

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL310-1 18V

Navn på kandidat: Linn Merete Barstad  
Moan, Aksel Røstad, Espen E. Solheim

---

"Vi venter på april"

En kvalitativ studie om ansatte, i en organisasjon som lever  
over tid i uvisse om sin fremtid

---

Dato: 29. August 2018

Totalt antall sider: 104

## **Forord**

Etter snart tre år med MKL studier står vi her endelig med vår masteravhandling i hånden. Det har vært noe intensive og til dels hektiske måneder, hvor det som kalles livet har hatt en tendens til å komme i veien for vår oppgaveskriving. Det har vært alt fra konfirmasjoner, fødselspermisjoner og jakt på bjørn som herjet med sauene på Fosen i sommermånedene, men alle i gruppa har jobbet godt og lagt inn ekstra innsats når det har vært behov for det, og vi har således klart å holde kontinuiteten i jobbingen oppe. Vi ønsker i den forbindelse å takke våre familier for forståelse og støtte under skriveperioden.

Selv om vi alle i gruppa har følt på frustrasjon underveis i prosessen, har det først og fremst vært et utrolig lærerikt og spennende prosjekt. Både rent faglig og det å skrive akademiske tekster, men også i forhold til samarbeid og det å skrive i gruppe. Det har vært spennende å ta et dypdykk ned i et tema vi alle i gruppe har en personlig erfaring med, og fått et innblikk i hvordan teori kan knyttes opp mot ansattes opplevelser av egen arbeidshverdag i en situasjon preget av usikkerhet omkring organisasjonens og egen fremtid. Vi vil i den forbindelse takke rektor ved Leksvik videregående skole for at vi fikk lov til å bruke skolen som en caseorganisasjon for vår oppgave. Vi vil også takke ansatte ved skolen som villig stilte opp til intervju og delte sine erfaringer med oss. Dette har gitt oss mange gode og nyttige refleksjoner.

Til slutt vil vi takke vår veileder Hege Eggen Børve for hennes tålmodighet, gode veiledning og positive holdning underveis i prosessen, vi fikk mye energi til videre jobbing fra våre veiledningsmøter.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord .....	i
Innholdsfortegnelse .....	ii
Bakgrunn og tema for oppgaven .....	3
Innledning.....	4
Casebeskrivelse .....	9
Teorikapittel .....	14
Metode.....	44
Analyse.....	55
Drøfting .....	70
Avslutning .....	96
Litteraturliste .....	102
Vedlegg .....	104

## Bakgrunn og tema for oppgaven

Da vi startet som gruppe var det med tanke på at vi skulle skrive noe om fylkeskommunen i og med at to av oss jobbet der. Ideen om Leksvik videregående og den uavklarte situasjonen de står i, i forbindelse med mulig nedlegging eller sammenslåing av to videregående skoler ble sådd. Vi begynte å diskutere mulige vinklinger enten med tema knyttet mot skolen lokalt, eller på overordnet nivå i fylkeskommunen. Alle tre i gruppa har erfaring fra ulike omorganiseringer der den ene var akkurat ferdig (Nord universitet), en besluttet og igangsatt (fylkeskommunen), og en da som bare lå der uavklart og i uvisse; Leksvik videregående skole. Omstillinger i offentlig sektor er blitt en del av det samfunnet en som ansatt i det offentlige må forholde seg til. Prosessene omkring dette oppleves forskjellig, og hvordan endringene blir håndtert av ledelse og ansatte er også forskjellig. Bare innenfor vår sammensatte gruppe ser vi at opplevelsene rundt omstillinger er svært ulike.

Veien blir litt til mens man går, og vi landet til slutt på Leksvik videregående skole (også omtalt som LVS), og det vi omtaler som "vakuumsituasjonen" som tema for vår oppgave. Dette som følge av at vedtak om skolen sin skjebne blir utsatt gang på gang. Hvordan oppleves det for ansatte å stå i en slik uavklart fase som drar ut i tid? En skulle tro at en slik trussel skulle ha fått negative følger, men i stedet virker det som om at skolen gjør det bemerkelsesverdig bra. I 2016 ble LVS kåret til den tredje beste videregående skole i Norge når det gjelder skolekvalitet i videregående opplæring (SØF rapport 01/16, Falch, Bensnes & Strøm, 2016), og vi syntes derfor dette var en god vinkling da det måtte være noe spennende å finne her.

Selv om vedtaket om skolens videre fremtid ble avgjort i april 2018, er det tiden forut for denne avgjørelsen som er viktig for oss. Vi gjennomførte våre intervjuer i februar 2018, og det er dette som er vårt utgangspunkt for oppgaven. Som en av våre informanter sa; "*vi venter på april*".

## Innledning

### Kniven på strupen

Artikkel i Adresseavisen 15. November 2013:

*“Trønder-Avisa skriver i dag at Leksvik videregående skole ikke blir nedlagt.*

*Nord-Trøndelag fylkeskommune er avhengig av å kutte kraftig i utgiftene i utdanningssektoren de kommende årene. En rapport fra Norconsult satte for alvor kniven på strupen for Leksvik videregående skole. Rapporten skisserer fire ulike alternativer, der alle foreslår nedleggelse av Leksvik-skolen.*

*Ved en eventuell nedleggelse sparer Nord-Trøndelag fylkeskommune 5,1 millioner kroner årlig. Paradoksalt nok ble skolen påkostet 25 millioner kroner gjennom en utbygging som ble ferdigstilt for to år siden. Nedleggelsestrusselen har vakt et stort engasjement i Leksvik kommune. 22 bedriftsledere med Ragnar Lyng i spissen dro tidligere denne måneden til Steinkjer for «å snakke fylkeskommunen til fornuft». Dagen etter møtte lekseværingene mannsterke opp på et folkemøte på Leksvik videregående skole.”*

Avisartikkelen over omhandler et tema som er vel kjent. Offentlig sektor har en dominerende rolle i vår moderne velferdsstat, og siden 1980-tallet har man gjennomført omstillingsprosesser i forhold til organisering, produksjon og levering av offentlige tjenester på flere områder. Fokus på effektivisering er stor, og ofte ser en begrunnelse for slike reformer som går på ønske og behov for bedre tjenestetilbud og bedriftsøkonomisk produktivitet og effektivitet (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003). I tillegg ser man begrunnelser for sammenslåing av mindre til større enheter som går på et behov for større fagmiljø og det å bli robust, som er tilfelle i vårt eksempel omkring mulig sammenslåing av to videregående skoler. Noen vil kanskje si at robust er blitt et begrep for å forsvare, eller tilegne en prosess en nødvendig legitimitet for å gjennomføres. Et aktuelt eksempel på dette med robuste enheter er den sittende regjeringens påtrykk for sammenslåing av kommuner og fylkeskommuner til større og mer robuste enheter, da de ifølge regjeringen ikke har den kompetansen som trengs for å mestre nye og mer krevende velferdsoppgaver. I den senere tid er også NAV reformen og politireformen eksempler på at man innenfor disse offentlige etatene slår sammen mindre til større enheter og sentraliserer oppgaver til større enheter. Ofte vil slik sentralisering av oppgaver og sammenslåinger få større konsekvenser for mindre steder i distriktene enn byene, i og med at man mister et offentlig tilbud nært innbyggerne, og

med det flytter kompetanse og arbeidsplasser ut fra distriktene. For lokalmiljøene kan det få store konsekvenser for bosetting og fraflytting.

Vår oppgave er ikke her å vurdere noe omkring det politiske og hva som er riktig og galt, men omstillinger og endringer skaper naturlig nok stor usikkerhet for aktørene som blir berørt av situasjonen, og da spesielt de ansatte. Prosessene strekker seg ofte seg over mange år, og situasjonen må håndteres både før, under og etter at endringene er gjennomført. Det er ikke gitt at dette går smertefritt, heller motsatt jf. forskning på området da dette kan medføre for eksempel lavere produktivitet, usikkerhet, stress og økt sykefravær (Smollan, 2015 og McHugh & Brennan, 1994). Stort sykefravær utgjør en risiko for hvordan en virksomhet skal få utført sine oppgaver, og økt sykefravær under omstilling er et faktum for mange organisasjoner<sup>1</sup>. Det å få mer kunnskap rundt slike prosesser vil derfor kunne bidra til for eksempel å holde sykefravær nede.

Så hvordan opplever de ansatte slike prosesser, og hvordan klarer man å stå i det, hvis man i det hele tatt klarer det? I og med at slike større endringsprosesser ofte kommer som et utslag av politiske ideologier om hvordan samfunnet skal fungerer og hvordan man skal oppnå det, vil "vinden" omkring omstilling både blåse til storm og roes gjennom tiden, men det er vel ingen tvil om at omstilling i offentlig sektor er kommet for å bli. I og med at det her er snakk om politiske avgjørelser som skal fattes, vil man måtte bruke tid til den politiske beslutningen. Tiden mellom idé, vedtak og gjennomføring vil ofte strekke seg over lang tid da det er snakk om utredninger med høringer, til dels både i en og flere omganger i forkant før et vedtak kan fattes. I tillegg vil også et politisk skifte i regjeringen kunne bremse eller fremskynde prosesser. Selv med et stort antall reformer med tilhørende sammenslåinger av enheter har vi funnet lite forskning på hvordan ansatte og organisasjonen har det i denne ventetiden før sammenslåing blir vedtatt og igangsatt. Det meste av forskningen omhandler situasjonen under selve gjennomføringen, eller i etterkant. Selv om vi her vil ta for oss fasen før vedtak er fattet, så vil denne fasen også bære noe preg av at man er i en prosess. Dette fordi signaler omkring organisasjonen og dennes situasjon vil påvirke de ansatte, selv om endringsprosessen formelt ikke er igangsatt. Dette bekreftes i en artikkel vi har brukt i vår oppgave av Roy K. Smollan, 2015, "*Causes of stress before, during and after organizational change: a quality study*". Endringer en oppfatter andre steder vil kunne signalisere usikkerhet for ens situasjon, og usikkerheten dette medfører for de ansatte i forhold til deres fremtidige

---

<sup>1</sup> (<http://www.idebanken.org/innsikt/intervju/omorganiseringer-presser-sykefravaeret-opp>)

jobbsituasjon vil kunne medføre psykisk belastninger og stress. I neste omgang kan dette igjen føre til uheldige konsekvenser for organisasjonen gjennom for eksempel dårlig motivasjon, lav produksjon, ansatteflukt og sykemeldinger, som vi også påpekte tidligere.

Vi kommer nærmere tilbake til artikkelen, men i korte trekk så tar han for seg stress relatert til organisasjonsendringer i offentlig sektor knyttet til tre faser. De tre fasene er

1. Forut for organisasjonsendringen
2. Underveis i organisasjonsendringen
3. Etter organisasjonsendringen.

Vår oppgave handler om fase 1, altså forut for endringene. Fasene vil imidlertid ikke alltid ha klare skiller, men kan gli over i hverandre. I artikkelen svarte informantene for en situasjon de ikke lenger var i, men måtte tenke tilbake i tid til fase 1, altså forut for endringene. I vårt prosjekt rettes fokuset mot de ansatte som er i denne uavklarte fasen, med tanke på organisasjonens fremtid. Vi har foretatt intervjuene mens de ansatte fortsatt befant seg i denne uavklarte fasen, fase 1, og vi håper derfor å kunne tilføre noe til tidligere forskning i og med at vi her har empiri knyttet til hvilket stadium organisasjonen og de ansatte faktisk er i.

## **Problemstilling og forskningsspørsmål**

Det spennende for oss er hvorfor organisasjonen klarer seg tilsynelatende så godt i den uavklarte vakuumsituasjonen de er i. Vår problemstilling har som utgangspunkt denne vakuumsituasjonen og usikkerheten de ansatte er i da beslutningen om organisasjonens eksistens drar ut i langdrag, og vi ønsker å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan opplever ansatte å være i en organisasjon med en langvarig uavklart situasjon.*

For å gi svar på problemstillingen har vi valgt følgende forskningsspørsmål for å gi innsikt i tre utvalgte temaer med utgangspunkt i arbeidstakernes erfaringer og opplevelser:

*Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever arbeidstakerne arbeidssituasjonen?*

*Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever arbeidstakerne utøvelse av ledelse?*

*Forskningsspørsmål 3: Hvilken betydning har omgivelsene for arbeidstakernes opplevelser av arbeidssituasjonen?*

Svaret på problemstillingen håper vi skal kunne bidra til kunnskap omkring slike prosesser, som har blitt en del av det samfunnet vi lever i med omstilling og sammenslåinger i offentlig sektor.



## **Oppbygging av oppgaven**

For å belyse problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i LVS som gjennom mange år har vært truet i sin eksistens på grunn av lavt elevtall. Den ble først foreslått nedlagt i 2013 for senere igjen foreslått sammenslått med en annen videregående skole. Vi ønsker først å presentere skolen og mer grunnleggende de politiske prosesser rundt beslutningene i saken da dette har betydning for tidsaspektet i tilknytting til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Tiden det har tatt i denne saken vil være et moment vi ønsker å ta med i drøftingen. Omgivelsene med lokalsamfunnet og næringsliv er også en viktig del av konteksten og oppgaven, slik at dette vil også bli omtalt i vår case.

Videre vil vi i teorikapittel presentere aktuell teori som vi har valgt i forhold til vår drøfting av oppgaven, for så i metodekapittelet redegjøre for vårt metodiske ståsted og arbeidet rundt oppgaven. Analysen rundt de funn vi har gjort gjennom intervjuene blir presentert i analysekapittel, og vi vil så foreta en drøfting ved hjelp av utvalgt teori før vi konkluderer og kommer med noen avsluttende ord.

## Casebeskrivelse

### Leksvik videregående skole

Som beskrevet i avisartikkelen ble LVS reddet fra nedleggelse i 2013 i første omgang, men med kniven på strupen var organisasjonen i en situasjon der usikkerheten fortsatt rådde i flere år. Dette på grunnlag av politiske signaler som lå an til en senere nedleggelse eller sammenslåing med en annen videregående skole. Ventetiden på en avklaring har vært lang, og organisasjonen har levd i en vakuumsituasjon da ingen endelig avgjørelse har blitt tatt fra politisk nivå. Dette på grunn av utredninger samt at man ventet på sammenslåing av Trøndelagsfylkene for å avgjøre saken i et nytt Fylkesting.

Leksvik videregående skole er en distriktskole, og en av de aller minste videregående skolene i Trøndelag med sine 106 elever og 35 ansatte (skoleåret 2017/2018). Skolen ble bygd i 1976 og ligger i Indre Fosen kommune på Fosen, tidligere Leksvik kommune. I forhold til usikkerhet rundt skolen har også skolen de siste tiår vært under diskusjon omkring dens eksistens, men politisk har det aldri vært opp som sak før i 2013.

Samfunnsmandatet til skolen er å sørge for en videregående opplæring for elevene jf. Opplæringsloven<sup>2</sup>. Det er Fylkeskommunen som har ansvaret for videregående opplæring, og behovet i næringslivet skal gjenspeile tilbudet som gis. Det kan være utfordrende for en liten skole å kunne tilby et bredt spekter av linjer og fag til elevene på grunn av lavt elevtallet, men skolens tilbud gjenspeiler det behovet som næringslivet har behov for lokalt.

Leksvik videregående skole har som visjon "En skole for lokalsamfunnet" og har utstrakt samarbeid med kommune, industri- og teknologibedrifter og annet privat næringsliv; for eksempel gjennom prosjekter og partnerskapsavtaler, opplæring i bedrift for elever på yrkesfaglige utdanningsprogram, praksisplasser, lærlinger og entreprenørskapsarbeid.

I forbindelse med at skolen gjorde det så bra i den nasjonale SØF-rapporten omkring kvalitet i videregående opplæring, fattet et forskerteam fra NTNU interesse for dette, og de hadde våren 2018 ni prosjekter pågående ved skolen omkring "kvalitet i videregående utdanning". I deres foreløpige rapport fra april 2018 tyder et av funnene på at skolen har en styrke i tett og godt samarbeid med de lokale bedriftene (Chinga-Ramirez, m.fl., 2018, Rapport fra erfaringskonferanse 10. April 2018 "Kvaliteter i videregående utdanning", NTNU).

---

<sup>2</sup> [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61#KAPITTEL_1)

Avstand til andre videregående skoler indikerer at LVS er viktig for lokalsamfunnet for å kunne gi et tilbud om videregående opplæring for ungdommene i nærmiljøet, slik at de ikke trenger å flytte hjemmefra. I tillegg er den viktig for bosetting og bolyst i kommunen, og det å utdanne kvalifiserte ungdommer til nyttig arbeidskraft for kommune og næringsliv. 35% av den yrkesaktive befolkningen i gamle Leksvik kommune er ansatt i høyteknologiske kunnskapsbedrifter, og Leksvik og Vanvikan har det største antall industribedrifter i Trøndelag med 29 bedrifter.

Til tross for at LVS er i denne uavklarte situasjonen gjør skolen det bra i forhold til resultater, som tilsynelatende ser ut til å gå i motsatt vei av hva man tenker av mulige negative utslag som følge av slike prosesser. De positive resultater som vi har lagt vekt på i denne forbindelse er:

- LVS opprettholder høy kvalitet: I 2016 ble skolen rangert som den tredje beste videregående skole i Norge når det gjelder skolekvalitet i videregående opplæring (Falch, Bensnes & Strøm, 2016, SØF-rapport 01/16). Rapporten er skrevet på oppdrag for og finansiert av Kunnskapsdepartementet, og tidsvinduet de benyttet var fra årene 2008-2014. I rapporten omtales de syv skolebidragsindikatorerne som er utgangspunktet for rangeringen, og disse er: fullføring, deltakelse, normert progresjon, normert fullføring, standpunkt karakterer, norskeksamen og skriftlig eksamen. Gjennomsnittet til disse syv indikatorerne for skolens bidrag til elevenes resultater benevner da rapporten som skolekvalitet.
- Skolene i Indre Fosen kommune (Leksvik vgs. og Rissa vgs.) har den høyeste andelen som fullførte videregående skole av elever på hele Fosen. Resultatene er basert på tall fra Statistisk Sentralbyrå og er et gjennomsnitt av tall fra de fem siste år<sup>3</sup>.
- Eksamensgitte resultater spesielt på enkelte programfag ligger øverst på skalaen nasjonalt, og har ligget høyt over mange år.
- Skolen har de siste årene vunnet flere Fylkesmesterskap, samt NM for beste yrkesfaglige ungdomsbedrift. De gjør det også godt i konkurranser innenfor innovasjon og entreprenørskap.
- Lavt sykefravær: Skolen har et forholdsvis lavt sykefravær. For perioden 2008 – 2017 har det på årsbasis ligget mellom 2,75% - 6,73%. Selv om det har vært en svak økning

---

<sup>3</sup> <https://www.fosna-folket.no/nyheter/2018/07/17/Store-forskjeller-p%C3%A5-Fosen%C3%A5-mange-dropper-ut-av-videreg%C3%A5ende-skole-17131247.ece>

de siste år, ligger det ikke over landsgjennomsnittet der gjennomsnittlig sykefravær for fylkeskommuner for perioden 2. kvartal 2017 – 1. kvartal 2018 var på 7,44%<sup>4</sup>.

- Stabil arbeidskraft: Skolen har flere ansatte som pendler fra andre kommuner og større byer i Trøndelag. Flere av disse har gjort det i mange år selv om en skulle tro det var mer attraktivt å ha en jobb nærmere bosted. Det er liten turnover, og de aller fleste som slutter gjør på grunn av pensjon.

### **Fylkeskommunen og videregående opplæring**

Det er Fylkeskommunen som har ansvaret for videregående opplæring<sup>5</sup>, og den er politisk styrt med fylkestinget som øverste politiske organ<sup>6</sup>.

Fylkeskommunene er også under omstilling, og Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag fylkeskommune slo seg sammen til Trøndelag fylkeskommune 1. januar 2018. Trøndelag fylkeskommune har dermed ansvaret for alle de videregående skolene i det nye fylket. Fylkestinget, representert ved ulike politiske partier, tar avgjørelser i alle viktige og prinsipielle saker som omhandler fylkeskommunens virksomhet. Dette betyr at avgjørelsen rundt Leksvik videregående skole og dens skjebne har ligget i politikernes hender. De ulike partier har ment forskjellig i denne saken med hensyn til både om skolene skal sammenslås, og om lokalisering. Dette kommer frem av både i innstilling fra hovedutvalg for utdanning og vedtak i Fylkesting.

Alle de videregående skolene har sin rektor som øverste leder på virksomheten, og fylkesdirektør for utdanning er øverste leder igjen for alle de videregående skolene. Både fylkesdirektøren og skolene må forholde seg til de politiske vedtak fra Fylkestinget som blir fattet i saker som angår videregående utdanning og sin virksomhet. Dette kan for eksempel være økonomi og ressursfordeling, ulike prosjekter og satsninger for økt gjennomføring, eller som i vår aktuelle sak; nedleggelse eller sammenslåing av skoler (skolestruktur).

---

<sup>4</sup> (<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/fravar/sykefravarstall-for-kommuner-og-fylkeskommuner/>)

<sup>5</sup> [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

<sup>6</sup> <https://www.trondelagfylke.no/politikk/politisk-organisering/fylkesting/>

## Politikk

Selv om skolen gjør det bra er elevtallet synkende, og med dette som utgangspunkt, i tillegg til økonomi, kom skolestruktursaken opp i 2013. Nord-Trøndelag Fylkeskommune bestilte rapport fra Norconsult, og det var i forbindelse med denne at skolen ble foreslått nedlagt. Som nevnt tidligere ble imidlertid Leksvik videregående skole reddet etter at redningstjenesten med 22 bedriftsledere i bygda en dag dro med buss til Steinkjer, men allerede da ble det diskutert mulige løsninger i forhold til Rissa videregående skole, men det problematiserte at skolene tilhørte hver sin fylkeskommune på det tidspunktet.

Det ble likevel arbeidet med saken politisk, fra både kommunal og fylkeskommunal side. Leksvik kommune og Rissa kommune var i gang med planlegging av egen sammenslåingsprosess, og i intensjonsavtalen mellom disse kommunene fra mars 2015 var et av hovedpunktene ny felles videregående skole; (...) *I samarbeid med fylkeskommunen skal det utredes og arbeides for en felles videregående skole som legges i Vanvikan*<sup>7</sup>.

I juni 2016 fattet så Nord-Trøndelag fylkeskommune vedtak om å bygge en felles videregående skole for Leksvik og Rissa vgs. i Vanvikan<sup>8</sup>. I og med at fylkeskommunen fortsatt ikke var slått sammen var intensjonen den gang at Sør-Trøndelag skulle fatte likelydende vedtak slik at sammenslåingen kunne starte, men så skjedde ikke da ordlyden i vedtaket ble endret fra Sør-Trøndelag sin side, og Sør-Trøndelag ønsket en videre utredning før vedtak. I og med at de to skolene før 1. januar 2018 tilhørte hver sitt fylke, kunne ikke den ene fylkeskommunen avgjøre saken for den andre parten, og så lenge man ikke hadde likelydende vedtak i begge fylkeskommunene om sammenslåing av de to videregående skolene ble saken bare utsatt mens videre utredning pågikk i Sør-Trøndelag.

Underveis i prosessen ble også nye momenter tatt inn i saken fra Sør-Trøndelag sin side, med et forslag om å utrede en felles skole med lokasjon i Rissa som et alternativ til Vanvikan. Dette at man fikk Rissa som en alternativ lokasjon i tillegg til Vanvikan har i kommunen blitt en lokaliseringsdebatt blant innbyggere og interessenter, og det har vært et enormt trykk i både aviser og sosiale medier fra alle interessenter som vil si sitt og fremheve den ene lokaliseringen i forhold til den andre. Tidligere nevnte intensjonsavtale og punktet rundt lokalisering av videregående skole har også mellom kommunene vært et brennhett tema, og det er ikke til stikke under en stol at fokuset rundt de to skolene og en eventuell

---

<sup>7</sup> Vedtak i Leksvik kommunestyrene 19. Mars 2015

<sup>8</sup> Fylkestinget i Nord-Trøndelags vedtak, sak 35/16)

sammenslåing har vært stort de siste årene. Med utsettelse, politiske diskusjoner og mediefokusering er det ikke rart om dette ikke skulle påvirke den enkelte ansatte og organisasjonen som de er en del av.

## Teorikapittel

Vi har i vår oppgave valgt å presentere et bredt teorimateriale. Dette på grunn av at vi har tre tema vi ønsker å belyse jf. vår problemstilling og gjennom våre forskningsspørsmål. For å få belyst dette godt nok ved å få frem alle nyanser, har det vært nødvendig etter vårt skjønn å inkludere all teori presentert. Vår problemstilling er *Hvordan opplever ansatte å være i en organisasjon med en langvarig uavklart situasjon*, og våre tre forskningsspørsmål har da følgende tema: arbeidstakernes arbeidssituasjon, opplevelse av ledelse og omgivelsenes betydning.

Omstilling: I og med at saken omkring LVS her gjelder omstilling og endringer i offentlig sektor vil vi først presentere teori omkring New Public Management og hvordan utviklingen har vært innenfor offentlig sektor.

Endringsprosesser: Som følge av omstillinger er teori omkring endringsprosesser og ulike faser av betydning. Vi presenterer her nærmere artikkelen av Roy K. Smollan (2015), som omhandler stress og årsaker til dette i forbindelse med omstilling og endringsprosesser i offentlig sektor.

Ledelse: Vi har her tatt utgangspunkt teori omkring lederadferd og lederskap, samt teori omkring informasjon og medvirkning som er viktige faktorer i forbindelse med endringsprosesser. I og med at de videregående skolene også har en fylkesdirektør for utdanning, og er styrt politisk av Fylkestinget, ser man at det er flere nivå av ledelse. Spesielt i forhold til medvirkning og informasjon vil ledelse på flere nivå kunne ha betydning.

Kunnskapsarbeideren: Vi kommer ikke unna kunnskapsarbeideren i et slikt studium, og i denne sammenheng er det kunnskapsarbeideren sin situasjon vi gjennom vår oppgave ønsker å fortelle noe om. Det er flere faktorer ved kunnskapsarbeideren vi mener har betydning for vår drøfting, som for eksempel autonomi og motivasjonsfaktorer, slik at disse presenteres derfor i teoridelen. Kunnskapsledelse er også tatt inn i teoridelen da dette sees i sammenheng med ledelse og lederadferd.

Verdier, identitet og kultur: Her presenteres teori knyttet til det tema som vi underveis har funnet som interessant i forhold til kultur og identitet, og hvordan arbeidstakerne ser på sine arbeidsoppgaver og "misjon".

Institusjonell teori: I og med at omgivelsene spiller en rolle for organisasjoners virke, presenteres teori knyttet til omgivelsene sin betydning, og organisasjonen som en institusjon. Dette er da knyttet til forskningsspørsmål nummer tre.

## **Omstilling og endringsprosesser i offentlig sektor**

### Omstilling i offentlig sektor:

*“Velferd, konkurransekraft og gode tjenester til innbyggerne krever omstilling i offentlig sektor.”*

Dette var budskapet fra regjeringen i 2016 i forbindelse med en konferanse fra daværende kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner. Budskapet gir et klart bilde over forventninger man har til offentlig sektor og omstilling. Offentlig sektor i Norge har siden 1980-tallet vært i stor endring. Ideer omkring hvordan man best mulig leder og administrerer den offentlige forvaltningen har ført til reformer og omstillinger i det offentlige, ikke bare i Norge med også internasjonalt. Selv om man gjennom mange år har gjennomført både større reformer og omstillinger, er fokuset fortsatt stort på videre omstilling.

Modernisering av offentlig sektor med reformer i offentlig administrasjon og ledelse får gjerne samlebetegnelsen New Public Management (NPM) (Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo, 2005). Hovedpoenget er å effektivisere og modernisere offentlig forvaltning ved å overføre styringsmodeller fra privat næringsliv, og oppsto tidlig på 1980-tallet.

Følgende elementer er sentrale i NPM og er gjengitt i sin helhet etter Busch, Johnsen & Vanebo (2003, s. 13):

- 1. Borgerne bør ses som forbrukere som bør ha fritt valg mellom offentlige goder*
- 2. Brukerne må medvirke i tilretteleggelsen av offentlige tjenester*
- 3. Det bør skapes markeder eller kvasimarkeder så monopoler blir avløst av konkurranse mellom tilbyderne, som til gjengjeld får større selvstendighet*
- 4. Det blir lagt vekt på bedriftsøkonomisk produktivitet og effektivitet*
- 5. Rammebudsjettering erstatter detaljregulering via regler. Ansvaret for oppgaveutførelsene desentraliseres, og det innføres resultatvurderinger og kvalitetsmålinger.*
- 6. Organisering og ledelsesprinsipper fra den private sektor imiteres og adapteres til den interne organisasjon.*



Hvis vi går tilbake til 1980-tallet da NPM oppsto og de elementer som referert over, var dette signaler, eller da ideer som en “løsning” på det som ble oppfattet som utfordringer i den offentlige forvaltningen. Ser man på Norge i dag, opplever man at det fortsatt er en kritisk holdning til det offentlig og byråkratiet jf. regjeringens budskap som referert fra kommunal- og moderniseringsministerministeren i 2016. Man ser og samtidig at verdier og interesser som er positive til det offentlige sin rolle taper terreng, selv om opposisjonen og andre igjen er kritiske til omstillingen og måten det gjøres på. Dagens sittende regjering har gitt ganske så klare signaler på hvor de vil i forhold til omstilling, og økt fokus på effektivisering har derfor ført til sammenslåinger i offentlig sektor i stor skala.

I forhold til eksempler på modernisering av offentlig sektor i Norge har vi de senere år hatt større omstillinger som for eksempel gjennom sammenslåingen av Aetat og Trygdeetaten til NAV i 2006, politireformen nå nylig, og pågående og omfattende prosesser i forbindelse med kommunereformen. Kommuner og fylkeskommuner har i de siste årene hatt særlig fokus med tanke på sammenslåinger. Den 8. juni 2017 vedtok Stortinget at antall kommuner skal reduseres til 354. I 2015 hadde vi 428 kommuner. Pr 1. januar 2018 var tallet 422, og fra 2020 skal antall kommuner være 356<sup>9</sup>.

For NAV sin del var et av målene med reformen, en helhetlig og mer effektiv arbeids- og velferdsforvaltning<sup>10</sup>. Selv om reformen trådte i kraft i 2006, kan begynnelsen spores tilbake til 2001. Også for kommunereformen sin del tar det tid fra start til gjennomføring. Stortingsmeldingen om kommunesammenslåingen kom i 2015, men en kan også spore temaet omkring kommunesammenslåing mange år tilbake i tid da man allerede i 1950-årene startet et større arbeid med kommunestruktur, og i 1964 var et toppår når det gjelder kommunesammenslåing

Dagens kommunereform vil pågå frem til 2020. Et av målene for reformen er å sikre et godt og likeverdig tjenestetilbud uavhengig av hvor folk bor i landet, og i det legger regjeringen at små kommuner blant annet har for små fagmiljøer som på sikt kan gjøre det vanskelig å levere gode og likeverdige tjenester til innbyggerne, og at større kommuner da vil få et større fagmiljø. I tillegg mener regjeringen at reformen vil gi økonomisk robuste kommuner<sup>11</sup>. Det

---

<sup>9</sup> Hentet fra [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

<sup>10</sup> <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/nav-reformen/Bakgrunnen-for-NAV-reformen/id606533/>

<sup>11</sup> [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-2014-2015/id2401505/sec1?q=kommunereformen#match\\_0](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-2014-2015/id2401505/sec1?q=kommunereformen#match_0)

er delte meninger om denne sammenslåingsprosessen, og den er også omtalt fra noen politiske partier som en tvangssammenslåing, da kommuner som frivillig ikke har søkt om sammenslåing innen en gitt frist blir vedtatt sammenslått av stortinget.

Sammenslåing av enheter har på en måte fått sin legitimitet i form av at man har en oppfatning at større er bra, og det begrunnes som vi ser ut av tidligere reformer da det skal gi bedre tjenester til folket som følge av blant annet større fagmiljø og økt effektivitet. Det er flere aspekter det er viktig å ta med seg i forbindelse med sammenslåinger i forbindelse med omstilling og de endringsprosesser dette medfører. Det kan tyde på at slike reformer og endringsprosesser er vanskeligere i offentlig sektor enn i privat næringsliv. Organisasjoner i offentlig sektor står ofte overfor mer komplekse utfordringer enn det de gjør i privat sektor når det gjelder slike omstillinger (Smollan, 2015), og ofte innebærer omstillingen en helt "ny" organisasjon, som igjen innebærer en fundamental endring i organisasjonens måte å arbeide på, og en vesentlig endring i kjerneverdier (McHugh & Brennan, 1994). Den etablerte organisasjonsidentiteten blir derfor satt på prøve da den nye måten å styre på blir oppfattet som et angrep på den "offentlige etos" (Valstad, 2004, gjengitt i Busch, Johnsen, Klausen & Vanebo, 2005).

