

# Omstilling i Statped

## Delrapport 1: Ansattes vurderinger i en tidlig fase

Therese Marie Andrews  
Bent-Cato Hustad



NORLANDSFORSKNING  
NORLAND RESEARCH INSTITUTE

# **Omstilling i Statped**

## **Delrapport 1: Ansattes vurderinger i en tidlig fase**

Therese Marie Andrews  
Bent-Cato Hustad

NF-rapport nr: 3/2022  
ISBN nr: 978-82-7321-840-7 (trykt)  
ISBN nr: 978-82-7321-841-4 (digital)  
ISSN-nr: 0805-4460



NORDLANDSFORSKNING  
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE

## Rapport

<b>TITTEL:</b> Omstilling i Statped Delrapport 1: Ansattes vurderinger i en tidlig fase	<b>OFF.TILGJENGELIG:</b> JA	<b>NF-RAPPORT NR:</b> 3/2022
<b>FORFATTER(E):</b> Therese Marie Andrews Bent-Cato Hustad	<b>PROSJEKTANSVARLIG (SIGN):</b> Therese Marie Andrews	<b>FORSKNINGSLEDER:</b> Trond Bliksvær
<b>PROSJEKT:</b> Følgeevaluering av omstilling i Statped	<b>OPPDRAGSGIVER:</b> Kunnskapsdepartementet	<b>OPPDRAGSGIVERS REFERANSE:</b> Kjersti Flåten
<b>SAMMENDRAG:</b> Rapporten viser resultater fra en spørreskjemaundersøkelse blant ansatte i Statped som ble gjennomført høsten 2021. Undersøkelsen inngår i en følgeevaluering av en omstilling i Statped som pågår i perioden 2020-2024. Spørreskjemaet var i hovedsak konsentrert om ansattes erfaringer med og vurderinger av aspekter som informasjon og informasjonsprosessen i forbindelse med omstillingen, ledelse av omstillingen, ansattes involvering i omstillingsprosessen, og ansattes vurderinger av nytt mandat, av mål for og virkemidler i omstillingen, og av konsekvenser av omstillingen for deres arbeid, arbeidssituasjon og arbeidsmiljø.	<b>EMNEORD:</b> Statped Omstilling i offentlig virksomhet Ledelse av omstilling Konsekvenser av omstilling Medvirkningsprosesser Arbeidsmiljø i omstillingsfase Virkninger av nytt mandat	
	<b>ANTALL SIDER:</b> 41	<b>FORSIDEILLUSTRASJON:</b> Statpeds kommunikasjonsstab



# FORORD

Denne rapporten viser resultater fra en spørreskjemaundersøkelse blant ansatte i Statped som Nordlandsforskning har gjennomført på oppdrag for Kunnskapsdepartementet. Studien inngår som del av et følgeforskningsprosjekt av en pågående omstilling i Statped, som varer fra 2021 til 2025. Undersøkelsen som det rapporteres fra her, er gjennomført i en tidlig fase av omstillingen hvor fortsatt mye av det som skal endres, er uavklart.

Undersøkelsen ble gjennomført i oktober 2021. Den tok utgangspunkt i problemstillinger som er definert av Kunnskapsdepartementet, og bygger på teoretiske perspektiver som gjelder organisatorisk omstilling blant annet i statlig virksomhet. Spesifikke spørsmål var også basert på foreløpige analyser av data fra gruppeintervjuer med ansatte som inngår i en pågående casestudie.

Forskerteamet takker alle som har deltatt i studien for verdifulle bidrag. En særskilt takk rettes til deltakerne i gruppeintervjuene og til de ansatte som pilottestet spørreskjemaet. Vi takker også våre kontaktpersoner og dialogpartnere i Statped, avdelingsdirektør Ann-Elise Kristoffersen og regiondirektør Gerd Ingunn Opdal, for svært nyttige innspill til arbeidet med spørreskjemaet, og våre kontaktpersoner i Kunnskapsdepartementet, Kristin Voie, Anne Kristine Larsen og Håkon Kavli.

Takk også til forskningsleder ved Nordlandsforskning, Trond Bliksvær, for kvalitetssikring av rapporten.

Bodø, desember 2021

Forfatterne

# INNHold

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>LISTE OVER TABELLER</b> .....	<b>4</b>
<b>LISTE OVER FIGURER</b> .....	<b>5</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>6</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1 BAKGRUNN FOR RAPPORTEN .....	9
1.2 PÅGÅENDE OMSTILLING I STATPED .....	9
1.3 ORGANISATORISKE ENDRINGER OG OMSTILLINGSPROSESSER .....	10
1.4 ASPEKTER SOM UTFORSKES I STUDIEN .....	11
1.5 PROBLEMSTILLINGER .....	12
<b>2 METODE OG DATAMATERIALE</b> .....	<b>13</b>
2.1 SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSE .....	13
2.1.1 Hensikt med undersøkelsen.....	13
2.1.2 Utforming og innhold .....	13
2.1.3 Gjennomføring .....	13
2.1.4 Validitet og reliabilitet.....	14
2.2 ANALYSER AV DATAMATERIALET.....	14
<b>3 ANSATTES BAKGRUNN, TYPE STILLING OG ORGANISASJONSTILKNYTNING</b> .....	<b>15</b>
3.1 KJØNN, ALDER OG ANSIENNETET .....	15
3.2 ORGANISASJONSTILKNYTNING .....	16
3.3 TYPE STILLING, FAG-/ANSVARsomRÅDE OG VERV I ORGANISASJONEN .....	16
<b>4 INFORMASJONSPROSESSER, LEDELSE AV OMSTILLINGEN OG ANSATTES INVOLVERING</b> .....	<b>18</b>
4.1 HVOR GODT ER ANSATTE INFORMERT OM OMSTILLINGEN? .....	18
4.2 HVORDAN HAR ANSATTE MOTTATT INFORMASJON OM OMSTILLINGEN? .....	18
4.3 LEDELSE AV OMSTILLINGEN SETT FRA DE ANSATTES STÅSTED .....	19
4.3.1 Vurderinger på tvers av bakgrunn.....	19
4.3.2 Vurderinger etter type stilling .....	20
4.3.3 Tillitsvalgtes vurderinger .....	22
4.4 ANSATTES INVOLVERING I OMSTILLINGSPROSESSEN .....	22
4.4.1 Vurderinger på tvers av bakgrunn.....	22
4.4.2 Tillitsvalgtes vurderinger .....	23
<b>5 VURDERINGER AV MANDATET OG VIRKNINGER AV OMSTILLINGEN</b> .....	<b>24</b>
5.1 DET NYE MANDATET: VURDERINGER AV INNHOLD OG MULIGE VIRKNINGER .....	24
5.1.1 Vurderinger på tvers av bakgrunn.....	24
5.1.2 Vurderinger etter type stilling .....	25
5.2 MULIGE VIRKNINGER FOR SLUTTBRUKERE.....	27
5.2.1 Vurderinger på tvers av bakgrunn.....	27
5.2.2 Vurderinger etter type stilling .....	28
<b>6 OMSTILLINGENS KONSEKVENSER FOR ANSATTES ARBEID OG ARBEIDSSITUASJON</b> .....	<b>31</b>
6.1 VURDERES OMSTILLINGEN SOM TRUSSEL MOT EGEN STILLING, ARBEIDSOppGAVER OG TRYGGHET I ARBEIDSSITUASJONEN? .....	31
6.2 VURDERINGER AV KONSEKVENSER FOR ARBEIDSSITUASJONEN ETTER TYPE STILLING OG ALDER .....	33
6.3 ANDRE KONSEKVENSER AV OMSTILLINGEN .....	34
<b>7 OPPSUMMERING OG DISKUSJON AV HOVEDFUNN</b> .....	<b>36</b>
7.1 SENTRALE RESULTATER: MØNSTRE OG TENDENSER .....	36
7.2 NOEN ANBEFALINGER OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER .....	38



# LISTE OVER TABELLER

Tabell 1: Ansattes plassering i organisasjonen.....	16
Tabell 2: Type stilling.....	16
Tabell 3: Fag-/ansvarsområde.....	17
Tabell 4: Verv i organisasjonen. (N=342-357).....	17
Tabell 5: Hvor godt er ansatte informert om omstillingen? Prosent (N=377-379).....	18
Tabell 6: Vurderinger av om ansattes interesser tas hensyn til i omstillingen etter type stilling. Prosent (N=373) .....	21
Tabell 7: Vurderinger av om organisasjonsmodeller er hensiktsmessig for eget fagfelt etter type stilling. Prosent. (N=375).....	21
Tabell 8: Vurderinger av om organisasjonsmodeller er hensiktsmessig for Statpeds tjenestetilbud etter type stilling. Prosent. (N=376).....	21
Tabell 9: Tillitsvalgtes vurderinger av to aspekter ved ledelse av omstillingen. Prosent. (N=32).....	22
Tabell 10: Ansattes vurderinger av involvering i omstillingsprosessen. Prosent (N=378-380).....	22
Tabell 11: Tillitsvalgtes vurderinger av involvering i omstillingsprosessen. Prosent. (N=32).....	23
Tabell 12: Vurderinger av skille mellom nytt og tidligere mandat etter type stilling. Prosent (N=374).....	26
Tabell 13: Vurderinger av tydelighet i mandatet for Statpeds støtte til kommuner og fylkeskommuner etter type stilling. Prosent. (N=374).....	26
Tabell 14: Vurderinger av tydelighet i mandatet for ansatte i Statpeds plass i laget rundt barnet etter type stilling. Prosent. (N=373).....	26
Tabell 15: Vurderinger av tydelighet angående fremtidige brukere av Statpeds tjenester etter type stilling. Prosent. (N=373).....	27
Tabell 16: Vurderinger av om omorganiseringen er hensiktsmessig for å nå målet om tidlig innsats etter type stilling. Prosent (N=373).....	27
Tabell 17: Ansattes vurderinger av mål om bedre kvalitet etter type stilling. Prosent. (N=374).....	28
Tabell 18: Ansattes vurderinger av mål om lettere tilgjengelighet etter type stilling. Prosent. (N=374).....	29
Tabell 19: Ansattes vurderinger av mål om mer geografisk likhet etter type stilling. Prosent. (N=376).....	29
Tabell 20: Ansattes vurderinger av mål om bedre tilpasning pedagogisk etter type stilling. Prosent. (N=375) ...	29
Tabell 21: Ansattes vurderinger av mål om bedre inkludering etter type stilling. Prosent. (N=375).....	30
Tabell 22: Ansattes vurderinger av mål om bedre samordning av tjenester etter type stilling. Prosent. (N=374) .....	30
Tabell 23: Vurderinger av sannsynligheten for at egen stilling opphører etter type stilling. Prosent (N=374) ....	33
Tabell 24: Sannsynlighet for at ansatte sier opp sin stilling etter type stilling. Prosent (N=375).....	33
Tabell 25: Vurdering av sannsynlighet for at arbeidsmiljøet svekkes etter type stilling. Prosent. (N=375).....	33

## LISTE OVER FIGURER

Figur 1: Aldersfordeling i utvalget. (N=374) .....	15
Figur 2: Antall år ansatt i Statped. Prosent. (N=360) .....	15
Figur 3: Fra hvem og på hvilken måte har ansatte mottatt informasjon om omstillingsprosessen? Prosent. (N=373-378) .....	19
Figur 4: Ansattes vurderinger av Statped ledelsens styring av omstillingen? Prosent. (N=376-380) .....	20
Figur 5: Ansattes vurderinger av det nye mandatet for Statped. Prosent. (N=377-380) .....	24
Figur 6: Ansattes vurderinger av sentrale mål for omstillingen. Prosent. (N=378-380) .....	28
Figur 7: Ansattes vurderinger av omstillingens konsekvenser for eget arbeid og egen arbeidssituasjon. Prosent. (N=375-379) .....	32
Figur 8: Vurderinger av andre konsekvenser av omstillingen. Prosent. (N=375-379) .....	35



# SAMMENDRAG

## Bakgrunn

Denne rapporten viser resultater fra en spørreskjemaundersøkelse blant ansatte i Statped som Nordlandsforskning har gjennomført på oppdrag for Kunnskapsdepartementet. Undersøkelsen inngår i et følgeforskningsprosjekt av en omstilling i Statped som pågår i perioden 2020-2024. Denne omstillingen følger opp *Meld. St. 6 (2019-2020) Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Meldingen varslet endringer for Statped blant annet i tilknytning til Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis i kommuner og fylkeskommuner. Undersøkelsen som ligger til grunn for rapporten, ble gjennomført i en relativt tidlig fase av omstillingen, hvor mye fortsatt er uklart. Formålet med undersøkelsen var blant annet å identifisere forhold i omstillingen som det kan være hensiktsmessig å justere.

## Problemstillinger

Kunnskapsdepartementet definerte et sett med problemstillinger som skal belyses for å fremskaffe kunnskap om endringene i Statped i omstillingsperioden. For den delen av studien som er gjennomført her, er det lagt spesielt vekt på følgende:

- Hvordan fungerer den interne kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte?
- Hvordan arbeider ledelsen for å ivareta de ansatte i omstillingsfasen?
- Hvordan erfarer de ansatte at ledelsen legger til rette for medbestemmelse og medvirkning i omstillingsprosessene?
- Hvordan vurderer de ansatte mål for og virkemidler i omstillingen?
- Hvordan vurderer de ansatte konsekvenser av omstillingen for egen stilling, for egne arbeidsoppgaver og for arbeidsmiljøet?

## Datamateriale

Spørreskjemaet var i hovedsak konsentrert om ansattes erfaringer med og vurderinger av aspekter som informasjon og informasjonsprosessen i forbindelse med omstillingen, ledelse av omstillingen, ansattes involvering i omstillingsprosessen, og, videre, ansattes vurderinger av det nye mandatet, av mål for og virkemidler i omstillingen, og av konsekvenser av omstillingen for deres arbeid, arbeidssituasjon og arbeidsmiljø. Undersøkelsen ble gjennomført elektronisk via Nettskjema og sendt direkte til ansattes e-postadresse i Statped. Den ble sendt ut til 651 ansatte i slutten av september i 2021. Etter to påminnelser hadde 381 svart. Dette gir en svarprosent på 58,5.

## Resultater

Deltakerne i studien har i gjennomsnittet vært ansatt i Statped i 13 år. En av fem har vært ansatt i mer enn 20 år, og de med lengst erfaring oppga en ansettelsestid på rundt 40 år. Seks av ti er i aldersgruppene fra 50 år og oppover.

Ansatte er stort sett godt informert om bakgrunnen for omstillingen, hva som er formålet med den og om hvordan den skal foregå. Informasjon om konsekvenser for egen stilling, for egne arbeidsoppgaver og for lokasjonen hvor stillingen er tilknyttet er derimot begrenset. Bortimot seks av ti oppgir at de i liten/svært liten grad er informert om disse aspektene. De viktigste kildene for informasjon er Statpeds ledere i allmøter og digitale portaler.

En betydelig andel av utvalget gir uttrykk for at omstillingen styres på en hensiktsmessig måte, men de gir effektiviteten i styringen en litt lavere skår. Godt og vel halvparten gir uttrykk for at de har hatt tilstrekkelig tid til å forberede seg til omstillingen, mens bare vel to av ti gir uttrykk for at ledelsen tar hensyn til de ansattes interesser. Kun én av ti oppgir at de har vært invitert til omstillingsamtale.

Ifølge flertallet av dem som har deltatt i undersøkelsen, har de ansatte fått anledning til å bidra med innspill i omstillingsprosessen, og deres egen fagforening har vært involvert i tilstrekkelig grad. Om innspill fra de ansatte og deres tillitsvalgte har blitt lyttet til, er imidlertid noe usikkert. Andelene som har svart «vet ikke» er relativt høye. Også en høy andel av ansatte med verv som tillitsvalgt, er usikre på om deres innspill har blitt hørt. Innenfor denne gruppen er andelen som gir uttrykk for at de ikke har blitt lyttet til, høyere enn andelen som oppgir at de har blitt lyttet til.

