

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Edward Takyi Danso

En Evaluering av utviklingsarbeid i et kommunalt Voksenopplæringscenter: Hvordan oppfatter Ledelsen og Ansatte Endringsprosessen?

Dato: 28.11.2022

Totalt antall sider: 96

Sammendrag

Organisasjoner konfronteres av mange utfordringer som krever tilpasning og endringer. Mange organisasjoner møte brått på endringsbehovet mens andre organisasjoner ser disse endringene i kjente bølger. Kommunale voksenopplæringscentre er offentlige institusjoner som tilbyr norskopplæring og kvalifisering for innvandrere til det norske arbeidsmarkedet. Disse sentrene opplever bølge av høye og lave tider som er koblet med innvandring inn i Norge. Selv om disse hendelsene er kjent for sentrene er det lite forskning om hvordan disse sentrene håndtere disse bølgene. Oppgaven tar for seg et kommunalt voksenopplæringscenter som bruker utviklingsarbeid til å håndtere effekten av redusert elevtall på senteret. Problemstillingen oppgaven tar for seg er: *Hvordan oppfatter ledelse og ansatte endringsprosessen?*

Problemstilling dreier seg om hvordan ansatte og ledelse på voksenopplæringscenteret oppfatter behovet, prosessen og resultater av utviklingsarbeidet. Det vurderes også om utviklingsarbeidet har gitt ønskede resultater, og kan utviklingsarbeid eventuelt være en måte å håndtere endringer i voksenopplæringscentre i Norge. Disse tankene ligger grunnlaget for forskningsspørsmål som undersøkes for å finne svar på problemstillingen.

Oppgaven tar i bruk teorier om endringsledelse, endringer i offentlige organisasjoner og ledelse til å vurdere data som innsamles gjennom individuell intervjuundersøkelse, dokumentgranskning og observasjoner. Disse brukes i en utforskende kvalitativ casestudie for å finne svar til problemstillingen oppgaven tar for seg. Oppgaven intervjuer sju informanter basert på et forhåndsbestemt kriterium. Intervju funnene ble samlet, kategorisert og analysert imot faglitteraturer for å bekrefte eller avkreft teoretisk kunnskap om endringsprosesser.

Funnene viser at utviklingsarbeidet gjennomført på voksenopplæringscenteret fulgte anbefalingen som finnes i de utvalgte faglitteraturer. Videre viser funnene at informanter oppfatter prosess og resultater av utviklingsarbeidet som gode. Det viser også at utviklingsarbeidet har gitt ønskede resultat for voksenopplæringscenteret. Det blir bevisst at ved å gjennomføre utviklingsarbeidet basert på faglig kunnskap om hvordan dette skal gjøres, har voksenopplæringscenteret klar å håndtere utfordringer som senteret møtt på grunn av sinkende elevtall. Det viser også at å gjennomføre utviklingsarbeid basert på de faglige anbefalingene i utvalgte litteraturer gir både ledere og ansatte en god opplevelse av utviklingsarbeidet.

Abstract

Organizations are confronted by many challenges that require them to adjust or change. Many organizations are confronted by spontaneous change needs while others experience changes in waves and known patterns. Municipal institutes of adult education are public institutions that provide Norwegian language courses and job qualification of immigrants into the Norwegian job market. These institutes experience waves of high and low tides which are often connected to immigration to Norway. Although these institutes are familiar with these waves, there is very little research on how these waves are handled by the institutes. This paper focuses on a municipal institute of adult education which adapted an organizational development approach to deal with the effects of dropping student numbers in the institute.

The research question for this paper is *What are the experiences of management and employees in the organizational development process?*

With this research question the paper will focus on how management and employees see the need for change, the processes and results of the organizational development activities. It will also consider whether the approach by the institute resulted in desired results and whether or not this approach to the challenges can be applicable to other institutes.

The paper adapts various theoretical literature on change leadership, change in public organizations and organizational leadership to analyse the data collected through individual interviews, document analysis and observation. The paper adapts a qualitative explorative case approach for data collection and analysis with a view to confirm or reject theoretical knowledge on change management.

This paper found that the organizational development approach adapted by the municipal institute of adult education followed the prescribed procedure of organizational development in the selected literature. Furthermore, respondents in research express satisfactory experiences with the approach as a means of tackling the challenges of change, and feel the approach gave desired result for the institute.

The paper therefore concludes that by implementing organizational development using the prescribed professional recommendation, the municipal institute of adult education has implemented an organizational development which both management and employees deem satisfactory and have given the desired results.

Forord

Denne oppgaven er siste del av masterstudiet i Relasjon og Strategi (MBA) på Handels høgskolen, Nord Universitet. Oppgaven tar opp organisasjonsutviklingsarbeid i et kommunalt voksenopplæringscenter.

Jeg har jobbet i kommunalt voksenopplæringscenter i over ti år og er kjent med bølgenes sentrene opplever som et resultat av økende og senkende elevtall. I bransjen kjenner både ledere og ansatte på uro når elevtall senker, og det krever strategiske grep også for håndtering av økende elevtall. Det forsker noe om kvalifisering av innvandrere i Norge, det finnes ikke noen data om hvordan de sentrene som skal kvalifisere organiseres og håndtere bølger av høyt og lavt elevtall. Derfor mener jeg å undersøke hvordan sentrene håndtere elevbølge er et viktig grep for å systematisere informasjon om håndtering som fungerer for sentrenes interesse.

Jeg vil derfor takke voksenopplæringscenteret som gav meg muligheten til å observere og intervju ansatte i forbindelse med denne oppgaven. Jeg vil takke informanter som delte sine opplevelse og erfaringer i denne oppgaven.

Jeg vil takke veilederen min, Johan Olaisen, som har gitt meg det gode råd jeg trenger for å kunne gjennomføre denne oppgaven. Til min arbeidsgiver som tilrettela for at jeg kunne kombinere jobb og studiet vil jeg takke for dette muligheten. Jeg takker kollegene mine for både oppmuntring og for at de tok vikartimer for at jeg kunne drive med studiet.

Til slutt vil jeg takke familien min. Det har vært stunder hvor jeg har låst meg inn på kontoret å jobbe på flere timer uten kontakt med dem. De har vist forståelse og støttet meg gjennom studiet.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
1. 1.0 Introduksjon	1
1.1. Tema valg	1
1.2. Problemstilling	3
1.3. Avgrensning	3
1.4. Hensikten med oppgaven	3
1.5. Oppbygging av oppgaven.....	4
1.6. Definisjon og begrep	5
1.7. Case organisasjon	5
1.8. Bakgrunn for utviklingsarbeidet.....	6
1.9. Det fellesutviklingsarbeidet.....	7
2. Teori	10
2.1. Endringsledelse	10
2.2. Ledelse av kaotisk endring i offentlig tjenester	11
2.3. Endringsteori, motorer og modell	15
2.4. Organisasjonslæring og den samskapte læringsmodellen	19
2.5. Strategi og strategisk arbeid	21
3. Metode.....	23
3.1. Eksplorativt design	23
3.2. Framgangsmåte	24
3.3. Analyseenheter	26
3.4. Utvalgsstrategi.....	26
3.5. Antall informanter	27
3.6. Rekruttering.....	28
3.7. Tidsperspektiv	28
3.8. Databehandling og analyse.....	28
3.9. Validitet og Reliabilitet	29
3.9.1. Reliabilitet	29
3.9.2 Validitet.....	29
3.9.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	30
3.10 Refleksjon om rolle som forsker, valgt design og metode og etiske problemstillinger	
31	
3.10.1 Styrke og svakhet til kvalitativ metode	31

3.10.2	Forskerrollen og forskningsetikk	32
4	Presentasjon av undersøkelsesfunnene.....	35
4.1	Bakgrunn, behov og mål for utviklingsarbeidet.....	35
	Oppsummering av bakgrunn, behov og mål	38
4.2	Oppfatning av valg strategi og prosessene i tidlig fasen av utviklingsarbeidet	39
	Oppsummering – Oppfatning om utvalgtstrategi og Prosessene i tidlig fasen	41
4.3.	Oppfatning av resultatene.....	42
4.3.1.	Oppfatning av resultater til utviklingsprosessen	42
	Konkrete resultat fra utviklingsprosessen	43
4.4.	Oppfatning om egen innsats og motivasjon for utviklingsarbeidet og andres innsats .	44
	Oppsummering av innsats og motivasjon	46
4.5.	Forbedringspotensial	46
5.1.	Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte mål og behov for utviklingsarbeidet?	48
	Oppsummering	50
5.2.	Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte prosessene i utviklingsarbeidet?	51
	Oppsummering om oppfatning av prosessene i utviklingsarbeid	54
5.3.	Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte resultatene av utviklingsarbeidet.	55
5.3.1.	Prosessresultatene.....	55
5.3.2.	Konkretresultater	56
	Oppsummering av oppfatning av resultatene til utviklingsarbeidet.....	59
5.4.	Hvilke(n) faktor(er) anses som nøkkel til suksess eller mislykka av utviklingsprosessen.	59
5.4.1.	Ledelsesstilen	60
5.4.2.	Ansatt involvering som skaper Eierskap av endringene	61
5.4.3.	Arbeidsmiljø.....	63
5.4.4.	Åpne prosesser, ledelse av utviklingsprosessen og bruk av kjente metode	64
	Oppsummering	67
5.5.	Hvordan vurderer den enkelte deltakeren sin rolle i utviklingsprosessen og hva påvirker den enkeltes innsats i utviklingsarbeidet.....	68
	Oppsummering om oppfatning av egen og andres innsats.....	70
5.6.	Vurdering av utviklingsarbeidets gjennomføring og resultater.....	71
5.6.1.	Fase 1: Problemavklaring av utviklingsarbeid	71
5.6.2.	Fase 2: Planlegging og forming av arenaer for fellesrefleksjon og læring	72
5.6.3.	Fase 3: Problemløsning og refleksjon	74
	Oppsummering av fagligvurdering av utviklingsarbeidet.....	75
5.7.	Utviklingsarbeid som strategi til endringsprosesser.....	75

6. Konklusjon	78
7. Forslag til videre forskning	81
Litteraturliste	82
Figur og tabell	84
Vedlegg 1	85
Vedlegg 2	86
Vedlegg 3	87
Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å evaluere utviklingsarbeidet på voksenopplæringen i 2020. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.....	
Formål	87
Hva innebærer det for deg å delta?.....	87

1. 1.0 Introduksjon

1.1. Tema valg

Kommuner rundt om i Norge er pålagt å tilby nyankomne flyktninger opplæring i norsk og samfunnskunnskap gjennom introduksjonsprogram på 2år eller gjennom integreringsloven som tråd i kraft i januar 2021. Selv om kommunene skal tilby opplæringen til nyankomne innvandrere, har de friheten til å kjøpe disse tjenester av private aktører, fra nabokommuner eller organisere eget kommunalt tilbud. Noen kommuner kjøpe opplæringstilbud fra private aktører eller drive med midlertidige tilbud hvor personell er engasjert i midlertidig stilling til å drive med norskopplæring for voksne innvandrere når behovet oppstår. Denne praksisen begrunnes med store variasjoner i antall flyktninger som bosettes i kommunene, og det er dokumentert utfordringer med å rekruttere kvalifiserte personell og norsklærere til opplæringen.

Kommuner som har kommunale tilbud, må også håndtere disse utfordringer med senkende elevtall og mangel på kvalifiserte lærere. I 2016 oppgav cirka 70 prosent av ledere at det vil bli krevende å få rekruttert nok lærere, ved dobling av bosatte flyktninger i kommunene (Sterri, 2016). I riksrevisjons rapport 2019, noteres det disse hovedfunn:

- *Mange kommuners introduksjonsprogram bidrar ikke godt nok til å sikre kvalifisering til utdanning og arbeid på varig basis.*
- *Mange innvandrere som har rett til deltakelse i kvalifiseringsprogrammet, får ikke tilbud om dette.*

(Dokument 3- Serien, (2019 - 2020), s. 8)

Blant bemerkninger som riksrevisjonen kommer med er:

Undersøkelsen viser at det er vanskelig for kommunene å legge opp undervisningen slik at den er tilpasset den enkeltes forutsetninger, i tillegg til at deltakerne har ulik motivasjon til å lære seg norsk.

(Dokument 3- Serien, (2019 - 2020), s. 14)

I 2018 opplevde mange opplæringscentre overbemanning som resultat av for lite innvandring og bosetting av flyktninger i kommunene. Dette kobles med strammere kontroll på grensene til Norge og innvandringsstopp innført av myndighetene. Dette førte til at mange sentre måtte nedbemannes og noen andre ble lagt ned. Praksisen av å rekruttere og nedbemanne i takt med bosettingstall, byr på problemer som tap av kompetanse ved nedbemanning, manglende kontinuitet, manglende erfaring og tynt fagmiljø og dårlige arbeidsmiljø blant andre. Disse utfordringene kan kobles til bemerkningene i riksrevisjonen 2019 - 2020. De utfordringene påvirker tilbud som gis til nyankommet innvandrere i kommunene landet rundt. Men denne praksisen ser ut som den mest ettertraktet praksis i sektoren siden kommunen ikke kan beholde lærere på disse sentrene når det ikke er elever å undervise.

I 2020 kom et nytt lov forslag og høringsrunder på en ny integreringslov. Blant endringen som skulle implementeres var overføring av noen oppgaver som utføres av voksenopplæringssentrene til fylkeskommunene (videregående skolen) og krav om raskere progresjon hos deltakere i introduksjonsprogram (kunnskapsdepartementet, 2020). Dette innebærer at flyktninger som har videregående skole fra hjemlandet skulle lære seg norsk på tre måneder til nivå B2. Samtidig som disse lovendringen ble implementert, ble mange asylmottak i landet lagt ned på grunn av færre asylsøkere kom til Norge.

Senteret oppgave omhandle er i en slik kommune som måtte legge ned et asylmottak. Mottaket bidro med den nest største antall elever på senteret etter flyktninger i introduksjonsprogram. Ledelsen ved senteret bestemte imot å nedbemanne ved færre bosettingstall, men heller finne strategier som vil bidra til å beholde kompetansene som er samlet på senteret samt, tilpasse seg det nye lovverket som krever raskere kvalifisering for deltakere i introduksjonsprogram. Argumentene for denne avgjørelsen var behovet for å beholde kompetansen blant ansatte; være strategisk plassert for eventuelt store bosettinger og tilby god opplæring til deltakere på senteret. Ledelsen ved senteret bestemte at disse strategiene skulle finnes i felleskap i et utviklingsarbeid som involverte både lærere, programrådgivere, og Pedagogiske-psykologiske tjeneste PPT og NAV som er samarbeidspartnere til voksenopplæringscenteret.

1.2. Problemstilling

Utviklingsarbeidet hadde som mål både å beholde kompetanse og sikre raskere kvalifisering av eleven på senteret. Prosessen i utviklingsarbeidet har blitt både observert, dokumentert og det ble lagt merke til at en del tid ble bruk på ståsted analyse. Det ble også gjennomført fellesrefleksjoner av situasjonen under utviklingsprosessen. Oppgaven vil derfor undersøke, hvordan ledelsen og ansatte oppfatter utviklingsarbeidet, og om utviklingsarbeid fungerte som riktig strategi for endringsbehov. Søkelyset skal rettes mot noen formål og forskningsspørsmål, nemlig;

1. Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte mål og behov for utviklingsarbeidet?
2. Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte prosessene i utviklingsarbeidet?
3. Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte resultatene av utviklingsarbeidet.
4. Hvilke(n) faktor(er) anses som nøkkel til suksess eller mislykka av utviklingsprosessen.
5. Hvordan vurderer den enkelte deltakeren sin rolle i utviklingsprosessen; og
6. Fungerer utviklingsarbeidet som gjennomført ved senteret for endringsbehov i kommunale voksenopplæringscentre?

1.3. Avgrensning

Oppgaven skal begrense seg til deltakere i utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret. Selv om det kunne være interessant å undersøke hva andre opplæringscentre i regionen gjorde i møte med disse samme utfordringer, vil dette bli for oppfattende for oppgaven. Videre vil det være urealistisk å undersøke om elever ved senteret merker noe endring i opplæringen de får. Siden det vil være veldig få eller ingen elever som var på senteret da utviklingsarbeidet ble startet som er fortsatt på senteret. Derfor søker denne oppgaven å fokusere på deltakerne i utviklingsarbeidet, deres vurdering og prosessene og egen innsats, og om utviklingsarbeidet ga ønskede resultat

1.4. Hensikten med oppgaven

Oppgaven sikter mot to resultater. Det første er å evaluere utviklingsarbeidet senteret har gjennomført. Dette vil gi gode svar på hva som er gjort rett og hva som kan forbedres. Det vil gi deltakere i prosessen mulighet til å evaluere målsetting, prosessene, resultatene og

implementering av resultatene, samt egen innsats. I tillegg vil det undersøke om å velge et utviklingsarbeid som strategi for senkende elevantall på voksenopplæringscenter gir gode resultater, og kan være en bedre løsning til nedbemanning og rekruttering praksisen i sektoren.

Videre vil oppgaven evaluere utviklingsarbeidet i lys av noen teoretiske faglitteraturer. Klev og Levins (2021) samskapt læringstilnærming til organisasjonsutviklingsarbeid vil ble brukt til å analysere implementering av utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret. Her søkes det om å kunne identifisere avvik i gjennomføring av utviklingsarbeidet og analysere virkning av disse avvikene på utviklingsprosessen for å bidra til nye teoretisk kunnskap rundt praktisk gjennomføring av endringsledelse og organisasjonslæring. Ved å evaluere utviklingsarbeidet, vil man kunne finne praktisk forankring av teoretisk kunnskap om endringsledelse.

I tillegg er det manglende forskning på hvordan de kommunale voksenopplæringscenterne tilpasser seg endringer nevnt i denne oppgaven med drift av disse sentrene. Mens det er noen forskninger som er gjort rundt kvalifisering av innvandrere i introduksjonsprogram i Norge, har disse ofte vært fokusert på deltakere (elever) i introduksjonsprogram. Søk på nettet viste veldig lite forskning på sentrene som tilby norskopplæring til innvandrere i Norge. Derfor anser denne oppgaven som viktig for å kunne systematisere kunnskap om hvordan disse sentrene håndtere endringer.

1.5. Oppbygging av oppgaven

I denne oppgave er hensikten å undersøke en utviklingsprosess i dybde. Dette samstemme med en typisk casestudie innen økonomi og administrative fag. Ifølge Johannessen, et al., (2020, s. 211), kan en case være et studieobjekt og et forskningsdesign som dykker i dybden inn i hendelser eller organisasjoner for å undersøke fenomener.

En slik dybde undersøkelse krever et kvalitativt forskningsdesign for å avdekke hendelser i fenomener som kanskje ikke kommer til overflaten (Johannessen, et al., 2020, s. 211). I casen som oppgaven tar for seg skal prosesser, implementering, resultatene og deltakernes innsats i utviklingsarbeidet undersøkes fra deltakernes perspektiv, hvor hver enkelt deltaker i arbeidet er en analyseenhet.

1.6. Definisjon og begrep

I oppgaven skal begrep som utviklingsarbeid, endringsprosess og utviklingsprosess brukes om hverandre. Begrepene brukes til å beskrive initiativ en organisasjon tar for å utvikle strategier for konkurranse og vekst av organisasjon. Strategi defineres som planlagte handlinger for å nå visst mål. Integreringsloven som erstatter introduksjonsloven er lovverket som styrer tiltak for kvalifisering av flyktninger i Norge. Videre er begreper som flyktning, asylsøker og innvandrere representert følgende

Flyktning er en person som har fått beskyttelses status i et annet land enn hjemlandet

Asylsøker er en person som søker beskyttelse i et land, men har ikke fått saken avklart

Innvandrer en person som bosette seg i et land som ikke er hjemlandet

Deltaker er en flyktning som delta i introduksjonsprogram. Dette innebærer å delta i norskopplæring.

B2 representer det fjerde nivå språkkompetanse i det europeiskrammeverk. Dette vil si deltakeres som på B2 nivå kan delta i undervisning på høgskolen og universitetsnivå.

1.7. Case organisasjon

Voksenopplæringssenteret befinner seg i Trøndelag fylke og er et kommunalt tilbud på norskopplæring for nyankomne innvandrere i kommunen. Senteret tilbyr også grunnskole opplæring for voksne innvandrere og noen få etnisk nordmenn som ikke har fullført grunnskole og er bosatt i kommunen. Senteret ble startet for nesten 30 år siden og har hatt forskjellige elevtall fra over 35 forskjellige land. På det høyeste, har senteret hatt litt under 400 elever i løpet av flyktningkrisen i 2015-2016. Elevene på senteret kjent som «deltakere» besto av flyktninger som er bosatt i kommunen, asylsøker på et kommunalt asylmottak, arbeidsinnvandrere og familie innvandrere bosatt i kommunen. Det er 23 ansatte på skolen og rundt 180 deltakere på senteret per dagsdato. Ansatte består av lærere, assistenter, kontor medarbeidere, en inspektør og en rektor, og på lokale til senteret er det en helsesykepleier og programrådgivere i flyktning tjenesten kontor plasser, og en fagperson fra PPT har kontordag på senteret en dag i uka.

Senteret er en del av enheten for innvandrertjenesten i kommunen, som besto av flyktning tjenesten, et asylmottak og voksenopplæringssenteret fram til 2020. I dag gjør senteret og flyktning tjenesten enheten for innvandretertjeneste. Senteret jobber tett med flyktning tjenesten

som har ansvar for bosatt flyktninger i kommunen og tilbyr kvalifiseringsprogram til denne gruppa etter introduksjonsloven (Kunnskapsdepartementet, 2003). Andre innvandrere gruppe deltar i kvalifiseringsprogram til arbeidslivet eller utdanning på videregående eller høyere nivå i Norge. Kvalifiseringsprogrammet gjøres i samarbeid med NAV og andre offentlige og private institusjoner.

Ledelsen på skolen består av en inspektør som er også avdelingsleder for grunnskole for voksne og en rektor som er øverste lederen. Plasstillitvalgt for den største fagforeningen (utdanningsforbundet) på senteret representerer ansatte i ledermøte på senteret og har en rådgivingsrolle i lederteamet. Lærere på senteret er organisert på grunnskole og norskkurs team, men underviser på tvers av avdeling. Det er et fellesmøte for hele ansatte gruppe tirsdagsettermiddag, et informasjons møte torsdagsmorgen, et fellesmøte med samarbeidspartnere (flyktning tjenesten, NAV og helsetjenesten) en gang i måneden i tillegg til et teammøte for hver avdeling en gang i uken.

1.8. Bakgrunn for utviklingsarbeidet

Midt i flyktningkrisen i Europa i 2016, ble asylmottaket i kommunen bedt om å opprette 40 nye plasser til enslige mindreårige. Dette økt deltakermassen på senteret og førte til noen midlertidig ansettelse. Disse stillingen forsvant etter flyktning stoppet i Europa og hele avdelingen for mindreårige på asylmottaket ble nedlagt i oktober 2018. Dette medførte nedgang på 19 deltakere på senteret som representerer en hel klasse.

I 2020 kom forslag til en ny integrerings lov som ble implementert i januar 2021. Blant endringen som ble implementert var videreføring av noen oppgaver som utføres av voksenopplæringssettene til fylkeskommunene (videregående skolen) og krav om raskere kvalifisering av deltakere i introduksjonsprogram (kunnskapsdepartementet, 2020). Dette skjedde samtidig som koronapandemien traff hele verden og skapte noen utfordringer med lite bevegelse av mennesker i verden blant andre og hjemmekontor for mange arbeidstakere. Mennesker bevegelse er en viktig forutsetning for å få deltakere på senteret per dagens mandat. I slutten av oktober 2020 avsluttet UDI kontrakt med det kommunale asylmottaket i kommunen på grunn av få asyl ankomst i Norge, overkapasitet av mottaksplasser og høye

driftskostnader til mottaket i kommunen. Det ble startet en avviklingsprosess og omplassering av beboerne i andre mottak i regionen.

Dette skapte uro blant ansatte på senteret med tanke på jobbframtiden deres og arbeidsplassen sin. Enhetslederen i innvandrertjenesten var på senteret og informerte om de økonomiske konsekvensene nedleggelse av mottaket medføres enheten og kommunen for øvrig. Ansatte var også kjent med andre sentrer i regionen som har nedbemannet og noen andre nedlagt som følge av tilsvarende situasjon. Nedleggelsen av asylmottaket skapte også bekymringer for ansatte på senteret siden ansatte på mottaket er også ansatt i kommunen og kunne omplassere på forskjellige plassere de er kvalifiserte til å jobbe. Dette kunne betyr at noen på skolen kunne miste jobben sin på grunn av omplassering av ansatte med lenge ansiennitet fra asylmottaket. Ledelsen så behovet for å gripe inn i situasjon for både å betrygge ansatte og ta grep som kunne sikre videre drift av senteret og berge arbeidsplasser.