Vi skal senere i teorien presentere organisasjonen som en institusjon som påvirkes av sine omgivelser, og der vil omstilling som en del av den trenden man opplever i samfunnet bli omtalt i sammenheng med organisasjonens omgivelser.

### **Endringsprosesser**

Som følge av omstillinger vil arbeidstakere og andre aktører måtte forholde seg til de endringer dette medfører for dem. Endringene kan oppleves forskjellig, men prosessene preges ofte av usikkerhet for de ansatte i organisasjonen. Dette finner man igjennom flere studier omkring opplevelsen av endrings- og omstillingsprosesser i offentlig sektor, som for eksempel i artikkelen av McHugh & Brennan (1994) "Managing the Stress of Change in the Public Sector". Her viser man blant annet til at endringene oppleves for de ansatte som tvunget på dem av ytre krefter, og at det skaper usikkerhet omkring fremtiden for den enkelte. Usikkerheten oppstår altså på grunnlag av faktorer fra omgivelsene utenfor den enkelte ansattes kontroll. Det tyder også på at stress oppstår som følge av økt turnover blant ansatte da mange søker jobb andre steder, økt fravær og press på gjenværende arbeidstakere, og det kollegiale forholdet mellom ansatte forverres da de ansatte er mer sensitiv og aggressiv

omkring situasjonen. Disse forhold beskrives i artikkelen også som en årsak av organisatorisk frustrasjon. Artikkelen viser og til at menneskene er organisasjonens mest verdifulle ressurs og at ledelsen derfor må sørge for at de ansatte har det bra. Det sies så videre at det er avgjørende at de som er med i ledelsen og i styring og kontroll av prosessen anerkjenner presset på ansatte på alle nivå, og må være bevisst de faktorer som påvirker stress og resultat.

Det finnes en del litteratur og forskning på hvordan endringsprosessene har påvirket de ansatte, men vi har ikke funnet mange studier på hvordan det oppleves for de ansatte i en ventetidsfase, altså fasen fra signalene kommer om mulige endringer, til avgjørelse er tatt. Vi har valgt å trekke frem en artikkel som ikke bare viser til hvordan arbeidstakere opplever selve endringsprosessene, men også hvordan de ansatte opplever det i forkant av endringsprosessene.

I artikkelen "Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study" av Roy K Smollan (2015) er det tatt utgangspunkt i endringer i offentlig sektor<sup>12</sup> over tid, der forfatteren har sammenlignet årsaker til stress og hva som har ført til variasjon i stressnivå. Stress defineres her som:

*A negative psychological and physiological condition that derives from a combination of forces internal and external to the individual that tax a persons` s coping ability*  
(Smollan, 2015, s.302)

*En negativ psykologisk og fysiologisk tilstand som følger av en kombinasjon av interne og eksterne krefter til individet som utfordrer personens mestringsevne (vår oversettelse).*

Tidligere studier indikerer at endringer ofte fører til stress på grunn av forventet og faktiske negative utslag av endringene, som for eksempel det å miste jobben og mindre autonomi. Smollan (2015) viser til i sin artikkel at mange tidligere studier har forsket på stress underveis og etter endringene, mens det er få som også inkluderer analyser av stress forut for slike prosesser. Stress påvirker en persons evne til å klare seg, og hvordan en klarer seg og ansattes opplevelser er utgangspunktet for vår oppgave. Med tanke på at den menneskelige kapitalen er organisasjonens viktigste ressurs og eiendel, vil det være interessant å se nærmere på faktorer ved vår organisasjon som gjennom våre analyser og resultater kan være med på å bidra til å få bedre innsikt i hvordan de ansatte opplever sin arbeidssituasjon i tilknytning til slike større endringsprosesser.

---

<sup>12</sup> Den offentlige helsesektoren i New Zealand

I artikkelen viser man til tre faser som vi og tidligere har beskrevet som 1. fasen forut før endringen, 2. underveis i endringen og 3. tiden etter at man har gjennomført endringene. Som sagt trenger ikke fasene å ha klare skiller, men ha glidende overganger.

Smollan (2015) viser i sin artikkel til at man gjennom de ulike fasene opplevde stress i varierende grad, men at for de fleste var gjennomføringsfasen den verste da den forårsaket usikkerhet rundt jobbsituasjonen, og at endringene ble håndtert med en følelse av utilstrekkelig informasjon, hjelp og støtte. Flere andre studier fra offentlig sektor har funn av årsaker til stress jf. artikkelen, og stress oppstår som følge av blant annet; manglende kontroll, usikkerhet, manglende sosial støtte, manglende beslutningsgrad, utilstrekkelige ressurser, dårlig kommunikasjon, urettferdighet, lønn/goder og arbeidsforhold, økt arbeidspress, mellommenneskelige konflikter, manglende deltakelse i endringsprosessen og uklare arbeidsoppgaver (Karasek et al, 1998, Maslach og Leiter, 2008, Fargher et al, 2004, Mazzola et al, 2011, Robinson og Griffiths, 2005, alle gjengitt i Smollan 2015). Økt sykefravær kan også oppstå som følge av flere av disse faktorene, jf. en undersøkelse av kvinner i offentlig sektor (Baltzer et.al 2011, gjengitt i Smollan, 2015).

Uklare grenser mellom fasene vil oppstå ettersom rykter for eksempel kan oppstå før formell annonsering eller vedtak blir fattet. I slike tilfeller er det vanlig med usikkerhet med tanke på jobb, ettersom man ikke kan spå eksakte utfall av situasjonen og man tror ikke man kan påvirke utfallet (Devine et al, 2003, Paulsen et al, 2005 gjengitt i Smollan, 2015). Dårlig forhold til ledelse bidrar og til stress i forbindelse med endringer (Rioli og Savicki, 2006 gjengitt i Smollan, 2015), og opplevelse av mangel på støtte under endringer undergraver også muligheten for de ansatte å takle situasjonen (Lawrence og Callan, 2011 og Teo et al. 2012 gjengitt i Smollan, 2015).

Ser vi på fasen forut for endringene viser studien i artikkelen til en omorganisering som hadde startet for mange år siden. Før endringene var stressnivået lavt, eller "normalt". Etter grundigere undersøkelser viste det seg at ting likevel hadde vært mer utfordrende i denne perioden, men ikke ulikt hva tidligere litteratur har vist omkring ordinært yrkesstress. Før endringen var også jobbkrav, forhold til administrasjon/ledelse, manglende støtte fra ledelse og kollegaer faktorer som førte til stress. Manglende ressurser førte til frustrasjon over å ikke være i stand til å gjøre best mulig jobb, og manglende bemanning økte arbeidspresset. Manglende ressurser har i flere studier vært en stor kilde til stress. Dårlig ledelse og utilstrekkelig kommunikasjon var alvorlig for noen respondenter, men mindre for andre igjen.

Smollan (2015) viser i artikkelen til Karasek et al. (1998) som har utviklet en modell "The Demand Control Support Model" som identifiserer høye jobbkrav og lite kontroll som særlige årsaker til stress. Gjennom modellen har han også indentifisert tre stressfaktorer som man finner igjen hos respondentene i Smollans (2015) undersøkelse, og som knyttes opp mot fasen før endringene; Psykologiske krav, som i hovedsak er jobbkrav og forhold til administrasjon/ledelse, manglende støtte og omsorg fra noen ledere og kollegaer, og usikkerhet rundt jobb (ettersom endringer andre steder signaliserte usikkerhet for ens egen jobb). En forventning om at noe skal skje og "vi står for tur", gir også grobunn for usikkerhet (Armstrong-Stassen, 2005, gjengitt i Smollan, 2015). På grunn av uklarheter over lang tid, og uavklart situasjon omkring nye jobber/roller førte dette altså til stress.

I studien var noen fornøyd i forhold til å kunne gi innspill til prosessen, mens andre igjen var sint fordi de mente at konsulentene var uoppriktig og at ledelsen gjorde akkurat det de ville uansett hva de ansatte måtte mene. I artikkelen av Smolland (2015) vises det også til at i de tilfeller ledere brukte tid på å forklare årsaken til endringene og svare på spørsmål, førte til mindre stress for ansatte enn de som hadde blitt gitt overfladiske forklaringer. Resultatet av forskningen viste at mange opplevde omorganiseringen som en prosess som trakk ut i langdrag og til tider dårlig håndtert, og for de fleste førte endringene til stress. Det igjen påvirket mestringsevnen i jobbsituasjonen og den prosessen man var i.

## Omstilling og endring

Forandringsprosesser man ikke er forberedt på kan føre til motstand (Irgens, 2011). Irgens viser til Hayes (2002), som har illustrert de typiske reaksjonsfasene i forbindelse med forandring slik som her i figur 1. (Hayes (2002), gjengitt i Irgens (2011, s. 35).

Fig.1.

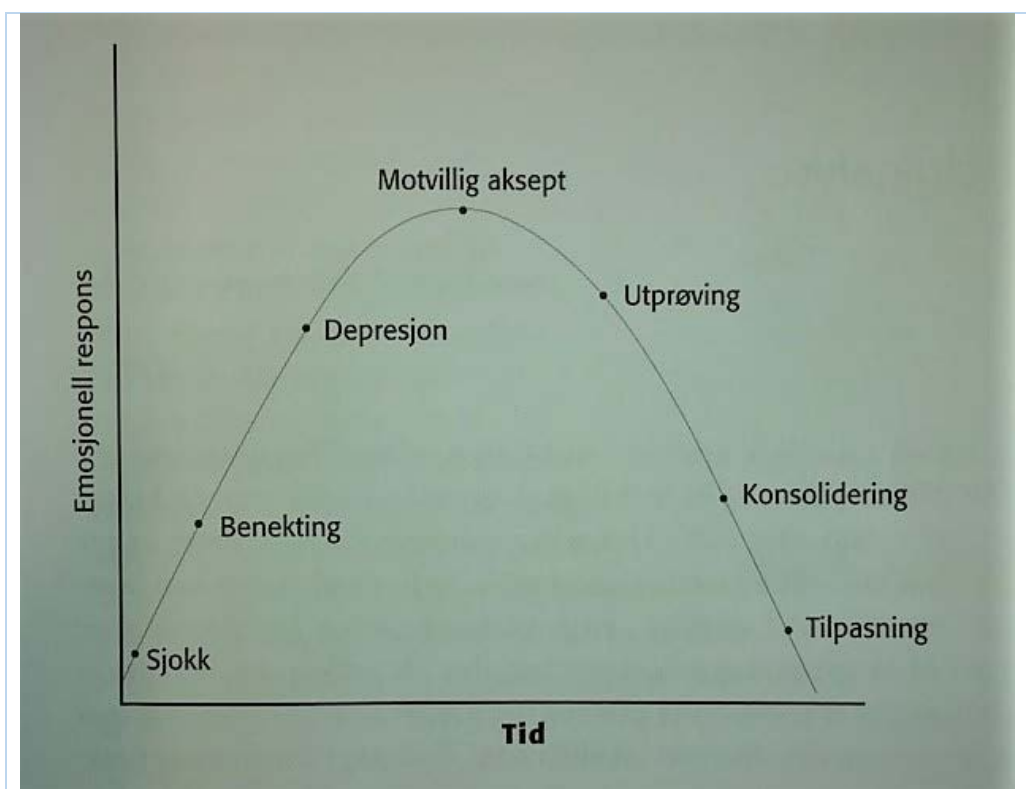


Fig 1. Typiske reaksjonsfaser ved forandring

Den første fasen preges av *sjokk* som går over i en *benektelsesfase*, der den enkelte tenker at "dette kommer til å gå over", og forsøker å sabotere prosessen. Ved neste fase vil opplevelsen av at situasjonen ikke lar seg kontrollere, gjøre at noen trekker seg tilbake og ikke ønsker å bidra (melder seg ut - *depresjon*). Når man så opplever at det ikke er noen vei utenom ettersom forandringsprosessen ikke vil gå over, skjer en *motvillig aksept*, selv om man ikke liker at forandringen skjer. Etter dette vil man begynne å teste ut "det nye" (*utprøving*), og så gå over i en fase der man er opptatt av å lære "det nye" slik at man kan mestre det (*konsolideringsfasen*). I siste fase har man akseptert at ting er i endring, og arbeider med forandringene i stedet for mot dem (*tilpasningsfasen*). En skal være klar over at prosessen kan oppleves ulikt og dermed forløper forskjellig fra person til person med tanke på hvor man er emosjonelt i prosessen, men fremstillingen ovenfor kan gi oss et lett gjenkjennelig mønster

som er lett å forstå. En synliggjøring av normale reaksjoner i en omstillingsfase, vil kanskje føre til økt forståelse for ens egen og andres reaksjoner i en slik situasjon.

I selve endringsprosessen er opplevelsen av informasjon og medvirkning av betydning for holdningen de ansatte inntar, og ved planlagte endringer øker medarbeiderens behov for informasjon.

*Medvirkning forutsetter god kommunikasjon, og kommunikasjon kan igjen skape medvirkning (Irgens, 2011, s. 39).*

Behovet for å kjenne til organisasjonens mål og retning blir forsterket i perioder med usikkerhet. Lederens rolle og adferd blir også veldig viktig da handlingene får meninger gjennom hvordan de ansatte tolker dem, og lederen må ha et bevisst forhold til kommunikasjon og medvirkning i forbindelse med endringsprosesser (Irgens, 2011).

I artikkelen til Smollan (2015), viser man til at dårlig ledelse og utilstrekkelig kommunikasjon opplevdes svært utfordrende for noen respondenter, men mindre for andre igjen, men at dette for noen var årsak til symptomer på stress. Dette finner vi også igjen i Irgens (2011). I og med at informasjon ofte gis til alle både i innhold og mengde kan det oppstå for noen en opplevelse av for mye informasjon (Irgens, 2011) (informasjonsoverflod/informasjonsbulimi), og for andre igjen en opplevelse av for lite informasjon (informasjonsunderskudd), i forhold til hva de selv ønsker eller forventer. Dette kan da utgjøre en risiko igjen i forhold til stressrelaterte symptomer som angst, spenning og fysiske smerter jf. Farace, Monge & Russel (gjengitt i Irgens, 2011).

For ledere vil det å tilpasse informasjonsmengden være av betydning, men utfordrende ettersom de ansatte har ulike behov, ønsker og forventninger. Det samme gjelder for medvirkning, og forskning viser at det ideelle er å kunne delta på det nivået den enkelte selv ønsker og forventer (Irgens, 2011). Det finnes indikasjoner på at det er en sammenheng mellom medvirkning og jobbtilfredshet<sup>13</sup>, og følelsen av å bidra kan gi en eierfølelse til prosessen og det endelige resultatet. Utfordringene her vil også være å finne riktig nivå for medvirkning for den enkelte. For mye (medvirkningsovermettet) og for lite (medvirkningshunger) kan begge medføre stress og lavere produktivitet. Arbeidsmiljø kan også forsures ved at medarbeidere som føler seg tilsidesatt finner hverandre og forsterker

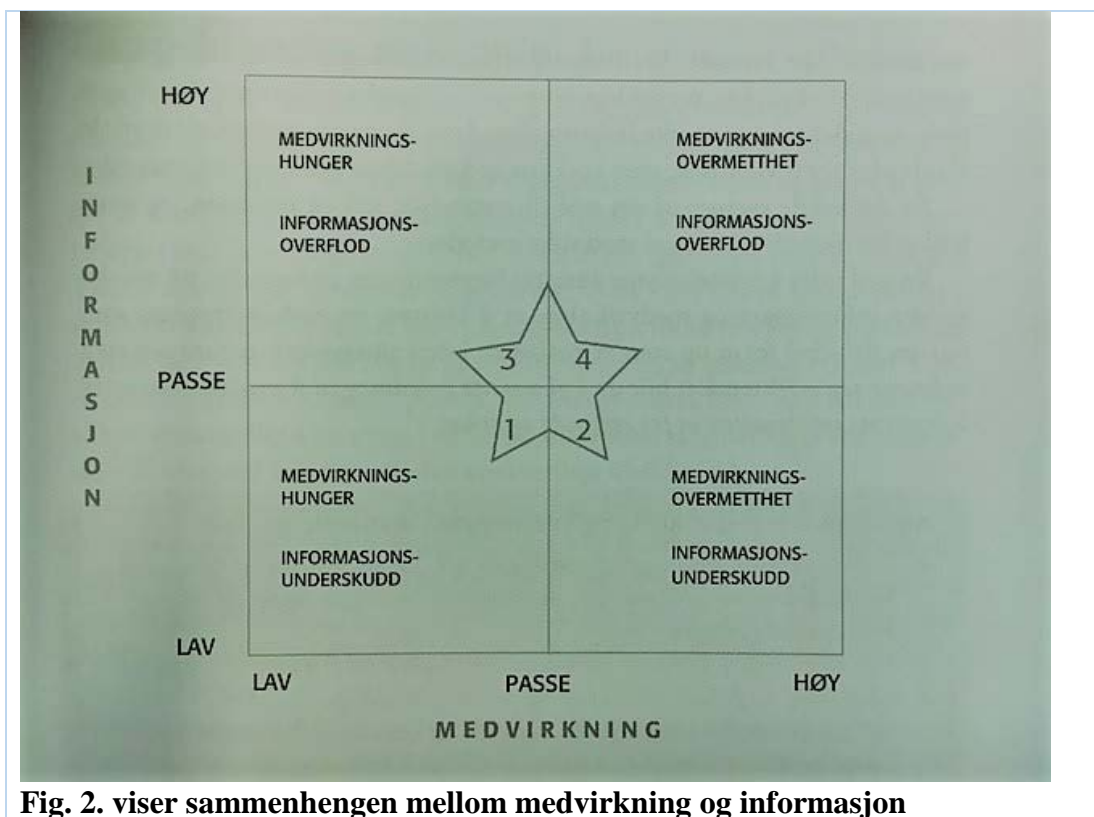
---

<sup>13</sup> Fafo-notat 2013:02: «Saman om» sykefravær – en kunnskapsstatus, [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman\\_om\\_ein\\_betre\\_kommune/6\\_arbeidsmiljoets\\_betydning.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/6_arbeidsmiljoets_betydning.pdf)

hverandres misnøye. Ledelsens utfordring blir da i å organisere endringsprosessen slik at de som ønsker det og blir berørt skal gis mulighet til å engasjere seg nært det nivået de selv ønsker og forvente. Medvirkning vil også være en anledning til læring, og medvirkning kan også være med på å bedre tilgangen på informasjon og således bidra til å ivareta den enkeltes behov.

Forholdet og sammenhengen mellom medvirkning og informasjon er visualisert ved denne modellen som vist under:

Fig. 2. MI-modellen<sup>14</sup>:



**Fig. 2. viser sammenhengen mellom medvirkning og informasjon**

Et nøyaktig idealpunkt for disse to; medvirkning og informasjon vil være så godt som umulig å finne i praksis, men modellen kan være med på å illustrere utfordringene, og forsøke å identifisere krysningspunktet for linjene der både kommunikasjon og medvirkning imøtekommer medarbeidernes ønsker og forventninger om medvirkning og informasjon (Irgens, 2011).

<sup>14</sup> Hentet fra Irgens, 2011, s. 45



## Kunnskapsarbeideren, verdier, identitet og organisasjonskultur

### Kunnskapsarbeideren

Uttrykket kunnskapsarbeider er et relativt nytt begrep og tilskrives ifølge Irgens og Wennes (2014) i stor grad Peter Drucker som den første til å presentere begrepet. Drucker presenterte begrepet kunnskapsarbeider i boken *Landmarks of Tomorrow*, hvor han presenterer en ny type ansatt som utfører sin jobb basert på egen kunnskap, heller enn på autoritær ledelse og strukturer (Irgens og Wennes, 2014). Gjennom sine observasjoner fant Drucker en ny type ansatt som var mindre avhengig av andres kunnskap, og av ledere og formelle strukturer i organisasjonen. På den ene siden skaper en slik autonomi rom for nytenkning, kreativitet og nyskaping, men arbeidernes autonomi kan også skape utfordringer for ledelsen og utfordrer de tradisjonelle forestillinger om ledelse (Irgens og Wennes, 2014).

Det er etterhvert mange som har gitt sin definisjon av kunnskapsarbeideren. Hislop (2013) foretar en drøfting av dette og sier at det er to ulike retninger i forhold til synet på hvordan kunnskapsarbeideren og kunnskapsarbeid defineres;

- Det profesjonell kunnskaps arbeid perspektivet
- Alt arbeid er kunnskapsarbeid perspektivet

Det perspektivet som Hislop (2013) kaller *det profesjonelle kunnskaps arbeid perspektivet* ser kunnskapsarbeideren i lys av å besitte høy formell akademiske kvalifikasjoner, at deres produksjon er et betydelig bidrag til deres arbeidsgivers resultat, at deres arbeid er svært kreativt og involverer en betydelig del av problemløsning og at de både benytter, men også utvikler kunnskap. I et slikt perspektiv kan kunnskapsarbeideren defineres som:

*Someone whose work is primarily intellectual, creative, and non-routine in nature, and which involves both the utilization and creation of abstract/theoretical knowledge*  
(Hislop, 2013, s.71)

*En person med et arbeid som primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap* (Vår oversettelse).

Med utgangspunkt i denne definisjonen vil arbeidsgrupper som IT- og software designere, advokater, økonomer, vitenskapsarbeidere, ingeniører og arkitekter defineres som kunnskapsarbeidere. Hislop peker imidlertid på at denne definisjonen er litt vag og viser til

Frenkel et al. (gjengitt i Hislop, 2013) mer detaljerte definisjon, som forstår kunnskapsarbeid i forhold til tre dimensjoner:

- Kreativitet
- Hvilken kunnskapsform er mest fremtredende
- Hvilke ferdigheter er involvert

Dimensjonen kreativitet er definert som en prosess med problemløsning av ikke tidligere kjente problemer, hvor en ikke tidligere kjent løsning blir resultatet. I hvilken grad kreativitet er involvert i denne problemløsningen blir vurdert på en skala fra lav til høy. Arbeid som involverer høy grad av kreativitet vil være software design, hvor programmerere designer og produserer ny software for å møte de spesifikke krav som stilles av deres oppdragsgiver. Den andre dimensjonen tar for seg hvilken kunnskapsform som er mest fremtredende i arbeidet. I denne dimensjonen skilles mellom det som blir sett på som teoretisk kunnskap, og det som blir sett på som kontekstuell kunnskap. Teoretisk kunnskap representerer standardiserte begreper og prinsipper med generell relevans, i motsetning til kontekstuell kunnskap som i stor grad er taus kunnskap, ikke generaliserbar og er relatert til en spesifikk kontekst. Dimensjonen som ser på hvilke ferdigheter som er involvert, deler ferdigheter inn i tre ulike kategorier; intellektuelle ferdigheter, sosiale ferdigheter og praktiske ferdigheter. Praktiske ferdigheter dreier seg om ens evne til å bruke kroppen eller ens fingerferdigheter, sosiale ferdigheter dreier seg om evnen til å motivere og administrere andre, mens intellektuelle ferdigheter defineres som evnen til abstrakt forståelse og sammenstilling av ulike ideer. Ved bruk av disse tre dimensjonene definerte Frenkel et al. kunnskapsarbeidere som noen som for det første har et høyt nivå av kreativitet i arbeidet, for det andre må benytte en betydelig del av intellektuelle ferdigheter, og for det tredje må benytte teoretisk i stedet for praktisk kunnskap (Hislop, 2013).

I det profesjonelle kunnskapsarbeider perspektivet blir teoretisk kunnskap sett på som overlegen praktisk/kontekstuell kunnskap, og dette er også basisen for en av hovedkritikkene til definisjoner med utgangspunkt i dette perspektivet. Det andre perspektivet Hislop presenterer, som han kaller *alt arbeid er kunnskapsarbeid perspektivet*, sier at om man tar høyde for praktiske/kontekstuell kunnskapen, som ofte også er taus kunnskap, kan så og si alt arbeid betraktes som kunnskapsarbeid. Hislop viser her til Nishikawa`s (gjengitt i Hislop, 2013) argumentasjon om at omsorgsarbeidere kan bli betraktet som kunnskapsarbeidere. Fraværet av formalisert og standardisert kunnskap i omsorgsarbeid betyr at det ikke er

betraktet som kunnskapsarbeid i det profesjonelle kunnskapsarbeid perspektivet. Imidlertid argumenterer Nishikawa (gjengitt i Hislop, 2013) for at taus og den samlede kunnskapen som er utviklet for den spesifikke konteksten hvor omsorg blir gitt, er fundamentalt viktig for omsorgens kvalitet, og hvis denne kunnskapen tas med i betraktningen kan omsorgsarbeidere defineres som kunnskapsarbeidere.

I alt arbeid er kunnskapsarbeid perspektivet blir altså taus og konseptuell kunnskap sett på som likeverdige kunnskapsformer til abstrakt og standardisert vitenskapelig kunnskap. Med bakgrunn i dette perspektivet definerer Hislop kunnskapsarbeideren som:

*Anyone whose work involves the use of a reasonable amount of tacit and contextual and/or abstract/ conceptual knowledge (Hislop, 2013, s.73)*

*Enhver som i sitt arbeid involverer bruken av en betydelig del av taus og kontekstuell og/eller abstrakt/konseptuell kunnskap (vår oversettelse)*

I likhet med å definere kunnskapsarbeideren, har også mange etter hvert gitt sin beskrivelse av hva som kjennetegner kunnskapsarbeidere. Noen av det som kjennetegner kunnskapsarbeideren er at de har en stor grad av autonomi, og drives av en sterk indre motivasjon. Kunnskapsarbeidere kjennetegnes også av en høy grad av kreativitet og en betydelig andel problemløsning (Hislop, 2013). Det som likevel først og fremst kjennetegner kunnskapsarbeideren er at de har en høy kompetanse, som er tilegnet gjennom hardt arbeid, utdanning og praksis (Irgens og Wennes, 2014). Hva som inspirerer kunnskapsarbeideren er også forsøkt beskrevet. Noe av det som er beskrevet er at de inspireres av at arbeidet gir mulighet for personlig vekst og de drives av en sterk indre motivasjon. De arbeider gjerne i selvstyrte arbeidsgrupper som de selv danner, og krever utradisjonell og god utøvelse av ledelse (Irgens og Wennes, 2014).

## Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er den interne dynamikken og limet som holder en organisasjon sammen og som er virksomhetens "sjel" der tilhørighet, motivasjon og drivkraft er iboende egenskaper som også kan iakttas fra utsiden. Kulturen bidrar til trygghet og relasjonsbygging mellom ansatte i alle nivåer og blir ofte beskrevet som "slik gjør vi det". Det vil si at en velfungerende organisasjonskultur bidrar til at de ansatte kjenner sine roller og vet hvilke verdier og normer virksomheten har, og som den ansatte har å forholde seg til. I tillegg vil nye verdier være enklere å implementere inn da ansatte og ledelse fungerer godt i lag.

Det finnes mange ulike definisjoner på begrepet organisasjonskultur og vi skal ikke ta på oss oppgaven her med å gå dyptpløyende inn i disse definisjonene. Siden det er så mange forskjellige definisjoner på begrepet, kan det være vanskelig å fastsette elementer som sier noe om hvordan kulturen er i organisasjonen. Det finnes imidlertid enighet omkring noen hovedelementer som hjelper medlemmene i organisasjonen til å finne mening i interaksjonen dem imellom.

Bang (2013) refererer til hovedelementer i organisasjonskulturen som verdier, normer og virkelighetsoppfatninger hvor medlemmene får hjelp til å forstå hva som er viktig, verdifullt og som man etterstreber. Hvilke handlinger som er akseptable/ uakseptable og hva som er sant/usant, hvordan ting fungerer i lag og hvordan dette skal fortolkes i felleskap i organisasjonen.

Cummings & Worley (2015) viser til fire hovedelementer man finner i en organisasjonskultur, og som hjelper medlemmene i å gi mening til livet i organisasjonen. Vi bruker dette oppsettet til å forklare nærmere betydningen av de enkelte elementene som er: artefakter, normer, verdier og grunnleggende forutsetninger;

**Artefakter** er de synlige symbolene for kulturen, de visuelle delene som kan observeres og inkluderer medlemmenes oppførsel, kleskoder og språkbruk, strukturer, systemer, innredning av rom og utforming av bygg. Her er det altså snakk om utforming gjort av de ansatte selv slik at det passer deres samhandling eller aktanter som er satt sammen slik av ledelse for å fylle en rolle i kulturen. Dette kan være felles visuelle uttrykk som klær, møbler, fargevalg med mer.

**Normer** gir føringer for hvordan medlemmene skal handle i ulike situasjoner og representerer uskrevne regler for hva som er forventet oppførsel blant medlemmene. Dette kan være innarbeidede rutiner som overføres fra ansatte til ansatte. Når gruppe-medlemmene

samhandler vil de finne ut hva som er rett og galt i måter å oppføre seg på. Bang (2013) sier at normer omfatter all adferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten den er nedskrevet eller ikke. Normer er i mange tilfeller:

*(...) knyttet til verdier i den forstand at de foreskriver hvordan en konkret skal handle i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier (Aadland, 1991, gjengitt i Bang, 2013, s. 331).*

**Verdier** som deles av en gruppe mennesker, altså fellesskapsverdier, er grunnlaget for enhver kultur, og utvikler seg i organisasjoner uavhengig av vår bevissthet omkring det. (Irgens, 2011). Slike fellesskapsverdier kan være et samlende element som skaper en opplevelse av kontinuitet og trygghet når forutsetningene stadig endrer seg i dynamiske organisasjoner.

Verdiene forteller medlemmene hva som er viktig i organisasjonen og hva det forventes at medlemmene fokuserer på. Disse verdiene uttrykker med andre ord det som oppfattes som verdifullt i organisasjonen og som man søker å oppnå. Dette kan videre eksemplifiseres som forfektede verdier, verdier som gis som verdigrunnlag fra ledelsen. Verdigrunnlaget er vanskelig å være uenig i og er formet for å gi gode idealer for de ansatte i organisasjonen (Bang, 2013). Hvordan disse styrer organisasjonens indre liv kan være vanskelig å finne ut, men at de styrer adferden til den ansatte når de skal ta viktige beslutninger i det daglige arbeidet er vel heller tvilsomt, men de ligger der som en plattform for øvrige verdier. I det daglige arbeidet er den ansatte styrt av sine bruksverdier sier Bang (2013) i sin artikkel. Disse verdiene er hva som faktisk styrer de ansattes kollektive adferd, hva organisasjonen belønner som riktig adferd og som gir status i gruppen. Dette kan være adferdsmåter, seremonier og rituelle handlinger i skolen.

Bang (2013) siterer Argyris og Schön (1996) når han sier at:

*Bruksverdier er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger, og som man kan slutte seg frem til gjennom å studere hvordan vi handler, og hvordan vi privat resonnerer rundt våre handlinger. (Bang, 2013, s. 331 )*

I sin artikkel fremhever Bang (2013) viktigheten av at de forfektede verdiene har en sammenheng med bruksverdiene. Dersom dette ikke er tilfelle vil dette medføre en inkonsistens og skape usikkerhet i organisasjonen.

**Grunnleggende forutsetninger** er de holdninger som tas for gitt og som styrer hvordan utfordringer i organisasjonen skal løses (Cummings & Worley, 2015).

Gotvassli (2015) på sin side definerer organisasjonskultur slik:

*Organisasjonskulturen er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene (Gotvassli, 2015, s.131).*

Videre definerer Gotvassli (2015) begrepet organisasjonskultur inn i kunnskapsbedrifter ved å sitere Grundt (2006), gjengitt i Gotvassli, (2015).

*Kunnskapsbedrifter har en kultur preget av profesjonspedagogikk, fagkultur og fagnormer. De ansatte har ofte liten tro på ledere, ønsker seg stor frihet og tror mer på egne evner enn å innordne seg etter byråkratiske rammer (Gotvassli, 2015, s.140).*

Gotvassli (2015) sier at normene bidrar til å håndtere usikkerhet i hverdagen og samordner handlinger slik at samarbeidet mellom ansatte blir enklere. Disse normene kan være standardiserte og formelle slike som nedskrevne lover og virksomhetsplaner, men de kan også være uskrevne som beskriver måter for samtaler, adferdsmønstre eller normativer som beskriver hvordan noe er eller bør være. Gotvassli (2015) sier at det er ofte disse uformelle normene som kan virke mer styrende enn formelle direktiver fra ledelsen.

