjonalitet som stilte krav til skjerpet lokal ledelse i implementeringen.

## 4.2 Case B

Begge skolene i case B var enig seg imellom at endringen ville ha negative konsekvenser og føre til en *"meningsløst fordyrende"* skoledrift. I høringssvarene var begge skolene motstander av endringen og ønsket i stedet å gjennomføre full fysisk samlokalisering. Ifølge intervjuene ved skolen var dette et taktisk trekk for å få utsatt den foreslåtte endringen. De var imidlertid solidarisk til arbeidsoppdraget om å gjennomføre samordning av de to skolene. Rektor ved B2 ble i e-post fra utdanningssjefen utpekt som lokal prosjektleder uten å ha søkt på stillingen<sup>7</sup>. Lokale prosjektleder var dermed ikke sammenfallende med rektor for ny skole. Med dette befant prosjektlederen seg i en situasjon med usikker fremtid i den organisasjonen som skulle konstrueres i prosjektet. Ifølge intervjuer bidro dette til en frustrerende situasjon. Det er sannsynlig at dette kan ha bidratt til å redusere lederengasjementet i sammenslåingsarbeidet.

Ifølge intervjuene hadde ledelsen et bevisst forhold til informasjonsstrategi for å hindre rykter, angst og usikkerhet. Utredningsprosessen skulle unngå fokus på sensitive saksområder med hensyn til lokalisering av fremtidige funksjoner og personalmessige forhold. Dette skulle bidra til å sette fokus på skole og elever. Endringsprosessen skulle

---

<sup>7</sup> Epost fra utdanningssjef til rektor ved case B2 datert 20. Mars 2006 14:05.

utnyttet til en total gjennomgang av skolenes virksomhet. Prosessen ble forankret i en visjon at den nye skolen skulle *”gi best og bredest mulig opplæring for ungdom i ..... best mulig arbeidsmiljø....en attraktiv arbeidsplass.* Den nye skolen skulle utvikles til en foretrukket kunnskapspartner for lokalt og regionalt næringsliv.

Den nye organisasjonsplanen skulle etableres på et prinsipp om maksimal desentralisering. Inspirasjon til organisasjonsmodellen ble hentet fra den samme skolen som begrunnelsene for endringen var hentet fra<sup>8</sup>. Detaljene i stillingsinnhold o.l. ble ikke definert i prosjektleveransen fordi *”Systemet må få gått seg til etter at den nye organisasjonen er på plass.”* Prosjektleveransen skulle dermed fremstå som et strategisk styringsdokument for konsolidering av den nye skoleorganisasjonen. Dette innebærer at implementeringen fokuserte strengt på de umiddelbare oppgavene knyttet til realisering av de umiddelbare målene om sammenslåing av de to skolene. Utviklingsmålene ble dermed betraktet som egnet til inkrementell utvikling i den nye organisasjonen.

En styringsgruppe ivaretok overordnet beslutningsmyndighet for prosjektet. Gruppen hadde sine 8 medlemmer jevnt fordelt mellom de to skolene. Innstillinger fra styringsgruppen ble behandlet i skolemiljøutvalget før vedtak. Grunnlaget for innstillingene var forslag til organisering og praktisk samordning av funksjoner utarbeidet av 8 ulike funksjonsbaserte arbeidsgrupper. Mandatet for disse arbeidsgruppene gikk ut på at de skulle konstituere seg selv og gjennomføre utredningsarbeidet uten medvirkning fra prosjektledelsen. Med utgangspunkt i utredningene fra arbeidsgruppene startet styringsgruppen sitt arbeid etter at disse hadde levert sine innstillinger.

Informantene oppfattet stor grad av likestilling mellom skolene i prosessen. De oppfattet at prosessene i stor grad oppfylte intensjonene om fokus på kjernevirksomhet og elever. Den strategiske tilnærmingen det ble unngått fokusering på sensitive detaljer bidro til å senke angstnivået og øke innslaget av konsensus i prosessen. Informantene opplevde et positivt engasjement med åpne og frie diskusjoner i fellesmiljøet som bidro til å øke oppslutning om endringen.

Kommentarene fra surveyen illustrerer imidlertid en del negative oppfatninger om prosessen: *”prosessen her ved skolen bærer preg av lite informasjon og faktisk*

---

<sup>8</sup> Ole Vig videregående skole i Stjørdal, Sør-Trøndelag.

*medvirkning.” ”Da organisasjonskartet ble utformet ble det ikke hørt på innspill.”  
Sladrefaktoren har til tider vært ekstremt høy....” ” Mye rykter vedrørende  
omplussing av personell og nedleggelse av linje tilbud.”*

*”Det burde vært satt inn hjelp i starten, en som man kunne spørre og diskutere  
prosessen med.”* I case B er det tegn som tyder på at prosessen i arbeidsgruppene har  
foregått gjennom direktiver og atskilt fra prosessen i styringsgruppe og deltakelse fra  
ledelse.

### 4.3 Case C

De kvalitative funn tyder på relativ sterk opposisjon til endringen fra skole C1. Skolen mobiliserte stor beredskap i motstand, ikke bare i høringssvarene, men også ved demonstrasjoner under saksbehandlingen i fylkestinget. Offisielt ble motstanden begrunnet med at skolen viste til gode resultater på formålsområdene for endringen. Endringen var ikke relevant for skolen. Skolen tok også til orde for at endringen hadde skjulte motiv rettet mot rasjonalisering. De betraktet endringen som et skritt i retning nedlegging av skolen.

Informantene ga uttrykk for et grunnleggende kulturelt motsetningsforhold mellom de to skolene. Mens C1 var preget av desentralisering, åpenhet og konsensus, var beslutningskulturen ved C2 i større grad preget av umodne prosesser, kampvoteringer og hierarkiske beslutningsprinsipper. Det var imperativt for C1 å unngå å bli del av en slik kultur. Motstanden kan dermed knyttes til å unngå samarbeid med C2.

Skole C2 aksepterte endringen, men var samtidig skeptisk til innsparingspotensialet så lenge skolene fortsatt var fysisk atskilt. Rektor ved C2 ble prosjektleder og rektor ved ny samordnet skole.

I forkant av prosjektet var det utarbeidet en plan for arbeidet som omfattet en oversikt over møtedatoer for de fire prosjektgruppene. De to funksjonsgruppene skulle ferdigstille sitt arbeid på to møter. To prosjektgrupper for ledende personell skulle gjennomføre fire møter for utvikling av ny organisasjonsplan og tiltak for endringens utviklingsmål. Styringsgruppen hadde ulik deltakelse fra de to skolene. Derfor ble det første møtet preget av uoverensstemmelser om et formelt beslutningsprinsipp. De gikk inn for kampvoteringer og prosjektleders dobbeltstemme.

Visjonen for prosjektarbeidet var at fremtidig organisasjon skulle *"legge til rette for det beste tilbudet for elevene og en god arbeidsplass for de ansatte"*. Mandatet til arbeidsgruppene gikk ut på å *"ta for seg sine arbeidsområder og hvilke stillinger det vil bli behov for etter sammenslåingen"*. Disse prosessene gikk ut på å avdekke den fremtidige bemanningssituasjonen i forbindelse med pensjonering o.l.

I likhet med case B valgte de å konsentrere arbeidet om ny organisasjonsplan. Imidlertid førte manglende operasjonalisering av formålene med endringen til at fokus på arbeidet var knyttet til praktiske detaljer i forbindelse med ny organisering og hensynet til personlige konsekvenser. Prosessene bar preg av uenighet om prosessformaliteter og frustrasjon over hva det egentlig dreide seg om, og har i mindre grad vært rettet mot skolen som organisasjon, pedagogikk og konsekvenser for elevene. Motstanden fra C1 bidro til at prosessen ble preget av fokus på detaljer, formelle saksbehandlingsfeil, personlige beskyldninger og konfrontasjoner. Dårlig informasjon i prosessen resulterte i ryktespredning, og konflikten fikk medieomtale.

Det ble bekreftet gjennom førstehånds informasjon, at C1 benyttet alle midler for å sabotere prosessen. Dette innebar bl.a. beskyldninger om at det var prosjektlederens manglende kompetanse i gjennomføring av sosiale utviklingsprosesser som var årsaken til alle problemene. Prosjektlederen ble også anklaget for å skifte "hatt" ettersom det passet, enten det var som rektor for C2, ny rektor for sammenslått skole, eller prosjektleder. Det er grunn til å anta at beskyldningene og den intense konflikten bare var et middel for å stanse implementeringsprosessen.

Følgende innspill fra en informant bidrar til å forsterke dette inntrykket: *"C1 ønsker ikke sammenslåing. dette har forkludret hele prosessen. Alle anledninger har blitt brukt, og brukes fortsatt, til å forpurre samarbeid. Dermed blir det en ustyrlig prosess. Synd!"*

Det at alle midler ble benyttet for å holde på tesen bidro til at motstanden har trekk av både rasjonelle hensyn, irrasjonalitet og generell institusjonell motstand (Jacobsen, 2004).

*"Frustrerende - konfliktfylt - demoraliserende - splitt og hersk - psykososialt vanskelig."* Denne uttalelsen indikerer at prosjektlederens forsøk på ledelse og styring av prosessen ble oppfattet negativt og kan ha skadet tillitsforholdene i organisasjonen (Stace og Dunphy). Funnene avdekker høyt internt konfliktnivå. Psykososialt vises det til en destruktiv prosess som kommer til å prege skolen i lang tid fremover.

Det er også interessant å merke seg at lokale informanter kopler denne problematikken til en omfattende frihet i prosjektoppdraget. Informantene retter sterk kritikk mot fravær av sentral ledelse i prosessen. De mente at sterkere engasjement fra toppledelsen kunne ha forhindre det "uføre" de kom opp i. Da det imidlertid ble allokert assistanse, var denne begrenset til passiv møtedeltakelse fra prosjektleder, mens prosessassistanse ble overlatt til en ekstern aktør uten formell myndighet i organisasjonen. Funn tyder imidlertid på at denne assistansen bidro til økt målfokus og mer kontroll i prosessen. Dette kan ha bidratt til at prosessen avslutningsvis falt ut med et resultat som etter hvert ble godkjent sentralt.

Dette er noen kommentarer fra informanter om eksterne forhold som de mente bidro til en vanskelig prosess: *"Fylkeskommunen har vært helt fraværende i prosessen og dette har vanskeliggjort mange ting. Det hadde vært meget viktig at fylket var med i starten av prosessen, men de sendte veileder først når vi havnet i grøfta!"* Det har vært en komplisert prosess med alt for mange utenforliggende utfordringer som valgkamp, lokalhistorie ol. Dette har medført at vi har kommet veldig uheldig ut.

#### **4.4 Utfall**

Kvalitative indikasjoner på resultatet av endringen kan illustreres av følgende uttalelser fra informantene. I case A er den gjennomgående tonen at respondentene er godt fornøyd og en glad gjeng. En informant oppfattet det slik at når nå ting begynner å falle på plass, har jeg bare positivt å si. Imidlertid er det også noen som mener at organisasjonen trenger noe mer tid for å tydeliggjøre nye roller og stillinger, slik at de oppfattes likt i alle ledd i organisasjonen.

I case B er det noen som hevder at følelsen av en enhet var større før. Nå er det mange "satellitter" rundt omkring som oppleves å leve sine egne liv. Det virker ikke som ledelsen opptre samlet. Den nye organisasjonen har fått to rektorer, men aldri før har de vært så usynlige. Ulik praksis på ulike avdelinger fører til frustrasjon blant både ansatte og elever. I denne forbindelse vil jeg informere om at ifølge den nye organisasjonsplanen var organisasjonen preget av stor grad av horisontalisering inspirert av en såkalt tonivå modell, der to rektorer skulle koordinere 11 separate avdelinger uten innbyrdes horisontale forbindelser. Uttalelsene indikerer svakhetstrekk ved modellen i denne tidlige fasen.