I et allmenmøte informerte ledelsen på senteret at det skulle ikke være noe nedbemanning på skolen i løpet av skoleåret som slutter juni 2021. Ledelsen ga også inntrykk av å ville beholde de forskjellige kompetansene i stabben, og ville derfor finne strategier og løsninger som kunne sikre videre drift av senteret. Det var derfor foreslått et utviklingsarbeid som et grep til å finne tiltak for å skape arbeid, fører til raskere kvalifisering av deltakere og gjøre senteret levedyktig. Disse ble mål for utviklingsarbeidet og ledelse satt av tirsdagsmøtene og den månedlig fellesmøte for et fellesutviklingsarbeidet.

1.9. Det fellesutviklingsarbeidet

Utviklingsprosessen startet med et «ståsted»-analyse. På et møte på 20. Oktober 2020 var programrådgivere fra flyktning tjenesten, representant fra NAV og praksiskoordinatoren på senteret til stede for å starte utviklingsarbeidet sammen med ledelsen og ansatte på senteret. De møtende ble informert om målsettingene til utviklingsarbeidet og presentert med ledelsens plan på gjennomføring av utviklingsarbeidet. Møte deltakerne ble delt i fire gruppe og fikk et skjema å jobbe med. På dokumentet skulle det notere hva gruppe mener senteret var god på, hva de ville kvitte seg med og forslag på nye ide (ide-hjørnet). Hva var bra som ikke gjøres i dag på senteret, samtidig som hva som må bort fra praksis på senteret blant andre. «Think-Per- Share» metoden skulle bruke til det fellesutviklingsarbeidet (Lyman, 1981). Denne metoden innebærer at man skulle bruke tid til å tenke på diskusjonstema, dele sine tanke i små

gruppe og så deler i plenum. Gruppe medlemmer skulle tenke og notere forskjellige ting til skjema. Så skulle de diskutere og skrive en felles liste på det de har kommet fram til om de forskjellige kolumnene på skjema. Disse skulle de sender til ledelsen på senteret og dele med de andre ved neste møte. Disse dokumentene var gjort tilgjengelig for alle ansatte i enheten for innvandrertjenesten på et digitalt plattform.

Skrytelista vår	Ting vi vil kvitte oss med	Idè-hjørnet	Det glemte bakrommet	Spesialavfall

(Figur 1.1: Skjema for gruppearbeid på ståsted til senteret.)

Neste steg i prosessen var å presentere resultatene fra gruppearbeidet i plenum. Ideene fra gruppene ble diskutert og andre fikk kommentere og bygge på disse ideer. Nye grupper fikk oppgave på å velge fire ideer fra ide-hjørnet og tre fra det glemte bakrommet de vil prioritere. De måtte diskutere og bli enig om tiltakene de ønsker at senteret skal implementere for å nå målene som er satt for utviklingsarbeidet. Fra disse ideene gruppene valgte, ble fire fra ide-hjørnet og tre fra det glemte bakrommet som fremkommer flest ganger valgt ut som tiltak å implementere for å nå de satte målsettingene.

Fire nye gruppe ble satt opp til å diskutere og finne innhold i det fire tiltakene fra ide-hjørnet som skulle satses på. Møte deltakerne fikk velge hvilken gruppe og satsingsområde de ville jobbe med. Gruppene brukte en av fellesmøtetidene og halve en planleggingsdag til å jobbe med innhold på tiltak. De presenterte tiltak de ville at senteret skulle gjennomføre i satsingsområde for å nå målene til utviklingsarbeidet. Disse ble diskutert i plenum og innputt fra andre ble tatt inn i slutt utforming av tiltakene som implementeres. Denne fellesrefleksjonsprosessen avsluttet 29. nov. 2020, og noen av tiltakene er satt i gang.

Idèhjørnet:

1. Deling av skoledag/Valgfag (mer praksis for enkelte)
 - a. TG, HG, RAA, ØE
2. Kveldsundervisning/Nettundervisning(A2-C1, øve til prøve)
 - a. MI, AK, KG, AV,
3. 24/7 Tiltak etter skole
 - a. FL, RF, SR, EW, HK
4. Markedsføring
 - a. JS, RG, TM, NAA, TFH

Glemte bakrommet

1. Samlinger med hele tjenesten (samarbeid, faglig og sosialt)
2. Likemanns og morsmål
3. Venneklasser, ekskursjoner, bedriftsbesøk ol.)

(figur 1.2: vedtatt satsing område og initiale til deltakere som jobbet med innhold)

2. Teori

I denne delen av oppgaven redegjøres tidlige forskninger som er relevante for problemstillingen oppgaven tar for seg. Oppmerksomheten rettes mot endringsledelse generelt og organisasjonsutviklingsarbeid i offentlige organisasjoner. Videre skal det presenteres forskninger om ledelse av kaotisk endring i offentlige sektor.

2.1. Endringsledelse

I driftsorganisasjoner som i prosjektorganisasjoner oppleves endring og håndtering av endring, som viktig faktor til vellykket drift. Samtidig, anses endring som en av de største utfordringer til prosjektsuksess (Aarseth & Klev, 2016). Karp (2006) argumenterer at endringsledelse er en menneskesak. Årsaker til at mange mislykkes med å lede endringsprosess, hevder Karp (2006) skylder ikke mangel på visjon og gode intensjoner, men på ansatte som ikke ser realiteten og behovet for endring. Denne påstanden støttes også av Miller (2001) som også hevder at bare tre av fire endrings initiativer gir ønskede resultat. Han påstår at feilen ligger i gjennomføring av initiativet, og skylder på dårlig lederskap for mislykket endring (Miller, 2001, s. 359).

John Kotter er ofte referert når man diskuterer endringsledelse. Kotter (2012) mener at å lykkes med å gjennomføre endring krever flere steg prosesser, og at det er flere grunner som hindrer store endringer. Han hevder at;

“The methods used in successful transformations are all based on one fundamental insight: that major change will not happen easily for a long list of reasons...”

To be effective, a method designed to alter strategies, reengineer processes, or improve quality must address these barriers and address them well.”

(Kotter, 2012, s. 22)

Kotter (2012) argumenterer at når endringer skal gjennomføres er det eksisterende organisasjonskultur, byråkrati, manglende tillit, manglende teamarbeid og dårlig ledelse blant andre, som kan hindre endringsprosessen. Han presenterer 8 steg som han mener vil kunne håndtere disse utfordringene og føre til suksess. I Kotters (2012, s.23), begynner ledelse av endringsprosesser med «create a sense of urgency» som vil si, å skape følelsen av nødvendighet for endring eller en forståelse for endring. Dette innebærer å skape en

fellesforståelse av behov for endring. Kotter (2012) mener denne prosessen innebære å analysere markedet, konkurranse, samt å identifisere og diskutere kriser, potensielle kriser og mulighet. Med andre ord skal prosessene begynner med kartlegging av «ståstedet» til organisasjonen og skape en fellesforståelse av behov for endring. En av de forskningsspørsmålene denne oppgaven tar for seg er ledelses og ansatte oppfatning av behovet, bakgrunn og mål for utviklingsarbeidet. Siden dette kan anses som en viktig brikke for endringsledelse vil oppgave undersøke hvordan dette gjenspeiler i utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret.

Endring i organisasjoner kreves en forståelse av organisasjonen. Det tilsier at organisasjons hvor endringene skjer er viktig. Levin argumenterer at organisasjonsanalyse er «*et uomtvistelig og grunnleggende faglig krav til dem som er ansvarlige for endringsprosesser*». (Klev & Levin, 2021, s. 137). Det vil si, organisasjon og organisasjonsform er viktig betingelse for endringsprosess og analyse av endringsprosesser. Christensen, et al., (2015) argumenterer at offentlige organisasjoner skiller seg fra private organisasjoner. De mener at offentlige organisasjoner må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier, og at ledere i offentlige organisasjoner er ansvarlige overfor borgerne og velgerne mer enn overfor aksjonærer eller interessegruppe Christensen, et al., (2015, s.15).

2.2. Ledelse av kaotisk endring i offentlig tjenester

Karp og Helgø (2008) deler denne holdningen om at offentlig og private organisasjoner som Christensen, et al., (2015) presenterer og mener at realiteten til offentlig organisasjoner er kompleks og fragmentert. De presenterer at realiteten i offentlige organisasjoner er preget av følgende:

- *Public service organizations operate in a complex external and internal environment; vital assumptions tend to change due to dynamic developments in society.*
- *Public services have multiple accountabilities, such as the government, ministers, media and citizens; and need to balance the ongoing power play and influence of all these.*
- *Public sector is not valued on the basis of its profit-making ability, but by its capacity to create sociality for its citizens. The valuation of the amount of social value created in the public sector is a more complex and ambiguous undertaking, than that of valuating an organization's profit-making ability.*

- *Public services organizations are rich in people diversity, structure, activities, processes and culture, and it is not possible for a management team, or a single leader, to understand cause-effect loops, as well as systemic connections.*

(Karp & Helgø, 2008, s. 87)

Det vil si at endringer i samfunnet endrer antakelser offentlig organisasjoner opererer i, og de har som regel flere instanser å rapportere til som Christensen, et al., (2015) påpeker. I tillegg er det mangfold av ideer, mennesker, strukturer, prosesser, kulturer og aktiviteter, slik at det er ofte vanskelig for en leder å forstå systematisk sammenheng. Det tyder på at endring i offentlig organisasjoner kan oppfattes som kaotisk.

Karp og Helgø (2008) argumentere at vanlig praksis i Change Management er å tilføye mer kompleksitet:

The mainstream practice of change management is dealing with organizational complexity by adding more complexity – by the use of sophisticated change management tools, concepts and models.

(Karp & Helgø, 2008, s. 86)

De argumentere at ledere og ansatte har forskjellige holdning til endring i offentlige organisasjoner, hvor ledere i offentlig sektor anser endring som en mulighet til å forsterke og fornye organisasjonen. Ledere tar opp nye profesjonelle utfordringer og risiko med endringsarbeid, og bruke disse til å fremme karriere (Karp, 2008, s.88). Mange ansatte ønsker ikke endring og ser endringer som forstyrende for balansen i organisasjonen. De argumentere at for at endring skal skje, må det være et møtepunkt for ansattes og organisasjonens interesse. De hevder at organisasjonsendring i offentlige organisasjon er dermed en felleskonstruert realitet som innebære å navigere maktforhold.

Om endring i offentlig sektoren, mener Karp og Helgø (2008) at endringsledelse innebærer andre krav enn det den tradisjonelle ledelsen i sektoren innebærer, nemlig; strukturelle administrasjon av makt og autoritet. De anbefaler at ledere bør slippe kontroll og sette søkelys på forming av identitet og relasjoner i organisasjonen som endres. I deres forslag til ledelse av kaotisk endringsprosess anbefaler de at:

1. ledere setter søkelys på forming av identitet gjennom å være forbilde og gjennom et formål.

De argumenterer at et forbilde påvirker utvikling og retning av endring. (Karp og Helgø, 2008, s. 92). Dette innebærer å være oppmerksom på lederens egen oppførsel. Lederen skal drive med rollespill og spørre seg om han eller hun mestrer før de leder andre gjennom kaotisk endring? Tar lederen ansvar for endringen? Hvordan håndterer lederen å ha kontroll og slippe kontroll samtidig? De mener at for at en leder skal kunne fremstå som et forbilde, må lederen legemliggjøre endringen gjennom kommunikasjon og handling eller må kunne vise viljen og kapasiteten til å endre og transformere egen identitet (ibid). Mens man seg enig i denne påstanden, er det lett å se at dette handle om relasjonsledelse og selvledelse.

De argumenterer også at folk vil høre om kjerne verdiene og formålene i offentlig organisasjon. Dette innebærer å kommunisere verdiene og grunnleggende formål til organisasjonen. Disse mener (Karp & Helgø, 2008) kan være antagelser som danner organisasjonskultur eller begrunnelse for uforklarlig atferd i organisasjonen. De mener forfatterne kan inspirere folk og være motivasjon til ansatte i endringsprosesser.

2. Lederen jobber med relasjonsbygging

Endring forandrer relasjoner mellom mennesker, og Karp og Helgø (2008, s. 92) argumentere at disse forandringene i relasjoner ikke kan ledes med den tradisjonelle strukturelle administrasjon av makt og autoritet, men heller gjennom kommunikasjon. Ved å sette søkelys på ting som former relasjoner i organisasjonen, kan ledere påvirke både retning og utvikling av endringsarbeidet. Karp og Helgø (2008) mener at relasjon i en organisasjon er en kompleks blanding av motivasjon, tillit, følelse, gruppenormer, læring, mening danning og makt spill.

Siden en leder ville ikke tvinge ansatte til endring, ønsker lederen at ansatte skal organisere seg selv, dele mangfold meninger og komme på prosesser mellom seg som vil føre til endring. Dette argumentere Karp og Helgø (2008) er mulig ved å spre viktig ideer om endringen som kognitiv, affektiv og adferdsmønster som smitter fra person til person. Det kaller de for meme og mener disse bærer viktig antagelse om endringen og spres uten å instruere eller veiledning.

Videre mener de at involvering av ansatte er et demokratisk prinsipp som ligger i kjernen av offentlig tjeneste. Ved å involvere ansatte, får den enkelte mulighet til å utvikle egen potensial

og de får anerkjennelse for at deres ideer er ønsket og diskutert. De argumenterer at folk er motiverte til å forandre adferd, hvis de får muligheten til å bidra til meningsdanning, tror på formålet og forstår effekten av deres oppgaver.

Karp og Helgø (2008) avslutter at måten ledere kan gjennomføre vellykket endringer under kaotisk omstendigheter i offentlig sektor, er ved å påvirke hvordan ansatte samhandler. De argumentere at endringsledelse i offentligheten må konsentrere seg på menneskene (ansatte), identitet og relasjoner. De vil ikke anbefale verktøy for endring i offentligheten. De sier;

This article offers no concept or change leadership tool because tools should not be the primary focus in public services change management. Instead, it is recommended that leaders focus attention not on what people in a public service organization should do in terms of change, but on what they already, and always have been, doing.

(Karp & Helgø, 2008, s. 95)

De oppfordrer ledere i offentlig tjenesten til å akseptere de komplekse realitetene og konsentrerer seg på å forme identitet og relasjoner i organisasjonen, og lever med paradokset om å ha og ikke ha kontroll samtidig. Det å kunne leve med paradokset og finne mot til å stå på med endringen, mener Karp og Helgø (2008) er å lede kaotiske endringer i offentlig tjenesten. Siden voksenopplæringscenteret er en offentlig tjeneste, vurderes det at Karp og Helgø (2008) kan danne grunnlag for analyse av utviklingsarbeidet på senteret.

Karp og Helgøs (2008) artikkel oppfordrer til å tenke på endringsprosesser i offentlig organisasjon som et kontinuerlig prosesser. Dette menes fordi om lederen skal en driver med å forme holdning, identitet og relasjoner i organisasjoner nå endringsbehovet oppstå, vil det betyr å tilføye nye komplekse elementer som gjør endringsprosessen enda vanskeligere og komplisert. Tilnærming til artikkel kreves relasjonsledelse og selvledelse for at endringer kan gjennomføres. Dette vil si at tilnærmingen i artikkelen vil kunne fungere i en organisasjon hvor transformasjonsledelse brukes av lederen og at disse har allerede fotfeste i organisasjonen før endringsprosessen skal gjennomføres.

2.3. Endringsteori, motorer og modell

I motsetning til Karp og Helgø (2008) som vil se på endring i offentlig organisasjoner som spesielt, introdusere Van de Ven og Poole (1995) fire ideale teorier for å forklare drivkraften bak endringsprosesser i et samfunn. I disse teoriene, nemlig, livssyklus, evolusjon, dialektikk og Teleologi, er det gjenkjennbar motor som drive endringen og utvikling. I en modell, skille de endringen som skje i en organisasjon eller individ og endringer som drives i flere organisasjoner eller gruppe. Blant teorien er Livssyklus som de argumenter initierer endring og utvikling internt. Ven og Poole (1995) mener at selv om ytre faktorer kan påvirke eller forårsake endringsbehovet, er drivkraften til endringen eller utviklingen det iboende potensialet inn i den utviklende organisasjonen (Van de Ven & Poole, 1995, ss. 521-522).

Disse ideale teorier mener de gir en eneforklaring for endring i et individ, gruppe, organisasjon eller et samfunn. De argumentere at disse forklaringene ta utgangspunkt i en av teoriene betingelser til å forklare endringen. I tabellen nede viser de kjennetegn av endringer drevet av disse ideale teorier.

TABLE 2
Conditions for Operation of Change Theories

For a Life-Cycle Motor
A singular, discrete entity exists that undergoes change, yet maintains its identity throughout the process.
The entity passes through stages distinguishable in form or function.
A program, routine, rule, or code exists in nature, social institutions, or logic that determines the stages of development and governs progression through the stages.
For a Teleological Motor
An individual or group exists that acts as a singular, discrete entity, which engages in reflexively monitored action to socially construct and cognitively share a common end state or goal.
The entity may envision its end state of development before or after actions it may take, and the goal may be set explicitly or implicitly. However, the process of social construction or sense making, decision making, and goal setting must be identifiable.
A set of requirements and constraints exists to attain the goal, and the activities and developmental transitions undertaken by the entity contribute to meeting these requirements and constraints.
For a Dialectical Motor
At least two entities exist (each with its own discrete identity) that oppose or contradict one another.
The opposing entities must confront each other and engage in a conflict or struggle through some physical or social venue, in which the opposition plays itself out.
The outcome of the conflict must consist either of a new entity that is different from the previous two, or (in degenerate cases) the defeat of one entity by the other, or a stalemate among the entities.
For an Evolutionary Motor
A population of entities exists in a commensalistic relationship (i.e., in a physical or social venue with limited resources each entity needs for its survival).
Identifiable mechanisms exist for variation, selection, and retention of entities in the population.
Macropopulation characteristics set the parameters for microlevel variation, selection, and retention mechanisms.

(figur 2.1: Ven & Poole, 1995, s. 525)

De argumentere at teori om organisasjonsendring innebærer sjelden kun de ideale teoriene om endring og vil derfor betegne de fire teoriene som motorer eller drivkraft. De mener det er ofte sammensatte driver bak endringsprosesser. Disse sammensatt motorer for endring i organisasjoner betegner de som teorier. De argumenterer at siden endring i organisasjoner skje i rom og over tid, kan flere motorer påvirke endringen (Van de Ven & Poole, 1995).

Videre mener de at de ideale motorene for endring er ufullstendige. Eksempelvis mener de at evolusjonsmodellen antar at variasjoner skjer tilfeldigvis, men at prosessen som forårsaker variasjonen er ikke gitt. De mener at andre motorer kan være årsaker for denne tilfeldige variasjonen. Med utgangspunkt i de fire ideale motorene presentere de seks to-motor-teorier på endring i organisasjoner, fire mulighet tre-motor teorier og to fire-motor-teorier som vist i tabellen nede.

TABLE 3
Logically Possible Theories of Organizational Change and Development

	Interplays Among Generating Mechanisms			
	Prescribed Motor Within Entity	Constructive Motor Within Entity	Constructive Motor Between Entities	Prescribed Motor Between Entities
	<i>Immanent Program</i>	<i>Purposeful Enactment</i>	<i>Conflict & Synthesis</i>	<i>Competitive Selection</i>
Single-Motor Theories				
1. Life cycle (Cameron & Whetten, 1983)	Yes	No	No	No
2. Teleology (March & Simon, 1958)	No	Yes	No	No
3. Dialectics (Benson, 1977)	No	No	Yes	No
4. Evolution (Hannan & Freeman, 1977)	No	No	No	Yes
Dual-Motor Theories				
5. Design hierarchy theory (Clark, 1985)	Yes	Yes	No	No
6. Group conflict (Coser, 1958; Simmel, 1908)	No	Yes	Yes	No
7. Community ecology (Astley, 1985)	No	No	Yes	Yes
8. Adaptation-selection models (Aldrich, 1979)	Yes	No	No	Yes
9. Org. growth & crisis stages (Greiner, 1972)	Yes	No	Yes	No
10. Org. punctuated equilibrium (Tushman & Romanelli, 1985)	No	Yes	No	Yes
Tri-Motor Theories				
11. Partisan mutual adjustment (Lindblom, 1965)	Yes	Yes	Yes	No
12. ?	No	Yes	Yes	Yes
13. ?	Yes	No	Yes	Yes
14. Social psychology of organizing (Weick, 1979)	Yes	Yes	No	Yes
Quad-Motor Theories				
15. ? Human development progressions (Riegel, 1976)	Yes	Yes	Yes	Yes
16. ? Garbage can (Cohen, March, & Olsen, 1972)	No	No	No	No

(Figur 2.2: Ven & Poole, 1995, s. 528)

De argumenterer at forskningen deres gir grunnlag for empirisk forskning og mener man skal kunne bruke de 16 logisk forklaringsmuligheter av organisasjonsendring og utvikling til å sammenligne alternativ teorier i organisasjonsendring. De oppfordrer til å undersøke relasjonen mellom de fire motorene. Ved å bruke modellen mot casen, kan man argumentere at selv om det oppgis en teleologisk motor for utviklingsarbeidet av ledelsen, kan det reise spørsmål om misnøye eller behovet for mål evaluering på voksenopplæringscenteret ikke er drevet av krav om raskere kvalifisering av deltakere i introduksjonsprogram som ble innført fra januar 2021 eller av senkende elevtall på grunn av nedlagt asylmottak og stengte grenser på grunn av koronapandemien.

Van de Ven & Sun (2011) undersøker løsninger for sammenbrudd i endringsprosesser som er drevet av de fire motorene Ven & Poole (1995) presentert. De hevder at praktisk teori om endring somler bak prosess teorier om organisasjonsendring og utvikling. Derfor vil de undersøke vanlige sammenbrudd i gjennomføring av endring som er drevet av de fire motorerene og løsninger som er foreslått for disse sammenbruddene. De argumenterer at i mange sammenbrudds tilfeller, bør ledere reflektere og revidere deres mental modell slik at det passer endringen som skjer i organisasjonen (Van de Ven & Sun, 2011).

I tabellen nede presenterer de sammenbrudd og løsning i prosess model for organisasjonsendring. Tabell viser både situasjoner modellene gjelder for, typiske sammenbruddsårsaker og løsninger.

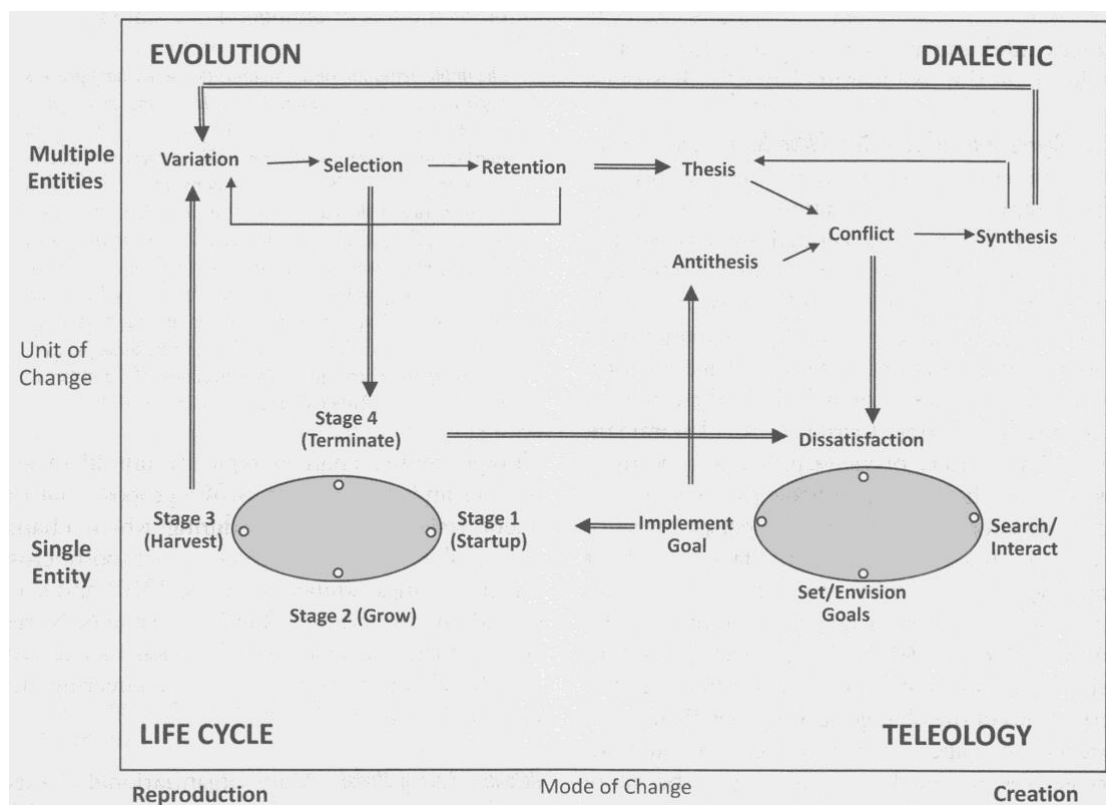
Breakdowns and Remedies in Process Models of Organizational Change

	Teleology (Planned Change)	Life Cycle (Regulated Change)	Dialectic (Conflictive Change)	Evolution (Competitive Change)
Process cycle	Dissatisfaction, search, goal setting, and implementation	Prescribed sequence of steps or stages of development	Confrontation, conflict, and synthesis between opposing interests	Variation, selection, and retention among competing units
Situations when model applies (generating mechanism)	Social construction of desired end state; goal consensus	Prefigured program regulated by nature, logic, or rules	Conflict between opposing forces	Competition for scarce resources
Typical breakdowns	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of recognition • Decision biases • Groupthink • Lack of consensus 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistance to change • Lack of compliance • Monitoring and control 	<ul style="list-style-type: none"> • Destructive conflict • Power imbalance • Irresolvable differences 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisite variety • Lack of scarcity
Remedies	<ul style="list-style-type: none"> • Triggering attention • Critical thinking • Consensus building 	<ul style="list-style-type: none"> • Responding to complaints • Local adaptation • Internalizing mandates 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflict management • Negotiation skills • Political savvy 	<ul style="list-style-type: none"> • Niche development • Marketing • Strategies for competitive advantage

(Figur 2.3: Van de Ven & Sun, 2011, s. 61)

Deres argument er at organisasjonsendingsprosesser er komplekse og innebærer interaksjon av flere endringsmotorer. I deres forslag om hvordan ledere skal håndtere endringssammenbrudd som innebærer flere motorer, mener de ledere bør reflektere over modellen de bruke til håndtering av endringen og revidere modellen for den midletidige konteksten av endringsprosessen, istedenfor å prøve å tvinge endringsprosessen til å passe inn i modellen lederen har valgt.