Endringer i mandatet og virkninger av dette, vurderes ulikt. Formuleringer som at virksomheten skal rettes inn mot brukere med varige, omfattende og komplekse utfordringer eller behov, innebærer for mange ikke noe nytt eller noen innsnevring med tanke på nedskalering av virksomheten. Arbeidsoppgaver «på papiret» kan se ut til å være de samme som før. Det vil si at kjerneoppgavene fortsatt skal være tilbud til barn og elever med varige, omfattende og særlig komplekse behov. Likevel sier bort imot halvparten av de ansatte seg enig/helt enig i en påstand om at det nye mandatet skiller seg tydelig fra det tidligere mandatet, mens fire av ti har enten valgt svarkategoriene «verken/eller» eller «vet ikke». Samtidig er det betydelig enighet om at mandatet ikke indikerer på noen tydelig måte hva kommuner og fylkeskommuner kan få støtte til fra Statped, hvilken plass ansatte i Statped skal ha i laget rundt barnet, hvilke brukere/målgrupper som i fremtiden skal få tjenester fra Statped, hvilken kompetanse ansatte i Statped skal ha eller hvordan ansatte kan bidra til å bygge kompetanse i kommuner og fylkeskommuner. Det kommer også frem en viss enighet om at en landsdekkende tjeneste vil styrke kontinuiteten i Statpeds tilbud til kommuner og fylkeskommuner og til sluttbrukere.

Sentrale mål for omstillingen får begrenset oppslutning blant de ansatte. Betydelige andeler gir for eksempel uttrykk for at de har liten tro på at tilbudet til barn og elever kan bli kvalitativt bedre, mer tilgjengelig, bedre tilpasset pedagogisk, eller mer inkluderende enn det har vært. Ledere formidler i større grad enn ansatte i andre stillinger, at de har tro på at tilbudet kan bli mer likt geografisk og bedre samordnet enn det har vært. Rundt en tredjedel har svart «vet ikke» på alle spørsmålene om dette.

Vurderinger av konsekvenser for egen stilling, for eget arbeid og for egne arbeidsoppgaver, varierer. Vel halvparten er ganske sikker på at deres stilling ikke blir berørt. Rundt 13 prosent antar at stillingen opphører, mens én av fem har svart «vet ikke». Av dem som antar at stillingen opphører, er andelen høyere blant ledere enn blant ansatte innenfor tjenesteyting enten det er snakk om landsdekkende tjenesteyting eller lokal/regional tjenesteyting, og høyere blant ansatte i alderen mellom 50 og 59 år enn i de andre aldersgruppene. Det ser også ut til at de ansatte regner det som mer sannsynlig at oppgaver opphører, og/eller at de får nye oppgaver, enn at egen stilling forsvinner. Sannsynligheten for at ansatte selv sier opp sin stilling (noe under to av ti), er størst blant dem som er ansatt i teknisk/administrativ stilling og/eller er under 50 år. Vel tre av ti over 60 år antyder at de vurderer å pensjonere seg tidligere enn de ellers ville ha gjort. I perioden 2020-2021 har 171 personer sluttet i Statped, mens 68 har blitt ansatt. Blant dem som har sluttet, var flest fra fagområdene syn, hørsel, språk og tale, sammensatte lærevesker, tegnspråk og administrasjon.

Videre oppga godt og vel åtte av ti at omstillingen skaper uro blant de ansatte, mens halvparten oppga at omstillingen gjør dem sliten. For fire av ti går dessuten omstillingen ut over arbeidsmotivasjonen, i underkant av tre av ti ga uttrykk for at omstillingen svekker muligheten til å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende, mens fire av ti antyder at arbeidsmiljøet svekkes. Blant dem som uttrykte bekymring for at arbeidsmiljøet vil svekkes, er det en overvekt av ansatte under 50 år. Det kommer også frem betydelig grad enighet om at omstillingen samlet sett tar for lang tid og at omstillingen går for langsomt fremover (henholdsvis 50 prosent og 40 prosent). Mange indikerer i tillegg at de ikke vet hvilke konsekvenser omstillingen vil ha, eller velger den nøytrale midtkategori på svarskalaen. Dette kan tyde på at mye fortsatt erfares som usikkert eller uklart.

### **Avsluttende kommentarer med noen anbefalinger**

Undersøkelsen tyder på at det nye mandatet ikke er tilstrekkelig klart verken med tanke på den fremtidige virksomheten i organisasjonen eller hva som samlet sett skal skjæres ned av oppgaver og ansvar. Datamaterialet tyder også på at de ansattes arbeidssituasjon og arbeidsmiljø med fordel kan vies mer oppmerksomhet i forbindelse med en så pass stor omstilling som den som her foregår. Deltakerne i undersøkelsen rapporterer blant annet om uro blant de ansatte og svekket arbeidsmotivasjon, noe som er svært uheldig for arbeidet i organisasjonen. I en tid hvor det er et politisk mål å bevare både arbeidskraft og kompetanse, det vil si å få flest mulig til å arbeide lengst mulig, er det dessuten svært uheldig at en av tre ansatte over 60 år, vurderer å pensjonere seg tidligere enn de ellers ville ha gjort, på grunn av omstillingen.

Organisatoriske omstillinger er belastende for alle som er involvert, både for ansatte og for ledelse. Som et ledd i å begrense belastningen, bør følgende momenter vurderes:

- Hva kan gjøres for å ta bedre vare på de ansatte?
- Hva kan gjøres for å redusere usikkerhet i arbeidssituasjonen for de ansatte?
- Hvilken type kompetanse vil det være bruk/ikke bruk for?
- Hvordan kan nødvendig kompetanse sikres/ beholdes?
- Hva kan gjøres for å hindre svekkelse i arbeidsmiljøet?
- Er samarbeidet mellom ledelse, fagforeninger og verneombud godt nok?
- Fungerer det nye mandatet som et tilstrekkelig godt «styringsverktøy» med tanke på nedskalering?
- Er styringssignaler for virksomheten tilstrekkelig tydelig og tilstrekkelig langsiktig?
- Er styringsdialogen og ansvarsforholdet mellom Kunnskapsdepartementet og Statped rundt omstillingen, godt nok avklart?

# 1 INNLEDNING

## 1.1 BAKGRUNN FOR RAPPORTEN

Undersøkelsen som ligger til grunn for denne rapporten, inngår i følgeevalueringen av en pågående omstilling i Statped. Denne omstillingen er forankret i *Meld. St. 6 (2019-2020) Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO* hvor følgende endringer ble varslet for Statped:

- Virksomheten i Statped skal ikke lenger ha regionskontorer med eget geografisk nedslagsfelt. Den skal organiseres som en landsdekkende tjeneste der hele landet får tilgang til Statpeds kompetanse uavhengig av hvor kompetansen er geografisk plassert. Statped skal fortsatt ha lokasjoner på flere steder.
- Forskningsvirksomheten skal avvikles. Kunnskapsdepartementet skal opprette et nytt senter for forskning på spesialpedagogikk og inkludering. Utdanningsdirektoratet skal styrke sitt utviklingsarbeid innenfor spesialpedagogikk og inkludering.
- Statped skal avgrense utvikling av sine tjenester i tråd med nytt mandat.
- Utdanningsdirektoratet skal ha hovedansvaret for utviklingsoppgaver innenfor det spesialpedagogiske området, også når det gjelder digitalisering og bruk av IKT i det pedagogiske arbeidet.
- Ansvarsfordelingen mellom Statped og helsesektoren skal avklares og samarbeidet skal bedres. Det er satt ned en arbeidsgruppe på tvers av sektorene som skal foreslå endringer.
- Styringen av Statped flyttes fra Utdanningsdirektoratet til Kunnskapsdepartementet (dette trådte i kraft 1. januar 2020)
- Samisk spesialpedagogisk støtte (SEAD) vil fortsette å være en del av Statped, men skal få et særskilt mandat som skal utarbeides i løpet av omstillingsperioden.

## 1.2 PÅGÅENDE OMSTILLING I STATPED

Omstillingen forløper over en femårsperiode fra 2020 til og med 2024. I overgangsperioden er det forventet at Statped opprettholder sine tjenester og utvikler tjenestetilbudet rettet mot barn og elever med varige, omfattende eller særlig komplekse behov for tilrettelegging. Tjenesteutviklingen i organisasjonen skal skje i samarbeid med kommuner og fylkeskommuner. Samtidig skal Statped i overgangsperioden bidra til kompetansebyggingen i kommuner og fylkeskommuner innenfor områder som kommuner og fylkeskommuner skal håndtere selv i takt med nedskalering av Statped.

Det nye mandatet for tjenesten ble formidlet i februar 2021. Fra da av tok ledelsen i Statped over den praktiske gjennomføringen og konkretiseringen av det nye mandatet. Arbeid med konkretisering av mandatet var fortsatt pågående da denne undersøkelsen ble gjennomført. Ifølge presiseringer fra Kunnskapsdepartementet (2020) viser begrepet «mandat» i denne sammenhengen til hvilke rammer som skal gjelde for Statped, og til hvilke roller, oppgaver og ansvar som organisasjonen skal ha.

Som del av omstillingen, skal det i første omgang kuttes 155 millioner kroner fra Statpeds budsjett, og for 2020 og 2021 var 55 millioner allerede kuttet. I den samme perioden har 171 personer sluttet mens

68 har blitt ansatt. Dette betyr at antall ansatte er redusert med 103 personer. Flest var fra fagområdene syn, hørsel, språk og tale, sammensatte lærevansker, tegnspråk og administrasjon.<sup>1</sup>

### 1.3 ORGANISATORISKE ENDRINGER OG OMSTILLINGSPROSESSER

Omstilling av statlig virksomhet kan innebære ulike typer organisatoriske endringer, inkludert geografiske flyttinger, effektivisering i form av nedbemanning og/eller virksomhetsoverdragelse (DFØ 2020, Difi 2016, KMD 2018, Meld. St. nr. 1 (2019-2020)). Det vil si at omstillinger berører organisasjonsstruktur så vel som bemanning og kompetanse. For å lykkes i en omstillingsprosess stilles det særskilte krav til endringsledelse, da spesielt sett i sammenheng med motstand mot endring som ofte oppstår i forbindelse med slike prosesser (Jacobsen og Torsvik 2007). Motstand kommer ofte fra organisasjonens interessenter som kan være myndigheter, politikere, departementer, ansatte, media og befolkningen generelt og brukere spesielt. Hvordan ledere på forskjellige nivåer klarer å identifisere motstand mot endring og gjør endringsarbeid ut fra dette, har betydning for ledelse av endringene (Kaufmann og Kaufmann 2009:281). Mellomledere har derfor en særlig viktig funksjon i omstillingsprosesser og bør inkluderes både før, under og etter at beslutninger tas. Mellomledere spiller dessuten en betydelig rolle når det gjelder å skape forståelse for endring, og har en viktig posisjon i kommunikasjonen mellom forskjellige deler og nivåer i organisasjonen (Pettersen mfl. 2012).

Omstillinger i organisasjoner kan klassifiseres på flere måter. Et vanlig skille går mellom inkrementelle og radikale organisasjonsendringer (Dahlin og Behrens 2005, Norman og Verganti 2014). Radikale organisasjonsendringer er komplekse og omfatter strategisk og politisk ledelse så vel som innovasjonsledelse. En politisk styrt omstillingsprosess i Statped innebærer en radikal endring for organisasjonen. I denne omstillingen inngår blant annet omfattende endring av organisasjonsstruktur, avvikling av forskningsvirksomhet, avgrensning og utvikling av tjenester i tråd med nytt mandat, og avklaring av ansvarsfordeling og bedre samarbeid mellom Statped og helsesektoren. Videre flyttes styring av organisasjonen fra Utdanningsdirektoratet (Udir) til Kunnskapsdepartementet (KD), og det skal utarbeides et særskilt mandat for SEAD. Busch og medforfattere (2007) identifiserer fire faser i en radikal organisasjonsendring: (1) Eksponering- og erkjennelsesfasen, (2) klargjøringsfasen, (3) ledelse av selve omdannelsen, og (4) stabiliseringsfasen. Ser man Statpeds omstillingsprosess i lys av Buschs fire faser, er eksponeringsfasen gjennomført med bakgrunn i føringer gitt i Meld. St. 6 (2019–2020), mens klargjøringsfasen handler om utarbeidelse av mandat og konkretisering av endringene i Statped. Ledelse av omdannelsen gjelder endringer som skal foregå over en femårsperiode. Mens stabiliseringsfasen sikrer at implementeringen stabiliseres, det vil si at omstillingen når målene for nytt mandat, kan tidspunkt for stabiliseringen variere i forskjellige deler av organisasjonen. Følgeevalueringen tar først og fremst for seg de tre siste fasene, i hovedsak klargjøringsfasen og ledelsesfasen, og identifisering av måloppnåelse vurdert opp mot nytt mandat.

Andre forhold som har betydning i omstillingsfaser, dreier seg om ressurser og egenskaper ved virksomheten og ved brukere av virksomheten (Greenhalgh et al. 2004). Samarbeidsforhold har også betydning inkludert hvordan mulige barrierer for vellykket samarbeid, håndteres (se f.eks. Andrews og Wærness 2011).

---

<sup>1</sup> Tallmateriale fra Statped.

## 1.4 ASPEKTER SOM UTFORSKES I STUDIEN

Johnson og medforfattere (2017) viser at Statped er godt rustet til å lykkes med strukturelle og organisatoriske endringer. Forfatterne pekte samtidig på at ansattes medbestemmelse og medvirkning ikke var godt nok tatt ivare. Det samme gjorde Deloitte og Proba samfunnsanalyse (2017). God og hensiktsmessig kommunikasjon om omstillingen og om det nye mandatet og de prosessene dette innebærer, er også viktig å ta hensyn til. Dette er aspekter som belyses i følgeevalueringen generelt. Studien som ligger til grunn for denne rapporten, tar også opp disse aspektene, vel og merke i en tidlig fase av omstillingen. Tidligere studier har også vist nytten av å fastsette «indikatorer» som vurderes underveis. Med dette menes at det settes opp målsetninger og at måloppnåelse vurderes fortløpende. På bakgrunn av «Plattform for ledelse i staten» (Fornyings- og administrasjonsdepartementet 2008) retter vi i studien oppmerksomheten mot sammenheng mellom grunnfunksjoner og fire fokuseringsområder i lederskap. Modifiseringen i tabellen er basert på mål for omstillingen av Statped og funn fra tidligere følgeevalueringer av omstilling i offentlig sektor.

Temaer	Fokuseringsområder			
	Mål, resultater og brukerretting	Samarbeid og samordning	Kompetanse, læring og utvikling	Medbestemmelse og medvirkning
Strategi	Hvilken strategi legges til grunn for å implementere nytt mandat for Statped?	Hvordan inkludere samarbeidspartnere* i omstillingsarbeidet?	Hvordan blir nytt mandat forstått og operasjonalisert?	Hvordan blir medbestemmelse ivaretatt?
Gjennomføring	Hvordan utvikles tjenestetilbudet i tråd med nytt mandat? Hvordan støtter ny organisering opp under tjenestetilbudet? Hvordan påvirker omstillingen tjenesteleveransen i omstillingsperioden?	Hvilke prosesser er iverksatt for å sikre inkludering av samarbeidspartnere? Hvordan forstå og operasjonaliserer samarbeidspartnere Statpeds nye mandat?	Hvordan sammenfaller det faglige og administrative arbeidet i Statped med nytt mandat?	Hvordan legger ledelsen til rette for medbestemmelse og medvirkning i omstillingen?
Relasjonsbygging	Hvordan fordeles oppgaver tilknyttet omstillingsfasen? Hvordan sammenfaller ansvarsfordelingen i henhold til nytt mandat?	Hvordan fungerer strategi for inkludering av samarbeidspartnere? Hvem er viktig i nåværende fase? Hvilke utfordringer identifiseres, og hva er mulige løsninger på disse?	Hvilken kompetanse blir viktig å utvikle i Statped i tråd med nytt mandat for virksomheten?	Hvordan jobber ledelsen for å ivareta de ansatte i omstillingen? Hvilke situasjoner er spesielt utfordrende og hvordan løses de? Hvordan opplever de ansatte at ledelsen legger til rette for medbestemmelse og medvirkning i omstillingsprosessene?
Kommunikasjon og informasjon	Hvordan skal omstillingen kommuniseres internt og eksternt? Hvordan fungerer kommunikasjonsmetoder intern og eksternt?	Hvilken informasjon får samarbeidspartnere? Hvilken informasjon etterspør de?	Hvordan blir nytt mandat kommunisert til samarbeidspartnere og sluttbrukere? Hvordan forstår samarbeidspartnere og sluttbrukere Statpeds nye mandat?	Hvordan fungerer den interne kommunikasjonen med de ansatte?