*Organisasjonskultur tilbyr en annen måte å styre organisasjoner på enn den tradisjonelle og blir derfor ofte knyttet til verdibasert ledelse av kunnskapsorganisasjoner (Gotvassli, 2015, s. 129).*

Og Bang (2013) summerer opp:

*Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben (Bang, 2013, s.329)*

Denne definisjonen gjør det klart at kulturen vokser fram gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene. Det er ikke noe man kan vedta, kultur er et biprodukt av samhandling, det er ikke bare hva den enkelte i organisasjonen tenker eller ønsker, den kommer til uttrykk i hvordan menneskene faktisk oppfører seg og hvilke holdninger de har.

En sterk kultur i en organisasjon vil medføre at de fleste av de ansatte vil oppfatte hvilke kjerneverdier de skal arbeide etter og følge disse (Gotvassli, 2015) Verdier og normer organisasjonen følger vil være som en GPS for de ansatte, det er mulig å gå flere veier til

målet, men retningen ligger klar for alle. Dette vil, ifølge Gotvassli (2015), rette energien inn mot det å følge sentrale verdier og arbeide med sentrale målsettinger, kjerneoppgavene. Det vil ikke bare være fred og harmoni i prosessen fram mot denne måloppnåelsen. Det må være muligheter til å uttrykke egne sterke meninger slik at veien å gå kommer tydeligere fram.

*I en sterk organisasjonskultur ligger det derfor en tydelig "styringsmekanisme", ettersom kultur er noe som læres, og som den enkelte tilegner seg igjennom sosialiseringprosessen. Kulturen gir en oppskrift på hvordan vi bør handle i gitte situasjoner. (Gotvassli, 2015, s.131).*

Dette gjør det lettere for de ansatte, ifølge Gotvassli (2015), fordi de ikke trenger å tenke på hvordan de skal opptre og løse vanskelige situasjoner. "Det er slik vi gjør det hos oss".

Irgens (2011) sier at en måte å utvikle kulturen er å innhente ansattes forventninger omkring endringsprosesser ved å finne ut hva de snakker omkring bedriften, hva er de opptatt av, hvilke følelser legger de til grunn og hvor energien får utløp. Dersom lederne ikke makter å ta denne praten med de ansatte, mister de et viktig perspektiv i organisasjonskulturen. Irgens (2011) sier at det er ikke:

*(...) formelle beslutninger og styringsdokumenter som er viktigst, men prosessene av meningskapning der disse blir mottatt og fortolket av de ansatte. Det er da de virkelige avgjørende beslutninger blir tatt (Irgens 2011, s. 52).*

Når forutsetningene for organisasjonen endrer seg, er det viktig å ta vare på fellesskapsverdiene som preger virksomheten. Disse fellesskapsverdiene skaper et samlende element og en opplevelse av trygghet og kontinuitet (Irgens, 2011). Det at man er bevisst misjonen man har, styrker fellesskapsfølelsen. Utfordringene for kulturen opp mot fremtidige endringer vil da kunne være:

*Både å holde fast ved det som skal være sentralt og som skal beskyttes, hvordan man skal kunne klare å beskytte disse verdiene, og når også det som er "hellig" må finne seg i å bli kritisk eksaminert og eventuelt forandret på. (Irgens, 2011, s. 58).*

Å dele på kunnskapen hver enkelt besitter slik at det blir felles kunnskap for organisasjonen er et viktig fortrinn. Siden kunnskap ofte forbindes med makt vil det å holde tilbake for kunnskapsdeling raskt kunne bli en norm organisasjonen. Denne strategien kan da bli en buffer for gode relasjoner, fagsamtaler vil gå tregere og kontakten vil foregå på mindre faglige områder.

Å dele kunnskap og samtidig vise omsorg for hverandre vil være til styrke for organisasjonen. I følge filosofen Milton Mayerhof (gjengitt i Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2016), betyr omsorg for andre:

*Å hjelpe dem til å lære, øke deres oppmerksomhet om viktige begivenheter og konsekvenser, å nære deres personlige kunnskap og samtidig dele deres innsikter (Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2016, s. 65).*

Dette vil da si at begrepet omsorg er definert som:

*Relasjoner som virker positivt på kunnskapsdeling (Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2016, s 65).*

Dette er da handlinger som legger til rette for å opprette tillit til de man skal samhandle med. Det vil for alle ta litt tid i en samhandling før man kan forstå hvilke erfaringer de man samhandler med innehar og det vil da være viktig å kunne stole på samtalepartneren. Du må kunne tro at din samtale ikke vil bli fremstilt negativt ovenfor andre og dermed ha tillit til at samtalen blir brukt til videre til utviklende kunnskapsutvikling. Dette vil forsterke den videre kunnskapsdelingen da alle berørte parter føler seg inkludert og ivaretatt.

Von Krogh et.al. (2016) trekker frem 5 dimensjoner som er nødvendige for god omsorg:

1. **Gjensidig tillit.** Ved hvert møte blir det etablert tillit hvor begge parter er trygge på at kunnskapen som blir delt blir brukt på best mulig måte. Man behandler hverandre med respekt og lar hverandre få tale fritt og forlater hverandre med en felles forståelse for oppnådd resultat av samtalen.
2. **Aktiv empati.** Ved å forsøke å sette deg inn i den andres ståsted, er det mulig å skjønne hva den andre virkelig trenger. Mens tillit skaper et fundament for omsorg, gjør empati det mulig å finne ut hva den andre trenger. Empati er forsøket å forstå hva den andre trenger. Von Krogh et.al. (2016) sier at empati er viktig for å utvikle emosjonell kunnskap. Gode relasjoner i organisasjonen fører som sagt til kunnskapsutvikling og en generell aksept over den andres ståsted er nødvendig.
3. **Adgang til hjelp.** Hva hjelper det å ha en hjelper dersom denne aldri er tilstede? I et samfunn hvor det er forskjellige ansvarsområder og fagbakgrunn er det avgjørende at det er hjelp tilstede. Omsorgspersoner i slike samfunn må ta ansvar for å hjelpe de øvrige til kunnskapsdeling.



4. **Ingen fordømmelse.** Relasjonene i organisasjonen skal ikke bli møtt med fordømmelse. Alle i en organisasjon vil gjøre feil og det er sjelden eller aldri mulig å bedømme handlingers konsekvenser der og da. Mange av disse relasjonene er eksperimentelle og gode forsøk vil opphøre raskt dersom fordømmelsen kommer raskt i samtalen.
5. **Pågangsmot.** Til sist reflekterer omsorg om hvor mye mot medlemmene i organisasjonen tør å vise ovenfor hverandre. Det kreves mot til å si hva man mener i en forsamling og når man gir tilbakemelding må man være ærlig, men ikke opptre som strenge dommere.

De fleste av oss blir drevet fram her i livet av motivasjonen av noe vi er flinke til og utfører på en bra måte. Det å kjenne på at vi utfyller en rolle og blir akseptert av andre mennesker vi samarbeider med, og å få brukt sin kunnskap mens man samtidig utvikler ny som kommer felleskapet til gode, styrker individet selv og organisasjonen rundt. Denne motivasjonen vil få næring fra omsorg og gode samtaler, tilbakemeldinger, fra de man jobber med og sørge for at denne energien blir gitt videre. I organisasjonskulturer der den menneskelige kapital er høyt verdsatt vil man inneha et fortrinn som er vanskelig å kopiere. Andre kan levere det samme produktet, men det er umulig å kopiere de menneskelige ressursene. Det å skape en utviklende kultur og gjøre omsorg til en del av strategien vil gi organisasjonen et konkurransefortrinn ved å bedre relasjonene mellom deltagere, høre på nye ideer og ha mot nok til å takle konstruktiv kritikk. (Von Krogh et.al. 2016). Det er den sosiale omgangen mellom de ansatte som vi kan kalle “kulturen” (Gotvassli, 2015) Den daglige praten over en kaffekopp, det kortvarige møtet i gangen eller samtalen på personalrommet. Det er under disse samtalene tilliten bygges opp eller ødelegges. Hvordan kan kulturen styres slik at den blir til det bedre for alle parter?

*En kultur som styres av kjerneverdier og blir fulgt av de ansatte, vil over tid ha bedre vilkår enn andre organisasjoner for å nå sine mål. (Gotvassli, 2015, s. 142).*

Kulturen gir en oppskrift på hvordan utfordringer løses og skaper trygghet for deltagerne fordi de opptrer i kjente omgivelser og kjenner bevegelsesrammene de opptrer innenfor. Kulturen kan bygge og forsterke felleskapet, den letter det daglige arbeide og sørger for at arbeidet innad i organisasjonen flyter effektivt og mot felles mål.

## **Organisasjonsidentitet**

Organisasjonsidentitet utvikles gjennom samhandling og dialog. Organisasjonsmedlemmene skaper mening og tolkningen av "hvem vi er", og en felles forståelse utvikles.

Philip Selznick (1968) gjengitt i Irgens (2011) har påpekt at:

*(...) det er behov for å bygge inn særskilte verdier og kompetanser i organisasjonen, og å klargjøre virksomhetens hensikt og hovedmål er ledelsens viktigste arbeidsoppgaver (Irgens, 2011, s. 72).*

En måte å gjøre dette på er å sørge for et godt handlingsrom for den enkelte. Dette innebærer et felles fundament basert på en virksomhetside, og et sett fellesskapsverdier, en felles utviklingsretning, samt felles retningslinjer og styrende systemer (Irgens, 2011). Ved hjelp av misjon, kjerneverdier, normer, utviklingsretning og tilgang til det man trenger for få arbeidet gjort kan aktørenes handlingsrom utvikles.

## **Ledelse**

I de siste årtiene har det vært en stor interesse for spørsmål om ledelse, og spørsmål om ledere og ledelse har fått en fremtredende plass i reformtiltak og i folks bevissthet (Strand, 2007). At det har vært en økende interesse for ledelse, har også ført til at det har vært mange som har forsøkt å definere begrepet ledelse. I en undersøkelse som gikk igjennom litteraturen, fant man at det var nesten like mange definisjoner av ledelse, som det var personer som hadde forsøkt å definere begrepet (Strand, 2007). Busch m.fl. (2003) definerer ledelse som:

*Et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker (Busch m.fl., 2003, s.73).*

Også Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at det er mange definisjoner på ledelse, imidlertid hevder de at det etter hvert er blitt en stor enighet om at:

*Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. (Jacobsen og Thorsvik, 2013 s. 416).*

Hvordan ledere kan påvirke sine medarbeidere i en organisasjon, hevder Jacobsen og Thorsvik (2013) kan skje via direkte eller indirekte ledelse. Direkte ledelse vil i denne sammenheng dreie seg om alle former for samhandling og kommunikasjon som skjer mellom ledere og underordnede. Eksempler vi ofte finner på dette er møter, meldinger via e-post eller

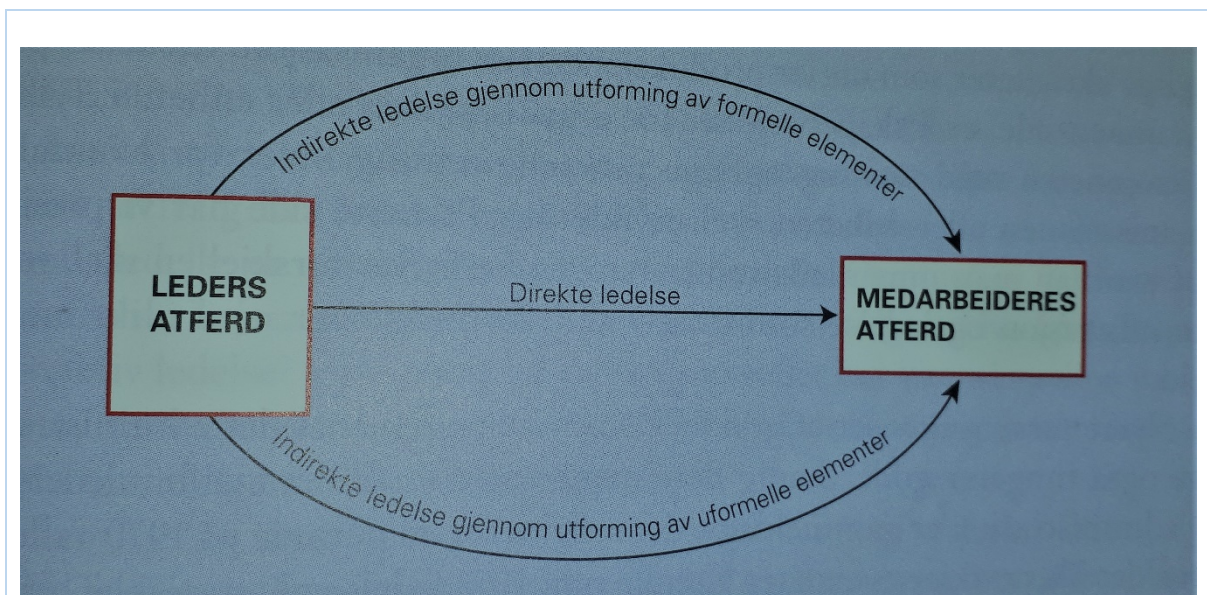
andre kommunikasjonskanaler og deltakelse på ulike arrangementer. Gjennom direkte samhandling og kommunikasjon kan ledere påvirke medarbeidernes tenkning, holdning og adferd.

Indirekte ledelse vil på sin side omfatte alle måter ledere kan påvirke medarbeidernes adferd i organisasjonen på, men uten direkte samhandling. Indirekte ledelse kan igjen skilles i to hovedformer;

- Ledere kan for det første påvirke sine medarbeidere indirekte gjennom å bruke formelle organisasjonstrekk. Dette innbefatter mål, strategier og organisasjonskultur, samt formelle rekrutteringsprogrammer, opplæring og sosialisering.
- Ledere kan for det andre påvirke sine medarbeidere gjennom utvikling av kultur. Dette kan skje enten ved å styrke verdier og normer blant medarbeiderne, eller gjennom å forandre dem. En leder kan påvirke kulturen gjennom tekst og muntlig kommunikasjon, eller ved at lederen gjennom sin være og handlemåte eksemplifiserer hva som er ønsket og passende atferd.

Lederes mulighet til å påvirke sin ansatte kan illustreres som vist i figur 3<sup>15</sup>.

Fig.3.



**Fig. 3. Direkte ledelse og to former for indirekte ledelse**

<sup>15</sup> Figuren er hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.416

## Hva kjennetegner gode ledere

I ledelsesteori skilles det ofte mellom personlighetstrekk og ferdigheter når man skal beskrive hva som kjennetegner gode ledere. Personlighetstrekk ses på som grunnleggende trekk ved individet som er medfødt eller tilegnet tidlig i livet, og kan således sies å være faste trekk ved individet. Ferdigheter er på den annen side i større grad tilegnet og er noe som således kan læres (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Innen ledelsesforskning kan det hevdes at i de senere år er utviklet en enighet om fem overordnede personlighetstrekk som er viktig for ledelse. Disse fem personlighetstrekkene omtales ofte som femfaktormodellen og hvor de sentrale personlighetstrekkene omtales som; 1) nevrotisme, 2) ekstroversjon, 3) åpenhet for erfaringer, 4) omgjengelighet, 5) samvittighetsfull (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Selv om studier som er gjort av femfaktormodellen ikke konsistent, kan det tyde på at det er noen trekk som kan virke å være viktige for ledere. Det kan virke som om faktoren ekstroversjon er den faktoren som er sterkest relatert til ledelsen. Denne faktoren sier noen om personens tilbøyelighet til å være sosial, selvsikker, fylt av positiv energi og har et ønske om utfordrende oppgaver. Likeledes tyder funn på at ledere scorer lavt på faktoren nevrotisme, noen som betyr en høy toleranse for stress (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Strand (2007) fremsetter imidlertid et mer kritisk eller nyansert syn på om det finnes universelle personlighetstrekk ved det som omtales som gode ledere. Egenskaper som en finner hos ledere finnes også hos andre og studier som er gjort har vist til dels motstridende resultater (Strand, 2007). Det kan derfor være vanskelig å finne noe entydig i hva som skiller ledere fra andre. Strand eksemplifiserer dette ved å vise til den berømte dialogen mellom forfatterne Scott Fitzgerald og Ernest Hemingway:

*Fitzgerald: "Rike folk er jammen forskjellige fra deg og meg".*

*Hemingway: "Ja, de har mer penger enn oss". (Strand, 2007, s. 48)*

Samtidig hevdes det at det kan tyde på at det er noen personlighetstrekk som en leder bør besitte om vedkommende skal lykkes i rollen. Disse egenskapene omtales som; Energi og utholdenhet, makt og prestasjonslyst/dominans, ansvarsfølelse og ansvarsglede, verbale evner, sosial kompetanse, og evnen til å utholde usikkerhet (Strand, 2007).

I tillegg til personlighetstrekk viser forskning at det også finnes ferdigheter som kan være viktig å besitte om man skal lykkes som leder, og at det finnes en konsensus om at viktige ferdigheter kan deles inn i følgende hovedkategorier (Jacobsen og Thorsvik, 2013):

- Personlige ferdigheter omfatter selvinnsikt, evne til problemløsning og kreativitet, og evnen til stressmestring.
- Mellommenneskelige ferdigheter dreier seg om evnen til å kommunisere med andre, lytte og gi støtte, motivere og påvirke andre og evnen til å håndtere konflikter.
- Gruppeorienterte ferdigheter dreier seg om evnen til å delegerer myndighet og bygge team som fungerer godt.

En leder bør således besitte noen personlighetstrekk og ferdigheter om vedkommende skal lykkes som leder.

### **Ledelse i offentlige organisasjoner**

Offentlig sektor er på mange måter forskjellig fra privat sektor, og det å være leder og å utøve ledelse i en offentlig organisasjon kan på mange måter være markant forskjellig fra å være leder og å utøve ledelse i privat sektor.

Den mest grunnleggende forskjellen det kan pekes på er at offentlige organisasjoner er del av det politiske systemet. Dette betyr at det er befolkningen representert gjennom demokratisk folkevalgte forsamlinger som er oppdragsgiver, og ikke eier, markter og kunder som i private sektor (Strand, 2007). Ledere i offentlige virksomheter har ofte et lite spillerom og mulighetene for personlige prioritering, skjønn og dermed vilkårlighet er lite. Beslutninger skal være offentlige og akseptable for befolkningen. Det har sågar blitt stilt spørsmål om det er behov for ledelse i det offentlige, all den tid det er demokratiet som er kilden for beslutningene og rammene for utfoldelse er strenge normer og fastlagt byråkrati (Strand, 2007). Ledelse i det offentlige kan videre sies å være preget av både skiftende omstendigheter og kompleksitet. Ledere i offentlige organisasjoner må i stor grad ta ulike hensyn som ofte kan være motstridene. De skal ta hensyn til veletablerte kulturelle tradisjoner som er i endring, og de har et kontinuerlig men skiftende press på seg fra omgivelsene (Christensen m.fl., 2010).

En offentlig organisasjon vil også i sterkere grad preges av mange og ofte motstridende mål, noe som i stor grad kan påvirke mulighetene en leder har til å utøve ledelse. Vi skal komme

nærmer inn på forskjellene mellom private og offentlige organisasjoner i kapittelet om organisasjonsteori.

### **Kunnskapsledelse – ledelse av kunnskapsarbeidere**

I likhet med at det kan være forskjeller i ledelse mellom private og offentlige organisasjoner, kan det også sies å være noen kjennetegn for det å være leder i en organisasjon med kunnskapsarbeidere. Å lede kunnskapsarbeidere som ofte kan ses på som eksperter på sitt fagfelt med stor autoritet, kan oppleves som utfordrende. Undersøkelser fra norsk arbeidsliv viser også at ledere opplever det som utfordrende å lede kunnskapsarbeidere (Gotvassli, 2015).

Kunnskapsarbeideren kan sies å ha andre krav og behov for ledelse enn de mer tradisjonelle arbeidere, og god ledelse av kunnskapsarbeiderne dreier seg om hvordan ledere skaper verdi ved å motivere kunnskapsarbeiderne gjennom væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell adferd (Gotvassli, 2015). Christensen (2007), gjengitt i Gotvassli, (2015) har utviklet en forklaringsmodell for et motiverende arbeidsmiljø for kunnskapsarbeidere, og definerer seks grupper av motivasjonsfaktorer som omtales som TURPAS modellen; **Tilhørighet, Utfordrende oppgaver, Rettferdighet, Prestasjon, Autonomi og Selvrealisering.** Tilhørighet vil si at medarbeideren må føle seg som en del av fellesskapet, kunne stole på andre og få støtte. I utfordrende oppgaver ligger det at oppgavene må være krevende, men ikke umulig å håndtere. Kunnskapsarbeideren krever rettferdige gjenytelser for sin innsats, og med prestasjon menes at medarbeideren må ha et meningsfylt arbeid, og føle at han bidrar med noe. Han må også ha autonomi i sine arbeidsoppgaver, dvs. styre hvordan og når en oppgave gjennomføres, og gjerne involveres i beslutningsprosessene. Kunnskapsarbeideren motiveres også gjennom selvrealisering, dvs. personlig vekst i sitt arbeid (Gotvassli, 2015).

## **Organisasjonsteori: Organisasjoners omgivelser og skille mellom private og offentlige organisasjoner**

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvordan man tilskriver omgivelsene betydning for en organisasjons virke. Vi vil også komme inn på forskjellen mellom offentlige og private organisasjoner og se på hvordan organisasjoner kan beskrives som institusjoner.

Organisasjoner ble tidligere i stor grad sett på som lukkede systemer, og de eksterne forholdene ble i hovedsak avgrenset til å gjelde det politiske lederskapet og lover som organisasjoner virket i. Dette har imidlertid endret seg og i etterkrigstidens organisasjonsteori ser man på organisasjoner som åpne systemer som påvirkes av sine omgivelser (Christensen m.fl., 2010).

Alle organisasjoner kan sies å i mer eller mindre grad være avhengig av sine omgivelser. Hva som defineres som omgivelser kan være mye. En definisjon av omgivelser er:

*Alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 199)*

Det kan dreie seg om økonomiske ressurser, arbeidskraft og lignede, eller at organisasjonen er avhengig av oppslutning og legitimitet for å overleve (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I vårt caseeksempel er for eksempel organisasjonens fremtid til syvende og sist avhengig av vedtaket til et politisk flertall i fylkestinget.

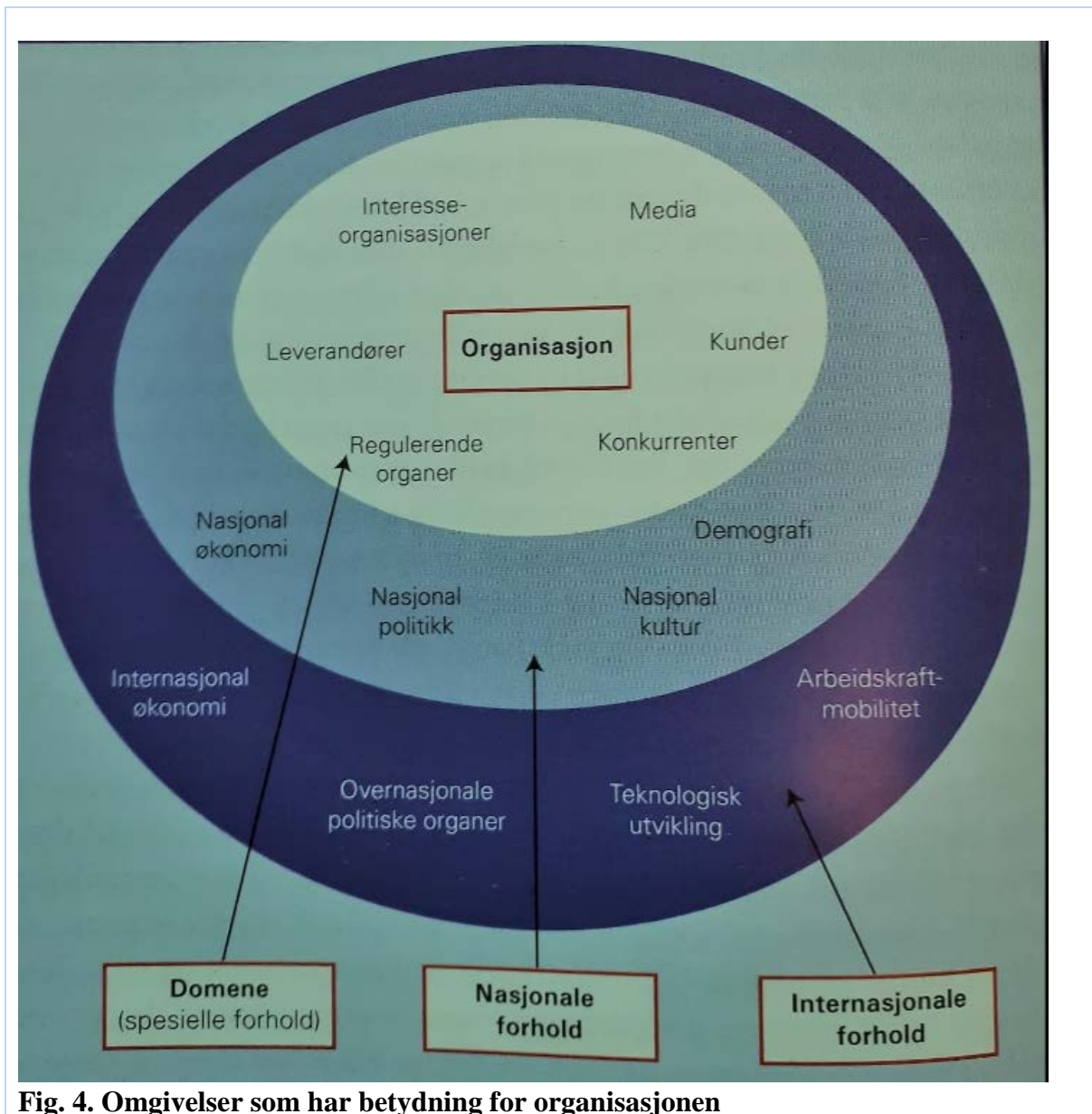
At en organisasjon er avhengig av sine omgivelser skaper usikkerhet. Ved et universitet eller en videregående skole er man for eksempel usikker på hvor mange som vil søke de ulike studieretningene til neste år (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En videregående distriktskole med marginalt søkertall på enkelte studieretninger, vil for eksempel kunne oppleve stor usikkerhet omkring hvilke av de ulike studieretningene som vil starte opp kommende skoleår. Dette vil igjen skape usikkerhet hos de ansatte som er ansatt ved de ulike studieretningene om hvilke arbeidsoppgaver de vil få, eller om de i det hele tatt har jobb ved organisasjonen kommende skoleår.

En organisasjons forhold til sine omgivelser kan også ha betydning for de interne maktforholdene i organisasjonen. Hvilke eksterne allianser organisasjonens medlemmer utvikler, kan ha betydning for den interne maktfordelingen. Det vil således være nødvendig

og også se på omgivelsene påvirkning på interne maktforhold, for å forstå maktfordelingen internt i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Når man skal analysere organisasjoners omgivelser, er det vanlig å dele omgivelsene inn i ulike nivåer, som vist i figur 4<sup>16</sup> nedenfor:

Fig.4.



De forhold som beskrives som *domene* er organisasjonens nære omgivelser og innbefatter blant annet kunder, samarbeidspartnere og konkurrenter, men også lover og regler som

<sup>16</sup> Figuren hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.200



gjelder for den aktuelle type organisasjon. Det er de nære omgivelsene som i størst grad påvirker den aktuelle organisasjonen. De *nasjonale* forhold innbefatter de de generelle forhold som gjelder for det landet organisasjonene virker i. Det dreier seg da om politiske, økonomiske og kulturelle forhold, men også lover og regler som er gjeldene i det aktuelle landet. *Internasjonale og globale forhold* kan sies å være de forhold som i liten grad påvirker organisasjonen direkte. Slike forhold kan likevel ha betydning for organisasjonen. Internasjonale og globale forhold kan for eksempel være internasjonale avtaler, politiske hendelser i andre land og klimaendringer (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I tillegg til den inndelinger som er beskrevet ovenfor, kan man også klassifisere omgivelsene i to forskjellige typer, etter hvordan de påvirker organisasjoner. Disse to typene omtales som tekniske og institusjonelle omgivelser (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Hva som omtales som *tekniske omgivelser* er forhold utenfor organisasjonen som direkte påvirker organisasjonens mulighet til å løse sine oppgaver for å realisere sine mål. Eksempler på dette kan være konkurrenter og kunder. Tekniske omgivelser kan igjen grupperes i tre kategorier:

- *Forhold som har direkte betydning for organisasjoners ressurstilgang.*  
Det dreier seg her om eksterne forhold som har betydning for organisasjonens mulighet til å skaffe seg tilgang til nødvendige ressurser. For private organisasjoner vil det for eksempel dreie seg om muligheten til å skaffe seg økonomiske ressurser til gjennomføring av investeringer. Offentlige organisasjoner vil på sin side være avhengig av å tilegne seg økonomiske midler fra politiske organer.
- *Forhold som har direkte betydning for organisasjonens produksjon.*  
De forhold det her siktes til er forhold knyttet til den teknologiske utviklingen i samfunnet organisasjonen virker i, og innbefatter både maskiner og kunnskap. En organisasjons mulighet til videre eksistens vil ofte være avhengig av at den kan tilby det siste innen maskinell utvikling og teknologisk kompetanse. For eksempel vil et sykehus som ikke har den nyeste teknologien eller fagkunnskapen, risikere å bli valgt bort av pasienter.
- *Forhold som har direkte betydning for organisasjonens resultater*  
Resultater viser i denne sammenheng til det eller de produkter som organisasjonen produserer. Et sentralt forhold her vil være etterspørselen etter det organisasjonen

produserer. Etterspørselen vil på sin side påvirkes sterkt av konkurranse, økonomisk utvikling og kundenes ønsker.

Dette tilsier at om organisasjonens tekniske omgivelser endres, må organisasjonen gjennomføre større eller mindre endringer for å tilpasse seg de endrede forhold (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

*Institusjonelle omgivelser* viser i denne sammenheng til verdier, normer, kultur og forventninger i organisasjonens omgivelser, som er av betydning for hvordan organisasjonen oppfattes. Hvilken kultur organisasjonen virker i har vil ha betydning ved å påvirke hvordan organisasjonen oppfattes og blir akseptert i omgivelsene. Eller sagt på en annen måte, hvilken legitimitet organisasjonen har (Jacobsen og Thorsvik, 2013). De institusjonelle omgivelsene er i stor grad formet av fundamentale verdier og langsiktige trender i den samfunnsmessige utviklingen, og i organisasjonen gjenfinner vi institusjonene i organisasjonskulturen, rutinene og strukturen (Busch, Johansen & Vanebo, 2003).

Hvorfor det kan sies å være viktig å fokusere på institusjonelle omgivelser kan presiseres i følgende tre punkter viser Jacobsen og Thorsvik (2013):

- En organisasjon vil være under press for å møte forventninger til normer og verdier i omgivelsene, og er avhengig av å ta hensyn til omgivelsenes normer og verdier for å oppnå legitimitet.
- En organisasjon vil derfor ta hensyn til eksterne normene og verdier, for derigjennom å unngå at organisasjonen fremstår som avvikende i forhold til omgivelsenes forventninger.
- En organisasjon kan påvirke omgivelsene oppfatning og sikre nødvendig legitimitet og støtte gjennom å bruke mål og formelle strukturer kun som symboler uten praktisk betydning. Mål og strukturer brukes da i den hensikt å signalisere til omgivelsene at man tar hensyn til omgivelsenes mening om hvordan ting bør gjøres.

Hvilke omgivelser en organisasjon virker i vil således ha betydning for organisasjonens indre liv. Når vi skal studere organisasjoner er det imidlertid også andre forhold som må tas med i betraktningen. Det kan for eksempel være til dels store forskjeller mellom en privat og en offentlig organisasjon, og dette er noe vi også må ha et reflektert forhold til. Christensen m.fl. (2010) peker på hvilke forskjeller det kan sies være mellom disse to organisasjonsformene. En vesentlig forskjell mellom private og offentlige organisasjoner, og som kan ha stor

betydning for organisasjonens virke, er at offentlige organisasjoner har en folkevalgt ledelse. Uansett hvor nær eller fjern organisasjonen er fra den politiske ledelsen, vil en offentlig organisasjon måtte forholde til en demokratisk valgt politisk ledelse, hvis vedtak vil påvirke organisasjonen i større eller mindre grad. Offentlige organisasjoner er således underlagt en ledelse som er valgt av folket gjennom demokratiske valg hvert fjerde år. Offentlige organisasjoner skiller seg videre fra organisasjoner i privat sektor gjennom at de er multifunksjonelle. At offentlige organisasjoner er multifunksjonelle betyr at de må ivareta til del motstridende hensyn. Motstridende hensyn dreier seg i denne sammenheng om:

*(...) politisk styring, kontroll, representasjon og deltakelse fra berørte parter, medbestemmelse fra ansatte, lydhørhet overfor brukere, åpenhet, offentlighet og innsyn i beslutningsprosessene, forutsigbarhet, likebehandling, upartiskhet, nøytralitet, tjenestekvalitet, faglig uavhengighet, politisk lojalitet og kostnadseffektivitet. (Christensen m.fl., 2010, s.18).*

I motsetning til en privat organisasjon som kan forholde seg til ett overordnet hensyn, som profitt eller økonomisk overskudd, vil en offentlig organisasjon måtte forholde seg til mange ulike og til dels motstridende hensyn. Imidlertid gir også offentlige organisasjoner frihet til å vurdere hvilke hensyn som skal vektlegges. Når vi skal se på organisasjoner vil det også være hensiktsmessig å være seg bevisst at de aller fleste offentlige organisasjoner ikke opererer på et økonomisk marked med fri konkurranse (Christensen m.fl., 2010).