De argumenterer at alle disse modellene har svakheter, og at svakheter ved en modell kan løses med styrken av en annen modell. De presenterer en modell som viser hvordan forskjellige teorimodeller kan påvirke andre modeller, og dog kan bidra til å løse sammenbrudd i endringer som gjennomføres med utgangspunkt i en annen teorimodell.



(Figure 2.4: Temporal Relations Among Models, Van de Ven & Sun, 2011, s. 68)

Avslutningsvis, mener (Van de Ven & Sun, 2011) at en prosess modell for endring er et strategisk valg som ledere kan ta, og det krever at lederen har kunnskap om alternativer som de kan velge ifra. De mener at ledere har to muligheter til å håndtere sammenbrudd i endringsprosessen som er enten å iverksette tiltak som skal korrigere ansatte eller prosesser i

organisasjonen som hindre planlagt endringen eller de kan reflektere på og revidere modellen som brukes til endring prosessen til en annen modell som passer den midlertidig konteksten til prosessen.

Hvis man setter Van de Ven og Sun (2011) forslag mot Karp og Helgø (2008) kan man argumentere at ledere drive med situasjonsbestemt ledelse. Dette vil si ledere av endringsprosessen tilpasse ledelsesstilen til situasjonen og ikke omvendt.

2.4. Organisasjonslæring og den samskapte læringsmodellen

Blant grunnleggende syn som brukes til å beskrive gode prosesser for ledelse av endringsprosesser er organisasjonsteori, organisasjonslæring, voksenpedagogikk og kommunikasjonsteorier. Dette har ledet til forskjellige modeller på hvordan endringsprosesser skal ledes. Disse forskjellige modeller og tilnærminger har bygget på den sosial og teknisk behov av organisasjon, et helhetlig syn på organisasjon som et system og i nyere tid, organisasjon som et lærende vesen som kan lære (Klev, (2021) og Argyris og Schön, (1996)). Argyris og Schön var blant de første som uttalte organisasjonslæring. Dette perspektivet har blir videre utforsket av flere forskere blant annet Klev og Levin (2021) som fremmer samskapte læring i utviklingsarbeids og tilpasser deres modell til det norske samfunnet.

(Klev & Levin, 2021) presenterer en definisjon til endringsledelse som passer tilnærmingen til (Karp & Helgø, 2008) på endringsprosesser i offentlige organisasjoner. De mener:

Endringsledelse er ferdigheter i å utvikle endringskapasitet in organisasjoner samt å kunne lede endrings-og utviklingsprosesser. Den grunnleggende verdimesige plattformen er at både utvikling av kapasitet til endring og gjennomføring av utviklingstiltak må skje gjennom bred medvirkning.

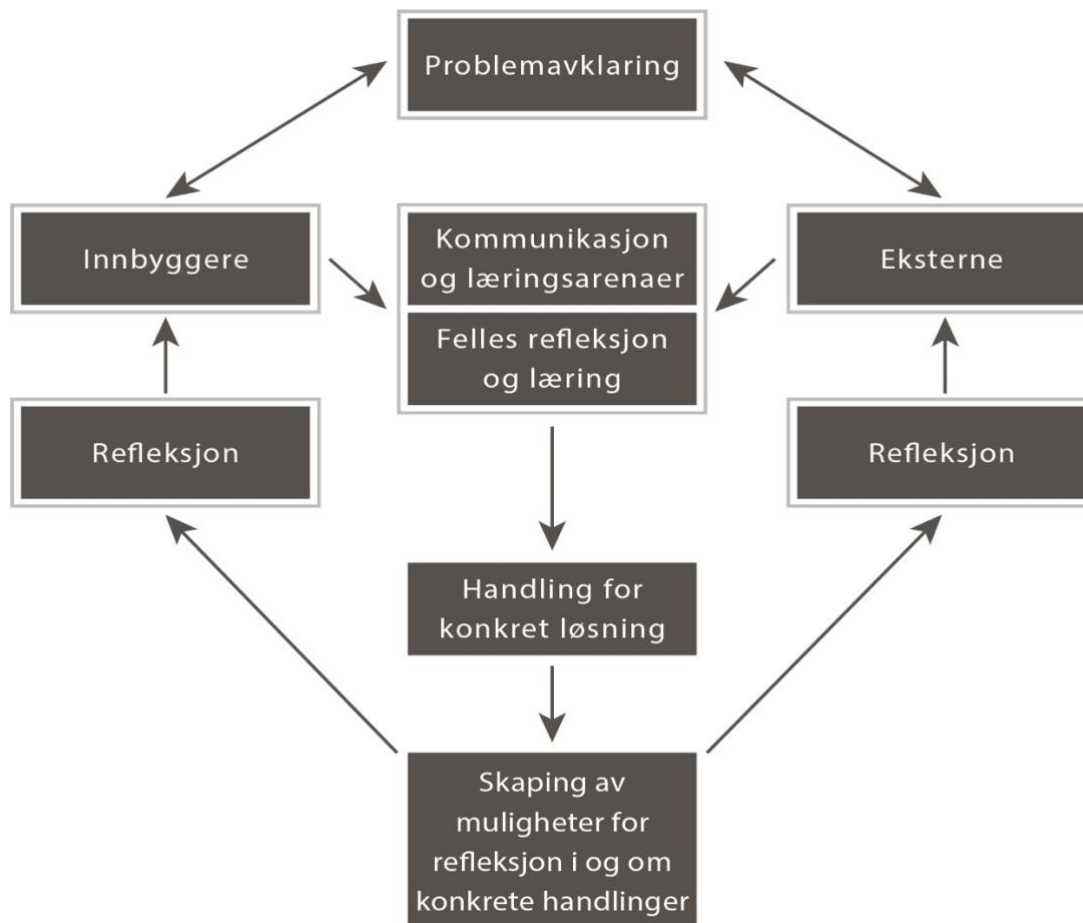
(Klev & Levin, 2021, s. 69)

De bygger den samskapte læringsmodellen på demokratiske idealer og medvirkning. De mener det er hensiktsmessig å dele utviklingsprosesser i tre faser;

1. initiering – som innebære å etablere problemavklaring som reflektereinnretningen og målsetting med utviklingsarbeidet.
2. legge grunnlag for langsiktig læringsprosess.

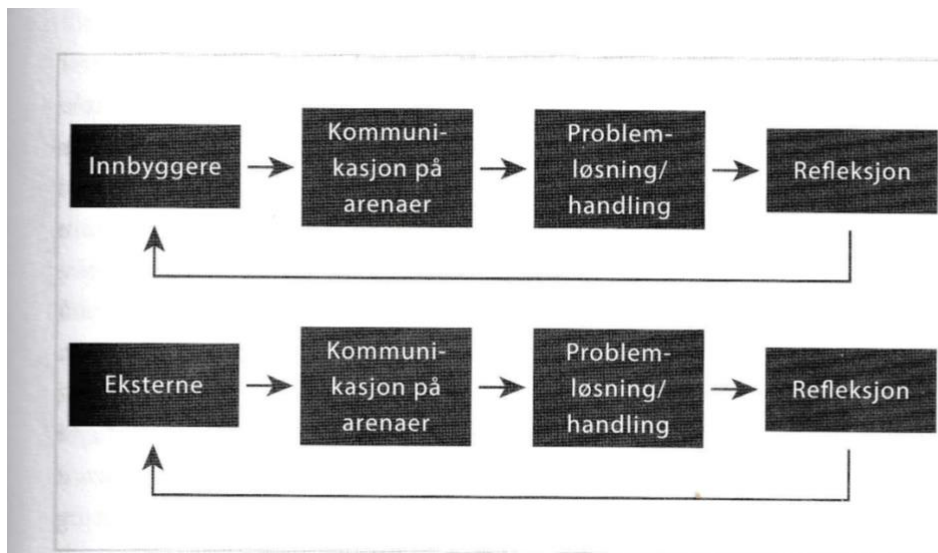
3. skape konkrete løsninger til de problemene i organisasjonen gjennom kontinuerlige læringsspiral.

De mener den samskapte læringsmodellen handler om å systematisere og strukturere læringsprosesser, samspillet mellom ansatte og pådrivere av endringen. Videre sier de at ledelsesfunksjon blir å tilrettelegge og skape læringsmuligheter som setter ansatte i stand til å ta gode beslutninger gjennom økt kompetanse. (Klev & Levin, 2021, s. 71). Modellen krever tilrettelagte arenaer slik at aktører kan møtes for læring i felleskap. Den langsiktige målsettingen med læringsprosess mener (Klev & Levin, 2021) er at den blir selvberende å bli en integrert del av organisasjonens daglige virksomhet.



(Figur 2. 5: Klev & Levin, 2021, s. 72)

De mener det eksisterer to læringsløyper i modellen som er både felles og forskjellig.



(figur 2.6: samskapte læring – to læringsløyper. Klev & Levin, 2021, s. 73)

De mener ansatte deltar i meningsdanningsprosesser seg imellom baserte på erfaringer fra fellesøkter med eksterne. De mener at interaksjon og prosessene som foregår blant ansatte skal være den egentlige organisasjonsutviklingsprosessen i en selvberende læringsprosess. Men at eksterne og ledere er likeverdige deltakere i refleksjonsprosesser løper uavhengig av ansatte. De argumenterer at i modellen forgår de tre fasene av utviklingsarbeid.

2.5. Strategi og strategisk arbeid

I casen denne oppgaven har ledelse på voksenopplæringscenteret besluttet et behov for en utviklingsprosess som skal gi en strategisk fordel til senteret med tanke på drift, og samtidig gjøre senteret til en av de beste voksenopplæringscenterene i Norge med tanke på kompetanse. Dette vil tyde på at utviklingsarbeidet kan også anses som strategisk arbeid. Strategi er også nevnt av Kotter (2012, s.22) i diskursen om hans åtte steg prosess for endring. Han argumenterer at for effektivitet i vellykket transformasjoner, må metode som endrer strategier, gjenskape prosesser, eller forbedre kvalitet og håndtere hindringer og løse dem (ibid). Dette vil si at endringsprosesser oppfatter endringer på strategi eller skapning av nye strategier.

En strategi defineres som en rekke planlagte handlinger for å oppnå et visst mål. Roos, et al, (2005, s.12). Bruce Henderson mener på sin side at «strategi er en bevisst søken etter en handlingsplan som vil utvikle bedriftens konkurransemessige fortrinn og forsterke disse...» (ibid). Johnson et al. (2008, s.6) mener *organisasjonslangsigtede retningsvalg og nedslasfelt*

som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger er strategi. Denne definisjonen inneholder viktige elementer som er veldig relevante for endrings- og utviklingsarbeidet. Det nevnes retningsvalg, fordelaktig posisjon og omskiftelige omgivelser. Endringsprosesser skjer med tanke på retningsvalg en organisasjon har gjort. Dette er for enten å endre på det eller for å videre utvikle retningsvalget. Endring i organisasjoner er har som mål å gi organisasjonen en fordelaktig posisjon som ofte skjer i skiftende omgivelser.

Et rammeverk for strategi kalt de fem P-er utviklet av Henry Mintzberg som var opptatt av strategi som både plan og en pågående prosess. Dette ser strategi som plan, knep, mønster, posisjon og perspektiv. Strategi som perspektiv handle om holdninger og har fokus på organisasjonen, noe som er hovedfokus på endring i organisasjon. I casen begrunnes valgt endringsprosess med behov for å beholde kompetanse og erfaringen på senteret. Dette er en strategi Prahalad og Hamel (1990) mener kan få globale ledere til å lykkes med kjernekompetanse i organisasjon, og det danne utgangspunktet for det ressursbaserte perspektivet på outsourcing og offshoring (Halse & Nujen, 2018). Gitt endringsprosesser som en kollektiv læringsprosess for en organisasjon, vil det søke å påvirke det strategiske perspektivet til organisasjonen.

Disse teoriene vil danne grunnlaget for analyse og drøfting av forskningsspørsmålene og problemstillingen til denne oppgaven.

3. Metode

Dette kapitlet presenteres og gjør rede for metode som er brukt i den oppgaven på å finne svar på problemstillingen i forskning. Det vil presenter både metodiske tilnærming, forskningsdesign, datainnsamling og analyse og en vurdering av krav om kvalitet, samt etiske refleksjoner rundt gjennomføring av forskningsarbeid.

Ifølge Johannessen, et al., (2020) må forskningsbasert kunnskap basere seg på grundighet og systematikk. Dette vil si for at kunnskapene som komme fram i en forskning kan aksepteres, må de framskaffes gjennom grundig og systematisk arbeid. Dog behovet for metode for innsamling, analyse og tolkning av data gjennom anerkjent metoder som er gjenprøvbare. Siden forskjellige metoder har styrker og svakheter, er beskrivelse av metodene brukt i dette forskningsarbeid viktig for kunnskap om hvordan den valgte metoden virker inn på resultatene på forskningsarbeidet.

3.1. Eksplorativt design

En utforskende design egner seg til undersøkelse i denne oppgaven gitt at formålet i oppgaven er å forstå den enkelte deltakeren oppfatning av organisasjonsutviklingsarbeid som utvalgtstrategi for håndtering av endringsbehov, prosessene og resultatene. Ved å bruke en kvalitativ metode søkes det å oppfordre informantene til å evaluere egen rolle i utviklingsarbeidet og utdype faktorer som påvirket eget innsats i utviklingsarbeidet.

Kvalitative metoder ifølge Johannessen, et al., (2020) samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde. Siden oppgaven tar for seg en organisasjon (et voksenopplæringscenter) og er interessert i å evaluere utviklingsarbeidet er en kvalitativ tilnærming egnet til å skaffe informasjon om deltakernes oppfatning av prosessene, gjennomføring og resultater av utviklingsarbeidet.

Det ble også granskning av dokumenter og observasjon av prosesser under den tidlige fasen av utviklingsarbeidet. Disse la grunnlag og ga kunnskaper om prosessen i utviklingsarbeidet, og til dels formulering av de rette spørsmålene i intervjuguiden for å få svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen til oppgaven.

Siden oppgaven søker å forstå både ledelses valg av strategi, lederne oppfatning av prosessen og de enkelte ansattes oppfatning av prosessen, egne innsats, vurdering av resultatene, osv., er det et behov for å kunne tar hver eneste deltaker i undersøkelsen som en analyseenhet. En enkeltcasedesign med flere analyseenheter er derfor en passende forskningsdesign for oppgave. Dog oppgaven valgt en utforskende tilnærming av en kvalitativ casestudie.

3.2. Framgangsmåte

Johannessen et al. (2020) presenterer tre ulike fremgangsmåter i forskning. Den første handler om å ta utgangspunkt i teori og ved hjelp av data, enten bekrefte eller avkrefte teorien. Med denne strategien jobber forsker fra teori til empiri, og den betegnes som deduksjon. En annen strategi tar utgangspunkt i data og jobber mot å finne fram til generelle mønstre som kan gjøres til teorier. Her tar forskere utgangspunkt i data og jobber mot generelle begreper eller teorier. Johannessen et al. (2020, s. 31) definere denne strategien som induksjon. Den tredje strategien betegnes som abduksjon og innebærer at forskere veksler mellom induksjon og deduksjon (ibid).

I denne casestudie brukes det en deduksjon tilnærming som vil si det jobbes from empiri til teori. Oppgave tar derfor utgangspunkt i data som er innsamlet og analyserer disse for å kunne bekreft eller avkreft teoretiske kunnskaper i utvalgte faglitteratur. Formål for oppgaven er som følgende:

Formål 1: Evaluere utviklingsarbeid som et endringstiltak.

Evaluering av tiltak er en viktig måte for å lære om både tiltaket har lyktes, og om hvordan kunnskapene som er lært gjennom tiltaket skal kunne systematiseres og brukes til å forbedre i utviklingsarbeid i framtiden. Valg av utviklingsarbeid til å håndtere endringsbehovene som oppgavene tar for seg er tenkt å kunne løse to utfordringene, nemlig å bidra til raskere kvalifisering av elever på senteret og behold drift og kompetanse på senteret. Siden oppgaven skal kun intervjuet ansatte som deltok i utviklingsarbeidet, vil det være ensidig svar på om det blitt raskere progresjon blant elever. Men det kan verifiseres om senteret har klart å beholde alle kompetansene og behold drift nivået fra før utviklingsarbeidet ble startet. Derfor vil målet om å beholde all kompetanse på senteret være hovedfokus for denne oppgaven.

Formål 2: Hvordan opplever deltakere utviklingsarbeidet og resultatene?

Et annet viktig formål er å forstå deltakernes opplevelse av utviklingsprosessen. Føler deltakerne at de har blitt hørt og sett i utviklingsprosessen. Opplever de at de har bidratt i utviklingsarbeidet; at målsettingene og strategiene som bestemmes er gjennomførbare, og at disse målene er besluttet på demokratiskvis? Hvordan opplever de resultatene av både beslutninger og gjennomføring av disse beslutninger?

Formål 3: Hvordan vurderer deltakerne egne innsats og rolle, og motivasjon til aktiv deltakelse?

Miller (2001) argumenterer at endringsprosesser mislykkes ofte på grunn av ansatte som ikke oppfatter behov for endring. Kotter (2012) argumenterer for å få med ansatte foran i endringsprosess. I oppgaven antas det at ledelsen har satt i gang mekanism for å engasjere ansatte i utviklingsarbeidet. Det er derfor viktig å kartlegge ansattes vurdering av egne innsats i utviklingsarbeidet, og faktorene som innvirket på deres rolle i utviklingsarbeidet.

Formål 4: Hvordan gjennomføres det utviklingsarbeid med flere endringsmotorer?

I casen presentert i denne oppgaven kan man se at endringsprosessen er drevet av mange endringsagenter. Den første er endring i integreringsloven og lærerplan for kvalifisering av flyktninger. Videre er det overføring av arbeidsoppgave fra kommunene til fylkeskommuner som også påvirke drift av voksenopplæringssettene og elevtall. I tillegg er det nedleggelse av et kommunalt asylmottak som påvirker både elevtall og driftstilskudd til senteret og ikke minst koronapandemien som hindrer bevegelse av folk til Norge. Ven & Poole (1995) argumenterer at en Liv-sirkel teori om endring forklarer utvikling som et funksjon av grunnleggende iboende potensiale i en organisasjon. De mener at selv om ytre faktorer og andre organisasjoner kan påvirke hvordan det iboende potensialet manifesterer, er disse faktorene sekundær. Drivekraften til utvikling og endring ligger inn i den utviklende organisasjonen (Ven & Poole, 1995, ss. 521-522). Det antas derfor at å fokusere på den indre behov for endring og utviklingen gir en konstruktiv tilnærming til utviklingsarbeidet i casen.

Formål 5: Hvor viktig er nødvendigheten for endring i utviklingsarbeid?

Kotter (2012) begynner hans åtte steg endringsprosess med å skape en fellesforståelse av nødvendigheten for endring. Dette argumenteres som en av de viktigste prosessene i endringsledelse. Både Miller (2001), Karp (2006) og Klev og Levin (2021) støtte denne

påstanden. Dette vil derfor antas at å skape gode prosesser for en fellesforståelse av behovet for endringer er viktig for å lykkes med utviklingsarbeidet.

3.3. Analyseenheter

Det er en sammenheng mellom problemstilling og analyseenheter i en undersøkelse (Johannessen et al., 2020). Casestudiet i denne oppgaven evaluerer hvordan ledelse og ansatte i et voksenopplæringscenter oppfatter en endringsprosess, og bygges på en enkeltcase med flere analyseenheter. I utviklingsprosessen var både, ledelsen på senteret, lærere, programrådgivere, PPT og NAV representanter på skolen involvert. Disse utgjøre forskjellige analysereenheter i deres funksjon og som individer. Siden oppgaven vil dokumentere den enkeltes opplevelsen av utviklingsarbeidet og ikke den kollektive opplevelsen av rollegruppe de representerer på senteret, vil hvert individ gjør en analyseenhet.

Datainnsamlingsenheter var derfor de enkelte som deltok i prosessene i utviklingsarbeidet. Her ble flere metoder brukt til å samle inn data fra disse enheter. I litteraturen finnes det flere metoder for datainnsamling i en kvalitativ undersøkelse, og Johannessen et al. (2020) nevner individuelle intervju, gruppe intervju, observasjon og dokumentundersøkelse som metoder for datainnsamling. Både individuelle intervju, observasjon og dokumentundersøkelse ble brukt til datainnsamling i denne oppgave. Johannessen et al. (2020) mener at utvalgsstrategi, antall informanter, rekruttering og tidsperspektiv er viktige forhold ved valg av datainnsamlingsenheter.

3.4. Utvalgsstrategi

Utvalgsstrategi i en kvalitativ undersøkelse dreier seg om hvem og hvordan data skal innsamles. Johannessen et al. (2020) presentere kriteriebestemt utvelgelse og maksimal variasjon ut ifra sentrale kjennetegn som to utvalgsstrategier. I kriteriebestemt utvelgelse må informanter oppfylle bestemte kriterier, mens maksimal variasjon utvelgelse finne informanter med store avvik mellom seg.

Opgaven benytter kriteriebestemt utvalgsstrategi, og legge til grunn følgende kriterier:

1. Informanter må ha deltatt i minst 50% av møtene i utviklingsarbeidet (ståsted analyse).

Informanter må ha deltatt i minst 50% av prosessene i utviklingsarbeid som kom fram med strategiene som implementeres. En oppfatning av prosessen som skape strategi og tiltak som implementeres på senteret er viktig i problemstilling til oppgaven. Derfor må informanter har deltatt i minst halvparten av disse møter i tidlig fasen av utviklingsarbeidet. Dette vil gjøre dem i stand til å reflektere over både prosessene og deres innsats i prosessene, noe som er vesentlig for oppgaven.

2. Informanter må være ansatt eller ha arbeidsplass på senteret.

Informanter må være ansatt og har tilknytting til voksenopplæringscenteret. Også ansatt i innvandrertjenesten, NAV og PPT som har deltatt i minst 50% av tidlig fasen og som har arbeidsplass på senteret skal kunne være informanter i undersøkelsen.

3.5. Antall informanter

Ved formålsbestemt utvelgelse er størrelsen på utvalget bestemt av informasjonshensyn (Johannessen et al., 2020, s. 219). Siden oppgaven har en formålsbestemt utvelgelse, vil det være formålsnyttig at alle deltakere i den tidlige fasen av utviklingsarbeidet delta i undersøkelsen. Dette er fordi, enhver deltaker utgjør en analyseenhet, og det er viktig med så mange som mulig av de enkelte deltakernes oppfatning av utviklingsarbeidet. Samtidig vil dette bidra til anonymitet av informanter i undersøkelsen, siden et lite utvalg, vil gjøre det lettere å identifisere respondenter i undersøkelsen.

Ved å granske prosess dokumentene til utviklingsarbeidet, ble 14 kvalifiserte informanter identifisert ut ifra kriterier som er satt for utvelgelse. Disse fjorten informanter har arbeidsplass på senteret, og deltok i minste femti prosent av prosessene som besluttet den endelige prosessresultat. Av disse kvalifiserte informanter, takket 7 informanter ja til å delta i intervjuundersøkelsen. Siden deltakelse i intervjuundersøkelse er frivillig, behovet ikke inviterte å begrunne hvorfor de takket nei til deltakelse.