\*Utdanningsdirektoratet, kommuner og fylkeskommuner, utdannings- og forskningsinstitusjoner og Statpeds sluttbrukere.

## 1.5 PROBLEMSTILLINGER

Følgeevalueringen er organisert i fem delstudier. Spørreskjemaundersøkelsen, som er gjennomført her, er en av disse delstudiene. Den var planlagt gjennomført på to forskjellige tidspunkt, første gang tidlig i omstillingsfasen og andre gang mot slutten av omstillingsperioden. Kunnskapsdepartementet definerte et sett med problemstillinger som skal belyses for å bringe frem kunnskap om endringene i Statped i omstillingsperioden. Departementet ønsker blant annet å få innsikt i om de riktige tiltakene og de riktige aktivitetene er satt i gang for å nå målene for endringene, om arbeidet er hensiktsmessig organisert, og om hvordan arbeidsmiljøet blir ivaretatt gjennom omstillingen. Følgeevalueringen skal også gi svar på om Statped lykkes med å omsette det nye mandatet til praksis, herunder blant annet:

- Hvordan blir nytt mandat forstått og operasjonalisert i Statped, inkludert det faglige og administrative arbeidet og samarbeidet i virksomheten?
- Hvordan blir arbeidsmiljøet og medbestemmelse i Statped ivaretatt i omstillingsprosessen?
- Hvordan utvikles tjenestetilbudet i Statped i tråd med nytt mandat?
- Hvordan støtter ny organisering opp om utvikling av tjenestetilbudet i hele landet?
- Hvordan bidrar Statped med kompetanse inn i kompetanseløftet?

Mer spesifikke problemstillinger for denne delen av studien, er følgende:

- Hvordan fungerer den interne kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte?
- Hvordan arbeider ledelsen for å ivareta de ansatte under omstillingen?
- Hvordan erfarer de ansatte at ledelsen legger til rette for medbestemmelse og medvirkning i omstillingsprosessene?
- Hvordan vurderer de ansatte mål for, og virkemidler i, omstillingen?
- Hvordan vurderer de ansatte konsekvenser av omstillingen for egen stilling, for egne arbeidsoppgaver og for arbeidsmiljøet?

## 2 METODE OG DATAMATERIALE

### 2.1 SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSE

#### 2.1.1 HENSIKT MED UNDERSØKELSEN

Denne delen av følgeevalueringen inngår i breddekartleggingen som skal gjennomføres både i begynnelsen av og mot slutten av omstillingsperioden. Undersøkelsen inkluderer alle ansatte i Statped, hvor formålet er å fange opp deres erfaringer og vurderinger i en tidlig fase av omstillingen. Resultater fra undersøkelsen kan dermed brukes av Kunnskapsdepartementet og Statped til å gjøre justeringer i den pågående prosessen om det skulle vise seg å være nødvendig.

#### 2.1.2 UTFORMING OG INNHOLD

Spørreskjemaet var konsentrert om ansattes vurderinger av aspekter som informasjon og informasjonsprosessen i forbindelse med omstillingen, ledelse av omstillingen og ansattes involvering i omstillingsprosessen. I tillegg fanger spørreskjemaet opp ansattes vurderinger av det nye mandatet, av mål for og virkemidler i omstillingen, og av konsekvenser av omstillingen for deres arbeid, arbeidssituasjon og arbeidsmiljø. Både spørsmål og svarkategorier tok utgangspunkt i foreløpige resultater fra blant annet fire gruppeintervju med ansatte som handlet om deres erfaringer med og vurderinger av omstillingen så langt som den hadde kommet. Temaer som ble tatt opp, var også basert på teoretiske perspektiver om organisatoriske endringer, krav og forventninger i forbindelse med omstillinger i staten og problemstillinger formulert av Kunnskapsdepartementet.

For å hindre frafall, forsøkte vi å begrense antall spørsmål samtidig som vi la vekt på å utforme meningsfulle spørsmål (se f.eks. Elstad 2010, Grønmo 2004, Jacobsen 2005). I e-postenteksten til hver enkelt ansatt ble det dessuten formidlet tydelig informasjon om undersøkelsen, hva som var hensikten med den og hvorfor det er viktig at flest mulig deltar. Det ble også gitt grundig informasjon om aspekter som personvern og konfidensialitet. Videre ble det presisert at resultater ville bli publisert på en slik måte at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes.

#### 2.1.3 GJENNOMFØRING

Før undersøkelsen ble gjennomført, ble innhold og vinklinger diskutert med våre kontaktpersoner i Statped og i Kunnskapsdepartementet. Deretter ble skjemaet pilottestet av en gruppe på fem ansatte. Etter pilottesten rettet vi opp noen formuleringer basert på innspill fra testpanelet.

Undersøkelsen ble sendt ut elektronisk via Nettskjema til ansattes e-postadresse i Statped. Adresser til det øverste ledersjiktet i Statped, skulle etter avtale, tas ut. Listen som vi fikk oversendt, inneholdt 651 adresser. Undersøkelsen ble sendt ut 28. september 2021, med to påminnelser, den første etter en uke og den neste to uker etter den første utsendelsen. Da undersøkelsen ble lukket 5. november, hadde 381 ansatte besvart. Dette gir en svarprosent på 58,5.

I informasjonsskrivet som fulgte med undersøkelsen ble det, som nevnt over, gjort rede for formålet med studien, om at deltakelse er frivillig og at datamaterialet vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernreglement, og om hvordan resultater blir offentliggjort og publisert. Likevel fikk vi en rekke tilbakemeldinger per e-post og SMS fra ansatte som var bekymret for at deres



personvern ikke ville bli ivaretatt fordi det ville være mulig å koble svar på en slik måte at det kunne avsløres hvem som har svart hva på noen av spørsmålene. Noen la til at de hadde uheldige erfaringer med undersøkelser som Statped har gjennomført hvor personvern ikke hadde blitt tatt hensyn til på en tilfredsstillende måte. Vi vet ikke om noen lot være å delta i denne undersøkelsen fordi de følte utrygghet for eget personvern.

#### **2.1.4 VALIDITET OG RELIABILITET**

Intervjudata og innspill fra ansatte i tillegg til kommentarer fra kontaktpersoner i Statped og i Kunnskapsdepartementet har bidratt til å sikre høy validitet i undersøkelsen. Relativt høy svarprosent har dessuten bidratt til å øke reliabiliteten. Spørsmål om studien er pålitelig eller reliabel, handler også om hvorvidt det er grunn til å stole på svarene som kommer inn. Forskere har først og fremst ansvar for, og kontroll over, den delen av studien som har med utforming å gjøre; for at den bygger på vitenskapelige prinsipper og for at gjennomføringen er nøyaktig i alle ledd, det vil si arbeid med skjemaet så vel som med innsamling av data, koding av data og analyser (Grønmo 2004, Jacobsen 2005). Pålitelige resultater henger også sammen med deltakernes svar. Både overrapportering og underrapportering kan forekomme, og slike forhold må tas i betraktning når funn i studien skal tolkes.

## **2.2 ANALYSER AV DATAMATERIALET**

Analyser er gjennomført ved hjelp av programpakken SPSS. Resultater er i hovedsak presentert deskriptivt, det vil si i form av prosentvise fordelinger fremstilt i figurer og tabeller. Enkelte resultater er i tillegg basert på bivariate analyser hvor vi ser på svarfordelinger etter hvilken type stilling de ansatte har og etter ansattes alder. For bivariate analyser knyttet til stillingstype, har vi slått sammen ledere i regional og landsdekkende tjenesteyting til en samlet kategori for ledere. Dette fordi det er for få svar fra ledere i landsdekkende tjenesteyting til at det lar seg gjøre å analysere svar for denne gruppen separat. Med dette får vi også frem mellomledernes erfaringer som samlet gruppe. For bivariate analyser knyttet til alder, ble ansatte delt inn i tre grupper: Under 50 år, mellom 50 og 59 år og 60 år eller mer.

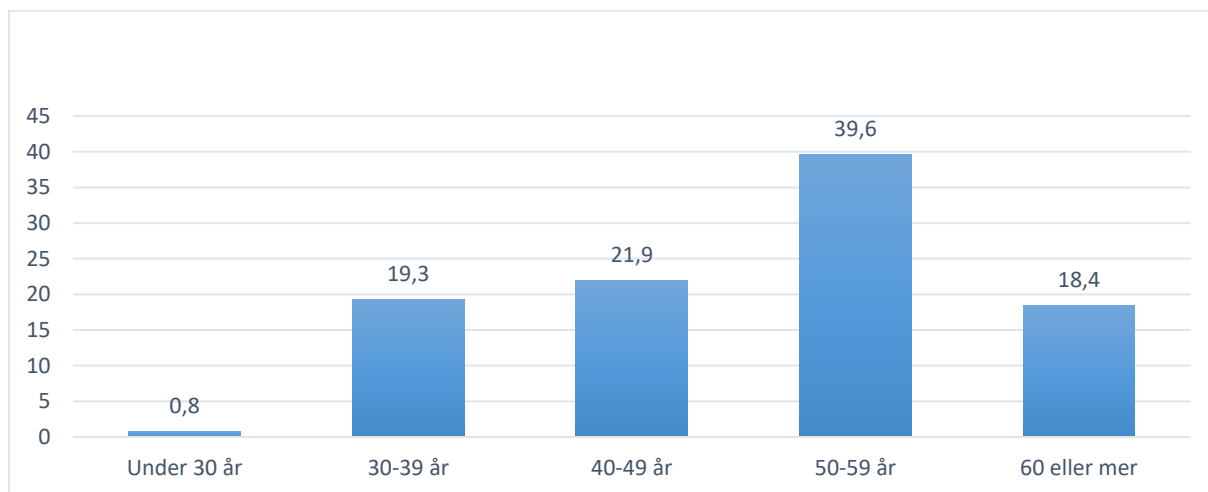
I alle tabeller og figurer er totalt antall svar (N) oppgitt. Alle har imidlertid ikke svart på alle spørsmålene, derfor varierer N noe både mellom spørsmål og innenfor samme spørsmål (ved flere delspørsmål). Spørreskjemaet var konstruert slik at det var mulig for deltakerne å hoppe over spørsmål som de ikke ønsket, eller ikke kunne, svare på. For noen av temaene som vi har utforsket, har deltakerne blitt bedt om å vurdere forskjellige påstander og angi hvor enig eller uenig de er i hver påstand langs en femdelt skala. Det var også mulig å krysse av for svaralternativet «vet ikke» eller, for noen spørsmål, «ikke relevant» med tanke på for eksempel spørsmål om kontakt med sluttbrukere som ikke er aktuelt for alle ansatte i Statped. For noen bakgrunns spørsmål som plassering i organisasjonen og faggruppe, har vi av hensyn til personvern slått ansattkategorier med få deltakere sammen med noen større ansattkategorier.

Noen resultater i rapporten er utdypet med funn fra gruppeintervjuer med ansatte i forbindelse med en pågående kvalitativ casestudie.

### 3 ANSATTES BAKGRUNN, TYPE STILLING OG ORGANISASJONSTILKNYTNING

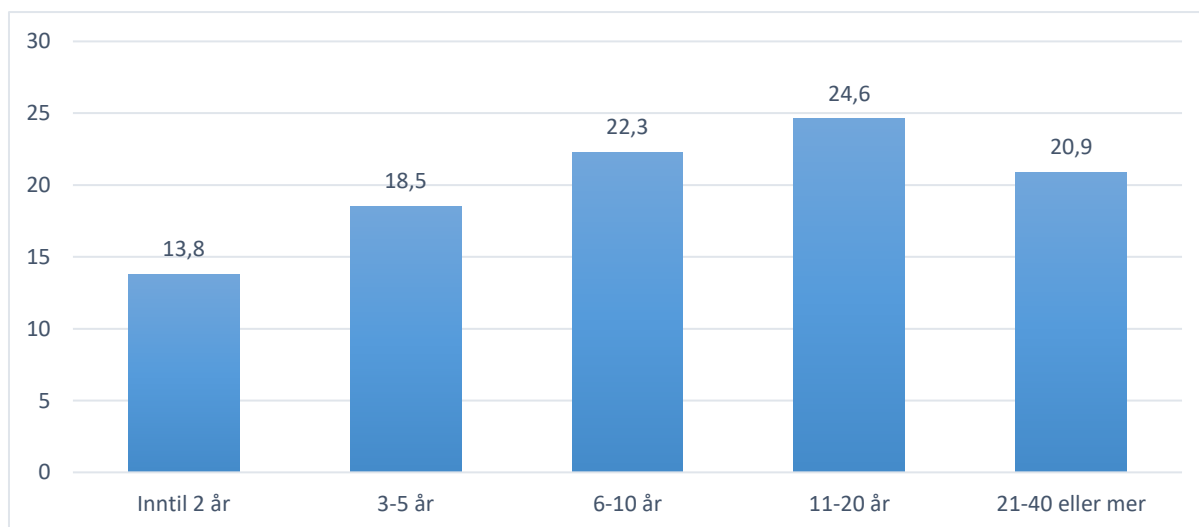
#### 3.1 KJØNN, ALDER OG ANSIENNITET

Blant deltakerne i studien, dominerer kvinner med i underkant av 80 prosent. Når det gjelder alder, utgjør ansatte fra 50 år og oppover den største andelen av utvalget med seks av ti. Aldersgruppen 50-59 år utgjør fire av ti. Noe i underkant av én prosent er under 30 år (figur 1).



Figur 1: Aldersfordeling i utvalget. (N=374).

Spørsmålet om ansiennitet i Statped ble besvart i antall hele år valgt fra en nedtrekksmeny. Samlet svarfordeling viser en gjennomsnittlig ansettelsestid på 13 år. Svar på dette spørsmålet ble også omkodet og delt i fem grupper, og vi ser da et betydelig spenn fra mindre enn 2 år til over 40 år (figur 2). Rundt halvparten har vært ansatt i opptil 10 år, nesten tre av ti har oppgitt mellom 11 og 20 års ansiennitet, mens to av ti har vært ansatt fra 21 år og opp til 40 år eller mer.



Figur 2: Antall år ansatt i Statped. Prosent. (N=360).

## 3.2 ORGANISASJONSTILKNYTNING

Ansatte fra alle seksjoner i organisasjonen har deltatt i studien, men i varierende grad. Av utvalget samlet sett, hører nesten to av tre til i de fire Statped-regionene med vel en av tre i den største regionen som er sørøst (tabell 1). Rundt en av ti har oppgitt Statped midt, vest eller nord, mens en litt høyere andel er tilknyttet Landsdekkende faglig enhet. Deltakere fra de andre seksjonene utgjør en mindre andel av utvalget. Svarfordelingen i tabellen viser hvor stor andel hver seksjon utgjør av utvalget totalt. Fra noen deler av organisasjonen er det en høyere andel av de ansatte som har svart. Deltakere fra Statped sørøst og Statped midt utgjør, for eksempel, rundt 70 prosent av alle ansatte i de respektive regionene (vises ikke i tabellen).

Tabell 1: Ansattes plassering i organisasjonen

	Antall	Prosent
Statped sørøst	131	34,5
Statped midt	45	11,8
Statped vest	39	10,3
Statped nord	27	7,1
LFE (Landsdekkende faglig enhet)	51	13,4
LAE (Landsdekkende adm. enhet)	29	7,6
SLOT (Læringsressurser og teknologiutvikling)	28	7,4
FoU (Forskning og utvikling)	*	
UDE (Utviklings- og digitaliseringsenheten)	*	
Strategisk stab	*	
Kommunikasjonsenheten	*	
EHS (Landsdekkende ervervet hjerneskade)	*	
Annet	*	
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100,0</b>

\*Antall svar i disse kategoriene ligger mellom 1 og 9.

## 3.3 TYPE STILLING, FAG-/ANSVARsomRÅDE OG VERV I ORGANISASJONEN

Rundt to av tre i utvalget har krysset av for at de er ansatt i avdeling for regional/lokal eller landsdekkende tjenesteyting (tabell 2), med regional og lokal tjenesteyting som dominerende (43,6 mot 21,5 prosent). Godt og vel en av ti er ansatt i enheter som SLOT, FoU, UDE (se tabell 1 for full avdelingsreferanse), mens noe i underkant av en av ti har oppgitt avdeling for teknisk/administrative oppgaver eller lederstilling (samlet for landsdekkende og for lokal/regional tjenesteyting). Avdeling for språkopplæring og skole er oppgitt av seks prosent.