Busch m.fl. (2003) viser til Philip Selznick, som en av de sentrale grunnleggerne av det institusjonelle paradigme. Det viktigste med organisasjoner mener han er at:

*each nevertheless has a life of its own (Selznick (1949), gjengitt i Busch m.fl., 2003, s. 92).*

Organisasjoner omformes over tid til institusjoner, og prosessen som utvikler en organisasjons distinkte karaktertrekk betegner Selznick (1957) (gjengitt i Busch m.fl. 2003) som institusjonalisering eller institusjonalisme.

Busch m.fl. (2003, s. 92) viser til fire egenskaper ved organisasjonens karakter:

1. *Det er et historisk produkt*
2. *Den er et integrert produkt (karakterstruktur)*
3. *Karakteren er funksjonell i den forstand at den ikke er en tilfeldig sammenføyning av responsmønstre*
4. *Karakteren er dynamisk ved at den fremmer ny innsats og skaper nye behov og problemer.*

Selznick (1957) (gjengitt i Busch m.fl. 2003) hevder at opprettholdelse og kontinuitet av selve systemet er det overordnede behovet, og at følgende derfor er viktig for organisasjonen:

*Sikkerhet for hele organisasjonen, stabilitet i autoritetsrelasjoner, stabilitet i uformelle relasjoner i organisasjonen, og homogenitet i oppfatningen av meningen og rollen til organisasjonen (Busch m.fl. 2003, s. 92).*

Han mener også at det skjer en dynamisk tilpasning av organisasjonen over tid, og det å kjenne til de kritiske beslutninger over tid og den typiske måten å håndtere problemer på for organisasjonen, må til for å kunne forstå dens særskilte og distinkte kjennetegn (Busch m.fl. 2003).

Lederskap kan spille en kritisk rolle i en utviklingsprosess. Selznick (1957) (gjengitt i Busch m.fl. 2003) mener at ledere må definere hva som er organisasjonens misjon, og lederen er ansvarlig for å velge og forsvare organisasjonens særskilte verdier. Når en organisasjon er blitt institusjonalisert utvikler den en sterk interesse for å holde liv i seg og sørger derfor for sin videre eksistens.

Vi har tidligere presentert teori omkring omstilling i offentlig sektor, og skal se litt på det i sammenheng med organisasjonens omgivelser. Reformen og endringsprosesser kan være vanskelig å gjennomføre når en organisasjon er veletablert og har godt innarbeide rutiner. Ved en omstilling kreves det at alle berørt av prosessen må delta aktivt, men i og med verdiene, organisasjonsstruktur og handlingsmønster endres, blir omstillingen vanskelig å gjennomføre. (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2014) Dette støttes også jf. McHugh & Brennan (1994) i forhold til endrede kjerneverdier og store endringer i måten organisasjonen arbeider på. I tillegg blir også organisasjonsidentiteten satt på prøve jf. (Valstad 2004, gjengitt i Busch, Johnsen, Klausen & Vanebo (2005).

## Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for vårt vitenskapsteoretiske ståsted og metodiske tilnærming og begrunne våre valg for å utforske vår problemstilling. I tillegg vil vi diskutere validitet og reliabilitet, samt forskningsetiske spørsmål som har vært relevante i forbindelse med vårt forskningsprosjekt.

Hvilket vitenskapsteoretiske ståsted vi som forskere har vil påvirke våre valg i forbindelse med innsamling av data. Vi har en hermeneutisk tilnærming til forskningen, noe som innebærer at vi som forskere ha en fortolkende tilnærming til menneskelige og samfunnsmessige fenomener. I et hermeneutisk perspektiv har all menneskelig handling en meningsdimensjon, og for de som handler betyr handlingen mer enn den rent fysiske handlingen som kan observeres objektivt utenfra. For å få innblikk i meningen bak de menneskelige handlingene som kan observeres, må forskeren delta, snakke med mennesker og tolke det som skjer (Johannesen m.fl., 2011).

I vårt prosjekt er vi opptatt av å få innsikt i hvordan lærere ved en videregående skole opplever å stå i en uavklart og usikker arbeidssituasjon over flere år, med tanke på egen og organisasjonens fremtid. Det var vår kjennskap til denne spesifikke case som var utgangspunkt for utviklingen av vår problemstilling og forskningsspørsmål, og vi har således en induktiv tilnærming til prosjektet. En induktiv tilnærming innebærer at man går fra empiri til teori, og at man således går inn i undersøkelsen uten noe klart definert teoretisk rammeverk. Den induktive fremgangsmåten er basert på en antakelse om at teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av akkumulasjon av empiriske studier (Thagaard, 2014).

### **Valg av forskningsdesign og innsamlingsmetode**

I dette prosjektet har vi valgt casestudie som metodisk tilnærming. Et casedesign innebærer at det er ett eller få tilfeller som studeres inngående (Johannesen m.fl., 2011). I vårt tilfelle er casen ansatte i en organisasjon, som over flere år har stått i en situasjon preget av usikkerhet i forhold til egen og organisasjonens fremtid. I en casestudie blir det relevant at fenomenet som studeres ses i sammenheng med de rammer fenomenet studeres i. Det vil si at fenomenet som belyses må ses på i sammenheng med for eksempel fysiske, sosiale, historiske og/eller

økonomiske rammer som fenomenet virker i (Johannesen m.fl., 2011). Robert K. Yin (gjengitt i Johannesen m.fl., 2011) viser til fem komponenter som han mener er spesielt viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser:

1. Problemstilling: Kvalitative casestudier har normalt en problemstilling som er hentet fra praksis. Det som normalt er av interesse for forskeren er spørsmål som berører prosessen; hvorfor? eller hvordan? noe skjer, og spørsmål som omhandler forståelse; hva? hvorfor? og hvordan?
2. Teoretiske antakelser: Forskeren har noen antakelser som ligger til grunn for videre undersøkelser
3. Analyseenheter: Når problemstillingen er definert, vil det være naturlig å avgrense den enheten som skal studeres. Analyseenheten kan for eksempel være et individ, et program eller en institusjon.
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelser: Forskeren bør ha noen teoretiske antakelser på forhånd
5. Kriterier for å tolke funnene: Dette punktet dreier seg om å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Det anbefales at man har en foreløpig teori før selve datainnsamlingen, som man kan relatere funnene til. Man kan således i rapporten enten behold eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne eller bygge en helt ny teori.

Det er ulike metoder som kan velges for innsamling av data og i samfunnsvitenskapelig metode skilles det tradisjonelt mellom kvantitative og kvalitative metoder. kvantitative metoder knyttes i særlig grad til spørreundersøkelser og for å forske på utbredelser av fenomener, men kvalitative undersøkelser i større grad søker å gå i dybden og undersøke spesielle kjennetegn eller egenskaper ved det fenomenet som studeres (Johannesen m.fl., 2011). I forhold til kvalitative undersøkelser er de vanligste innsamlingsmetodene for data observasjoner, intervjuer eller gruppesamtaler.

I dette prosjektet valgte vi å benytte kvalitative intervjuer som hovedmetode for datainnsamling,

Med utgangspunkt i vårt vitenskapsteoretiske ståsted og vår induktive tilnærming, valgte vi å benytte en kvalitativ metode og intervju for datainnsamling, i tillegg har vi i noen grad benyttet dokumentanalyse for å redegjøre for de historiske prosesser som har innvirkning på situasjonen LVS i skrivende stund befinner seg i. Vi har hatt et fenomenologisk vitenskapssyn som utgangspunkt for vårt valg av forskningsdesign, der formålet med datainnsamlingen har vært å få innblikk i informantenes subjektive opplevelser av sin egen arbeidshverdag, for derigjennom å kunne si noe om fenomenet vi har ønsket å få belyst. Vi valgte intervju som innsamlingsmetode da vi ønsker å gå i dybden av fenomenet vi forsket på og få de ansattes egne opplevelser av å stå i omstillingsprosessen. For at vi skulle få en dypere forståelse av de ansattes opplevelser av sin egen hverdag i organisasjonen, vurderte vi derfor at intervju var den beste metoden for innsamling av data. Kvalitative intervjuer har til hensikt å få fram beskrivelser av informantenes hverdagsverden, for således å kunne tolke betydningen av de fenomener som beskrives (Kvale og Brinkmann; gjengitt i Johannesen m.fl., 2011). Bruk av kvalitative intervjuer gir også i større grad oss som forskere mulighet til å få frem kompleksiteten i det fenomenet vi ønsker å belyse (Johannesen m.fl., 2011).

Valg av metode har videre også sammenheng med vårt ontologiske og epistemologiske utgangspunkt. Ontologi omtales ofte som "læren om væren" og referer til vår virkelighetsoppfatning av det fenomenet vi ønsker å studere, hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Finnes det en objektiv virkelighet uavhengig av tid og rom, eller er virkeligheten sosialt konstruert og avhengig av individenes fortolkning av fenomenet. Vårt ontologiske perspektiv er at fenomener er sosialt konstruert og avhengig av individenes fortolkning av virkeligheten for å gi mening til hver enkelt.

Epistemologi blir ofte omtalt som erkjennelsesteori og omhandler vår mulighet til å oppnå kunnskap om verden rundt oss. Hvilket epistemologisk perspektiv vi som forskere har, vil således ha betydning for hva vi søker å få kunnskap om og på hvilken måte vi forsøker å skaffe til veie kunnskap om virkeligheten. Vår epistemologiske forståelse av virkeligheten er at den påvirkes av kontekst og subjektens fortolkning av verden rundt seg, og således at virkeligheten er lokal og unik i den situasjonen den oppstår.

Vår ontologiske og epistemologiske ståsted bygger under vårt valt av intervju som metode for datainnsamling, da vi ønsker en dypere forståelse av informantenes subjektive opplevelser og virkelighetsoppfattelse av hvordan det er å stå i en situasjon preget av usikkerhet for organisasjonens og egen fremtid over lengre tid.

## **Utvalgskriterier og valg av informanter**

Vi ønsket å få en bred sammensetning i vårt utvalg. Hovedkriteriene vi la til grunn for vårt utvalg var:

- Kjønn
- Alder
- Ansiennitet ved skolen.

I tillegg ønsket vi en jevn fordeling av ansatte på de ulike programområdene yrkesfag og studiespesialiserende: Med disse kriteriene som utgangspunkt landet vi til slutt på fem informanter. I og med at et av gruppemedlemmene er ansatt ved skolen, var det relativt enkelt for oss å plukke ut informanter som imøtekom våre ønsker i forhold til en bred sammensetning. Alle forespurte informanter sa seg også villig til å la seg intervju.

Vi intervjuet to kvinner og tre menn med ulik alder og ansiennitet. Av våre fem informanter var fire lærere, mens en var fra skolens lederteam.

Det at et av gruppemedlemmene er ansatt i organisasjonen mener vi var en fordel i forhold til å velge informanter. Det å ha historisk og inngående kunnskap om organisasjonen, mener vi gav oss en bedre forutsetning for å velge ut informanter som var i stand til å fremskaffe både dypere og bredere data om det fenomenet vi ønsket å studeres. Slike informanter omtales som nøkkelinformanter, og kan være av stor verdi for forskere (Thagaard, 2013).

## **Gjennomføring av datainnsamling**

Før vi startet datainnsamlingen ved bruk av intervjuer, hadde vi en samtale med leder i caseorganisasjonen; rektor ved skolen. Formålet med samtalen var å få informasjon om organisasjonen og den uavklarte situasjonen organisasjonen har befunnet seg i over år. Vi hadde også som mål at informasjon som kom frem i samtale kunne bidra som utgangspunkt til vår utarbeidelse av intervjuguide.

Med utgangspunkt i samtale med rektor og før gjennomføring av intervjuene, utarbeidet vi en semistrukturert intervjuguide. Alle informantene ble stilt de samme hovedspørsmålene, men rekkefølgen på spørsmålene ble ved noen tilfeller endret ut i fra informantenes svar og det ble også ved noen tilfeller stilt individuelle oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av svarene informantene gav.



I god tid før intervjuene skulle finne sted søkte vi NSD om godkjenning og fikk godkjenning til å gå videre med prosjektet. Vi overleverte også de utvalgte informantene samtykkeerklæring til å la seg intervju, og fikk disse signert i forkant av intervjuene.

Gruppemedlemmet som er ansatt ved LVS gjorde direkte avtaler med informantene og hadde kontinuerlig kontakt med informantene i forkant av intervjuene. Vi hadde planlagt at to og to skulle gjennomføre intervjuene, hvor en skulle være hovedansvarlig for å gjennomføre intervjuet, mens en skulle gjøre notater og komme med oppfølgingsspørsmål. I tillegg ble det tatt lydopptak av alle intervjuene. I og med at ett av gruppemedlemmene er ansatt ved LVS hadde hun god kjennskap til våre utvalgte informanter. På bakgrunn av hennes kjennskap til informantene og med tanke på at hun også sitter i lederteamet, vurderte vi at det var to av informantene hun ikke burde intervju. Intervju av disse to ble derfor foretatt av de to eksterne gruppemedlemmene.

På grunn av sykdom hos en av informantene måtte vi endre på noen avtaler, noe som førte til at et av intervjuene ble gjennomført av et av gruppemedlemmene alene, mens de andre fire ble gjennomført av to gruppemedlemmer som planlagt. Alle intervjuene ble gjennomført på møterom ved LVS, og ble gjennomført uten forstyrrelser.

Informantene stilte velvillig opp og samtalene gikk langt lettere enn det vi hadde forestilt oss, noe av grunnen mener vi var på grunn av at vi hadde forberedt oss godt, men også fordi vi møtte lærere som var engasjerte og som var mer enn villige til å dele sin kunnskap og opplevelser med oss. Dette viser seg blant annet ved at flere intervju strakte seg lengre i tid enn det vi hadde forestilt oss og at vi var svært glade for at vi var to masterstudenter på nesten alle intervju. Dette medførte struktur samtidig som at vi kunne la respondenten prate friere og utdype sine svar. Utfordringen var å lede den intervjuede tilbake til spørsmålsstillingen og få besvart denne godt nok.

Selv om vi hadde en semistrukturert intervjuguide som vi fulgte, viste det seg at det var stor variasjon i hvor lenge hvert intervju varte som tidligere beskrevet. Intervjuenes lengde varierte i fra rundt 25 minutter, til 1 time og 20 minutter. Vår vurdering er likevel at alle intervjuene gav oss relevant og tilstrekkelig informasjon i forhold til vårt videre arbeid.

## **Transkribering av intervjuene og dataanalyse**

Etter gjennomføring av intervjuene ble intervjuene transkribert i sin helhet. I denne prosessen hadde vi en arbeidsdeling der gruppe medlemmene transkriberte intervjuer de selv hadde gjennomført, i tillegg transkriberte et av medlemmene et intervju han selv ikke hadde vært til stedet i.

Den hermeneutiske sirkel er et begrep som ofte knyttes til det å analysere kvalitative data, og er en analyseform vi også har benyttet i vårt arbeid. Den hermeneutiske sirkel viser ifølge Johannesen m.fl. (2011) til at man er i stadig bevegelse mellom å se på helheten og deler, mellom det datamaterialet man har som skal tolkes og den konteksten det tolkes i, og mellom det som skal tolkes og vår forforståelse (Johannesen m.fl., 2011). Gjennom kontinuerlige møter i gruppen undervis i arbeidet, fikk vi god anledning til å bevege oss i den hermeneutiske sirkelen gjennom gode samtaler, drøftinger og diskusjoner oss gruppe medlemmene imellom.

I første fase av analysearbeidet kategoriserte vi datamaterialet tematisk. Denne prosessen medførte at vi satt igjen med tre tema; ledelse, arbeidsmiljø og arbeidstaker, og omgivelser. Vi gikk derfor igjennom hvert enkelt intervju og valgte sitater fra intervjuene som berørte de overnevnte temaene. Etter å ha kategorisert datamaterialet så vi etter likheter i det datamateriale vi hadde kategorisert i de ulike kategoriene, for å se etter sammenfallende tendenser og variasjon i det datamaterialet vi satt med.

## **Undersøkelsen reliabilitet og validitet**

Innenfor samfunnsforskning er reliabilitet og validitet begreper, som det er viktig å reflektere over forholdet til. Begrepene var i utgangspunktet knyttet til kvantitative undersøkelsen, og det har vært diskusjoner i akademia om begrepene også kan brukes som kvalitetsindikatorer på kvalitative undersøkelser. Vi ønsker ikke å gå nærmere inn på denne diskusjonen her, men tar utgangspunkt i at begrepene også er relevante for å gi uttrykk for kvaliteten på undersøkelse.

### **Reliabilitet**

Begrepet reliabilitet viser i utgangspunktet til spørsmålet om en annen forsker som anvender de samme metoden vil komme frem til samme resultat (Thagaard, 2013). Begrepet viser med et slikt utgangspunkt til kvantitativ metode og et mer positivistisk perspektiv på forskning. For å knytte reliabilitet til kvalitativ forskning, må vi således se på andre kriteriet. Forskeren kan styrke påliteligheten til undersøkelsen ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten datainnsamlingen er foretatt i, og ved å gi en åpen og detaljert beskrivelse av hele fremgangsmåten for forskningsprosessen (Johannesen m.fl., 2011). Reliabilitet i denne sammenhenger viser til at det kvalitative forskningsopplegget skal være transparent for lesere. Målet for dette metodekapittelet er også nettopp å gi en detaljert beskrivelse av prosessen i vår undersøkelse, slik at undersøkelsen gjøres transparent for leseren.

### **Validitet**

Innenfor kvalitativ forskning kan en skille mellom begrepsvaliditet og ekstern validitet (Johannesen m.fl., 2011).

Begrepsvaliditet i kvalitative undersøkelser viser til om forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studiet på og riktig måte og representerer virkeligheten, og Johannesen m.fl. (2011) viser til tre teknikker som kan styrke forskningens troverdighet; *Vedvarende observasjoner* innebærer at forskeren investerer nok tid til å gjøre seg godt kjent med konteksten hvor data innsamles, slik at man blant annet kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. *Metodetriangulering* innebærer at forskeren benytter ulike metoder for datainnsamling, for eksempel både intervjuer og observasjon. Til slutt pekes det på at man kan få styrket validiteten ved å få bekreftet resultatene gjennom å *formidle*

*resultatene* til informantene, eller gjennom å la andre kompetente personer analysere datamaterialet for å se om de kommer frem til samme fortolkning (Johannesen m.fl., 2011). Andre igjen viser også til at validiteten ved kvalitative studier kan styrkes ved at en kollega kan spille djevelens advokat og kritisk vurdere de analyser man har kommet frem til (Thagaard, 2013).

I vårt arbeid har vi vært tre gruppe-medlemmer som har jobbet med prosjektet og har derfor hatt god mulighet til å diskutere og stilt kritiske spørsmål til de analyser og konklusjoner som har blitt gjort. Ett av gruppe-medlemmene er også som kjent ansatt og har lang ansiennitet ved LVS. Vi vil derfor påstå at gruppen som helhet kan sies å ha god kjennskap til konteksten hvor data har blitt samlet inn. Som ansatt ved skolen har også gruppe-medlemmet gode forutsetninger for å ha gjort relevante observasjoner som vi som gruppe kunne benytte i vårt forskningsprosjekt.

### **Overførbarhet**

Overførbarhet kan knyttes til om den forståelsen som utvikles innenfor et forskningsopplegg, også kan være overførbart og relevant i andre situasjoner (Thagaard, 2013). Vår undersøkelse tar utgangspunkt i en caseorganisasjon preget av usikkerhet i forhold til fremtidig organisering og geografisk plassering. Mange organisasjoner er i dag preget av en situasjon med omorganisering og omstrukturering som for eksempel politi, universiteter, fylkeskommuner og kommuner. Med bakgrunn i at arbeidstakerne i vår caseorganisasjon er i en situasjon som også preger andre organisasjoner, kan funnene fra vår studie være relevant og overførbart til andre lignende organisasjoner

I forlengelsen av spørsmålet om overførbarhet, vil det også være hensiktsmessig å være bevisst på det som kan sies å være svakheter ved vår undersøkelse. Ett av momentene vi vil trekke frem er at det sannsynligvis kan hevdes at vi ikke i tilstrekkelig grad satte av nok tid i utarbeidelsen av intervjuguiden. På grunn av et visst tidspress med å få gjennomført intervjuene og fordi intervjuene allerede var avtalt, fikk vi heller ikke anledning til å gjennomføre pilotintervju for å få kvalitetssikret intervjuguiden. Utvalget av informanter kan også potensielt være en svakhet ved en undersøkelse. Hvilke informanter man innhenter data fra vil påvirke det datamaterialet man skal analysere, og det kan muligens diskuteres om vårt utvalg av informanter gav tilstrekkelig og korrekt data for å få belyst vår problemstilling på en god nok måte. Vi valgte å intervju fem "håndplukkede" ansatte ved LVS, da vår

konklusjon var at disse representerte en tilfredsstillende bredde i ansattgruppen, og ville gi oss nødvendig og tilstrekkelig informasjon for å få belyst problemstillingen. Spørsmålet som kan stilles er om vi igjennom våre fem informanter fikk et korrekt helhetsbilde, eller om det er andre informanter som kunne ha tilført undersøkelsen annen informasjon og endret vår analyse og konklusjon. Likeledes vil også intervjuene påvirkes av intervjueren, og man kan risikere at informantene svarer slik de tror intervjueren ønsker. Dette var noe vi var beviste på, spesielt med tanke på at ett av gruppemedlemmene selv er ansatt i lederteamet ved LVS. Selv om vi var bevist denne problemstillingen og forsøkte å unngå at dette skulle påvirke intervjuene, kan det tenkes at dette noen i grad har påvirket datamateriale vi fikk.

### **Forske i egen organisasjon**

I gruppen som har jobbet med denne masteroppgaven er et medlem tilhørende i organisasjonen vi har innhentet data fra, mens de to andre medlemmene er eksterne. Det at gruppemedlemmene har ulik tilknytning til organisasjonen det forskes på, kan være en styrke for prosjektet om man har et bevist forhold til det. Både i forhold til utvelgelse av intervjuobjekter, i selve intervjusituasjonen og i analysen, kan en tilknytning til organisasjonen og det å ha nærgående kunnskap om organisasjonen være en fordel. Det kan også være historisk kunnskap som kan være relevant og av betydning for forskningsprosjektet, kunnskap som den med nær tilknytning til organisasjonen besitter. Samtidig kan det også føre til at man for raskt trekker konklusjoner og at man blir for ensidig i å vektlegge empiri som støtter opp under egne forutinntatte hypoteser om fenomenet som skal belyses. I et slikt perspektiv er det fordel at gruppen også har medlemmer som er eksterne og i større grad har forutsetning for å se objektivt og nøytralt på fenomenet. Prosjektets verdi kan da styrkes av at eksterne gruppemedlemmer tar/gis rollen som i artikkelen til Nielsen og Repstad<sup>17</sup> omtales som djevelens advokat (Wennes m.fl., 2006). Å være djevelens advokat vil i denne sammenheng innebære å stille kritiske spørsmål og å lete etter empiri som strider mot de hypoteser eller årsakssammenhenger man kan ta for gitt og jobber ut ifra.

Et av poengene som trekkes frem i artikkelen til Nielsen og Repstad (Wennes m.fl., 2006) er fordeler og ulemper ved å foreta intervjuer i egen organisasjon. Ved å forske på egen

---

<sup>17</sup> artikkel «Når mauren også skal være ørn – om å analysere sin egen organisasjon» av J.C. Ry Nielsen og Pål Repstad (1993,2004) i bok «Tall, tolkning og tvil» av Grete Wennes mfl. (Red.) 2006

organisasjon har man god kjennskap til organisasjonens indre liv og det som i artikkelen omtales som lokalkunnskap. Det å besitte lokalkunnskap er noe som kan være en stor fordel i forbindelse med intervjuer (Wennes m.fl., 2006). Med lokalkunnskap vil intervjueren i mye større grad kunne fortolke å forstå hendelser og svar ut i fra deres historiske bakgrunn. En intervjuer med lokalkunnskap vil også være bedre rustet til å "gjennomskue" intervjuobjektet om dette ikke gir utfyllende svar eller "pynter" på svarene. Likeledes vil den lokalkjente intervjueren i større grad kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål i en intervjusituasjon og derigjennom få utdypet temaet som omhandles i større grad (Wennes m.fl., 2006).

Samtidig pekes det i artikkelen til Nielsen og Repstad (Wennes m.fl., 2006) også på utfordringer som kan følge av å foreta intervju i egen organisasjon, og da spesielt i organisasjoner som er sterkt hierarkiske og/eller konfliktfylte og der intervjueren oppfattes som en aktør i organisasjonen. Svarene som gis i en slik organisasjon kan bli påvirket av om intervjueren er i en maktposisjon og skal "tilfredsstilles", eller er uten makt og blir sett på som brysom (Wennes m.fl., 2006). I vår undersøkelse kan det ha vært av betydning at det interne gruppemedlemmet er leder, selv om hun ikke har direkte personalansvar for lærerne. Det ville vært svært problematisk å foreta intervju i egen avdeling, men i og med at skolen er såpass liten og at vedkommende sitter i ledergruppen, kan det tenkes at lærerne uansett opplevde det som problematisk. Vår vurdering var at informantene ikke ville påvirkes av intervjusituasjonen, men hadde likevel et bevisst forhold til at dette kan være en utfordring, og dette var noe vi tok hensyn til når vi bestemte hvem som skulle intervju de enkelte informantene.

Å forske på egen organisasjon kan også by på utfordringer i forhold til analysen av det innsamlede datamaterialet. Det kan være vanskelig å se skogen for bare trær, og man ser bare på forholdene fra der man står (Wennes m.fl., 2006). Den forforståelsen man har i forhold til egen organisasjon, kan i stor grad påvirke oss som forskere i forhold til å analysere de innsamlede data. Det at vi var flere i gruppen og at to av tre var eksterne, mener vi bidro til å begrense de utfordringer det var å forske på egen organisasjon. De eksterne gruppemedlemmer var viktige for å ta et kritiske blikk og en objektiv refleksjon i forbindelse med analysen, noe som også er med på å styrke undersøkelsens validitet.

Det å forske i egen organisasjon kan videre gi etiske utfordringer, utfordringer vi som forskere må ha et bevisst forhold til. For vår del var det at Leksvik videregående skole er en

liten skole, en utfordring med tanke på anonymisering i analysen og ved gjengivelse av utsagn. I slike tilfeller kan man minske utfordringer knyttet til dette ved å gi en diffus presentasjon av den det gjelder sier Wennes m.fl. (2006). Å beholde anonymiteten ved gjengivelse av sitater eller ved henvisninger til utsagn er viktig i en undersøkelse og har også vært svært viktig for oss. Vi har derfor ved slike tilfeller vært bevisst på å ikke knytte det til informasjon som kan identifisere informanten det henvises til, selv om det har vært en krevende øvelse. Vi har brukt mye tid på å sikre anonymisering i siste del av fasen med masterskriving, og mener at vi har klart dette bra. Selv om enkelte sitat har blitt tatt ut har vi likevel klart å presentere innholdet på en slik måte at alle viktige momenter er med.

En annen etisk utfordring vi kan oppleve ved å forske på egen arbeidsplass, er at vi kan bli kjent med omstendigheter eller få informasjon om egen organisasjon eller ansatte som kan være sensitiv. I et etisk perspektiv kan dette være en utfordring både for den som gir og den som mottar slik informasjon. Dette i og med at man begge fortsatt skal arbeide sammen fremover i samme organisasjon. Med vårt utgangspunkt var det ikke behov for sensitive eller personlig spørsmål for å få belyst problemstillingen. Vi var også bevisst i intervjusituasjonen på ikke å følge opp med spørsmål som kunne føre til informantene opplevde å måtte gi sensitive eller private opplysninger.

## Analyse

I dette kapittelet vil vi presentere de funn vi har gjort på bakgrunn av vårt empiriske datamateriale. Vi har igjennom intervjuene med ansatte på Leksvik videregående skole forsøkt å danne oss et bilde av hvordan ansatte har opplevd den uavklarte situasjonen de over år har stått i. Som vi og tidligere har nevnt har vi brukt mye tid på å anonymisere uten at det har gått på bekostning av innholdet. En krevende øvelse, men nødvendig.

Våre funn vil vi presentere gjennom kommentarer og sitater hentet fra intervjuene, og vi vil knytte funnene opp mot våre tre forskningsspørsmål. Vi vil først ta for oss funn knyttet opp mot forskningsspørsmål 1. før vi går videre og viser funn knyttet til forskningsspørsmål 2. og til slutt tar for oss forskningsspørsmål 3. I forbindelse med behandling av funn knyttet opp mot forskningsspørsmål 1. og 3 vil vi allerede nå vise til at vi i arbeidstakernes arbeidssituasjon legger både arbeidsmiljø og arbeidskultur. Vi ønsker å finne frem til hvilken opplevelse arbeidstakerne har ved å jobbe i organisasjonen og har ikke vært opptatt av å ha et skarpt skille mellom begrepene.

Våre tre forskningsspørsmål og som vi skal knytte våre funn opp imot er:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever arbeidstakerne arbeidssituasjonen?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever arbeidstakerne utøvelse av ledelse?

Forskningsspørsmål 3: Hvilken betydning har omgivelsene for arbeidstakernes opplevelser av arbeidssituasjonen?

### **Forskningsspørsmål 1**

#### **Hvordan opplever arbeidstakerne arbeidssituasjonen?**

Hva viser så våre funn hvordan arbeidstakerne opplever arbeidssituasjon ved LVS?

Noe av det vi mener tydeligst kom frem i vår empiri, var at våre informanter opplever å være i en arbeidssituasjon som er svært orientert rundt skolens kjerneoppgaver, som av våre informanter defineres som elevfokus og undervisning. Flere av våre informanter fremhever viktigheten av å holde fokus på kjerneoppgavene.



For eksempel svarer en av vår informant slik på spørsmål om hva som er det beste ved LVS. og som bør videreføres til en evt. ny skole:

*(...) jeg tror det som uansett kan tas med og som vi har lagt mye vekt på, det er å fokusere på kjerneoppgavene våre. Ja. Rett og slett opplæring av elevene dag for dag. Det har vi prøvd å tenkt igjennom og hatt som ( ...) Fordi at veldig mye av andre impulser som kommer inn i skolen og mye positivt som vi kan bruke veldig mye tid på, men vi har prøvd å velge og tenke slik at hvis vi skal få kvalitet ut så må vi konsentrere oss om kjerneoppgavene våre.*

*Opplæringen av elever. Både fag selvfølgelig og det litt større samfunnsoppdraget. Så DET tror jeg i hvert fall må være en sånn grunntanke som må inn i den nye skolen.*

*Kjerneoppgaver.*

En annen av våre informanter fremhever også fokuset på undervisningen av elever som det beste ved skolen:

*Det, eh, altså viktig å få med videre det er jo, at vi får lov til å drive med det det vi egentlig skal drive med, nemlig å undervise elever*

I vår samtale med rektor i forkant av intervjuene, trakk også hun frem at det ved skolen var en uttalt verdi at det viktige var å fokusere på kjerneoppgavene som er elevenes opplæring.

Flere av våre informanter uttrykker å ha et sterkt fokus på enkeltelevne, og at den enkelte elevs behov tas hensyn til i undervisningen:

*(...)for da kan jeg legge det opp best mulig for elevene, for det er de som er i fokus hos meg.*

*(...)for det er jo ikke to elever som er likens, og en må ta hver enkelt som de er.*

At skolen er relativt liten med få elever, blir av våre informanter trukket frem som noe positivt og som muliggjør det sterke elevfokuset ved skolen.