3.6. Rekruttering

Kvalifiserte informanter under kriterier som er bestemt for utvelgelse av informanter fikk en e-post med informasjon om deltakelse i intervjuundersøkelse. E-posten ble sendt med to vedlagte til hver enkelt deltaker; et samtykkeskjema og en oversikt over tema område til intervjuundersøkelsen. Disse e-postene ble sendt individuelt fra student eposten for å unngå at andre får innsyn i hvem som deltar i prosessen.

3.7. Tidsperspektiv

Datainnsamlingen begynte i midten av september. Dette var fordi, informantene hadde begynt med det nye skoleåret og har uttrykt behov for tid til å komme seg i nye rutine og oppgaver. Dette ga også tid til å søke NSD for godkjenning til å ta opp lyd under intervjuundersøkelsen og bearbeide data fra lydopptak fra intervjuundersøkelsen. Siste intervju ble gjennomført første uke i oktober.

3.8. Databehandling og analyse

Intervjuene ble gjort på sju forskjellige dager. Lydopptak ble gjort med både mobiltelefon og Mac Book til studenten. Informanter ble belyst om formålet til intervjuet og at de når som helst kunne trekke deltakelse i undersøkelsen. Informantene fikk utskrevet samtykkeskjema som de skrev under hvis de ville fortsatt delta i intervjuundersøkelsen..

Intervjuene ble satt opp til å være i rundt en halv time. Noen intervju varte over halv time og andre under oppsatt tid. Intervjuene forgikk i et møte rom som ingen andre hadde innsyn i.

Lydopptakene fra intervjuundersøkelse ble transkribert på datamaskin. Disse ble merket med dato intervjuene ble gjennomført. Etter dette ble et Word-dokument opprettet med en tabell. Tabellen inneholde åtte kolonner og sju rad hvor en rad og kolonne står for beskrivelse. Sju kolonner ble merket med de sju datoene for intervjuene, mens de 6 radene merket de seks forskningsspørsmålene oppgave tar for seg.

For hvert spørsmål ble informantenes svar som best passe til disse plassert i cellene ved spørsmålet under dato for intervju med informantene. Slike ble alle relevante informasjoner for intervjuundersøkelsen behandlet til å samle de relevante data for å besvare problemstilling til denne oppgaven.

3.9. Validitet og Reliabilitet

3.9.1. Reliabilitet

Reliabilitet brukes til å evaluere gyldigheten til undersøkelsens data. I kvalitative studier er test-retest-reliabilitet lite hensiktsmessige, ifølge Johannessen et al., (2020 s. 250). De mener en forsker kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåte under hele forskningsprosessen (ibid). Dette er viktig fordi en forskers erfaring påvirker både informanter og tolkning av data som er innsamlet.

Selv om informantene var kjent med forskeren bak oppgaven, var de betrygge at intervjuene skulle brukes til en akademisk oppgave. Forskeren ser ingen grunn til å tro at informanter ville presentert en polert versjon av hendelsen forløp. Dette fordi med kjennskap organisasjonen hvor forskningen foregikk, er det viste høyt takhøyde for mangfold av meninger. Samtidig er oppgavene veldig anonymitet slik at det er vanskelig å kunne gjenkjenne deltakere med utsagn. Disse ble deltakere informert om før de deltok i intervjuundersøkelsen.

3.9.2 Validitet

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2020 s. 250). Dette uttales som intern validitet og det presenteres to teknikker for økning av troverdige resultater i forskning. Lincoln og Guba (1985) uttale vedvarende observasjon, som innebærer å investere tid til å bli godt kjent med feltet man forsker i, for å kunne skille mellom relevante og ikke-relevante data. Metodetriangulering innebærer bruk av ulike metode eller utgangspunkt i flere settinger til data innsamling (Johannessen et al., 2020 s. 250-251).

Undersøkelsen skal evaluere gjennomføring av et utviklingsarbeid, og denne evaluering må basere seg på faglitteratur om endringsprosesser, strategi og endringsledelse. Ved å drive med en grundig undersøkelse av teoretiske litteratur, vil man være kjent med feltet for å kunne skille mellom relevante og ikke-relevante data. Derfor har det vært analyse av faglitteratur om endrings i offentlige organisasjoner, organisasjonsutvikling og organisasjonsledelse. Dette har bidratt til å velge faglig grunnlag som anses som passende til å kunne bruke i evaluering av dataene som er samlet i denne oppgave.

Videre tar oppgaven utgangspunkt i den enkelte deltakerens informasjon og skal ta i bruk både dokumentundersøkelse, observasjon og individuelle intervju for å samle inn data. Metodetriangulering i datainnsamling vil kunne styrke intern validiteten til oppgaven.

3.9.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet dreier seg om funnene fra en undersøkelse kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2020 s. 251). I oppgaven, dreide undersøkelsen seg om oppfatninger av deltakere i et utviklingsarbeid. Disse oppfatninger er kontekstuelle og subjektive meninger av deltakerne. Dette er for å gi tilbakemelding på hva som har fungert og ikke fungert i utviklingsprosessene på opplæringscenteret. Data som ble innsamlet gir gode tilbakemelding på hva deltakerne mener har fungert i utviklingsarbeidet. Selv om lite kom i form av hva som kunne gjøres bedring i prosessen, har data som er samlet sett imot litteratur bekrefter mange kunnskaper om endringsprosesser generelt og endringsprosesser i offentlige organisasjoner.

Ved å sett strategi valgt i utviklingsarbeidet mot ønsket resultat og litteratur, viser det at valget av å satse på kompetanse til senteret i utviklingsarbeidet og endrings prosesser ga gode resultater og kunnskapene som er skap og samlet gjennom utviklingsarbeidet er overførbar til andre kommunale voksenopplæringscentre rundt i landet.

3.10 Refleksjon om rolle som forsker, valgt design og metode og etiske problemstillinger

3.10.1 Styrke og svakhet til kvalitativ metode

Forskningsmetode og detaljert beskrivelse av metodene en forsker bruke for å komme til funnene sine er viktig for leserne av sluttresultatet. Dette er spesielt viktig når man forsker med kvalitativ metode. Denne oppgaven anvender kvalitativ metode som kan anses som fleksibel med tanke på strukturering av data. I Kvalitativ metode, samle man data i form av tekster, lyd og bilder, og kategorisering av data skjer etter de er innsamlet. Her får man muligheten til å kategorisere innhentet data først under relevante og irrelevante informasjon for problemstillingen, før relevante data er kategoriserte under forskningsspørsmålet til undersøkelsen og analysert. Dette er en fordel siden man samle inn massevis av data og kan finne at data som opprinnelig ble sett som irrelevant, bli vesentlig for undersøkelsen.

Metode som intervju i kvalitativ tilnærming gir også muligheten til å samle inn tilleggsinformasjon fra respondenter. Her kan man bruke flere metode for datainnhenting og ved å veksle mellom metodene. Man har også muligheten til å få med de relevante dataene og meningene respondenter vil uttrykk. Gitt at intervjuene ble tatt opp, slapp man å prøve å notere og huske alt informantene sa. Det ga muligheten til å lytte aktivt og følge med kroppspråk og også stille oppfølgende spørsmål når informantene vra utydelig eller kom med opplysninger som krever utdypning.

Kvalitativ metode er lite teknisk og regelbundet. Data som er innhentet behandles ikke av dataprogramme, men av forskeren. Det krever derfor lite datateknisk kunnskap for å kunne gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Her ble kunnskap om Microsoft word og tabell i Word de eneste datateknisk verktøy trengt til databehandlingen og analysen av innsamlet data.

Men kvalitativ metoder er ressurskrevende, og metodene innhenter masse komplekse og ustrukturerte data. I oppgave ble dokumentundersøkelse og individuelle intervju brukt til å innhente data. Disse ga forskjellige data form som måtte bearbeides før det kunne analyseres, og dette var tidskrevende. Intervjuundersøkelse av sju informanter krever over 10 timer til sammen, mens transkribering av intervjuene tok mellom tre timer og sju timer per lydopptak.

Siden kategorier er ikke lagt på forhand, har man en tendens til å samle masse komplekse data som kreve mye tid til å strukturere, behandle og analysere. I tillegg ble flere av intervjuene utsatt på grunn av sykdom eller andre uforutsigbare hendelse. Dette satt presse på tiden som gjenstå for bruk til å behandle innsamlet data og ferdigstille oppgaven.

Videre er det som regel en liten utvalgt informanter i kvalitativ metoder som gjøre det vanskelig å kunne trekke allmenne konklusjon fra undersøkelsen. Denne undersøkelse har et lite utvalg informanter som blir ikke stor nok for å kunne generalisere funn fra undersøkelsen. Derfor ble fokusert å kunne bekrefte eller avkreft dokumentert faglig kunnskap om utviklingsarbeid.

3.10.2 Forskerrollen og forskningsetikk

Med disse styrker og svakhetere som bakteppe, ble forskeren rolle å påse at funnene fra undersøkelsen ikke blir prege av feil. Dette innebærer en systematisk beskrivelse og dokumentering av valgene som tas i undersøkelsen. Forskning skal drive en grundig og systematisk undersøkelse slik at funnene er pålitelig. Dette innebære å velge de rette metoder, design, utvalgsstrategi, datainnsamlingsmetode og analysemetode.

Som forskeren er jeg pliktet til å ivareta respondenter i undersøkelsen. Jeg må håndtere sensitive data om informanter på en forsvarlig måte slike at disse ikke kommer på avvei. Jeg er pålagt taushetsplikt og skal ikke gi fra meg informasjon som er taushetsbelagt, og informasjon som kan avslå identiteten til informanter i en anonym undersøkelse. Derfor valgte jeg å bruke student e-posten til å sende invitasjon til hver en av de kvalifiserte informantene. E-postene ble ikke sendt som gruppe e-post. Dette hadde to begrunnelse;

1. for å unngå at kolleger ser hvem som er invitert til å delta i intervjuundersøkelsen, slik at det blir lettere å gjenkjenne uttalelse fra enkelte informanter; og
2. for å unngå at informanter trykke «svar alle» for at andre for vite hvem som har takket ja eller nei til å delta i intervjuundersøkelse. Dette vil også hindre anonymitet av forskningen.

Undersøkelsen gjennomføres på min arbeidsplass og noen av respondentene har jeg jobbet med i over 10år. Det er viktig at jeg som forsker, beholde nøytralitet og objektivitet i

forskningsarbeidet. Dette var jeg forberedt på, men undervurderte hvordan det kunne være krevende. For det først var jeg deltaker i utviklingsarbeidet og observator i utviklingsarbeidet siden jeg hadde bestemt meg å evaluere i masterstudiet. Derfor har jeg en del forhånds informasjon som er preget av mine personlige erfaringer. Disse vil derfor påvirke informantenes svar om de ble gitt under intervjuundersøkelsen, særlig når informantene ikke huske detaljene. Gitt at mine svar er preget av egne erfaringer, valgte jeg å ikke gi dem siden det vil påvirke responsene til informantene. Samtidig gjør det å ikke gi informasjonen intervjuundersøkelse lite fattig.

Som grep mot det, fant jeg prosess dokumentene til utviklingsarbeidet og sendt dem til informantene som hadde takket ja til å delta i intervjuene. Slike ville jeg unngå å påvirke informantenes svar i intervjuundersøkelsen. Dette var viktig fordi forskningen vil fram til oppfatning til respondenter, og min rolle som forsker var å beholde objektivitet slik at funnene er pålitelig.

Forskningsetikk sammenfattes tre type hensyn; 1. informantens rett til selvbestemmelse og autonomi; 2. forskeren plikt til å respektere informantens privatliv og 3. forskerens ansvar for å unngå skade; i følge (Johannessen, et al., 2020, s. 45). Det er forskerens oppgave å opplyse informanter om formål til undersøkelsen og om deres rett til selvbestemmelse og autonomi.. Alle kvalifiserte informanter fikk e-post som både informert og invitert til deltakelse, et samtykkeskjema som forklarte og deres rett til å trekke seg fra undersøkelse når som helst i prosessen.

Som forsker er jeg også forpliktet til å respektere informantenes privatliv. Dette vil si at informanter har rette til å bestemme hvilken opplysning de vil gi meg tilgang til. Selv om jeg er kjent med mange av informantene i over ti år, er det viktig at jeg som forsker respektere deres rett til å nekte meg adgang til opplysninger. Dette vil også si at jeg skal ikke bruke opplysninger om informanter jeg hadde fra før undersøkelsen uten å be om tillatelse til det.

Ifølge Johannessen et al. (2020, s. 46) «må det vurderes om innsamling av data, for eksempel ved intervjuer, kan berøre sårbare og følsomme områder som det kan være vanskelig å bearbeide og komme seg ut av igjen». Dette vil si at deltakere i en undersøkelse bør utsettes for minst mulig belastning. I denne oppgaven kan dette betyr hvis ansatte frykter for å bli identifisert, stopper det dem fra å uttrykke seg kritikk om utviklingsarbeid. Min rolle som

forsker er å betrygge respondenter om min nøytralitet og objektivitet som forsker, og setter i gang tiltak som vil sikre minst mulig belastning på respondenter. Blant disse tiltakene var;

1. unngå bruk av kommunal PC og datautstyr i datainnsamlingen. Dette for å unngå at kolleger og ledelsen får tilgang til sensitive data som er innsamlet.
2. holde identiteten til informanter hemmelig fra både ledelse og ansatte på senteret. Dette er viktigere når ikke alle deltar i undersøkelsen. Slik sett ble dataene merket med dato og ikke navn
3. Intervjuene ble planlagt gjennomført utenfor arbeidsplassen, men samtlige ville gjennomføre intervjuundersøkelsen på arbeidsplassen. Derfor ble de satt opp på et møterom i andre etasjen langt unna kontorene slik at ingen fikk med informasjon som ble delt.
4. sitere informanter ved bruk av «en informant». Siden kolleger er språk lærere og kan sette samme sitater fra sammen informant for å kunne identifisere informanten, vil bruk av «en informant gjennom hele oppgaven gjør det vanskelig å sette samme uttalelse fra en for å kunne identifisere vedkommende.

Siden, identiteten til respondenter er av lite betydning til problemstilling, vil det å holde identiteten skjult ikke påvirke slutt rapporten til undersøkelsen, men heller motivere respondenter til å uttrykk kritikk utviklingsarbeidet som vil være nyttig for å forsterke teoretisk kunnskap om praktisk gjennomføring av utviklingsarbeid og endringsledelse.

4 Presentasjon av undersøkelsesfunnene

Dette kapitlet skal presentere funnene fra intervjuundersøkelsen. Dataene som presenteres skal forsøkes å besvare forskningsspørsmålene denne oppgaven har tatt for seg i søken om å belyse problemstillingen til oppgaven. Intervjuguiden var delt i fire deler som fokuseres på;

1. oppfatning av behov, bakgrunn og mål for utviklingsarbeidet?
2. oppfatning av valgt strategi og prosessene i tidlig fasen av utviklingsarbeidet.
3. oppfatning av resultatene
4. oppfatning av egen innsats, andres innsats og forbedringspotensial til senere utviklingsarbeid.

For hver av disse delene vil det presenteres funn om informantenes opplevelse og noen sitater vil også ble presentert for å belyse funnene som er presentert. Senere skal disse drøftes mot teori fra faglitteraturer som er valgt ut for denne oppgaven.

4.1 Bakgrunn, behov og mål for utviklingsarbeidet.

I intervju med lederen ved senteret, ble det kjent at bakgrunn for utviklingsarbeidet var at etter to år som leder ved senteret, følte han det viktig å gjennomføre en utviklingsprosess, hvor senteret kartlegger praksis med tanke på hva som senteret er flink til, kan bli bedre til og hva som burde kastes. Bakgrunnen var ifølge lederen en planlagt prosess som ville evaluere praksis og utføre nødvendige endringer i praksis.

Fra de informantene svarte en i tråd med lederens begrunnelse for bakgrunn og behov for utviklingsarbeidet. Informanten så på utviklingsarbeidet som fortsettelse av grep lederen gjør for å heve delingskultur på senteret. Informanten svar på hva bakgrunnen til utviklingsarbeidet er;

Jeg vet ikke, men jeg tror det kom fra lederen. Jeg har en ide at kanskje lederen har fått ideen fra en ledersamling eller noe sånt, det vet ikke jeg. Og så fordi vi lærerne har sagt at vi deler litt for lite med hverandre.

En annen informant svarte på bakgrunn for utviklingsarbeid og mente at:

Det handle om å bli bedre og å bli bevisst hva du holde på med i hverdagen. Ikke nødvendigvis det at alt skal bli bra, at man skal forbedre noe man gjør og gjør det annerledes, gjør ting mer effektivt. Det synes jeg er det viktigste.

De andre informantene ser på utviklingsarbeidet som et grep for å håndtere endrings behov som har oppstått fra nedleggelse av et asylmottak i kommunen, endring i lovverk rundt flyktninger som er flertallet av elevmassen på senteret og koronapandemien som påvirket ankomst av innvandrere til Norge. En informant B svar slik:

Utviklingsarbeidet handlet mer om skolen enn det gjorde oss. Vi var ikke likt involvert. Vi var ikke med i prosessen som lærerne. Vi har veldig lite å gjøre med mottaket. Det fra mottaket som hadde noe å gjøre med oss er lederen. Nedleggelsen førte til mindre antall gruppe på skolen. Det påvirker oss med tanke på at vi skal veilede og vi ser at når det er mindre antall gruppe så blir det mindre muligheter til elevene. Det blir mindre løpsmuligheter for deltakere når det er mindre antall gruppe.

Denne meningen deler denne informanten som også svar at;

Bakgrunn var vel at (NN) mottak var nedlagt, og det medføre flere plasser står i fare av å legges ned fra å ha mistet noen elever. Vi hadde jo tidligere mistet enlig mindreårig avdelingen som var en stabil tilgang på grunnskole elever, så skole var i fare for å bli nedbemannet ganske kraftig.

Den neste informanten mener det var flere ting som lå til grunn for utviklingsarbeidet.

Informanten svarer slik på spørsmål om bakgrunn og mål for utviklingsarbeidet:

Det var jo endringene som skjedde i forbindelse med nedlegging av asylmottaket, og pandemien gjorde at det var mindre elever på skolen. Det var flere ting som skjedde samtidig som gjorde at det så ut som det var fare for at det var for mange lærere på skolen. Så vi måtte se på hvordan vil kunne håndtere det på beste mulig måte for å bevare flest mulig arbeidsplasser og så klart har det blitt strammere og strammere politisk med regler som er bestemt, det er vanskelige å komme inn (til Norge), vanskelige å få opphold sånn har reglene endret seg over tid.

Informanten svarte i tråd med tre andre informanter om at nedleggelse av asylmottaket var bakgrunnen for utviklingsarbeidet. Informantene mener at pålagt omstrukturering også danner grunnlaget for utviklingsarbeidet.

Når lederen ble spurt om hvor mye nedleggelse av mottaket hadde på utviklingsarbeidet, svarte lederen slik;

Nedleggelse av mottaket skjedde to måneder før ståsted analysen begynte. Den hadde ikke så stor betydning egentlig. Det kunne ha vært det. De punktene som vi snakke om hadde ikke så stor betydning for om mottaket skulle legges ned og det vises gjennom det at ingen av de ansatte på mottaket var med i denne prosessen.

Videre utdyper lederen at den nye integreringsloven påvirket utviklingsarbeidet i noe grad.

Integreringsloven hadde noe å si med tanke på at vi egentlig visste innholdet i det, selv om det var i en høringsprosess, var høringen av en sånn karakter at vi oppfatta at det kommer til å bli mye hardere for deltakerne og elevene å omsette de ulike språknivåene og de kravene fordi for det først så stille det jo høyere krav på språknivå både muntlig og skriftlig, og kutter norskretten til to deltaker gruppe med to år, og de med videregående eller høyrere utdanning fra før, kuttet det med tre og halvt år. Det er nok en del av bakgrunnen for at vi startet med utviklingsarbeidet med tanke på at vi kunne effektivisere progresjon for det enkelte individ og så som gruppe.

Om mål for utviklingsarbeidet kommer det fram i sitatet over at utviklingsarbeidet hadde et mål om å effektivisere progresjon for den enkelte deltakeren og gruppe ved senteret. Dette vil si raskere kvalifisering av program deltakere i introduksjonsprogram. I tillegg sier lederen at utviklingsarbeidet skulle bidra til;

å se gjennom kortene, hva kan vi bli flinkere på, hva har vi behov for å ta med oss videre og hva vil vi utvikle og hva vil vi kvitt oss med.

Disse målsetting deles av samtlige informanter som ble intervjuet. De legges til ett mål som ikke nevnes av lederen, nemlig, å kunne beholde kompetanse på senteret. Dette kommer fram som både målsetting for utviklingsarbeidet og som personlig ønsker og motivasjon for

deltakelse i utviklingsarbeidet. En informant svarer at informanten husker ikke målsetting for utviklingsarbeidet, men at:

vi hadde som målsetting bak i hode å ikke måtte skjære ned på drift.

Dette deler av tre andre informanter som mente å beholde alle kompetanser på voksenopplæringscenteret var en av målsettingene for utviklingsarbeidet.

Oppsummering av bakgrunn, behov og mål

Intervjuundersøkelsen spurte både lederen og ansatte for svar på bakgrunn, behov og mål for utviklingsarbeidet og deltakernes oppfatning av disse.

Tabell under viser funnene på dette spørsmål

	lederen	informanter
Bakgrunn og behov	1. En planlagt evaluering av praksis på senteret etter to år i lederrollen	1. Pålagt omstrukturering 2. Nedleggelse av asylmottak 3. Ny integrerings lov 4. Nedgang i elev masse 5. Ledergrep 6. Koronapandemien
Mål	1. Effektivisering progresjon for det enkelte deltaker 2. evaluering og effektivisering av praksis	1. Effektivisering progresjon for det enkelte deltaker 2. evaluering og effektivisering av praksis 3. unngå nedbemanning 4. berge drift på senteret

(Figur 4.1 oppsummering av funn om behov og mål for utviklingsarbeid)

4.2 Oppfatning av valg strategi og prosessene i tidlig fasen av utviklingsarbeidet

I intervju med lederen, ble det kjent at med bakgrunn for utviklingsarbeidet, var «ståsted analyse» sett som den rett metode til å gjennomføre utviklingsarbeidet på. Det var delvis planlagt med tid til å kunne luften alt. Utviklingsarbeidet var tenkt som en åpen prosess, og med tanke på deltakerne i prosessen ble det lagt opp til flere IGP arbeid (Individ, gruppe og plenum) for at alle kunne få muligheten til å uttrykke seg.

Lederen så sin rolle som tilrettelegger og diskusjonspartner gjennom prosessen. Som tiltak for trygghet i prosess, mener lederen at rollen var å tilrettelegge for deltakelse, gir rom for medvirkning, føring for hvordan man skal jobbe, passe de mellom menneskelige relasjoner og skap et høyt tak høyde for at deltakere i utviklingsarbeidet kan si hva en mener.

Samtlige informanter oppfatter valg av ståsted analyse i utviklingsarbeid som en god metode for endringsprosessen uansett hva de mener var bakgrunn og målsetting til utviklingsarbeidet. Av de informanter hadde ingen sterke meninger om alternative strategier som kunne brukes til endringsbehovet de skulle håndtere, men samtlige med utgangspunkt i deres oppfattet resultat, mener at valg av utviklingsarbeid som strategi til endringsprosessen var riktig. To informanter mener at, på grunn av utviklingsarbeidet satt fokus på de positive i organisasjonen og det å finne veier for å utvikle disse positive, gjorde strategien egnet til behovet for endringen. Selv om en informant så på prosessen som et ledergrep som skulle forbedre senterets praksis og foster samarbeid mellom ansatte, uttrykke samme informant fornøyelse med at prosessen fokusert på positive og strykene til senteret og hvordan disse kunne utvikles videre for både elever på senteret og senterets videre drift.

To andre informanter fokusert på åpenheten rundt prosess og hvordan ansatte fikk være med en prosess som vil endre organisasjonen. Dette mener en informant gir eierskap hos ansatte til beslutninger som blir tatt i prosessen. Informanten trekket fram dette eksempelet:

Vi har jo gjennom diskusjoner og samarbeid fått implementert det nye lover og ting som har glide inn uten det store nei! Jeg tror ikke noen har sagt Nei! Nei!!, det her er ikke bra! Jeg føler at de flest har vært med på det vi har snakket om. Loven kan vi ikke gjøre noe med, men hvordan vi samarbeider å løse den. Og det synes jeg vi gjøre bra.

Det at man har klart å hold en stabil arbeidsstokk og miljø gjøre det mottakelig for slike endringer.