I case C preges oppfatningene av at *"prosessen har satt spor etter seg...det er fortsatt svært stor uro i organisasjonen. Folk er utslitt og ledelsen er stort sett fraværende."*

#### **4.5 Oppsummering**

Den kvalitative beskrivelsen gir inntrykk av at prosessene i de tre casene har vært gjennomført forskjellig. Mens prosessene i case A i stor grad var målrettet og ledet av en inkluderende og demokratisk ledelse, var case B preget av løs kopling og lite deltakende ledelse, samt en oppdelt prosess. Negative holdninger til informasjonskvalitet bidrar til å forsterke dette inntrykket. Imidlertid var begge prosessene preget av intern konsensus mellom skolene. Prosessen i case C gir i motsetning til dette inntrykk av relativt sterke dialektiske innslag (Jf. Van de Ven og Poole, 1995).

Kvalitative funn indikerer også ulike utfall av prosessene. Forskjellene illustreres ved generelt positive holdninger i case A, litt mindre positivt for case B, og tydelige negative holdninger i case C,.

Studiens videre forløp tar sikte på å avdekke i hvilken grad disse beskrivelsene kan gjenspeiles i statistisk målbar variasjon gjennom de variablene som inngår i forskningsmodellen (figur 6). Neste kapittel omfatter univariat analyse og ANOVA av kvantitative data fra surveyen.

### **5 Kvantitative data**

I dette kapitlet vil jeg gjennomføre univariat analyse av det statistiske datamaterialet for studiens tre årsaksvariabler og de tre effektvariablene. Univariat analyse innebærer beskrivelse og sammenligning av gjennomsnitt og standardavvik for hele utvalget og for de tre casene. Jeg vil samtidig teste nullhypotesen om at de tre casene representerer en og samme populasjon ved ANOVA og Bonferroni Post Hoc test. I teksten forkortes standardavvik til sd (standard deviation), standardfeil til se (standard error), og frihetsgrader til df (degrees of freedom). Forskningsmodellens årsaksvariabler (prosessvariabler) er prosesskontroll, deltakelse og inkludering. Effektvariablene (utfallsvariablene) er endingsomfang, oppslutning og arbeidsklima. Jeg analyserer først



de statistiske resultatene for prosessvariablene før jeg analyserer resultatene for utfallsvariablene.

## 5.1 Årsaksvariabler

Tabell 1 oppsummerer univariat statistikk for årsaksvariablene prosesskontroll, deltakelse og inkludering både for hele utvalget og for de tre casene. Verdiene er resultat av ANOVA som er kjørt med hensyn kun på disse tre variablene<sup>9</sup>.

Tabell 1. Årsaksvariabler: Gjennomsnitt, standardavvik og ANOVA ( $N_{total} = 104$ )

| 1. Årsaksvariabler<br>(Uavhengige variabler) |               | 2. Gjennomsnitt, standardavvik<br>og utvalgsstørrelse N |                  |                  |                  | 3. One-Way ANOVA<br>(* $p <= 0.05$ ) |                                     |       |       |
|--|---------------|---|------------------|------------------|------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------|-------|
|  |               |   |                  |                  |                  | F<br>(df = 2,101)                    | Bonferroni Post Hoc<br>(Std. Error) |       |       |
|  |               | Hele utvalget<br>(N=104)                                | Case A<br>(N=29) | Case B<br>(N=48) | Case C<br>(N=27) |                                      | A-B                                 | A-C   | B-C   |
| Prosesskontroll                              | Gjennomsnitt  | 3.18  | 4.03             | 3.25             | 2.15             | 22.34*                               | .79*                                | 1.89* | 1.10* |
|  | Standardavvik | (1.26)  | (.98)            | (1.10)           | (1.06)           |                                      | (.25)                               | (.28) | (.26) |
| Deltakelse                                   | Gjennomsnitt  | 2.59  | 2.81             | 2.50             | 2.49             | .85                                  | .31                                 | .32   | .01   |
|  | Standardavvik | (1.10)  | (.95)            | (1.06)           | (1.29)           |                                      | (.26)                               | (.29) | (.26) |
| Inkludering                                  | Gjennomsnitt  | 2.89  | 3.55             | 2.81             | 2.30             | 10.61*                               | .74*                                | 1.26* | .52   |
|  | Standardavvik | (1.12)  | (.99)            | (1.03)           | (1.08)           |                                      | (.24)                               | (.28) | (.25) |

Jeg vil innledningsvis kort beskrive tabellen. Tabell 2 for effektvariablene har samme oppbygning. Kolonne 1 viser de tre årsaksvariablene. Data er gjengitt med en rekke for gjennomsnitt og en rekke for standardavvik. Kolonne 2 viser utvalgsstørrelse (N) for hele utvalget og for de tre casene, samt verdiene for gjennomsnitt og standardavvik. Verdiene fra ANOVA er gjengitt i hovedkolonne 3. Kolonne F viser størrelsen på F- testen med 2 og 101 frihetsgrader, mens de øvrige tre kolonnene viser differansen i gjennomsnittsskår mellom de tre casene A, B og C. Fordi differansen er systematisk har jeg ordnet det slik at denne faller ut med positiv verdi. Standardfeilen er oppgitt i parantes i tabellrekken under differansen. For F- testen og Bonferronitesten er signifikanssannsynligheten for nullhypotesens gyldighet markert med stjerne ( $p <= .05$ ).

<sup>9</sup> Dessuten listevist utelating av case.

Av tabellen går det frem at datagrunnlaget består av 104 respondenter. Disse er fordelt med 29, 48 og 27 på henholdsvis case A, B og C. Anova- testen viser at det er signifikante forskjeller mellom casene når det gjelder prosesskontroll og inkludering. Nedenfor vil jeg presentere funn for hver variabel i tabellen.

### *5.1.1 Prosesskontroll*

Ifølge tabellen viser prosesskontroll et gjennomsnittsskår for hele utvalget på 3.18. Dette er noe over midten på Likert skalaen. Dette indikerer at implementeringsprosessene sett under ett har vært gjennomført med noe over middels grad av kontroll.

Sammenligninger mellom de tre casene viser at case A har et skår på 4.03 (sd .98). Case B har et skår på 3.25 (sd 1.10), mens case C har et snittskår på 2.15 (sd 1.06). Differansene i skår betyr ifølge ANOVA at nullhypotesen om like populasjoner kan forkastes ( $F_{2,101} = 22.34$ ). Bonferronitesten indikerer at variansen er signifikant mellom alle casene. Variansen er størst mellom A og C på hele 1.89 skår (se = 0.28). Mellom case B og C er variansen 1.01 (se= 0.26), og mellom case A og case B er variansen 0.79 (se= 0.25). Data viser dermed høyest gjennomsnitt for case A, betydelig lavere snitt for case B, og betydelig lavere enn dette igjen for case C. Disse funnene indikerer, med en viss sannsynlighet for å ta feil, at implementeringsprosessene ble oppfattet ulikt med hensyn til kontroll slik jeg har operasjonalisert variabelen.

### *5.1.2 Deltakelse*

Den sammensatte faktoren deltakelse viser et utvalgsgjennomsnitt på 2.59 (sd 1.10). Case A har et skår på 2.81 (sd .95), case B 2.50 (1.06), og case C 2.49 (1.29). De statistiske data viser at case A ligger litt i overkant av de øvrige, også med lavest standardavvik. Imidlertid ligger case B og C like under. ANOVA viser ingen signifikant variasjon mellom casene ( $F_{2,101} = 0.85$ ).

For det første viser dette at den formelle deltakelsen rettet mot realisering av endringen har vært relativt moderat med skår rundt midt på Likert skalaen for både utvalg og casene.

En nærmere studie av verdiene på indeksene i det sammensatte målet viser at deltakelse rettet mot prosjektmålene hadde et utvalgssnitt på 2.61, mot 2.32 for deltakelse rettet mot utviklingsmålene. Det er også her stor grad av samsvar mellom de tre casene. Generelt hadde jeg forventet at utviklingsmålene, som naturlig innebærer

tilpasninger over tid, var tonet ytterligere ned til fordel for den umiddelbare prosjektleveransen.

En forklaring på det store samsvaret i det statistiske målene kan være manglende avklaring av målhierarkiet i prosessene slik at delspørsmålene i surveyen ble betraktet som en og samme sak for respondentene i case B og case C. Men det kan også tenkes at det er et resultat av systematiske målefeil på grunn av det tynne datagrunnlaget på casenivå.

### **5.1.3 Inkludering**

For variabelen inkludering viser hele utvalget et snitt på 2.89 (sd 1.12). Case A faller klart høyest ut med et snitt på 3.55 og lavest standardavvik med .99. Case C hadde også her lavest skår med 2.30 (sd 1.08) med B i en mellomposisjon med et skår på 2.81 (sd 1.03). Standardavvikene viser stor grad av konformitet. Ifølge ANOVA kan nullhypotesen om like populasjoner forkastes fordi  $F_{2,101}$  viser signifikant verdi på 10.61. Bonferronitesten viser at snittene er signifikant forskjellig mellom case A og de øvrige to, men ikke mellom B og C. Variansen er størst mellom A og C på hele 1.26 på Likert skalaen (se .28). Variansen mellom case A og B er også signifikant med en differanse på 0.74 (se .24). Mellom B og C var forskjellen .52 men ikke signifikant.

Dette viser en signifikant mer inkluderende endringsledelse i case A enn for begge de øvrige casene. Imidlertid er et skår på 3.55 av en skala på 5 ikke direkte imponerende isolert sett. Men som snittskår må det betraktes som relativt høyt i og med at den formelle deltakelsen har vært avgrenset.

## **5.2 Effektvariabler**

I tråd med forskningsmodellen er effektvariablene representert ved endringsomfang, oppslutning og arbeidsklima. Det statistiske datagrunnlaget er oppsummert i tabell 2. Tabellen har samme oppbygning som tabell 1 i forrige kapittel.

Tabell 2. Effektvariabler: Gjennomsnitt, standardavvik og ANOVA ( $N_{total} = 65$ )

| 1. Effektvariabler<br>(Avhengige variabler) |               | 2. Gjennomsnitt, standardavvik<br>og utvalgsstørrelse N |                     |                     |                     | 3. One-Way ANOVA<br>(* $p <= 0.05$ ) |                                     |       |       |
|---|---------------|---|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------|-------|
|   |               |   |                     |                     |                     | F<br>(df=2,62)                       | Bonferroni Post Hoc<br>(Std. Error) |       |       |
|   |               | Hele<br>utvalget<br>(N=65)                              | Case<br>A<br>(N=19) | Case<br>B<br>(N=30) | Case<br>C<br>(N=16) |                                      | A - B                               | A - C | B - C |
| Endringsomfang                              | Gjennomsnitt  | 2.95  | 3.55                | 2.83                | 2.48                | 7.70*                                | .73*                                | 1.07* | .34   |
|   | Standardavvik | (.92)   | (.63)               | (.93)               | (.87)               |                                      | (.25)                               | (.29) | (.26) |
| Oppslutning                                 | Gjennomsnitt  | 3.06  | 3.33                | 2.91                | 3.03                | 1.01                                 | .42                                 | .30   | -.12  |
|   | Standardavvik | (1.02)  | (.81)               | (.99)               | (1.26)              |                                      | (.30)                               | (.35) | (.31) |
| Arbeidsklima                                | Gjennomsnitt  | 3.13  | 3.63                | 3.18                | 2.44                | 9.29*                                | .45                                 | 1.19* | .75*  |
|   | Standardavvik | (.92)   | (.57)               | (1.00)              | (.69)               |                                      | (.24)                               | (.28) | (.25) |

Med referanse til tabellen fremgår det at kjerneutvalget består av 65 responser fordelt med 19, 30 og 16 på henholdsvis case A, B og C. Anova viser at det er signifikante forskjeller mellom casene når det gjelder endringsomfang ( $F_{2,62} = 7.70$ ) og arbeidsklima ( $F_{2,62} = 9.29$ ). Datamaterialet analyseres i de følgende delkapitlene med hensyn på variablene.