Tabell 2: Type stilling

	Antall	Prosent
Leder for landsdekkende tjenesteyting	10	2,7
Leder for lokal/regional tjenesteyting	18	4,8
Ansatt i avdeling for landsdekkende tjenesteyting	81	21,5
Ansatt i avdeling for regional og lokal tjenesteyting	164	43,6
Ansatt i avdeling teknisk/administrative oppgaver	35	9,3
Ansatt i avdeling med språkopplæring/skole	23	6,1
Ansatt i enhetene SLOT, FoU, UDE o.l.	45	12,0
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100,0</b>

Deltakere som har oppgitt tjenesteyting, enten lokalt, regionalt eller landsdekkende, har også oppgitt hvilket fag-/ansvarsområde de dekker. Tabell 3 viser at de som har syn som fagområde, dominerer med to av ti i utvalget. Fagområdene hørsel, språk/tale, tegnspråk og sammensatte lærevansker er hver representert med rundt en av ti, mens kombinerte syns- og hørselstap, ervervet hjerneskade og Alternativ og supplerende kommunikasjon utgjør mindre andeler av utvalget.

Tabell 3: Fag-/ansvarsområde

	Antall	Prosent
Hørsel	40	10,7
Syn	78	20,9
Språk og tale/ASK*	52	13,9
Kombinerte syns- og hørselstap og døvblindhet	17	4,5
Sammensatte lærevansker	46	12,3
Ervervet hjerneskade	17	4,5
Tegnspråk	40	10,7
Annet	84	22,5
<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100,0</b>

\* ASK er slått sammen med Språk og tale på grunn av liten størrelse på gruppen som har svart.

Av dem som har svart på spørsmålet, er 32 tillitsvalgt og 17 verneombud (tabell 4).

Tabell 4: Verv i organisasjonen. (N=342-357).

	Antall		Prosent		Totalt
	Ja	Nei?	Ja	Nei?	
Tillitsvalgt	32	325	9,0	91	100%
Verneombud	17	325	5,0	95	100%

## 4 INFORMASJONSPROSESSER, LEDELSE AV OMSTILLINGEN OG ANSATTES INVOLVERING

### 4.1 HVOR GODT ER ANSATTE INFORMERT OM OMSTILLINGEN?

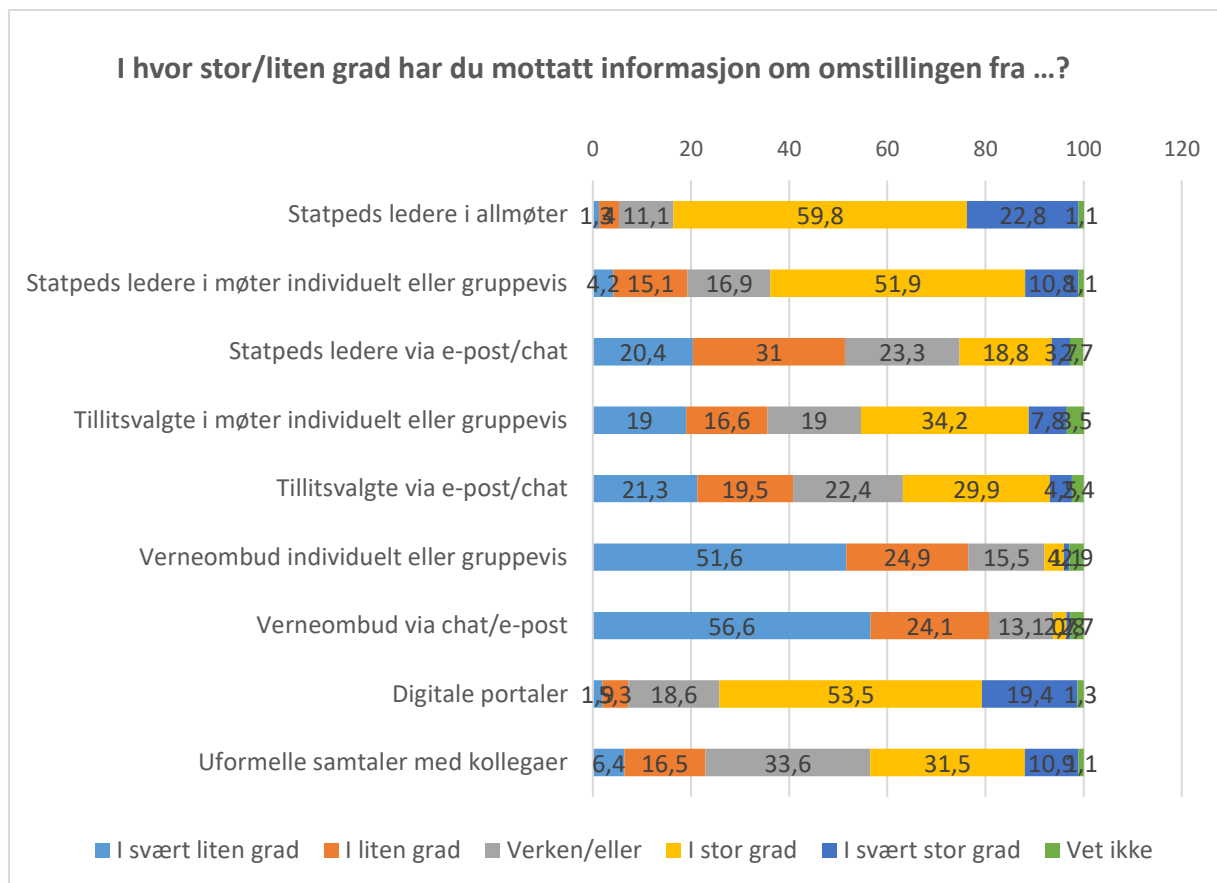
Spørsmål om hvor godt ansatte er informert om omstillingen og om omstillingsprosessen, ble i spørreskjemaet splittet opp i flere delementer, som informasjon om bakgrunnen for og formålet med omstillingen, om hva som inngår i nytt mandat og om hvilke konsekvenser omstillingen kan ha for ansattes stilling, arbeidsoppgaver og lokasjonen hvor hver enkelt er tilknyttet. Svarfordelingen går frem av tabell 5, og vi ser der et tydelig skille i grad av informasjon om de forskjellige delementene. Bort imot ni av ti oppgir at de i stor eller svært stor grad er informert om bakgrunnen for og formålet med omstillingen. En relativt høy andel, nesten syv av ti, gir uttrykk for at de er godt informert om hva som inngår i nytt mandat. Svarfordelingen flyttes tydelig i motsatt, og i mer negativ, retning når det gjelder informasjon om konsekvenser for eget arbeid og arbeidssituasjon. Bort imot seks av ti har krysset av for i liten eller svært liten grad som respons på disse spørsmålene.

Tabell 5: Hvor godt er ansatte informert om omstillingen? Prosent (N=377-379)

I hvor stor/liten grad er du informert om følgende?	I svært liten grad	I liten grad	Verken/ eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Bakgrunnen for omstillingen	0,8	2,6	8,2	48,8	39,1	0,5
Formålet med omstillingen	0,5	2,1	11,3	52,5	32,7	0,8
Hva som inngår i nytt mandat	1,1	6,1	22,5	47,4	21,4	1,6
Hvordan omstillingen skal foregå	2,1	8,8	21	47,2	19,6	1,3
Hvilke konsekvenser omstillingen har for din stilling	27,7	29,8	20,3	10,8	3,2	8,2
Hvilke konsekvenser omstillingen har for dine arbeidsoppgaver	25,5	31,6	21,8	9,5	2,7	9,0
Hvilke konsekvenser omstillingen vil få for Statped-lokasjonen du er tilknyttet	25,5	31,6	21,8	9,5	2,7	9,0

### 4.2 HVORDAN HAR ANSATTE MOTTATT INFORMASJON OM OMSTILLINGEN?

De viktigste kildene til informasjon om omstillingen ser ut til å være Statpeds ledere i allmøter og digitale portaler hvor de ansatte selv søker opp informasjon. Henholdsvis vel åtte og syv av ti oppgir dette. I tillegg oppgir vel seks av ti at de har mottatt informasjon fra ledere i møter individuelt eller gruppevis. Tillitsvalgte ser også ut til å ha spilt en vesentlig rolle i formidlingen enten direkte i møter eller via skriftlig informasjon, mens godt og vel fire av ti ga uttrykk for at uformelle samtaler med kollegaer har vært en sentral kilde. Verneombud har også bidratt i informasjonsprosessen, enten i møter eller skriftlig, men i et relativt lite omfang samlet sett.



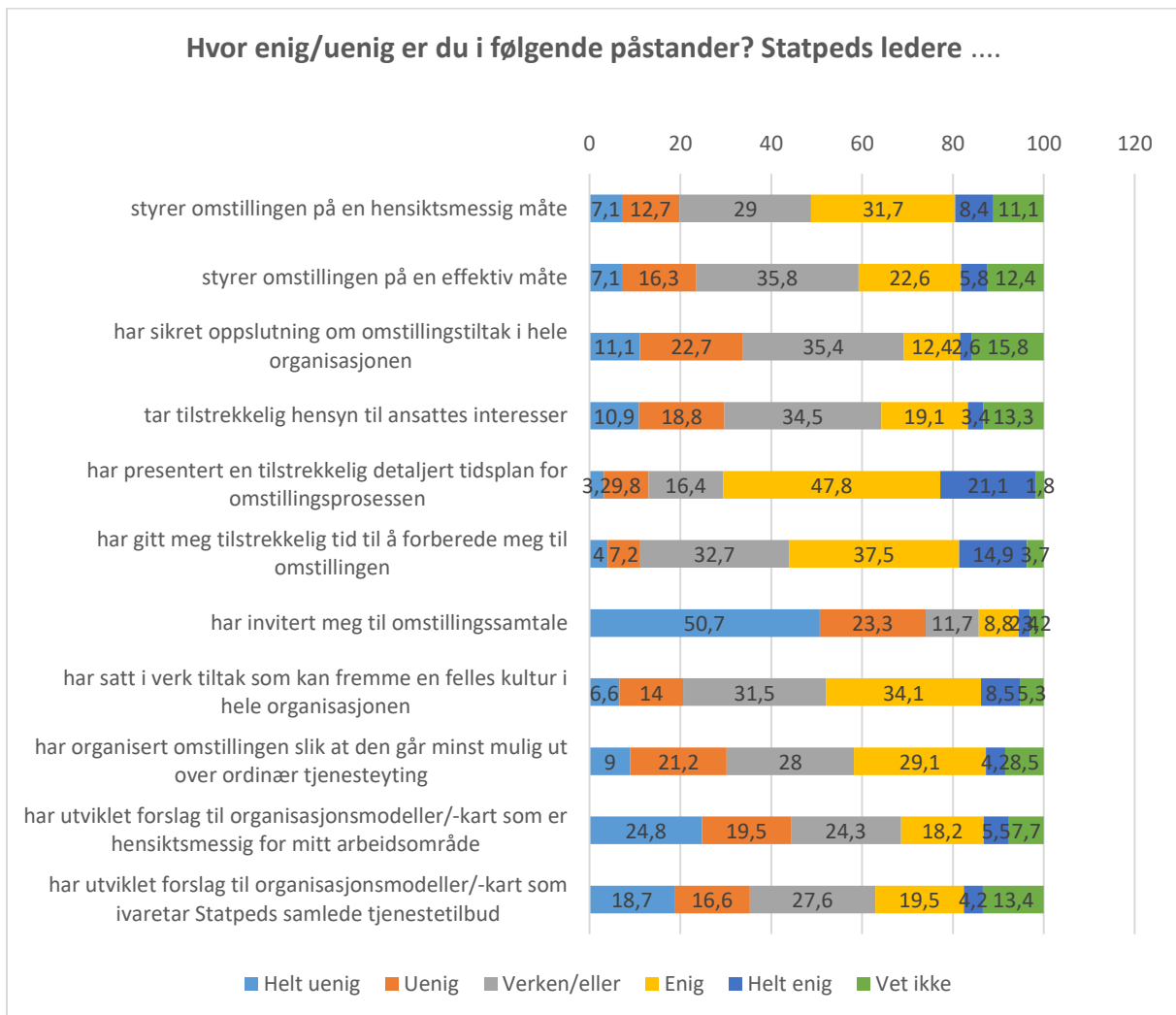
Figur 3: Fra hvem og på hvilken måte har ansatte mottatt informasjon om omstillingsprosessen? Prosent. (N=373-378).

## 4.3 LEDELSE AV OMSTILLINGEN SETT FRA DE ANSATTES STÅSTED

### 4.3.1 VURDERINGER PÅ TVERS AV BAKGRUNN

De ansattes vurderinger av hvordan omstillingen har blitt ledet, går frem av figur 4. Spørsmålene som ble formulert som påstander, handlet om hvordan omstillingen gjennomføres og styres, om ledelsen har sikret bred oppslutning og felles kultur, om de ansattes interesser tas ivare og om forslag til ny organiseringsmodell virker hensiktsmessig. De forskjellige påstandene får ulik oppslutning. En betydelig andel har valgt svarkategorien verken/eller som respons på de fleste. Påstanden om at ledelsen har presentert en tilstrekkelig detaljert tidsplan, får størst oppslutning, med støtte fra nesten syv av ti. Fire av ti oppgir at omstillingen ledes på en hensiktsmessig måte, mens en litt lavere andel, i underkant av tre av ti, sier seg enig/helt enig i at omstillingen styres på en effektiv måte. Påstander om at ledelsen har sikret oppslutning om omstillingstiltak i hele organisasjonen, får relativt lav oppslutning. En tredjedel sier seg uenig i den påstanden, mens en like stor andel har valgt svarkategorien «verken/eller». Godt og vel fire av ti oppgir imidlertid at det er satt i verk tiltak som kan fremme en felles kultur i hele organisasjonen. Utvalget er derimot splittet omtrent på midten i synet på om omstillingen er organisert slik at den går minst mulig ut over ordinær tjenesteyting (rundt 30 prosent uenig/helt uenig mot 33 prosent enig/helt enig). Det er også en overvekt av deltakere i studien som gir uttrykk for at ansattes interesser ikke blir ivaretatt godt nok med tre av ti mot vel to av ti som gir uttrykk for det motsatte. Også her er det en relativt høy andel (en tredjedel) som velger midtkategorien på svarskalaen. Selv om omstillingen, med nedskalering av Statpeds virksomhet, mest sannsynlig vil få betydelig konsekvenser for ansatte, er det bare en liten andel, vel en av ti, som oppgir at de har vært

invitert til omstillingssamtale. Godt og vel halvparten gir imidlertid uttrykk for at de har fått tilstrekkelig tid til å forberede seg til omstillingen.



Figur 4: Ansattes vurderinger av Statped ledelsens styring av omstillingen? Prosent. (N=376-380)

Figur 4 viser videre at forslagene til organisasjonsmodell som forelå på det tidspunktet da undersøkelsen ble gjennomført, også får varierende grad av oppslutning. Andelen som gir uttrykk for at modellforslag ikke er hensiktsmessig for eget arbeidsområde er nesten dobbelt så høy som andelen som oppgir at forslaget er hensiktsmessig (rundt 44 mot 24 prosent). Differansen er litt lavere mellom dem som gir uttrykk for at modellforslaget ikke ivaretar Statped's samlede tjenestetilbud og dem som gir uttrykk for det motsatte (rundt 35 mot 24 prosent).

#### 4.3.2 VURDERINGER ETTER TYPE STILLING

Svar på tre av temaene i figur 4 ble splittet opp etter hvilken type stilling deltakerne i studien har, det vil si svar på spørsmålene om omstillingen tar hensyn til ansattes interesser, om forslag til nye organiseringsmodeller er hensiktsmessig for eget fagfelt og om forslag til nye organiseringsmodeller er hensiktsmessig for Statped's tjenestetilbud samlet sett. For alle disse spørsmålene ser vi forskjeller i svar mellom ledere og ansatte i andre typer stillinger. Tabell 6 viser at halvparten av lederne gir uttrykk for at Statped's ledere tar tilstrekkelig hensyn til ansattes interesser, og de får støtte fra rundt tre av ti

i stillinger innenfor teknisk/administrative avdelinger og ansatte i SLOT, FoU, UDE o.l. Størst andel av dem som sier seg uenig i denne påstanden, er ansatt i stillinger innenfor landsdekkende og regional/lokal tjenesteyting.