Begeistring for utvalgtstrategi for endringen ligger ifølge alle informantene, i det at de ble tatt med i prosessen som skulle beslutte hvordan endringen på senteret skulle bli. Som uttrykt av lederen var det ikke tatt noen endelig beslutning om hvordan endringene skulle bli. Selv med omstendighetene (eksterne faktorene) ville det ikke skje noe kutt i drift for skoleåret ifølge lederen. Dette var den eneste beslutning som ble tatt i utviklingsprosessen og kan anses som noe flere satt pris på. En Informant reagert slik til spørsmålet rundt beslutning av ledelsen om strategi til endringsprosessen:

Jeg må bare si at jeg begynte og så på om det finnes andre jobber jeg kunne søke på. For jeg begynte å bli redd for at jeg skulle bli tvangs plassert på et sted jeg ikke ville være. Da tenkte jeg det var bedre å begynne å finne andre arbeid jeg kunne søke på selv, noe jeg hadde lyst på. Så når ledelsen ta tak å prøve det de kan for at vi skal berg arbeidsplassene her opp, og at vi fikk være i prosessen, jeg vet ikke, men jeg klare ikke finne noe bedre måtte å gjøre det på ved at ledelsen har tenkt å beholde oss og at skolen skal behold kompetansene, og at vi fikk være med på. Det synes jeg ledelsen er flink på generelt, at vi får være med på mange av sånne prosesser.

Om prosessen i tidlig fasen av utviklingsarbeidet (ståsted analysen), gis det positive tilbakemelding av informanter om prosessene. En informant sammenligner prosessen med tidligere prosesser og mener at i utviklingsarbeidet ble ansatte sett og hørt. Informanten sier:

Jeg synes det var en bra prosess. alle komme til ordet og alle fikk si sin mening isteden for at det var bare styrt av sjefen. Nå blir det sånn! Det kunne har vært den veien at når nedbemannes det.

En annen informant sa det slik:

Jeg synes at generelt blir vi hørt på arbeidsplassen. At man ikke alltid får det man ønsker seg, det skal man ikke alltid ha, men at man blir hørt å få lov til å si sin mening.

Man føler bestandig at man kunne har gjort mer eller tenkt på flere ideer. Etterpå klokskap! Men alt i alt var det veldig bra prosess. Jeg er kjempeglad for at vi fikk være med i prosess for jeg tenker at det følte ikke som press. Absolutt ikke. Nei! Jeg setter jo pris på det å få være med i prosessen og så blir det spennende hva som vil skje etter prosessen. Men det føles ikke noe press, men heller motsatt synes jeg. Det å få lov til å være med er viktig.

Flere deltakere uttrykker ønsker om å være med i prosessen. Dette begrunnes med ansvar over for kolleger, ønske om å berge arbeidsplassen og kolleger, og begeistring for å bli tatt til råd på hva slags endring som skulle gjennomføres. En annen informant oppfatter prosessen som ufrivillig, men ikke en sur plikt heller.

Utgangspunktet var jo ikke frivillig, det er jo en stor omstilling som er presset på oss. Men samtidig følte det ikke som en sur plikt. Det var jo sånn ok, må vi så må vi! Det følte absolutt trygt å uttrykke seg.

Prosesen i ståsted analysen kunne har vært lengre uttrykket en informant. Informanten ville ha mindre grupper og jobber lengre tid med ståsted analysen, men samtidig uttrykket oppfatning av en ryddig prosess hvor diskusjoner gikk i felleskap for å bli enig i veien videre. Det uttrykkes også at prosessen ikke satt overambisiøst mål som ikke var oppnåbare.

Oppsummering – Oppfatning om utvalgtstrategi og Prosessene i tidlig fasen

Lederen valgte ståsted analyse i utviklingsarbeidet som strategi for en planlagt endringsprosess, som hadde et mål av effektivisering praksis på senteret for både drift og den enkelte eleven. Dermed valgte lederen utviklingsarbeid som skulle se på praksis på senteret, videre utvikle gode praksis, gjenopptatt praksis som har fungerte i fortiden og kvitte seg med praksis som ikke fungere.

Informantene som deltok i prosessen uttrykke ikke noen sterke meninger om utvalgtstrategi, men ut ifra deres oppfatning av bakgrunn til utviklingsarbeid, mener de det var velegnet for endringsbehovet de oppfattet. Dette begrunnes med at utvalgtstrategien ga;

1. ønskende prosessresultat og konkrete resultater,

2. fokusert på styrken til senteret
3. involverte ansatte i beslutningsprosessen
4. var en åpen og demokratisk prosess.

Samtidig, gis det positive feedback om prosessen i ståsted analysen. Selv om noen oppfatter prosessen som ufrivillig med tanke på omstendighetene de mener forårsaket prosessen, uttrykker samtlige ønsket om å være med og å bidra til prosessen på grunn av:

1. de følte at de ble hørt
2. de jobber med kjente metode (IGP)
3. alle forslag ble tatt seriøst
4. de følte ansvar over for kolleger og arbeidsplassen

4.3. Oppfatning av resultatene

Resultatene til utviklingsarbeidet deles i to gruppe, nemlig prosessresultat og konkretresultater. Prosessresultat er resultatene eller strategi som ble besluttet fra ståsted analysen. De konkrete resultatene er gjennomført tiltak og endringer som kan ses på senteret.

4.3.1. Oppfatning av resultater til utviklingsprosessen

Alle informanter mener at utviklingsarbeidet har gitt gode resultater. Alle inkluderte lederen uttrykke det at senteret har ikke måtte kutte ned i stilling og drift er positive resultat av utviklingsprosessen. Selv en informant trekker tilstrømming av flyktninger fra Ukraina som noen av årsaker for at senteret hold drift og har økt drift som resultat, mener Lederen at fokuset på eleven i utviklingsarbeidet har bidratt til det. Lederen sier at;

Det er vanskelig å peke på enkeltpunkter som har gjort at vi har klart å behold ansatte. Som oftest er det at det man snakke om, blir det mer av. Da jeg kom inn i 2018, valgt jeg bevisst å se enkelte eleven i den store gruppen. Vi må ha en erkjennelse av og aksept for at selv om de er fremmedspråklig har de ulik grad muligheten til å lykkes. At enkelte har lese og skrive vansker og traumaproblematikk på lik linje med det norske skolen har vi elever med behov for spesialundervisning. Vi har jo elever med spesialundervisningsbehov fra 3 til 18 prosent i Trøndelag. Når vi snakke om det

og velge å ha fokus på det, så ser vi ting på andre måte. Når vi så på det, så vi at det var en del elever som har ekstra behov for hjelp. I 2018 var ordningene til IMDi bedre med tanke på oppfølging og tilskudd til dem som har ekstra hjelpebehov. Dette har blitt stramma opp, men uansett har eleven rett til ekstra hjelp. Det er jo den største enkelt faktoren som gjør at vi har samme arbeidsstokken som vi har i dag. Samtidig som elevtall har gått ned, har vi i godt samarbeid med PPT avdekket en god del elever som har ekstra behov. Vi har jo hatt inntil 3 årsverk som har jobbet med spesialundervisning. Hadde vi ikke hatt det fokuset måtte vi har omplassert en del av arbeidsstokken som vi mest sannsynlig ikke har fått tilbake igjen.

En informant er over bevisst at prosessen har bidratt til at man ikke ser negativt på endringene som kom med den nye integreringsloven. Vedkommende mener det var positivt at ansatte ble tatt med in hvordan ting skulle løses. Slik sett mener informant at resultatet av utviklingsarbeidet har vært positivt. Det er også uttrykket en følelse av at utviklingsprosessen har gitt endringer som ikke er så drastiske slik at noen informanter mener det er vanskelig å sette fingeren på alle de endringene som har skjedd på senteret. En informant bruker beskrivelse «skjult endringer» til å beskrive endringer som har skjedd fra utviklingsprosessen.

Konkrete resultat fra utviklingsprosessen

Når informanter ble spurt om å gi konkrete resultater som de kunne koble med utviklingsarbeidet kom det følgende svar

- 1. Det med å finne oppdrag, arbeidsoppgaver som gi inntekter til enheten og arbeidsoppgave er det ikke mange andre offentlige skolesektor som gjør. Lederen er veldig fram på der.*
- 2. Vi har blitt flinkere til å dele og har fokus på pedagogiske ting da, som for eksempel lese strategier at vi har fått rydde opp i fokus områder og konsentrere oss mer om det.*
- 3. Det er spesielt med oss i Intro at hele enheten har tenkt og samles på et sted. Det er noe jeg tror er positive for enheten vi er. Det kommer ikke kanskje direkte av endringsarbeidet, men alt henger sammen, vi jobbe jo tettere rådgivere og andre. Det har vi gjort over tid, men det også blir litt mer satt i system at man jobber så tett i lag. Og så det å inkludere hverandre i egentlig alle deler. Også som vi var på fag dager på NN. Det er en tjeneste som var kanskje vanskelige å få til da vi hadde mottaket. På*

grunn av for mange ansatte. Det var mye større avstand med de som jobber på mottaket. Vi er ganske tett på hverandre!

- 4. Blant annet har vi omstrukturert gruppene på skolen. Selv om det ikke er sementert så er det noe som har kommet ut av prosessene.*
- 5. Jeg ser ikke noen fysisk som har endret. Derfor mener jeg vi skulle ha tatt opp for at man får oppfriskning for å komme på hva er det vi har jobbet med, og så sitter det langt bak i hodet og det er ikke tenkt på. Men det har sikkert skjedd endringer, men hva or hvordan? Jeg kan ikke svaret på det nå.*

Oppsummering om resultater

Undersøkelsen tok utgangspunkt i resultatene til prosessene og konkrete endringer informantene så på voksenopplæringscenteret. Informanter uttrykke at de er fornøyde med resultatene av prosessresultatene. Noen informanter husker noen av resultatene mens andre husker ikke disse. Men samtlige ser seg fornøyd med disse resultatene fordi de er fornøyde med måte disse blir besluttet.

Om konkrete resultatene peker informanter på forskjellige konkrete tiltak som de mener har resultert fra utviklingsarbeidet. Det observeres at med utgangspunkt i hva de oppfatter som motoren for endringsbehovet, pekte informantene på forskjellige ting som konkretresultat av utviklingsarbeidet. Her mener en informant at de konkrete resultatene ikke er synlig fordi senteret ikke har vært flink til å ta oppfriskning på prosessene og resultater av utviklingsarbeidet

4.4. Oppfatning om egen innsats og motivasjon for utviklingsarbeidet og andres innsats

I intervjuundersøkelsen vil man finne ut informantenes oppfatning av deres innsats i ståsted analysen og hva som motivert dem til å delta i prosessen. Det ville også undersøke hva som kunne være hindring til deltakelse i prosessen.

Lederen uttrykker at det var god deltakelse fra ansatte i prosessen. Det refereres til varierende innsats, men at alle fikk uttrykke seg og bidra i prosessen. Informantene gir varierende motivasjon for deltakelse i prosessen. Blant informantene som ikke er underlagt senterets

leder, ble det å få være med i en prosess som indirekte påvirke dere virksomhet både spennende og ga mulighet til å bygge tetter samarbeidskultur. En informant skryte av ledestilen på senteret slik:

Jeg synes det er spennende å samarbeide om en ting. Når ledelsesstilen er å ta i bruk og implementert de ansatte. Det at lederen lytte jo. Lederen har skapt endring på skolen med tanke på samarbeid. Samarbeidet som er her, er helt annerledes enn det som var før. Det er jevnlig møter, og det at vi diskutere sånne ting synes jeg har blitt bra. Og lederen sørge for at det bli tatt tak i ting. For min del synes jeg det var trasig med den nye loven da. Men så må man ta hensyn til det i arbeidet. Hva kan vi gjøre for å forbedre oss. Det synes jeg er kjempebra fordi det ikke har vært sånn med tidligere ledere.

Andre motivasjoner som intervjuundersøkelsen fant inkludere ønsker at arbeidsplassen skulle ikke kutte i drift; ansvar over for kolleger og ønsker om å beholde alle kompetanser på senteret. Noen informant vil bevare det sosiale og arbeidsmiljøet som er skap. Slik sier informanten det:

Jeg har jobbet ganske lenge i tjenesten så det blir mer personlig enn at det var bare en jobb. Det er kolleger man har hatt i mange år så man ønsker ikke at noen skal forsvinne. Samtidig er det noe med utviklingsarbeid at det er en måte å se på om det er ting vi har gjort feil som vi kunne ha effektivisere litt. Så det er jo spennende arbeid.

Gitt at samtlige informanter har deltatt i over 50% av møtene i ståsted analysen, vurderer de deres innsats som god. Som en informant uttrykket, handlet ikke prosessen om at alle forslagene man komme med skulle gjennomføres, men at det bli hørt og vurdert på likt linje med andre forslag. Her presiser en informant behovet for en balansert beslutning som er gjennomførbar samtidig fram snakker informanten kolleger evner til å ta beslutninger som fungere over tid.

Man skal passer seg for ikke å bestemme seg for noen som blir slitsomt. Også noe som ikke vil fungere som gjør at vi ikke trives så godt lenge i jobben. Så det å tenke på balansen. Det har vi kanskje blitt flinkere til å tenke på. Fordi før var «da kan vi gjør

det eller det» Men nå tror jeg alle samme har jobbe så lenge at vi kjenne at vi må finne løsninger som blir god, og som kan fungere over tid. Ja!

Om andres innsats, mente en informant at det alltid er noen som melder seg litt ut av prosessen, men at det var generelt god deltakelse i prosessen. Samme informant mente at prosesser kommer lettere videre med forslag enn med kritiskspørsmål og mente at det kom en del kritiske spørsmål til prosessen som var på sin plass.

Det er alltid noen som melder seg litt ut. Det en kommer videre med er forslag som det var mer av. Man kommer seg lettere videre med forslag enn med kritiske spørsmål. Selv om de har også sin plass i prosessen. Jeg merket ikke masse kritiske spørsmål heller. Det var noen, men det var ikke mange egentlig som var på sin plass.

Andre mener det kom gode forslag fra alle deltakere i utviklingsarbeidet både i gruppearbeid og i plenum diskusjoner. Ord som pliktoppfyllende, engasjerte og alvorlig har blitt brukt av informanter til å beskrive andre deltakere i utviklingsarbeidet under intervjuundersøkelsen. Det trekke fram mange faktorer som de mener bidro til god deltakelse i prosessen. Både ledelse av prosessen, bakgrunn, arbeidsmiljø og det sosiale miljøet har blitt nevnt.

Oppsummering av innsats og motivasjon

Intervjuundersøkelse fant at majoriteten av informanter var fornøyd med egen innsats og innsats til kolleger i prosessen. Det kom også fram at det var forskjellige ting som påvirket deltakelse blant informantene i utviklingsprosessen. Blant motivasjonsfaktorene fant undersøkelsen;

1. Ledestil på senteret
2. ønske om å bidra til å berge drift av senteret
3. ønsket om å behold det sosial og arbeidsmiljø
4. ansvar overfor kolleger

4.5. Forbedringspotensial

Intervjuundersøkelse viste at selv om informanter var fornøyd med utviklingsarbeidet med tanke på ståsted analyse, var det mye forbedringspotensial med tanke på gjennomføring og

etterarbeid med resultatene av prosessen. På leder siden, ble det snakke om hyppig bruk og referanse til resultatene fra ståsted analysen. Lederen savner tettere samarbeid med NAV gjennom utviklingsarbeidet og det at senteret ikke har klart å holde samarbeid med NAV gående på samme nivå som med andre partner. Videre mener lederen det er et behov for å ta opp resultatene av ståsted analysen ofte, slik at praksis kan vurderes imot ønskede resultat og at de ikke bli glemt.

Andre informanten uttrykket behov for jevnlig oppdatering om hvordan senteret ligger an med tanke på hva som er besluttet. En informant spurte om senteret hadde opprettet sosial media konto (facebook og instagram) og om disse bli oppdatert.

Det ble også uttrykket behov for lengre tid for arbeid med ståsted analysen av en informant. Informanten ville også gjerne har flere mindre gruppearbeid i tidligfasen av utviklingsarbeidet. Men flere vurdert seg ikke i stand eller lite kompetente til å vurdere forbedringspotensial til prosess, spesielt med tanke på at de mener utviklingsarbeidet har leverte de ønskede resultatene.

5. Drøfting

I denne delen av oppgaven, vil jeg analysere funnene fra intervjuundersøkelsen imot teori og litteratur som er presentert tidligere. Først vil jeg tar funnene om de forskjellige forskningsspørsmålene og analysere dem med litteratur og forskning om endringsprosesser som er presentert i kapitel 2. Videre vil jeg diskutere funnene om prosessene, resultatene og ledelse av utviklingsarbeidet. Til slutt vil jeg diskutere utfordringene og forbedringspotensialene i lys av faglitteratur.

5.1.Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte mål og behov for utviklingsarbeidet?

Intervjuundersøkelse viser at samtlige informanter så et behov for utviklingsarbeidet. Fra lederen ståsted var det et behov for å evaluere praksis på senteret for å kunne videre utvikle praksis som ga gode resultater, endre praksis som ga lite resultater og gjenopptatt praksis som har gitt resultater til senteret i fortiden. Dette behovet for endring kan anses som en planlagt endringsprosess eller drevet av teleologisk motor om endring hvor utvikling ses som en syklus av mål formulering, implementering, evaluering og endring av mål basert på det som er lært av organisasjonen (Ven & Poole, 1995; Van de Ven & Sun, 2011).

To informanter delte oppfatning av lederen om behovet for utviklingsarbeidet, mens de andre fire informantene oppfattet endringsbehovet som forårsaket av eksterne faktorer. En informant beskrevet utviklingsarbeidet som «pålagt omstrukturering». Informanten refererer til lovendring fra introduksjonsloven til integreringsloven. Dette innebærer at en gruppe elever som senteret har hatt tidligere (mellom 15 – 17) frafaller. Dette vil påvirke antall elever som tar grunnskolen utdanning ved senteret, og dette vil påvirke tilbudet senteret kan tilby elever spesielt de som delta i introduksjonsprogram. Denne effekten ble tatt opp av to andre informanter. Sett i lys av (Van de Ven & Poole, Explaining Development and change in organization, 1995), kan man antar at informanten se på endringsmotoren til utviklingsarbeidet er den livssyklus motoren. Her kan det argumenterer at den nye loven påvirker elevantall på senteret og tvinger senteret til å endre praksis for å etterleve de nye lovverket.

Tre andre informanter kobler behovet for utviklingsarbeidet til nedleggelse av asylmottaket i kommune og en nevner koronapandemien. Mottaket be nedlagt på grunn av tapt konkurranse i

en anbudsprosess. Her valgte utlendingsdirektoratet (UDI) andre aktører fordi de tilbyr de beste løsningene UDI ønsker. Med dette bakgrunn kan deltakere som deler denne tanken om endringsbehovet mener at evolusjonsmotor drevet endringsprosess. Med utgangspunkt i informantene oppfatning av behovet for utviklingsarbeidet kan man se tre forskjellige motorer som kunne drive utviklingsprosessen. Dette presenterer et viktig spørsmål om utviklingsarbeidet på senteret, nemlig; var det en fellesfølelse av behovet til endringsprosessen og hvordan det skulle håndteres?

Kotters (2012) første steg i endringsprosessen er å etablere en følelse av, nødvendigheten for endringsprosessen. Karp (2006) mener ansatte som ikke ser nødvendigheten for endringsprosessen hindrer gjennomføring av endringsprosessen. Dette nevnes av (Karp & Helgø, *From change to change leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations*, 2008, s. 88) som også mener at ledelse og ansatte ser annerledes på endring. De mener lederen søker å bygge karrierer gjennom endringsprosesser eller fornye organisasjonen, mens ansatte ser på endring som forstyrrende og uønsket. Med dette utgangspunkt vil det være naturlig at ledelse og ansatte holder forskjellige oppfatning av endringsbehovet.

I utviklingsarbeidet, selv om det holdes forskjellige oppfatninger om behovet for endringsprosessen, ser alle et behov for utviklingsarbeidet. En fellesfølelse av behovet innebærer ikke nødvendigvis en fellesoppfatning av endringsmotoren til endringsprosessen. (Karp & Helgø, *From change to change leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations*, 2008) argumenterer at ansattes interesse må møte organisasjons interesse for at endring skal skje. Dette kan oppfattes i dette utviklingsarbeidet at organisasjonens ønske om å evaluere praksis og ansattes interesse i å behold arbeidsplassen og arbeidsmiljø, møtes i behovet for utviklingsarbeidet.

Dette vil si at utviklingsarbeidet er drevet av en interaksjon mellom forskjellige endringsmotorer. Sett i lys av de logisk mulige teorier om organisasjonsendring og utvikling i kapittel 2, kan det sies at utviklingsarbeidet på senteret faller under sosial psykologi av organisering, hvor tre motorer kan forklare behovet for endringsarbeidet på senteret med bakgrunn i det informantene oppfatter som bakgrunn for utviklingsarbeidet (Van de Ven & Poole, *Explaining Development and change in organization*, 1995).

Med bakgrunn i at dette kan være situasjonen under utviklingsarbeidet, mener (Klev & Levin, 2021) at den første fase av organisasjonsutvikling skal innebære problemavklaring. Her skal deltakere i organisasjonsutvikling klargjør hva aktiviteten skal dreie seg om, og at prosessen skal resultere i en løsbart problemstilling. Mens det var et tydelig behov for endring fra både ansatte og ledelse på senteret som førte til utviklingsarbeidet, er det ikke bestandig tilfelle at alle parter ser behovet for endring.

Det er derfor viktig som både Kotter (2012) og Klev & Levin (2021) påpeker at den første steg eller fasen av utviklingsarbeid skal behandle og avklare behovet for endringsarbeidet og sett mål.

Oppsummering

(Van de Ven & Poole, Explaining Development and change in organization, 1995) mener at endring drives av mer enn de fire idealer teoriene. Deres argument er at misnøye som starter en teleologisk endring kan forårsakes av konkurranse drevet av evolusjons teori. Mens Karp og Helgø (2008) argumentere at skjæringspunktet mellom organisasjonens interesse og ansattes interesse driver endring i offentlig tjenester.

I intervjuundersøkelsen viser det seg at informanter uttrykke forskjellige bakgrunn for behovet til utviklingsarbeidet. Lederen holdt en teleologisk motor til endringsbehovet, mens andre informanter så på lovendring og nedleggelse av et asylmottak som årsakene til endringsbehovet.

Dette sett imot modellen til (Van de Ven & Poole, Explaining Development and change in organization, 1995) tilsier en sosial psykologi av organisering hvor en livssyklus, teleologisk og evolusjonsmotorer driver endringsbehovet. Sett i lys av (Kotter, 1995) er det et fellesbehov for endring. Kotters (1995) første steg sier at det skal skape en følelse av nødvendighet for endring. Dette oppfattes at alle informanter føler. Og at det er mangfold av motorer vil ikke betyr at det ikke finnes et behov for endringene. De mangfold motorene for endringsbehovet gjør det viktig for en god første fase for utviklingsarbeid som Klev og Levin (2021) fremmer. Det krever da en god problemavklaringsprosess som vil gi gode løsbare problemstillinger for utviklingsarbeidet.

5.2.Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte prosessene i utviklingsarbeidet?

I intervjuundersøkelse uttrykke lederen et ønske om å vurdere praksis på senteret slik at gode praksis kunne videre utvikles for effektivisering av progresjon blant elevene på senteret. Videre skulle utviklingsarbeidet finne ut praksiser som ikke fungerer slike at disse avsluttes og erstattes av gode praksiser som gir gode resultater. Dette kan anses som målsetting for utviklingsarbeidet.

Lederen informerer i undersøkelse at utviklingsarbeidet var delvis planlagt og at man var åpen for at det kunne ta lengre tid gitt at lederen ville få alle til å lufte tankene sine. Blant gjennomføring planene var det satt fast gruppe som skulle drive med å evaluere senterets praksis og kartlegge svakheter og styrke. Dette pågikk i flere uker. Så ble resultatene tatt i plenum, nye gruppe ble satt opp til å plukke ut forskjellige satsing område. Disse også fikk jobbe i gruppe over en periode, og resultatene tatt i plenum og stemte over, før nye gruppe får jobbe med resultatene som også blir stemt over etter de er presentert og diskutert i plenum.

Om valg av dette strategi og metode for gjennomføring av utviklingsarbeidet sa lederen:

«Målet var at det skulle være en åpen prosess. Slik at vi kunne luften det som vi har på hjerte og så er prosessen slik at det leve sitt eget liv ut ifra hva folk tenke å si. Og så har du dem så rope høgt og kjapt og så har du dem som er ofte litt stille. Derfor kjørte vi runde med IGP og gruppearbeid. Men målet var å luft alt og ta med enkelte elementer og fra dokumentet kan man se endringer vi gjort eller bestemt for to år tilbake».