Ut i fra dette kan vi tolke det slik at våre informanter opplever å være i en arbeidssituasjon som primært fokuserer på enkeltelevne og kjerneoppgavene, og at størrelsen på skolen kan være en faktor som bidrar til at de lykkes med å se alle elevene som enkeltindivider med ulike behov. Våre informanter oppgir at de ser det som svært positivt at de har mulighet til å "se" hver enkelt elev og således kan legge opp undervisningen etter individuelle behov. Det kommer tydelig frem at det å få fokusere på kjerneoppgaver, med individuell tilrettelagt undervisning er en verdi ved organisasjonen som blir verdsatt høyt.

Et annet funn som beskriver hvordan ansatte opplever arbeidssituasjonen ved LVS var at flere av våre informanter trakk frem at de som lærere opplevde å få stor tillitt og friheten fra ledelsen, og at dette ble sett på som svært positivt blant de ansatte. Noen av de utsagnene våre informanter kom med som fremhevet dette var blant annet:

*Det beste er friheten. Synes jeg. Tilliten.*

*Ja, absolutt. Jeg er veldig fri. Jeg kan bestemme alt. Nesten i alle fall (...) men jeg føler jeg har veldig stor frihet da, det gjør jeg (...)* Ja det er veldig godt å ha den tilliten, synes jeg.

*(...) jeg får bestemme alt selv jeg. Ja, sant, du skjønner innenfor visse rammer (...)*

En annen av våre informanter peker på ( i en spøkefull tone) at det må være behagelig å være leder ved skolen, da ledelsen ikke trenger bruke mye tid og energi på å styre lærerne, for som informantene selv sier: "du trøng itj styr når som styre sæ sjøl, det e det som e".

Autonomi og tillitt fra ledelsen synes således å være noe som i stor grad oppleves som en viktig del ved arbeidssituasjonen og som oppleves som svært positivt. De ansatte opplever å i stor grad bestemme over egen arbeidshverdag, og er også delegert en stor grad av tillitt og beslutningsmyndighet fra ledelsen.

Vi fant også i vårt datamateriale at det var flere av våre informanter som uttrykte en sterk tilknytning til sin arbeidsplass og at den jobben de gjorde var viktig.

*Men det jeg vil si det er jo at den jobben jeg har og jeg tror jeg dele det synet med de kollegaene, det må være en av de viktigste og mest interessante jobbene som er altså. Det å jobbe med ungdom, i den alderen, sårbar, utsatt, og veldig, ja, hva skal vi si? Eksponert for veldig mye. Det er et privilegium altså. Det er en viktig jobb.*

*Elevene i fokus ja. Eh, jeg tror nesten alle sammen har den innstillingen. Og vi ringer dem hjem, vi bryr oss om dem på fritiden og. Så, mye sånne kveldsmeldinger som kommer, har alle på facebook, greit å følge med dem litt, hvem som har kjærester og sånt*

*Små klasser og du får en fryktelig nære relasjon til elevene og. Du ser det må dem at det er noe galt hvis det er noe galt, og du ser de har det bra og fleipe og har det artig med hverandre. Selvsagt en regulere den grensa ettersom en skal være læreren deres og, men en er en god kamerat og støttespiller utover skolens daglige tid og skal du høre og, og det er, nei jeg syns det er fryktelig greit og, når det gjelder ei slik bygd og som det her så kjenner vi også foreldrene så godt også*

Ut i fra dette kan det tyde på at våre informanter opplever å identifisere seg med organisasjonen og at de motiveres til å gjøre en god jobb gjennom en indre opplevelse av å være en viktig bidragsyter i elevenes liv. Ikke bare regulert til skoletiden, men at de også ser seg selv som en støttespiller som ønsker å ta del i elevenes liv også utenfor skoletiden.

I våre intervjuer var vi blant annet på utkikk etter hvordan den uavklarte situasjonen skolen befinner seg i, påvirker de ansatte i organisasjonen. En av våre informanter forteller at hun i starten av prosessen opplevde stor grad av usikkerhet og var veldig engasjert i prosessen, og at dette påvirket henne svært negativt. Etter hvert har engasjementet og de negative tankene omkring fremtiden avtatt, og har tilsynelatende blitt erstattet av en holdning om at det ordner seg:

*(...) til å begynne med gikk det veldig inn på meg det der med nedleggingen, for hva skal skje med meg det er jo ingen som ansetter noen som er så gammel som meg lengre. Hva skal jeg gjøre. Eh, ja. Nå har jeg kommet dit at, nei, har ikke noe å si. Det får bare bli som det blir.*

*(...) ja nei jeg vet ikke, nei jeg har et nokså avslappet forhold til det*

En annen informant sier:

*Jeg er veldig optimistisk og tilpasningsdyktig så jeg tenker at det blir greit. Uansett.*

Ut i fra våre informanter tyder det også på at temaet var mer fremtredende tidligere i prosessen, men at de ansatte ikke lengre er så engasjert i det:

*(...) men jeg tror at folk har blitt lei, det diskuteres ikke lengre.*

En annen av våre informanter uttrykker også at tidsperspektivet i prosessen, har ført til et redusert engasjement omkring prosessen:

*(...) med det utsettelsene og det som har vært tå bestemmelse, så må jeg bare, jeg fant ut at jeg bare måtte distansere meg unna det.*

Imidlertid finner vi blant våre informanter en opplevd usikkerhet, og at den uavklarte situasjonen fortsatt preger hverdagen:

*Nei. Vi er jo litt frustrert over usikkerheten! Og at det kanskje har vært litt att og fram. Og at det er vanskelig på en måte. For vi har jo blitt satt i arbeidsgrupper hvor vi skal planlegge en fremtidig skole, det er heller ikke sagt noe om hvor denne skolen skal være, det har vært litt*

*usikkerhet rundt det da! Og det å planlegge noe som ikke er bestemt, det er litt vanskelig. Så det har vi snakket litt om da. Det har blitt uttrykt litt frustrasjon rundt det.*

Vi ser her at våre informanter opplever at den uavklarte situasjon har preget organisasjonen, gjennom at det har vært et diskusjonstema i ansattgruppen og det har vært knyttet usikkerhet i forhold til egen fremtid. Imidlertid kan det ut i fra vårt datamateriale tyde på at tidsperspektivet uten at det har blitt tatt en avgjørelse, har ført til at fokuset på den uavklarte situasjonen har blitt redusert og at det nå hersker en holdning blant majoriteten i ansattgruppen om at det ordner seg.

Vårt datamateriale viser også at trusselen om nedleggelse ikke nødvendigvis bare har vært gjeldende i forhold til skolens fremtid som organisasjon. I vårt datamateriale finner vi utsagn, som viser at ansatte har levd med usikkerheten i forhold til videreføring av enkelte linjer og egen fremtid ved skolen, uavhengig av prosessen med skolens omorganisering:

*Og det der nedleggelsesspøkelse har vi hatt helde tiden siden jeg startet her. Med nedleggelse av linjer og, du vet ikke om du har jobb til sommeren - eller etter sommeren. Det har vært hvert år, men så har det ordnet seg da.*

Ut i fra dette kan det virke som om ansattes opplevelse av arbeidssituasjonen ved organisasjonen er at det har vært en vedvarende usikkerhet knyttet til oppstart av linjer og egen fremtid. Ut i fra utsagnet til vår informant kan det virke som om en slik usikkerhet har vært normaltilstand i organisasjonen over år, og at de ansatte har godtatt en slik usikkerhet som del av det integrerte arbeidsmiljøet i organisasjonen. Det kan også virke som om at enkelte ansatte får en viss motivasjon av å være i den uavklarte situasjonen organisasjonen befinner seg i. Det kan i en slik tilstand, med en langvarig uavklart situasjon for organisasjonens og egen fremtid, være lett å falle i en tilstand av likegyldighet. Ved LVS tyder det imidlertid på at det motsatte kan være tilfelle. I stedet for resignasjon, har den uavklarte situasjonen bidratt til at enkelte yter ekstra for å vise at skolen er en god skole som bør få bestå:

*Nei heller motsatt. Står på kanskje enda mer og for å vise det at hva vi kan her. Så det blir enda vondere å legge ned den her skolen som er så bra.*

I en situasjon som beskrevet i vår case, hvor signaler om endring er kommunisert, kan det være av avgjørende betydning at ledelsen er bevist i forhold til å informere sine ansatte i forkant og underveis i prosessen. Våre informanter uttrykker at de stort sett opplever at det

har vært en grei informasjonsflyt fra ledelsen, men at de etter hvert har mistet engasjementet og i mindre grad har fokus på informasjonen som kommer:

*Det kommer sånne skriv av og til. Gjør det jo om informasjon. Eh, også informerer jo (rektor) videre det som kommer, enten i no matpause eller i – på mail. Eh, men som sagt jeg orker ikke å, nei, jeg bruker ikke energi min på det.*

På direkte spørsmål om det har vært gitt nok informasjon gjennom prosessen, svarer en av våre informanter:

*Ja det tror jeg at jeg har vært hvis jeg har vært interessert i å vite egentlig, men jeg finner ut at jeg lever i nuet, og planlegger halvårs frem i tid, og ikke noe lenger (...)*

I forhold til medvirkning rundt prosessen så har vi vist til at flere forteller at de har fått lov til å holde på med sine arbeidsoppgaver. Det har imidlertid vært noe medvirkning selv om beslutningen ennå ikke er tatt, og her fortelles følgende:

*Vi er jo litt frustrert over usikkerheten! Og at det kanskje har vært litt att og fram. Og at det er vanskelig på en måte. For vi har jo blitt satt i arbeidsgrupper hvor vi skal planlegge en fremtidig skole, det er heller ikke sagt noe om hvor denne skolen skal være, det har vært litt usikkerhet rundt det da! Og det å planlegge noe som ikke er bestemt, det er litt vanskelig. Så det har vi snakket litt om da. Det har blitt uttrykt litt frustrasjon rund det.*

Her blir det uttrykt bekymring over at de ansatte ikke har et fremtidsbilde av den nye skolen, men prøver å danne seg et inntrykk selv.

I vårt datamateriale fant vi videre at det ved skolen er et fokus på og en stor grad av samarbeid mellom lærerne, og mellom ledelsen og lærerne. Både informanter fra lærerne og vår informant fra ledelsen peker på at det er et godt samarbeidsklima ved skolen og at det oppleves som om det er lav terskel for å samarbeide. Samtidig er det flere av våre informanter som oppgir at det ikke er mye samarbeid på tvers av avdelingene og at dette er noe de kunne ønske at det var mer av. Det samarbeidet som finnes oppleves imidlertid som svært positivt av alle våre informanter.

En av våre informanter oppgir også at det oppleves å være lav terskel og et godt samarbeid med ledelsen:

*Men det er jo greit da at det ikke er noen terskel der heller egentlig da (til ledelsen). Er det noe så er det i vei å fortelle hva som er galt da.*

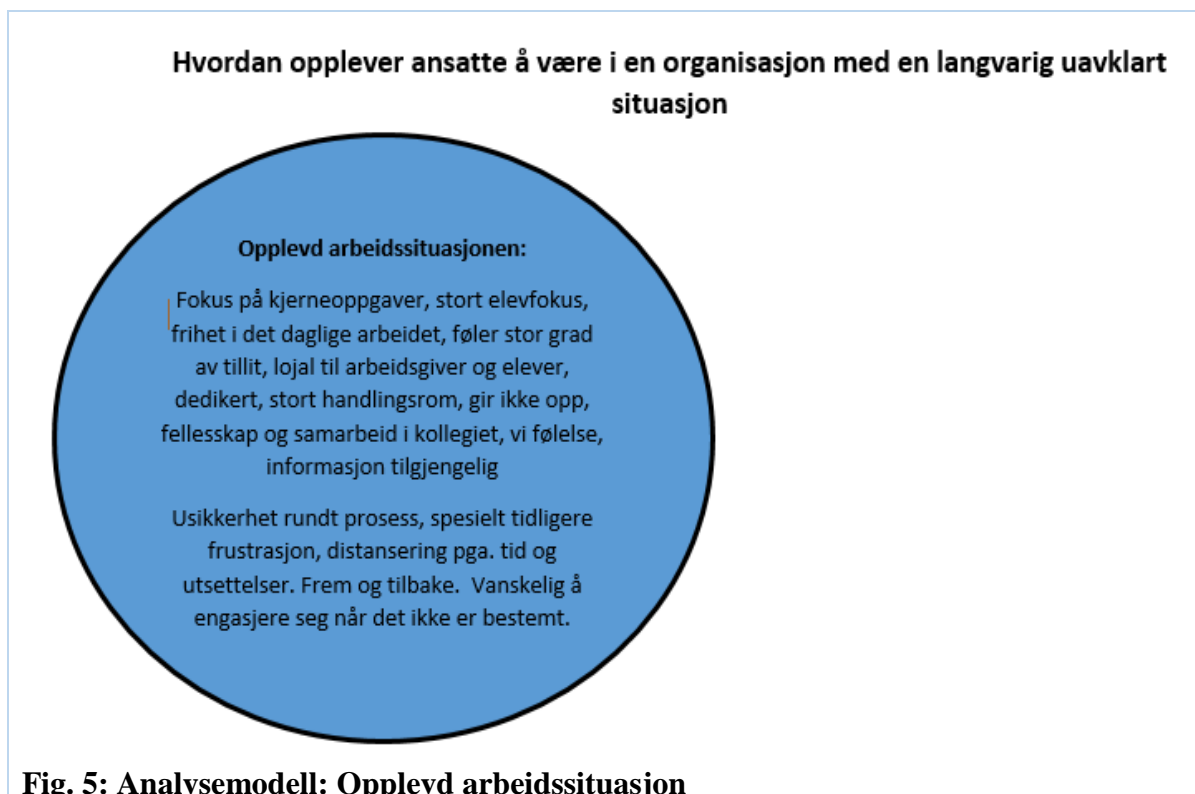
Samme informant trekker også frem det tette samarbeidet som er mellom lærerne på avdelingene:

*Nei det er ingen terskel. Vi er fryktelig snare til å spørre hverandre hvis det er noe vi lurer på for å få det til best mulig til elevene, så det er supert det viset.*

Det er imidlertid ikke bare samarbeidet innad i organisasjonen som av våre informanter pekes på som positivt. Våre informanter trekkes også frem det tette samarbeidet de har med eksterne aktører som noen svært positivt ved skolen. Dette skal vi imidlertid komme nærmere inn på under forskningsspørsmål tre, som omhandler omgivelsenes betydning.

Vi har valgt for hvert forskningsspørsmål å presentere hovedtrekkene i våre funn i en analysemodell. Første del av modellen fig. 5, gjengir hovedtrekkene for forskningsspørsmål nr.1; Hvordan opplever arbeidstakerne arbeidssituasjonen?

Fig. 5: Analysemodell



## Forskningsspørsmål 2

### Hvordan opplever arbeidstakerne utøvelse av ledelse?

I dette kapittelet skal vi søke å belyse hvordan den ansatte opplever utøvelsen av ledelsen ved organisasjonen.

Vi har gjennom forrige kapittel presentert funn omkring arbeidssituasjonen som også omhandler opplevelse av ledelse, men vi vil her gå inn på flere forhold omkring forholdet lærer - ledelse, og ledelse på høyere nivå. Vi har også med ledelsens perspektiver da dette er viktig for å få knytte det mot de ansattes opplevelser og handlemåter.

Stor frihet til å ta egne valg og tillit fra ledelsen under denne prosessen trekker alle de intervjuede fram som to av de beste tingene ved å jobbe i organisasjonen. Læreren kan selv styre hvordan skolehverdagen skal legges opp, etter rammer som er nedfelt av lærere og ledelse i felleskap. I forhold til samhandling mellom lærer og leder sier en av informantene:

*Har ikke fått noen sånne innvendinger på noe av det jeg har gjort, for eksempel så spør jo, dersom elevene har et ferdig opplegg, de har et prosjekt de jobber med, så spør de om de kan få jobbe med det hjemme. Det var jeg litt usikker på i starten, om jeg kunne sende dem hjem selv om det var i skoletiden. Det snakket vi med ..... (nærmeste leder) om og han sa det var helt opp til meg om jeg ville at elevene skulle jobbe hjemme. Jeg kunne bare sende dem hjem. Jeg synes det er en artig jobb. Jeg liker det veldig godt.*

Denne læreren trekker fram utfordringene ved å få ansvar for større oppgaver der elevene blant annet skal samarbeide med andre aktører, eksterne og interne. Læreren har blitt delegert oppdraget og har selv mulighet til å forme rammeverket som skal til for å løse jobben.

Læreren er i starten usikker på hvordan denne jobben skal løses og søker råd fra nærmeste leder. Lederen støtter og veileder samt delegerer all myndighet til den ansatte slik at hun kan bruke egen praksis, erfaring og kunnskap til å løse oppdraget. Et eksempel på et slikt oppdrag er når skolen blir kontaktet og igangsetter et samarbeidsprosjekt med en lokal bedrift.

*(...) Som ønsket et samarbeidsprosjekt via skolen, og de hadde tatt kontakt med ... (nærmeste leder) (...) Da, ehh, ville (nærmeste leder) at jeg skulle ta kontakt med bedriften igjen da, så jeg gjorde nå det.*

Denne oppdragsbeskrivelsen er beskrivende for relasjonen og samhandling ledelse – lærere i organisasjonen. Delegering av myndighet, med stor grad av frihet i løsning av jobben, men

med samtaler underveis i utførelsen. Her ser vi også hvordan opplevelsen av denne friheten og tilliten beskrives fra en av informantene:

*Jo. Jeg synes det fungerer bra! Åhhh. Som sagt da så har vi jo fått ganske stor tillit da fra dem ved at vi har den store friheten vi har. Så det er jo på en måte, jeg liker det da, den friheten. De er der selvfølgelig dersom jeg trenger dem, men ofte blir det jo slik at man prøver å ordne opp i ting selv. Men jeg vet at jeg alltid kan gå og spør om noe, dersom det er noe spesielt da.*

Denne læreren trekker fram hvor motiverende det er å få lov til å jobbe med utfordrende oppgaver på egenhånd selv om disse medfører mye koordinering og tilrettelegginger fra lærerens side for å skape samme motivasjon til elevene. Våre funn viser at mange av disse oppgavene har den ansatte ikke nødvendigvis som sitt spesialområde. Læreren har hele tiden mulighet til å diskutere mulige løsninger med sine nærmeste kolleger og det foregår en nærmest konstant kunnskapsdeling. Denne tilliten ser ut til å starte relativt tidlig som nyansatt da funn forteller at det gis arbeidsoppgaver/prosjekt oppgaver der læreren fremstår som ansvarlig for prosjektet rett etter ansettelse.

Ser vi på hvordan de ansatte i organisasjonen opplever lederfunksjonen i organisasjonen, sier flere informanter at det ikke oppfattes noen grenser med det å ta kontakt og samhandle mellom ansatte og ledelsen. Tilliten er gjensidig stor og den ansatte føler at lederen er "tett på" uten at det oppfattes som målstyring og kontroll. I forhold til det å ha og ta kontakt med ledelsen så beskrives den slik:

*Det er jo ikke noe farlig med det. Men det er jo greit da at det ikke er noen terskel der heller egentlig da. Er det noe så er det i vei å fortelle hva som er galt da.*

*Eh, he he, Lett. Lett å ha personlig kontakt med sånn. Greit å stikke innom å fortelle en vits på kontoret, ja. Ikke noe sånn, jeg føler ikke at det er noe sånt strengt autoritært nei.*

*I forhold til ledelsen er det veldig greit da, det er kort vei, til alle –ALLE i ledergruppen (... ) også er det lett å tulle ja. Så er vi alvorlige når vi er alvorlige, og da tar de og det på, mmm, kommer jeg og må ha en liten, grin en liten skvett så er det greit det også.*

Informasjon gitt i intervjuene forteller at flere mener at det å være en liten som skole gjør det lettere å kjenne hverandre. De intervjuede lærerne fremsnakker alle som en at det er et "lavterskel" miljø, der det beskrives åpne dører til ledelsen og at denne "er tett på" som



dialogpartner. Slike møter skjer fra ansattes side ofte på impuls og det er sjelden læreren blir "innkalt" for samtale. I forsamlingen med rektor så oppfattet vi også dette som hun omtalte som "åpne linjer". Ledelsen ved LVS uttrykker at de ønsker jevn dialog med lærerne, der gjensidig respekt og tillit er viktige bestanddeler. De ansatte skal ikke gå fra hverandre uten at respekten for hverandres ståsted er intakt.

I tilknytning til både frihet og tilpasset arbeidshverdag så nevner flere av informantene at ledelsen har bidratt til at de har fått tilpasset sin arbeidssituasjon etter eget ønske. Som for eksempel fridag knyttet til helg, og ønsket samling av undervisningstimer på enkeltdager.

Selv om de fleste av våre informanter forteller om et godt samarbeid finner vi også uttalelser som forteller om avstand mellom ansatte pga. fordeling på arbeidsrom, og med ønske om et tettere samarbeid.

*Kanskje er vi litt sånn adskilt da ved at vi sitter på forskjellige plasser*

*Jeg tror kanskje det beste hadde vært å ha alle på et felles arbeidsrom (..) men det lar seg ikke gjøre da (..) Av og til føler en nesten at det er tre forskjellige skoler her da*

Under intervjuet kom det fram at de ansatte har fått anledning til å jobbe med det de skulle under prosessen:

*nemlig å undervise elevene og ha et faglig ganske høyt nivå*

*Jeg kan ikke bruke energien på prosessen som pågår. Det er ting som er viktigere. Elevene er mye viktigere. Det er der jeg skal ha fokus.*

*Dette er en skole og vi MÅ ha fokus på elevene. Den som glemmer at en skole har elever og ikke tenker på dem, bør finne seg noe annet å gjøre.*

Når det gjelder informasjonsflyt mellom ledelse og ansatte angående informasjon i forbindelse med prosessen så spriker denne mellom informantene. Dette ser vi gjennom følgende utsagn:

*Hvis at jeg vil ha informasjon om det så er det ikke noe problem å få det for å si det slik, men jeg vil ikke, for jeg synes det er deprimerende rett og slett*

*Vi har fått oppdateringer på mail og alt mulig sånn, så da har det på en måte vært opp til hver enkelt ansatt å oppdatere seg selv da. Men vi har også hatt møter der vi har blitt gitt informasjon av noen, på en måte fått oppdateringer i saken, i prosessen og sånt noe da. Så*

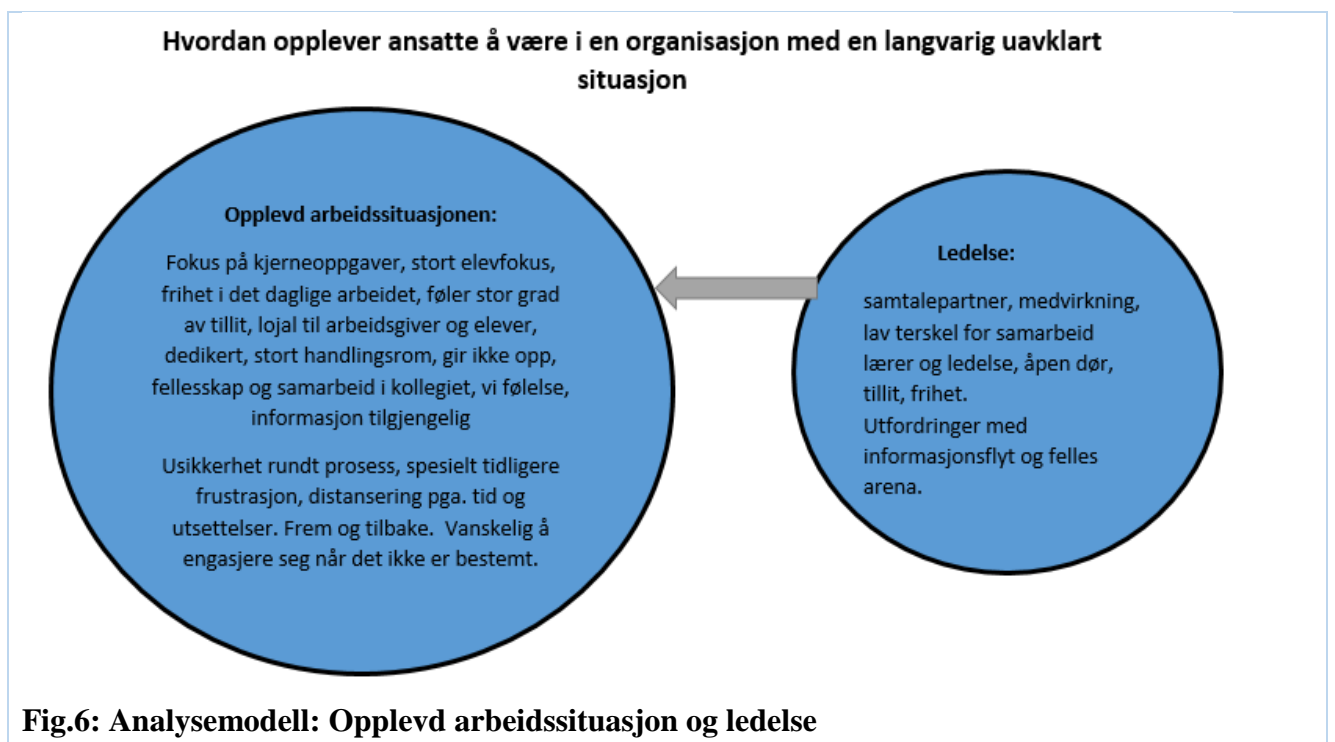
*føler ikke at det har stoppet opp der nei. Men kanskje fra enda høyere hold, at det har vært litt att og fram kanskje.*

*Vi har jo blitt involvert eller informert om det som har skjedd*

*(...) Jeg tror kanskje vi føler det har blitt holdt tilbake. Litt opplysninger, vi føler det har blitt bestemt over hodet på oss ja.*

Likt hovedtrekk rundt funn omkring forskningsspørsmål 1, så har vi nedenfor i figur 6 også satt inn i vår analysemodell hovedtrekkene i funn for tema omkring ledelse.

Fig.6: Analysemodell



### Forskningsspørsmål 3

#### **Hvilken betydning har omgivelsene for arbeidstakernes opplevelser av arbeidssituasjonen?**

En organisasjon må alltid forholde seg til sine omgivelser, og hvordan organisasjonen samarbeider og forholder seg til sine omgivelser vil ha betydning for organisasjonens indre liv. På direkte spørsmål om organisasjonen har en villet strategi om å være en del av lokalsamfunnet svarer en av våre respondenter:

*Å ja, absolutt. Jeg tror vi er mer avhengige av det enn de fleste andre skoler. Det tror jeg definitivt. Vi er små, vi er utsatt, vi er sårbar. Hvis ikke vi er en viktig del av lokalsamfunnet, da tror jeg fort at det, ja, vi er avhengige av å få all den støtten vi kan få. Og jeg tror lokalsamfunnet oppfatter det som at de er like avhengige av oss*

En annen av informantene forteller også i forhold til lokalt næringsliv følgende:

*De er jo ute etter å få tak i lærlinger og ny arbeidskraft, og det er jo så bra at de går hos oss for å få tak i det så de ikke søker overalt (..)*

Det pekes her på at organisasjonen, som en liten videregående skole, er avhengig av et tett og godt samarbeid med sine omgivelser, men at det også er en gjensidig avhengighet der omgivelsene på sin side er avhengig av organisasjonene. Organisasjonen tilbyr arbeidsplasser, men utdanner også fremtidige arbeidstakere med den kompetansen som det lokale næringslivet etterspør. Det er også et tett samarbeid med lokalt næringsliv, både i forhold til utplassering av elever og samarbeid om ulike prosjekter.

*Det kan være innspill vi får ifra bedrifter som ønsker oss med i samarbeidsprosjekt eller som ønsker kurs på skolen, det kan være behov for informasjon ut til bedrifter, at de ønsker informasjon. Jeg har i det hele tatt inntrykk av at næringslivet i kommunen er veldig opptatt av videregående skole. Vi har og faste, en fast næringslivsgruppe som møtes her av og til, ehh, litt sånn ujevne mellomrom der vi diskuterer staa, vi diskuterer samarbeid på forskjellige områder, initiativ som trengs å ta, å ja. I det hele tatt holde oss litt oppdatert begge veier.*

I tillegg brukes skolen som et samlingssted for lokalsamfunnet. Lokaler ved skolen leies ut til ulike lag og foreninger i bygda, og til private for ulike arrangementer som konfirmasjoner og lignende. I forbindelse med diskusjon om kommunesammenslåing ble også skolens lokaler

brukt som arena for folkemøter. LVS. kan i så henseende ses på som en viktig aktør i nærmiljøet og en hjørnestensbedrift i lokalsamfunnet.

En annen av våre informanter trekkes også frem samarbeidet med den lokale industrien som særdeles godt i forhold til å finne praksisplasser til elevene:

*Jeg må bare berømme industrien vi har i rundt oss. De er ikke noe problem å få ut elevene på yrkesfaglig fordypning når de skal ut.*

Sammen informant forteller også at skolen har fått både maskiner og materielle av den lokale industrien til bruk i undervisningen. Den pekes i denne sammenheng på at skolen tilbyr opplæring i samme programvare som industrien selv bruker, og at skolen således kan tilby elevene kompetanse i teknologi som industrien selv bruker og som de har behov for:

*(...) så det er unikt med den her skolen her da er jo nært samarbeid med næringslivet at vi har den (navn på programvare) som de bruker, og da ser elevene det når de er på utplassering i bedriftene så ser de og kjenner igjen programmet at det blir brukt der faktisk i stedet for at de holder på med noe helt annet som ikke er likens.*

Det er imidlertid ikke bare med den lokale industrien som skolen har et tett samarbeid med i forhold til elevene. En av våre informanter forteller også om et samarbeid med andre kommunale organisasjoner og statlige etater nærmiljøet. Informanten forteller om et samarbeid med både det kommunale helsevesenet, skoler og barnehager, trygg trafikk og politiet. På spørsmål om dette samarbeidet har noen innvirkning på skolen, svarer informanten at samarbeidet med andre organisasjoner og etater vurderes som positivt for skolen:

*Ja det tror jeg faktisk, det har noe med både det, omdømmebyggingen og – og forståelsen for det vi holde på med tror jeg*

Samtidig som flere av våre informanter peker på et godt samarbeid med andre bedrifter og etater i lokalsamfunnet, peker likevel en av våre informanter på at det er ønskelig med et enda sterkere samarbeide, for derigjennom å kunne tilby elevene en enda mer målrettet utdanning mot det behøve som de lokale bedriftene har:

*Kanskje skulle det vært enda mer. Enda mere fra bedriftene og inn i skolen, der de har fortalt oss hva er de ønsker at elevene skal kunne.*

Igen ser vi her et eksempel på at det er eleven som er i fokus hos de ansatte ved LVS. Det er fokus på kjerneoppgaven, og det å gi elevene mest mulig relevant undervisning som er den underliggende motivasjonen for ønske om et tettere samarbeid.

Media nevnes av noen av informantene i forbindelse med prosessen, og da som følger:

*Det var en sak i avisen hvor det ble skrevet at skolen burde ligge i Rissa fordi der var det så godt samarbeid med de lokale bedriftene, og det vart j litt, ehh, ja vi som jobber her syntes det ikke ble helt rett da. Vi føler jo at samarbeidet med det lokale næringslivet her er godt.*

En annen sier at han synes at skolen skulle vært skrytt opp med tanke på hvor bra den er, og sier følgende:

*Syns jo at det skulle vært blåst opp mer i media når de begynner å få til så mye tull med skolesammenslåingen.*

Som en del av omgivelsene så er det vedtaket man venter på i Fylkestinget et moment for oss å se nærmere på. Informantene sier følgende om opplevelsen sin omkring dette:

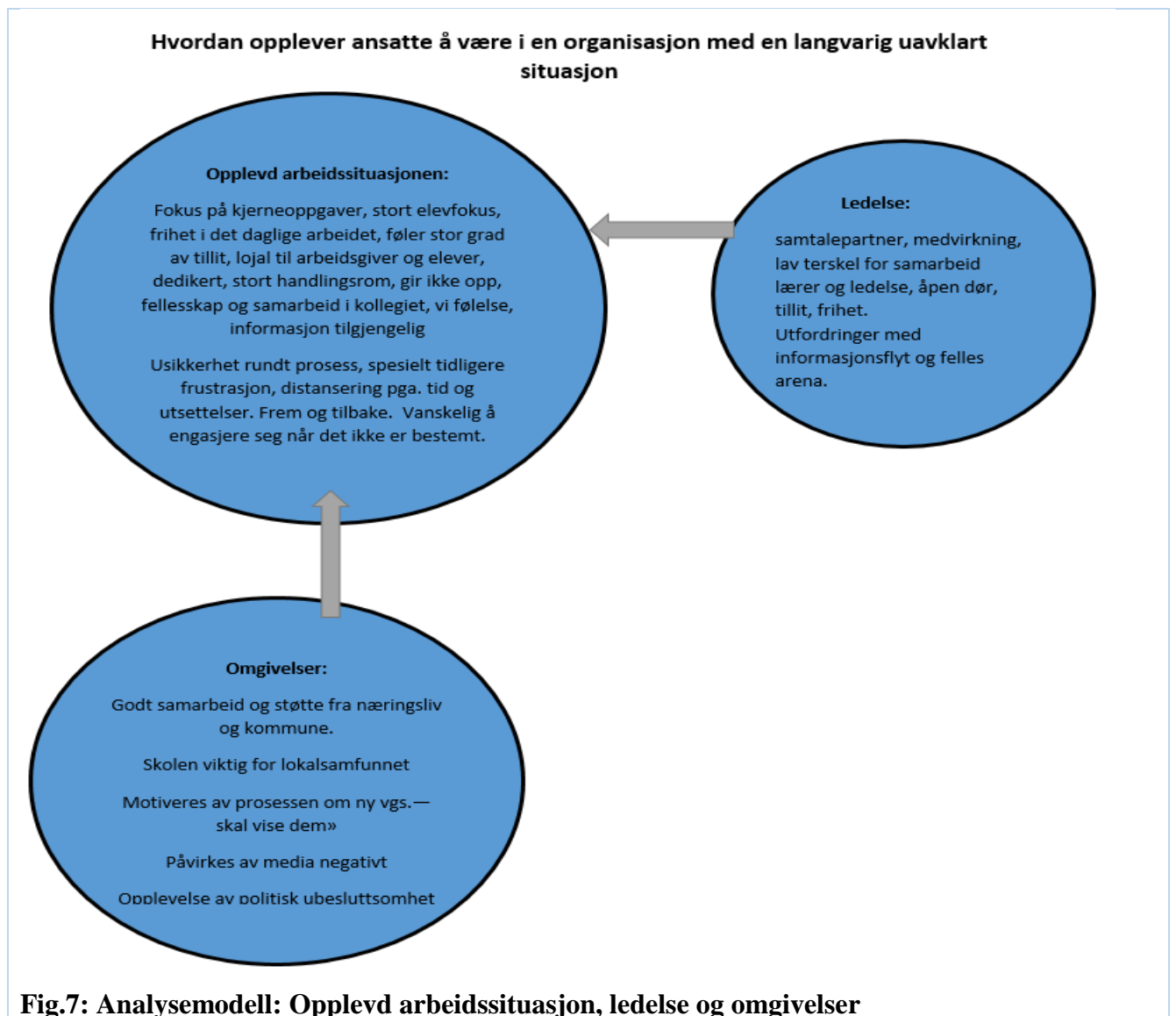
*Vi er jo litt frustrert over usikkerheten! Og at det kanskje har vært litt att og fram. Og at det er vanskelig på en måte.*

*(...) det sitter som sagt mange som ikke tørr å ta en bestemmelse..*

*(...)vi føler litt at det er ikke noen hensikt å si noe for det er allerede bestemt.*

Vi har nedenfor presentert hovedtrekkene i vår analysemodell figur. 7 omkring omgivelsene.

Fig.7: Analysemodell



## Drøfting

### 1. Hvordan opplever arbeidstakerne arbeidssituasjonen

Tidligere forskning viser til at en organisasjons omorganisering ofte fører til tilstedeværelse av stressfaktorer hos de ansatte både før, under og etter omorganiseringen, og at disse stressfaktoren i stor grad utløses av usikkerhet rundt egen arbeidssituasjon og arbeidsmengde, manglende innflytelse på endringsprosesser og svak eller fravær av ledelse (Smollan, 2015). Leksvik videregående skole er som tidligere beskrevet, en organisasjon som over år har vært preget av en uavklart situasjon i forhold til egen fremtid. De ansatte har mottatt signaler om at skolen må legges ned eller slå seg sammen med annen skole, men en endelig avklaring på hvordan framtiden skulle bli har stadig blitt utsatt. I en slik situasjon er det nærliggende å anta at det kan oppstå en tilstand der de ansatte opplever stor usikkerhet i forhold til egen fremtid som arbeidstaker, og det vil være grobunn for utvikling av stressfaktorer hos de ansatte. Våre informanter forteller også om en viss grad av opplevd stress i forhold til egen situasjon. Det kan virke som om det var større innslag av stress tidligere i prosessen, men at det nå har avtatt. Den holdning som tilsynelatende preger de ansatte ved LVS kan kanskje forklares med bruk av Hayes (gjengitt i Irgens, 2011) presentasjon av typiske reaksjonsfaser ved forandring. Den holdning vi finner blant våre respondenter, kan beskrives som de reaksjonsfaser Hayes (gjengitt i Irgens, 2011) kaller depresjon og motvillig aksept.

Depresjon beskrives som en fase hvor de ansatte opplever at situasjonen ikke lar seg kontrollere. I denne situasjonen vil noen trekke seg tilbake og "melde seg ut". At noen er i denne fasen kan illustreres med våre informanternes utsagn som:

*(...) jeg fant ut at jeg bare måtte distansere meg unna det.*

*(...) men jeg tror at folk har blitt lei, det diskuteres ikke lengre.*

For å ikke miste motivasjonen kan en strategi være å holde fokus på kjerneoppgavene.

Motvillig aksept beskrives som en fase der de ansatte har erkjent at det er ingen vei utenom forandring, prosessen vil ikke gå over, men det er ikke en ønsket situasjon (Irgens, 2011). At denne fasen er gjeldende ved organisasjonen kan illustreres med våre informanternes utsagn som:

*Men kunne tenkt meg å hatt skolen her da, for nå kan jeg jo gå til arbeid. Den blir jo flyttet så, så da må jeg bruke lengre tid av en arbeidsdag.*

*Innerst inne er det sikkert mange, inklusive meg, som ganske sikkert mener at ingenting hadde vært bedre å beholde skolen her. Men etter som det ikke er noe, det er jo ikke politisk mulig sånn som vi ser det nå. Så tror jeg folk nå samles om og gleder seg til at det, håper virkelig at det blir en ny fin skole i Vanvikan.*

I sin fremstilling av Hayes peker Irgens (2011) på svakheter ved en slik fremstilling av faser i en endringsprosess, og understreker at de som har mest makt i forandringsfasen har mulighet til å legge til rette for at prosessen blir mest mulig demokratisk og basert på medvirkning og informasjon. Ledelsen har således en viktig rolle ovenfor de ansatte i en forandringsprosess, og hvordan ledelsen agerer vil kunne ha stor påvirkning på hvordan de ansatte opplever situasjonen. Vi skal komme nærmere tilbake til ledelsens betydning, og opplevelse av ledelse i organisasjonene, under avsnittet om ledelse.

Foruten ledelsenes rolle i prosessen, kan det også finnes andre forklaringer på den holdningen som tilsynelatende preger de ansatte ved LVS.

En av våre informanter forteller for eksempel at hun i starten av prosessen opplevde stor grad av usikkerhet og at dette påvirket henne svært negativt, men at usikkerheten omkring egen fremtid etterhvert har avtatt og at det nå hersker en holdning om at det får bli som det blir.

*Nå har jeg kommet dit at, nei, har ikke noe å si. Det får bare bli som det blir.*

En annen forklaring for det tilsynelatende fraværet av stressfaktorer hos våre informanter, kan også forklares med at alle de ansatte vi intervjuet ga uttrykk for at de hadde en klar formening om hva de skulle gjøre om de ikke lenger skulle jobbe ved organisasjonen. Det var ingen av våre informanter som på det tidspunktet intervjuene fant sted, uttrykte stress for fremtiden om de skulle miste jobben ved skolen.

*Det får bare bli som det blir. Skal snart gå av likevel jeg så*

*Jeg er veldig optimistisk og tilpasningsdyktig så jeg tenker at det blir greit. Uansett.*

*Men det er klart, hvis vi blir en større skole så blir jo det naturligvis ikke så enkelt, vi må vel prøve å, jeg sier vi, jeg regner ikke med at jeg blir med på det lasset. Da er jeg antagelig pensjonist*



*For som sagt jeg har, jeg har mye andre muligheter når det gjelder arbeider så det er ikke det..*

At våre informanter uttrykker at de har en «plan B» for veien videre, kan tyde på at de underveis i prosessen har opplevd stress i forhold til usikkerhet om egen fremtid. Usikkerhet om eget fremtidige arbeidsforhold, ikke bare om de vil beholde en fast jobb i organisasjonen, men også arbeidets innhold og autonomi, er en faktorene som Smollan (2015) viser til kan skape stress hos arbeidstakere som står ovenfor en endring. Det er enkelt å kjenne seg igjen i at usikkerhet om fremtidig arbeidsforhold kan føre til stress. Det å ha en sikker inntekt som gjør at man kan bidra til å forsørge seg selv og evt. familie er for mange av oss avgjørende for å kjenne trygghet i hverdagen. Det er også mange som har jobben som en viktig sosial arena og en arena hvor de føler trygghet, tilhørighet og får anerkjennelse. En av de mest kjent behovsteoriene vi vi har ble utviklet av psykologen A.H. Maslow og publisert på 1940-tallet. Maslow utviklet en teori for å beskrive menneskelige behov, og argumenterte for at alle mennesker har fem grunnleggende behov:

1. Fysiologiske behov
2. Sikkerhetsbehov
3. Sosiale behov
4. Behov for anerkjennelse
5. Behov for selvrealisering (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.250)

Fysiologiske behov inkluderer sult, tørst, søvn og andre grunnleggende og livsnødvendige behov. Sikkerhetsbehov er behov for fysisk og følelsesmessig sikkerhet. Sosiale behov er behov for vennskap, at man har tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker. Behov for anerkjennelse er behovet for status og prestisje. Behovet for selvrealisering er behovet mennesket har for å gå utnyttet sine evner og realisert sitt potensiale. Maslow argumenterte for at disse behovene var ordnet i et hierarki hos de aller fleste, og presenterte behovene i en pyramide for å illustrere dette. I pyramiden ble de mest primære behovene satt nederst mens behovet for selvrealisering ble plassert øverst. Maslows forståelse var at behovene på lavere nivå måtte tilfredsstilltes før behovene på høyere nivå påvirket adferden hos mennesket. Dette vil imidlertid ikke gjelde hos alle og behovet for prestisje kan for eksempel hos enkelte være så fremtredende at det går ut over behov på lavere nivå. Maslow selv antok at de fleste mennesker vil ha en grad av tilfredsstillelse og

manglende tilfredsstillelse på alle nivå, men at graden av tilfredsstillelse vil være synkende jo lengre opp i pyramiden man kommer (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Knytter man Maslows behovspyramide opp mot en arbeidsplass, kan man argumentere for at arbeidsplassen kan ha en betydelig medvirkning for å få dekket våre behov. Dette kan illustreres som i figur 8.<sup>18</sup> nedenfor



**Fig:8. Sammenheng mellom behovstilfredstillelse og arbeid**

I hvilken grad arbeidsplassen vil dekke den enkeltes behov vil variere fra person til person, både ut i fra økonomiske og sosiale betingelser, men også ut i fra den enkeltes identifisering med sitt arbeid. Det er nærliggende å anta at det vil være en korrelasjon mellom følt tilknytning til og identifisering med en arbeidsplass, og arbeidsplassen betydning for behovstilfredstillelse. I vårt datamateriale er det flere av våre informanter som uttrykker en sterk tilknytning til arbeidsplassen og elevene, og at den jobben de gjør er viktig og er betydningsfull. Det er således nærliggende å anta at arbeidsplassen vil ha en betydelig innvirkning på deres behovstilfredstillelse. Usikkerhet omkring fremtidig arbeidsforhold vil således kunne antas å føre til utvikling av stressfaktorer. Ved at våre informanter har tenkt

<sup>18</sup> Figuren er hentet i fra <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/>

igjennom egen fremtid og at de har tenkt igjennom alternative løsninger for egen fremtid, vil de kunne ha redusert eller nøytralisert denne stressfaktoren og den opptrer ikke lengre som et usikkerhetsmoment for livet etter en eventuell organisasjonsendring.

## **Kultur**

Kan den interne dynamikken og limet som holder de ansatte sammen være en grunn til at ansatte i LVS ikke er mer frustrert enn de gir uttrykk for i våre funn?

Det kan være flere forklaringer på hvorfor de ansatte har en sånn tilsynelatende avventende holdning til forandringsprosessen. En av forklaringene kan være at de over så lang tid har levd under denne usikkerheten, at det har blitt en del av organisasjonens identitet og kultur.

En organisasjons kultur kan beskrives som de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene. En organisasjons kultur vil komme til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben (Bang, 2013).

En organisasjons kultur vil således være den interne dynamikken og limet som holder en organisasjon sammen. Kulturen bidrar til trygghet og relasjonsbygging mellom ansatte i alle nivåer og blir ofte beskrevet som "slik gjør vi det".

De ansatte ved skolen har over flere år mottatt signaler om at skolen skal legges ned eller slå sammen, uten at en avgjørelse har blitt tatt. De ansatte har således over flere år levd i en hverdag der endring er signalisert, men hvor ingenting endres. I en slik situasjon, kan "trusselen" om endring ha blitt en integrert del av organisasjonens liv, og at "trusselen" om endringa har blitt en normaltilstand ved organisasjonene. De ansatte kan således ha distansert seg muligheten for reell endring og usikkerhet omkring egen fremtid. En mulig, men ikke besluttet omorganisering, kan således ha blitt en status quo ved organisasjonen som de ansatte ser på som en normaltilstand. Sett i lys av en slik tolkning, kan man argumentere for at organisasjonens kontinuerlige "trussel" om nedleggelse eller omorganisering har blitt en del av organisasjonsmedlemmenes kultur. Det er blitt en del av medlemmenes felles hukommelse og rammeverk som medlemmene forholder seg til; "slik er det hos oss". Organisasjonskultur kan altså beskrives som en intern dynamikk og limet som holder organisasjonen sammen. Ut i fra utsagn fra våre informanter, kan vi tolke det slik at den kontinuerlige "trusselen" også har fungert som et lim som holder de ansatte samme. Der "trusselen" om nedleggelse blir en

felles motivasjonsfaktor for å gjøre en god jobb, for å vise beslutningstakerne at organisasjonen har livets rett slik det fremstår i dag.

*Nei heller motsatt. Står på kanskje enda mer og for å vise det at hva vi kan her. Så det blir enda vondere å legge ned den her skolen som er så bra.*

Et annet funn ved de ansattes opplevelse av egen arbeidsplass vi mener var fremtredende, og som kan sies å være en kulturbærer ved organisasjonen, var at flere av våre informanter trakk frem fokus på kjerneoppgaver og den enkelte elev som førende for deres arbeid.

Kjerneoppgaver ble av våre informanter beskrevet som undervisning og å ha fokus på og se hver enkelt elev, og å tilrettelegge undervisning til hver enkelt elev. I vår samtale med rektor pekte også rektor på at fokus på kjerneoppgaver var en uttalt verdi ved skolen. Gjennom å ta inn klare verdsett skaffer organisasjonen seg en karakterstruktur - en egen identitet hevder Busch m.fl. (2003). Ledelsen har vært bevist på å integrere verdien om fokus på kjerneoppgavene i organisasjonen, og det kan virke som om dette har blitt en del av organisasjonens identitet. En organisasjons normer og verdier, handlinger og holdninger kan sies å være en del av organisasjonens kultur, og det kan således også argumenteres for at fokus på kjerneoppgaver er integrert hos de ansatte og en viktig kulturbærer i organisasjonen.

Imidlertid kan fokuset på kjerneoppgaver også være en forsvarsmekanisme for å takle usikkerheten rund organisasjonens og egen fremtid. Ubehag i organisasjonen og redsel for egen fremtid, kan gjennom angst føre til mobilisering av energi sier Moxsnes (2005), og at det er liten tvil om at angst er en av våre viktigste motivasjonskilder. Det kan være mye energi i angst, og når angstens energi kan vendes mot oppgaver i stedet for mot selve angsten, bidrar den til å gi energi og føle trygghet (Moxnes, 2005). I et slikt perspektiv kan det argumenteres for at den utryggheten ansatte føler for fremtiden, har bidratt til angst som er blitt kanalisert til å yte en bedre jobb med å holde fokus på kjerneoppgavene. Gjennom å bruke energien som skapes gjennom usikkerhet om fremtiden inn i det daglige arbeidet, vil man kunne oppleve en trygghet i det daglige arbeidets gjøremål og bruke det som et forsvar mot den følte usikkerheten for fremtiden.

En forfektet verdi i LVS er å være tett på elevene, nærhet. Som ansatt skal man være i stand til å "se" hele eleven med henhold til fag, helse og private forhold. Skolens ansatte skal ha gode muligheter til å hjelpe eleven der hun er i sin kunnskapsfase. Dette kan også kalles omsorg for eleven. De ansatte fremstår alle som en engasjerte i sine elever og respondentene føler at de har en meget nær relasjon til elevene, og en mulighet til å oppdage og ta tak i ting

raskt. Rektor i vår samtale med oss forteller og at de har en god oppdagerkompetanse ved skolen.

Organisasjonskulturen i LVS ser ut til å praktisere samhandlinger preget av et høyt nivå av omsorg i elev - lærer - ledelse relasjoner. Dette viser funn der de intervjuede følte seg trygge i sine omgivelser. De ansatte opplever stor takhøyde, er dedikerte til jobben, tillitt i kollegiet og gjensidig forståelse om kjerneoppgaven – opplæring av elever.

*Det som jeg synes det aller beste det er det der med relasjon til mellom, elevene og lærere og elever - elever. Det er god relasjon, det er god stemning på huset. Jeg vet ikke om dere merket det da dere kom? Det brukes å kjennes. Gjør det.*

Alle de intervjuede hadde tilgang til hjelp når de trengte det. Det var ingen hindre mellom ansatte og ledelsen, som hindret kommunikasjonsflyten. Ledelsen framstår som en samtalepartner i stedet for en autoritær leder. En annen tilrettelegging fra skoleledelsen sin side er at de ansatte har mulighet til å styre sin arbeidshverdag slik at uken kan deles opp og samle sine undervisningstimer. Dette må være utfordrende for ledelsen å få til å gå opp timeplanmessig, men flere av de intervjuede trakk fram dette som et fortrinn ved å jobbe ved skolen. Dette gikk ut over deler av informasjonsgangen, men var viktig for den det gjaldt. For å kompensere for dette sørget leder for daglig kontakt med sine ansatte ved å vandre rundt på huset og ha den daglige samtalen.

Som Von Krog mfl. (2016) sier, er det ikke mulig å skape kunnskap uten omsorg og det kan virke som om kulturen i LVS kan karakteriseres som omsorgsfull og tillitsskapende på alle nivåer. En organisasjonskultur med høy grad av omsorg kan være i stand til å takle det vakuum som sammenslåingsdebatten har skapt. Den kan kunne gjøre organisasjonens deltagere tryggere og dermed mer mottagelig for riktig informasjon gitt i rett tid.

Ut ifra de funn vi har ser det ut til at respondentene føler seg ivaretatt og har stor innflytelse på sin egen arbeidshverdag. Det er kultur for å støtte hverandre, noe som bekreftes av en av våre informanter:

*Jeg samarbeider kanskje mest med (navngir kollega) som har (samme fagkompetanse) fordi at vi er på samme alder og så har hun arbeidet noen år her før meg. Hun var på en måte kjent her når jeg startet, så vi fikk god kontakt og hun har hjulpet meg mye med data og gitt meg noen tips i forhold til undervisning, hvor jeg kan hente midler og sånne ting.*

Her forklarer den intervjuede hvordan hun opplevde hjelpen hun fikk da hun startet i jobben som lærer på LVS. Denne formen for kunnskapsdeling forteller flere respondenter skjer daglig og at de ansatte er vant til å søke hverandre for hjelp og samtaler og dette starter allerede fra dag 1.

Det kan virke som om kunnskapsdelingen som foregår kontinuerlig blant de ansatte er en viktig del av kulturen ved LVS. Denne daglige lavterskel kommunikasjonen foregår daglig og alle ansatte har sin funksjon i denne. Det er en del av kulturen å skape samhandling mellom alle deltagerne i organisasjonen og kan medføre reduserte stressfaktorer samt opprettholder dynamikken i LVS.

### **Kunnskapsarbeideren**

Betegnelsen kunnskapsarbeider er et forholdsvis nytt begrep i organisasjonsteoriens historie, og kunnskapsarbeideren kjennetegnes ved at de har stor grad av autonomi, og drives av en sterk indre motivasjon. I dette kapittelet vil vi drøfte om en organisasjon med kunnskapsarbeidere kan påvirke hvordan organisasjonens medlemmer forholder seg til og håndterer den situasjon som er utgangspunktet for vår casebeskrivelse.

Som vi tidligere har vist er det ulike perspektiver i forhold til hvordan kunnskapsarbeider skal defineres, og som en følge av dette hvilke arbeidsgrupper som kan sies å være kunnskapsarbeider. Med den teknologiske utviklingen som har gjort sitt inntog i de aller fleste av dagens jobber, vil mange kanskje hevde at de aller fleste i dagens samfunn er kunnskapsarbeidere. Det kan i alle fall være grunnlag for å hevde at lærere ved en videregående skole faller inn under begrepet kunnskapsarbeidere.

Som lærer ved en videregående skole er det et betydelig innslag av intellektuelt arbeid. Våre informanter oppgir også at elevene har ulikt ståsted og ulike behov for undervisning, de må derfor legge opp undervisningen etter hvilke elver de jobber med og må være kreative i sin undervisningsform for å få formidlet undervisningen til hver enkelt. Likeledes må de benytte seg av og følge med i kunnskapsutviklingen i de fag de underviser i, og gjennom samarbeid med lokale bedrifter bidrar de også til utvikling av ny kunnskap.

Det som kjennetegnene ved kunnskapsarbeideren er ønske om en stor grad av autonomi og at de drives av en sterk indre motivasjon. Videre kjennetegnes kunnskapsarbeideren av at de inspireres av at arbeidet gir mulighet for personlig vekst og vil ha arbeidsbetingelser som gjør

det mulig å nå mål. De arbeider gjerne i selvstyrte arbeidsgrupper som de selv danner, og krever utradisjonell og god utøvelse av ledelse.

Noe av det som flere av våre informanter pekte på som positivt ved sitt arbeid var opplevelsen av å få stor tillitt og frihet i sin arbeidsutførelse. Dette samsvarer med hva som kjennetegner kunnskapsorganisasjoner, nemlig at de er preget av høy grad av autonomi blant sine medarbeidere, og at dette medfører at de må ta et selvstendig ansvar for både utføring og utvikling av egne arbeidsoppgaver (Irgens og Wennes, 2014). Store norske leksikon beskriver autonomi som et begrepet som brukes spesielt innen moralfilosofien, og omhandler en persons evne til selv å bestemme sine handlinger og grunnlaget for sine handlinger<sup>19</sup>. I vårt datamateriale finner vi også at dette samsvarer med de opplevelser våre informanter har i forhold til egen arbeidshverdag. De opplever i sin jobbutførelse å ha store muligheter til å bestemme over egen arbeidshverdag og hvordan de selv ønsker å utføre jobben. Våre informanter synes således å ha stor grad av autonomi i sin arbeidshverdag, som er et av de primære kjennetegnene ved kunnskapsarbeideren. Som en naturlig følge av dette kan vi si at våre informanter deltar aktivt i ledelsesprosesser gjennom sin utøvelse av selvledelse. Selvledelse kan beskrives som en prosess hvor de ansatte gis anledning til å kontrollere sin egen adferd, og påvirke og lede seg selv ved å bruke et sett med spesielle adferdsmessige og kognitive strategier (Irgens og Wennes, 2014). At det er stor grad av selvledelse blant våre informanter bekreftes også i vårt datamateriale, hvor informanter forteller at de opplever å i stor grad bestemme og lede seg selv i sin arbeidshverdag.

At våre informanter kjennetegnes av autonomi og selvledelse, tilsier at de i liten grad avhengig av nær og autoritær ledelse, noe som også er et fellestrekk hos kunnskapsarbeidere. Et annet trekk ved kunnskapsarbeideren er at de har en større grad av mobilitet og således ikke er mindre avhengig av et fysisk arbeidssted. Ser vi spørsmålet om mobilitet i et litt større perspektiv, kan vi, ut i fra vårt datamateriale, argumentere for at våre informanter også innehar egenskapen om mobilitet knyttet til sin arbeidssituasjon. Flere av våre informanter uttrykte at de ikke var bekymret for egen fremtid i med tanke på spørsmålet knyttet til usikkerhet om fremtidig ansettelsesforhold. Det var riktignok ett par av våre informanter som begynte å nærme seg pensjonsalder og så på pensjonisttilværelsen som en alternativ mulighet, men det var også informanter som gav uttrykk for at de så for seg andre arbeidsplasser som et

---

<sup>19</sup> <https://snl.no/autonomi>

alternativ, og at dette ikke bekymret dem nevneverdig. Ut i fra dette kan vi tolke det dithen at være informanter er mobile i forhold til lokalisering for utøvelse av sin profesjon.

At våre informanter er profesjonsutøver kan også ha innvirkning på hvordan de forholder seg til "vakuumsituasjonen" organisasjonen befinner seg i. Det som kjennetegner profesjonsutøvere, er at de gjennom sin utdanning kan sies å ha tilegnet seg en ekspertise innenfor sitt fagfelt (Irgens og Wennes, 2014). Våre informanter er alle høyt utdannet, og flere har mange års erfaring som yrkesutøver og lærer innenfor sitt fag. I ett studie som master i kunnskapsledelse (MKL), som eksplisitt ser verdien i erfaringsbasert kompetanse, er vår holdning at erfaring på mange måter kan likestilles med akademisk utdanning. Dette tilsier at alle våre informanter har tilegnet seg ekspertise innenfor sitt fagfelt og kan således betegnes som profesjonsutøvere. At profesjonsutøveren tilegnet seg en faglig ekspertise fører til at de har et bedre utgangspunkt for å håndtere spesifikke utfordringer på en bedre måte enn de som ikke har denne kompetansen (Irgens og Wennes, 2014). "Kunnskap er makt" er et gammelt ordtak, og profesjonsutøveren kan sies å ha tilegnet seg autonomi og makt gjennom sin kompetanse. Profesjonsutøvere kan således oppleve å stå i et maktforhold ovenfor ledere i organisasjonen som ikke har denne kompetansen. Og i vår case er det nærliggende de å tro at de i stor grad kan oppleve et slikt maktforhold ovenfor den perifere politiske ledelsen i fylkestinget, som har beslutningsmyndighet til å avgjøre organisasjonens fremtid. Noe som kan sies å komme til uttrykk gjennom at flere av våre informanter gav uttrykk for til dels stor undring og frustrasjon over de signaliserte organisasjonsendringene.

Et annet kjennetegn ved kunnskapsarbeideren er at de drives av en sterk indre motivasjon. At det er den indre drivkraften som er motivasjonen tilsier at de ytre rammebetingelsene i arbeidssituasjonen tillegges mindre betydning. Om dette er tilfelle vil de ytre rammebetingelser ha mindre betydning i forhold til opplevd jobbtilfredsstillelse. Det kan da også være slik at ytre rammebetingelser vil ha mindre betydning i forhold til opplevelsen av stress i en situasjon med uavklart fremtid for organisasjonen. Ut i fra vårt datamateriale kan vi også tolke det slik at dette er tilfelle hos våre informanter. Det var motivasjonen for å undervise og til å se hver enkelt elev som ble pekt på som det viktige, og det som hadde fokus i arbeidshverdagen. Ut fra våre informanter kan det virke som om den uavklarte situasjonen i en periode førte til noe stress, og at den indre motivasjonens styrke ble noe redusert. Etter hvert virker det imidlertid som om den indre motivasjonen til å fokusere på det våre informanter omtaler som kjerneoppgaver igjen ble styrket, og at det er dette som definerer deres opplevelse av arbeidshverdagen.



Det kan ut i fra dette virke som om kunnskapsarbeideres autonomi og mobilitet fører til at de i større grad ser seg selv som selvstendige enheter med avstand til besluttsende ledelse, og i mindre grad er avhengige av organisasjonen de er ansatt i for motivasjonen for å utøve sin profesjon. Og videre at kunnskapsarbeideren ikke utfører jobben for å tilfredsstille ledelsen, men at det er den indre motivasjonen til å gjøre en god jobb som er den primære drivkraften til å prestere.

Kunnskapsarbeiderens autonomi fører til en stor grad av selvledelse. Hvordan våre informanter vil oppleve situasjonen når en avgjørelse er tatt og endringer iverksettes, kanskje også uten at de vil ha innflytelse på videre prosess kan vi ikke si noe om. Imidlertid kan det, i en situasjon som beskrives i vår case med en langvarig, uavklart fremtid, ut fra våre funn virke som om dette kan ha betydning for hvordan organisasjonens medlemmer har forholdt seg til og håndtert vakuumentilstanden de har virket i til nå.

En annen forklaring på hvorfor våre informanter tilsynelatende opplever å håndtere den avklarte situasjonen de virker i på en god måte, kan også ha sammenheng med et annet kjennetegn ved kunnskapsarbeideren. Kunnskapsarbeider kjennetegnes ved at de ikke bare gjør bruk av kunnskap, men de utvikler også ny kunnskap. Ny kunnskap kan utvikles gjennom erfaring og praksis. Om vi ser på utvikling av ny kompetanse i et større perspektiv og ikke bare som utvikling av ny fagkompetanse, kan det være slik at den årelange trusselen om endring sammen med erfaringsbaserte kompetansen om at "ingenting skjer", har ført til at våre informanter over tid har utviklet en form for overlevelseskompetanse som har gjort de i stand til å håndtere den vakuumentilstanden de befinner seg i uten at det har gått ut over faglig integritet og prestasjoner.

## **2. Hvordan opplever arbeidstakerne utøvelse av ledelse**

Det blir hevdet at de ansatte og deres kunnskap er organisasjonens viktigste ressurs. Ledelse og tilretteleggelse av arbeidsdagen for de ansatte er av avgjørende betydning for at arbeidstakerne og elever skal få best mulig utbytte av kunnskapsdelingen som foregår i skolen. Denne ressursen må foredles og forsterkes kontinuerlig slik at organisasjonen er godt rustet når den står ovenfor de utfordringer man har omkring omstilling og endringsprosesser.

Vi har i forrige kapittel drøftet kunnskapsarbeideren i tilknytning til opplevelser rundt sin arbeidshverdag. Der fant vi at man opplever stor grad av autonomi og selvledelse. De ansatte føler de har stor tillit og styrer mye av arbeidshverdagen sin selv. For vår kunnskapsarbeider

er dette viktige motivasjonsfaktorer. I forhold til motivasjon og arbeidssituasjon vil de faktorer nevnt over være en grobunn for et motiverende arbeidsmiljø jf. TURPAS-modellen (Christensen, gjengitt i Gotvassli, 2015). Både **Tilhørighet**, **Utfordrende oppgaver**, **Rettferdighet**, **Prestasjon**, **Autonomi** og **Selvrealisering** er til stede i organisasjonen, og danner da grunnlaget for et godt arbeidsmiljø. For ledelsen er det derfor viktig å være bevisst disse faktorene for å ivareta de ansatte og et godt arbeidsmiljø. Vi skal her se nærmere på de andre faktorene jf. TURPAS-modellen her videre.

Oppgavene er utfordrende i den forstand at man forsøker å legge opp til undervisning på en best mulig måte da elevene ikke er like, og en føler i den utvikling elevene og skolen har som personlig vekst. Slik som den ene informantene sa;

*Jeg føler jo at en er heldig som lærere som kan finne på noe nytt hvert år (..) så en ikke går i samme tralten hele tiden men la seg selv få utfordringer hele tiden (..) må jo krydre livet med forskjellige utfordringer.*

Informanten her påpeker det at det er viktig med utfordringer, og at det oppleves som et “krydder” i livet, og som da noe positivt som setter spiss på arbeidshverdagen. For en kunnskapsarbeider så blir dette viktig med tanke på å både få og gi seg selv utfordringer, og gir motivasjon for arbeidet, og som videre påvirker arbeidsmiljøet og opplevd arbeidssituasjon.

I tillegg ser vi at det er et veldig sterkt fokus rundt kjerneoppgavene, og at man derfor har et meningsfylt arbeid, og føler at man bidrar med noe. Våre funn støtter også følelsen av fellesskapet og altså tilhørighet. Vi ser at flere under intervjuene bruker ordet ”vi” og “våre” når de svarer på spørsmål. Dette syns vi er litt spennende da det viser tydelig en “vi” følelse, som sier noe om fellesskapet og de verdier man legger i det, og tilknytning til organisasjonen. For eksempel som disse informantene sier:

*Det er ofte barnehager og skoler som tar imot elevene våre da.*

*(...) Vi skal drive en skole enda noen år til.*

Funn viser at den ansatte har stor frihet når man blir tildelt oppgaver, organisasjonen synes ikke å ha noen formell "liste" over hva som skal gjøres når nye oppgaver blir gitt. Derimot fremheves det en stor grad av frihet til å foreta de valg som er nødvendige for å få læringen i gang for elevene som vi kan se av her;

*Ja, jeg får bestemme alt selv jeg. Ja, sant, du skjønner innenfor visse rammer, mmm, jeg har en veldig fin arbeidshverdag, ja*

*Jeg er veldig fri. Jeg kan bestemme alt. Nesten i alle fall. He He*

Ansattes opplevelse av å ha så stor grad av frihet som er gitt dem av ledelsen oppleves udelt positivt av informantene. I følge artikkelen til Smollan (2015) vil det oppstå usikkerhet og stress i forhold til uavklart jobbsituasjon og en dårlig relasjon til ledelse vil forsterke dette. Slik lederrollen utøves ved LVS virker den å ha en stressdempende virkning, i og med at de ansatte har stor grad av autonomi men likevel en nær relasjon til sin nærmeste leder.

I forholdet ansatt - ledelse og opplevelse av ledelse, så trakk alle de intervjuede fram den gode relasjonen de hadde til ledelsen. Det ble poengtert at dialogen gikk begge veier og man kunne oppsøke ledelsen når som helst i løpet av arbeidsdagen.

Takhøyden for diskusjoner og lavterskel for å ta kontakt ser ut til å ha medvirket til en lærerstab som er trygge i sine roller ovenfor elevene og som kan ha fokus på det de skal, kjerneoppgaven. Lederen viser den ansatte stor tillit og de kan forme sin hverdag slik de ønsker den ut i fra hva timeplanen sier. Dette viser en ledelse som vil legge til rette for god dialog og søker å skape en felles forståelse. Når det gjelder muligheter til samhandling og kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, så ser vi at åpne dører og lav terskel for å ta kontakt er åpenbart gjennom både det ansatte og ledelsen gir uttrykk for.

Ledelsen oppsøker også den ansatte der han er, og fører samtalen i trygge omgivelser for den enkelte læreren. De ansatte på sin side bekrefter dette lavterskelmønsteret der mulighetene til å fremme sine synspunkt er store. Denne kontakten skjer nesten daglig og som oftest på impuls og det er både ledere og ansatte som vandrer rundt for å oppnå denne kontakten, både ved at ansatte oppsøker en åpen dør hos ledelsen, eller lederen går ut på arbeidsrom som kan kalles en type vandrende ledelse.

Ledelsen uttrykker at man må forsøke å se den enkelte ansatte, være nær denne og godta dennes verdier og ståsted, og i tillegg ha tid til samhandling.

Ledelsen er tilgjengelig, men stiller ikke med "fasitsvar" dersom dette ikke er nødvendig, og det kan også være andre årsaker enn rent faglig at man har behov for en uformell samtale, som for eksempel ved behov for å avregere eller ved å "gråte en skvett" som en av informantene sa. Det at den ansatte har denne støtten og omsorg av ledelsen, gjør at man kan fokusere på kjerneoppgaven.

Når det gjelder mulighet til samhandling og kommunikasjon prøver ledelsen bevisst å være tilstede i personalrommet ved lunsj og andre tilstelninger. Man betrakter det

*(...) som en utrolig viktig arena, der foregår det mange viktige beslutninger*

Denne arenaen blir altså brukt både til formelle og uformelle møter. En informant fremhevet at dette rommet var for alle de som jobbet ved skolen, ikke bare for lærerstaben.

*Ja, altså den uformelle er jo den daglige på personalrommet. Og legg merke til at det heter personalrom, ikke lærerrom. For det er viktig for at alle sammen skal føle seg velkommen.*

*Jeg synes at det er kjempeviktig, men alle sammen - når alle sammen begynner å si personalrom så blir det jo det etter hvert. Så lærerværelse det er det ikke så mange som sier lengre nei.*

Noen av våre funn indikerer at det er vanskelig å få ut viktig informasjon til alle. I det siste har møtevirksomheten, som til tider har vært to ganger i uken, blitt brukt til "Vurdering for læring", der vurderingspraksis blir gjennomgått i felleskap. Dette er viktig og lovpålagt arbeid som skolen gjennomfører for sine ansatte, men det synes å ha gått utover den vanlige møtevirksomheten. Ledelsen ser ut til å ha forstått dette og tatt tak for å forsterke informasjonsflyten. Her nevnes det at ledelsens oppgave er å betjene de ansatte, være den ansattes "tjener" slik at læreren kan ha sitt fokus på eleven.

Likevel opplever de ansatte informasjonen i og omkring selve prosessen forskjellig. Noen mener informasjonen er bra nok og tilgjengelig hvis man vil oppdatere seg. Andre velger å ikke ta til seg informasjonen, og noen føler at kanskje noe blir holdt tilbake, men da mer fra ledelse over egen organisasjon. Dette kan ha sitt utslag i at det har vært så mye frem og tilbake rundt prosessen, slik at det oppstår usikkerhet omkring alt blir fortalt eller ikke, som vi ser her:

*Ja, det tror jeg at jeg har vært hvis jeg har vært interessert i å vite egentlig, men jeg finner ut at jeg lever i nuet, og planlegger halvårs frem i tid, og ikke noe lenger. Og det med det utsettelsene og det som har vært av bestemmelse, så må jeg bare, jeg fant ut at jeg bare måtte distansere meg unna det*

Ledelsen opplever at det har vært god informasjon fra fylkeskommunen, og at ledelsen ved LVS har forsøkt å bringe videre denne informasjonen etter beste evne. Utfordringene har derimot vært å formidle dette videre på en god nok måte da det er forskjellig hvordan de ansatte jobber, og også individuelt tar imot, eller setter seg inn i informasjon. Som en av

informantene sa, så hadde denne sluttet å lese informasjonen. Ut i fra dette kan det således tyde på at ledelsen har et ønske om å informere sine ansatte og gjør det gjennom skriftlig og muntlig informasjonsoverføring. Imidlertid uttrykkes det blant våre informanter en informasjonstretthet og en distansering fra informasjon omkring prosessen. Som Irgens (2011) peker på vil det å tilpasse informasjonsmengden til den enkelte vil være en svært krevende øvelse da det er vanskelig å ivareta den enkeltes ønske, behov og forventninger. Dette viser også våre funn er utfordrende i vår caseorganisasjon. Selv om ledelsen ved skolen sier at ingenting blir holdt tilbake og flere av informantene mener at informasjonen er god nok, oppleves den likevel mangelfull for noen.

I forbindelse med prosessen omkring ny videregående skole forteller informantene om stor aktivitet også utenom personalrommet, som for eksempel mange dialoger på arbeidsrom og i gangene. Det at de ansatte ser på den nærmeste lederen som en samtalepartner vil medføre at mer riktig informasjon kommer inn i dialogen, ikke rykter og ulike forventninger. Informasjon under slike prosesser er viktig, og i og med at det oppleves vanskelig for ledelsen å få ut all relevant informasjon til riktige personer kan en benytte også andre arenaer for informasjon som det å oppsøke den enkelte, eller være tilgjengelig med lav terskel for å ta kontakt som status er ved LVS.

Ser vi på tidligere definisjon på ledelse jf. Busch m.fl. (2003) så definerte man der ledelse som:

*Et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*  
(Busch m.fl., 2003, s.73).

Også Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at det er mange definisjoner på ledelse, imidlertid hevder de at det etter hvert er blitt en stor enighet om at:

*Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.* (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 416).

Ut fra hva både ansatte og ledelse gjennom våre intervjuer har fortalt om opplevelse av ledelse, så finner vi igjen mye av dette i vår caseorganisasjon. Gjennom samhandling og kommunikasjon mellom leder og ansatt klarer leder og påvirke medarbeidernes holdning og adferd. Også gjennom egen væremåte og dialog omkring lærerrollen får ledelsen eksemplifisert hva som er ønsket adferd. De ansatte har en sterk oppfatning av hva som er deres misjon og mål for organisasjonen; nemlig fokus på kjerneoppgavene. Vi ser ett

utpregede fokus hos alle informantene, og vi tror at ledelsen gjennom å signalisere ett tydelige mål for det man driver med, og hvorfor man er her, har klart å opprettholde dette fokuset også gjennom denne prosessen og vakuumsituasjonen man er i. Det kunne vært lett å miste fokus og la seg påvirke av usikkerheten som oppstår rundt ny videregående skole, men man har klart å se sin misjon og mål som vi tolker det ut fra det informantene tydelig trekker frem:

*å undervise elevene og ha et faglig ganske høyt nivå*

*dette er en skole og vi MÅ ha fokus på elevene. Den som glemmer at en skole har elever og ikke tenker på dem, bør finne seg noe annet å gjøre.*

*Jeg kan ikke bruke energien på prosessen som pågår. Det er ting som er viktigere. Elevene er mye viktigere. Det er der jeg skal ha fokus."*

Det å sørge for et slikt handlingsrom for de ansatte er av stor betydning. Philip Selznick (1968) gjengitt i Irgens (2011) har påpekt at:

*(...) det er behov for å bygge inn særskilte verdier og kompetanser i organisasjonen, og å klargjøre virksomhetens hensikt og hovedmål er ledelsens viktigste arbeidsoppgaver (Irgens, 2011, s. 72).*

En måte å gjøre dette på er å sørge for et godt handlingsrom for den enkelte. Dette innebærer et felles fundament basert på en virksomhetside og et sett fellesskapsverdier, som vi oppfatter i vår case som elever og kjerneoppgavene. Vi opplever at de aller fleste har de ressurser de trenger til deres daglige oppgaver, selv om det fra flere bemerkes at det er trangt økonomisk, for eksempel i forhold til innkjøp.

Irgens (2011) hevder at medvirkning er en sentral faktor for ledere som ønsker å skape resultater. Ledelsens utfordringer er å organisere endringsprosessen slik at de som ønsker det skal gis mulighet til å engasjere seg nært det nivået de selv ønsker og forventer. Det optimale punktet for forholdet mellom informasjon og medvirkning er vanskelig ettersom de ansatte har ulike forventninger og behov. Som vist i figur 2. omkring forholdet mellom medvirkning og informasjon (MI-modellen), kan det oppleves for den enkelte både for mye eller for lite av den ene eller andre. For eksempel omtales det som informasjonsbulemi for å vise hva som skjer når den ansatte ikke greier å bearbeide den informasjonsmengden han blir utsatt for. Dette kan ifølge Irgens (2011) gi samme reaksjoner som ved lite informasjon- forvirring og frustrasjon – stresslignende tilstander. I forhold til endringsprosesser vil derfor tiltak som blir

igangsett opplevelsen av medvirkning og informasjon for den ansatte være av stor betydning. Våre funn tyder på at informasjonsutvekslingen i starten av prosessen opplevdes som god, men at man nå bruker mye av den formelle tiden til “vurdering for læring”.

I vår studie hadde informantene på det tidspunktet vi gjennomførte intervjuene muligheter til både medvirkning og kommunikasjon ble gitt. Utfordringen var å forholde seg til dette ettersom det ennå ikke var fattet noe formelt vedtak om organisasjonsendring. En av informantene beskriver utfordringene rundt medvirkning og informasjon slik:

*For vi har jo blitt satt i arbeidsgrupper hvor vi skal planlegge en fremtidig skole, det er heller ikke sagt noe om hvor denne skolen skal være, det har vært litt usikkerhet rundt det da! Og det å planlegge noe som ikke er bestemt, det er litt vanskelig"*

Våre funn viser at de ansatte er inkludert inn i prosessen for å skape den nye skolen og fremtidig arbeidssituasjon, men at engasjementet for dette er vanskelig når en ikke vet hvor den skal ligge, eller har kunnskap om innholdet i skolen. Vi ser at det kan oppstå opplevelser av ubalanse i forholdet mellom informasjon og medvirkning, men det er lite som tyder på at det har oppstått stor usikkerhet rundt situasjonen pga. dette. Dette kan være fordi man formelt ikke har vedtatt noe omkring situasjonen, og at mange har lagt «plan B». Vi kan tyde at det i denne ventetidsfasen ikke er noen hensikt med direkte medvirkning. Det tar nemlig tid og fokus fra kjerneoppgavene, som de ansatte ser på som mer viktig.

Grad av medvirkning vil også være vanskelig i forhold til det at man egentlig ønsker å konsentrere seg om de man skal, nemlig undervisning. Flere av informantene fremhever dette og opplever prosessen som en forstyrrende faktor, og da henvises det til den politiske diskusjonen rundt saken. Det at de har fått lov til å holde på med det de skal av ledelsen, nemlig undervisning, ser vi gjennom at man har latt være å engasjere seg, gått lei og unngått informasjon. Igjen har dette vært nødvendig for å opprettholde produksjon og unngå faktorer som fører til stress. Det kan tyde på at det i denne ventetidsfasen ikke er noen hensikt med direkte medvirkning. Det er ingen som oppgir at de savner medvirkning i prosessen på dette tidspunktet. Det tar nemlig tid og fokus fra kjerneoppgavene, som de ansatte ser på som mer viktig. Hadde man satt i gang flere medvirkningsprosesser kunne man opplevd at enkelte ansatte fikk medvirkningsovermettet, som igjen kunne gitt utslag i stress hos ansatte.

Våre funn indikerer at ledelsen jobber målrettet med relasjonsbygging i vår caseorganisasjon og at det er et fokus på å forstå den enkelte ansattes ståsted. Ledelsen oppleves som empatisk i det å ha dialog for å finne ut hvordan den ansatte har opplevd arbeidssituasjonen. Å få hjelp til å takle følelser og akseptere andres følelsesliv vil, ifølge Von Krogh et al (2016), være et viktig grunnlag for gode relasjoner og kan virke stressdempende, ikke for alle, men for en del av de ansatte. Det at man kan inn til ledelsen og gråte en skvett forteller om omsorg på det personlige plan og gode mellommenneskelige relasjoner. Sykefraværet hos LVS er gjennomgående lavere enn ellers i Fylkeskommunen, og ut fra vår tolkning av datamaterialet er fokuset for både lærer og ledelse på jobb, samtidig som en god balanse mot mellommenneskelige forhold og omsorg. Vår forståelse av ledelsen ved LVS er at det blir gitt stor tillit og frihet, og at samtaler og dialog ikke blir brukt for å kontrollere måloppnåelse eller drive med målstyring, heller støttet de valg som er foretatt, og latt den ansatte ha ledelsesrollen i de ulike klasserom og oppdrag som skolen har tatt på seg. I denne usikre endringsprosessen for de ansatte virker det som at den store tilliten og friheten til å løse oppgavene på egen måte bare har økt i omfang og selv om ressursene er begrensede, er motivasjonen og kreativiteten stor blant de ansatte. Denne formen for omsorgsledelse bemyndiger den ansatte og gir vilje og evne til å strekke seg lengre for å nå de mål organisasjonen har. Det kan derfor gjøre jobben mer meningsfull for den enkelte ansatte og derigjennom sørge for at de står i jobben.

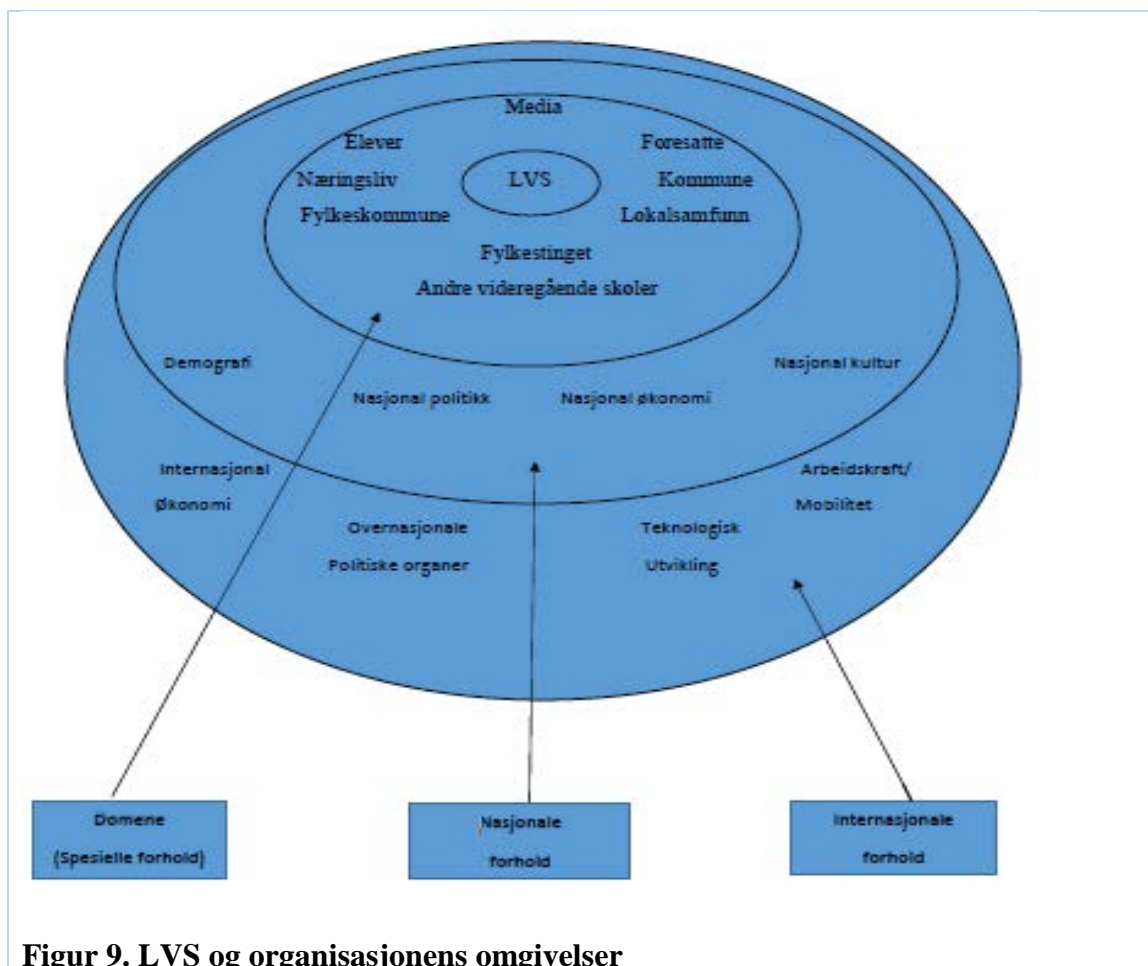


### 3. Omgivelsenes betydning for arbeidstakernes opplevelser av arbeidssituasjonen.

Alle organisasjoner er i større eller mindre grad avhengig av sine omgivelser, og LVS er intet unntak. Vi skal her se nærmere på de omgivelser som påvirker LVS i forhold til dens daglige virke, og hvordan de har betydning for arbeidstakernes opplevelser av arbeidssituasjonen. Informantene omtaler omgivelsene i sine intervjuer og vi har forsøkt å tolke betydning av omgivelsene på både godt og vondt.

Fig. 4 om omgivelser på ulike nivå gir en god oversikt over hvilke typer forhold som påvirker en organisasjon, og vi vil benytte den på den måten at vi definerer de omgivelser som har betydning for LVS i denne prosessen og setter de inn i en egen modell for LVS.

Vår identifikasjon av omgivelsene til organisasjonen LVS og de ansatte er gjengitt i figur 9. under:



Figur 9. LVS og organisasjonens omgivelser

Modellen er basert på modell for omgivelser på ulike nivå av Jacobsen og Thorsvik (2013)

Organisasjonens nære omgivelser (domene) er de som i størst grad påvirker i det daglige, og for LVS sin del har i særlig grad samarbeidet med næringslivet og elevene blitt fremhevet gjennom våre samtaler med informantene, og i vår forsamtale med rektor. I Jacobsen og Thorsvik (2013) sin definisjon av omgivelser peker de på:

*(...) alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 119).*

Man er også avhengig av oppslutning fra omgivelsene, som sørger for legitimitet for videre eksistens. Tar vi nå for oss de omgivelsene som er mest fremtredende i våre samtaler med informantene ser vi at disse representerer grunnlaget for skolens eksistens; uten elever og et lokalsamfunn vil ikke LVS bestå, og uten samarbeid med næringsliv og det å tilby den riktige utdanning som næringslivet har behov for, vil ikke skolen ha legitimitet for videre drift.

**Nære omgivelser (Domene):** Leksvik (nå Indre Fosen kommune) har det største antall industribedrifter i Trøndelag, og således er LVS en viktig bidragsyter til å utdanne nødvendig arbeidskraft for bedriftene, og også kommunen. I følge NAV vil fremtidens behov for Indre Fosen kommune være arbeidskraft innenfor blant annet helse, bygg og anlegg, salg og ingeniører<sup>20</sup>. LVS sitt utdanningstilbud gjenspeiler det næringslivet har behov for, og eksamensresultatene på for eksempel byggfag der alle i år fikk 6 på praktisk eksamen, viser til at man klarer å utdanne svært gode og attraktive elever til lokalt næringsliv.

Ved å gå tilbake til starten av vår oppgave jf. oppslag i media november 2013, ser vi at industriens toppledere dro inn til Steinkjer med buss for å redde skolen. Rektor forteller om denne opplevelsen i møte med oss, og hun beskriver det slik at det var emosjonelt da hun så bussen med bedriftslederne passere henne på tur til Steinkjer, og hun så det sto «kjører for Leksvik vgs.» i frontruta på bussen. Rektor har også beskrevet samarbeidet med næringslivet i kommunen som svært bra. En av informantene omtaler også en fast næringslivsgruppe som møtes av og til, og støtter da opp om det inntrykket om at det er et godt samarbeid mellom skole og næringsliv. At skolen har et tett samarbeid med lokalsamfunnet og et godt forhold til det lokale næringslivet er tydelig. Det tette samarbeidet gjør de sterkere, det er viktig for elevene, og man utnytter dette lokale fortrinnet som man har i lokalsamfunnet med alle bedriftene. Det ikke bare er skolen som ser viktigheten av å samarbeide med det lokale næringslivet, men det lokale næringslivet ser også viktigheten og betydningen av å ha skolen

---

<sup>20</sup> Presentert i frokostmøte mellom NAV, Indre Fosen og næringslivet i Leksvik, 13.04.2018

som del av lokalsamfunnet. Det er kanskje unikt at et helt næringsliv bidrar så aktivt i slike prosesser.

Våre informanter, i likhet med rektor, er veldig bevisst sine omgivelser og hvilken betydning de har for skolen og også omvendt. Et godt omdømme er viktig for de ansatte, og de gjør alt de kan for å serve kommune og næringsliv med å være på tilbudssiden. Det utstrakte og tette samarbeidet med lokalsamfunn og andre organisasjoner mener en av informantene påvirker slik:

*Ja, det tror jeg faktisk det har noe med både det, omdømmebyggingen og – og forståelsen for det vi holder på med tror jeg.*

Og det ønskes også mer samarbeid:

*Kanskje skulle det vært enda mer (..) enda mere fra bedriftene og inn i skolen, der de har fortalt oss hva det er de ønsker at elevene skal kunne.*

*Så det som er unikt med en her skolen her da er jo nært samarbeid med næringslivet (...)  
Tilbakemeldingen fra (fjernet for å sikre anonymisering) er at de bruker akkurat det samme, det er de kjempeglad for at elevene får innblikk i det.*

Det at de ansatte er så tett på næringslivet gjør at de kan fange opp signaler og tilby den utdanningen næringslivet ønsker. Ser vi forholdet mellom organisasjon og omgivelsene, vil det foregå en kontinuerlig tilpasning av skolen, til både bedrifter og samfunnet for øvrig, for å skaffe seg legitimitet og respekt for sitt samfunnsoppdrag. Skolen har igjennom sitt samarbeid med for eksempel eksterne bedrifter tilpasset seg det behovet bedriftene har for kompetanse hos de elevene som uteksamineres. Bedriftene igjen bidrar til dette med levering og tilbud om utstyr, maskiner, programvare og samarbeidsprosjekter.

Omstilling og den trenden dette representerer vil og påvirke organisasjonen, og det kan hevdes at organisasjonen tilpasser seg over tid som følge av de omgivelser som man berøres av. Omgivelsene rundt bekrefter behovet for en endring i form av vedtatte “sannheter”; skolen har for lavt elevtall, for lite fagmiljø, sårbar i forhold til kompetanse, “det er allerede bestemt” osv.

Gjennom en av våre informanter ser vi et tydelig gjensidig avhengighetsforhold:

*De er jo ute etter å få tak i lærlinger og ny arbeidskraft, og det er jo så bra at de går hos oss for å få tak i det så de ikke søker overalt (...)*

Det nære samarbeidet mellom bedrifter og skolen er også omtalt gjennom NTNU sin foreløpige rapport omkring kvalitet, og fremhevet der spesielt i forhold til de yrkesrettede programfagene. Dette støttes opp av en av informantene slik:

*De stiller velvillig opp når vi skal ut med elever, og de tar imot elevene så bra også ikke minst (...) de får mestringsfølelse, og de blir tatt varmt imot rett og slett.*

Selv om man nå i dag flytter mer på seg i forhold til arbeid enn tidligere så ligger Leksvik slik til geografisk at det kan være vanskelig å skaffe arbeidskraft utenifra, slik at industri og øvrig næringsliv er avhengig av «egenprodusert» arbeidskraft for fortsatt å kunne opprettholde virke sitt i Leksvik. En slik gjensidig avhengighet som her gjør at man får tette bånd med sine omgivelser, og kan tolkes som en kanskje ubevisst strategi for LVS gjennom å skape verdier for organisasjonen å leve etter, som har oppstått over tid nettopp gjennom dette samspillet mellom omgivelsene. Ledelsen sin rolle i dette er viktig, og i teorien beskrives viktigheten av, samt behov for å bygge inn særskilte verdier og kompetanse i organisasjonen for å klargjøre virksomhetens hensikt og hovedmål (Irgens, 2011). Dette mener vi kommer tydelig frem både i forhold til det ledelsen sier om det å aldri si nei til henvendelser fra næringslivet, og det tette samarbeidet ledelsen også har i form av nettverk. At ledelsen har hatt så stort fokus på dette har etter vår oppfattelse ført til at disse verdiene har blitt overført til resten av organisasjonen; de kan ikke overleve uten ett tett samarbeid med næringsliv og lokalsamfunn. Vi kan også se de tette båndene de ansatte har til sine elever og foresatte. For eksempel sier to av informantene:

*Vi ringer dem (elevene) hjem, vi bryr oss om dem på fritiden også. Så mye sånne kveldsmeldinger som kommer (...)*

*Når det gjelder ei slik bygd og som det her så kjenner vi også foreldrene så godt også.*

Elevene med foresatte er en del av lokalsamfunnet rundt skolen i likhet med næringsliv og kommune. Irgens (2011) viser og til at et felles fundament er basert på en virksomhetsverdi og en felles utviklingsretning (Irgens 2011). Ser man på visjonen til skolen; «en skole for lokalsamfunnet», så er den sammenfallende med det som også utøves i praksis i organisasjonen, og oppfattes og som felles verdier å følge for de ansatte og organisasjonen som helhet. En kan «sense» at det oppleves slik at disse verdiene nå rokkes ved, i og med at det snakkes om en ny videregående skole på en annen lokasjon. Man er redd at det gode samarbeidet som oppleves nå faller bort, og at skolens eksistensgrunnlag og legitimitet faller bort med en ny videregående skole på en ny lokasjon. Som en av informantene sier:

*Vi har det trygt og godt her, og næringslivet har det trygt og godt her (...) de har en opplæringsarena her oppe som blir bare bedre om senn og mer up-to date med det de holder på med. Og sterkere og sterkere samarbeid, så har vi bare fått fortsatt her så har vi vært endra bedre enn kjempebra som vi er nå, men det greier vi ikke med en ny stor skole.*

En annen av organisasjonens nære omgivelser har vi valgt å ta med er Fylkestinget. Fylkeskommunen har ansvaret for den videregående utdanningen i Trøndelag, men må forholde seg til Fylkestinget sine vedtak. Noen mener kanskje at skolen i seg selv med dens lokale omgivelser er selvstendig ansvarlig for å skape legitimitet og grunnlag for å overleve, men en kommer ikke unna det faktum at en distriktsskole som LVS er avhengig av at det legges til rette for at de skal være attraktiv også fra politisk hold. Fylkestinget har bestemt at Trøndelag skal ha en desentralisert skolestruktur. For en distrikts skole som LVS er de avhengige av et visst søkertall for å få igangsatt utdanningsprogram. Som en av informantene sier så har dette vært et usikkerhetsmoment over lenger tid, hvilket forklarer godt den usikkerhet slikt vil medføre for organisasjonens virke:

*Med nedleggelse av linjer og, du vet ikke om du har jobb til sommeren – eller etter sommeren. Det har vært hvert år.*

Denne situasjonen beskrives som en realitet over flere år, og om linjer og utdanningstilbud settes i gang er avhengig av antall elever som søker, og hva som tilbys lokalt og ellers ved andre videregående skoler i fylket (tilbudsstruktur). Søkertall avhenger også av befolkningsgrunnlaget, og demografi er en av de nasjonale forhold i omgivelsene som har betydning for skolen. Demografi er også påvirket av den omstillingstrenden man har i offentlig sektor med pågående sammenslåinger. Nasjonal politikk påvirker også i form av distriktpolitikk, og den utviklingen man ser i forhold til sentralisering.

Det at skolen gjennom år har hatt utfordring og usikkerhet knyttet til omgivelsene som elevgrunnlag og tilbudsstruktur, har kanskje gjort sitt til at selve saken omkring en eventuell ny skole ikke har påvirket i så stor grad da man har en forklaring på årsaken og kanskje ser delvis behovet for en endring, selv om det har vært delte meninger om dette. At informantene tilsynelatende innser realitetene, gjør det lettere for oss å kunne forstå hvorfor det ikke er mer stress og usikkerhet enn det har vært i organisasjonen. Tematikken omkring det å se realitetene beskrives godt fra en av informantene, der det beskrives to fronter i begynnelsen av prosessen, der den ene fronten ikke skjønnte hvorfor skolen skulle flyttes:

*Den andre fløyen var vel kanskje de som hadde fått litt mer direkte info fra politisk hold om at dette faktisk ikke er bærekraftig, og det er ikke noe alternativ å beholde skolen sånn som den er nå. Så etter hvert, de frontene, var vel bare tilstede, jeg vet ikke, bare et halvår opptil et år til alle sammen etter hvert skjønte via info, gjennom presse, gjennom media, direkte her på skolen. Vi hadde besøk fra begge fylkeskommunene. Og da fant jo da ganske for ut begge at, det enten er felles skole eller ingen skole.*

Samme informant sier at innerst inne er det mange som innerst inne ville ha behold skolen der den er i Leksvik, men som en av informantene sier:

*Det er jo ikke politisk mulig som vi ser det nå.*

Det at man har akseptert endringen har ført de ansatte i en fase som gjør det enklere å komme seg videre i den videre prosessen.

Media er og en del av organisasjonens nære omgivelser som har hatt betydning for de ansattes arbeidssituasjon. Hva som presenteres i media kan være så mangt, og inntrykket vi har fått i gjennom intervjuene er at det har opplevdes som negativt. Både i form av informasjon om prosessen, samt innlegg og debatter. Dette har ført til uro og følelsen av urettferdighet i prosessen som vi ser av følgende uttalelse:

*Det var en sak i avisen hvor det ble skrevet at skolen burde ligge i Rissa fordi der var det så godt samarbeid med de lokale bedriftene, og det vart j litt, ehh, ja vi som jobber her syntes det ikke ble helt rett da. Vi føler jo at samarbeidet med det lokale næringslivet her er godt.*

I forbindelse med dette så forklarer informanten samtidig at en bedrift de hadde samarbeid med på den tiden tok kontakt med avisen fordi de ville vise at de også samarbeidet godt med videregående, og at det føltes veldig bra og som en støtte fra lokalt næringsliv. Vi tolker det slik at media er et uromoment i denne prosessen, da alle skal si sitt og det at må man høre på uten å kunne gi tilsvare. Man vil gjerne ha sin side presentert, men det ligger i andre sine hender. Man har sett media som en mulighet til å kunne fortelle om skolen og kanskje også da at skolen kunne vært reddet hvis man hadde fremhevet skolen mer enn hva som er følt gjort. Som en av informantene sa i forhold til de gode resultatene skolen fikk:

*Syns jo at det skulle vært blåst opp mer i media når de begynner å få til så mye tull med skolesammenslåingen.*

Ser man videre i forhold til fig.9. og LVS sine omgivelser så påvirker ikke bare de nære omgivelser, men også nasjonale og internasjonale forhold. Omstillinger i offentlig sektor som tidligere nevnt, er en del av den verden vi må forholde oss til. Vi har tidligere vist til at opplevelsen av endringer starter allerede når signaler fra annet hold presenteres, og at det tar tid i forbindelse med politisk saksbehandling da saken skal utredes i forkant av et vedtak. De argumenter som presenteres som grunnlag for omstillinger og sammenslåing som bedre offentlige tjenester, større fagmiljø og det å bli robust for fremtiden kjenner ikke alltid de ansatte seg igjen, og det er også politisk uenighet omkring formål for omstillinger nasjonalt, som for eksempel i eksempelet med pågående kommunereform. Robust kan oppfattes forskjellig i tolkningen, men ilegges ofte vekt i forhold til større økonomisk handlingsrom, større fagmiljø for å unngå sårbarhet, og større muligheter for videre drift i fremtiden som følge av en større enhet med økt kompetanse. Vi har i den forbindelse lyst til å tilføre til debatten, uten å ta et standpunkt, en av de ansatte betraktninger rundt dette med «robuste» enheter:

*De påstår at en skole med mange elever er robust. Det er ikke antallet elever som bestemmer hvor robust en er, men kvaliteten på elevene som kommer ut fra skolen som forteller hvor robust den skolen er.*

Tiden den politiske prosessen har tatt er det vi har kalt vakuumsituasjonen. Denne prosessen har man som ansatt ikke hatt noen befatning med, og usikkerhet har oppstått:

*Vi er jo litt frustrert over usikkerheten! Og at det kanskje har vært litt att og fram. Og at det er vanskelig på en måte.*

*(...) det sitter som sagt mange som ikke tørr å ta en bestemmelse..*

*(...) vi føler litt at det er ikke noen hensikt å si noe for det er allerede bestemt.*

Det at man opplever dette som vanskelig kan ha sin sammenheng med at man opplever det som overkjøring. Som vi har sett tidligere i drøftingen omkring arbeidstakerne sin situasjon, så har de ansatte selv i denne vanskelige tiden klart og holdt elevfokuset og å holde stressnivået nede.

Vi har tidligere sett på demografi i forhold til omstilling, men demografi har og en betydning for skolen, da en ser at i Trøndelag øker befolkningen størst i de største byene og da med Trondheim i særklasse. For planlegging politisk i forhold til videregående opplæringsarenaer (skolestruktur), så har dette betydning da opplæring skal gis der elevene bor. I Trøndelag har

man en desentralisert skolepolitikk slik at det selv med et lavt elevgrunnlag skal ha videregående opplæring i distriktene. Spørsmålet er utviklingen i forhold til bosettingsmønster når den politiske vinden går mot mer og mer sentralisering. Dette medfører flytting for ansatte og distriktene utarmes for både arbeidsplasser og kompetanse. Med dette i tankene vil både demografi og nasjonal politikk være en del av omgivelsene som har betydning for LVS.

For å kunne gi et godt nok opplæringstilbud så vil også andre forhold utenfor organisasjonen påvirke direkte. Dette omtales i teorien som tekniske og institusjonelle omgivelser. Gjennom våre samtaler med informantene har økonomi og ressurstilgang vært et tema. Dette er nært forbundet med de andre omgivelsene vi har vært inne på. De økonomiske rammer for LVS avgjøres politisk. En av informantene nevner det med vanskelig økonomi, men det som er litt spesielt er at bedriftene lokalt bistår. De gir ikke bare tilbake til skolen i form av redningsaksjoner, men også med materialer.

Den alliansen og nære relasjonen som organisasjonens medlemmer og organisasjonen som enhet har utviklet til omgivelsene, kan sies å ha hatt stor betydning for organisasjonens mulighet for å tilby sine elever kompetanse og for å overleve som selvstendig enhet. I vårt datamateriale finner vi at organisasjonsmedlemmer allianser har ført til at skolen har mottatt utstyr og materialer som har gjort de i stand til å tilby undervisning som gir elevene en kompetanse som er relevant for den lokale industrien. Skolen har tydeligvis klart å opprettholde en god kvalitet på undervisningen og i samhandlingen skolen – omgivelsene.

Skolen med både ledelse og ansatte har sammen klart å fremstå som en «skole for lokalsamfunnet» som visjonen sier, og det ser ut til å ha blitt formet en kultur som fremhever verdien av samarbeid med omgivelsene. Organisasjonen og de ansatte har et sett fellesskapsverdier som handler om elever og kjerneoppgaver, og dette har de klart å holde fast på gjennom denne prosessen som har pågått over mange år. De har skaffet seg legitimitet for den oppgaven de gjør. Den nære relasjonen og gjensidige avhengigheten mellom næringsliv og skole har også ført til at lokalt næringsliv har stilt opp for organisasjonen og bidratt inn i diskusjonen om å opprettholde skolen som egen enhet med den lokalisering som organisasjonen har i dag.



## Avslutning

I denne oppgaven har vi vist til at det er stor grad av omstilling i offentlig sektor og at dette sannsynligvis er noe mange arbeidstakere må forholde seg til også i fremtiden. Videre har vi vist til at det i mange organisasjoner kan være et langt tidsspenn fra de første signaler om fremtidig endring blir kjent, og til endelig vedtak om endring fattes og at endring for organisasjonen gjennomføres. Vår caseorganisasjon er en organisasjon som har levd i en situasjon vi har kalt vakuumsituasjon over flere år, hvor fremtidig endring for organisasjonen er signalisert, men hvor endelig vedtak om endring ikke er fattet. Vi ønsket i denne oppgaven å få de de ansattes perspektiv i en slik situasjon, gjennom å svare på problemstillingen: *Hvordan opplever ansatte å være i en organisasjon med en langvarig uavklart situasjon.* Vi ville svare på problemstillingen gjennom å utforske våre tre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplever arbeidstakerne arbeidssituasjonen?*
2. *Hvordan opplever arbeidstakerne utøvelse av ledelse?*
3. *Hvilken betydning har omgivelsene for arbeidstakernes opplevelser av arbeidssituasjonen?*

Det første forskningsspørsmålet dreier seg om arbeidstakernes opplevelse av egen arbeidssituasjon ved organisasjonen. Våre funn tilsier at arbeidstakerne i opplever å være i en arbeidssituasjon hvor det er et stort fokus på kjerneoppgavene, som våre informanter beskriver som å se hver enkelt elev og å undervise. Videre beskriver våre informanter en arbeidssituasjon som kjennetegnes av autonomi og samarbeid. Autonomi gjennom at ledelsen gir stor frihet og tillitt til de ansatte. Samarbeid oppleves å være godt både lærerne imellom, men også mellom lærere og ledelse. Våre funn tyder videre på at arbeidssituasjonen kjennetegnes av opplevd tilknytning til egen organisasjon og en indre bekreftelse på at den jobben som gjøres er viktig. Imidlertid trekker våre informanter også frem at det er utfordringer knyttet til samarbeidsarenaer i organisasjonene, på grunn av at tid til dette har blitt prioritert til andre pålagte oppgaver. Det har også vært ulik opplevelse av informasjonsflyt knyttet til prosessen, da ansatte har ulike behov for informasjon.

Det andre forskningsspørsmålet dreier seg om hvordan arbeidstakerne opplever utøvelse av ledelse ved organisasjonen. Igjen trekker våre informanter frem frihet og tillitt fra ledelsen som sentralt og peker på at dette oppleves som noe svært positivt ved organisasjonen. Det pekes også på at våre informanter opplever at det er en god relasjon mellom ansatte og

ledelse, og at det ikke er noen unødvendig avstand i kommunikasjonen. Det blir tilrettelagt for kommunikasjon ved arbeidsrom og personalrom der det er vanlig at både ledelse og ansatte tar opp faglige utfordringer. De ansatte er ikke plassert i arbeidsrom primært med kolleger de deler fag med, slik at det er tilrettelagt for et tverrfaglig samarbeid i staben. Ledelsen deltar på disse arenaene på lik linje med de ansatte og bidrar til at riktig informasjon blir gitt og spredd.

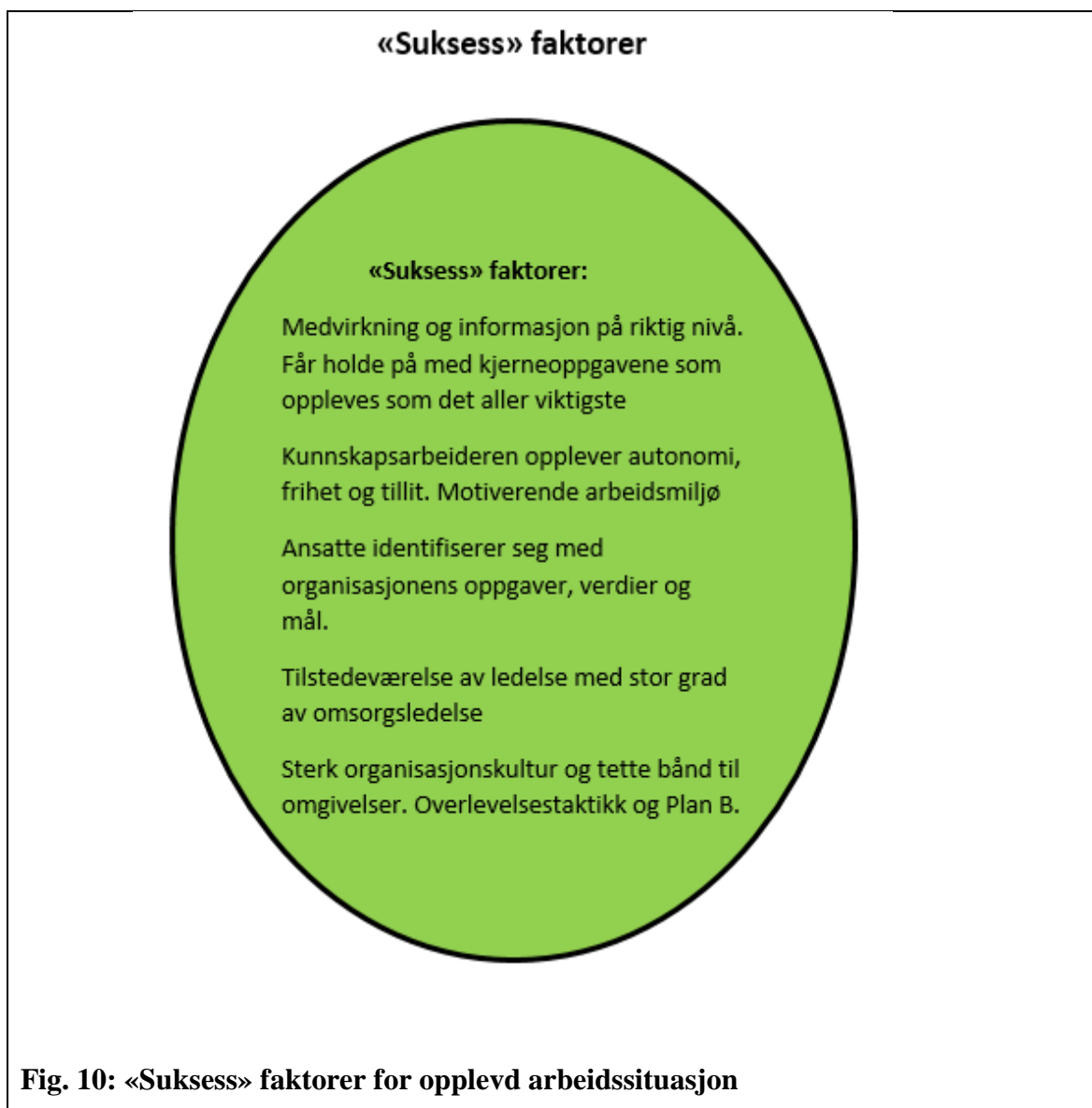
Det tredje forskningsspørsmålet dreier seg om omgivelsenes betydning for arbeidstakernes opplevelse av egen arbeidssituasjon. Her viser våre funn at det er et nært forhold mellom organisasjonen og lokalsamfunnet og at det virker å være til dels sterke allianser mellom ansatte og lokalt næringsliv. Organisasjonen virker å ha et nært og godt forhold til sine omgivelser og det tyder på at det er en konsensus mellom organisasjon og omgivelser om at det er en gjensidig avhengighet av hverandre, og at organisasjonen og omgivelsene har gjensidig nytte av hverandre i sitt virke.

Teorien om endring i organisasjoner hevder at ansatte som opplever endring ofte kan komme i en tilstand med usikkerhet, demotivering, sykemelding og ønske om å skifte arbeidsplass. Imidlertid virker ikke dette å være tilfelle ved vår caseorganisasjon. Ansatte vi intervjuet i vår undersøkelse virker i stedet å være motiverte, har stor tilstedeværelse, føler sterk tilhørighet og identitet til organisasjonen og en stolthet over arbeidet de gjør.

I henhold til vår undersøkelse, virker det som om ansattes opplevelse ikke i særlig grad påvirkes av å være i en organisasjon med en langvarig uavklart situasjon. Om vi kan si at de påvirkes i noen grad, kan det virke som om situasjonen har ført til en økende motivasjon til å gjøre en god jobb, styrket ansattes identitet og lojalitet til organisasjonen og forsterket samholdet mellom organisasjonen og lokalsamfunnet.

Det kan være flere faktorer som kan ha hatt betydning for at dette, og vi mener å ha identifisert noen som vi i vår analysemodell fig. 10. omtaler som "suksess faktorer".

Fig.10: Analysemodell



En av de mest fremtredende faktorene vi mener å ha identifisert, er at ansatte i organisasjonen har fått opprettholde sitt fokus på kjerneoppgavene, som de omtaler som undervisning og det å se her enkelt elev med sitt unike utgangspunkt. Våre informanter gir uttrykk for at de ser dette som en viktig oppgave og at den jobben de gjør er meningsfull og av betydning. Også ledelsen uttrykker at de ønsker å legge til rette for at ansatte skal kunne fokusere på kjerneoppgavene.

Ledelsenes håndtering av situasjonen er således også en av de faktorene vi mener å ha identifisert, som har vært av betydning for ansattes opplevelse av å være i organisasjonen i denne vakuumsituasjonen. Ikke bare har ledelsen nøret opp under ansattes fokus på

kjerneoppgavene, men også ledelsens bevissthet omkring informasjonsflyt nedover i organisasjonen virker å ha vært en påvirkende faktor. Vi mener også at ledelsens utøvelse av ledelse, uavhengig av den beskrevne vakuumsituasjonen, har vært en faktor som har medvirket i ansattes opplevelse av å være i organisasjonen. Både ansatte og ledelse oppgir at det er et nært og godt forhold og en kontinuerlig dialog mellom ansatte og ledelsen. Det er lav terskel for å ta kontakt begge veier, og ledelsen går aktivt inn for å “se” hver enkel ansatt. Videre finner vi at det utøves stor grad av omsorgsledelse og ledelsen strekker seg langt i å tilrettelegge arbeidshverdagen for ansatte med ulike ønsker og behov. Selv om det kan være nærliggende å anta at flere av disse faktorene forenkles av at organisasjonen er relativt liten med et begrenset antall ansatte, mener vi likevel å ha belegg for å hevde at ledelsen i svært stor grad er seg bevist sin rolle og ansvar for å skape en god arbeidssituasjon for sine ansatte.

Vi mener videre å ha identifisert tidsaspektet som en faktor av betydning for ansattes opplevelse av å være i organisasjonen med en langvarig uavklart situasjon. At organisasjonen har vært i en vakuumsituasjon over flere år uten at noen endring har skjedd, virker å ha ført til at ansatte har integrert denne situasjonen som del av organisasjonskulturen, og i stor grad har akseptert situasjonen som en del av organisasjonens identitet. Vi finner også at et langt tidsaspektet kan bidra til å tenke på egen fremtid, og få en klar formening om egen alternative fremtid om nåværende arbeidssituasjon ikke lengre er aktuell. Dette kan også, som vi har drøftet, tilskrives at organisasjonens ansatte er kunnskapsarbeidere og at de i større grad kjennetegnes av mobilitet. Også kunnskapsarbeiderens kjennetegn ved at de drives av en sterk indre motivasjon mener vi å kunne hevde har vært en faktor av betydning. En sterk indre motivasjon, som vi mener kommer til uttrykk hos våre informanter gjennom deres motivasjon for og ønske om å undervise og å se hver enkelt elev, kan tilsi at ytre rammefaktorer som organisasjonens uavklarte fremtid tilskrives mindre betydning for opplevelsen av å virke i organisasjonen.

Til sist mener vi å ha identifisert organisasjonens omgivelser, som en viktig faktor for ansattes opplevelse av å være i en organisasjon med en langvarig uavklart situasjon. Det virker å være tette bånd mellom organisasjonen og dens nære omgivelser, og en gjensidig forståelse av avhengighet mellom organisasjonen og dens nære omgivelser. Vi finner også sterke allianser mellom ansatte i organisasjonen og aktører i de nære omgivelsene, og at de nære omgivelsene gjennom handlinger viser betydningen og verdien organisasjonen har i lokalsamfunnet. At ansatte opplever støtte fra omgivelsene mener vi styrker ansattes motivasjon, identitet til organisasjonen og opplevelsen av at de gjør en viktig og verdifull

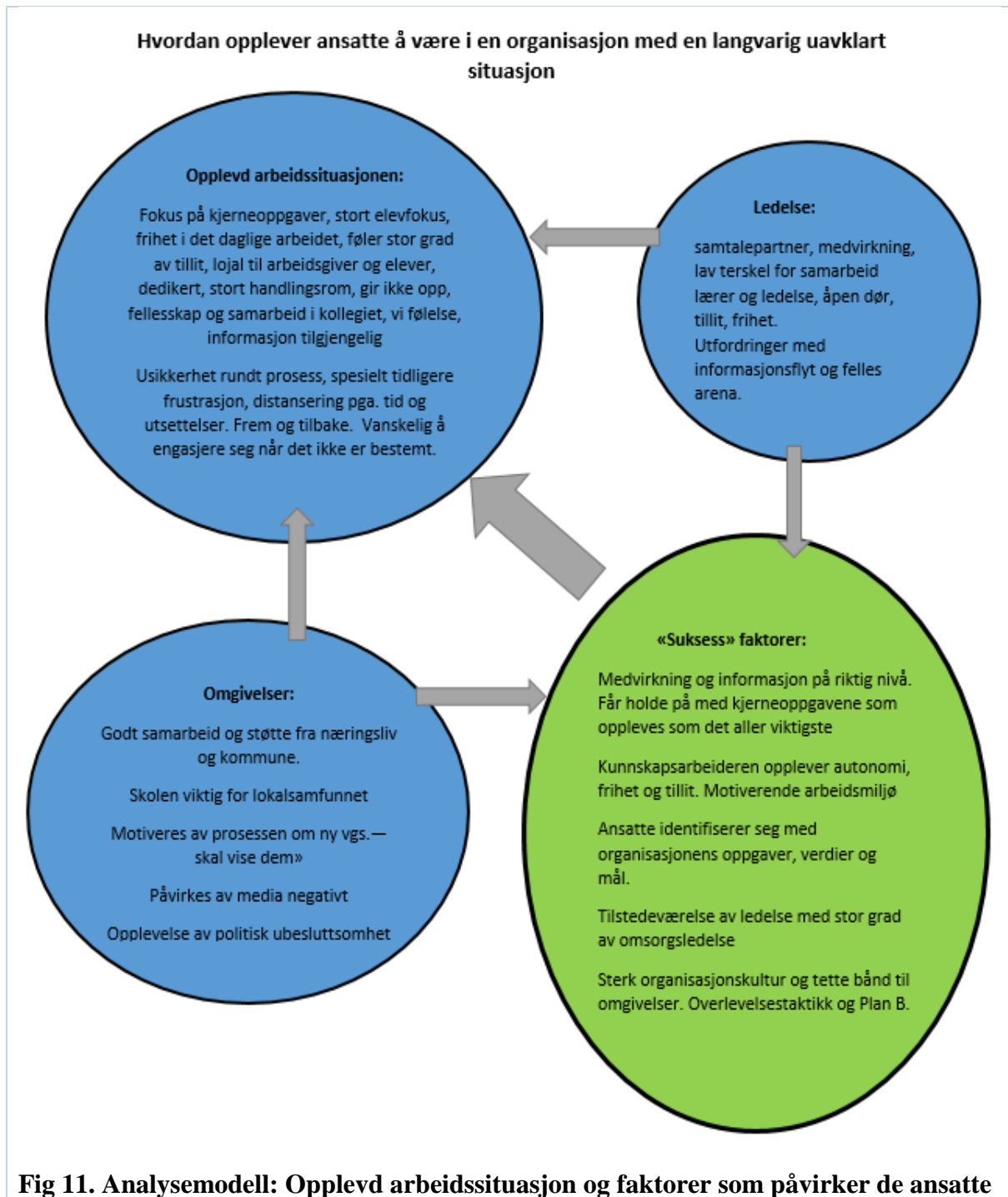
jobb. Noe som igjen bidrar til å motvirke eventuelle uheldige konsekvenser av organisasjonens langvarige uavklart situasjon.

Selv om ansatte for det meste virker å ha en god opplevelse av å virke i organisasjonen, mener vi også å ha funnet utfordringer som må tas på alvor og håndteres, i alle fall med tanke på fremtidig endring for organisasjonene. Det kom tydelig frem at det var til dels store variasjoner mellom våre informanter i forhold til opplevelsen av informasjonsflyt om organisasjonens situasjon. Vi fikk også kjennskap til at det var ansatte som valgte å ikke forholde seg til den informasjonen som ble gitt, som en strategi for å unngå å miste motivasjon og fokus på kjerneoppgavene.

Selv om medvirkning og informasjon ikke har stått slik i fokus forut for et formelt vedtak, vil dette være to sentrale punkt for videre arbeid. Behovet for medvirkning og informasjon kan fort endres når det formelle vedtaket nå er fattet og organisasjonen må forholde seg til en fremtidig endring. Ledelsen er en viktig faktor for ansattes opplevelse av å være i en organisasjon. Hvordan ledelsen velger å agere i forhold til medvirkning og informasjonsflyt i etterkant av et formelt vedtak om fremtidig endring av organisasjonen, vil kunne ha stor betydning for ansattes videre opplevelse av å være i organisasjonen. Dette er noe vi mener ledelsen må være seg bevisst og ta på alvor, for å opprettholde organisasjonens mange fortrinn videre inn i en organisasjon i endring.

Til slutt vil vi i figur 11. presentere vår analysemodell som illustrerer våre funn og hvordan ledelse og omgivelser har bidratt til «suksess» faktorene og ansattes opplevelse av å være i en organisasjon med en langvarig uavklart situasjon.

Fig.11: Analysemodell



**Fig 11. Analysemodell: Opplevd arbeidssituasjon og faktorer som påvirker de ansatte**

## Litteraturliste

- Bang, Henning, (2013). *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring*, Vitenskapelig artikkel, Tidsskrift for Norsk psykologiforening. Vol 50, nr 4.
- Busch, Tor mfl. (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, Tor mfl. (2007). *Modernisering av offentlig sektor*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Chinga-Ramirez, Carla mfl., Rapport fra erfaringskonferanse 10. April 2018, "Kvaliteter i videregående utdanning". NTNU
- Christensen, Tom. Læg Reid, Per, Roness, Paul G., Rørvik, Kjell Arne. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cummings & Worley (2015). *Organization, Development & Change*. (10th ed.) Stamford, USA: Cengage Learning.
- Eriksson-Zetterquist mfl. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Falch, Bensnes & Strøm, (2016). *SØF-rapport nr 01/16, "Skolekvalitet i videregående opplæring"*. Senter for økonomisk forskning. [http://www.sof.ntnu.no/SOF\\_R\\_01\\_16.pdf](http://www.sof.ntnu.no/SOF_R_01_16.pdf)
- Gotvassli, Kjell-Åge (2015). *Kunnskap, Kunnskapsutvikling og Kunnskapsledelse i Organisasjoner*. Bergen: Faktabokforlaget.
- Hislop, Donald (2013). *Knowledge Management in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Irgens, Eirik J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen D.I. og Thorsvik J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Justesen, Mik-Meyer (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons og ledelsesstudier*. H.Retzels Forlag
- McHugh, Marie mfl. (1994). *Managing the Stress of Change in the Public Sector*. International Journal of Public Sector Management, Vol 7 Issue 5, pp 29-41)
- Moxnes, Paul (2005). *Positiv angst. I individ, grupper og organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Postholm, May Britt (2005). *Kvalitativ metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Smollan, Roy K (2015). *Causes of stress before, during and after organizational change: a quality study*. Artikkel i Journal of Organizational Change Management, Vol. 28 Issue: 2 pp. 301-314
- Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen; Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove (2014). *Systematikk og innlevelse*. (2014). Bergen: Fagbokforlaget.

Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2016). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Wennes, Grete mfl. (Red.) (2006), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen akademisk.



**Vedlegg:**

Vedlegg 1: Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide

Hege Eggen Børve  
Universitetsalleen 11  
8026 BODØ

Vår dato: 18.01.2018

Vår ref: 58212 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.01.2018.  
Meldingen gjelder prosjektet:

58212	<i>Hvordan Leksvik vgs. opprettholder kvalitet i en "vakumtilstand"</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Hege Eggen Børve</i>
Student	<i>Espen Solheim</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.  
Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 01.10.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

## **Gjelder dette ditt prosjekt?**

### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / [Siri.Myklebust@nsd.no](mailto:Siri.Myklebust@nsd.no)

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## Hvordan Leksvik vgs. opprettholder kvalitet i en "vakuumtilstand".

### Bakgrunn og formål

Vi er tre studenter på studiet «master i kunnskapsledelse» (MKL) ved Nord Universitet, som sammen skal skrive masteroppgave i 2018.

Vi ønsker å se nærmere på Leksvik videregående skole som siden 90-tallet har vært nedleggingsstruet. I 2016 ble skolen nr. 3 i Norge i SØF-undersøkelsen om kvalitet i videregående skoler. Skolen har i de siste årene vært i en såkalt «vakuumtilstand», ettersom dens fremtid ennå ikke er avgjort etter flere utsettelse i Fylkestinget omkring en eventuell ny felles videregående skole i Vanvikan sammen med Rissa vgs. Vi ønsker nå å se på hvordan en slik vakuumtilstand påvirker kunnskapsarbeideren (lærere) i sitt arbeid. Hvordan opprettholde slik god kvalitet under slike forutsetninger?

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer å bli intervjuet. Intervjuet vil ha en varighet på 1½ - 2 timer. Det vil bli foretatt lydopptak av intervjuet.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger i form av navn er det bare forfatterne av studie som har tilgang til. Navneliste oppbevares adskilt fra intervjudata. Intensjonen er at deltakerne ikke skal kunne gjenkjennes i publikasjonene. Dersom indirekte personidentifiserende bakgrunnsopplysninger kan gjøre anonymisering vanskelig, vil deltakeren få anledning til å lese gjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 29.08.2018. Da blir personopplysninger og lydopptak slettet og alt skriftlig materialet anonymisert.

### Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Linn Merete Barstad Moan direkte, eller på tlf. 916 29885.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## Samtykke til deltakelse i studien

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

-----

## Intervjuguide

### 1. Kort presentasjon av oss selv.

- Kort presentasjon om prosjektet/ oppgaven, redegjørelse omkring hva vi kommer til å stille spørsmål om: Tema: ledelse/organisering, omgivelser/lokalsamfunn og kultur. Samtykkeskjema.
- Hva innebærer det for informanten å delta? Tilbakemelding?
- Hvordan dokumenteres intervjuet? Opptak, skriftlig? Hva skjer med opptaket etterpå? Transkribering?
- Anonymitet? Vi vil i vår oppgave i størst mulig grad sikre informantenes anonymitet. Om ønskelig vil du få mulighet til godkjenne alle henvisninger eller bruk av sitater før oppgaven leveres
- Informere om rett til å avbryte intervjuet når som helst.
- Varighet på Intervjuet.

### 2. Innledende spørsmål: Fakta spørsmål.

- Når ansatt, stilling og utdanning.

### 3. Vi vil nå spørre deg om din arbeidssituasjon. Hvordan du opplever å være arbeidstaker ved LVS, organisering av skolen, ledelse og hvilke erfaringer du har som arbeidstaker i den situasjonen LVS er.

#### Kan du beskrive en arbeidshverdag ved LVS?

- Hjelpstikkord; Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, arbeidstid.
- Samarbeider du med andre, i så fall hvem?
  - Lærere/ledelse/administrasjonen/andre avdelinger?
- Har du innflytelse på egen arbeidshverdag?
  - Har du mulighet til å påvirke hvilke oppgaver du skal gjøre, hvordan de skal utføres, - med hvem du samarbeider? Mulighet til å endre på forhold ved arbeidsplassen?
  - Hvordan tas beslutninger? Hvem involveres?
- Kan du beskrive hvordan samarbeidet er mellom de som jobber ved skolen?
- Hvilke samarbeidsarenaer har dere? (lærere/ lærere/ rektor)
- Møteplasser
  - Formelle møteplasser
  - Uformelle møteplasser
  - Møte med ledelsen

#### Samarbeider du med noen utenfor skolen?

- Hjelpstikkord;
  - Hvem
  - Om hva
  - Hvor

- Hvordan påvirker dette skolen som arbeidsplass
- Forholdet mellom de ansatte
- Din arbeidssituasjon
- Lokalt næringsliv?
- Lokalsamfunnet for øvrig?

**Får du tilbakemeldinger på den jobben du gjør?**

- Av hvem?
- Hvordan gis tilbakemeldinger?

**Hvordan vil du beskrive ledelsen ved LVS?**

**Hvordan er samarbeidsrelasjonene mellom de ansatte og ledelsen?**

**Kan du beskrive hvordan arbeidsmiljøet på skolen er?**

- Hjelp stikkord:
  - Takhøyde?
  - tause tema?
  - Åpenhet?
  - mye diskusjoner?
  - kan si hva jeg mener?
  - ledelsen er lydhøre for innspill?
  - Forslag?
  - tett bånd mellom arbeidstakerne/alle?

**4. LVS eksistens har etter det vi vet over lang tid vært et diskusjonstema. Hvilke erfaringer har du har du hatt med denne prosessen?**

- Er dette et diskusjonstema blant de ansatte? (Tidsbruk?)
- Hva diskuteres?
- Hvor diskuteres dette?
  - På Skolen
    - Formelle møteplasser/uformelle møteplasser
  - I lokalsamfunnet/sosiale medier?
  - Har prosessen hatt mye fokus?
  - Har prosessen påvirket deg i din arbeidshverdag, og evt. Hvordan?
  - Hvordan påvirker dette arbeidsmiljøet? Har arbeidsmiljøet endret seg/utviklet seg på noen måte mens du har vært ansatt ved LVS?
  - Informasjonsflyt for eksempel? (LVS, Fylkesdirektør for Utdanning)
    - Hvem?
    - Hva?
    - Hvor?

- Hva mener du er det beste med LVS og som du ønsker å ta med videre i en evt. ny organisasjon?
  - Er det noe du savner – i så fall hva?

## 5. Avslutning:

- Til slutt; er det noe du ønsker å si eller fortelle som vi ikke har snakket om, men som du mener er viktig?
- Vi takker for tiden du har gitt oss i forbindelse med intervjuet!

Tabell 1.1. Definisjon av resultatmålene som det beregnes skolebidragsindikatorer for

Resultatmål	Definisjon
Fullføring	Fullført videregående opplæring innen fem år etter avsluttet grunnskole.
Deltakelse	Deltatt i videregående opplæring alle semestre etter avsluttet grunnskole til og med 6. semester. Det inkluderer alle som fullfører på normert tid og alle med normert progresjon.
Normert progresjon	Er i VG3 seks semestre etter avsluttet grunnskole.
Normert fullføring	Fullført videregående opplæring på normert tid. Normert tid er satt til tre år for elever som starter studieforberedende utdanningsprogram, med unntak av idrettsfag hvor normert fullføring er satt til fire år fordi enkelte skoler har fire år som normert tid. For elever som starter på yrkesfaglig utdanningsprogram settes normert fullføring til fire år, med unntak av program som har mer enn fire år som normert tid og medier og kommunikasjon som er satt til tre år.
Standpunktkarakterer	Gjennomsnittlig standpunktkarakter.
Norskeksamen	Gjennomsnittskarakter på avsluttende skriftlig eksamen i norsk hovedmål.
Skriftlig eksamen	Gjennomsnittskarakter på alle skriftlige eksamener.
Skolekvalitet	Gjennomsnitt av alle skolebidragsindikatorer estimert for skolen.