Tabell 6: Vurderinger av om ansattes interesser tas hensyn til i omstillingen etter type stilling. Prosent (N=373)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ Eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting*	10,7	28,6	50,0	10,7	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	39,3	26,6	16,5	17,7	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	34,4	36,2	16,6	12,9	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	20,0	34,3	31,4	14,3	100
Ansatt språkopplæring/skole	30,4	34,8	26,1	8,7	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	17,8	42,2	28,8	11,1	100
Total	30,0	34,0	22,5	13,4	100

\* Se punkt 2.2. om sammenslåing av lederkategoriene

Også i vurderinger av foreslåtte organisasjonsmodeller skiller svar fra ledergruppen seg tydelig fra ansatte i andre typer stillinger (tabellene 7 og 8). Halvparten av lederne gir uttrykk for at aktuelle organisasjonsmodeller er hensiktsmessig for eget fagfelt (tabell 7), mens nesten syv av ti ledere støtter påstanden om at modeller er hensiktsmessig for Statpeds samlede tjenestetilbud (tabell 8). Kontrasten er her størst mellom ledergruppen og ansatte innenfor landsdekkende og regional/lokal tjenesteyting. Godt og vel halvparten av ansatte i sistnevnte stillinger sier seg uenig i at foreslåtte organisasjonsmodeller er hensiktsmessig for deres fagfelt (tabell 7), mens en noe lavere andel i disse stillingskategoriene (rundt 45 prosent) gir uttrykk for det samme når det gjelder spørsmålet om modellene er hensiktsmessig for Statpeds samlede tjenestetilbud (tabell 8).

Tabell 7: Vurderinger av om organisasjonsmodeller er hensiktsmessig for eget fagfelt etter type stilling. Prosent. (N=375)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	17,9	21,4	50,0	10,7	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	53,8	20,0	20,1	6,3	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	51,2	23,2	18,9	6,7	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	31,4	31,4	34,3	2,9	100
Ansatt språkopplæring/skole	30,4	34,8	26,1	8,7	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	40,0	24,4	20,0	15,6	100
Total	44,8	24,0	23,4	7,7	100

Tabell 8: Vurderinger av om organisasjonsmodeller er hensiktsmessig for Statpeds tjenestetilbud etter type stilling. Prosent. (N=376)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	7,1	10,7	67,8	14,3	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	45,7	30,9	13,6	9,9	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	44,5	26,2	18,9	10,4	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	20,0	20,0	34,3	25,7	100
Ansatt språkopplæring/skole	13,0	47,8	21,7	17,4	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	24,4	31,1	24,4	20,0	100
Total	35,4	27,4	23,7	13,6	100



### 4.3.3 TILLITSVALGTES VURDERINGER

For to av spørsmålene om ledelse i figur 4, det vil si spørsmål om omstillingen ledes på en hensiktsmessig måte og om ledelsen tar tilstrekkelig hensyn til de ansattes interesser, har vi også sett spesifikt på svar fra ansatte med verv som tillitsvalgt. Tabell 9 viser betydelig spredning i vurderinger av begge. Andelen som støtter påstanden om at omstillingen ledes på en hensiktsmessig måte, er noe høyere enn andelen som er uenig (rundt 22 mot 34 prosent), mens en fjerdedel har krysset av for «verken/eller». Noe i underkant av en femtedel har ikke dannet seg et inntrykk av dette og svarer «vet ikke». Retning på svarfordelingen er motsatt når det gjelder spørsmålet om ledelsen tar tilstrekkelig hensyn til de ansattes interesser. Nesten fire av ti er uenig i dette, mens mellom en og to av ti støtter påstanden.

Tabell 9: Tillitsvalgtes vurderinger av to aspekter ved ledelse av omstillingen. Prosent. (N=32)

	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Statpeds ledere styrer omstillingen på en hensiktsmessig måte	21,9	25,0	34,4	18,8	100
Statpeds ledere tar tilstrekkelig hensyn til ansattes interesser.	37,6	25,0	15,6	21,9	100

## 4.4 ANSATTES INVOLVERING I OMSTILLINGSPROSESSEN

### 4.4.1 VURDERINGER PÅ TVERS AV BAKGRUNN

Flertallet av dem som har deltatt i undersøkelsen, gir uttrykk for at ansatte har fått anledning til å bidra med innspill i omstillingsprosessen (to av tre) og at deres egen fagforening har vært tilstrekkelig involvert (halvparten), mens relativt få har dannet seg et inntrykk av verneombuds rolle i prosessen (tabell 10). Om innspill har blitt tatt til følge, er imidlertid høyst uklart. Flertallet har krysset av for at de ikke vet om tillitsvalgte fra egen fagforening og verneombud har fått gjennomslag for sine innspill, mens en viss uenighet kommer til uttrykk i svar på spørsmålet om ansattes innspill har blitt hørt og tatt hensyn til.

Tabell 10: Ansattes vurderinger av involvering i omstillingsprosessen. Prosent (N=378-380)

	Helt uenig	Uenig	Verken/ eller	Enig	Helt enig	Ikke relevant	Vet ikke
Tillitsvalgte fra min fagforening har vært tilstrekkelig involvert i omstillingsprosessen	2,6	4,7	15,8	32,9	18,2	4,2	21,6
Verneombud har vært tilstrekkelig involvert i omstillingsprosessen	4,8	8,2	18,3	11,1	5	1,1	51,6
Ansatte har fått anledning til å bidra med innspill i omstillingsprosessen	3,4	6,8	19,5	47,4	20	0,3	2,6
Innspill fra tillitsvalgte fra min fagforening har blitt tatt hensyn til	5,8	6,9	22	4,8	3,7	3,7	53,2
Innspill fra verneombud er blitt tatt hensyn til	3,7	3,4	20,4	2,9	1,6	0,8	67,2
Innspill fra ansatte har blitt tatt hensyn til	7,9	11,1	22,1	11,1	3,2	0,3	44,5

#### 4.4.2 TILLITSVALGTES VURDERINGER

Også for spørsmålet om involvering i omstillingsprosessen har vi skilt ut svar fra ansatte med verv som tillitsvalgt. Tabell 11 viser at flertallet av dem gir uttrykk for at de selv har vært tilstrekkelig involvert i omstillingsprosessen (vel halvparten), og at ansatte har fått anledning til å bidra med innspill (to av tre). Hvorvidt partene har blitt hørt og om innspill har blitt tatt hensyn til, er det større grad av uenighet om. Fire av ti tillitsvalgte vet ikke om deres innspill har blitt tatt hensyn til, mens vel to av ti gir uttrykk for at innspill ikke har blitt tatt hensyn til. En tredjedel gir dessuten uttrykk for at innspill fra ansatte ikke har blitt tatt hensyn til, mens en like stor andel ikke vet hvordan innspill fra ansatte har blitt håndtert av ledelsen. Når det gjelder spørsmål om verneombud har vært tilstrekkelig involvert i prosessen og blitt lyttet til, er andelen som svarer «vet ikke», størst. Vel en fjerdedel er imidlertid uenig i at verneombud har vært tilstrekkelig involvert.

Tabell 11: Tillitsvalgtes vurderinger av involvering i omstillingsprosessen. Prosent. (N=32)

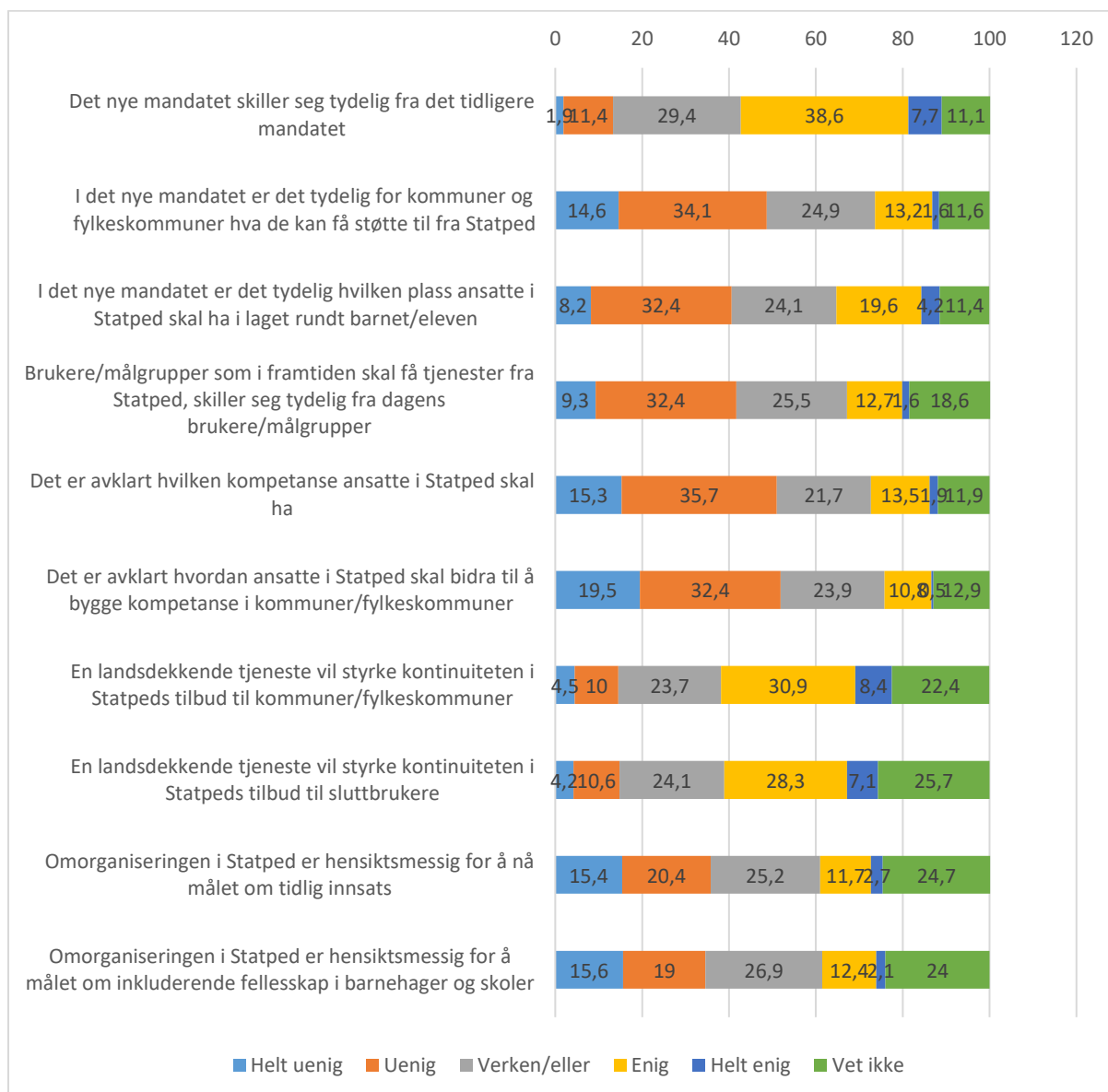
	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Tillitsvalgte fra min fagforening har vært tilstrekkelig involvert i omstillingsprosessen	15,7	28,1	53,1	3,1	100
Innspill fra tillitsvalgte fra min fagforening har blitt tatt hensyn til	21,9	25,0	12,5	40,6	100
Ansatte har fått anledning til å bidra med innspill i omstillingsprosessen	9,4	21,9	65,6	3,1	100
Innspill fra ansatte har blitt tatt hensyn til	34,4	21,9	9,4	34,4	100
Verneombud har vært tilstrekkelig involvert i omstillingsprosessen	25,9	19,4	19,4	35,5	100
Innspill fra verneombud er blitt tatt hensyn til	13,0	22,6	9,7	54,8	100

## 5 VURDERINGER AV MANDATET OG VIRKNINGER AV OMSTILLINGEN

### 5.1 DET NYE MANDATET: VURDERINGER AV INNHOLD OG MULIGE VIRKNINGER

#### 5.1.1 VURDERINGER PÅ TVERS AV BAKGRUNN

Både det nye mandatet og virkninger av dette vurderes ulikt. Spørsmålene om det nye mandatet handlet blant annet om tydelighet, om det går klart nok frem hva ansatte i Statped skal konsentrere seg om, hva kommuner og fylkeskommuner kan få av støtte fra Statped, hvilke brukergrupper som skal få tilbud, hvilken plass ansatte i Statped i fremtiden skal ha i laget rundt barnet, og om andre endringer som for eksempel omlegging til landsdekkende tjeneste. Svarfordelingen vises i figur 5.



Figur 5: Ansattes vurderinger av det nye mandatet for Statped. Prosent. (N=377-380)

Bort imot halvparten av de ansatte sier seg enig/helt enig i en påstand om at det nye mandatet skiller seg tydelig fra det tidligere mandatet (figur 5). Fire av ti har imidlertid enten valgt svarkategoriene «verken/eller» eller «vet ikke». Det er likevel betydelig enighet om at mandatet ikke indikerer på noen tydelig måte for kommuner og fylkeskommuner hva de kan få støtte til fra Statped. Nesten halvparten sier seg uenig/helt uenig i påstanden om at mandatet er tydelig på det området. Rundt fire av ti gir dessuten uttrykk for at det verken er tydelig hvilken plass ansatte i Statped skal ha i laget rundt barnet eller hvilke brukere/målgrupper som i fremtiden skal få tjenester fra Statped, til forskjell fra dagens brukere eller målgrupper. Som respons også på denne påstanden, har en betydelig andel (godt og vel en tredjedel) valgt svarkategoriene «verken/eller» eller «vet ikke».

I svar på spørsmål om hvilken kompetanse ansatte i Statped skal ha og hvordan de kan bidra til å bygge kompetanse i kommuner og fylkeskommuner kommer det også frem betydelig grad av enighet. Vel halvparten gir uttrykk for at dette er uavklart, mens en tredjedel har svart «verken/eller» eller «vet ikke». Påstanden om at en landsdekkende tjeneste vil styrke kontinuiteten i Statpeds tilbud til kommuner og fylkeskommuner, som er ett av målene med omstillingen, får større oppslutning, det vil si fra rundt fire av ti, mens en litt lavere andel (35 prosent) støtter påstanden om at en landsdekkende tjeneste styrker kontinuiteten i Statpeds tilbud til sluttbrukere. Det er imidlertid få (rundt 15 prosent) som sier seg uenig i at kontinuiteten i tilbudet kan styrkes enten det er snakk om kommuner og fylkeskommuner eller sluttbrukere.

Om omorganiseringen er hensiktsmessig for å kunne nå målene om tidlig innsats og om inkluderende fellesskap i barnehager og skoler, er høyst usikkert sett fra de ansattes ståsted. Godt og vel en tredjedel ser ut til å tvile på dette, mens rundt halvparten antyder at de er usikre på om omstillingen vil få slike virkninger ved at de velger svarkategoriene «verken/eller» eller «vet ikke».

### **5.1.2 VURDERINGER ETTER TYPE STILLING**

De ansattes vurderinger av det nye mandatet ser langt på vei ut til å henge sammen med hvilken type stilling de har og/eller hva deres fagområde er. I intervjuene som ble gjennomført før spørreskjemaundersøkelsen, ga ansatte uttrykk for at det nye mandatet, etter deres vurdering, skilte seg lite fra det forrige mandatet. Da ble det først og fremst referert til kjerneoppgaver som gjelder sluttbrukere, hvor Statped fremover skal konsentrere seg om barn og elever med varige, omfattende og særlig komplekse behov. For mange blir dette for uklart i og med at dette er det samme som de hittil har hatt ansvar for. Svar på spørsmålet om dette i spørreskjemaet får frem litt større bredde i vurderingene.

Tabell 12 viser at det først og fremst er ledere som gir uttrykk for at det nye mandatet skiller seg vesentlig fra det tidligere mandatet, med godt og vel seks av ti som støtter en slik påstand. Noe under seks av ti ansatte innen SLOT, FoU, UDE o.l. gir uttrykk for det samme. Den største andelen som gir uttrykk for at de er uenig i påstanden, er ansatt innenfor lokal/regional tjenesteyting eller i teknisk/administrativ stilling, med i underkant av to av ti blant hver av disse gruppene. En betydelig andel av ansatte innenfor landsdekkende og lokal/regional tjenesteyting har krysset av for verken/eller (henholdsvis rundt 36 og 30 prosent), noe som kan tyde på at de vurderer noe som endret og annet som uendret.

Tabell 12: Vurderinger av skille mellom nytt og tidligere mandat etter type stilling. Prosent (N=374)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	7,2	28,6	64,3	0	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	8,7	35,8	43,2	12,3	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	18,3	29,9	43,9	7,9	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	18,2	12,1	42,5	27,3	100
Ansatt språkopplæring/skole	8,7	26,1	39,1	26,1	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	4,4	28,9	57,8	8,9	100
Total	13,1	29,1	46,6	11,2	100

Det er imidlertid betydelig enighet blant ansattgruppene, inkludert ledere, om at mandatet er langt fra tydelig når det gjelder å indikere overfor kommuner og fylkeskommuner hva de kan få støtte til fra Statped (tabell 13).

Tabell 13: Vurderinger av tydelighet i mandatet for Statped's støtte til kommuner og fylkeskommuner etter type stilling. Prosent. (N=374)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	53,6	32,1	10,7	3,6	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	43,2	24,7	16,1	16,0	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	64,4	23,3	7,3	4,9	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	23,2	14,7	32,4	29,4	100
Ansatt språkopplæring/skole	8,6	26,1	39,1	26,1	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	35,6	35,6	15,6	13,3	100
Total	48,4	25,1	14,7	11,8	100

Påstanden om at det nye mandatet er tydelig med tanke på hvilken plass ansatte i Statped skal ha «i laget rundt barnet» støttes først og fremst av ansatte i stillinger innen språkopplæring/skole og av ledere, med rundt fire av ti i begge gruppene, mens rundt halvparten i stillinger innenfor tjenesteyting, landsdekkende og regionalt/lokalt, sier seg uenig i dette (tabell 14).

Tabell 14: Vurderinger av tydelighet i mandatet for ansatte i Statped's plass i laget rundt barnet etter type stilling. Prosent. (N=373)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	28,6	25,0	39,3	7,1	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	50,0	22,5	16,3	11,3	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	49,1	22,7	22,1	6,1	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	17,6	29,4	14,7	38,2	100
Ansatt språkopplæring/skole	17,3	30,4	43,4	8,7	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	31,1	22,2	31,1	15,6	100
Total	40,7	23,9	23,9	11,5	100

Skillelinjene er ikke like tydelig i vurderinger av spørsmålet om brukere av Statped's tjenester i fremtiden vil være vesentlig forskjellig fra dagens brukere. Halvparten av ansatte i stillinger innenfor regional/lokal tjenesteyting er uenig i det og får støtte i sitt syn fra godt og vel en tredjedel av lederne (tabell 15).

Tabell 15: Vurderinger av tydelighet angående fremtidige brukere av Statped's tjenester etter type stilling. Prosent. (N=373).

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	35,7	42,9	14,3	7,1	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	41,3	26,3	10,1	22,5	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	49,0	21,5	13,5	16,0	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	29,4	17,6	17,6	35,3	100
Ansatt språkopplæring/skole	26,0	39,1	21,7	13,0	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	35,5	24,4	20,0	20,0	100
Total	41,6	25,2	14,5	18,8	100

Det er også størst andel av ansatte i stillinger innenfor landsdekkende og lokal/regional tjenesteyting som uttrykker tvil om omstillingen er hensiktsmessig for å nå mål om tidlig innsats. En fjerdedel av lederne støtter imidlertid påstanden (tabell 16).

Tabell 16: Vurderinger av om omorganiseringen er hensiktsmessig for å nå målet om tidlig innsats etter type stilling. Prosent (N=373)

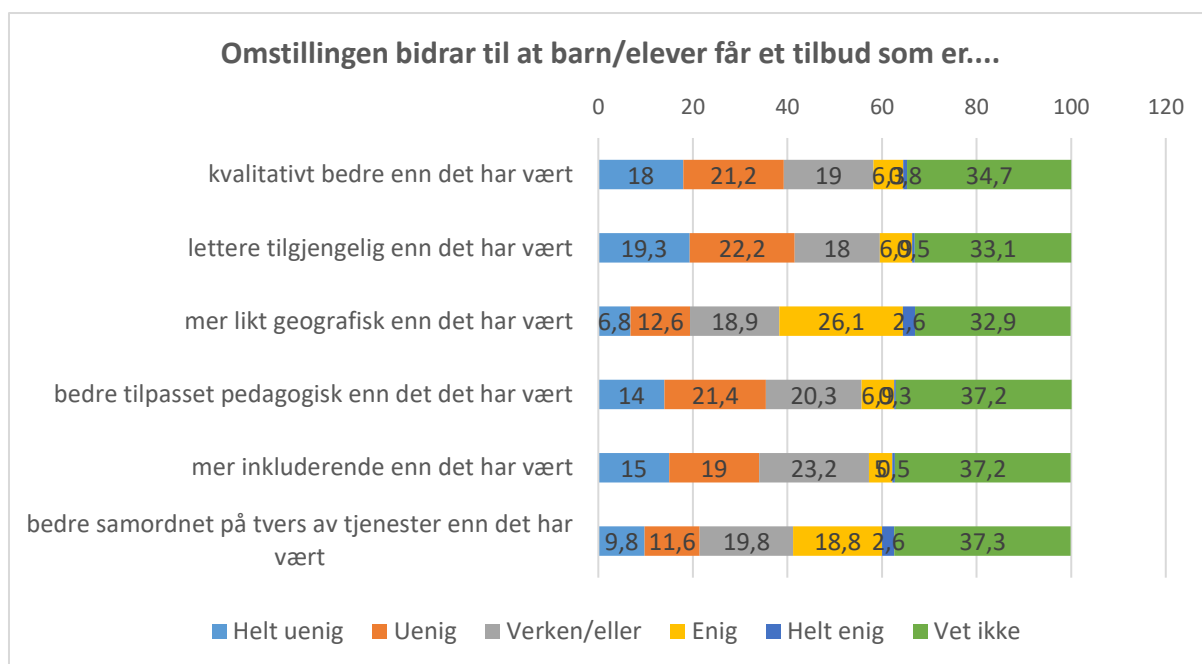
Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	17,8	28,6	25,0	28,6	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	36,3	23,8	16,3	23,8	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	44,2	26,4	8,6	20,9	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	17,1	17,1	22,8	42,9	100
Ansatt språkopplæring/skole	34,7	21,7	17,3	26,1	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	34,1	25,0	15,9	25,0	100
Total	36,1	24,7	14,2	24,9	100

## 5.2 MULIGE VIRKNINGER FOR SLUTTBRUKERE

### 5.2.1 VURDERINGER PÅ TVERS AV BAKGRUNN

I spørreskjemaet ble det tatt med flere spørsmål som er egnet til å kartlegge ansattes oppslutning om omstillingen og målene for den. Ett av disse spørsmålene handlet om hvordan ansatte vurderer mulig nytte for sluttbrukere. Temaene som inngikk i de formulerte påstandene, var basert på konkrete målsettinger om kvalitet, tilgjengelighet, likhet, pedagogisk tilpassing, inkludering og samordning. Svarfordelingen går frem av figur 6.

Selv om godt og vel en tredjedel har svart «vet ikke» på alle spørsmålene, ser det samlet sett ut til at de ansatte har liten tro på at sluttbrukere skal få et tilbud som er kvalitativt bedre, lettere tilgjengelig, mer tilpasset pedagogisk eller mer inkluderende enn det har vært. Godt under en av ti sier seg enig/helt enig i at dette kan oppnås. Unntaket er svar på påstandene om at tilbudet kan bli mer geografisk likt og bedre samordnet enn det har vært. Rundt tre av ti og to av ti sier seg enig/helt enig i disse scenariene. Rundt to av ti gir dessuten uttrykk for at de tror at tilbudet verken blir bedre eller verre enn det har vært. Rundt fire av ti gir altså uttrykk for at de har liten tro på at tilbudet blir kvalitativt bedre eller lettere tilgjengelig etter omstillingen.



Figur 6: Ansattes vurderinger av sentrale mål for omstillingen. Prosent. (N=378-380)

## 5.2.2 VURDERINGER ETTER TYPE STILLING

I tabellene 17 til 22 har vi splittet opp ansattes vurderinger av sentrale mål for omstillingen (som går frem av figur 6), etter hvilken type stilling de har. Blant dem som tar aktivt stilling til de formulerte påstandene, er det særlig ansatte innenfor kategoriene tjenesteyting (landsdekkende, regionalt/lokalt) og språkopplæring/skole som gir uttrykk for at de er uenig. Fra fire av ti til halvparten i disse stillingskategoriene er uenig i at kvaliteten blir bedre enn den har vært (tabell 17), mens omtrent like store andeler er uenig i at tilbudet blir lettere tilgjengelig (tabell 18). Andelen ledere som gir uttrykk for det samme er noe lavere med i underkant av tre av ti (tabellene 17 og 18).

Tabell 17: Ansattes vurderinger av mål om bedre kvalitet etter type stilling. Prosent. (N=374)

Type stilling	Helt uenig / uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	28,6	28,6	3,6	39,3	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	43,2	18,5	4,9	33,3	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	44,5	18,3	3,6	33,5	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	25,7	14,3	20,0	40,0	100
Ansatt språkopplæring/skole	50,0	4,5	18,1	27,3	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	22,7	27,3	11,4	38,6	100
Total	39,1	19,0	7,2	34,8	100

Tabell 18: Ansattes vurderinger av mål om lettere tilgjengelighet etter type stilling. Prosent. (N=374)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	28,6	28,6	10,7	32,1	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	44,5	17,3	7,4	30,9	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	49,1	15,3	3,7	31,9	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	25,7	22,9	11,4	40,0	100
Ansatt språkopplæring/skole	45,5	9,1	13,6	31,8	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	28,9	24,4	8,9	37,8	100
Total	41,7	18,2	6,9	33,2	100

Påstanden om at tilbudet til barn og elever blir mer geografisk likt (tabell 19) etter omstillingen støttes tydeligst av ledere (vel fire av ti).

Tabell 19: Ansattes vurderinger av mål om mer geografisk likhet etter type stilling. Prosent. (N=376)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	7,1	14,3	42,9	35,7	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	22,2	18,5	32,1	27,2	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	21,3	18,9	22,5	37,2	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	20,0	20,0	31,4	28,6	100
Ansatt språkopplæring/skole	30,4	17,4	26,0	26,1	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	11,1	24,4	31,1	33,3	100
Total	19,7	19,1	28,2	33,0	100

Halvparten i stillinger innenfor språkopplæring/skole og en litt lavere andel i stillinger innenfor tjenesteyting er uenig i at tilbudet kan bli mer pedagogisk tilpasset (tabell 20).

Tabell 20: Ansattes vurderinger av mål om bedre tilpasning pedagogisk etter type stilling. Prosent. (N=375)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	17,8	25,0	14,3	42,9	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	35,8	18,5	8,6	37,0	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	43,3	18,9	3,7	34,1	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	22,8	17,1	11,5	48,6	100
Ansatt språkopplæring/skole	49,9	22,7	9,1	27,3	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	24,4	24,4	8,9	42,2	100
Total	35,4	20,0	7,2	37,3	100

Rundt fire av ti i stillinger innenfor tjenesteyting og språkopplæring/skole er også uenig i at tilbudet kan bli mer inkluderende (tabell 21).



Tabell 21: Ansattes vurderinger av mål om bedre inkludering etter type stilling. Prosent. (N=375)

Type stilling	Helt uenig / uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	17,9	32,1	7,1	42,9	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	38,3	22,2	3,7	35,8	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	39,0	21,3	3,0	36,6	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	22,9	25,7	11,5	40,0	100
Ansatt språkopplæring/skole	36,4	18,2	9,1	36,4	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	24,4	26,7	11,1	37,8	100
Total	33,9	23,2	5,6	37,3	100

En betydelig andel (rundt fire av ti) i stillinger som ledere og i stillinger innenfor språkopplæring/skole støtter imidlertid påstanden om at tilbudet til barn og elever kan bli bedre samordnet enn det har vært (tabell 22).

Tabell 22: Ansattes vurderinger av mål om bedre samordning av tjenester etter type stilling. Prosent. (N=374)

Type stilling	Helt uenig / uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	7,2	10,7	42,8	39,3	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	31,3	13,8	17,5	37,5	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	24,4	23,8	14,6	37,2	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	17,2	14,3	31,4	37,1	100
Ansatt språkopplæring/skole	18,1	18,2	36,3	27,3	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE	8,9	26,7	22,3	42,2	100
Total	21,7	19,8	21,1	37,4	100

## 6 OMSTILLINGENS KONSEKVENSER FOR ANSATTES ARBEID OG ARBEIDSSITUASJON

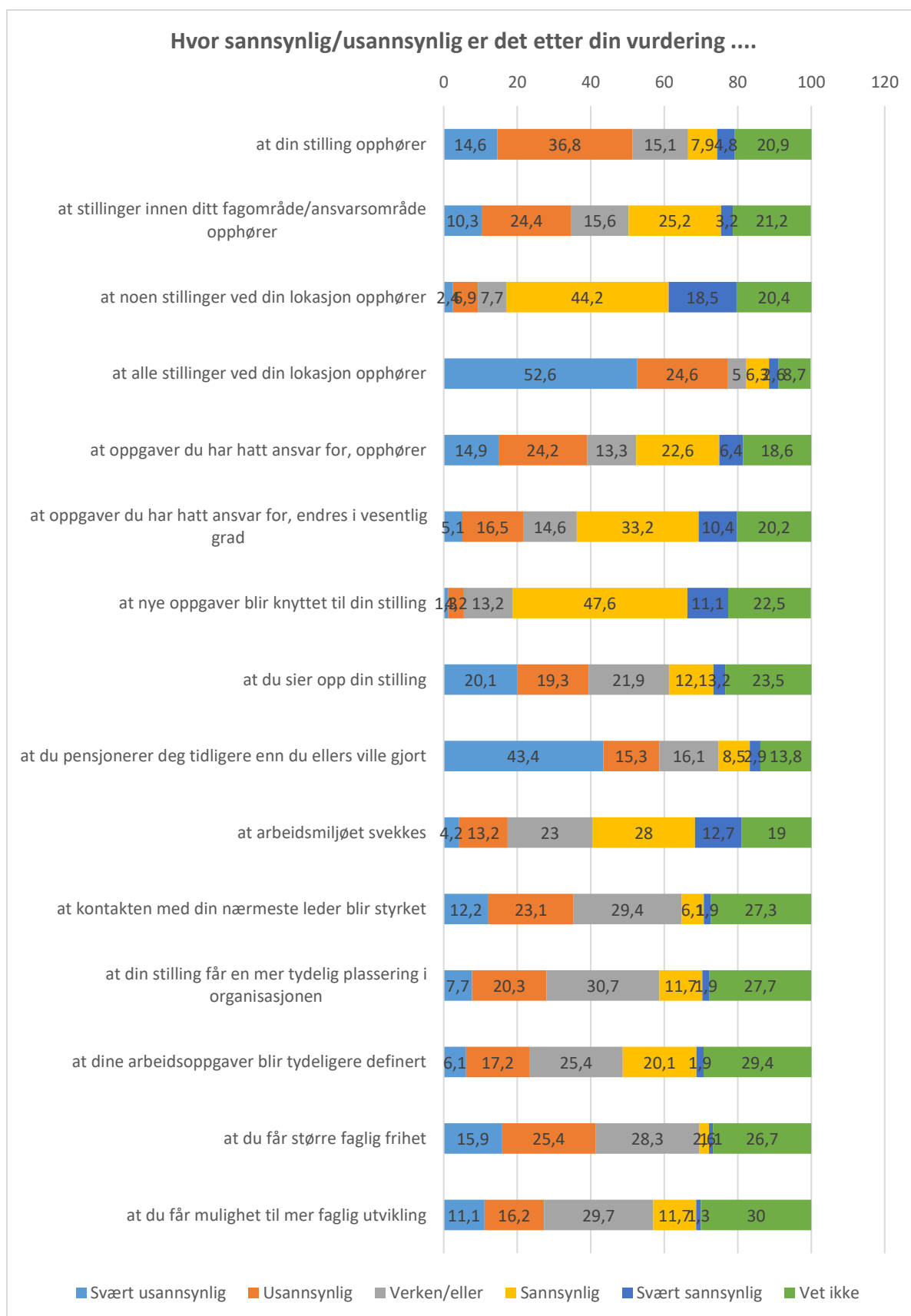
### 6.1 VURDERES OMSTILLINGEN SOM TRUSSEL MOT EGEN STILLING, ARBEIDSOPPGAVER OG TRYGGHET I ARBEIDSSITUASJONEN?

Figur 7 viser at de ansatte gir uttrykk for svært ulike oppfatninger også av hvilke konsekvenser den pågående omstillingen vil kunne få for deres egen stilling, for deres arbeidsoppgaver og for arbeidsmiljøet. Det kommer likevel frem betydelig grad av enighet om enkelte aspekter. Flertallet (vel åtte av ti) ser ikke ut til å bekymre seg for at lokasjonen kan komme til å opphøre, men det uttrykkes tydelig tvil om alle stillinger, inkludert deres egen stilling, blir bevart. Nesten to av tre ser det som sannsynlig/svært sannsynlig at stillinger ved lokasjonen opphører. Kun 13 prosent vurderer sin egen stilling som truet, mens rundt 20 prosent er usikker og har svart «vet ikke» på dette spørsmålet. I svar på spørsmålet om tap av stillinger innen eget fagområde, er utvalget splittet omtrent på midten. Det samme gjelder for svar på spørsmålet om det er sannsynlig at de sier opp sin stilling, om vi tolker «vet ikke»-svar som uttrykk for at de er usikre på om det kan være aktuelt for dem. For rundt en av fire (inkludert «vet ikke»-kategorien) kan det være tenkelig å pensjonere seg tidligere enn de ville ha gjort om ikke omstillingen var på gang. Fire i utvalget oppga at de allerede har sagt opp, tre på grunn av omstillingen (ikke vist i tabellen).

Bekymring for arbeidsmiljøet ser ut til å være utbredt. Andelen som oppgir at sannsynligheten for at arbeidsmiljøet svekkes av omstillingen, er betydelig større enn andelen som antar det motsatte (fire av ti mot i underkant av to av ti).

I svar på spørsmålene om mulige konsekvenser av omstillingen for arbeidets karakter, inkludert mulige endringer i eller opphør av oppgaver, kommer det også frem ulike vurderinger. Mens vel halvparten antar at deres egen stilling opprettholdes, er det bare fire av ti som antar at arbeidsoppgavene vedvarer. Nesten seks av ti ser det imidlertid som sannsynlig eller svært sannsynlig at de får nye oppgaver, mens godt og vel fire av ti antar at egne arbeidsoppgaver endres i vesentlig grad.

Den siste delen av spørsmålsbolken som er tatt med i figur 7, handler om muligheter for at arbeidssituasjonen og utføringen av arbeidsoppgaver på noen måter kunne komme styrket ut av den pågående omstillingen. Blant dem som svarer i positiv retning på noen av disse spørsmålene, er det størst andel som ser muligheten for at egne arbeidsoppgaver kan bli tydeligere definert (22 prosent), mens få ser for seg at de får større faglig frihet. Omtrent like store andeler ser for seg at deres egen stilling får en mer tydelig plassering i organisasjonen og at de får mulighet til mer faglig utvikling (rundt 13 prosent). I underkant av en av ti ser for seg at kontakten med nærmeste leder kan bli styrket.



Figur 7: Ansattes vurderinger av omstillingens konsekvenser for eget arbeid og egen arbeidssituasjon. Prosent. (N=375-379).

## 6.2 VURDERINGER AV KONSEKVENSER FOR ARBEIDSSITUASJONEN ETTER TYPE STILLING OG ALDER

Svar på noen av spørsmålene i figur 7 er splittet opp etter stillingskategori. Det tydeligste mønsteret som går frem av tabell 23, er at ledere vurderer sin stilling som truet i større utstrekning enn det ansatte innenfor tjenesteyting gjør enten det er snakk om landsdekkende tjenesteyting eller lokal/regional tjenesteyting.

Tabell 23: Vurderinger av sannsynligheten for at egen stilling opphører etter type stilling. Prosent (N=374)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	35,7	17,9	39,3	7,1	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	50,6	12,3	12,3	24,7	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	58,9	12,3	6,7	22,1	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	51,4	20,0	17,2	11,4	100
Ansatt språkopplæring/skole	56,5	21,7	8,6	13,0	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	29,5	22,7	18,2	29,5	100
Total	51,0	15,2	12,8	20,9	100

Sannsynligheten for at de selv sier opp sin stilling, er størst blant gruppen som er ansatt i teknisk/administrativ stilling, hvor to av ti oppgir dette (tabell 24).

Tabell 24: Sannsynlighet for at ansatte sier opp sin stilling etter type stilling. Prosent (N=375)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	57,1	10,7	3,6	28,6	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	45,6	16,0	17,3	21,0	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	33,5	27,4	17,1	22,0	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	48,6	17,1	20,0	14,3	100
Ansatt språkopplæring/skole	47,8	13,0	8,6	30,4	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	25,0	27,3	13,6	34,1	100
Total	39,2	21,9	12,3	23,5	100

Blant dem som ser for seg at arbeidsmiljøet svekkes, utgjør ledere en betydelig lavere andel (25 prosent) enn ansatte i andre stillinger. Godt og vel halvparten av ansatte innenfor SLOT, FoU, UDE o.l. ser for seg, eller har erfart, at arbeidsmiljøet svekkes, mens rundt fire av ti innenfor de andre stillingskategoriene gir uttrykk for det samme (tabell 25).

Tabell 25: Vurdering av sannsynlighet for at arbeidsmiljøet svekkes etter type stilling. Prosent. (N=375)

Type stilling	Helt uenig /uenig	Verken/ eller	Enig/ helt enig	Vet ikke	Total
Leder landsdekkende/regional/lokal tjenesteyting	17,9	42,9	25,0	14,3	100
Ansatt landsdekkende tjenesteyting	18,5	19,8	44,5	17,3	100
Ansatt regional/lokal tjenesteyting	16,4	22,6	39,6	21,3	100
Ansatt teknisk/administrativ avdeling	20,0	25,7	34,3	20,0	100
Ansatt språkopplæring/skole	30,4	21,7	39,1	8,7	100
Ansatt i SLOT, FoU, UDE o.l.	9,1	15,9	54,6	20,5	100
Total	17,4	22,9	40,8	18,9	100

Vi har splittet opp svar på spørsmålene om hvor sannsynlig det antas å være at egen stilling opphører og at de selv sier opp sin stilling, også etter aldersgruppe. Alder ble delt inn i tre kategorier: under 50 år, mellom 50 og 59 år og 60 år eller over. Blant dem som antyder at de kommer til å si opp stillingen, er andelen høyest i aldersgruppen under 50 år, mens andelen av dem som ser for seg at egen stilling opphører, er høyest i aldersgruppen mellom 50 og 59 år. Vel tre av ti over 60 år antyder at de vurderer å pensjonere seg tidligere enn de ellers ville ha gjort (ikke vist i tabell).

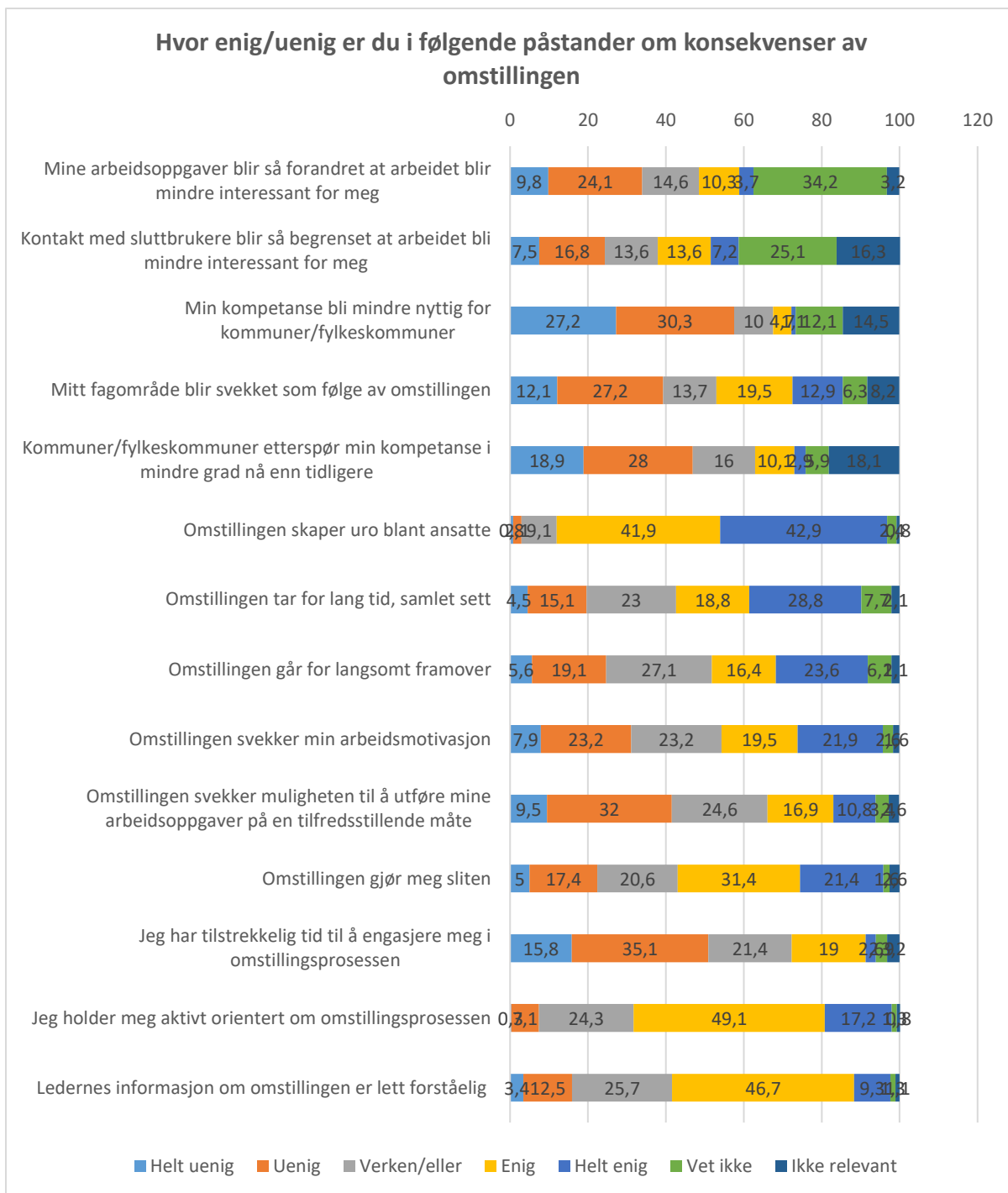
Også i svar på spørsmålet om omstillingen svekker arbeidsmiljøet, finner vi en overvekt av ansatte under 50 år blant dem som gir uttrykk for dette. Denne aldersgruppen utgjør i underkant av halvparten av dem som har svart at arbeidsmiljøet svekkes mot 33 prosent i gruppen mellom 50 og 59 år og 40 prosent i gruppen over 60 år.

### **6.3 ANDRE KONSEKVENSER AV OMSTILLINGEN**

De ansattes vurderinger av andre forhold ved arbeidssituasjonen som kan påvirkes av omstillingen, som arbeidsmotivasjon og arbeidsbelastning, går frem av figur 8. Her er det først og fremst verdt å merke seg svar på spørsmålet om omstillingen skaper uro blant de ansatte. I alt 85 prosent sa seg enig/helt enig i påstanden om dette. Det kommer også frem betydelig grad av enighet om at omstillingen gjør dem sliten. Vel halvparten gir uttrykk for dette. Tidsaspektet ser også ut til å bekymre en betydelig andel. Nesten halvparten ga uttrykk for at omstillingen samlet sett tar for lang tid, mens fire av ti oppgir at omstillingen går for langsomt fremover. Arbeidsmotivasjon og arbeidsutførelse ser også ut til å påvirkes. Mens fire av ti gir uttrykk for at arbeidsmotivasjonen svekkes, oppgir i underkant av tre av ti at muligheten til å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte, svekkes.

Endringer som gjelder arbeidsoppgaver vurderes også ulikt med tanke på mulige konsekvenser. En andel på godt og vel en av ti prosent antyder at egne arbeidsoppgaver vil bli så endret av omstillingen at arbeidet blir mindre interessant for dem, mens to av ti ser for seg at kontakten med sluttbrukere blir så forandret at arbeidet blir mindre interessant. Henholdsvis en tredjedel og en fjerdedel krysset av for «vet ikke» for disse to påstandene. Figur 8 viser videre at nesten en tredjedel ser for seg at eget fagområde vil svekkes, mens det er svært få som ser for seg at deres egen kompetanse kommer til å bli mindre nyttig for kommuner og fylkeskommuner (rundt 6 prosent). En dobbelt så høy andel (13 prosent) har imidlertid erfart at kommuner/fylkeskommuner allerede etterspør deres kompetanse i mindre grad enn tidligere.

Svar på de siste påstandene i figur 8 tyder på at de ansatte holder seg aktivt orientert om omstillingen, i alle fall oppgir to av tre at de gjør det. Samtidig oppgir halvparten at de ikke har tilstrekkelig tid til å engasjere seg i omstillingsprosessen. Det siste spørsmålet i bolken var basert på foreløpige resultater fra gruppeintervjuene hvor det ble antydnet at språk og formuleringer i informasjonen som kommer fra ledelsen, ofte er utilgjengelig og langt på vei oppfattes som et «stammespråk» med valg av ord og begreper hvor det ikke uten videre er gitt at det finnes en felles forståelse. Blant ansatte som har svart på spørsmål om dette i spørreskjemaet, gir imidlertid godt og vel halvparten uttrykk for at informasjonen om omstillingen er lett forståelig.



Figur 8: Vurderinger av andre konsekvenser av omstillingen. Prosent. (N=375-379)

For noen av spørsmålene i figur 8, har vi undersøkt mulige aldersforskjeller i svarfordelingen. Påstandene om at omstillingen skaper uro blant de ansatte og gjør ansatte sliten viser liten eller ingen aldersforskjell, mens for spørsmålet om arbeidsmotivasjonen svekkes, er andelen som støtter påstanden noe høyere blant ansatte under 50 år og over 60 år, enn blant dem i aldersgruppen mellom 50 og 59 år (henholdsvis 45, 46 og 35 prosent).

## 7 OPPSUMMERING OG DISKUSJON AV HOVEDFUNN

### 7.1 SENTRALE RESULTATER: MØNSTRE OG TENDENSER

Studien som ligger til grunn for denne rapporten, ble gjennomført godt og vel et halvt år etter at det nye «mandatet» ble lagt frem, og ledelsen for Statped tok over arbeidet med omstillingen. Det vil si at datamaterialet er fra en relativt tidlig fase i omstillingen, hvor mye av det som skal endres, fortsatt er uklart eller uavklart. Det er grunn til å tro at mye av denne uklarheten kommer til uttrykk i undersøkelsen ved at en betydelig andel har krysset av for «vet ikke» som svar på mange av spørsmålene. Nesten 60 prosent av de ansatte har imidlertid besvart hele eller deler av spørreskjemaet. Dette er en langt høyere svarprosent enn det som er vanlig for denne typen undersøkelser, noe som igjen gir grunnlag for å kunne trekke relativt solide slutninger basert på datamaterialet.

De ansatte som har deltatt i undersøkelsen, har jevnt over lang erfaring fra arbeid i Statped. Gjennomsnittet er 13 år. En av fem har imidlertid vært ansatt i mer enn 20 år, og de med lengst erfaring oppga rundt 40 år i ansettelsestid. Med et relativt høyt antall deltakere i aldergruppene fra 50 år og oppover (rundt seks av ti), er det grunn til å tro at også fagkompetansen samlet sett er høy i dette utvalget.

Spørreskjemaet var i hovedsak konsentrert om ansattes erfaringer med og vurderinger av aspekter som informasjon og informasjonsprosessen i forbindelse med omstillingen, ledelse av omstillingen, ansattes involvering i omstillingsprosessen, og ansattes vurderinger av det nye mandatet, av mål for og virkemidler i omstillingen, og av konsekvenser av omstillingen for deres arbeid, arbeidssituasjon og arbeidsmiljø.

Deltakerne i studien er relativt godt informert om omstillingen, særlig om bakgrunnen for denne, om hva som er formålet og om hvordan den skal foregå. Informasjon om konsekvenser for egen stilling, for egne arbeidsoppgaver og for lokasjonen hvor stillingen er tilknyttet, ser derimot ut til å være begrenset. Bortimot seks av ti oppgir at de i liten/svært liten grad er informert om disse aspektene. De viktigste kildene for informasjon er Statpeds ledere i allmøter og digitale portaler. Ansatte som deltar i casestudien, ga imidlertid uttrykk for at informasjonsmengden i digitale portaler er så massiv og til dels så overveldende at det føles slitsomt å holde seg orientert om forhold som gjelder omstillingen. Vel seks av ti oppga Statpeds ledere i møter individuelt eller gruppevis som kilde til informasjon. Det kan tenkes at det her dreier seg om at mellomledere, blant annet ved de forskjellige lokasjonene, har orientert om og diskutert den pågående omstillingen med de ansatte.

Vurderinger av andre aspekter ved ledelse av omstillingen spriker i større grad enn vurderinger av informasjonsprosessen. Mens en betydelig andel gir uttrykk for at omstillingen styres på en hensiktsmessig måte, gis effektiviteten i styringen en litt lavere skår. Et annet vesentlig spørsmål er om ansatte erfarer at de har fått tilstrekkelig tid til å forberede seg til omstillingen. Godt og vel halvparten av utvalget gir uttrykk for at de har hatt det. Derimot gir bare vel to av ti uttrykk for at ledelsen tar hensyn til de ansattes interesser.

Et aspekt som medvirkning står sentralt i enhver omstillingsprosess, også i denne selv om omstillingen er politisk bestemt. Dette aspektet ser ut til å ha blitt bedre håndtert i forbindelse med denne omstillingen enn det som Johnson og medforfattere (2017) og Deloitte og Proba samfunnsanalyse (2017) pekte på i deres evalueringer fra den forrige omstillingen av organisasjonen. Ifølge flertallet av dem som har deltatt i studien, har de ansatte fått anledning til å bidra med innspill i omstillingsprosessen, og deres egen fagforening har vært involvert i prosessen i tilstrekkelig grad. Om partene har blitt lyttet til er mer usikkert. Andelene som har svart «vet ikke» er relativt høy. Også en høy andel av ansatte med verv som tillitsvalgt har oppgitt at de ikke vet om deres innspill har blitt hørt. Innenfor gruppen av tillitsvalgte er det dessuten en høyere andel som gir uttrykk for at de ikke blir lyttet til, enn andelen som oppgir at de blir lyttet til.

Når det gjelder omstillingen generelt sett, ser vi en tydelig tendens. Det vil si at sentrale mål for omstillingen får begrenset oppslutning blant de ansatte, noe som kanskje ikke er uventet i og med at det her er snakk om en omstilling som er politisk styrt. Betydelige andeler av dem som har deltatt i studien, gir for eksempel uttrykk for at de liten tro på at tilbudet til barn og elever kan bli kvalitativt bedre, mer tilgjengelig, bedre tilpasset pedagogisk, eller mer inkluderende enn det har vært. Ledere formidler imidlertid i større grad enn ansatte i andre stillinger, at de har tro på at tilbudet kan bli mer likt geografisk og bedre samordnet enn det har vært. Her må det føyes til at rundt en tredjedel har svart «vet ikke» på alle disse spørsmålene.

I svar på andre spørsmål om omstillingen og konsekvenser for blant annet ansattes stilling, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og annet, er det lite enighet å spore. Vurderingene sprer seg stort sett over hele svarskaalen. Mange indikerer i tillegg at de ikke vet hvilke konsekvenser omstillingen vil ha, eller velger den nøytrale midtkategori på svarskaalen. Dette kan tyde på at mye fortsatt erfares som usikkert eller uklart.

Det kan virke som om mandatet i seg selv ikke fungerer tilstrekkelig styrende for hva Statped skal drive med fra hvilke lokasjoner i tiden under og etter omstillingen og det pågående Kompetanseløftet i kommuner og fylkeskommuner. Det er bestemt at alle tjenestene skal være landsdekkende, det vil si at tilgang til Statpeds tjenester skal være uavhengig av hvor kompetansen er geografisk plassert, og at forskningsvirksomheten skal avvikles. Formuleringer i mandatet om at virksomheten skal rettes inn mot brukere med varige, omfattende og komplekse utfordringer eller behov, innebærer for mange ikke noe nytt eller noen innsnevring med tanke på nedskalering av virksomheten. Ansatte som deltar i casestudien, pekte på at brukere med varige, omfattende og komplekse utfordringer eller behov, er de samme brukerne som de yter tjenester til i dag. Deltakere i casestudien ga også uttrykk for frustrasjon over fremdriften i omstillingsprosessen, og spesielt knyttet til konkretisering av mandatet. Kritikken ble dessuten rettet mot ledernes retorikk hvor det snakkes om «å pakke ut mandatet» som om at det skjuler seg noen «mystiske formuleringer inne i teksten et sted» som kan antyde noe om hva Statpeds virksomhet og ansvar i praksis skal dreie seg om under og etter omstillingen. I svar på spørsmål om det nye mandatet i spørreskjemaet, kommer det frem tydelige variasjoner mellom ansatte i forskjellige typer stillinger.

For ansatte innenfor landsdekkende og lokal/regional tjenesteyting kan arbeidsoppgaver «på papiret» se ut til å være de samme som før. Det vil si at oppgavene befinner seg «øverst i trekanten» hvor det er snakk om tilbud til gruppen av brukere med varige, omfattende og komplekse utfordringer eller



behov, som nevnt i avsnittet over. Det kan med andre ord se ut til at ansatte i stillinger innenfor tjenesteyting skal ha de samme oppgavene eller ansvar for det samme som tidligere, samtidig som virksomheten skal nedskaleres. Dette kan virke både forvirrende og frustrerende. Selv om det altså foreløpig virker ganske uklart hva nedskalering av virksomheten vil innebære av reduksjon i stillinger, ser det ut til at flertallet av deltakerne i studien ikke frykter for at deres egen stilling opphører. Vel halvparten gir uttrykk for at de er ganske sikker på at de kan beholde egen stilling. Rundt 13 prosent antar at stillingen opphører, mens en av fem har svart «vet ikke». Av dem som antar at stillingen opphører, er andelen høyere blant ledere enn blant ansatte innenfor tjenesteyting enten det er snakk om landsdekkende tjenesteyting eller lokal/regional tjenesteyting. Sannsynligheten for at ansatte selv sier opp sin stilling, er størst blant gruppen som er ansatt i teknisk/ administrativ stilling. Det ser også ut til at de ansatte regner det som mer sannsynlig at oppgaver opphører, og/eller at de får nye oppgaver, enn at egen stilling forsvinner. Ansatte som deltar i den kvalitative casestudien, brukte imidlertid betegnelser som «seigpining» om den prosessen som pågår nå, med referanse til at det er for stor usikkerhet rundt det som er planlagt av nedskalering og reduksjon av stillinger.

Svar på flere av spørsmålene kan gi grunnlag for bekymring for de ansattes ve og vel. Godt og vel åtte av ti oppga at omstillingen skaper uro blant de ansatte, mens halvparten oppga at omstillingen gjør dem sliten. For fire av ti går dessuten omstillingen ut over arbeidsmotivasjonen. I underkant av tre av ti ga uttrykk for at omstillingen svekker muligheten til å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende, mens fire av ti antyder at arbeidsmiljøet svekkes. Det kommer også frem betydelig grad enighet om at omstillingen samlet sett tar for lang tid og at omstillingen går for langsomt fremover (henholdsvis 50 prosent og 40 prosent). I og med at bort imot halvparten av deltakerne i undersøkelsen hadde vært ansatt i Statped i mer enn 10 år og vel en femtedel i mer enn 20 år, har de mest sannsynlig vært gjennom en eller flere andre omstillinger i organisasjonen. Informanter i casestudien beskrev blant annet hvordan de unngikk å involvere seg i omstillingen fordi de hadde nådd et «metningspunkt» når det gjelder endringer i organisasjonen.

Det er ikke uten videre enkelt å få øye på hva som gjøres for å ta vare på de ansatte, på deres interesser og på deres kompetanse som for mange har vært bygget opp over lang tid. Statpeds ledere informerer om omstillingen, om hva som skal skje og om hva ledelsen gjør, men de ansatte vet tydeligvis lite om hvilke konsekvenser omstillingen kan få for dem, for deres arbeid og for deres stilling. Til tross for at det her er snakk om en ganske stor omstillingsprosess i organisasjonen, oppga kun en av ti deltakere i studien at de har vært invitert til omstillingsamtale. I forbindelse med omstillinger i staten forventes det at slike samtaler blir gjennomført. Vi vet ikke om slike samtaler har vært planlagt av ledelsen i Statped, men blitt forhindret på grunn av koronapandemien, eller om dette ikke har vært vurdert som noe som bør gjøres i en tidlig fase av omstillingen. Det ser imidlertid ut til at det først og fremst er ansatte under 50 år som har planer om å si opp sin stilling. Tap av kompetanse vil være uheldig for organisasjonen, om det viser seg at det ikke er de som sier opp sin stilling, som kommer til å bli overflødig om noen år. Av de vel 100 personene som hadde sluttet i perioden 2020-2021, var flest fra fagområdene syn, hørsel, språk og tale, sammensatte lærevansker, tegnspråk og administrasjon.

## **7.2 NOEN ANBEFALINGER OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER**

Kunnskapsdepartementet bør vurdere om det er mulig å få en nærmere avklaring (innenfor et rimelig tidsrom) med tanke på hvilke deler av virksomheten som skal nedskaleres, utenom forsknings-

virksomheten som skal bort. Det virker ikke som om det mandatet som foreligger, fungerer innsnevrende i seg selv. Det er i alle fall ikke tydelig for de ansatte hvilke oppgaver de i fremtiden skal ta seg av, hvilke brukergrupper de skal tilby tjenester, hvilken kompetanse organisasjonen trenger eller hvilken plass de skal ha i «laget rundt barnet». En slik avklaring vil også kunne bidra til å gi retning for hva som skal skje av satsninger i regi av Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkludering.

Det nye mandatet ser altså i liten grad ut til å hjelpe organisasjonen styringsmessig med tanke på den fremtidige virksomheten og hva som skal skjæres ned av oppgaver og ansvar. Det virker ikke som om det foregår en type reduksjon i stillinger eller kutt i oppgaver som følger et bestemt mønster. Det vil si at det også er uklart om stillinger etter ansatte som har sagt opp eller slutter etter «naturlig» avgang, erstattes eller ikke erstattes etter en bestemt plan alt etter hvor i organisasjonen disse stillingene har vært eller etter hvilken lokasjon de har vært tilknyttet.

Fra vårt datamateriale er det, som pekt på over, vanskelig å se hva som gjøres for å ta vare på de ansatte og på arbeidsmiljøet i forbindelse med en så pass stor omstilling som dette. Uro blant de ansatte, som flertallet rapporterer, er svært uheldig for arbeidet i en organisasjon. I en tid hvor det er et politisk mål å bevare både arbeidskraft og kompetanse, det vil si å få flest mulig til å arbeide lengst mulig, vil det være svært uheldig at en av tre ansatte over 60 år, vurderer å pensjonere seg tidligere enn de ellers ville ha gjort, på grunn av omstillingen.

Vi vet ikke hvordan dialogen og kontakten mellom ledelsen og de tillitsvalgte har vært, men det er kanskje grunn til å gå gjennom kommunikasjonen mellom partene for å vurdere om det finnes grunn til justeringer slik at det kan bli tydeligere om innspill fra tillitsvalgte blir eller kan bli tatt hensyn til. Vi vet heller ikke hvilken rolle verneombud har hatt i forbindelse med omstillingsprosessen, men de ansattes uttrykte bekymring for arbeidsmiljøet gir grunnlag for en gjennomgang og drøfting også av dette aspektet.

Organisatoriske omstillinger er belastende for alle som er involvert, både for ansatte og for ledelse. Som et ledd i å begrense belastningen, bør følgende momenter vurderes:

- Hva kan gjøres for å ta bedre vare på de ansatte?
- Hva kan gjøres for å redusere usikkerhet i arbeidssituasjonen for de ansatte?
- Hvilken type kompetanse vil det være bruk/ikke bruk for?
- Hvordan kan nødvendig kompetanse sikres/ beholdes?
- Hva kan gjøres for å hindre svekkelse i arbeidsmiljøet?
- Er samarbeidet mellom ledelse, fagforeninger og verneombud godt nok?
- Fungerer det nye mandatet som et tilstrekkelig godt «styringsverktøy» med tanke på nedskalering?
- Er styringssignaler for virksomheten tilstrekkelig tydelig og tilstrekkelig langsiktig?
- Er styringsdialogen og ansvarsforholdet mellom Kunnskapsdepartementet og Statped rundt omstillingen, godt nok avklart?

## REFERANSER

Andrews, T. og Wærness, K. (2011): Deprofessionalization of a female occupation. Challenges for the Sociology of Professions. *Current Sociology* Vol. 59 (1): 42-58.

Busch, T. Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2007): Endringsledelse i et strategisk perspektiv. Oslo: Universitetsforlaget

Dahlin, K.B. og Behrens, D.M. (2005): When is an invention really radical? Defining and measuring technological radicalness. *Research Policy* 34(2005): 717-737.

DFØ (2020): Omstilling i staten. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring.  
<https://dfo.no/fagomrader/statsforvaltningen/omstilling-i-staten>

Difi (2016): Nøklene til handlingsrommet: Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten? *Difi-rapport 2016:6* ISSN 1890-6583.

Deloitte og Proba samfunnsanalyse (2017): Evaluering av omstillingen i Statped – 28 juni 2017.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008): Plattform for ledelse i staten. Oslo: Det kongelige fornyings- og administrasjonsdepartement.

Elstad, J.I. (2010): «Spørreskjemaundersøkelsens fallgruber». I Album, D., Hansen, M. N., Widerberg, K. (red): *Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning*, 155-169. Oslo: Universitetsforlaget.

Greenhalgh, T. Robert, G. og MacFarlane, F. (2004): Diffusions of innovations in service organisations: systematic review and recommendations. *Milbank Q*, 82.

Grønmo, S. (2004): Samfunnsvitenskapelige metoder (Vol. 1). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005): Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 2). Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johnson, R., Lindeløv, B. og Hustad, B-C. (2017): Statped – en etat i omstilling. En gjennomgang og vurdering av omstillingen i Statped 2012-2016, og i hvilken grad styringsverkets intensjoner og føringer er innfridd. *NF-rapport 8/2017* Bodø: Nordlandsforskning

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

KMD (2018): *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser*. Oslo: Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement.

Kunnskapsdepartementet (2020): Notat om nytt mandat for Statped 25. januar 2020/Sak 19/5588. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Meld. St. nr. 1 (2019-2020): Nasjonalbudsjettet 2020. Oslo: Det kongelige finansdepartement.

Meld. St. nr. 6 (2019-2020): *Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Oslo: Det kongelige kunnskapsdepartement.

Norman, D. A. og Verganti, R. (2014): Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. *Design Issues*, 30 (1), 78–96. <http://www.jstor.org/stable/24267027>

Pettersen, R. S., Giæver, F., og Wennes, G. (2012): Mellomleders roller i en omstillingsprosess. *Psykologisk tidsskrift*, 3: 8-13.



NORLANDSFORSKNING  
NORLAND RESEARCH INSTITUTE

Postboks 1490  
N-8049 Bodø  
Norge

Tlf: +47 75 41 18 10  
nf@nforsk.no  
www.nordlandsforskning.no

ISBN:  
978-82-7321-840-7 (trykt)  
978-82-7321-841-4 (digital)  
ISSN-nr: 0805-4460