Om lederens rolle i utviklingsarbeidet, uttrykke lederen at det å kunne tilrettelegge for deltakelse i utviklings var viktig. Det var ønsket at alle skulle føle seg trygt, og at de ble sett og hørt i prosessen. Lederrollen var derfor å tilrettelegge og være diskusjonspartner for ansatte i utviklingsarbeidet, samtidig å passe på de mellommenneskelig relasjoner blant ansatte i utviklingsarbeidet.

Denne tilnærming til utviklingsarbeidet ser til å samsvar med tilnærmingen som er presentert i Karp & Helgø (2008). Her viser det tydelig at lederen setter fokus på ansatte, relasjon mellom ansatte og anerkjennelse av deltakerne i utviklingsarbeidet. I Karp & Helgø (2008) mener

forfatterne at i kaotisk endringsprosesser bør lederen sette søkelys på forming av identitet, ved å være forbilde og gjennom et formål, og samtidig jobbe med relasjonsbygging. De mener at siden lederen ikke vil tvinge ansatte til endring, ønsker de at ansatte organisere seg selv, dele mangfold meninger og komme på prosesser mellom seg. Dette vises tydelig i lederen beskrivelse av hvordan utviklingsarbeidet var planlagt og gjennomført.

Beskrivelsen av utviklingsarbeidet av lederen i intervjuundersøkelsen følger også anbefalingene av Klev og Levin (2021) som også mener i en samskapt læringsmodell, skal lederen eller endrings pådriveren utøve endringsledelse gjennom praktiske aktiviteter som genererer læring og utvikling. De mener ledelsesfunksjonen blir tilrettelegging og skapning av læringsmuligheter som gjøre ansatte i stand til å ta gode beslutninger gjennom økt kompetanse (s.71).

Samtlige informanter uttrykker at de er fornøyde med gjennomføringsprosessen i utviklingsarbeidet av data samlet gjennom intervjuundersøkelsen. Informantene beskrivelse av prosessene i utviklingsarbeidet og lederrollen gir inntrykk av at lederen systematisk jobber for å være et forbilde til ansatte i prosessen. Når informantene ble spurt om de opplever at de bli hørt i prosess i utviklingsarbeidet, svar en informant:

Jeg synes at generelt vi blir hørt på arbeidsplassen. At man ikke alltid for det man ønsker seg, men det skal man ikke alltid ha, men at man blir hørt å få lov til å si sin mening.

Informantene følte at prosessen var åpen og at de kunne uttrykke seg fritt. Samtidig mente informantene at deres forslag bli tatt på alvor og flere uttrykke at de sett pris på at de er involvert i selve prosessen som besluttet veien videre for voksenopplæringscenteret. Her uttrykke en annen informant seg slik:

Når ledelsen tar tak og prøver det de kan for at vi skal berg arbeidsplassene her opp, og at vi fikk være med i prosessen, jeg vet ikke, men jeg klare ikke finne noe bedre måtte å gjøre det på ved at ledelsen har tenkt å beholde oss og at skolen skal beholde kompetansene, og at vi fikk være med på. Det synes jeg ledelsen er flink på generelt, at vi får være med på mange av sanne prosesser.

Om å bruke gruppearbeid som læringsarena i utviklingsarbeidet, ville en informant ha flere gruppearbeid. Vedkommende mente det var mange gode diskusjoner som kom i gruppearbeidene. En annen informant fortalte om fordeler med å jobbe sammen i prosessen i utviklingsarbeidet og at dette gjorde at man tok hensyn til hverandre og fant løsninger som skulle passe alle og fungere overtid. Informanten sa:

Man passer seg for ikke å bestemme seg for noen som blir slitsomt. Også noe som ikke vil fungere som gjør at vi ikke trives så godt lenge i jobben. Så det å tenke på balansen, det har vi kanskje blitt flinkere til å tenke på. Fordi før var det «da kan vi gjør det eller det» Men nå tror jeg alle samme har jobbe så lenge at vi kjenne at vi må finne løsninger som blir god og som kan fungere over tid.

Sett i lys av det en annen informant har sagt om behov for utviklingsarbeid, hvor informanten snakke om lederen ønske om et tettere samarbeidskultur på senteret, kan man slutte at utsagn om at ansatte har blitt flinkere til å finne løsninger som passer alle og fungere overtid, er et resultat av lederens jobb imot å bygge gode relasjoner og samhandling blant ansatte. Dette er en konklusjon Karp & Helgø (2008) trekker. De uttrykker at;

This article offers no concept or change leadership tool because tools should not be the primary focus in public services change management. Instead, it is recommended that leaders focus attention not on what people in a public service organization should do in terms of change, but on what they already, and always have been, doing.

(Karp & Helgø, 2008, s. 95)

I intervjuundersøkelse uttrykker en informant at vedkommende satt pris på at prosessen tok for seg det senteret drev med og at de kunne liste det de var flinke til å gjøre, når det opplevdes at ting gikk i uønsket retning. Dette uttrykker vedkommende som motiverende faktor for deltakelse i prosess.

Informantene oppfatning av utviklingsarbeidet og hvordan gjennomføringen påvirker ansatte bekrefter meningene til både Karp og Helgø (2008) og Klev og Levin (2021) om håndtering av utviklingsarbeid slik det beskrives i intervjuundersøkelsen. Begge mener at når ansatte er involvert i prosessen som ender i beslutning i utviklingsarbeid har ansatte mindre motstand til endringsprosessen. Det argumenteres også at dette gir motivasjon for deltakelse i

utviklingsarbeidet. Videre mener Klev og Levin (2021) at slik håndtering av utviklingsarbeid øker ansattes kompetanse i utviklingsarbeid, og senteret kapasitet til å håndtere utviklingsarbeid i framtiden. Kapasitet til å håndtere organisasjonsutvikling mener de er en viktig del av endringsprosesser per deres definisjon.

Oppsummering om oppfatning av prosessene i utviklingsarbeid

Gjennom intervjuundersøkelsen har det kommet fram at lederen ved senteret har ønsket en prosess som var åpen og ga ansatte mulighet til å uttrykke seg om retning for senteret. Lederen oppfatter sin rolle som en diskusjonspartner og en tilrettelegger. Det kan antas med informantenes besvarelser at lederen i tidlige prosesser har påvirket hvordan ansatte samhandler og dra nyttig av denne tidlige innsats i prosessene i utviklingsarbeidet.

Lederen kan antas å utøve det med å ha kontroll og ikke ha kontroll samtidig (Karp & Helgø, 2008). Dette antas fordi lederen anser til å satse på relasjoner mellom ansatte, og gir ansatte muligheten til å samhandle i utviklingsarbeidet. Ved å gi ansatte muligheten til å bestemme gir lederen fra seg kontroll i prosessen, mens investeringen i relasjon og samhandling blant ansatte tilsier at beslutninger som tas vil være gode for både senteret og ansatte. Slik sett har lederen kontroll selv om den er gitt til deltakerne i utviklingsprosessen.

Informantene uttrykker fornøyelse med metode og prosessene i utviklingsarbeidet. Flere informanter trekke fram det å kunne få mulighet til å delta i beslutningsprosessen som viktig, noe Karp & Helgø (2008) mener er viktig i endringsprosesser i offentlige tjenester, og Klev og Levin (2021) anbefaler i den samskapte læringsmodellen. Videre er informanter fornøyd med å bli tatt til råd, å bli hørt og sett i prosessene og en informant opplevde at beslutninger som ble tatt tok til betraktning interessene til alle de ansatte og voksenopplæringscenteret.

En informant trekker fram det å ta utgangspunkt i senteret og det de får til på senteret som viktig metode for utviklingsarbeidet. Det nevnes som en motiverende faktor for deltakelsen i prosessen. Dette samsvarer med anbefalingene til (Karp & Helgø, 2008).

5.3.Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte resultatene av utviklingsarbeidet.

I utviklingsarbeidet er det to resultater som resulteres; prosess resultat og gjennomført resultater. Disse ble omtalt som prosessresultater og konkrete resultater. En undersøkelse av prosessdokumenter viser at deltakere i utviklingsarbeidet kom fram til fire tiltak i idehjørnet og tre tiltak i de glemte bakrommet som senteret ville rette fokus imot.

5.3.1. Prosessresultatene

Lederen ser seg fornøyd med prosessresultatene til utviklingsarbeidet spesielt med tanke på at ansatte bidro med mange gode forslag som ga den endelig besluttet satsningsområder til senteret. Informantene indikerer at de oppfatter resultatene som demokratisk og tar hensyn til både ansatte og senteret interesser. Det oppfattes at både informanter og lederen slutter seg til at resultatene besluttet var gjort gjennom samhandling og konsensus. Resultatene oppfattes derfor som rettferdig og noe informantene ville være med å gjennomføre. En informant sier det slik, når vedkommende snakker om den nye integreringsloven som vedkommende anser som en av grunnene bak utviklingsarbeidet:

Vi har jo gjennom diskusjoner og samarbeid fått implementert den nye loven og ting har glide inn uten det store nei! Jeg tror ikke noen har sagt nei! Nei!!, det her er ikke bra! Jeg føler at de fleste har vært med på det vi har snakket om. Loven kan vi ikke gjøre noe med, men hvordan vi samarbeider å løse den. Og det synes jeg vi gjør bra.

Det kan oppfattes at innholdet i prosessresultatene har hatt mindre fokus fra både lederen og informantene, enn prosessene for å beslutte disse resultatene. Dette kan forklares med at det er etablert relasjoner blant ansatte og man opplever at beslutninger tar hensyn til alle. Videre kan det trekke slutting at det er stor tillit blant ansatte og ledelsen på senteret, og at ansatte oppfatter at deres interesse prioriteres av ledelsen. Slik sett oppfatter ansatte at resultatene uansett hva det skulle bli, ville ivareta både senterets og deres interesse.

Dette vil også forklare hvorfor noen av informantene uttrykker at de er fornøyde med resultatene fra utviklingsarbeidet selv om de mener å ikke kunne huske prosessresultatene av utviklingsarbeidet. En informant sier:

Jeg husker ikke alt vi foreslo på ideer og hva som var satt i gang. Det har jeg ikke oversikt over, men jeg tror noe er satt i gang. så hvis det er sånn, så er det en suksess.

Klev og Levin (2021) mener at den første fasen i organisasjonsutvikling skal resultere i løsbar problemstilling. De mener det skal gjøres med medvirkende prosesser hvor ansatte og eksterne kan lære i felleskap og for seg selv, slik at organisasjonsutviklingsprosess resulterer i løsbar problemstilling.

Samtidig mener Karp og Helgø (2008) at i offentlige organisasjoner, er ofte resultater vanskelig å måle. Slik sett vil prosessene som resulterer i resultatet være vesentlig for deltakere i prosessen. Dette er fordi det er ofte andre offentlige institusjoner eller samfunnet som ser og måler resultatene.

5.3.2. Konkretresultater

Både lederen og samtlige informanter trekke fram det at senteret klart å beholde alle kompetanser på senteret som et konkret positivt resultat av utviklingsprosessen. Lederen og en annen informant legger til at det å kunne beholde alle stillinger på senteret kan også tilskrives andre hendelse som krigen i Ukraina som har bidratt til økt elevtall på senteret. Fra lederen side oppfattes det at senteret har satset på den enkelte eleven og satt i gang tiltak som kan avdekke både kognitiv og psykososialvansker hos elever på senteret. Lederen mener at suksess med resultater til utviklingsarbeidet vil si at senteret er i bevegelse siden det er ofte vanskelig å måle resultater av offentlige organisasjon umiddelbart.

Informanter trekker fram andre konkrete resultater de opplever har kommet fra utviklingsarbeidet. Flere av informantene snakket om at senteret har blitt flinkere til å selge seg ut i kommunen. Dette innebærer å tilby seg til tjeneste for aktører i kommunen både offentlige og privat. Det beskrives slik av en informant;

Det med å finne oppdrag, arbeidsoppgaver som gir inntekter til enheten og arbeidsoppgave er det ikke mange andre offentlige skolesektor som gjør. Lederen er veldig fram på der.

En annen informant har vært med på de nye oppgavene senteret har tatt seg gjennom å markedsføre seg i kommunen og sier:

Jeg fikk en oppgave i fjor som er en helt ny type oppgave. Hvor artig det er å lære noe nytt, det å få jobbe med noe helt annet. Selv om dette ikke var med på liste av ting vi skulle jobbe med, har vi blitt flinkere på det og kolleger er ivrig på oppdrag utenom skolen.

Dette forklares at utviklingsarbeidet hadde besluttet å markedsføre seg for å få oppdrag som vil bidra til å beholde kompetansene på senteret. Gjennom markedsføring har senteret fått oppdrag fra kommune om Alternativ Supplerende Kommunikasjon (ASK) undervisning, hvor ansatte ved senteret lærer seg om forskjellige kommunikasjon verktøyer og lærer dem videre til brukere i kommunen som har behov for det. Gjennom dette har senteret fått kompetanse i Tobii dynavox, Predictable, punktskrift og Supernova blant andre oppgave som dreie seg om å bruke kompetanse i voksen læring på andre voksne i kommunen som har et behov for det. Disse sørget for at senteret klart å holde på kompetansene som allerede eksistert på senteret og har bygget på disse med nye kompetanse.

Utsagnet til informanten over, begrunnes av informanten med at ansatte får mulighet til å bestemme om de vil ta oppdraget eller ikke og at ansatte er lojale til både senteret og kolleger, slik at de oppfatter å ta slike oppdrag vil bidra til å beholde kompetanser på voksenopplæringscenteret.

Det kan også har en kobling til noe som ble observert og alle informanter ble spurt om omgående utviklingsprosessene på senteret. Det ble notert at lederen i samråd med enhetslederen hadde bestemt at driften skulle ikke kutte i skoleåret. Dette informerte lederen ansatte på først møtet i utviklingsarbeidet. Når lederen ble spurt om hvorfor beslutning ble tatt og ansatte informert på det først møtet, svarer lederen slik:

Utsagnet ble sagt for å skape ro i arbeidsstokken. Blant annet med tanke på at en gang når du er i slike type prosesser og du snakker om eventuelt nedskjæring så skjer det ulike dynamikk. Folk begynner å tenke litt over hvor lenge jeg har vært her? hvem sin tur er det å gå først hvis det blir omplassering? hva skal jeg gjøre? Vi så jo et eksempel på det i 2018, da vi var i en lignende prosess da er en ansatte mest sannsynlig med bakgrunn i det uten at vi vet det, søkt seg til en annen skole. Da mista vi jo en kompetanse. Litt av tanken er å kjøpe seg tid da, at man gjennom det bestemme og gi klare indikasjoner på hvordan vi skal ha det, legg ro i arbeidsstokken i de seks ni månedene.

Noen informanter oppfattet dette på en annen måte. En Informant oppfattet det som ledelsen kjemper for vedkommendesinteresse.

Det var viktig for min del. Klart når jeg vet at ledelsen kjemper for det så blir det mindre aktuelt å se etter andre jobber, for jeg trives jo. Jeg har lyst til å være her. Men jeg har ikke noe lyst til å bli tvangsflyttet noen sted. Nei! Så det har betydning for at man blir roligere.

En annen informant nevner at senteret har hatt fokus på pedagogiske ting og at ansatte har blitt flinkere til å dele erfaring og kunnskap med hverandre. Dette peker informanten på som noen konkrete resultater av utviklingsarbeidet.

Sett imot Klev og Levin (2021) kan det sies at tidlige fasene i utviklingsarbeidet ga strategi eller tiltak som har blitt satt i gang. Men at det kan identifiseres avvik i gjennomføring av organisasjonsutvikling på senteret basert på den samskapte læringsmodellen. Den samskapte læringsmodellen foreslå at det skal være en kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer, som eksperimenteres for å nå ønskede mål. Disse to stegene ser ut til å ha blitt implementert, men den krever at det gjennomføres både kollektive og individuell refleksjon over oppnådde resultater slik at tilbakemeldingene brukes til ny læring på felles læringsarenaer. Dette vil si at senteret burde har evaluert oppnådde resultater og bruke feedback til å endre eller videre utvikle gjennomførte tiltak. Kunnskapene fra disse refleksjoner skal også systematiseres for framtidige endringsprosesser i organisasjoner. Dette er manglende i utviklingsarbeidet som er gjennomført på voksenopplæringscenteret.

Oppsummering av oppfatning av resultatene til utviklingsarbeidet.

Intervjuundersøkelse søkte etter informantenes oppfatning av resultatene til utviklingsarbeidet. Om prosessresultatene mener samtlige å være fornøyde med disse resultatene. I intervjuundersøkelse var det en del informanter som innrømte å ikke huske alle prosessresultatene, men likevel var fornøyde med dem. De brukte muligheten til å skryte om prosessene som ledet til resultatene. Det antyder at prosessen for beslutningene verdsettes mer enn de konkrete prosessresultatene. Dette ifølge Karp og Helgø (2008) og Christensen, et al. (2015) kan skyldes det at resultater i offentlige organisasjoner kan være langsiktige og evalueres av andre offentlige organisasjoner eller samfunnet.

Om de konkrete resultater som er gjennomført på senteret oppfatter informanter at flere tiltak har blitt gjennomført. Her uttrykket informant stor oppslutning til nye tiltak som er satt i gang. Det uttrykkes også at noen av disse tiltakene er ikke direkte besluttet i utviklingsprosessene, men av føring fra prosessresultatene i utviklingsarbeidet. Uansett er ansatte ivrig og vilje til å delta. Sett imot holdning til prosessresultatene, kan det trekkes at det er stor tillit mellom ledelsen og ansatte på senteret, og ansatte seg imellom. Å sette oppfatningen mot litteratur av Karp & Helgø (2008), kan man anta at ledelsen har sett fokus på relasjonsbygging for endringene enn på endringsmodell og verktøy.

Samtidig kan man se et avvik i utviklingsarbeidet når det ses imot den samskapte læringsmodellen. Avviket handle om at senteret ikke har gjennomført noen kollektive eller individuelle refleksjoner rundt resultatene oppnådd i utviklingsarbeidet. Dette sett stopp på den kontinuerlige læringsprosessen i organisasjonsutviklingsarbeid som Klev og Levin forespeiler i den samskapte læringsmodellen.

5.4.Hvilke(n) faktor(er) anses som nøkkel til suksess eller mislykka av utviklingsprosessen.

I endringsprosesser er det faktorer som påvirker deltakelse og suksess av prosesser. Intervjuundersøkelse ville finne hva informantene oppfatter som nøkkelen til at utviklingsarbeidet de deltok i kunne betegnes som vellykket eller mislykket. Det ble registrert at samtlige informanter oppfatter utviklingsarbeidet som vellykket. Derfor bli fokuset på spørsmål nøkkelen til at utviklingsarbeidet lyktes.

Gjennom intervjuundersøkelsen har følgende faktorer ble registret som nøkkel til suksess av utviklingsarbeidet ved voksenopplæringscenteret:

1. ledelsesstil
2. ansatt involvering som skaper eierskap til endringene
3. arbeidsmiljø
4. åpne prosesser, ledelse av utviklingsprosessen og bruk av kjente metode

5.4.1. Ledelsesstilen

Informanter trekker lederen og ledelsesstilen på voksenopplæringscenteret som viktig for utviklingsarbeidet. En informant sammenligner lederen og tidligere ledere og peker på at lederen har forfremmet samarbeid og tatt tak i utfordringer ved å diskutere og finne løsninger på disse. Informanten sier:

Lederen har skapt endring på skolen med tanke på samarbeid. Samarbeidet som er her, er helt annerledes enn det som var før. Det er jevnlig møter, det at vi diskutere sånne ting synes jeg har blitt bra. Og han sørge for at det bli tatt tak i ting. Hva kan vi gjøre for å forbedre oss. Det synes jeg er kjempebra fordi det ikke har vært sånn med tidligere ledere.

Andre informanter uttrykker at de føler seg sett og hørt på arbeidsplassen. De mener de føler at de kan gå til ledelsen og ta opp ting som de mener skal ta tak i, og opplever å bli møtt med respekt og forståelse. To informanter mente, det handlet ikke om å få alt de ønsket, men at de blir hørt og tatt på alvor. En annen gir inntrykket at lederen anerkjenner vedkommende faglig kompetanse og gir informanten mulighet og friheten til å utføre arbeidsoppgaven sin.

Disse beskrivelse av lederen fører til en betegnelse som (Berg, 2010) mener kan gi gale assosiasjoner og følelse, men som har interessante innhold, nemlig «Superlederen». En superleder mener Berg (2010, ss. 79-80) utøve selvledelse på seg selv, en forutsetning for å kunne lede andre. Lederen fokuserer på medarbeidere og ikke seg selv, legge til rette for teamarbeid og fremmer en kultur som oppfordrer medarbeidere til å ta initiativ, ta ansvar, utvikle sine egne talenter og stole på seg selv (ibid).

Fra informantenes beskrivelse av lederen kan man konkludere at lederen driver med transformasjonsledelse hvor lederen skal være en rollemodell, inspirere og motivere og gi intellektuell stimulus (Berg, 2010, s. 83). Disse beskrivelse støttes av Karp & Helgø (2008) som mener at det er slike ting beskrevet ovenfor en leder skal drive med i endringsprosesser. Slike ferdigheter må en leder bygge for å kunne bruke også under endringsprosesser. Klev og Levin (2021) mener også at en leder i den samskapte læringsmodellen skal tilrettelegge og skape mulighet for felles refleksjon i organisasjonsutviklingsarbeid slik at ansatte kan ta gode beslutninger gjennom økt kompetanse. Slik sett kan man argumentere at ledelsesstil er en vesentlig faktor for at organisasjonsutviklingsarbeid skal lykkes.

5.4.2. Ansatt involvering som skaper Eierskap av endringene

Et viktig grep som har blitt gjort med tanke på endringsledelse er lokalt tilpasning av tilnærming til endringer. Klev & Levin (2021) trekker både den norske samarbeidsmodellen og demokratiske prosesser i utviklingsarbeidet som viktig for den samskapte læringsmodellen. Mens man kan se på medarbeideres involvering i beslutningsprosess som gode praksis hos en ledelse, er det ofte krevet av mer enn lederen godvilje. Det er både en demokratisk prosess som har en høy status i samfunnet og som har fått fotfeste i det norske arbeidslivet. Det er påkrevet i arbeidslivet, men hvordan dette praktiseres varierer fra arbeidsplass til arbeidsplass.

I intervjuundersøkelsen uttrykker informanter at deres involvering i arbeidsplassen og særlig i tidlig fasen av utviklingsarbeidet var en nøkkelfaktor for at prosessen var vellykket. To informanter sier:

Det var fortløpende diskusjon. Jeg husker faktisk at jeg hadde et fokus. Og det var medarbeider involvering. Vi må være åpne og informere folk så mye som mulig og ta med folk på råd.

og den andre sier:

Jeg setter jo pris på det å få være med i prosessen og så blir det spennende hva som vil skje etter prosessen. Det føles ikke som press, men heller motsatt synes jeg. Det å få lov til å være med er viktig.

Selv om man kan argumentere at medvirkning er krevet i arbeidslivet, ansatt involvering her viser seg å være mer enn å ha mening om det som implementeres på arbeidsplassen.

Informantene opplever at de hadde mer enn medvirkningsrolle i utviklingsarbeidet og er aktivt med i å beslutte strategi, noen som er i tråd med informantenes beskrivelse av ledelsesstil på senteret. Gitt at informanter beskriver lederen med karakteristisk av en superleder (Berg, 2010), kan man argumentere at det å gi ansatt involverende rolle i beslutningsprosesser i dette utviklingsarbeidet er ikke overdrevet. Et nærmere titt på prosessen indikerer at ansatte beslutter endelige prosessresultatene gjennom demokratisk prosesser.

Informanter opplevde at det å bli involvert i prosessene fra tidligere fasen ga eierskap til endringsprosessen og gjorde at det nye lovverket vedkommende oppfattes som feil, ble implementert i senteret uten store protest.

Prosessene bidra til at man ikke ser negative på endringene som kom med den nye integreringsloven. Det er jo positivt at ansatte er tatt med i hvordan vi skal løse det. Det ville vært en dårlig prosess om lederen har bestemt at slik skal det blir.

Dette gir stor tilslutning til beslutningene og eierskap av det som blir beslutter og implementert. Både Karp & Helgø (2008) og Klev & Levin (2021) understreker at medarbeider involvering er viktig for endringsprosesser. Karp og Helgø (2008) mener å konsentrere seg på å bygg relasjoner, gir ansatte muligheten til aktiv deltakelse i endringsprosessene og å anerkjenne deres bidra, blir motivasjon til endring. Men modellen til Klev og Levin (2021) bygges på ansatt medvirkning og involvering. Deres modell krever at ansatte er gitt muligheten til å delta i prosessene som avklare problemstilling til organisasjonsutvikling og prosessen som beslutter resultatene av utviklingsarbeid. De mener det er både økonomisk og gir mindre motstand til organisasjonsutviklingsarbeidet, slik en informant hadde påpekt.