### 5.2.1 Endringsomfang

Endringsomfang viser et snittskår for hele utvalget på 2.95 (sd .92). Dette indikerer at det for hele utvalget er iverksatt middels grad av tiltak. Case A viser et snitt på 3.55 (sd .63). Snittet for case B viser 2.83 (sd .93), mens case C har et snitt på 2.48 (sd .87). Totalt tyder dette på at faktisk endring ikke kan defineres som radikal i noen av casene.

Bonferroni viser signifikante avvik mellom case A og de øvrige casene. Variansen mellom case A og case C er 1.07 (se .29). Mellom case A og B er variansen .73 skår (se .25). Data viser også høyere skår for case B enn for case C, men variansen er ikke signifikant.

Dette innebærer at oppfatningen om iverksatte tiltak er størst i case A enn for case B og C.

### 5.2.2 Oppslutning

Oppslutning om endringen viser et snitt på 3.06 for hele utvalget (sd 1.02). Data viser at snittverdiene for casene i stor grad er samlet omkring snittet. Dette indikerer ingen klar entusiasme, men heller en lunken holdning til endringen. Dette kan være en indikasjon på at endringen i liten grad har vært forbundet med konkrete visjoner om

problemløsning. ANOVA viser ingen signifikant mellomgruppevarians. Case A har imidlertid høyest skår med 3.33 (sd .81), case C har et skår på 3.03 (1.26), og case B har det laveste snittet med verdien 2.91 (sd .99).

### **5.2.3 Arbeidsklima**

Arbeidsklima viser et utvalgssnitt på 3.13 (sd .92). Også her har case A høyest skår med 3.63 og lavest standardavvik (sd .57). Case B har et snitt på 3.18 (sd 1.00), mens case C har det laveste skår med 2.44 (sd .69). Dette viser at det generelt ikke er de store avvikene mellom casene. Men dette viser også at det totalt sett ikke er et spesielt høyt komfortnivå i de tre sammenslåtte organisasjonene.

Bonferronitesten viser signifikant lavere skår for case C enn de øvrige. Differansen mellom case A og case C er 1.19 skår (se .28), mens variansen mellom casene B og C er .75 (sd .25). Mellom casene A og B er forskjellen .45 uten å være signifikant. Imidlertid skårer A høyest også her. Dette indikerer bedre arbeidsklima for casene A og B enn for case C.

## **5.3 Oppsummering**

Funnene viser at både årsaksvariablene og effektvariablene viser relativt moderate skår i overkant av middels for hele utvalget under ett. ANOVA viser imidlertid enkelte signifikante variasjoner mellom casene. Variasjonene viser at for alle variabler med signifikante variasjoner mellom casene, faller case A ut blant de høyeste snittskårene. Case A skårer signifikant høyest på de tre variablene prosesskontroll, inkludering og endringsomfang. Dessuten skårer case A sammen med case B høyest på arbeidsklima. Case B faller ut i en signifikant mellomposisjon for prosesskontroll. Case C faller signifikant lavest ut på prosesskontroll og arbeidsklima. Anova viser ingen varians mellom casene for variablene deltakelse og oppslutning. Rangering av casene på basis av skår i variansanalysen er illustrert i tabellen nedenfor.

**Tabell 3. Rangering av skår for case A, B og C**

| ANOVA oppsummering |                 | Rangering - CASE |         |     |
|--------------------|-----------------|------------------|---------|-----|
|                    |                 | Lav              | Middels | Høy |
| Årsaks-variabler   | Prosesskontroll | C                | B       | A   |
|                    | Deltakelse      | -                | -       | -   |
|                    | Inkludering     | B/C              | (B)     | A   |
| Effekt-variabler   | Endringsomfang  | B/C              | (B)     | A   |
|                    | Oppslutning     | -                | -       | -   |
|                    | Arbeidsklima    | C                | (B)     | A/B |

Samlet tyder den deskriptive analysen på at case A generelt skårer høyest på både de uavhengige og de avhengige variablene. Case B havner i en mellomposisjon, mens case C faller ut med de laveste skårene. Selv om case B har høyere skår enn case C på inkludering og endringsomfang, er denne forskjellen usikker. Også for arbeidsklima faller B ut i en mellomposisjon selv om variansen mellom A og B ikke er signifikant. Jeg har imidlertid indikert tendensen ved å rangere case B også som middels på disse tre variablene (B).

## 6 Statistiske sammenhenger

I dette kapitlet vil jeg finne eventuelle statistiske relasjoner mellom årsaks- og effektvariablene. Korrelasjon på bivariat nivå (Pearsons r) bidrar til å avdekke sannsynlige sammenhenger mellom de to variabelgruppene. Dette kan anvendes til å trekke forsiktige konklusjoner om statistiske årsaker til variasjonen i utfall mellom de tre casene. Så fremt variablene ligger til rette for det, vil en multivariat analyse kunne avdekke ytterligere detaljer omkring effekter. Jeg vil først gjennomføre bivariat korrelasjonsanalyse

### 6.1 Korrelasjonsanalyse

I denne delen vil jeg avdekke og drøfte de bivarierte korrelasjonene mellom variablene i undersøkelsen. Grunnlaget for analysen er data fra hele utvalget. Selv om casene representerer små utvalg og lav validitet, vil jeg undersøke de bivarierte sammenhengene også på casenivå. Det er fordi jeg ønsker å avdekke eventuell

samvariasjon og diskrepans i mønstre. På grunn av lav validitet må disse imidlertid behandles forsiktig. Korrelasjonsmatrisen på casenivå finnes derfor kun som vedlegg. Korrelasjonene mellom de seks variablene er gjengitt i tabell 4.

**Tabell 4. Gjennomsnitt, standardavvik, og Pearson korrelasjon (N = 63)**

| Pearson korrelasjon (N = 63) |                   |              |               |   |       |       |       |       |       |
|------------------------------|-------------------|--------------|---------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Variabel                     |                   | Gjennomsnitt | Standardavvik | 1 | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
| Effektvariabler              | 1 Endringsomfang  | 2.95         | .92           | 1 | .67** | .59** | .64** | .68** | .79** |
|                              | 2 Oppslutning     | 3.06         | 1.02          |   | 1     | .54** | .39** | .62** | .65** |
|                              | 3 Arbeidsklima    | 3.13         | .92           |   |       | 1     | .56** | .45** | .67** |
| Årsaksvariabler              | 4 Prosesskontroll | 3.18         | 1.26          |   |       |       | 1     | .39** | .66** |
|                              | 5 Deltakelse      | 2.59         | 1.10          |   |       |       |       | 1     | .70** |
|                              | 6 Inkludering     | 2.89         | 1.12          |   |       |       |       |       | 1     |

\*\* p <= 0.01 (2-tailed).

Det fremgår av tabellen at kjerneutvalget består av 63 respondenter. Korrelasjonsanalysen preges generelt av høye positive korrelasjoner. De høye korrelasjonene mellom årsaksvariablene ( $r_{\max} = .70$ ), kan indikere kolinearitet. Det er også relativt høy korrelasjon mellom de tre effektvariablene, og høyest mellom endringsomfang og oppslutning ( $r = .67$ ).

Den bivariate sammenhengen mellom årsaks- og effektvariablene viser også høye positive korrelasjoner. Av årsaksvariablene er det inkludering som generelt viser størst korrelasjon med de tre effektvariablene ( $r = .79$ ,  $r = .65$ ,  $r = .67$ ).

Korrelasjonene for case B viser stor grad av samsvarer med dette bildet. Jeg vil derfor kort kommentere avvik mellom case A og case C. Endringsomfang for case A har signifikant korrelasjon bare med inkludering av årsaksvariablene ( $r = .64$ ,  $p < = .01$ ), slik variablene er operasjonalisert i forskningsmodellen. Oppslutning har ingen signifikante korrelasjoner med noen av årsaksvariablene. Den største korrelasjonen i hele undersøkelsen finnes mellom arbeidsklima og inkludering for case A ( $r = .82$ ). For case C er det ingen signifikant korrelasjon mellom arbeidsklima og noen av årsaksvariablene. Med igjen er det grunn til å advare mot bastant konkludering av konkrete verdier på grunn av et lite utvalg på casenivå.

## 6.2 Regresjonsanalyse

For å avdekke de enkelte årsaksvariablenes potensielle effekter på de avhengige variablene, ønsker jeg å gjennomføre regresjonsanalyse. Høyeste korrelasjon mellom

årsaksvariablene er .66 mellom prosesskontroll og inkludering. Dette indikerer ifølge Ringdal (2001) og Knoke et al., (2002) at problemer med kolinearitet er lite sannsynlig. Imidlertid viser regresjonsanalysen at toleransen for kolinearitet mellom prosesskontroll og inkludering er lavere enn en grenseverdi på .8<sup>10</sup>. Dette innebærer at de to variablene i stor grad er et uttrykk for et felles overliggende fenomen. Blant årsaksvariablene er korrelasjonen svakest mellom prosesskontroll og deltakelse ( $r = .39$ ). Regresjonen viser også større toleranse mellom disse to ved regresjon på inkludering<sup>11</sup>. Det samme relative forholdet gjelder også for casene. Derfor eliminerer jeg inkludering fra regresjonsanalysen.

Jeg velger å gjennomføre regresjonsanalyse både for hele utvalget og for hver av de tre casene. Selv om datagrunnlaget er lite representativt på casenivå, vil analysen kunne avdekke diskrepans i mønstre.

### 6.2.1 Regresjon av Endringsomfang

Først vil jeg gjennomføre regresjonsanalyse av effektvariabelen endringsomfang på de to uavhengige variablene. Resultatene av denne analysen går frem av tabell 5.

**Tabell 5. Standardiserte regresjonskoeffisienter for Endringsomfang**

| Effektvariabel: Endringsomfang $N_{total} = 62$ |                        |                         |      |                    |                    |                    |
|---|------------------------|-------------------------|------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Årsaksvariabler                                 | Hele utvalget (N = 62) |                         |      | Case A<br>(N = 16) | Case B<br>(N = 29) | Case C<br>(N = 15) |
|   | $\beta$                | Collinearity Statistics |      |                    |                    |                    |
|   |                        | Tolerance               | VIF  |                    |                    |                    |
| Prosesskontroll                                 | .44**                  | .85                     | 1.18 | .30                | .18                | .54*               |
| Deltakelse                                      | .50**                  | .85                     | 1.18 | .28                | .75**              | .42*               |
| Forklart varians ( $R^2_{adj}$ )                | .61                    |                         |      | .15                | .74                | .66                |
| (Standardfeil)                                  | (.58)                  |                         |      | (.59)              | (.47)              | (.51)              |
| F   | 48.77**                |                         |      | 2.41               | 42.99**            | 15.50**            |
| (df)  | (2,60)                 |                         |      | (2,14)             | (2,27)             | (2,13)             |

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

Tabellen viser at for hele utvalget er toleransen for kolinearitet over .8. Imidlertid er toleransen for casene noe lavere<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> SPSS Collinearity Statistics viser en Tolerance på .49. VIF = 2.05.

<sup>11</sup> SPSS Collinearity Statistics viser en Tolerance på .82. VIF = 1.22.

<sup>12</sup> Toleransen for case A og C = .72. Toleranse for case B = .66.



For hele utvalget (N = 62) viser tabellen at begge de to årsaksvariablene bidrar til variasjon i endringsomfang når de kontrolleres for hverandres effekter ( $F_{2,60} = 48.77$ ,  $p \leq .01$ ). Modellen forklarer over 60 % av variasjon i endringsomfang ( $R^2_{adj} = .61$ ). Deltakelse viser en standardisert regresjonskoeffisient ( $\beta$ ) lik .50 ( $p \leq .01$ ), mens prosesskontroll har en litt lavere verdi ( $\beta = .44$ ,  $p \leq .01$ ). Dette innebærer at prosesskontroll og deltakelse bidrar omtrent likt i variasjonen i endringsomfang når de kontrolleres for hverandres effekter.

95 % konfidensintervall for betakoeffisienten for prosesskontroll ligger mellom .21 og .48, mens intervallet for deltakelse ligger mellom .28 og .58. Det relativt store intervallet er en følge av lite utvalg og usikkerhet i data. Analysen tyder imidlertid på at det er mindre enn 1 % sannsynlighet for at modellen ikke har prediksjonskraft i forhold til varians i endringsomfang slik operasjonaliseringen er utført, i det undersøkte utvalget.

For case A viser regresjonsmodellen ingen signifikant forklaringskraft. Betakoeffisientene er imidlertid svært lik og positiv. Både for case B og case C er modellene signifikant med F- verder på henholdsvis 42.99 og 15.50 ( $p \leq .01$ ). For case B indikerer prosesskontroll ingen signifikant innflytelse, men deltakelse har en  $\beta = .75$  som forklarer hele 74 % av variansen ( $R^2_{adj} = .74$ ,  $p \leq .01$ ).

For case C er begge betaverdiene signifikant ( $p \leq .05$ ) og samsvarer i stor grad med betaverdiene for hele utvalget. Imidlertid er koeffisienten for prosesskontroll noe større enn koeffisienten for deltakelse. Modellen forklarer 66 % av variansen ( $R^2_{adj} = .66$ ).

Svært høy forklart varians på alle nivåene (med unntak av case A) kan være indikasjon på multikolaritet eller at datagrunnlaget er skjevfordelt og lite representativt. Imidlertid tyder ikke toleranseverdien for hele utvalget på dette. Jeg vil imidlertid sammenligne mønsteret i disse resultatene med de etterfølgende regresjonene.

### *6.2.2 Regresjon av Oppslutning*

Den andre regresjonsanalysen tar sikte på å avdekke i hvilken grad de to uavhengige variablene påvirker oppslutning om endringene. Tabellen over de standardiserte regresjonskoeffisientene ser slik ut:

**Tabell 6. Standardiserte regresjonskoeffisienter for Oppslutning**

| Effektvariabel: Oppslutning $N_{total} = 104$ |                         |                         |      |                    |                    |                    |
|---|-------------------------|-------------------------|------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Årsaksvariabler                               | Hele utvalget (N = 104) |                         |      | Case A<br>(N = 29) | Case B<br>(N = 47) | Case C<br>(N = 26) |
|   | $\beta$                 | Collinearity Statistics |      |                    |                    |                    |
|   |                         | Tolerance               | VIF  |                    |                    |                    |
| Prosesskontroll                               | .32**                   | .83                     | 1.21 | .24                | .18                | .50**              |
| Deltakelse                                    | .43**                   | .83                     | 1.21 | .27                | .54**              | .43**              |
| Forklart varians ( $R^2_{adj}$ )              | .39                     |                         |      | .14                | .41                | .51                |
| (Standardfeil)                                | (.82)                   |                         |      | (.82)              | (.73)              | (.92)              |
| F   | 33.80**                 |                         |      | 3.28               | 16.99**            | 14.46**            |
| (df)  | (2, 102)                |                         |      | (2, 27)            | (2, 45)            | (2, 24)            |

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

For hele utvalget er toleransen for kolinearitet innenfor toleransen, mens den er noe for lav for case A og B.<sup>13</sup> Som vi ser av kolonnen for hele utvalget (N = 104), bidrar modellen signifikant til forklaring av varians ( $F_{2,102} = 33.80$ .  $p < .01$ ). Modellen forklarer nesten 40 % av variansen ( $R^2_{adj} = .39$ ). Deltakelse ( $\beta = .43$ ) er noe høyere enn prosesskontroll ( $\beta = .32$ ).

95 % konfidensintervall for prosesskontroll ligger på  $\beta$  mellom .13 og .40. Det tilsvarende intervallet for koeffisienten for deltakelse ligger mellom .25 og .57.

For case A viser regresjonsmodellen ingen signifikans. Modellen er imidlertid signifikant både for case B og case C ( $p < .01$ ). For case B er signifikansen knyttet til deltakelse ( $\beta = .54$ ), som bidrar til omkring 40% forklart varians ( $R^2_{adj} = .41$ ). For case C forklarer modellen 51 % av variansen ( $R^2_{adj} = .51$ ). Begge koeffisientene er signifikant ( $p < .01$ ). Koeffisienten for prosesskontroll er høyest av de to med en verdi på .50 mot .43 for deltakelse.

### 6.2.3 Regresjon av Arbeidsklima

Den tredje regresjonsanalysen omfatter regresjon av arbeidsklima på de to uavhengige variablene. Tabellen nedenfor viser de standardiserte

<sup>13</sup> Toleransen for case A er .77, for case B .70 og for case C .93.

regresjonskoeffisientene og test av kolinearitet for hele utvalget, og koeffisientene for case A, B og C:

**Tabell 7. Standardiserte regresjonskoeffisienter for Arbeidsklima**

| Effektvariabel: Arbeidsklima $N_{\text{total}} = 102$ |                         |                         |      |                    |                    |                    |
|---|-------------------------|-------------------------|------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Årsaksvariabler                                       | Hele utvalget (N = 102) |                         |      | Case A<br>(N = 29) | Case B<br>(N = 46) | Case C<br>(N = 25) |
|   | $\beta$                 | Collinearity Statistics |      |                    |                    |                    |
|   |                         | Tolerance               | VIF  |                    |                    |                    |
| Prosesskontroll                                       | .54**                   | .84                     | 1.20 | .38                | .26                | .41*               |
| Deltakelse  | .18*                    | .84                     | 1.20 | .16                | .42**              | .15                |
| Forklart varians ( $R^2_{\text{adj}}$ )               | .39                     |                         |      | .17                | .33                | .15                |
| (Standardfeil)  | (.72)                   |                         |      | (.60)              | (.75)              | (.69)              |
| F   | 33.39**                 |                         |      | 3.98*              | 12.29**            | 3.19               |
| (df)  | (2, 100)                |                         |      | (2, 27)            | (2, 44)            | (2, 23)            |

\* $p < .05$   
\*\* $p < .01$

Toleransen kolinearitet for hele utvalget viser en verdi på over .80.<sup>14</sup> Tabellen viser at for utvalget som helhet (N = 102) bidrar modellen til å forklare variasjon i avhengig variabel ( $R^2_{\text{adj}} = .39$ ). Prosesskontroll forklarer størstedelen av variansen ( $\beta = .54$ ,  $p < .01$ ), mens deltakelse bidrar noe mindre ( $\beta = .18$ ,  $p < .05$ ).

95 prosent konfidensintervall i populasjonen er mellom -.03 og .45 for prosesskontroll og mellom .11 og .61 for deltakelse. Dette indikerer relativt vide spenn og mye støy i data.

Modellen er signifikant også for case A og B. For case A forklarer modellen 17 prosent av variansen selv om ingen av koeffisientene er signifikant. Begge korrelasjonene er signifikant, men regresjonen modifierer forholdet slik at de ikke fremtrer som signifikante prediktorer for arbeidsklima. For case B er koeffisienten for deltakelse signifikant ( $\beta = .42$ ,  $p < .01$ ), mens modellen forklarer 33 % av variansen. Koeffisienten for prosesskontroll er positiv men usignifikant.

For case C er imidlertid modellen ikke signifikant, selv om koeffisienten for prosesskontroll er signifikant ( $\beta = .41$ ,  $p < .05$ ).

<sup>14</sup> Toleransen for case A er .77, for case B .68 og for case C .95.

### 6.3 Oppsummering

Korrelasjonsanalysen viser relativt høy positiv verdi mellom de tre årsaks- og de tre effektvariablene. Regresjonene for utvalget som helhet viser at både prosesskontroll og deltakelse viser signifikant prediksjon i forhold til de tre avhengige variablene. Årsaksvariablene ser imidlertid ikke ut til å fange opp variasjon for case A. Koeffisientene for deltakelse er for case B signifikant for alle effektvariablene, mens prosesskontroll ikke er signifikant i noen tilfeller. Det kan gi grunnlag for noen interessante betraktninger. I tråd med de kvalitative funn kan dette være et resultat av at prosessene i arbeidsgruppene i case B har foregått frikoplet med lav involvering fra ledelsen. Dette kan ha ført til en høy deltakelseskomponent og en lav komponent for prosesskontroll. For case C er begge årsaksvariablene signifikant for variasjon i endringsomfang og oppslutning, i tråd med data for hele utvalget. For arbeidsklima er prosesskontroll signifikant uten at modellen er signifikant. Jeg vender tilbake til drøftinger om disse forholdene i avslutningskapitlet.

## 7 Konklusjoner

I dette kapitlet vil jeg konkludere på bakgrunn av studiens problemstilling, og samtidig drøfte praktiske og teoretiske implikasjoner av funn. Avslutningsvis vil jeg sette fokus på studiens begrensninger og fremme forslag til videre forskning i tilknytning til tema.

Formålet med studien var å søke et premissgrunnlag for vellykket implementering av forvaltningspolitiske vedtak eller endringer. Ut fra tema forankret jeg undersøkelsen i en forskningsmodell som ble utviklet på bakgrunn av relevant teori. Forskningsmodellen bygger på hypoteser om sammenhenger mellom forhold ved implementeringsprosess og forhold ved utfall. Jeg har testet sammenhengene i modellen på tre implementeringsprosesser i videregående skole. Jeg vil ta utgangspunkt i de statistiske funn på operativt nivå, og utvide drøftingen med kvalitative funn og aggregering av konsekvenser av funn opp gjennom beslutningskjeden.

## 7.1 Statistiske funn

### 7.1.1 Funn for hele utvalget

Forskningsmodellen (figur 8) tok utgangspunkt i ni hypoteser om sammenhenger mellom tre prosessvariabler (årsaksvariabler) og tre utfallsvariabler (effektvariabler). Imidlertid viser både korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysen høy kolinearitet mellom to av de tre årsaksvariablene. Jeg har operasjonalisert de uavhengige variablene ved at prosesskontroll innebærer målorientering, organisering og planlegging, mens deltakelse opprinnelig omfattet målrettet deltakelse. På grunn av kolinearitet med inkludering, viser det seg imidlertid at deltakelse også inneholder noe av verdikomponenten og informasjonskomponenten fra inkludering. Slik de er operasjonalisert i studien, gir de to variablene deltakelse og inkludering derfor i stor grad uttrykk for det samme overliggende fenomenet. Jeg valgte derfor å fjerne inkludering fra regresjonsanalysen. Men dette innebærer at de tre tesene som var utformet med utgangspunkt i inkludering (H7, H8 og H9), også er en del av innholdet i de tesene som er utformet på bakgrunn av deltakelse (H4, H5, og H6). Dermed faller H7, H8 og H9 ut av studien, slik de er operasjonalisert. Korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysene viser stor grad av sammenheng mellom variablene som inngår i de resterende seks hypotesene. Gjennom studiens funn for hele utvalget under ett, bekreftes følgende seks hypoteser:

*H1: Det er positiv sammenheng mellom prosesskontroll og omfang av endringer.*

*H2: Det er positiv sammenheng mellom prosesskontroll og oppslutning om endringer.*

*H3: Det er positiv sammenheng mellom prosesskontroll og arbeidsklima.*

*H4: Det er positiv sammenheng mellom formell deltakelse og omfang av endringer.*

*H5: Det er positiv sammenheng mellom formell deltakelse og oppslutning om endringer.*

*H6: Det er positiv sammenheng mellom formell deltakelse og arbeidsklima.*

Dette innebærer at høyere verdi på prosesskontroll og deltakelse bidrar til høyere verdi på utfallsvariablene endringsomfang, oppslutning og arbeidsklima, slik variablene er operasjonalisert i studien. Dette gir grunn er til å anta at størst potensiale for suksess i endring, sett i lys av denne undersøkelsen, er til stede når implementeringsprosessen foregår under kontrollerte former som legger til rette for målrettet deltakelse fra de som berøres av endringen.

Korrelasjonsanalysen viser imidlertid en også viss bivariat korrelasjon mellom de to årsaksvariablene. Regresjonsanalysen bekrefter at den ene variabelen ikke kan utelukkes ved å styrke den andre på generell basis. I tråd med Beer og Nohria (2000), stakes organisasjonens strategiske kurs ut av ledelsen. Dette innebærer, i tillegg til å fastsette hovedmål, å sikre oppslutning for målene slik at implementeringsprosessen forløper etter et teleologisk mønster, uten dominerende innslag av dialektikk (jf. Van de Ven og Poole, 1995). Ifølge Stace og Dunphy (2001), stiller dette krav til variasjon i ledelse avhengig av dominerende endringsklima i organisasjonen.

Imidlertid er implementering avhengig av at medlemmene selv konsoliderer endringen i organisasjonens systemer. Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001) hevder at suksess er avhengig av at denne prosessen skaper oppslutning og forpliktelse til endringen. Sammenhengen mellom deltakelse og oppslutning, deltakelse og endringsomfang og deltakelse og arbeidsklima er bekreftet gjennom hypotesetestene. Funn fra regresjonen bekrefter at deltakelse har noe større innflytelse på endringsomfang og oppslutning enn prosesskontroll har på disse variablene. Det ser derfor ut til at konsolidering betinger en økt deltakelseskomponent på bekostning av ledelse. Imidlertid har prosesskontroll betydelig større innflytelse på arbeidsklima enn deltakelse har på samme variabel. Dette er et interessant funn, som kan tyde på at lav grad av prosesskontroll indikerer innslag av dialektikk, som forventes å påvirke arbeidsklima negativt (Van de Ven og Poole, 1995. Se også figur 4).

Men univariat analyse av statistiske data viser også en betydelig variasjon mellom casene, både i prosess og utfall.

### *7.1.2 Variasjoner mellom de tre casene*

For casene bekrefter univariat analyse og ANOVA at høyere verdier på årsaksvariablene følges av høyere verdier på effektvariablene. Denne variansen er signifikant for prosesskontroll og inkludering, men ikke for deltakelse. I tråd med ANOVA (Ref. tabell 2 og tabell 3), skårer case A generelt høyest, med case B i en mellomposisjon, mens case C jevnt over skårer lavest både på årsaks- og effektvariablene. Dette er studiens statistiske indikatorer på sammenheng mellom måten endringer implementeres på og grad av suksess og fiasko i utfall.

Kvalitative undersøkelser viser at mens de to skolene i case A var motivert for implementering, var begge skolene i case B imot endringen. I motsetning til dette tyder funn på at case C besto av to motstridende parter, og at striden hadde sin årsak i at den ene av skolene var imot endringen.

Ifølge kvalitative funn forløp implementeringsprosessene i case A med stor grad av målforankret konsensus. Prosessene var rettet mot grunnleggende prinsipper for skolens kjernevirksomhet, og design av ny organisasjonsstruktur på bakgrunn av rasjonelle overveielser i forhold til konsekvenser for organisasjon og elever. Kvalitative funn indikerer lederentusiasme, lederinvolvering og tilgjengelighet. Det var også stor grad av tillit mellom de to skolene, og et samarbeidsklima preget av lærings- og utviklingskompetanse. Informantene omtaler prosessen i positive vendinger som konstruktiv og utviklende med ryddig og profesjonell ledelse.

I case B forløp også implementeringen med stor grad av konstruktiv konsensus. Selv om case B var imot endringen, var skolene enig seg imellom. De var begge lojal til implementeringen. Imidlertid valgte case B en litt annen strategi for prosjektorganiseringen. Funntyder på at prosessen i større grad var splittet vertikalt og horisontalt. Dette innebar at arbeidsgruppene jobbet på grunnlag av direktiver uten horisontal koordinering eller løpende tilgang til prosjektleder. Informantene var kritisk til opplevelsen av inkludering, informasjonsberedskap og faktisk medvirkning.

De kvalitative funn avdekker at implementeringsprosessen i case C var preget av en annen logikk enn case A og case B. Beslutningspremissene var basert på kampvoteringer og ikke konsensus. Prosessforløpet hadde manglende målforankring og styring, i tillegg til et høyt konfliktnivå. Fravær av grunnleggende prinsipper for design av ny organisasjonsplan, førte til at arbeidet i stor grad ble styrt av pragmatikk rettet mot konsekvenser for egen stilling heller enn overordnede verdier og mål. Dette førte til strid på individnivå mellom ledelsene ved de to skolene.

Dette innebærer at case A i utgangspunktet var preget av oppslutning om endringen og intern konsensus mellom skolene. Disse forutsetningene førte til størst suksess i utfall. Utgangspunktet til case B var motstand mot endringen og intern konsensus mellom skolene. Med disse forutsetningene viser case B noe lavere suksess i utfall enn case A. I case C var forutsetningene preget av ulike mål for de to skolene. Mens den ene viste konformitet med endringen, var den andre sterkt imot. Dette resulterte i et utfall som må karakteriseres som en fiasko. C1 ble vedtatt nedlagt (FT – 132/2007).

Disse funn gir grunnlag for to konklusjoner. For det første ser det ut til å være sammenheng mellom suksess i utfall og a priori oppslutning om endringene. For det andre ser det ut til å være sammenheng mellom suksess i utfall og graden av felles målforankring i det interne klima mellom berørte parter i implementeringsprosessen. Dette funn bekrefter teori som knytter konsensusdrevne prosesser til felles målforankring (Jf. Van de Ven og Poole, 1995; Beer og Nohria, 2000; Stace og Dunphy, 2001). Undersøkelsen indikerer dermed at relativ suksess i endring faller sammen med den relative kombinasjonen av internt klima og endringsklima. Begge forhold kan knyttes opp til dialektisk innhold i prosessen (Jf. Van de Ven og Poole, 1995).

Disse funn bidrar til å knytte forbindelse til strategi og rollen til sentral endringsledelse i implementeringsprosessen. I neste kapittel vil jeg diskutere strategi for implementering.

## *7.2 Implementeringsstrategi for suksess?*

Spørsmålet i denne forbindelse er i hvilken grad den metodikken eller den strategien som ble benyttet var egnet til å iverksette endringen i skolene. Jeg vil først diskutere strategien for implementering før jeg følger dette opp med et overordnet blikk på premissgrunnlaget for forvaltningspolitikk rettet mot videregående skoler.

Undersøkelsen har avdekket at strategiske endringer i skolene, i dette tilfelle samordning av skoler til større administrative enheter, samt strategien for implementering, var et resultat av politiske beslutningsprosesser på fylkeskommunalt nivå.



Implementeringen foregikk i to faser. I første fase skulle de berørte selv utvikle tiltak for realisering av endringen i egen organisasjon gjennom ad hoc utredningsprosesser. Etter at resultatet av dette arbeidet var godkjent av sentral ledelse, skulle endringene implementeres operativt.

Studiens funn indikerer at denne strategien i størst grad ser ut til å være tilpasset de forutsetningene som var til stede i case A, i noe mindre grad for B og minst for case C. Jeg vil diskutere dette i lys av studiens endringsteorier.

Ifølge Van de Ven og Poole (1995) er målrettet endring en idealmodell for konstruktiv endring i organisasjoner. Modellen bygger på en konsensus som er forankret i et faktisk behov for endring, og som derfor klargjør logiske (rasjonelle) forbindelser mellom behov (mål) og midler for å dekke disse behovene. En implementeringsprosess preget av konsensus er følgelig betinget av fravær av dominerende dialektikk og maktkamp. Strategimodellene til Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001) er nettopp utviklet for å oppnå målrettet implementering ved ulike grader av dialektikk og konsensus i en organisasjon. Ifølge disse modellene er vellykket implementering betinget av at strategi for innføring tilpasses det dominerende endringsklima i organisasjonen. Modellene tar utgangspunkt i at implementering gjennom direktiver, forutsetter rasjonelle sammenhenger mellom endring (tiltak) og mål. Dessuten er implementering avhengig av at målet i dominerende grad oppfattes legitimt og ønsket. Dette innebærer for det første at suksess i endring forutsetter at dominerende motstand ryddes av veien før destruktive krefter tar bolig i prosessen, og blokkerer kimen til samarbeid. Stace og Dunphy (2001) hevder at dette er en oppgave for toppledelsen. Implementering forutsetter videre nedfelling av sosiale, konsensusorienterte prosesser for å konsolidere endringene i organisasjonen og ivareta hensynet til tilstrekkelig inkrementell utvikling (Senge, 2000; Stace og Dunphy, 2001).

For case A var både vilkåret om konsensus og et positivt endringsklima (oppslutning) oppfylt ved at lokal ledelse aksepterte den teleologiske komponenten i endringen. Det uklare rasjonalet i endringsoppdraget medførte imidlertid stort personlig engasjement fra lokal ledelse i operasjonalisering og forankring av lokale mål for endringen. Funnene gir også inntrykk av involverende endringsledelse og fokus på det visjonære innholdet i endringen i forbindelse med de langsiktige utviklingsmålene for endringen. Denne kombinasjonen resulterte i stor grad av selvdrevet implementering og relativt størst suksess av de tre casene.

Utgangsposisjonen for case B var konsensus i motstand mot endringen. Imidlertid viste skolene lojalitet til endringsoppdraget og fremsto enhetlig og målrettet i implementeringsprosessen. Imidlertid ser det ut til at et endringsklima var preget av lavere grad av motiverende endringsledelse. Til tross for dette har de medvirkende bidratt konstruktivt i arbeidet for integreringen av skolene. Noe av den lavere suksessraten i utfall sammenlignet med case A, kan sannsynligvis forklares med relativt mindre grad av lederengasjement og tilgjengelighet (Jf. Stace og Dunphy, 2001).

For case C derimot, viser funn at forutsetningene var preget av dominerende dialektikk (Jf. Van de Ven og Pole, 1995). Dette førte til lav grad av kontroll og progresjon i prosessen, og det ser ikke ut til at lokal prosjektleder hadde tilstrekkelig autoritet til å sanksjonere. Samtidig tyder funn på at toppledelsen generelt har vært noe tilbaketrukket i implementeringsprosessen, til tross for det sterke innslaget av konflikt. Motstanden til C1 hadde tross alt vært synlig gjennom hele den politiske beslutningsprosessen før implementeringsvedtak ble fattet av fylkestinget. Denne strategien viste seg å åpne opp for en destruktiv implementeringsprosess i case C, noe som tyder på at den sentralstyrte implementeringsstrategien i større grad var tilpasset de forutsetningene som var til stede i case A og B enn i case C (Jf. Stace og Dunphy, 2001).

Den løse koplingen til sentral ledelse, svak teleologisk rasjonale i endringen, og den store friheten i implementeringen, bidro til å skape problemer for implementeringen som måtte løses lokalt, mens sentral endringsledelse og de beslutningstakerne som i lang tid hadde arbeidet for endringen, holdt seg på behørig avstand. Selv om case C anmodet om tettere oppfølging, var sentral endringsledelse i liten grad delaktig. Ledelsesdirektivene, som for øvrig ble formidlet gjennom brev og e-post, er preget av høflige anmodninger om ettergivenhet. Behovet for hardere styring i en krisesituasjon er i overensstemmelse med teoriene til både Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001). Faktisk endring i case C er i følge disse modellene betinget av tvangstiltak for å eliminere motstand i forkant av implementering. Det er imidlertid usikkert i hvilken grad sentral ledelse hadde tilstrekkelig maktbase til en slik form for ledelse, sett i lys av det mangfoldet av interessenter som var legitime deltakere i prosessen, de berørtes medvirkningsrettigheter og stillingsbeskyttelse, samt institusjonalisert praksis i forhold til grad av kopling og frihet.

I sum innebærer dette at forutsetningen for å lykkes med den aktuelle implementeringsstrategien ikke var til stede i case C. Under de rådende omstendigheter

var omplassering av ledelsen ved C1 sannsynligvis eneste løsning på implementering på kort sikt. På lengre sikt kunne toppledelsen ha engasjert seg i prosesser for å forankre endringen. Imidlertid ble løsningen på den dialektiske situasjonen nedlegging av skolen. Dette er et funn som klart bekrefter strategimodellene til Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001) om at tilnærming til en aktør som heller ønsker å markere avstand, i utgangspunktet kan betraktes som en potensiell kilde til økt konfliktnivå. Dette bekrefter at strategien for implementering var for naiv og forankret i logisk brist i den sentrale planleggingen. Imidlertid kan dette også ha vært en taktisk handling fra politisk- administrativ ledelse for å redusere dramatikken i endringen, i den hensikt å sikre vedtak i fylkestinget. Det er grunn til å anta at en eksplisitt hardere strategi for implementering, kunne øke inntrykket av radikalitet i endringen, og dermed redusere oppslutningen i fylkestinget. Men det kan også være et tegn på at det var viktigere å få endringen vedtatt enn implementert. Tiltaket ville symbolisere en handlekraftig politisk ledelse (Jf.: Brunsson, 2002; Meyer og Rowan, 1977; Røvik, 1998). Dette bringer diskusjonen opp til den politisk- administrative beslutningsprosessen på sentralt nivå som ligger forut for vedtaket om implementering.

### *7.3 Den forvaltningspolitiske beslutningsprosessen*

Jeg vil i dette kapitlet rette søkelyset på den generelle koplingen mellom det operative skolenivået og det sentrale styringsnivået i den overordnede endringsprosessen, slik det kommer frem gjennom undersøkelsene. Hensikten med dette er å avdekke i hvilken grad de suksesskriteriene som er avdekket i studien, med hensyn til kontroll og deltakelse, var representert i det sentrale premissgrunnlaget for endringen rettet mot de videregående skolene.

Som det fremgår av innledningen (kapittel 1.2), var endringen et resultat av en politisk- administrativ beslutningsprosess på sentralt fylkeskommunalt nivå. Formålet med endringen var preget av politiske visjoner med lav grad av faglig forankret formålsrasjonalitet. Den lave graden av teleologisk forankring kommer til syne i den dominerende motstanden fra de berørte. Dette er både knyttet til sonderingen i 2004 og den offisielle høringen i 2005. Behov for endringen var ikke større enn at initiativet til implementering ble stilt i bero etter sonderingen. Etter dialektisk logikk (Van de Ven og Poole, 1995), falt dermed den første fasen av prosessen ut med at tesen ble bevart. På

grunn av motstanden mot det opprinnelige økonomiske formålet, var implementering imidlertid avhengig av andre begrunnelser som sikret endringen større legitimitet. Dette er også et evolusjonstrekk. Disse trekkene styrkes ytterligere ved at begrunnelser for implementering i betydelig grad ble innhentet fra en annen, tilvarende organisasjon. Det kan også spores trekk av evolusjon ved at drøftingen i saksfremlegget til fylkestinget i større grad gir inntrykk av a posteriori begrunnelser for endringen og søk etter potensielle forbedringsområder som passet, enn søk etter endringer som kunne avhjelpe konkrete problemer. Manglende oppslutning kan derfor knyttes til fravær av problemer som passet til løsningen. Forløpet av implementeringsprosessen for case C viser at det kan være en utfordrende oppgave å finne konsensus i søk etter problemer mellom aktører med motstridende interesser. Både drøftingene i de offisielle saksutredningene, men også behovet for lokal problemforankring i implementeringsprosessen, tyder også på evolusjonstrekk i endringen.

Funn i undersøkelsen viser også at det operative tjenestenivået ikke var legitim part i utarbeidelsen av premissgrunnlaget for endringen. Manglende respons på hørings svarene både på sonderingsnotat og høring, tyder på at høringsinstituttet ble benyttet som et legitimitetsfremmende symbol. Innspillene fra skolene ble verken kommentert eller tatt hensyn til i utformingen av det endelige endringsinnholdet. Ifølge informanter ved skolene, har de ved enkelte anledninger vært nødt til å bringe kommunikasjonsproblemet ut i media, for på den måten å tvinge fylkeskommunal skoleledelse i dialog.

Den sentrale beslutningsprosessen bærer dermed preg av enveis kommunikasjon vertikalt ovenfra og nedover i byråkratiet. Dette kommunikasjonsprinsippet legger ikke til rette for deltakende involvering, men bidrar til at skoleledelsen i praksis står ansvarlig for å implementere vedtak som den ikke har anledning til å påvirke. Dette bidrar prinsipielt til en utvikling i skolen med liten grad av medvirkning fra organisasjonsmedlemmene selv. Dette kan bety at faktisk implementering er avhengig av i hvilken grad medlemmene lar seg begeistre og organisasjonen er i besittelse av tilstrekkelig slakk (Jf. Nohria & Gulati, 1996) til å aktivere en konstruktiv implementeringsprosess. Løs kopling mellom nivåene kan derfor medføre ansvarsfraskrivelse på alle nivåene, og resultere i at ingen føler ansvar for å realisere implementering (Jf.: Christensen og Lægneid, 2001; Kirkhaug og Halvari, 1998).

I tråd med strategimodellene til Beer og Nohria (2000) og Stace og Dunphy (2001), er forpliktelse til implementering avhengig av faktisk oppslutning. I følge disse

modellene kan det vise seg nødvendig med eksplisitte insentiver for motivasjon til implementering og sanksjonsmidler for å unnlate ettergivenhet. Den aktuelle prosessen viser ingen trekk til slike tiltak fra den sentrale ledelsen.

Imidlertid er det unike med offentlige organisasjoner at de reguleres av politisk logikk forankret i den parlamentariske styringskjeden. Som denne undersøkelsen har vist, kan dette innebære særlige utfordringer med hensyn til endring og utvikling på det profesjonelle forvaltningsnivået. Jeg vil derfor avslutte med å kople diskusjonen opp til en mulig vei å gå for å oppnå en mer profesjonsrettet og formålsrasjonell utvikling i de videregående skolene.

#### **7.4 Endringsstrategi for videregående skole**

Gjennom undersøkelsen har jeg funnet bekreftelse på tidligere teori og funn som innebærer at formålsrasjonalitet, kontroll og deltakelse har betydning for faktisk endring. Dette impliserer behov for i større grad å inkludere det operative nivået i premissgrunnlaget for strategiske prioriteringer rettet mot utvikling i skolen (Jf. Kirkhaug og Halvari, 1998). Lav grad av rasjonalitet, løs kopling og stor handlingsfrihet, øker sannsynligheten for endringsvedtak med lav kopling til profesjonell logikk. Dette kan medføre fravær av målrettet endring i skolen. Trange vilkår for faglige prioriteringer over lang tid kan derfor bidra til å låse skolene i status quo og sannsynligvis degradere kvalitet i utdanningen.

Som funnene i denne studien indikerer, kan det kreve høy beredskap fra lokal ledelse å "tvangsrasjonalisere" tvetydige politiske visjoner. Det er usikkert i hvilken retning slike endringer vil føre skolen, om det vil føre til målrettet atferdsendring overhodet, eller om skolen i større grad er et resultat av tilfeldig evolusjon.

På den annen side kan det tenkes at tettere dialog og samarbeid mellom skolenivå og politisk- administrativ ledelse kan bidra til at profesjonell kunnskap formidles oppover i systemet, gjenspeile seg i forvaltningspolitikken og bidra til mer forpliktende og målrettet endring og utvikling i skolen. *"An optimal combination of freedom of action and coupling may facilitate cooperation and active use of information to create and maintain motivation among the school leaders"* (Kirkhaug og Halvari 1998:341). Kirkhaug og Halvari (1998) betrakter en optimal balanse mellom sentralisering og desentralisering som en av betingelsene for vellykket endring og

utvikling i videregående skole. En mer dialogisk kommunikasjonsform mellom nivåene enn det som er avdekket i denne undersøkelsen, kan være grunnlag for fornying av forvaltningspolitikken med grunnlag i økt mål- middelrasjonalitet, økt oppslutning, bedre målrealisering, bedre arbeidsklima, og en bedre skole for elever og samfunn.

### ***7.5 Svakheter ved undersøkelsen og videre forskning***

I dette kapitlet vil jeg diskutere undersøkelsens svakheter og begrensningene av studiens funn. Jeg vil også introdusere ideer til videre forskning omkring endring i offentlig sektor.

Empirien er fanget inn fra enkelt fylkeskommune og tre ad hoc samarbeidsprosesser mellom to og to skoler. Dette representerer kun en enkelt av populasjonen av norske fylkeskommuner. De tre prosessene representerer kun et tilfeldig utvalg av flere slike prosesser. Derfor er det problematisk å generalisere funn til populasjonen av norske fylkeskommuner og skoler.

Operasjonaliseringen av forskningsmodellen ble utledet på bakgrunn av observasjoner og kvalitative data. Imidlertid viser designet svakheter ved svært høye korrelasjoner og innslag av kolinearitet. Seleksjonen av respondenter gjennom surveyens design har medført at utvalget er sterkt begrenset og representativiteten lav. Dette bidrar til å redusere pålitelighet i data, spesielt på casenivå. Avgrensningen av utvalget har også bidratt til en ustabil modell som gjør at de statistiske resultatene varierer noe ved ulike sekundærvalg i SPSS. Derfor er det sannsynlig at det aktive datagrunnlaget inneholder ukjente skjevheter som kan bidra til å redusere validitet i funn.

De statistiske data ble innhentet gjennom en tverrsnittsundersøkelse. Dette representerer derfor oppfatninger kun på et gitt tidspunkt, i dette tilfelle relativt kort tid etter implementering. Dermed er det lite trolig at organisasjonene på dette tidspunkt hadde konstituert seg innenfor den nye strukturen. Det kan derfor forventes at rutiner og systemer gradvis faller på plass etter hvert. Derfor er utfallsmålingene å betrakte som en høyst flyktig indikasjon på avgrensede forhold på et gitt tidspunkt i de tre organisasjonene.

Imidlertid er de kvalitative data innfanget over et tidsrom på omtrent ett år. Materialet er derfor relativt omfattende. Kvalitative data fra de ulike kildene viser stor

grad av konsistens. Jeg betrakter derfor de kvalitative data som troverdig. Samlet sett faller statistiske funn i stor grad sammen med kvalitative funn. Stor grad av konsistens mellom de ulike metodene bidrar til å styrke studiens pålitelighet. Metodetriangulering med intervjuer, dokumenter og surveydata, bidrar til å eliminere målefeil, noe som øker undersøkelsens kvalitet<sup>15</sup>. Dessuten er det en styrke at studien har et vitenskapelig element forankret i testing av generelle fenomener utledet fra eksisterende teori. Samlet sett peker studien i retning av å bekrefte mine teoretiske teser.

Denne studien omfatter en periode i en organisasjons liv avgrenset til en ad hoc implementeringsfase. Det bør fortsatt være flere forhold omkring forvaltningsendringer som kan omfattes av fremtidige undersøkelser. Sett i lys av sammenligninger med andre land, og at Norge ønsker å fremstå som kunnskapsnasjon, bør det rettes forskningsfokus på utviklingen i de videregående skolene. Dette gjelder for eksempel i hvilken grad, og hvordan, inkrementell utvikling skjer. Jeg tenker her på en longitudinal studie av strategi for implementering av politiske vedtak. Dette er interessant sett i lys av den løse koplingen med sentral administrativ ledelse. I hvilken grad medfører politiske forvaltningsvedtak faktisk endring? Hvordan skjer oversetting av politisk logikk til operasjonell handling, og i hvilken grad medfører slike initiativer faktisk endring? Er endring heller betinget av personlige preferanser?

Flere fylkeskommuner har innført elev-pc som didaktisk metode i videregående skole. Mange lærere har uttrykt motstand mot dette. I hvilken grad er elev-pc implementert i skolens undervisning, eller er det heller opp til den enkelte lærer eller elev selv å finne ut om, og på hvilken måte, pc kan benyttes i forbindelse med undervisning?

Det kan også avdekkes i hvilken grad den fylkeskommunale sentraladministrasjonen er involvert i dialog med operativt nivå, eller i hvilken grad informasjon oppover i byråkratiet er indirekte, f.eks. gjennom statistikk fra SSB, KOSTRA eller andre formelle rapporteringssystemer. En slik studie kan bidra til å avdekke forbedringspotensialer i utvikling av de videregående skolene.

Alternativt kan det være interessant å følge opp denne studien for å bekrefte eller avkrefte hypotesen om at utfall av sosiale prosesser i større grad er avhengig av andre forhold enn av prosessen alene. Funn i denne studien tyder på at det er sannsynlig

---

<sup>15</sup> Kvalitet omfatter begrepene validitet og reliabilitet (Ringdal, 2001; Thagaard, 2003).

sammenheng mellom a priori betingelser knyttet til grad av konsensus mellom partene og grad av oppslutning om endringen, og suksess i implementering. Undersøkelsen indikerer dermed at slike forhold danner kjernebetingelsene for forløpet av sosiale prosesser i organisasjoner. Erkjennelse omkring premissgrunnlag kan bidra til at potensielt destruktive prosesser søkes unngått før destruktive krefter ødelegger både mennesker og organisasjon.

Formålet med denne studien har vært å avdekke premisser for vellykket implementering av forvaltningspolitikk. Jeg har i denne forbindelse avdekket statistiske sammenhenger mellom implementeringsprosess og utfall. Jeg har dessuten forsøkt å aggregere de statistiske funn til fylkeskommunalt forvaltningsnivå, til støtte for utvikling av et overordnet premissgrunnlag for vellykket endring og utvikling i de videregående skolene. Til tross for åpenbare svakheter med studien, mener jeg at den kan bidra til økt forståelse omkring endring i offentlig sektor.



## Litteratur

Beer, Michael og Nitin Nohria (red.) (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Brunsson, Nils (2002). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Action in Organizations*. Second edition. Abstrakt forlag AS.

Brunsson, N. og Olsen J.P. (1990). *Kan organisationsformer väljas?* 1. kapittel i Nils Brunsson og Johan P. Olsen (red.): *Makten att reformera*. Stockholm, Carlsson Bokforlag, i Kompendium STV-2004, ISV/UiTø, Tromsø, vår 2004.

Christensen, Tom og Per Lægheid, 2001. *New Public Management i Norsk statsforvaltning*, i Tranøys, B.S. og Ø. Østerud (red.): *Den fragmenterte Staten. Reform, makt og styring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag. I kopisamling fra SVF, STV-1004, Universitetet i Tromsø, høst 2003.

Christensen, T., Per Lægheid, Paul G. Roness, Kjell Arne Røvik, 2004. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo.

Gottschalk, Petter (2003). *Ledelse av intellektuell kapital. Kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Universitetsforlaget, Oslo.

Hovi, Jon og Bjørn Erik Rasch. *Strategisk handling. Innføring i bruk av rasjonalitetsmodeller og spillteori*. Universitetsforlaget, Oslo, 1993.

Jacobsen, Dag Ingar (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Fagbokforlaget, Bergen.

Kirkhaug, R. (2004). *Conditions for creativity in disciplinary organizations in change*. Paper Presented at the 19th EGOS Conference, Standing Working Group 7: Professional service Organizations and professionalization at work. Copenhagen, July

3-5, 2003. (20 sider) I kopisamling fra SVF, STV-3058, Universitetet i Tromsø, vår 2006.

Kirkhaug, R og Halvari, H. (1998). *Relations among freedom of action, goal orientation, Coupling, and satisfaction with frame management among school managers*. Psychological Reports, 83, 339-352. (13 sider). I kopisamling fra SVF, STV-3058, Universitetet i Tromsø, vår 2006.

Knoke, David, George W. Bohrnstedt, Alisa Potter Mee (2002). *Statistics for social data analysis*. Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, CA, USA.

Lewis, Marianne W. (2000). *Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide*. Academy of Management Review, 2000, Vol. 25, No. 4, 760-776.  
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/259204.pdf>

Meyer, John W., Brian Rowan (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. I Powell, W. W., and Paul J. DiMaggio Eds. (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press, Chicago.

Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632.

Nohria, N., & Gulati, R. (1996). *Is slack good or bad for innovation?* I Academy of Management Journal, 39, 1245-1264.

Quinn, Robert E., Kim S. Cameron (Eds.) (1988). *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Ballinger Publishing Company, USA.

Ragin, Charles C. (1987). *The comparative method. Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press, Berkeley and Los Angeles, Ca.

- Ringdal, Kristen (2001). *Enhet og mangfold; Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Roethlisberger, F.J. og William J. Dickson (1975). *Management and the worker. An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press, Cambridge Mass. and London.
- Røvik, Kjell Arne (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Scott, W. Richard (2003). *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration. A Sociological interpretation*. University of California Press, Ltd. London.
- Senge, Peter M. (2000). I Beer, Michael og Nitin Nohria (red.): *Breaking the code of change*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Skirbekk, Gunnar og Nils Gilje (2000). *Filosofihistorie*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Stace, Dough; Dexter Dunphy (2001). *Beyond the Boundaries. Leading ang re-creating the successful enterprise*. Second edition. McGraw-Hill Australia.
- Taylor, Frederick W. (1967). *"The principles of Scientific Management"*. The Norton Library, W. W. Norton & Company Inc., New York.
- Thagaard, Tove (2003). *"Systematikk og innlevelse."* *En innføring i kvalitativ metode*, 2. utgave, Fagbokforlaget, Bergen.
- Van de Ven, Andrew H., Marshall Scott Poole (1995). *Explaining development and change in organizations*. *Academy of Management Review* 1995, Vol. 20. No. 3. 510 – 540. <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/258786.pdf>

Weber, Max (1971). *Makt og byråkrati, utdrag fra originaltekster*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

### Offentlige dokumenter

Høringssak. *Ny tilbuds- og skolestruktur i videregående opplæring i Nordland*.

Nordland fylkeskommune, utdanningsavdelinga. Bodø 14.9.05. Rundskriv AOH 53/05.

Vår referanse: 200505190-1. Vår dato: 13.9.05.

Høringssvar. *Fylkestingssak om ny tilbuds- og skolestruktur i videregående opplæring i Nordland*. Nordland fylkeskommune, utdanningsavdelinga. Bodø 21.10.05.

Fylkestingssak 125-2005. *Ny tilbuds- og skolestruktur i videregående opplæring i Nordland*. Arkivsaksnr.: 20050519-99. Møtedato 05.12.2005.

Notat til fylkestinget fra fylkesrådet. *Om administrative skolesammenslåinger – noen presiseringer*. Vår referanse: 200500554-54. Vår dato: 02.12.2005.

Rundskriv BNY – 17/2006. *Rettsvilkår for personalet ved omorganisering og sammenslåing av videregående skoler i Nordland*. Vår referanse: 200505190-135. Vår dato: 29.03.2006.

Fylkestingssak 36-2006. *Videregående opplæring som redskap for regional utvikling*. Arkivsaksnr.: 200506584. Møtedato 24.04.2006.

Fylkestingssak 38-2006. *Oppfølging av FT – sak 125-2005: ”Ny tilbuds og skolestruktur i videregående opplæring i Nordland” – Prosjektplan*. Arkivsaksnr.: 200505190. Møtedato 24.04.2006.

Fylkesrådsak 34/07. *Videregående opplæring som redskap for regional utvikling – igangsetting av utviklingsarbeid*. Arkivsaksnr.: 200506584. Møtedato 27.03.2007.

Fylkestingssak 36-2007. *Tiltaksplan for økt gjennomføring i videregående opplæring i Nordland 2007 – 2010*. Arkivsaksnr.: 200503223. Møtedato 16.04.2007.

Fylkestingssak 48-2007. *Situasjonsrapport og status for administrative skolesammenslåinger*. Arkivsaksnr.: 200505190. Møtedato 16.04.2007.

Fylkestingssak 132-2007. *Fylkeskommunale skolebygg i Vågan*. Arkivsaksnr.: 200703248-1. Møtedato 03.12.2007.

### Interne dokumenter

Møtereferater fra prosjektmøter sentralt og lokalt samt diverse prosjektnotater offentliggjort på Nordland fylkeskommunes Intranett. Adgangskontrollert inngang via: <http://www.nfk.no/ncms.aspx?name=frontpage>.

Notater fra sentral prosjektleder til utdanningssjef

Notater fra sentral prosjektleder til rektorer

Rapport fra sentralt oppstartseminar for lokale prosjekter

Notater fra sentral prosjektleder til lokale prosjektledere

Referater fra møter i sentral administrativ prosjektgruppe (ASP)

Lokale prosjektplaner

Referater fra møter i lokale prosjektgrupper

Prosjektleveranse (sluttrapporter) fra lokale prosjekter

### Internett

*Nordland fylkeskommune hjemmeside.*

<http://www.nfk.no/ncms.aspx?name=frontpage>).

*Sammenslåing av videregående skoler – status.*

<http://www.nfk.no/ncms.aspx?id=B994270B-00CC-49ED-ABFB-1BA573AF920F&ax=center:5C567F41-98C9-4BD8-8118-68BE9EABC980,-1>

*Begynner vi i feil ende?* <http://www.nfk.no/ncms.aspx?id=B994270B-00CC-49ED-ABFB-1BA573AF920F&ax=center:246733C8-F940-43AA-B5A5-A4D949FC0DE3,-1>

*Setter spørsmålstegn ved prosjektledelsen rundt skolesammenslåingene.*

<http://www.nfk.no/ncms.aspx?id=B994270B-00CC-49ED-ABFB-1BA573AF920F&ax=center:0411f945-b8c6-4640-9cd5-e4739ba76831,-1>

*Sammenslåingsprosessen i rute.* <http://www.nfk.no/ncms.aspx?id=B994270B-00CC-49ED-ABFB-1BA573AF920F&ax=center:C1FCEF6B-6085-4A41-97C8-A02EBD44530E,-1>

Prosjektplanen stryker. <http://www.nfk.no/ncms.aspx?id=B994270B-00CC-49ED-ABFB-1BA573AF920F&ax=center:903795C2-48C6-45A7-83F4-B8CA9C65ED9A,-1>

Læreplan generell del. [http://www.udir.no/Artikler/\\_Lareplaner/Den-generelle-delen-av-lareplanen/](http://www.udir.no/Artikler/_Lareplaner/Den-generelle-delen-av-lareplanen/)

Forvaltningsreformen 2010: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/fornyng-i-kommunene/forvaltningsreformen/om-reformen.html?id=417372>

## *Vedlegg 1 Intervjuguide*

1. Er du for eller mot sammenslåingen?
2. Hvordan reagerte du på den opprinnelige høringsaken? Forandret du holdning til sammenslåing etter at vedtaket var et faktum?
3. Mener du at det er rasjonelle sammenhenger mellom de offisielle målsettingene og sammenslåinger som tiltak for realisering?
4. I hvilken grad representerer målsettingene med reformen noe nytt for skolen?
5. I hvilken grad føler du usikkerhet i forhold til din fremtidige stilling i skolen?
6. Hvordan er klima i de lokale prosessene? Likestilling mellom skolene, kampvoteringer eller konsensusorientering?
7. Er du lojal til din egen skole eller til den sammenlåtte skolen?
8. I hvilken grad er de formelle målsettingene med sammenslåingen tema i prosessen?
9. I hvilken grad er andre lokale forhold tema i prosessen, som f.eks. personlige konsekvenser?
10. Dere skal designe en ny organisasjon. I hvilken grad har dere tilgang til profesjonell organisasjonskompetanse?
11. I hvilken grad er du komfortabel med sentrale fylkeskommunale føringer for sammenslåingen og støtte fra sentralnivået i sammenslåingsprosessen?

## Vedlegg 2 Korrelasjon for case A, B og C

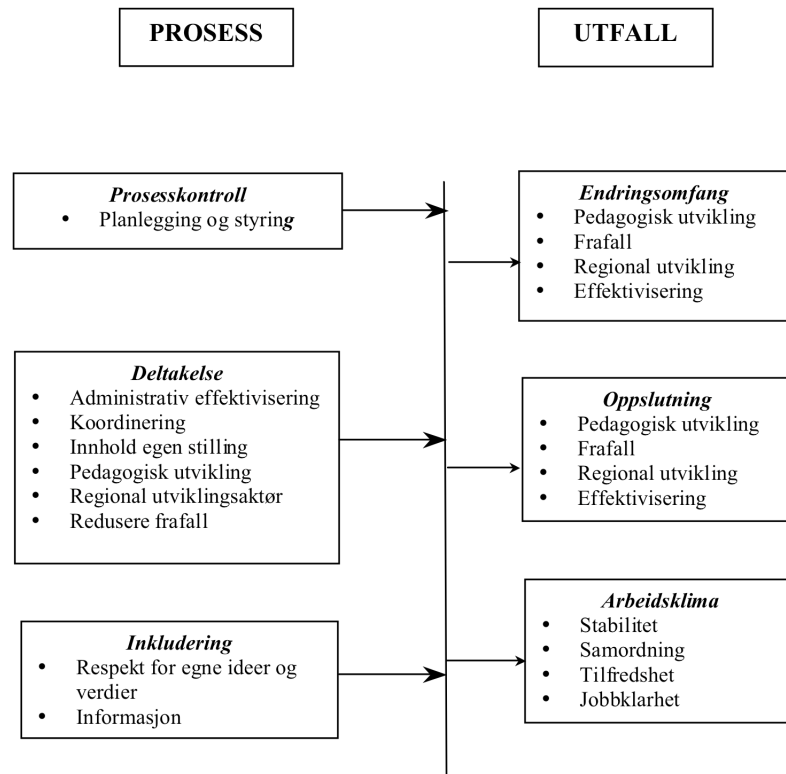
| <i>Pearson Correlation – Case A - N = 17 (Listwise case deletion)</i> |           |              |   |       |        |       |       |        |
|---|-----------|--------------|---|-------|--------|-------|-------|--------|
| Variabel  | Gj. snitt | Stand. avvik | 1 | 2     | 3      | 4     | 5     | 6      |
| 1. Endringsomfang   | 3.55      | .63          | 1 | .531* | .754** | .447  | .437  | .636** |
| 2. Oppslutning  | 3.33      | .81          |   | 1     | .637** | .285  | .189  | .430   |
| 3. Arbeidsklima   | 3.63      | .57          |   |       | 1      | .501* | .554* | .824** |
| 4. Prosesskontroll  | 4.03      | .98          |   |       |        | 1     | .526* | .657** |
| 5. Deltakelse   | 2.81      | .95          |   |       |        |       | 1     | .768** |
| 6. Inkludering  | 3.55      | .99          |   |       |        |       |       | 1      |
| * p < = 0.05 (2-tailed).  |           |              |   |       |        |       |       |        |
| ** p < = 0.01 (2-tailed).   |           |              |   |       |        |       |       |        |

| <i>Pearson Correlation – Case B - N = 30 (Listwise case deletion)</i> |           |              |   |        |        |        |        |        |
|---|-----------|--------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Variabel  | Gj. snitt | Stand. avvik | 1 | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      |
| 1. Endringsomfang   | 2.83      | .93          | 1 | .703** | .569** | .622** | .860** | .787** |
| 2. Oppslutning  | 2.91      | .99          |   | 1      | .709** | .431*  | .717** | .727** |
| 3. Arbeidsklima   | 3.18      | 1.00         |   |        | 1      | .449*  | .680** | .717** |
| 4. Prosesskontroll  | 3.25      | 1.10         |   |        |        | 1      | .584** | .554** |
| 5. Deltakelse   | 2.50      | 1.06         |   |        |        |        | 1      | .816** |
| 6. Inkludering  | 2.81      | 1.03         |   |        |        |        |        | 1      |
| * p < = 0.05 (2-tailed).  |           |              |   |        |        |        |        |        |
| ** p < = 0.01 (2-tailed).   |           |              |   |        |        |        |        |        |

| <i>Pearson Correlation – Case C - N = 16 (Listwise case deletion)</i> |           |              |   |        |      |        |        |        |
|---|-----------|--------------|---|--------|------|--------|--------|--------|
| Variabel  | Gj. snitt | Stand. avvik | 1 | 2      | 3    | 4      | 5      | 6      |
| 1. Endringsomfang   | 2.48      | .87          | 1 | .784** | .207 | .760** | .705** | .788** |
| 2. Oppslutning  | 3.03      | 1.26         |   | 1      | .344 | .728** | .719** | .730** |
| 3. Arbeidsklima   | 2.44      | .69          |   |        | 1    | .292   | .143   | .223   |
| 4. Prosesskontroll  | 2.15      | 1.06         |   |        |      | 1      | .530*  | .691** |
| 5. Deltakelse   | 2.49      | 1.29         |   |        |      |        | 1      | .675** |
| 6. Inkludering  | 2.30      | 1.08         |   |        |      |        |        | 1      |
| * p < = 0.05 (2-tailed).  |           |              |   |        |      |        |        |        |
| ** p < = 0.01 (2-tailed).   |           |              |   |        |      |        |        |        |



## Vedlegg 3 Operasjonalisert forskningsmodell



## *Vedlegg 4 Spørreskjema*



## Omorganisering av videregående skoler i Nordland-H, Vågan


### OMORGANISERINGSPROSESS OG ADMINISTRATIV SAMMENSLÅING AV SKOLER.

De 15 spørsmålene jeg ønsker at du skal svare på tar sikte på å avklare dine egne oppfatninger og tanker om den omstillingsprosessen som har foregått i forbindelse med sammenslåing av de videregående skolene. Det er viktig at du svarer ærlig og oppriktig på alle spørsmålene. Tusen takk! Ditt svar vil være anonymt (QuestBack ivaretar din anonymitet)

#### 1) Ved hvilken skole er du ansatt? \*

- Vest-Lofoten videregående skole og Lofoten Fagskole  
 Hadsel videregående skole  
 Aust-Lofoten videregående skole

#### 2) Har du på noen måte vært innblandet i diskusjoner eller behandlet saker som angår ny organisering og administrativ sammenslåing av skolene? \*

- Ja  Nei  


**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.**  
**Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:**

Har du på noen måte vært innblandet i diskusjoner eller behandlet saker som angår ny organisering og administrativ sammenslåing av skolene? - Ja

#### 3) I hvilken grad tror du at administrativ sammenslåing av skolene kan bidra til:

|                                       | I svært liten grad    |                       |                       |                       | I svært stor grad     |  |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
|                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| Bedre pedagogisk utvikling            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| Redusere elevfrafall                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| Bli en bedre regional utviklingsaktør | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| Effektivisering/stordrift             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.**  
**Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:**

Har du på noen måte vært innblandet i diskusjoner eller behandlet saker som angår ny organisering og administrativ sammenslåing av skolene? - Ja

#### 4) I hvilken grad har du deltatt i forhandlinger og utredninger av tiltak rettet mot følgende forhold:

|   | I<br>svært<br>liten<br>grad | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | I<br>svært<br>stor<br>grad |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Pedagogisk utvikling                      |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |
| Redusere elevfrafall                      |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |
| Skolen som regional utviklingsaktør       |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |
| Effektivisering/stordrift                 |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |
| Koordinering av ulike rutiner og systemer |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |
| Ditt eget stillingsinnhold                |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.  
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:**

Har du på noen måte vært innblandet i diskusjoner eller behandlet saker som angår ny organisering og administrativ sammenslåing av skolene? - Ja

**5) I hvilken grad oppfatter du at dine ideer og verdier har blitt ivaretatt i omorganiseringsprosessen?**

|   | I<br>svært<br>liten<br>grad | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | I<br>svært<br>stor<br>grad |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| * |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |



**6) Opplever du at omorganiseringen har medført forandringer i din egen arbeidssituasjon? \***

Ja  Nei



**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.  
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:**

Opplever du at omorganiseringen har medført forandringer i din egen arbeidssituasjon? - Ja

**7) I hvilken grad har du inntrykk av at den lokale omorganiseringsprosessen har fulgt en systematisk plan?**

|   | I<br>svært<br>liten<br>grad | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | I<br>svært<br>stor<br>grad |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| * |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |

**8) Synes du at den informasjonen som har vært gitt under omorganiseringsprosessen har vært tilfredsstillende?**

|   | I<br>svært<br>liten<br>grad<br>1 | 2                     | 3                     | 4                     | I<br>svært<br>stor<br>grad<br>5 |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| * | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |

**9) Har du i deltatt i sammenkomster eller tilstelninger med formål å utvikle fellesskapsfølelse mellom de to skolene? I tilfelle angi hvor mange!**

0 - 2    3 - 5    Mer enn 5



**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.  
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:**

Opplever du at omorganiseringen har medført forandringer i din egen arbeidssituasjon? - Ja

**10) I hvilken grad har skolen iverksatt tiltak på følgende områder:**

|   | Jeg<br>vet<br>ikke    | I<br>svært<br>liten<br>grad<br>1 | 2                     | 3                     | 4                     | I<br>svært<br>stor<br>grad<br>5 |
|---|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Pedagogisk utvikling                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |
| Frafallsproblematikken                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |
| Regionale utviklingsaktiviteter         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |
| Administrativ effektivisering/stordrift | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.  
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:**

Opplever du at omorganiseringen har medført forandringer i din egen arbeidssituasjon? - Ja

**11) I hvilken grad merker du forandringer i ditt eget arbeidsforhold som resultat av sammenslåingen?**

|   | I<br>svært<br>liten<br>grad<br>1 | 2                     | 3                     | 4                     | I<br>svært<br>stor<br>grad<br>5 |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| * | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |

**12) Mener du at din jobb og ditt ansvarsområde i den nye skoleorganisasjonen er definert klart og entydig?**

|   | I<br>svært<br>liten<br>grad | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | I<br>svært<br>stor<br>grad |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| * |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |



**13) I hvilken grad føler du at det er tilstrekkelig stabilitet i organisasjonen til at du kan konsentrere deg om dine daglige, rutinemessige oppgaver?**

|   | I<br>svært<br>liten<br>grad | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | I<br>svært<br>stor<br>grad |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| * |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |

**14) I hvilken grad mener du at de to skolene akkurat nå opptrer samordnet innenfor ditt ansvars- eller arbeidsområde?**

|   | I<br>svært<br>liten<br>grad | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | I<br>svært<br>stor<br>grad |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| * |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |

**15) I hvilken grad opplever du tilfredshet i din nåværende arbeidssituasjon?**

|   | I<br>svært<br>liten<br>grad | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | I<br>svært<br>stor<br>grad |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| * |                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                            |

**16) Er det noe spesielt du ønsker å meddele angående omorganiseringen / sammenslåingen? Vennligst oppgi det her:**



---

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.