5.4.3. Arbeidsmiljø

Ledelsesstilen på voksenopplæringscenteret beskrives av flere av informantene som noe som har innflytelse på arbeidsmiljø på senteret. Det informeres i intervjuundersøkelsen om trivsel på senteret med både jobb og kolleger.

Jeg har jobbet ganske lenge i tjenesten så det blir mer personlig enn at det var bare en jobb. Det er kolleger man har hatt i mange år, så man ønsker ikke at noen skal forsvinne.

Dette sier en informant om motivasjon for deltakelse i utviklingsarbeidet. En annen informant trekke fram at det er veldig lite utskifting i kolleger, og at dette tilsier at folk trives i jobben. Et godt formelt og sosialt arbeidsmiljø er viktig for utvikling i arbeidsplassen, og for vanskelige perioder, kan det være en fordel for organisasjonen at ansatt stole på hverandre og trives i lag. Karp og Helgø (2008) mener at et godt arbeidsmiljø betyr ikke nødvendigvis samlet tanker om veien videre, men heller at det finne mangfold i tanker og at ansatte kan diskutere disse mangfold ideene og komme til gode avgjørelser. Disse mangfold av ideene mener Klev og Levin (2008) lederen eller endrings pådriveren skal tilrettelegge for og skape muligheter for at deltakere i utviklingsarbeid kan bruke gjennom kollektiv refleksjon til bygge endringsresultater som gjennomføres.

En informant snakker om sin personlige erfaring med betydning av et godt arbeidsmiljø i perioden før utviklingsarbeidet ble satt i gang, og mener dette var en nøkkel faktor for at utviklingsarbeidet var vellykket.

Det var noen kolleger som viste at jeg hadde begynt å skikke etter annonse da det ble strammere og færre elever, og jeg begynte å snakke om kanskje jeg skulle søke på andre jobber. Da fikk jeg tilbake melding fra kolleger og ledelsen at de hadde ikke ønske at jeg skulle gjør det og at de vil ha meg her. Det gir jo noe at du blir satt pris på av andre! At du er viktig for arbeidsplassen. Ingen er uerstattelig. Jeg tror det med arbeidsmiljø er et kjempebra utgangspunkt. Hvis jeg ikke hadde trivdes og ikke ble satt pris på så ville det har vært lettere å trekke seg ut og kanskje ikke vært så engasjert i prosessen.

Det kommer tydelig fram i intervjuene at informanter hadde positive tilbakemeldinger om kolleger og ledelse på senteret.

Jeg synes det er så bra miljø på arbeidsplassen og har ikke fått med at noen er misfornøyde med prosessen. Jeg klar ikke komme på noen jeg ville gjort annerledes. Lederen har veldig mye å si for prosessen. Det har også mye å si hvordan ansatte har det jo. Du som leder kan gjøre mye med ansatte og trekke dem i riktig retning. Spesielt å ta med folk i diskusjon. Det har så mye å si og det må gi rom for å kunne snakke om ting. Hvis det ikke er der, så handle det om at du som ansatt miste driven til å kunne gjøre endringer.

Det kan oppfattes at oppgaven Karp og Helgø (2008) tilskriver lederen er tenkt for å øke kompetanse og skape et godt arbeidsmiljø. Dette ser vi at informanter trekke som viktig for suksess av utviklingsarbeidet.

5.4.4. Åpne prosesser, ledelse av utviklingsprosessen og bruk av kjente metode

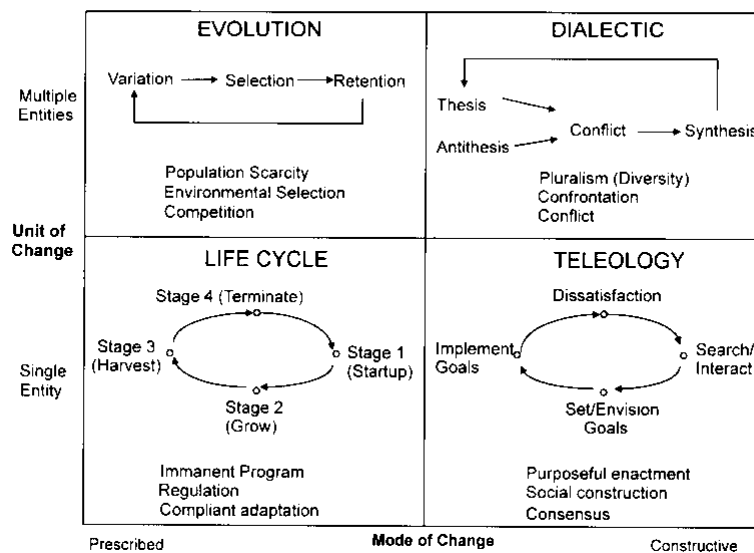
Det visste seg gjennom intervjuene at informanter var fornøyde med prosessene i utviklingsarbeidet og dette trekke som nøkkel faktor til suksess med utviklingsarbeidet. Mange trekke fram informasjon om situasjonen til senteret som viktig for prosessen. Videre ble mange roligere av at ledelsen hadde bestemt ingen kutt i drift i daværende skole året. Det å informere at senteret ble nød til å kutt i drift om situasjonen ikke endret seg, og så beholde driften ut skoleåret ga noen effekt til prosessen mener en informant.

Jeg tror det at når noen sier at på en arbeidsplass antall stillinger, antall person skal gå ned og ut, det gir en negativ spiral på arbeidsplassen. Folk prater om at det er dårlige tider osv. Og hvis vi hadde satt i en prosess da, tror jeg prosessen hadde vært påvirket av den negative spiralen jeg snakket om, og at det ikke hadde vært samme type kreativitet. At vi gikk løs på denne prosessen på en positiv måte, er helt klart fordi jeg opplevde at når NN (lederen) og vi gikk inn i prosessen med tanke på at her finnes det faktisk muligheter til å beholde alle sammen slik at alle brette opp armene og prøvde. Hvor kan vi finne inntekter? Hvor kan vi finne elever. Det tror jeg har en stor påvirkning.

Det at utviklingsarbeidet ikke oppfattes som toppstyrt trekkes også som positive for åpne prosesser i utviklingsarbeidet. Ifølge lederen var utviklingsarbeidet delvis planlagt, dette vil si at det var satt av tid til å jobbe med forskjellige oppgaver som skulle gi en del strategier som senteret skulle gjennomføre. De endelige strategiene var ikke bestemt og skulle besluttes gjennom prosessene.

Lederen utgangspunkt for utviklingsarbeidet sett i lys av Van de Ven og Poole (95) og Van de Ven og Sun (2011), kan oppfattes som en teleologisk tilnærming til endring. Van de Ven & Poole (1995, s. 525) mener at en slik endring innebære et individ eller ei gruppe som handler som en enhet, og konstruerer gjennom kognitiv og sosial interaksjon et mål. De mener at enheten kan forse målet før eller etter gjennomføring av tiltak, men at meningsdanning, beslutningsprosess og målsetting prosess må kunne identifiseres. Både Kotter (2012) og Van de Ven & Poole (1995) nevner ikke hvem som danner gruppe som skal gjennomføre denne prosessen. Men som visste i figur nede, skal gruppe søke, sette mål, implementere og evaluere slik at om gruppe ikke er tilfreds med resultatene, begynner de med søken og interaksjonen på nytt.

Process Models of Organization Change



(Figur 5:1: Ven & Poole, 1995, s. 520)

I store organisasjoner er det ofte toppledere og mellomledere som driver med slike prosesser som gir de endelig strategien framover. Dette kan også oppleves i mellomstore og små organisasjoner, hvor ledelsen tar beslutningene og ansatte gjennomføre disse. Man kan anta at

det var situasjonen at ledelsen tok beslutningen og ansatte implementerte disse også på dette voksenopplæringscenteret på ett eller annet tidspunkt. Denne antakelsen begrunnes med utsagnet:

*Lederen har skapt endring på skolen med tanke på samarbeid. Samarbeidet som er her, er helt annerledes **enn det som var før**. Det er jevnlig møter, det at vi diskutere sånne ting synes jeg har blitt bra. Og han sørge for at det bli tatt tak i ting. Hva kan vi gjøre for å forbedre oss. **Det synes jeg er kjempebra fordi det ikke var vært sånn med tidligere ledere.***

Slik sett oppfattes det å kunne være med i prosessen som beslutter strategier senteret skal implementere som motiverende for deltakelse i prosessen. Dette kan tilskrive både ledelsesstilen på senteret og lederrollen i utviklingsarbeidet. Som tidligere nevnt under ledelsesstil, innebærer utviklingsarbeidet selvledelse (Berg, 2010).

Klev og Levin (2021) i deres resonnement om den samskapte læringsmodellen, argumenterer for både medvirkning og kollektive læringsprosesser. De mener at ledelsesfunksjon er å tilrettelegge og skape læringsmuligheter som setter ansatte i stand til å ta gode beslutninger gjennom øket kompetanse. Det vil si ved å ha gode åpne prosesser i utviklingsarbeidet, tilrettelegge ledelse for at deltakere i prosessen kan øke kompetanse og ta gode beslutning. Det argumenteres at slike åpne prosesser er både praktisk, økonomisk og gir mindre hindring til gjennomføring av beslutninger, siden ansatte har vært med i prosessene som besluttet disse.

Karp & Helgø (2008) argumenterer at endringsledelse i offentlig sektor innebærer forming av identitet og relasjoner i organisasjonen. De hevder også at ledere og ansatte oppfatter endring ulikt. Paradokset med endringer som feiler ofte er at gjennomføring av endringsprosessene er gjort med metode som er ukjent for ansatte som gjennomfører disse endringene. Dette ble blant kritikken til ekspertdrevne endringsprosesser som Business Process Reengineering ifølge Klev & Levin (2021). De mener at ledere og pådrivere av endringsprosesser må ha et repertoar av arenaer å velge imellom siden gode arenaer for læring er nøkkelen til en vellykket organisasjonsutvikling. En nøkkel observasjon av utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret var at skjerma for ståsted analysen var den eneste «nye verktøyet» som ble introdusert under prosessene.

Skrytelista vår	Ting vi vil kvitte oss med	Idè-hjørnet	Det glemte bakrommet	Spesialavfall

(Figur 5.2: skjema for gruppearbeid i ståsted analyse på voksenopplæringscenteret)

Dette skjerma kan ikke oppfattes som vanskelig for en gruppe ansatte med minst høgskole utdanning. Uansett ble dette gjennomgått før deltakere i utviklingsarbeidet skulle ta dem i bruk. De andre prosessene nemlig gruppearbeid, Think Per and Share eller IGP som lederen referer det til, var metoder ansatte er kjent med fra før, slik at endringsprosessen ble ikke oppfattet som teknisk komplisert. Dette viser at å fokusere på senteret og veksler mellom metoder som deltakere i utviklingsprosessen er kjent med for gjennomføring av utviklingsarbeidet gjør det enklere for ansatte å delta aktivt og bidra i prosessene. Dette fordi de må ikke lære seg nye metoder og verktøy for å håndtere prosessene i utviklingsarbeidet.

Oppsummering

Analyse av informasjoner fra informanter i intervjuundersøkelsen gir inntrykk av at de oppfatter utviklingsarbeidet ved voksenopplæringscenteret som vellykket. Gjennom intervjuundersøkelsen og gransking av flere prosess dokumenter kan det slutes at ledelsesstil på senteret og ledelse av utviklingsprosessen er sett som viktige for suksess av utviklingsarbeidet. Dette samsvar med både Karp og Helgø (2008) og Klev og Levin (2021) sine anbefalinger. Flere informanter beskriver en ledelse som framhever samarbeid og legge til rette for samarbeid på senteret. Ansatte opplever å bli sett, hørt og gitt muligheten til å gjennomføre arbeidsoppgave. Deres beskrivelse av ledelsesstilen på senteret kan karakteriseres som transformasjonsledelse (Berg, 2010), og innebærer selvledelse. Dette mener informanter er en vesentlig faktor for at utviklingsarbeidet på senteret ble vellykket.

Videre trekker informantene fram arbeidsmiljø og trivsel i jobb på senteret som viktig faktor for at utviklingsarbeidet var vellykket. En informant mente at ansatte kjente hverandre godt og at dette hjalp i å balansere forslagene i utviklingsarbeidet slik at beslutninger som ble tatt ville fungere overtid og for både senterets og ansattes interesser. Flere mener at det at de trives i jobben på senteret avgjorde at de engasjerte seg i prosessene for å finne gode løsninger som ville komme både senteret og ansatte til gode. Dette vil bekrefte hvorfor Karp og Helgø (2008) mener lederen oppgave i endringsprosesser i offentlige organisasjoner er å bygge gode relasjoner blant ansatte slik at de kan samhandle for gode beslutninger i organisasjonens utviklingsprosess.

I tillegg trekkes det å ha åpen prosess med god informasjonsflyt og ansatt involvering som viktig for utviklingsarbeidets suksess. Ledelsen la opp til at deltakerne (ansatte på senteret og samarbeidspartner) skulle komme fram på tiltak og strategi senteret skulle bruke for å nå målsettingen til utviklingsarbeidet. Dette trekkes fram som motiverende faktor for aktiv deltakelse i prosessen og samsvar med ledelsesstilen informantene beskriver på senteret. De beskrives også åpne prosesser hvor deltakere så beslutninger i hvert steg av prosessene før prosessen gikk videre, og at informanter opplevde at deres forslag blir tatt på alvor og diskutert. Her oppleves det å bruke metode i utviklingsarbeidet som deltakere kjente til fra før som noe som gjorde utviklingsarbeidet mindre komplisert for deltakere. Det bidro til at deltakere kunne fokusere på oppgaven med å beslutte retning og resultater som skulle føre voksenopplæringscenteret til ønskede resultater.

5.5.Hvordan vurderer den enkelte deltakeren sin rolle i utviklingsprosessen og hva påvirker den enkeltes innsats i utviklingsarbeidet

Samtlige informanter vurderte seg som aktive deltakere i utviklingsarbeidet og mener at de oppfatter at andre deltok aktivt i prosessen. En informant mener:

Vi satt i grupper og folk kom med masse forslag. Folk var jo med og ønsket å være med endringene. Jeg har ikke noen negativ å si om arbeidsplassen, så ja, jeg føler at man fikk med folk til å tenke og komme med gode forslag til endring, uten at jeg huske de forslagene.

En annen informant mente at deltakere i prosessen følte seg trygt slik at de deltok i prosessen aktivt.

Ja, det har jeg. Jeg synes det er alltid godt engasjement og bra klima for å diskutere og vi fungerer bra i lag. Og tror folk er trygg, og alle tør å komme med sine forslag og bidra. Det synes jeg var bra.

Mens en annen oppfatter innsats til kolleger slik:

Det er fryktelig plikt oppfyllede folk man jobber i lag med på skolen. Veldig plikt oppfyllede. Men igjen tenker jeg at det bli masse mønster i det og da. Altså hva er det du gjør med ting etterpå. Men underveis synes jeg det var mange gode forslag og gode diskusjoner rundt enkelte ting. Så det synes jeg hele gjengen var med på.

Sett imot beskrivelse av prosessene i utviklingsarbeidet vil man kunne anta at disse oppfatning av deltakelse er veldig sannsynlig og kan kollaboreres av observasjoner av gruppearbeid under utviklingsarbeidet. Karp og Helgø (2008) argumenterer at når ansatte er involvert i prosesser, får den enkelte muligheten til å utvikle egen potensial og de får anerkjennelse for at deres ideer er ønsket og diskutert. Dette vil da motivere til aktiv deltakelse i utviklingsprosesser. Ifølge Karp og Helgø (2008) er folk motivert til å forandre adferd hvis de får muligheten til å bidra til meningsdanning. Dette vil si at ansatte får muligheten til å bidra til å forme strategiene som skal satse videre i endring, og det fører til at deltakere er aktive i prosessene i utviklingsarbeidet.

Gitt betingelsen og omstendighetene rundt utviklingsarbeidet, kan det virker at deltakere i prosessen, spesielt ansatte på voksenopplæringscenteret, kunne oppfatter at ved å ikke bidra aktivitet i utviklingsarbeidet, kunne det sett deres posisjon og jobb i fare hvis dette skulle være situasjonen at utviklingsprosessen ikke lyktes. Dette ville ikke betyr at ledelsen straffe dem for lite deltakelse i utviklingsarbeidet, men at de ikke har brukt muligheten til å diskutere og forsvar hvorfor deres stilling ikke skulle kuttes om noe skulle kuttes. Det vil si at deltakere kunne oppfatter aktiv deltakelse som muligheten til å kunne begrunne hvorfor deres jobb skulle beholdes om det skulle være nedskjæring i drift på senteret.

Å vurdere informantene oppfatning mot (Klev & Levin, 2021), forsterker de påstandene gjort om samskapte læringsmodellen. De gir tre begrunnelser for medvirkningsbaserte prosesser. De mener det er pragmatisk, økonomisk og praktisk effektivt fordi «*motstand mot endring blir langt mindre ved at folk selv er aktive deltakere i utvikling av løsninger de selv skal benytte*» (Klev & Levin, 2021, ss. 84-85). Dette vil kunne støtte informantene oppfatning om at de og andre deltakere i utviklingsarbeidet var aktive. Gitt at de opplever å bli involvert i prosessene som skulle skape strategien for senteret, er det forventet at de deltar aktivt for å kunne påvirke resultatene.

Den andre grunn Klev & Levin (2021) gir for medvirkning er deltakerdemokrati. De hevder at det er politisk og verdimeslig viktig at ansatte i en organisasjon har muligheter til direkte å kunne påvirke og forme sine egne arbeidsbetingelser. De mener at medvirkning gir deltakere mulighet til å delta aktivt i å finne løsninger og samtidig forme meninger om de konkrete løsningene som formes.

Oppsummering om oppfatning av egen og andres innsats

Teorier antyder at når endringsprosesser er organisert med høy grad av ansatt involvering og medvirkning som informanter beskriver i intervjuundersøkelsen, og som dokumentgranskningen viser, vil ansatte være motivert til å delta aktivt i prosessen. Karp og Helgø (2008) mener ansatte involvering i endringsprosess bidra til forandring av adferd og motiverer til aktiv deltakelse i endringsprosesser. Denne meningen deler Klev og Levin (2021) som også mener det er praktisk økonomisk og effektivt at organisasjoner gir ansatte mulighet til medvirkning i organisasjonsutvikling som i casen på voksenopplæringssenteret.

Informantene uttrykker at de oppfatter alle deltakere i utviklingsarbeidet som aktive, engasjert og involvert i utviklingsarbeidet. De uttrykker både ledelse av prosessen og lojalitet til arbeidsgiver og kolleger som nøkkel faktorer for at deltakere var aktive i utviklingsarbeidet. Dette virker i tråd med teoretiske kunnskap om effekten av medvirkning i endringsprosesser som oppgaven har vurdert.

5.6.Vurdering av utviklingsarbeidets gjennomføring og resultater

Det finnes forskjellige faglitteraturer om hvordan utviklingsarbeid skal gjennomføres. I teori del av denne oppgave har både Kotter (2012), Karp og Helgø (2008) og Klev og Levin (2021) ble presentert. Disse har dannet grunnlaget for vurdering av informantenes oppfatning av utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret. En viktig del av denne forskning som gjenstår er om gjennomføring av utviklingsarbeidet følger noen av teoretiske forslagene faglitteraturene presenterer.

Karp og Helgø (2008) artikkel har vært aktuelt for analyse av informantenes oppfatning, men siden de tilbyr ingen en trinn for trinn forslag til hvordan utviklingsarbeidet skal gjennomføres vil dere artikkel ikke være aktuelt i denne delen. Klev og Levin (2021) i deres samskapt læringsmodellen foreslå tre faser i utviklingsarbeid, nemlig etablering av problemavklaring, legging av grunnlag for langsiktig læring og utviklingsforløpet basert på konkrete løsninger til problemet. Dette vil danne grunnlaget for en faglig vurdering av utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret. Den samskapt læringsmodellen oppfattes som en gode vurderingsgrunnlag siden den er bygget med Norge som utgangspunkt og trekker den norskesamarbeidsmodellen og medvirkningsbestemmelsene inn i modellen.

5.6.1. Fase 1: Problemavklaring av utviklingsarbeid

Klev og Levin (2021) argumentere at den første fasen i utviklingsprosess er å avklare hva aktivitetene i utviklingsarbeidet skal dreie seg om. De ser dette som meget kritisk fase og sier dette er organisasjonsutvikling i miniatyr. De mener aktører skal lære hverandre å kjenne, utvikle et første grunnlag for tillit, forme de første konkrete handlingsalternativer og søke å lære i felleskap. Arbeidet i denne fasen mener de skal resultere i løsbart problemstilling Klev & Levin (2021, s. 74). De etterspørre innledende avklaring og konsensusbygging for å finne et startsted for endringsprosessen.

I casen denne oppgaven tar for seg har både observasjon, dokument granskning og informanter data visst en tydelig og velgjennomført problemavklaringsfase. Dette begynte med et fellesmøte med både lederen på voksenopplæringscenteret og enhetslederen i innvandrer tjenesten hvor enhetslederen presentert tallene som visste at det måtte ta noen grep om centeret skulle fortsette med drift på dagens nivå, og endringer som måtte skje som følge

av mottaket nedleggelse. Lederen ved voksenopplæringscenteret presenterte så mål og ramme for utviklingsarbeidet ved det neste møtet i utviklingsarbeidet. Da blir deltakere delt i gruppe med et oppdrag om å jobbe individuelt og så i gruppe. Gruppene skulle komme med et fellesforslag om punkt på de utdelt skjema (figur 4.6). Det skulle jobbes individuelt på punktene på skjemaet, så skulle gruppemedlemmer diskutere deres individuelle funn og bli enige om var de skulle dele i plenum som deres felles forslag på de forskjellige punktene på skjema.

I intervjuet presiserer lederen at utviklingsarbeidet var planlagt og hadde ikke noe med nedleggelse av mottaket å gjøre. Målet som tidlige nevnt var å evaluere praksis på senteret for effektivisering og raskere kvalifisering av elever på senteret. Men intervjuundersøkelsene viser at prosessen var tydeligvis preget av nedleggelse av asylmottaket. I tråd med anbefaling av Klev og Levin (2021) hadde denne fasen ingen forhåndsresultatet i sikt. Det hadde heller ikke blitt bestemt hvilken av elementene på skjemaet som skulle danne grunnlaget for beslutningene som skulle satses på. Dette ga deltakere muligheten til både å utforme resultater og forme meninger om prosessene og løsningene de kom fram til.

Det kan argumenteres at utviklingsarbeidet hadde både eksterne og interne aktører involvert i prosess. Involvering av samarbeidspartner i flyktning tjenesten, Pedagogisk-Psykologisk tjeneste (PPT) og NAV, som ikke bare observatører, men som refleksjonspartnere, ga både ansatte og samarbeidspartner muligheten til å påvirke hverandre i fellesrefleksjon om løsninger som vil komme alle til gode. Dette blir trukket fram av en informant som mente at de felles øktene ga mulighet til å finne løsninger som er balansert og kunne fungere for alle parter samtidig som de ville fungere over tid. Det kan da argumenteres at utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret fulgte den første fasen av organisasjonsutviklingsarbeid som presentert av Klev og Levin (2021).

5.6.2. Fase 2: Planlegging og forming av arenaer for fellesrefleksjon og læring

Den andre fasen av organisasjonsutviklingsarbeidet mener Klev og Levin (2021) dreier seg om prosesser og ikke resultater. Som tidlige nevnt hadde ledelse bestemt mål for utviklingsarbeidet, men ikke resultat. Metode, fellesmøter og første gruppe sammensetting var

bestemt. Men videre drift av prosessen, beslutninger og løsninger var det aktivitetene i de felleslæring og refleksjonsøktene som skulle finne fram til.

Klev og Levin (2021) mener at en grunnleggende faglig utfordring for lederen er å ha kjennskap til alternative arenaer og effekter de har for deltakelse og kommunikasjon. I utviklingsarbeidet ble Individ-Gruppe-Plenum (IGP) refleksjonsprosess brukt. Ifølge en informant har dette ble brukt under flere tidlige pedagogiske refleksjoner på senteret. Noe som vil tilsa at den ikke var ny til deltakere i utviklingsarbeidet. Dette gjøre at man unngå å komplisere utviklingsarbeidet med ny metode og verktøy som deltakere i utviklingsarbeidet måtte lære seg samtidig som utviklingsarbeidet foregikk. Dette er en kritikk både Karp og Helgø (2008) og Klev og Levin (2021) nevnes for endringsprosesser som introduserer nye verktøy som er fremmed for deltakere i endringsprosess.

Dokument granskningen viser også at gruppene ble endret etter hvert steg var gjennomført og nye oppgave bli delt til nye sammensatt grupper under utviklingsarbeidet. Ved å endre gruppe sammensetning og oppgaver gruppene jobbet med, kan det oppfattes lederen forsøker å beholde interesse i utviklingsarbeidet og å redusere slitasje som resulterer fra kjedsomme oppgaver. Fra lederens ståsted, var gruppearbeidene et forsøk på å få deltakere som ikke ta ordet i plenum diskusjoner til å bidra med deres tanker og delta i utviklingsarbeidet. Informanter mener å være fornøyde med gruppearbeidene og en informant kunne tenke seg enda flere gruppearbeid i utviklingsarbeidet. Det viser at gruppe refleksjoner i mindre gruppe fungerte, og Klev og Levin (2021) mener at valg av gode arenaer for læring er nøkkel til et vellykket organisasjonsutviklingsarbeid.

I denne fasen kan man argumentere at utviklingsarbeidet har tilrettelagt for kollektiv og individuell refleksjon, skapt kjente og variert arena for kollektiv og individuell refleksjon. Ved å bruke variasjon av gruppearbeid og gruppe sammensetning har pådriver av utviklingsarbeidet gitt alle deltakere mulighet til å finne arena som kunne aktivere deres interesse i utviklingsarbeidet. Samtidig gir variasjonen i arenaene og gruppe sammensetning nye interesser for utviklingsarbeidet

5.6.3. Fase 3: Problemløsning og refleksjon

I den tredje fasen av organisasjonsutvikling mener Klev og Levin (2021) at de resultatene av organisasjonsutviklingsarbeid er å utvikles bedre evne til å gjennomføre riktige oppgaver og til å håndtere de konkrete utfordringene på smartere måte. Resultatene må alltid måles både på kort og lang sikt. De hevder at «*Læringsprosessene på arenaene vil i første fase bidra med løsninger som settes ut i livet. Disse eksperimentene reflekterer den forutgående læringen og for opphav til viktige erfaringer for den videre prosessen*» (Klev & Levin, 2021, s. 77). De mener det lønner seg å systematisere data fra læringsprosessene for å vite om handlingene eller løsningene har vært gode eller ikke.

Her kan det hevdes at utviklingsarbeidet som er gjennomført har gitt konkrete løsninger på utfordringer senteret måtte håndtere. Det viser til både pedagogiske grep som sette eleven i fokus. Dette har gjort at senteret har kunne avdekke elever som har behov for tilrettelagt undervisning slike at elevens behov blir møtt og ansatte for arbeidsoppgaver som gjør at senteret beholdes kompetansene blant ansatte. Videre har intervjuene visste at gjennom markedsføring av senteret har voksenopplæringscenteret fått oppdrag med å drive opplæring i ASK, som også generere inntekter, oppgaver og skape nye kompetanse på senteret.

Men Klev og Levin (2021) hevder at organisasjonsutviklingsarbeid er en kontinuerlig læringsprosess med sekvens av

- *Kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer*
- *Eksperimentering for å nå ønskede mål*
- *Kollektiv refleksjon over oppnådde resultater*
- *Individuell refleksjon for respektive innbyggere og eksterne*
- *Tilbakespill til og ny læring på felles læringsarenaer.*

(Klev & Levin, 2021, s. 78)

I utviklingsarbeidet som undersøkes viser informasjon innsamlet gjennom intervjuundersøkelse og dokument granskning at kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer har blitt gjort. Gjennom det fellesutviklingsarbeidet har deltakere stemt fram strategier og handlingsalternativer. Flere av disse har blitt gjennomført og har gitt positive resultater som markedsføring av skolen som har gitt nye oppdrag til senteret slik at

alle ansatte beholde stillingene sine. Men de tre siste punktene av den kontinuerlige læringsprosessen har ikke blitt observert ved gransking av dokumenter eller gjennom intervjuundersøkelsen. Dette har også ble reist som forbedringspotensial for utviklingsarbeidet av senteret leder som mener å hente fram resultatene av utviklingsarbeidet er noe som kunne gjøres regelmessige og en annen informant.

Ifølge Klev og Levin (2021) er det ikke nok å hente resultatene fram regelmessige. Det må gjennomføre både kollektive og individuelle refleksjoner over oppnådde resultater slike at tilbakemelding brukes til ny læring på felles læringsarenaer. De utfordringene som observeres med utviklingsarbeidet tredje fase med utgangspunkt i organisasjonsutvikling anses som en utfordring til kontinuerlig læring. Selv om det kan argumenteres på grunnlag av Karp og Helgø (2008) og Christensen, et al. (2015) at resultater i offentlige organisasjoner kan være langsiktige eller vurdert av andre offentlige organisasjon, er det et behov for å vurdere gjennomføring av utviklingsarbeidet slik at endringer som kan gjøre til resultatene kan gjennomføres for å få bedre resultat, og for at kunnskaper fra utviklingsprosessen kan samles og systematisere for bruk til effektive utviklingsarbeid i framtiden.

Oppsummering av fagligvurdering av utviklingsarbeidet

Med et utgangspunkt i den samskapte læringsmodellen har gjennomføring av utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret bli vurdert. Vurdering gjort med en tre fase prosess i Klev og Levin (2021), viser at utviklingsarbeidet har fulgt de prosessen som faglitteraturen anbefaler.

Det ble observert at utviklingsarbeidet kommer til korte med tanke på prosesser som skal systematisere kunnskaper om de tidlige prosessene og evaluere gjennomført resultatene. Dette har blitt påpekt som forbedringspotensial til utviklingsarbeidet av både lederen og en annen informant. Konsekvensene av dette avviket er at senteret går glip av viktige kunnskaper som kan brukes til å forbedre tiltak som gjennomføres og styrke senterets kapasitet til å håndtere framtidige endringsprosesser.

5.7.Utviklingsarbeid som strategi til endringsprosesser

I utviklingsarbeidet gjennomført på voksenopplæringscenteret var målet å evaluere praksis for effektivisering av praksis som skulle komme elevene på senteret til gode. Gjennom

intervjuundersøkelsen har det også kommet fram mål om å kunne berge drift på senteret med tanke på antall stilling på senteret. Dette tilsier at utviklingsarbeidet ble også sett som en strategi for å berge drift av senteret.

Gitt at elever ikke ble intervjuet i denne oppgaven er det vanskelig å måle resultatene på den første målsetting for utviklingsarbeidet. Denne utfordringen nevnes av både Christensen, et al. (2015) og Karp & Helgø (2008) som noen av de utfordringer med offentlige organisasjoner hvor resultater ikke kan lett måles. Det er derfor fornuftig å fokusere på det målbare resultatet av utviklingsarbeidet for å vurdere om det har fungert etter hensikten. Det er målet om å kunne beholde kompetansen på senteret som vurderes.

I intervjuundersøkelsen mener lederen at:

Det er vanskelig å peke på enkeltpunkter som har gjort at vi har klart å behold ansatte. Som oftest er det at det man snakke om, blir det mer av. Da jeg kom inn i 2018, valgt jeg bevisst å se enkelte eleven i den store gruppen. Vi må ha en erkjennelse av og aksept for at selv om de er fremmedspråklig har de ulik grad muligheten til å lykkes. At enkelte har lese og skrive vansker og traumaproblematikk på lik linje med det norske skolen, vil vi jo har elever med behov for spesialundervisning. Når vi snakke om det og velge å ha fokus på det, så ser vi ting på andre måte. Når vi så på det, så vi at det var en del elever som har ekstra behov for hjelp. I 2018 var ordningene til IMDi bedre med tanke på oppfølging og tilskudd til dem som har ekstra hjelpebehov. Dette har blitt stramma opp, men uansett har eleven rett til ekstra hjelp. Det er jo den største enkelt faktoren som gjør at vi har samme arbeidsstokken som vi har i dag. Samtidig som elevtall har godt ned, har vi i godt samarbeid med PPT avdekket en god del elever som har ekstra behov. Vi har jo hatt inntil 3årsverk som har jobbet med Spesialundervisning. Hadde vi ikke hatt det fokuset måtte vi har omplassert en del av arbeidsstokken som vi mest sannsynlig ikke har fått tilbake igjen.

Dette viser at utviklingsarbeids fokus på elevene på senteret og deres læringsbetingelse har gitt gode resultater med tanke på å beholde stillingene på senteret med de ansatte som jobbet der.

Videre har de andre tiltakene som ble sett i gang med tanke på å markedsføre senteret resultert i at senteret har både økt kompetanse område og beholdt de kompetansene som var på

voksenopplæringscenteret fra før. Dette kan oppfattes som en konkurransestrategi i at mens andre voksenopplæringscenter må drive med ned bemanning når elevtall gå ned, har dette senteret kunne behold kompetansene siden ansatte tar andre oppgaver som gjør at de ikke må omplassert. Dette har kommet senteret til gode siden krigen i Ukraina har økt elevtall på senteret og andre voksenopplæringscenter. Dette fordi siden senteret har behold kjernekompetansen, er det bedre plassert til å kunne tilby opplæring til flere med kompetansene på senteret. Har kan senteret redusere antall oppdrag som tas for å kunne tilby norskopplæring til deltakere på skolen og så kan oppdragene økes når elevtallet faller.

6. Konklusjon

Oppgaven har et utgangspunkt i å evaluere et utviklingsarbeid gjennomført på et voksenopplæringscenter. Hoved innretning i oppgave var å undersøke hvordan deltakere i utviklingsarbeidet oppfattet prosess og resultater av utviklingsarbeidet. Det skulle undersøke hva deltakere oppfatter som nøkkel faktorer for et vellykket eller mislykket utviklingsarbeid. Det viste seg også vesentlig å undersøke om utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret fulgte faglig anbefaling om hvordan utviklingsarbeid skulle gjennomføres, og om det finnes noe avvik i gjennomføring av utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret sett imot faglitteratur. Dette ville bidra til å kartlegge om avvik fra faglitteratur hadde eventuelt negative konsekvenser på utviklingsarbeidet på senteret.

Datainnsamling til oppgaven var hovedsakelig gjennom individuell intervjuundersøkelse. Det ble også samlet inn data fra dokument granskning og observasjoner gjort under utviklingsarbeidet. På bases av innsamlet data kan det konkluderes at utviklingsarbeidet på senteret kan anses som vellykket. Den konklusjon trekkes med utgangspunkt i resultater fra utviklingsarbeidet som la seg evalueres.

Utviklingsarbeidet som evalueres anses til å ha fulgte faglige anbefaling om hvordan organisasjonsutvikling og endring i offentlige organisasjoner skal gjennomføres. Ved å sett utviklingsarbeidet imot Karp og Helgø (2008), viser utviklingsarbeidet til å ha hatt fokus på voksenopplæringscenteret og relasjonsbygging mellom ansatte. Dette mener forfatterne setter offentlige organisasjoner i stand til å gjennomføre endring.

Videre analyse av gjennomføring av utviklingsarbeidet i oppgaven med utgangspunkt i den samskapte læringsmodellen, viser at utviklingsarbeidet har fulgt alle tre faser i organisasjonsutvikling presentert av Klev og Levin (2021). Ved granskning viser det et velgjennomført første og andre faser, hvor både problemavklaringer ble gjort og kollektive og individuelle refleksjoner ble gjennomført under tilrettelagt læringsarena. Den siste fasen anses som delvis gjennomført med tanke på at konkrete tiltak har blitt satt i gang og som har gitt noen resultater. Her viser det at fokus på elever på senteret har avdekket behov for tilrettelegging som har skapt behov for spesialundervisning på senteret. Dette har sysselsatt lærere som kunne har vært omplassert fra senteret.

Avviket ligger i at voksenopplæringscenteret ikke har evaluert oppnådde resultater for eventuelt å endre eller videre utvikle tiltakene som er satt i gang. Klev og Levin (2021) mener at organisasjonsutvikling skal også bygge kapasiteten til organisasjonen til å håndtere utviklingsarbeid, og at dette gjøres ved å gjennomføre kollektive og individuelle refleksjoner over oppnådde resultater slik at tilbakespill brukes i nye læringer på felles læringsarenaer. Det anses som manglende i utviklingsarbeidet gjennomført på voksenopplæringscenteret.

Om deltakerne oppfatning av utviklingsarbeidet, opplever alle informanter at var et behov for utviklingsarbeid. Det ble registrert forskjellige meninger om bakgrunn for utviklingsarbeidet på senteret, men at det var behov for utviklingsarbeidet var det ikke noen tvil om. At informanter hadde forskjellige utgangspunkt for bakgrunn for utviklingsarbeidet førte til at de var også varierte målsetting for informanter for utviklingsarbeidet på senteret. Dette anses å være godt håndtert av ledelse på senteret ved å involvere ansatte i problemavklaringsfasen av utviklingsarbeidet. Dette førte til at målsettinger eller problemstillinger som utviklingsarbeidet besluttet tok hensyn til alle interesser som eksisterte for utviklingsarbeidet.

Informanter opplever at de ble tatt til råde, involvert i prosessen fra start og at de fikk muligheten til å bidra i utviklingsarbeidet. Det oppfatter at prosessene var åpne og lærerik. De oppfatter derfor prosessen som vellykket og trekker faktorer som ledelsesstil, arbeidsmiljø og åpne prosesser som viktige for at både prosess og resultatene anses som vellykket.

Gjennom intervjuundersøkelse at informantene oppfatter prosessene som beslutte de prosessresultatene som vesentlig. Flere informanter vil fokusere på prosessen en på resultatene. Dette kan forklare ifølge faglitteratur med at neon resultater i offentlige organisasjoner måles av andre offentlige organisasjoner og samfunnet (Karp & Helgø, From change to change leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations, 2008) (Christensen, et al., 2015). Uansett oppfattes både prosessen og resultater som gode av informanter i intervjuundersøkelsen.

Informanter i intervjuundersøkelsen oppfatter seg selv og kolleger som aktive deltakere i utviklingsarbeidet. De mener ved å oppleve at de ble verdsatt av ledelsen på senteret og å bli involvert i prosessene fra begynnelsen motiverte informanter til deltakelse i utviklingsarbeidet på voksenopplæringscenteret. Dette støtte av faglitteraturene analysert i denne oppgave, som

mener ved å involvere deltakere i utviklingsarbeidet, vil en organisasjon redusere motstand til endringsprosesser og motivere til deltakelse i prosessen.

7. Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har undersøkt hvordan deltakere i et voksenopplæringscenter oppfatter et utviklingsarbeid som ble gjennomført. Hovedfokuset på oppgave har vært hvordan de enkelte deltakere oppfatter behovet, prosessene, resultater og deltakelse i utviklingsarbeidet. Selv om det var halvparten av kvalifiserte informanter som deltok i intervjuundersøkelse ville de har vært interessant å for flere informanter til intervju. Dette for å undersøke om det påvirker innsamlet data som intervjuundersøkelsen ga.

Det er også interessant med å kunne undersøke de andre resultatene som ikke la seg undersøke på dette tidspunktet, nemlig har utviklingsarbeidet gitt raskere progresjon og kvalifisering av elever på voksenopplæringscenteret. Dette vil innebære å undersøke kvalifisering av deltakere på voksenopplæringscenteret fra januar 2021. Her vil det være viktig med å analysere både resultat fra kvalifisering eksamen og om elevene opplevde noen endringer etter utviklingsarbeidet var påbegynt på voksenopplæringscenteret.

Videre er det interessant å ta en komparativ analyse av voksenopplæringscenteret denne oppgaven har handlet om og andre kommunale voksenopplæringscenter i samme region og evaluere deres håndtering av endringer i disse sentrene, og hvordan disse påvirker kvalifisering av deltakere, ansatte og arbeidsmiljø på disse sentrene. Problemstillingen med endringer i elev antall er en problemstilling som oppfatter all kommunale voksenopplæringscenter i Norge. Derfor er det interessant å kunne sammenligne hvordan disse håndtere lavt elevtall og systematisere kunnskapene for god håndtering av den problemstillingen som er fast knyttet til kommunale voksenopplæringscenter som driver kvalifisering av innvandrere.

Litteraturliste

- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Thoery, Method, and Practice*. MA: Addison-Wesley.
- Aarseth, W., & Klev, R. (2016). *Project Leadership challenges: their nature and how they are managed*. Bergen: Fagbok Forlaget.
- Berg, M. E. (2010). *Ledelse: Verktøy og Virkemidler*. Oslo: 3. utgaver.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: 3. utgave.
- Dokument 3- Serien. ((2019 - 2020), November 26). *Riksrevisjonens undersøkelse av myndighetenes arbeid med å integrere flyktninger og innvandrere gjennom kvalifisering til arbeid*. Hentet fra Riksrevisjonen.no:
<https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2019-2020/integrering-gjennom-arbeid.pdf>
- Halse, L. L., & Nujen, B. B. (2018). Globalisering i revers? Hvorfor regionale bedrifter velger å ta tilbake produksjon. I H. Hogset, D. M. Berge, & Y. Dale, Det regionale idet internasjonale (ss. 380 - 398). Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetofde for økonomisk-administrative fag*. Oslo: abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008) *Exploring corporate strategy*, 8. Utg. Pearson Education Limited.
- Karp, T. (2006). Transforming organisations for organic growth: The DNA of change leadership, *Journal of Change Management*. *Journal of Change Management*(1), ss. 3-20.
- Karp, T., & Helgø, T. I. (2008). From change to change leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Manaement*, ss. 85-96.

Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis endring og utvikling som samskap*.
Bergen: Fagbokforlaget.

Kotter. (2012). Leading Change. Harvard Business Review.

Kunnskapsdepartementet. (2003). *Lovdata*. Hentet fra Lov om introduksjonsordning og
norskopplæring for nyankomne innvandrere (Introduksjonsloven):
lovdata.no/dokument/NLO/lov/2003-07-04-80

kunnskapsdepartementet. (2020, 11 06). *Lovdata*. Hentet fra Lov om integrering gjennom
opplæring, utdanning of arbeid (integreringsloven:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-11-06-127>

Lyman, F. (1981). The responsive classroom. I A. S. Anderson, *Mainstreaming Digest*.
College Park, MD: University of Maryland College of Education.

Miller, D. (2001). Successful change leaders: what make them? what do they do that is
different? *Journal of Change Management*(4). doi:10.1080/714042515

Roos, G., Krogh, G. V., Roos, J., & Fernstöm, L. (2005). *Strategi- en innføring* (4. Utgave.
utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Sterri, E. B. (2016). *Kapasitet i Integreringsapparatet*. Oslo: Fafo.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and change in
organization. *Academy of Management Review*(vol.20 No. 3), ss. 510 - 540.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and change in
organization. *Academy of Management Review*(vol.20 No. 3), ss. 510 - 540.

Figur og tabell

Figur 1.1: Skjema for gruppearbeid på ståsted til senteret ...	8
Figur 1.2: vedtatt satsing område og initiale til deltakere som jobbet med innhold ...	9
Figur 2.1: Ven & Poole, 1995, s. 525	15
Figur 2.2: Ven & Poole, 1995, s. 528	16
Figur 2.3: Van de Ven & Sun, 2011, s. 61	17
Figure 2.4: Temporal Relations Among Models, Van de Ven & Sun, 2011, s. 68	18
Figur 2. 5: Klev & Levin, 2021, s. 72	20
Figur 2.6: samskapt læring – to læringsløyper. Klev & Levin, 2021, s. 73	21
Figur 4.1 oppsummering av funn om behov og mål for utviklingsarbeid	38
Figur 5:1: Ven & Poole, 1995, s. 520	65
Figur 5.2: skjema for gruppearbeid i ståsted analyse på voksenopplæringscenteret	67

Vedlegg 1

Intervjuguide

Intervju med ledelsen ved vox senteret

Del 1: Planlegging av prosessen

1. hva er bakgrunn for utviklingsarbeidet?
2. hva er mål for utviklingsprosessen?
3. hvorfor valgte du/dere utviklingsarbeidet som strategi for endringsbehovet?
4. hadde du/dere noe tanker på hvordan prosessen skulle gjennomføres?
5. hva er suksesskriteria?
6. hva så du som suksessfaktor for endringsprosessen?

Del 2: Gjennomføring av prosessen

1. Hvor mye tid har dere satt av til gjennomføring av utviklingsarbeidet?
2. Hva gjør dere for å ivareta ansatte trygghet i utviklingsprosessen?
3. Hvordan har dere tenke å ivareta ansattes rett til medvirkning?

Del 3: Vurdering av prosessen

7. Hvor langt har prosessen kommet ifølge deres plan?
8. hvordan vil du vurdere prosessen?
9. Hvordan vil du vurdere din ledelse av prosessen?
10. hvordan vil du vurdere resultatene?
11. hvilke endringsresultater har utviklingsarbeidet medført i organisasjonen
12. hvorfor /hvorfor ikke mener du endringsprosessen har lyktes
13. Hva ville du gjøre annerledes i utviklingsprosessen?

Vedlegg 2

Intervjuguide for deltakere i utviklingsarbeidet

Del 1



Tidlig fasen (ståsted analyse)

1. Hva mener du er bakgrunn for utviklingsarbeidet?
2. Hva er mål for utviklingsarbeidet?
3. Hva mener du om valg av utviklingsarbeid for endringsbehovet på senteret?
4. Hva er din vurdering av tidlig fasen av prosessen (ståsted analysen)?

Del 2

Egen innsats i prosessen

1. hva var din motivasjon for å delta i prosessen?
2. hva ville du oppnå med din deltakelse i prosessen?
3. hvordan opplever du at du hadde innflytelse i prosessen?
4. hvordan vil vurdere din deltakelse i utviklingsarbeidet?
5. Hva er det som påvirket din deltakelse i utviklingsarbeidet?
6. føler du at du kunne ha bidratt mer utviklingsprosessen? Hvordan?
7. hvordan følte du deg trygt til å kunne ha meninger i utviklingsarbeidet?
8. følte du deg fri til å delta i prosessen? Hvordan?

Del 3

Resultatene

1. Hva er det som vil si deg at utviklingsarbeidet er vellykket?
2. Hva mener du er viktige faktorer for at utviklingsarbeidet skal lykkes?
3. Hva mener du resultatene av utviklingsarbeidet er?
4. vil du si at disse resultatene er oppnådd?
5. hvilke endringsresultater har utviklingsarbeidet medført i organisasjonen
6. hvorfor /hvorfor ikke mener du endringsprosessen har lykkes

Del 4

Forslag til forbedring av fremtidige utviklingsarbeid.

1. hva ville du gjøre annerledes i begynnelse av utviklingsprosessen?
2. Hva ville du gjøre annerledes med tanke på din deltakelse i utviklingsprosessen
3. hva ønsket du at ledelsen hadde gjort annerledes i utviklingsprosessen?
4. Hva skulle ønsket at dine kolleger gjorde mer eller mindre av i utviklingsarbeidet?

Vedlegg 3

Vil du delta i forskningsprosjektet

” En evaluering av utviklingsarbeid i et kommunalt voksenopplæringsssenter: Hvordan oppfatter ledelse og ansatte endringsprosessen?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å evaluere utviklingsarbeidet på voksenopplæringen i 2020. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet sikt å undersøke deltakernes opplevelse av utviklingsarbeid som tiltak for å håndtere av endringsbehov. Blant spørsmålene som forskningsprosjektet vil få svar på er

7. Hvordan oppfatter ledelsen og ansatte mål og behov for og prosessene i utviklingsarbeidet; resultatene av utviklingsarbeidet.
8. Hvilke(n) faktor(er) anses som nøkkel til suksess eller mislykka av utviklingsarbeidet; og hva påvirker den enkeltes innsats i utviklingsarbeidet.
9. Hvordan vurderer den enkelte deltakeren sin rolle i utviklingsprosessen?

Forskningsprosjektet er en masteroppgave for MBA i strategi- og relasjonsledelse ved Nord Universitet

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i dette forskningsprosjektet fordi du jobber på Levanger voksenopplæring eller flyktningtjenesten og deltok i minst 50% av prosessen i utviklingsarbeidet.

Hva innebærer det for deg å delta?

«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer at du blir intervjuet om din opplevelse av utviklingsarbeidet. Personintervjuet vil ta ca. 30 minutter. Det vil bli tatt lydopptak av

intervjuet som skal transkriberes, og du vil ha muligheten til å få tilgang til både råmateriale og oppsummering av intervjuet om du ønsker.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Du kan trekke deg ved å sende epost til studenten.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er bare studenten og veilederen som vil ha tilgang til opplysninger i intervjuet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil ikke være nødvendig for dette forskningsprosjektet.
- Lydfil av intervjuet vil bli lagret med kode.
- Du som deltaker vil ikke, kunne gjenkjennes personlig i en publikasjon, men du vil bli kategorisert ved hjelp av din stilling som vil stå i sluttproduktet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 28. november 2022 når oppgaven blir innlevert og godkjent rundt 19. desember 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: - Nord Universitet ved Bjørn Olsen. Epost: bjorn.olsen@nord.no som er studieprogramansvarlig for MBA i strategi og ledelse

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Edward Takyi Danso

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «En evaluering av utviklingsarbeid i et kommunalt voksenopplæringsssenter: Hvordan oppfatter ledelse og ansatte endringsprosessen?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervju Dato:

tidspunkt: