

“Jeg velger å være positiv!”

- *En undersøkelse om opplevelsen i en pålagt innovasjon*

Eva Gading og Gunnbjørg Aase



Masteroppgave i spesialpedagogikk
Det utdanningsvitenskaplige fakultet
Institutt for spesialpedagogikk

UNIVERSITETET I OSLO

Høsten 2006

Forord

Arbeidet med dette masterstudiet og denne masteroppgaven har vært ”en reise”. Det har vært mange frydefulle turer fra Bergen til Sandane. Vi har sett vakker natur som har målbundet oss, men som også har gitt oss skrekkslagne kjøreopplevelser i mørke og snøstorm. Og det har vært Sandane, medstudenter, diskusjoner, latter, internatrutiner og Marit som alltid tok vare på oss. Bare gode minner sitter igjen.

Det har også vært en reise i oss selv. Hvilken kunnskap hadde vi, hvordan kunne vi bruke den, og ikke minst hvilken ny kunnskap kunne og skulle vi tilegne oss? Vi har lært masse gjennom disse to årene. Vi vil benytte anledningen til å fremheve Universitetet i Oslo/Høgskulen i Sogn og Fjordane /Studiesenter Sandane for deres dyktige forelesere. Vi sier også tusen takk til Astrid Askildt og Erling Kokkersvold som har ledet oss med gode hender gjennom disse to årene.

Vi vil takke vår arbeidsgiver; Bergen kommune som har gitt oss fri med lønn de ukene vi har vært i Sandane. Våre fire respondenter vil vi takke spesielt for å åpent dele sine opplevelser med oss. Takk til familie og venners hytter på fjellet, som i hele perioden har vært viktige skrivestuer for oss. Her kunne vi trekke oss tilbake i helger og fordype oss i stoffet, og ha lange diskusjoner utover kveld og natt om både fag og andre viktige saker....! Så vil vi til slutt trekke frem familiene våre. De har lang erfaring med at vi har tatt videreutdanning ”på si” opp gjennom årene. Nå er vi ferdig for denne gang. Tusen takk til dere alle!

Og så TUSEN TAKK, Ingunn Byrkjedal, for konstruktiv og målrettet veiledning. Takk for klare svar, og takk for innspill til videre refleksjon. 50 mil tur retur Sandane for å ha veiledning med deg var vel verd, hver eneste gang!

Bergen, 6. november 2006

Eva Gading

Gunnbjørg Aase

SAMMENDRAG

Denne oppgaven handler om opplevelser i pålagte innovasjonsprosesser innenfor det spesialpedagogiske fagfeltet.

Vår bakgrunn for å velge dette tema er flerdelt. Vi arbeider tett på feltet, vi har gjennomgått store endringsprosesser selv, og ikke minst har vi en brennende interesse for det spesialpedagogiske fagfeltet.

Problemstillingen er hvordan en gruppe spesialpedagoger opplever å være i pålagte endringsprosesser, hva som fremmer og hva som hemmer opplevelsen av en god prosess, og hvorvidt spesialpedagogenes opplevelser kan gi oss nyttig kunnskap om betydningsfulle suksessfaktorer.

Den teoretiske forankringen er basert på teorier om organisasjonsutvikling, innovasjonsprosesser og rådgivning. Det kvalitative forskningsintervjuet er valgt som metode for å belyse det enkelte mennesket sine opplevelser. Vi har intervjuet fire spesialpedagoger.

Alle respondentene opplever at de er i omfattende omstillingsprosesser, og trekker fram at de opplever at endringen gjelder innenfor to ulike prosesser. Den ene prosessen handler om endring av arbeidstid, og den andre prosessen handler om endring i innhold og arbeidsmåter innenfor det spesialpedagogiske fagfeltet. De formidler til dels svært sterke og følelsesladede svar.

Når det gjelder faktorer som fremmer opplevelsen av en god prosess, såkalte suksessfaktorer eller vendepunktsfaktorer, fremkommer det tre tydelige faktorer. Den ene er at tre av respondentene oppgir sin egen positive og optimistiske personlighet som viktig for at de har kommet greit gjennom prosessen. Den andre er at tre av respondentene sier at samholdet med den opprinnelige gruppen av spesialpedagoger, som ikke har vært samlet på ti år, har vært en styrke og en suksessfaktor. Den tredje er at alle fire respondentene opplever at en arbeidsgruppe som er satt ned for å se på innhold og arbeidsmåter i det spesialpedagogiske arbeidsfeltet, er et viktig bidrag til at

opplevelsen i prosessen har vært god. I tillegg fremkommer enkeltopplevelser som å bli verdsatt og ivaretatt av nærmeste leder, kollegaer, barnehageansatte og brukere av den spesialpedagogiske tjenesten.

Faktorer som er hemmende for opplevelsen av en god prosess, er mangel på reell informasjon, følelse av ikke å bli verdsatt og ivaretatt av kommuneledelsen, og mangel på innflytelse.

Utsagnene fra de fleste respondentene vitner til dels om sterke opplevelser i den delen av prosessen som går på endring av arbeidstid. De er mer positive til den prosessen som handler om innhold og arbeidsmåter i det spesialpedagogiske fagfeltet.

I en stor organisasjon som initierer en innovasjon, og der organisasjonsstrukturen og tjenestelinjene kan fortone seg som uklare for dem som blir omfattet av innovasjonen, kan enkeltmennesket oppleve seg som liten og lite verdsatt. Dette gav respondentene tydelig uttrykk for.

Vi mener at denne undersøkelsen gir et klart svar på at pålagte innovasjonsprosesser kan oppleves som vanskelige. Respondentene gav tydelige uttrykk for hva de opplevde som suksessfaktorer, men ikke minst gav de uttrykk for hvilke suksessfaktorer som de opplevde *ikke var tilstede* i innovasjonsprosessen (informasjon fra -, verdsettelse fra - og innflytelse overfor kommuneledelsen).

Funnene i denne undersøkelsen sammenfaller i stor grad med teorien. Det at samholdet og identifiseringen med tidligere kolleger, og det at arbeidet i arbeidsgruppen ble opplevd så positivt, fremstår imidlertid som spesielt i denne undersøkelsen.

Vi håper at konklusjonen i denne undersøkelsen kan bli lest av initiativtakere til andre innovasjoner i Bergen kommune, og i andre store og små organisasjoner.

Innhold

INNHold	2
1. INNLEDNING	6
1.1 VALG AV TEMA	6
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	7
1.3 PROBLEMSTILLING	8
1.4 AVKLARING AV SENTRALE BEGREP	9
1.4.1 <i>Opplevelse</i>	9
1.4.2 <i>Endring, omstilling og pålagt innovasjon</i>	10
1.4.3 <i>En lærende organisasjon</i>	11
1.4.4 <i>Suksessfaktorer</i>	11
2. UTFYLLING AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	13
2.1 BESKRIVELSE AV DEN PÅLAGTE INNOVASJONSPROSESSEN	13
2.1.1 <i>Historikken bak innovasjonsprosessen</i>	13
2.1.2 <i>Målet for innovasjonen</i>	14
2.1.3 <i>Pålagt innovasjonsprosess</i>	15
2.2 BESKRIVELSE AV PROSESSEN I DEN PÅLAGTE INNOVASJONEN	16
2.2.1 <i>Beskrivelse av innovasjonsprosessen i forhold til arbeidstid</i>	16
2.2.2 <i>Beskrivelse av innovasjonsprosessen i forhold til innhold og arbeidsmåter</i>	17
2.3 BESKRIVELSE AV DET SPESIALPEDAGOGISKE FAGFELTET	19
2.3.1 <i>Spesialpedagogikk i et historisk perspektiv</i>	19
2.3.2 <i>Føringer for spesialpedagogisk hjelp i dag</i>	20
2.3.3 <i>Spesialpedagogisk hjelp i Bergen kommune</i>	21

2.4	AVGRENSING AV OPPGAVEN	22
2.5	OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	23
3.	TEORETISK FORANKRING.....	24
3.1	SYN PÅ ORGANISASJONER.....	24
3.2	STADIER I ENDRINGSPROSESSER.....	26
3.2.1	<i>Benektningssfasen</i>	26
3.2.2	<i>Motstandssfasen</i>	27
3.2.3	<i>Utforskningsfasen</i>	27
3.2.4	<i>Ny- tilhørighetsfasen</i>	27
3.3	FAKTORER SOM PÅVIRKER ENDRINGSPROSESSER	28
3.3.1	<i>Suksessfaktorer</i>	28
3.3.2	<i>Kommunikasjon</i>	31
3.3.3	<i>Individet i organisasjonen og den enkeltes personlighet</i>	33
3.3.4	<i>Barrierer og motstand</i>	34
3.4	LEDERSTRATEGIER I ENDRINGSPROSESSER - ENDRINGSLEDELSE	39
3.4.1	<i>Ledelse sett i forhold til omstillingskurven</i>	40
3.5	LÆRENDE ORGANISASJONER	41
3.5.1	<i>Senges 5 disipliner</i>	43
3.6	GRUPPEIDENTITET I ORGANISASJONER	46
3.6.1	<i>Gruppekohesjon</i>	47
3.6.2	<i>Gruppekonnformitet</i>	47
4.	METODEDEL	49
4.1	VALG AV METODE	49
4.1.1	<i>Design</i>	49

4.1.2	<i>Begrunnelse for valg av forskningsmetode</i>	50
4.1.3	<i>Valg av intervju som metode</i>	50
4.1.4	<i>Valg av begrepet respondent</i>	51
4.2	PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN	51
4.2.1	<i>Utvalget i undersøkelsen</i>	52
4.2.2	<i>Utarbeidelse av intervjuguiden</i>	53
4.2.3	<i>Gjennomførelsen av intervjuene</i>	55
4.3	BEARBEIDING OG ANALYSE AV INTERVJUENE.....	56
4.3.1	<i>Transkribering</i>	56
4.3.2	<i>Analyse av dataene</i>	58
4.4	ETISKE VURDERINGER OG REFLEKSJONER RUNDT EGEN FORSKNING.....	59
4.4.1	<i>Etiske vurderinger</i>	59
4.4.2	<i>Å forske i egen organisasjon</i>	60
4.5	OM VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERING	62
4.5.1	<i>Vurdering av validiteten i undersøkelsen</i>	62
4.5.2	<i>Vurdering av reliabiliteten i undersøkelsen</i>	63
4.5.3	<i>Generalisering av funnene i undersøkelsen</i>	64
4.6	KRITIKK AV METODEN.....	64
5.	ANALYSEDEL	66
5.1	KATEGORISERING AV FUNNENE	66
5.2	SPECIALPEDAGOGENES OPPLEVELSER AV INFORMASJON	68
5.2.1	<i>Spesialpedagogenes opplevelse av informasjon i forhold til endring av arbeidstid.</i>	68
5.2.2	<i>Spesialpedagogenes opplevelse av informasjon i forhold til innhold og arbeidsmåter</i>	71
5.2.3	<i>Oppsummering - opplevelse av informasjon</i>	72

5.3	SPESIALPEDAGOGENES OPPLEVELSE AV INNFLYTELSE	73
5.3.1	<i>Spesialpedagogenes opplevelse av innflytelse i forhold til endring av arbeidstid.....</i>	<i>73</i>
5.3.2	<i>Spesialpedagogenes opplevelse av innflytelse i forhold til innhold og arbeidsmåter.</i>	<i>77</i>
5.3.3	<i>Oppsummering – opplevelse av innflytelse</i>	<i>79</i>
5.4	SPESIALPEDAGOGENES OPPLEVELSE AV IVARETAKELSE OG DET Å BLI VERDSATT	80
5.4.1	<i>Opplevelse av ivaretagelse og verdsettelse i forhold til endring av arbeidstid.....</i>	<i>80</i>
5.4.2	<i>Spesialpedagogenes opplevelse av ivaretagelse og verdsettelse i forhold til innhold og arbeidsmåter.....</i>	<i>82</i>
5.4.3	<i>Oppsummering – opplevelse av ivaretagelse og verdsettelse</i>	<i>83</i>
5.5	VENDEPUNKTSFAKTORER – OPPLEVELSER I FORHOLD STADIENE I OMSTILLINGSKURVEN	85
5.5.1	<i>Den enkeltes personlighet.....</i>	<i>86</i>
5.5.2	<i>Arbeidsgruppen "spesialtiltak i barnehagen.....</i>	<i>88</i>
5.5.3	<i>Gruppeidentitet.....</i>	<i>89</i>
5.5.4	<i>Oppsummering – opplevelser i forhold til omstillingskurven.....</i>	<i>94</i>
6.	KONKLUSJON.....	96
	KILDELISTE.....	100

1. Innledning

1.1 Valg av tema

Dagens samfunn er preget av raske endringer, og virksomheter i næringsliv og offentlig sektor står i dag overfor krav til omstilling, fleksibilitet og evne til forandring. Årsakene til dette er mange og sammensatte. Det er endringer i markeds- og konkurransesituasjonen, økonomi, teknologi, eller det er politiske prioriteringer. Dette fordrer at alle, både ledere og medarbeidere har vilje og evne til omstilling, og det forventes stor grad av fleksibilitet og tilpasninger i forhold til nye og skiftende krav. De aller fleste vil dermed en eller flere ganger i sin yrkeskarriere måtte forholde seg til og oppleve endringsprosesser.

Dette er et tema som inngår i teorier rundt organisasjon og ledelse, personaladministrasjon, organisasjonspsykologi, arbeidsrett og personal- og organisasjonsutvikling. Det er derfor mulig å ta mange ulike perspektiv på dette med endring og omstilling.

Denne undersøkelsen handler om hvordan en gruppe arbeidstakere opplever det å være i en pålagt innovasjonsprosess. Kommunen hadde besluttet å gjennomføre en innovasjonsprosess, og ville gjennom den stimulere til utvikling for en gruppe arbeidstakere som inngår i tjenesten. Det handlet om å spre kompetanse og etablere en god praksis, samt bryte fastlåste mønstre og utvikle en ny praksis i hverdagen. Den pålagte innovasjonsprosessen hadde som mål å endre og forbedre tjenestetilbud til barn med spesielle behov under opplæringspliktig alder i Bergen kommune.

At en innovasjonsprosess er pålagt viser at noen har bestemt og fattet en beslutning om endring på vegne av andre. I følge Skogen (2004) blir ordet innovasjon valgt om blant annet endringsarbeid, og vi har i vår oppgave valgt å ta utgangspunkt i Skogen og Sørli (1992) sin definisjon av innovasjon:

”En innovasjon er en planlagt endring som har til hensikt å forbedre praksis.”

(Skogen 2004: 49)

Kunnskap om organisasjonsutvikling og endringsprosesser er viktige elementer i denne undersøkelsen. Sammenhengen mellom organisasjonsutvikling og den enkeltes læring og opplevelse, håper vi kan gi innspill til både bedrifter og organisasjoner, men også i forhold til den enkelte arbeidstaker.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Vår bakgrunn for å velge dette temaet er sammensatt, og består av følgende punkter:

1. Bergen kommune igangsatte et innovasjonsarbeid høsten 2004 for en gruppe arbeidstakere som bestod av 32 spesialpedagoger som gir spesialpedagogisk hjelp til barn med spesielle behov i barnehagene i kommunen.
2. Vi som forskere er ansatt i kommuneadministrasjonen i Bergen kommune, og har selv erfart store organisatoriske endringer på nært hold i vårt arbeidsforhold. Hurtige omstillinger har vært forventet, og evne til å møte nye og skiftende krav har vært en nødvendighet. Våre erfaringer har skapt en nysgjerrighet for hvordan andre opplever tilsvarende prosesser.
3. Det foreligger nye føringer på synet av barn og unge gjennom Kunnskapsløftet for skole og Rammeplan for barnehage, som får konsekvenser for det spesialpedagogiske fagfeltet.
4. I hele vårt profesjonelle virke har vi arbeidet med barn og barn med spesielle behov. Det spesialpedagogiske arbeidet og fagfeltet har vært vårt hovedområde de siste 15-20 årene. Vi har fulgt fagfeltet, og vi ser det som viktig at vår organisasjon har fokus på denne utviklingen.

Å utvikle og sikre kvaliteten på spesialpedagogiske tiltak for barn med spesielle behov i alle barnehagene i kommunen, er en av våre primære arbeidsoppgaver. Vi har

fått en sentral rolle i vår kommuneadministrasjon til å igangsette et endringsarbeid i forhold til innhold og arbeidsmåter på det spesialpedagogiske fagfeltet i barnehagene. Dette arbeidet opplever vi som svært spennende og utfordrende, og det har bidratt til at mange nye spørsmål har blitt stilt. Spørsmål og tanker i forhold til selve fagfeltet spesialpedagogikk, samt spørsmål om hvordan skape gode prosesser i endringer. Det har også vært viktig å reflektere rundt hva endringer gjør med den enkelte og med et arbeidsmiljø.

I løpet av denne undersøkelsen gjennomgikk gruppen spesialpedagoger en innovasjonsprosess både i forhold til endret arbeidstid, og endringer i innhold og arbeidsmåter i sin arbeidsutførelse.

1.3 Problemstilling

Vårt valg av tema og vår bakgrunn for valget har ført til følgende problemstilling:

Hvordan opplever en gruppe spesialpedagoger det å være i en pålagt innovasjonsprosess?

- *Hva fremmer og/eller hemmer opplevelse av en god prosess?*
- *I hvilken grad kan opplevelsene i prosessene gi oss kunnskap om betydningsfulle suksessfaktorer?*

Den pålagte innovasjonen omfatter to ulike prosesser. Den ene prosessen omhandler kommunens utviklingsarbeid på det spesialpedagogiske fagfeltet, både når det gjelder innhold, arbeidsmåter og organisering i det daglige arbeidet som gruppen av spesialpedagoger utfører. Den andre prosessen er kommunens beslutning om endre avtalen om arbeidstid for spesialpedagogene.

Vi ønsker gjennom vår undersøkelse å få kunnskaper om hvilke faktorer som synes å være avgjørende for at en pålagt innovasjonsprosess skal oppleves som en god prosess. Det er opplevelsen av innovasjonsprosessene, og ikke målet og innholdet for

innovasjonen som er det sentrale i vår undersøkelse. Undersøkelsens fokus er dermed både på den enkeltes opplevelse, men også på mulige suksessfaktorer. Formålet med vår forskning blir å identifisere og beskrive disse faktorene. Vi evaluerer og analyserer underveis i prosessen, og ønsker at dette kan bidra til å gi verdifull kunnskap om kloke og mindre kloke grep i slike omstillinger.

1.4 Avklaring av sentrale begrep

Vi vil presentere det vi mener er sentrale begrep som inngår i vår problemstilling. Hovedtemaet er opplevelsen, og det blir dermed et sentralt begrep. Temaet inneholder også et fokus på endring, omstilling og innovasjon, der avklaring av pålagt innovasjon vil inngå som en naturlig del. Målet med denne prosessen er å videreutvikle et tjenestetilbud i organisasjonen, samt å utvikle og være en lærende organisasjon, og vi avklarer kort hva som inngår i det å være en lærende organisasjon. Opplevelsen av prosessen har sammenheng med det som teorien og forskningen fremhever som viktige suksessfaktorer for å oppnå endring, og suksessfaktorene vil vi presentere mer inngående i kapittelet som omhandler den teoretiske forankringen av undersøkelsen.

1.4.1 Opplevelse

Opplevelse handler om persepsjon og den enkeltes virkelighetsoppfatning. Det er ulikt hvordan mennesker oppfatter og bearbeider ting, avhengig av type personlighet (Skogstad 2000). Den enkeltes opplevelse er subjektiv og genuin i seg selv, og vi er opptatt av å frem og forstå opplevelsesperspektivet i endringsprosesser. Vi ønsker å ha en fenomenologisk forståelse, der enkelt mennesket sine tanker, erfaringer og følelser forstås som ulike aspekter i den samme helhet. Denne opplevelsesdimensjon innebærer at spesialpedagogen reflekterer over hvordan det som skjer i innovasjonen blir oppfattet og vurdert, samt sin egen individuelle fortolkning.

1.4.2 Endring, omstilling og pålagt innovasjon

I teorien innenfor organisasjonsutvikling skilles det gjerne mellom begrepene endring, omstilling og innovasjon. Felles for begrepene er at det dreier seg om en forandring av en organisasjon, fra en her og nå tilstand til en tilstand som blir vurdert som en bedre tilstand. I slike prosesser brukes det også begreper som *omstrukturering, nedbemanning, snuoperasjon, fusjon og nedleggelse*. Disse ordene viser hvor stor bredde og hvor mye dramatisk endringsprosesser bærer i seg (Grønhaug m.fl. 2001). Endring og endringsprosesser er ikke enkelt, og nye begrep som *kaospilot* og *kaosnavigering* vitner om dette. Disse begrepene viser at det stilles andre krav til ledelse enn det vi har vært vant til (Stark 2003).

Når det gjelder begrepet endring, så henspiller det mer på målet, eller endepunktet for reisen, og består av strukturer og prosedyrer. Det er en ytre prosess i motsetning til begrepet omstilling som kan sees på som en mer psykologisk tilpasning, eller selve reisen. Endringen vil aldri bli effektiv hvis ikke omstilling forekommer (Managing the Human Side of Change 2006). Omstilling kan defineres som en radikal forandring, der organisasjonen går gjennom en gjennomgripende forandring:

”.. som angår både de oppgaver organisasjonen skal løse, og i de fleste tilfeller forandres organisasjonsstrukturen.” (Greve 1995: 264)

Endring og omstilling av organisasjoner er noe vi assosierer med planlagt endring, og at det er en aktiv og konstruktiv måte for organisasjonen og tilpasse seg nye forhold (Jacobsen og Thorsvik 2004). Bergen kommune hadde som hensikt å forbedre sitt tjenestetilbud til en gruppe brukere gjennom de igangsatte prosessene. Målet var å gi et kvalitativt bedre tilbud til barn med spesielle behov. Vi mener at dette harmonerer med Skogen (2004) sin definisjon på innovasjon, slik vi presenterte den i punkt 1.1. Han fremhever at en innovasjon skal være en *planlagt endring*, og den skal ha *til hensikt å forbedre praksis* (Skogen 2004: 49).

En pålagt innovasjon sammenligner vi med det Jacobsen og Thorsvik (2004) ser på som en planlagt endring. En planlagt endring der ledelsen i organisasjonen legger en

strategi for en valgt fremgangsmåte for en prosess, og der organisasjonsendring betraktes som *en tilnærmet rasjonell beslutningsprosess* (Jacobsen m.fl. 2004: 355).

1.4.3 En lærende organisasjon

En organisasjon som er dyktig på å kunne endre seg for å hele tiden å kunne levere kvalitet, kalles en lærende organisasjon. Hauen (1995) viser til Senge sin definisjon av en lærende organisasjon:

”En organisation, hvor alle til stadighed øger deres evne til at skabe de resultater, som de virkelig ønsker at opnå, - hvor organisationen opmuntrer til nye måder at tænke på, hvor den kollektive vision om at skabe det bedste er sat på fri fod, og hvor alle til stadighed lærer, hvordan man lærer sammen.”

(Hauen, 1995: 39)

Bergen kommune har gjennom sine styringsdokument uttalt at kommunen skal være en lærende organisasjon i alle ledd i organisasjonen, og har lagt til grunn Garvin sin definisjon på lærende organisasjoner i sine kvalitetsutviklingsplaner for skoler og barnehager. Definisjonen er som følger:

”En lærende organisasjon er en organisasjon som er god til å skape, tilegne seg og overføre/formidle kunnskap og til å forandre sin atferd, slik at den reflekterer over ny kunnskap og innsikt.” (Figenschou m.fl. 1998: 2)

Gruppen spesialpedagoger som vår undersøkelse omfatter, skal utføre sin tjeneste og sitt arbeid i barnehagene i kommunen. Rammeplan for barnehage (2006) vektlegger også at barnehagen skal være *”en lærende organisasjon som er rustet til å møte nye krav og utfordringer”* (Rammeplan for barnehage 2006: 16).

1.4.4 Suksessfaktorer

Denne pålagte innovasjonsprosessen er initiert ut fra et klart mål, og det innebærer at ulike strukturer, interesser og selve ledelsen i organisasjonen blir utfordret. Valg av endringsstrategier vil ha konsekvenser for hvordan prosessen utvikler seg, og vi er i

vår problemstilling opptatt av hva som fremmer og hva som hemmer opplevelsen av en god prosess. I organisasjonsteorier trekkes det blant annet frem kommunikasjon, delaktighet, forhandlinger og støtte som strategier for å få til endringer, og gode endringsprosesser (Busch m. fl. 2003). Dette vil i komme tilbake til i kapitlet om teoretisk forankring av undersøkelsen.

2. Utfylling av tema og problemstilling

2.1 Beskrivelse av den pålagte innovasjonsprosessen

Denne pålagte innovasjonsprosessen har sin bakgrunn i flere forhold. Vi ønsker derfor å gi en forholdsvis utførlig beskrivelse av de ulike momentene som danner bakteppe for undersøkelsen tema og problemstilling.

2.1.1 Historikken bak innovasjonsprosessen

Bergen kommune ble omorganisert 01.07.04. Fra å være 8 selvstendige administrative bydeler, skulle byen nå fremstå som en samlet kommune, med to myndighetsnivå. Kommunen har en parlamentarisk styremodell, der byrådsavdelingene er kommunens sentraladministrative ledd og der resultatenehetene er kommunens kjernevirksomhet, tillagt vide fullmakter og selvstendig resultatansvar. I fullmaktene ligger et selvstendig økonomiansvar, ansvar for drift av tjenestene, ansvar for kvalitet på tjenestene, samt et arbeidsgiveransvar i forhold til arbeidstakerene.

Kommunaldirektøren innen den enkelte byrådsavdeling utgjør med sin stab myndighetsnivå en, og resultatenehetslederne utgjør myndighetsnivå to. Resultatenehetslederne rapporterer direkte til kommunaldirektøren innenfor sitt virkeområde. Undersøkelsen vår omhandler spesialpedagoger som er underlagt resultatenehetsledere i Byrådsavdeling for oppvekst. I denne sammenheng er resultatenehetsledere; styrere i barnehager, rektorer og ledere for Pedagogisk Psykologisk Tjeneste (heretter benevnt med PPT).

I tiden med bydelsorganisering hadde det, blant annet på det spesialpedagogiske fagfeltet, vokst frem til dels svært ulike rutiner og forskjellig praksis i de ulike bydelene. Dette gav seg også utslag i hvordan den spesialpedagogiske hjelpen i barnehagene ble anbefalt, tildelt, organisert og utført. Spesialpedagogene var

organisert i ulike "baser", enten i en barnehage, på en skole, eller under PPT. En slik organisering i baser startet i 1997. Spesialpedagogene forholdt seg nå til 12 ulike resultatenhetsledere. Imidlertid var alle spesialpedagogene ansatt på "lærervilkår", dvs. de hadde lønn og arbeidsvilkår som undervisningspersonalet på grunnskolens barnetrinn.

I bydelsperioden kom en arbeidsrettdom i Høyesterett i Trondheim vedrørende lønns- og arbeidsvilkår for spesialpedagogene som utfører arbeidsoppgaver hjemlet i Opplæringsloven § 5-7 i den enkelte kommune. Den kom i 2003, og slo fast at spesialpedagoger som gir spesialpedagogisk hjelp i barnehager, ikke har rett til særavtale på lik linje med undervisningspersonell i skole. Resultatet av dommen var at kommunene kunne endre arbeidsvilkårene for gruppen spesialpedagoger fra "lærervilkår" til et kommunalt avtaleverk. Ingen av de åtte bydelene hadde igangsatt endringer som følge av dommen.

2.1.2 Målet for innovasjonen

Bedre kvalitet på tjenestetilbudet var utgangspunktet for innovasjonsprosessen fra kommuneledelsen sin side.

Vi ønsker å ta utgangspunkt i definisjonen til ISO's (International Organization for Standardization) av kvalitet, som er formulert slik:

"Kvalitet: helhet av egenskaper og kjennetegn et produkt eller en tjeneste har, som vedrører dets evne til å tilfredsstille fastsatte krav eller behov som er antydnet." (Nygren 1996: 36)

I et foranderlig samfunn er de fleste i dag enige om at kvalitet ikke er noe man har oppnådd, men noe man er på vei til å oppnå (Skogen 2004). Skogen hevder videre at kvalitet må ses på som en kontinuerlig prosess, og ikke en tilstand som man kan slå seg til ro med. Aanderaa og Halvorsen (2001) peker også på at kvalitet ikke er statisk, men at hva som er kvalitet vil endre seg ut fra samfunnets endrede krav.

Kvalitetsbegrepet kan defineres innenfor tre dimensjoner: en objektiv

dimensjonskvalitet, som handler om rammefaktorer som lov, regelverk og økonomi, en subjektiv dimensjon som handler om opplevd kvalitet hos den enkelte, og en prosessrelatert dimensjon som er kvaliteten på samspillet mellom tjenestemottaker og tjenesteyter. De sier videre at ”*Endring + Kompetanse = Kvalitet*” (Aanderaa og Halvorsen 2001: 170).

Tendensen i samfunnet går mot at systemer og organisasjoner mer og mer pålegger seg selv, eller blir pålagt, et kontinuerlig kvalitetsutviklingsarbeid. Kvalitetsreformen (2003) som pålegger høgskoler og universitet kvalitetssikringssystemer, og NOU 2003:16 – Kvalitetsmeldingen som omhandler grunnskole, videregående skole og voksenopplæring, er eksempler på det.

Arbeid med å utvikle kvalitet på tjenesten er med andre ord ikke noe en kan velge bort. Dagens arbeidstakere vil derfor oppleve stadige krav om omstillingsevne og endringskompetanse. Dette er forventninger som tydelig vises fra ledelsen, - både innen offentlig og privat sektor, og det gir arbeidstakerne tydelige signaler om forventet effektivitet, alltid oppdatert kunnskap og vilje og evne til å tilpasse seg ”nye tider”.

2.1.3 Pålagt innovasjonsprosess

Spesialpedagogene som gruppe hadde ikke gitt uttrykk for, eller selv bedt om endringer innenfor sitt arbeidsfelt, og det kan da sies at innovasjonen var pålagt. Spesialpedagogene hadde heller ikke selv bedt om å få endret arbeidsvilkår fra statlig til kommunalt avtaleverk. Dersom endring av avtaleverk kun var igangsatt på bakgrunn av kommunens styringsrett, kan endringen ikke vurderes som en innovasjon ut fra den definisjon som er valgt, men som en rent organisatorisk, eller avtalemessig endring. Kommunen var imidlertid av den formening at spesialpedagogenes tidligere arbeidsavtale var lite hensiktsmessig i forhold til det arbeidet spesialpedagogen skulle utføre, og det miljøet hun skulle arbeide i. Kommunen var slik helt klar på at en endring av arbeidstid ville forbedre tilbudet til barn med spesielle behov.

Med bakgrunn i dette vurderte vi denne gruppen spesialpedagoger som relevante informanter for oppgavens problemstilling.

2.2 Beskrivelse av prosessen i den pålagte innovasjonen

Etter at Bergen var omstrukturert til en to-nivå kommune, satte kommuneledelsen i verk to tiltak, eller endringsprosesser i forhold til spesialpedagogene i barnehagene i Bergen.

2.2.1 Beskrivelse av innovasjonsprosessen i forhold til arbeidstid

Det ene tiltaket omhandlet endring av arbeidstid som følge av Høyesterettsdommen, og spesialpedagogene som gir spesialpedagogisk hjelp til førskolebarn, ble i hovedtariffoppgjøret i 2004, aktivt tatt ut av særavtalebestemmelsene som gjelder lærere. Prosessen med å endre tariffavtale og arbeidsvilkår for spesialpedagogene til ordinære kommunale arbeidstidsordninger ble igangsatt i desember 2004. Ansvaret for å sette i gang dette tiltaket, var tillagt Byrådsavdeling for finans, kultur og næring – Arbeidsgiverseksjonen i kommunen.

Første steg i denne prosessen var at spesialpedagogene mottok et brev som varslet endringsoppsigelse. Endringsoppsigelse vil si at arbeidstaker blir oppsagt fra gjeldende stillingskode, og får tilbud om å fortsette i samme jobb under andre betingelser og kode. I forkant av dette brevet hadde resultatenhetslederene som er lederne for spesialpedagogene, blitt informert om hva som skulle skje, og de fikk senere ut fra sine vide fullmakter og ansvarsområder i oppgave å følge opp saken og effektivere vedtaket for sine ansatte. Varsel om endringsoppsigelse førte til en rekke reaksjoner og klager fra spesialpedagogene, som det tok tid for kommuneadministrasjonen å besvare.

Tilbakemeldingene var både skriftelige; i form av utredninger, notat og brev, og muntlige via representanter for spesialpedagogene. Det var mange som opplevde

situasjonen som vanskelig, og de utalte at de ville arbeide for å hindre at endringen skjedde. Gruppen spesialpedagoger bestod av godt voksne og dyktige damer. Mange av dem hadde arbeidet som spesialpedagoger i mer enn 30 år, men de hadde vært gjennom få endringsprosesser av et slikt omfang.

Det viste seg imidlertid at kommunen kunne unngått arbeidet med endringsoppsigelse, og bare utarbeidet en tariffmessig endring i samarbeid med partene. Ett år etter varselet om endringsoppsigelse ble spesialpedagogene overført til ordinær kommunal arbeidstidsordning. Endring av arbeidstid trådte i kraft 01.01.2006, og alle fikk beholde den lønn de hadde fått på ”lærervilkår”, som en personlig ordning.

Vår undersøkelsen foregikk da spesialpedagogene var midt inne i denne endringsprosessen.

2.2.2 Beskrivelse av innovasjonsprosessen i forhold til innhold og arbeidsmåter

Det andre tiltaket ble igangsatt av Byrådsavdeling for oppvekst - Oppvekstetaten i kommunen i februar 2005. Oppvekstetaten er en fagavdeling med hovedvekt på forvaltningssaker og kvalitetsutvikling for barnehager, skoler og idrettsetat. Fagavdelingen fikk ansvar for å utvikle tjenesten i samsvar med den nye arbeidstidsavtalen.

I den forbindelse ble det igangsatt et prosjekt kalt ”Spesialtiltak i barnehage”. Prosjektet hadde som mandat å se på arbeidsmåter, innhold og organisering i den spesialpedagogiske hjelpen som ble gitt i barnehagene i kommunen. En arbeidsgruppe ble nedsatt for å utrede ulike organisasjonsmodeller ut fra prosjektets målsetting.

Prosjektets målsetting var:

”å gi et helhetlig tilbud med høy kvalitet på tjenesten. Barnet skal møte høyt kvalifiserte og kompetente voksne gjennom hele barnehagehverdagen.”

I arbeidsgruppen satt representanter for ulike berørte parter. Gruppen bestod av:

- 2 representanter fra gruppen spesialpedagoger
- 2 fra gruppen spesialpedagoger som arbeidet som språkbaselogoped
- 2 resultatenhetsledere, hvor den ene hadde arbeidsgiveransvar for en gruppe spesialpedagoger
- 1 representant fra PPT
- 1 fra Byrådsavdeling for oppvekst, saksbehandler for politisk sak
- 2 fra Oppvekstetaten

De to representantene fra Oppvekstetaten er oss som utgjør forskerne i denne undersøkelsen. Vi var gjennom vårt arbeid og ansvarsområde i kommunen sentrale i dette arbeidet, og ledet arbeidsgruppens framdrift. Vi forsker dermed svært nært på eget arbeidsfelt, og dette vil vi belyse senere i oppgaven.

Målsetningen med prosjektet ”Spesialtiltak i barnehage” var å gi barn med spesielle behov et best mulig tilbud med best mulig kvalitet på tjenesten. Kommunen sin begrunnelse for å endre arbeidstidsavtalen for spesialpedagogene var også at det ville føre til en bedre praksis. Ved at spesialpedagogene fikk et lengre arbeidsår, og fikk fjernet tilknytningen til undervisningsbegrepet og ”45- minutt - timen”, ville de tilbringe mer tid sammen med barna og de voksne i barnehagen. Dette mente kommunen var mer i tråd med den kultur og den sammenheng barna befant seg i til daglig i barnehagen. I tillegg ville det gi større mulighet for å utvikle et helhetlig tilbud til barnet ved at spesialpedagogen kunne delta i det daglige arbeidet med å utvikle kvaliteten på tilbudet. Kommunen har gjennom sine kvalitetsutviklingsplaner hatt fokus på at arbeid med kvalitet er en kontinuerlig prosess, og ikke som en tilstand man kan slå seg til ro med.

Situasjonen for denne gruppen med spesialpedagoger var altså at kommunens administrasjon hadde tatt initiativ til en endringsprosess der innhold og arbeidsmåter i den praksis spesialpedagogene drev, skulle forbedres. Den planlagte endringen for å forbedre praksis skulle komme primærbrukeren; barnet til gode.

2.3 Beskrivelse av det spesialpedagogiske fagfeltet

Vi ønsker kort å skissere den historiske utviklingen av den pedagogiske tankegangen rundt tilbud til barn med spesielle behov. Dette har vi valgt for å se dagens utfordringer og behov i et større perspektiv, samt for å belyse den situasjonen som denne undersøkelsens spesialpedagoger befinner seg i.

2.3.1 Spesialpedagogikk i et historisk perspektiv

Spesialpedagogikk som fagfelt er et relativt nytt fagfelt i Norge, selv om diskusjonen rundt tilbudet til barn med spesielle behov har eksistert siden siste halvdel av 1800-tallet. Så tidlig som i 1881 ble *”Lov om skole for abnorme børn”* innført, en lov som gjaldt både for by og land, og som definerte tilbudet til døve, blinde og åndssvake barn (Askildt 2004). Hun har undersøkt og konkluderer med at Abnormskoleloven helt klart bygget på et menneskesyn som sier at alle er likeverdige, og at alle hørte til i samfunnet. Målet for elevene var at de skulle klare konfirmasjonskravene og bli selvhjulpne. Tilbudet bestod av vanlige skolefag og arbeidstrening.

Lov om spesialskoler ble vedtatt i 1951, og hver kategori funksjonshemming hadde sin skole. Lærerne som underviste ved spesialskolene, fikk ikke en egen tilpasset utdanning, men deltok på kurs i inn- og utland. Imidlertid ble behovet for en spesialistutdanning stadig tydeligere, og det kom uttalelser om at en slik utdanning også ville virke forebyggende. Resultatet av disse diskusjonene i fagmiljøene i Norge var at Statens spesiallærerskole startet opp i Oslo i 1961 (Askildt 2004).

I 1992 ble det gjennomført en stor omstrukturering av tilbudet til barn, unge og voksne med spesielle behov. De fleste spesialskoler og boliginstitusjoner for barn og voksne ble lagt ned. Målsettingen var at alle skulle få et godt tilbud om tilpasset opplæring og botilbud i eget miljø.

Første gang tilbudet til barn i barnehagen med spesielle behov ble nevnt i lovverket, var i grunnskoleloven av 1969. Paragraf 8-6 i loven hadde følgende formulering:

”Kommunen skal syte for at born under opplæringspliktig alder får høveleg spesialpedagogisk hjelp når det etter sakkunnig tilrådig er turvande. Slik hjelp kan knyttast til skolar, daginstitusjonar, medisinske og sosiale institusjonar med mer, eller organiserast som eigne tiltak. Hjelpa kan og gjevast av den pedagogisk-psykologiske tenesta eller av annen sakkunnig instans og bør femne om foreldrerådgjeving”

(I Handbok for skolen, Grunnskolen 1995: 80)

Lov om barnehager ble først vedtatt i 1975, og loven er senere revidert i 1995 og i 2005. Tilbudet til barn med spesielle behov i barnehager er imidlertid fortsatt hjemlet i skoleloven; Opplæringsloven § 5-7. Ordlyden i paragrafen er tilnærmet identisk med § 8-6 i grunnskoleloven av 1969. Lovteksten som omhandler spesialpedagogisk hjelp til barn under skolepliktig alder, skiller seg lite ut fra lovteksten som gjelder skolebarn. På et vis kan man si at man flyttet tankegangen som var knyttet til skole, inn i barnehagen.

2.3.2 Føringer for spesialpedagogisk hjelp i dag

Barnehager er et viktig pedagogisk tiltak for barn med funksjonshemning, og barn med nedsatt funksjonsevne har derfor en fortrinnsrett til barnehageplass i følge Barnehageloven § 13. Kommunene har ansvar for å gi spesialpedagogisk hjelp til barn med funksjonsnedsettelse i barnehage. Det er kapittel 5 i Opplæringsloven som legger føringer for dette ansvaret. Rammeplan for barnehagen er en forskrift for barnehagens innhold og oppgaver, og er også sterkt førende for innholdet i det spesialpedagogiske tilbudet til barnet. Den slår fast at man skal søke å forstå og løse barnets problemer i den konteksten det befinner seg i til daglig, altså på avdelingen sammen med andre barn og voksne.

Opplæringstilbudet til barn med spesielle behov ble belyst i Stortingsmelding 23 (1997-98) ”Om opplæring av barn, unge og voksne med særskilte behov”. Den viser til kunnskap om at barn lærer og utvikler seg i interaksjon med sine omgivelser, og slår fast viktigheten av høy pedagogisk kompetanse hos alle som arbeider med barn med spesielle behov.

2.3.3 Spesialpedagogisk hjelp i Bergen kommune

Bergen kommune tildeler spesialpedagogisk hjelp etter Opplæringsloven § 5-7 som et enkeltvedtak med et uke/årstimetall som PPT har tilrådd i den sakkyndige vurderingen. Den sakkyndige vurderingen inneholder også uttalelser om innhold og organisering i forhold til realistiske opplæringsmål for barnet. Det er PPT sin vurdering, kommunens utforming av enkeltvedtaket, Rammeplan for barnehagen og blant annet Stortingsmelding 23 som legger føringer for hvordan spesialpedagogen skal arbeide og utføre den spesialpedagogiske hjelpen i kommunen. I merknadene i OT prp nr 46 (1997-98) til § 5-7 i Opplæringsloven er tildeling av spesialpedagogisk hjelp formulert slik:

”Slik hjelp kan omfatte lekotekvirksomhet, trenings- og stimuleringsiltak og veiledning av personalet i barnehagen. Hjelpen kan gis av pedagog og /eller logoped, men kan også gis av PPT eller annen sakkyndig instans. Hjelpen skal alltid omfatte tilbud om foreldreveiledning.”

(Slette 2003: 88)

Spesialpedagogen skal veilede barnehagepersonalet slik at de kan tilrettelegge for et best mulig tilbud til barnet gjennom hele barnehagehverdagen. Videre skal hjelpen innbefatte veiledning og samarbeid med foreldre og samarbeid med andre faginstanser.

Etter føringer fra Rammeplanen er intensjonen med spesialpedagogisk hjelp i hovedsak det at barnet skal motta hjelpen på avdelingen. På den måten vil spesialpedagogen kunne være modell-lærer, og personalet kan se hvilken metodikk og hvilke arbeidsmåter spesialpedagogen bruker. I tillegg vil det for spesialpedagogen bli lettere å veilede når personalet har vært til stede og kan relatere veiledningen til reelle hendelser. Overføringen av kunnskap til avdelingspersonalet vil være med å sikre at barnet møter høyt kvalifiserte voksne gjennom hele barnehagehverdagen. Når spesialpedagogen arbeider på denne måten, medvirker hun til at de voksne på avdelingen reflekterer over og forbedrer sin praksis. Dette er også med til å legge grunnlaget for barnehagen som en lærende organisasjon som Rammeplan for barnehage (2006) er opptatt av.

Kommunen mottar både individuelle utviklingsplaner og rapporter for barn som er tildelt ulike former for hjelp. De halvårlige rapportene er fra spesialpedagogene og viser hvordan den spesialpedagogisk hjelpen til enkeltbarn blir utført og vurdert. Disse rapportene viser at forholdsvis mye av hjelpen gis til barnet i en-til-en situasjon, der spesialpedagogen tar barnet ut av avdelingen og arbeider på et eget rom. Noen ganger er det ett til to barn med, slik at det blir en liten gruppe, men sjelden er det med voksne fra avdelingen. En-til-en trening begrunnes med at barnet lett avledes og må trene på spesifikke ferdigheter i skjermede omgivelser. Innlærte ferdigheter blir så overført til større grupper på avdelingen.

Dette er en ”skolsk” tankegang som viser at spesialpedagogene ser på seg selv som undervisere. De har arbeidet på denne måte i flere ti-år, og det er for mange en kjent og trygg arbeidsmåte. Tjenesten var frem til 31.07.1997 organisert under en egen leder, eller rektor, og spesialpedagogene ble betraktet som undervisningspersonell. Etter dette var spesialpedagogene fordelt og ledet fra ulike baser, men fortsatt under samme avtaleverk som lærere i grunnskolen. De underviste i ”tre-kvarters-bolker”, hadde konverteringstid og like lang ubunden tid som lærere i barneskolen, og de fulgte lærernes lønns-, ferie- og avspaseringsordninger.

2.4 Avgrensning av oppgaven

I vår tilnærming til stoffet har vi ønsket å se på enkeltindividets *opplevelse* i slike prosesser. Det er disse subjektive opplevelsene vi vil ha i fokus i vår undersøkelse. Da undersøkelsen fant sted, var gruppen spesialpedagoger midt i den pålagte endringsprosessen. Gjennom problemstillingen vår ønsker vi å få belyst hvilke opplevelser spesialpedagogene formidler som fremmede for en god prosess, og hva som hemmer en god prosess. Vi ønsker videre å ha et spesielt fokus på de opplevelsene som av spesialpedagogene omtaler som suksessfaktorer.

Det er mulig å ta mange ulike perspektiv i forhold til problemstillingen, da temaet blant annet inngår i organisering, produksjon og levering av offentlige tjenester

(Busch m.fl. 2003), personalpolitikk og teorier rundt organisasjon og ledelse. Vi har vært opptatt av å se på pensum i masterstudiet vårt om innovasjon og organisasjonsutvikling, og har derfor tatt utgangspunkt i en teoretisk referanseramme som bygger på dette.

Vi har vårt hovedfokus på teorier rundt endringsprosesser, endringsledelse, lærende organisasjoner og gruppeidentitet i organisasjoner.

2.5 Oppbygging av oppgaven

I kapittel 1 har vi redegjort for undersøkelsens tema gjennom valg av tema og bakgrunnen for dette valget.

Fordi temaet har mange innfallsvinkler, følte vi behov for å gi et mer utfyllende bilde av temaets innhold. For å vise sammenhengen og bakgrunnen for motivet vårt, ønsket vi å gi et kort sammendrag av det spesialpedagogiske fagfeltets historie, samt organiseringen av den spesialpedagogiske tjenesten i kommunen. Dette ble presentert i kapittel 2.

Vi vil i kapittel 3 vise den teoretiske forankringen for undersøkelsen, og belyse relevante og sentrale teorier for vår problemstilling. Det er dette kapittelet vi tar utgangspunkt i når vi skal analysere det innsamlede datamaterialet vårt.

Kapittel 4 omhandler metodevalg og bakgrunn for metodevalg. I dette kapittelet vil vi også beskrive gjennomføringen av undersøkelsen, samt redegjøre for forskningsmessige vurderinger, som etiske vurderinger og om undersøkelsens validitet og reliabilitet. Det vi opplever som undersøkelsens generaliserbarhet og som mulig kritikk av metoden, vil også bli presentert og vurdert.

I kapittel 5 vil vi analysere datamaterialet, og funnene fra undersøkelsen vil bli beskrevet, vurdert og tolket i forhold til vår problemstilling og teoretiske forankring.

Konklusjonen på undersøkelsen vil bli presentert i kapittel 6.

3. Teoretisk forankring

Denne masteroppgaven handler om en gruppe spesialpedagoger sine opplevelser i endringsprosesser. I dette kapitlet vil vi forankre problemstillingen i ulike teorier og relevant forskning. Dette danner grunnlaget for refleksjon og analyse av det empiriske materialet.

Etter en kort presentasjon av ulike syn på organisasjonsstrukturer, vil vi gå direkte inn i teori som omfatter opplevelsesaspekter i endrings- og innovasjonsprosesser. Vi vil videre beskrive hva som kan fremme og hemme opplevelsen av en god prosess, og vi vil trekke frem noe av det teorien sier om lederes rolle i møtet med disse opplevelsene. Deretter omtaler vi "En lærende organisasjon" og presenterer Peter Senge sin teori om *Den femte disiplin*, da den anses som en av de mest sentrale av dagens teorier om organisasjonsutvikling. Avslutningsvis beskriver vi noen fenomen knyttet til grupper og gruppeidentifisering.

3.1 Syn på organisasjoner

Roald (2004) viser til Rørvik som omtaler kompleksiteten i å forske i organisasjonsutvikling på denne måten:

"Som organisasjonsforsker må jeg innrømme at jeg av og til har vært misunnelig på våre kollegaer geologene. De strukturer som de studerer.... er nøyaktig de samme i dag som for hundre år siden.... I motsetning til geologene studerer vi organisasjonsforskere objekter som stadig endres."

(Roald 2004: 16)

Organisasjoner blir betraktet som sosiale system med noen felles kjennetegn (Roald 2004). Kjennetegnene er at organisasjonen har et definert medlemskap. Formelle regler i forhold til arbeidsfordeling og avgjørelsesmyndighet er uttalt. Det er et sosialt system som varer over tid, og systemet består av relativt stabile verdier og / eller mål.

Vi har i avgrensingen av oppgaven sagt at vi har et fokus på opplevelsene i pålagte innovasjonsprosesser, men organisasjonsteori kan være med på å forklare og forstå både innovasjon og opplevelsene i en pålagt innovasjon. Vi har derfor valgt å bruke Dalin (1994) som hovedkilde, og vise hvordan han fremstiller fire forskjellige perspektiv på organisasjonsstruktur.

Det strukturelle perspektivet. Her ser man på organisasjoner som rasjonelle system der det viktigste er å nå de mål som er satt. Strukturene er effektive og målrettet, og ansvarsforhold og arbeidsfordeling er avklart. Det er en formell struktur, og innen dette perspektivet finner vi den klassiske organisasjonsteori, systemteori og avhengighetsteori.

Det humanistiske perspektivet. I dette perspektivet står enkeltmennesket sentralt, og enkeltmenneskets behov, følelser og behovstilfredsstillelse blir viktig som motivasjon for å gjøre en god jobb. Deres bidrag blir sett på som vesentlig i organisasjonen, og samspillet mellom organisasjonens medlemmer, samt motivasjon for god jobbutførelse, er den viktigste ressursen i organisasjonen.

Det politiske perspektivet. Organisasjoner blir sett på som en arena for interessekamper og konflikter. De verdiene og interessene de enkelte medlemmene i organisasjonen har, blir tatt med inn i konfliktene og kjempet om når ressursene skal fordeles.

Det symbolske, eller det kulturelle perspektivet. Tilværelsen er ikke bare lineær. Den rasjonelle tenkningen i organisasjonen blir satt opp mot de mer uformelle sidene. Et viktig spørsmål blir hva som er meningen med det som skjer. Søkelyset rettes mot begrep som tro, mening og tillit, og metafor, symbol og makt. Meningen med det som hender; hvilken symbolverdi organisasjonens medlemmer legger i hendelsene, blir mer vesentlig enn hva som faktisk hender.

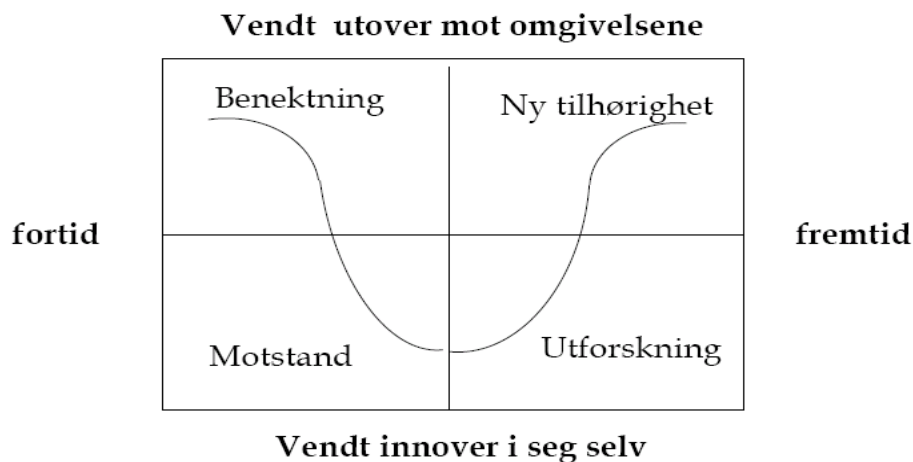
Bergen kommune som organisasjon består av mange underorganisasjoner, og disse vil kunne inneha flere av perspektivene. I vår sammenheng vil vi hevde at kommunen

fremstår med hovedvekt innenfor det strukturelle perspektivet, men vi ser også innslag av det humanistiske perspektivet.

3.2 Stadier i endringsprosesser

I endringsprosesser vil de fleste involverte gjennomgå ulike stadier. I denne undersøkelsen har vi valgt å ta utgangspunkt i en modell av Scott og Jaffe (i Grønhaug m. fl. 2001). Denne modellen viser ulike reaksjoner og opplevelser i en prosess med 4 ulike stadier. Scott og Jaffe bygger på teori om opplevelser og reaksjonsmønstre i store og plutselige omveltninger som ikke er planlagte, og som rokker ved noe som er vesentlig for personen.

Omstillingskurven (Scott & Jaffe)



Figur 1: Omstillingskurven fremstilt av Anders Skogstad 2006 (etter Scott og Jaffe)

3.2.1 Benektningsfasen

Den første fasen i omstillingskurven kalles gjerne *benektningsfasen* eller sjokkfasen. Her nekter en å innse virkeligheten. ”Dette kommer ikke til å skje” eller ”dette kommer ikke til å berøre meg”, er typiske reaksjoner og tanker. Den det gjelder fortsetter tilsynelatende som før, gjør sitt vante arbeid og viser liten interesse for

diskusjoner som handler om endringen. Men han eller hun kan også reagere med stor grad av uvirkelighetsfølelse og apati.

3.2.2 Motstandsfasen

I den andre fasen, *motstandsfasen*, eller det som Grønhaug m. fl. (2001) kaller reaksjonsfasen, kommer alle reaksjonene. Plutselig går det opp for den det gjelder at ”dette hender faktisk meg”. Personen opplever ofte å bli frustrert og sint, eller trist og deprimert. Disse reaksjonene kan være vendt innover i personen selv, eller de kan være vendt mot omverdenen. Nostalgi; ”tenk så fint vi har hatt det helt frem til nå”, sorgreaksjon; ”skal vi miste alt det kjente og trygge”, og skyldfølelse; ”de må jo mene at jeg ikke har gjort jobben min godt nok” er vanlige reaksjoner. Det kan oppstå konsentrasjonsproblemer, og sykefraværet kan øke. I denne fasen kan det komme til uttrykk svært sterke følelser overfor omverdenen.

3.2.3 Utforskningsfasen

Den tredje fasen kalles *utforskningsfasen* eller undersøkelsesfasen. Nå begynner personen å bearbeide fakta. Det som har hendt, har hendt. ”Vel, dette var trist og dumt, og jeg er ikke enig i det, men jeg kan faktisk ikke gjøre noe med det”. I denne fasen er tiden kommet for å se nye muligheter, til å utforske, til å komme videre og se fremover. Selv om følelsene fremdeles er ambivalente, og det fremdeles kan forekomme både sorg, motstand og frustrasjon, oppleves en økende deltakelse, og et utvidet perspektiv og forståelse for situasjonen. ”If you cant beat them, join them”, kan være et treffende utsagn i denne fasen.

3.2.4 Ny- tilhørighetsfasen

I den siste fasen, *ny- tilhørighetsfasen* eller tilpasningsfasen (Grønhaug m. fl. 2001) oppleves en økt optimisme og et økt engasjement. Personen begynner i større grad å orientere seg mot fremtiden, og har endelig akseptert at endringen er kommet for å bli. Han/hun har sett at det kan være nye muligheter i den nye organisasjonen, og sett

at det kanskje er mulig å bruke seg selv og sin kompetanse på nye måter. Han/hun er mye mer optimistisk og lager egne planer for arbeidet sitt og for fremtiden. Personen er på vei mot å implementere ny praksis.

Mange av arbeidstakerne går gjennom alle disse fasene. Noen bruker lang tid på dette, mens andre kommer seg raskt gjennom og tilpasser seg de nye tidene og den nye praksisen. Årsakene til dette er mange. En årsak kan være opplevelsen av alvorlighetsgrad i endringsprosessen. Dersom endringen oppleves som truende og skremmende, vil det være nærliggende å tro at det er tyngre og tar lenger tid å gå gjennom fasene. Hvordan personen blir ivaretatt av ledelse og kollegaer, vil også spille en vesentlig rolle, og kan være en avgjørende suksessfaktor for opplevelsen av en god prosess. Likeens vil personlighet ha innflytelse på hvordan situasjonen takles, samt hvor lang tid prosessen tar (Skogstad og Einarsen 2005).

Vanligvis er det slik at når en person har gjennomgått en fase eller et stadium, så er det et varig tilbakelagt stadium. Imidlertid vil det av og til skje ting som gjør at personen reagerer og går tilbake til en tidligere fase. Dette kan bli utløst av ny informasjon, nye innspill, endring av tidsperspektiv og andre uforutsette faktorer.

Vi har tidligere vist til at samfunnet stiller store krav til kjapp og effektiv endring innen ulike organisasjoner. Slike stadige endringer kan føre til nedslitthet blant dem det berører. Belastninger i form av stress for det uforutsigbare og det ukontrollerbare er kanskje blitt undervurdert. Et slikt stress kan kumuleres både på individplan og på organisasjonsplan, og føre til at det utvikles mer og mer sårbare og mindre og mindre effektive organisasjoner (Grønhaug m. fl. 2001).

3.3 Faktorer som påvirker endringsprosesser

3.3.1 Suksessfaktorer

Teorien (Grønhaug m. fl. 2001, Irgens 2000, Jacobsen og Thorsvik 2004, Skogstad 2000) beskriver faktorer som regnes som vesentlige for at endringsprosesser skal

lykkes, såkalte suksessfaktorer. Ikke bare er disse faktorene viktige for at resultatet av endringen skal bli vellykket, men også for at selve prosessen skal oppleves som en god prosess.

3.3.1.1 Informasjon

En faktor som tydelig peker seg ut er informasjon.

”Informer, informer, informer!”

(Irgens 2000: 110)

Det påpekes også viktigheten av å ha informasjon tilgjengelig for dem som selv aktivt søker informasjon i forhold til endringsprosessen. At en arbeidstaker i en endringsprosess får informasjon om prosessen, vil bidra til at personen føler seg ivaretatt. Det behøver ikke nødvendigvis være ny informasjon, men en bekreftelse av at det ikke forligger nye opplysninger om prosessen (Irgens 2000).

Dyregrov (2000: 233) kaller det informasjonslederskap og påpeker viktigheten av god informasjon slik:

”Tidlig informasjon som presist beskriver omfanget av endringene, hvem de vil gjelde, når endringene skal skje, og de forventede virkningene av disse endringene, er vesentlig for en hensiktsmessig håndtering av den organisasjonskrisen som er oppstått.”

Informasjonsstrukturen i en stor organisasjon kan være kompleks. Informasjonen går ofte gjennom flere ledd før den når endelig mottaker. Dersom informasjon skal oppleves som en suksessfaktor, må det sikres at den informasjonen som når mottaker er den ”riktige”.

3.3.1.2 Innflytelse

Medvirkning, eller innflytelse; det å bli reelt hørt og kunne påvirke endringsprosessen, regnes som en av flere viktige faktorer. Arbeidstakerens opplevelse av at hans/hennes kompetanse, vurdering og opplevelse i situasjonen blir lyttet til og tatt på alvor, blir en vesentlig suksessfaktor. Å oppleve å ha bidratt til at en endringsprosess blir vellykket, gir et eierforhold som medvirker til suksess. I en

hver endringsprosess blir bevisstheten om innflytelse og kommunikasjon viktig (Irgens 2000).

3.3.1.3 Ivaretagelse og verdsettelse

Ivaretagelse i en endringsprosess, og kanskje spesielt i en pålagt endringsprosess, fremstår som en selvsagt og naturlig suksessfaktor. Dyregrov (2000) påpeker at noe av det viktigste er å føle seg ivaretatt av sin leder, og at leder viser omsorg for sine medarbeidere. Arbeidstakeren må oppleve at han/hun får mulighet til å gi uttrykk for sine reaksjoner, at disse reaksjonene blir tatt på alvor, og at han/hun blir møtt med respekt. Personen må oppleve å bli møtt med empati og forståelse for den situasjonen den er i. Personen må også oppleve at det blir satt av tid og rom for å få satt ord på situasjonen og prosessen han/hun befinner seg i Grønhaug m.fl. (2001).

Å bli verdsatt i sitt arbeid fremstår som et av de viktigste momentene for å trives og yte. I en pålagt innovasjon, som denne undersøkelsen omhandler, er det naturlig å anta at den som er utsatt for innovasjonen, lett kan oppleve at det arbeidet han/hun gjør ikke er godt nok; endringen skal skje for å forbedre dagens praksis. Usikkerhet, lite tro på seg selv, og følelse av å ha mislykkes kan lett bli fremtredende og blokkere for utforskning av nye muligheter. Slike følelser vil også kunne føre til underyting i det daglige arbeidet og i verste fall til at arbeidstakeren søker seg bort fra jobben (Skogstad 2006).

I en undersøkelse har STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt) fulgt 13 317 personer gjennom 11 år fra 1994-2004. STAMI har hatt en registerkobling mellom HUBRO (Helseundersøkelsen i Oslo) og Forløpsdatabasen for trygd (FD trygd). Resultatene fra undersøkelsen viser en klar sammenheng mellom arbeidstakers opplevelse av å bli verdsatt for sine arbeidsresultat og sykemelding på grunn av psykiske lidelser.

Undersøkelsen var to-delt. I den første undersøkelsen ble arbeidstakerne bedt om å opplyse i hvilken grad de opplevde å få positive tilbakemeldinger fra nærmeste leder.

I den neste undersøkelsen ble sykefraværet hos samme informantgruppe sett på.

Resultatene viste en klar sammenheng mellom fravær av verdsettelse av sine

arbeidsresultat fra sjefen, og sykefravær. Av de som opplever fravær av verdsettelse fra sjefen, har 23 % vært sykmeldt for psykiske lidelser, mot bare 12 % av de som opplever verdsettelse. Samme tendens finnes i forhold til det å få støtte og hjelp fra leder og sykefravær på grunn av psykiske lidelser. 21 % av de som opplever at de ”Meget sjelden eller aldri” får støtte og hjelp fra sjefen, har vært sykmeldt på grunn av psykiske lidelser, mot 13 % av dem som opplever å få det. Dette er ikke spesifikt for innovasjonsprosesser, men vil gjelde i et hvert arbeidsforhold.

3.3.1.4 Eierforhold

Behov for endring kan oppstå innad i en organisasjon, eller endringen kan være initiert utenfra. Opplevelsen av prosessen og utfallet av den, vil i de fleste tilfeller bli forskjellig ut fra de to utgangspunktene. Dersom organisasjonens medlemmer selv har følt behov for og initiert en endring, vil de oppleve å ha et eierforhold til endringen. Skogen (2004) hevder at det forutsettes at de involverte opplever at de har et eierforhold til innholdet i endringen, dersom endringen skal lykkes. Dalin og Rolff (1991) uttaler at et eierforhold *utvikles* seg over tid, og at det må være *tillit* og *samarbeid* i prosessen.

I en pålagt innovasjon som er initiert fra toppledelsen, en såkalt ”top-down” organisering, kan det i utgangspunktet synes som umulig å få til et eierforhold blant de involverte. Å utvikle eierforhold i en slik prosess kan ta lang tid. De impliserte parter må være delaktige i prosessen og ha tiltro til endringens hensikt og mål. Det fordrer også at de tidligere nevnte faktorene er til stede.

3.3.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres som

”overføring av informasjon, meninger, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen.” (Jacobsen og Thorsvik 2004: 288)

I en innovasjonsprosess vil kommunikasjon ha stor betydning, og Jacobsen og Thorsvik (2004) hevder at intern kommunikasjon er en suksessfaktor som er viktig for organisasjonene å mestre, og at det er en nøkkelbetingelse for læring i organisasjoner. Kommunikasjonsprosessene må fungere slik at informasjonen kommer frem til de det gjelder, og at innholdet blir formidlet på en akseptabel måte.

Davis (1993) bruker begrep som respekt, ydmykhet, autentisitet og empati i rådgiverrollen, og påpeker at dette er grunnleggende holdninger i all kommunikasjon. Vi vil hevde at dette også gjelder kommunikasjon i en organisasjons endringsprosesser. Løvlie Schibbye (2002) snakker om anerkjennelse som holdning. Andres opplevelse av en situasjon skal respekteres og tas på alvor. Å opptre etisk blir vesentlig i situasjonen. Swanson (i Lassen 2002) beskriver etisk opptreden slik; Være personlig og profesjonelt ærlig, holde klientens og *systemets* (vår tilføyning) interesse i fokus, unngå personlig vinning, og kunne forklare sine handlinger som de beste, vurdert ut fra profesjonens etiske regler/prinsipper. Dersom rådgiveren, eller i dette tilfellet ledelsen, opptrer slik, vil medlemmene i systemet føle seg anerkjent og lettere få en forståelse for og et eierforhold til prosessen.

I mange organisasjoner er det mellomleder som daglig møter de ansatte som er i en endringsprosess. De ansatte har gjerne lite direkte kontakt med toppledelsen som har initiert innovasjonen. I en slik situasjon vil det være nærmeste leder som må ha disse kommunikative ferdighetene. Vi vil imidlertid hevde at det er viktig at også toppledelsen er bevisst på hvordan den henvender seg til ansatte, både i muntlig og skriftlig form.

Vi har tidligere belyst kommunens styringsform og at det var toppledelsen som igangsatte endringen. Oppfølgingen av prosessen overfor arbeidstakerne var tillagt resultatansvarslederne, som kan ses på som mellomleder. I ledelsesforskning beskrives det en forskjell mellom administrasjon og ledelse, og de ses på som to lederfunksjoner med ulikt innhold (Jacobsen og Thorsvik 2004).

Administrasjonsfunksjonen vektlegger blant annet planlegging, fordeling av ansvar, kontroll og rasjonalitet. Mens ledelsesfunksjon vektlegger det å skape visjoner,

kommunikasjon, motivasjon og innlevelse. Organisasjoner innehar både administrasjon og ledelse, og det vil være ulikt behov innenfor nivåene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2004). Slik vi ser det besitter både ledernivå 1 (toppleidelsen) og ledernivå 2 (mellomleder) i kommunen begge funksjonene. Muligens har ledernivå 1 en lederfunksjon med overvekt av administrasjon og ledernivå 2 en mer ledelsesfunksjon.

3.3.3 Individet i organisasjonen og den enkeltes personlighet

Det er mennesket som utgjør den viktigste ressursen i de aller fleste organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2004). Den ansatte med sine kunnskaper og ferdigheter, samt vilje til å yte og arbeide, blir sett på som en vesentlig del av den verdiskaping organisasjoner skal bidra med. Det er både forsket på og arbeidet med å finne hvordan organisasjoner best kan balansere mellom enkeltindividets behov og hvordan en organisasjon kan produsere og utvikle sitt produkt eller tjeneste. På individnivå tas det utgangspunkt i menneskelige behov, hva som motiverer og belønner opp mot hva som ønskes av atferd i organisasjonen, samt organisasjonens mål og verdier.

I en innovasjonsprosess som berører flere personer, vil de ulike personene være på ulike stadier i prosessen. Hvor man befinner seg i prosessen, beror på mange ulike faktorer, som grad av informasjon om endring, opplevelse av å bli ivaretatt og verdsatt, og det å ha innflytelse i situasjonen. Imidlertid vil også den enkeltes personlighet spille inn. Om man er en trygg og sikker person, vil en lettere kunne møte endring og uforutsigbarhet (Skogen og Holmberg 2002). En person som definerer sin personlighet som optimistisk og nytenkende, vil se annerledes på endring, enn en person som definerer seg som en som har behov for forutsigbarhet og som er trygghetssøkende (Skogstad 2006).

Hva er personlighet? Hylland Eriksen (2004) viser til at det ikke er noen enighet blant utviklingspsykologer om når personligheten er ferdig utformet. De fleste er imidlertid enige om at mye av våre evner og anlegg er medfødte, men at de blir utviklet og formet i samspill med våre omgivelser. Vi speiler oss selv i våre omgivelser;

forsterker noen sider ved oss og nedtoner andre. Store Norske (1988, bind 11: 66) definerer personlighet slik:

”De egenskaper som gir en person hans/hennes individuelle særpreg, især egenskaper som er karakteristiske for det utviklede menneske.”

Den psykologiske definisjonen fortsetter:

”Med personlighet forstår man i psykologien innbegrepet av en persons karakteristiske måte å tenke, handle og føle på.....”

Bjerke og Svebak (1997: 365) definerer personlighet slik:

”Det relativt stabile mønsteret av tanker, følelser og atferd som karakteriserer en person.”

De som mestrer endring og omstilling best, opplever mål og mening med endringsprosessen. De ser muligheter for egen læring og utvikling. De er aktive og engasjerte i organisasjonen, de opplever å ha sterke bånd til mennesker rundt seg, og de har en sterk følelse av å være verdifull (Skogstad 2000).

Forslin (2005) viser til McGregor og hans teori om et dualistisk menneskesyn, der han deler menneskene inn i to grupper som han kaller Teori X og Teori Y.

Gjennomsnittsmennesket, Teori X, har liten glede av å arbeide, og arbeider bare fordi det må. På motsatt side finner vi Teori Y; de som er entusiastiske, kreative og positive. De har glede av å arbeide, og de bruker muligheter for å påvirke sitt eget liv. Begge disse teoriene har i følge McGregor en tendens til å bli selvoppyllende i forhold til hvordan arbeidstakeren møtes.

3.3.4 Barrierer og motstand

3.3.4.1 Skogens modell om barrierer

Forskning viser at det oppstår motstand og barrierer ved endringer (Skogen 2004).

Disse opplevelsene og følelsene i en endringsprosess kan være svært sterke. Følelsen

av å miste kontroll over noe som har vært kjent, meningsfullt og forutsigbart over lang tid, kan være hemmende i endringsprosesser. Dersom et innovasjonsarbeid skal gjøres på en god måte, må man være klar over disse sårbarhetene, og også vite at de ulike impliserte parter er i ulike faser i endringsprosessen.

Det vil vanligvis forekomme barrierer som kan være vanskelig å overvinne. Skogen og Holmberg (2002) snakker om 4 ulike barrierer: Psykologiske, praktiske, makt- og verdibarrierer. Innen de psykologiske barrierene står trygghet sentralt.

”Svært forenklet kan en si at jo høyere grad av basal trygghet, jo bedre takler mennesket endringer eller turbulens rundt seg.”

(Skogen og Holmberg 2002: 94)

Barrierene og reaksjonsmønstrene er forståelige når fremtiden synes usikker. En sentral måte å forebygge dette på er å gi så god og klar informasjon som mulig (Skogen og Sørli 1992). De praktiske barrierene er mer knyttet til tid, ressurser og system. Dette er elementer som kan lett kan bremse endringsprosessen. At ting tar tid, er ikke noe nytt, og blir et viktig fokus å ha også i en innovasjonsprosess.

Makt- og verdibarrierer henger sammen, og blir av mange hevdet å være de viktigste barrierene i en endringsprosess. Dersom et endringsarbeid går på tvers av, eller støter noen sitt verdigrunnlag, kan prosessen bli svært vanskelig. Prosesser som lovendring som f.eks. abortspørsmålet vitner sterkt om dette (Skogen og Sørli 1992). Opplevs endringsarbeidet som truende for noen av partenes maktposisjon eller profesjonsposisjon, vil forsvarsmekanismer slå ut og barrieren kan bli vanskelig å overvinne (Skogen og Holmberg 2002).

Når vi føler oss usikre eller sårbare, eller når vi føler at vi står overfor utfordringer som oppleves uoverkommelige, vil vi gjerne beskytte oss. Dette vil stå i veien for ny innsikt. Argyris (1992) kaller det ”*skilled incompetence*”: grupper av mennesker som er dyktige til å unngå å lære. De kommer til et inkompetansenivå og der blir de stående. Man kan si at de blir fastfrosset i sin væremåte, og ikke ønsker å lære mer, men er tilfredse med tingenes tilstand.

3.3.4.2 *Ti grunner til motstand mot endring*

Jacobsen (1998) og Jacobsen og Thorsvik (2004) viser til at det er 10 gode grunner til at endring blir møtt med motstand:

Frykt for det ukjente. Alle mennesker har behov for en grad av forutsigbarhet i livene sine. Når denne forutsigbarheten forsvinner, vil det for mange bety at grunnpilaren i livet deres blir rokket ved, og fremtiden blir usikker. Situasjonen blir preget av stress, og endringen får skylden.

Brudd på en psykologisk kontrakt. I et hvert arbeidsforhold vil det være til stede en psykologisk kontrakt, formelt eller mer uformelt, som definerer hva som forventes av både organisasjonen og den ansatte. Denne kontrakten er et resultat av prøving og feiling og mye hardt arbeid. Når disse erfaringene plutselig skal endres, vil motstand være en naturlig reaksjon.

Tap av identitet. Et vanlig spørsmål tidlig i en samtale med et nytt menneske, er hva vedkommende arbeider med. Vi identifiserer oss med jobben vår, vi gjør ofte organisasjonens mål til våre egne, og det vi jobber med viser omverden noe om hvem vi er. I endringsprosesser vil redsel for å miste denne identiteten, redselen for å gå fra noe man har vært med på å bygge opp, kunne være sterkt medvirkende til motstand mot endring. Jacobsen (1998) hevder at noen opplever at de må bytte identitet; at alt de har gjort tidligere ikke har vært til nytte.

Den symbolske orden endres. Organisasjoner er symbolske ordener, og viser til både fysiske symboler som logoer og bygninger, men også til atferd, væremåter og talemåter. I tillegg trekkes frem fysisk plassering av de ansatte. En endring vil ofte innebære at mye av dette endres, og at hele den trygge "hjemstavnen" må forlates.

Maktforhold endres. Dette kan være en utfordrende faktor, og kan ses i sammenheng med at den symbolske orden endres. Å stå i fare for å miste en oppnådd posisjon og en oppnådd innflytelse kan være skremmende. Personen kan miste kontroll over materielle ressurser, over fullmakter og over informasjon, og det er naturlig å føle motstand i forhold til dette.

Krav om nyinvesteringer. En organisasjons kapital kan deles i to komponenter: fysisk og menneskelig, der den menneskelige kapitalen omfatter kompetanse og kunnskap blant de ansatte i organisasjonen. Organisasjonen vil stadig foreta nyinvesteringer, og de fleste av nyinvesteringene som omhandler de ansatte, er knyttet til spesielle oppgaver innenfor organisasjonen. Disse investeringene vil ofte ikke kunne bli benyttet i en ny organisering, og kunnskap må "avlæres" før ny kunnskap kan "innlæres". Dette vil føre til motstand hos dem som har brukt tid og krefter på å opparbeide kunnskapen. Jacobsen (1998) sammenlikner det med et sykehus der styret bestemmer at alternativ medisin skal likestilles med skolemedisin, og legenes reaksjon på dette.

Omorganisering krever dobbeltarbeid. Arbeidstakeren skal stå i sin "gamle" jobb og drifte den, samtidig som hun eller han må tenke nytt og tilegne seg kunnskap i forhold til fremtiden. Det kan lett bli slik at vedkommende opplever at hun eller han ikke får gjort en god jobb verken i forhold til dagens jobb eller til fremtidens jobb.

Det sosiale miljøet forandres. En organisasjon kan betraktes som et sosialt system. Her finnes det kolleger som de vanligvis omgås til daglig og som ofte arbeider med det samme. De har ofte etablert en felles forståelse, en felles kultur og en felles "sjargong". Å miste kolleger, å miste hele sin kultur kan for mange oppleves som svært tungt og vanskelig, og vil nesten alltid føre til større eller mindre grad av motstand.

Utsikter til personlig tap. I en organisasjon foretas det ofte interne opprykk, og arbeidstakere opparbeider seg goder; økonomiske eller statusmessige. Ved en omorganisering eller en endring vil avansementsmulighetene bli redusert, og det kan i verste fall bli snakk om nedleggelse av arbeidsplasser.

Eksterne gruppers krav til stabilitet. Jacobsen (1998) viser til Hannan og Freeman og til Scott som hevder at omgivelsene like ofte ønsker å bevare status quo, som de ønsker endring. Dette er begrunnet med et ønske om å bevare det som fungerer godt.

Med bakgrunn i dette stiller Jacobsen (1998) spørsmål om planlagt endring i det hele tatt er mulig, og henviser til Hannan og Freeman som hevder at slik pålagt endring ikke er mulig. Å tvinge igjennom en større endring; altså pålegge en innovasjon i en organisasjon, vil mislykkes i forhold til det som var intensjonen. Historien kan imidlertid vise til utallige vellykkede endringsprosesser, der organisasjonen har klart å tilpasse seg nye krav og forventninger (Jacobsen 1998).

Skårderud (2006) tar opp Sennett sine tekster i debatten om organisasjonsutvikling og endringskompetanse. Sennett fremstår som en motvekt til mange av de aktuelle teoriene som omhandler viktigheten av arbeidstakers endringskompetanse. Han hevder at det er ikke lenger hva en kan som teller, men hva som er ens potensialet. Fra å selge sin arbeidskraft, er det nå om å gjøre å kunne selge sin personlige psykologi, sin kreativitet og sin originalitet. Den enkelte arbeidstakers erfaringer står ikke lenger i sentrum, fokus er flyttet til arbeidstakerens evne til å være konsument og forbrukerrettet. I en slik omskiftelighet må arbeidstakeren ha evne til å gi slipp på fortiden, og han eller hun må faktisk både tåle og like hyppige brudd.

Sennett hevder at man må være et "ideelt" menneske for å kunne forholde seg til disse kravene. Han stiller viktige spørsmål om hva som skjer med oss mennesker når vi tvinges til maksimal fleksibilitet, og hevder at vi står i fare for å miste oss selv. I de raske omskiftningene er det ingen mulighet til å kjenne etter hva som er varig verdi i oss, fordi samfunnet fokuserer på umiddelbare øyeblikk. Det er ingen vits i å etablere dypere relasjoner, når alt er midlertidig. Det blir ikke viktig å tenke langsiktig, for alt er midlertidig. Det er ikke mulig å opparbeide tillitt til noe som ikke vil vare over tid, for det tar tid å opparbeide tillit. Sennett kaller dette "*Den nye kapitalismen*" (Skårderud 2006).

Vi synes Skårderud sin presentasjon av Sennett sine tanker og bøker er et viktig innlegg i debatten. Vi opplever videre at det kan finnes en mellomting mellom de som mestrer og de som ikke mestrer. Mange av oss har vel opplevd å mestre noe, men ikke alt, og at vi mestrer ulikt fra situasjon til situasjon. Vi ser imidlertid at

fremstillingen av Sennett sin fremtidsdiagnostikk som en viktig motvekt til mange av de aktuelle teoriene om viktigheten av endringskompetanse.

3.4 Lederstrategier i endringsprosesser - endringsledelse

Med ”*endringsledelse*” menes en samlebetegnelse for

”ledelse av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjonen.”

(Grønhaug m.fl. 2001: 269)

I teorien (Senge 1991, Argyris 1992, Dalin 1994, Skogstad og Einarsen 2002, Grønhaug m. fl. 2001) blir ledelsens handlemåter tillagt stor viktighet i endringsprosesser. Det å lede endringsarbeid på gode måter er vanligvis vanskelig, og i en pålagt innovasjonsprosess vil det være naturlig å tenke at det vil være svært vanskelig. Vi vil i det følgende gjøre rede for ulike ledelsesstrategier i endringsprosesser med utgangspunkt i Scott og Jaffe sin omstillingskurve; hvordan en leder kan møte sine medarbeidere ut fra hvor den enkelte er i prosessen (Grønhaug m.fl. 2001).

Ledelse kan ses på som det å skape, koordinere og styre i en retning. I en stor organisasjon vil det alltid forkomme små og store justeringer, samt forskyvninger. Det vil videre være ledere på ulike nivå i organisasjonen, og den lederen som tar initiativ til en endring, vil ofte ikke være den samme som skal utføre selve endringen. Det vil videre forekomme mange ulike kulturer i en stor organisasjon, og i enhver endringsprosess vil denne kulturen være med på å påvirke prosessen. I en pålagt innovasjonsprosess vil øverste ledelse, som har initiert innovasjonene kunne fremstå som perifer; ”de der oppe”. Det er gjerne mellomleder som virkelig gjør selve innovasjonene, og som dermed er den som daglig står ansikt til ansikt med arbeidstakerne og deres tanker og opplevelser. Mellomleders måte å håndtere dette på, den kulturen den enkelte mellomleder har vært med på å skape, de kunnskapene og den erfaringen han/hun har, og de personlige egenskapene denne lederen innehar, vil være medvirkende til hvordan arbeidstakerne opplever innovasjonsprosessen.

3.4.1 Ledelse sett i forhold til omstillingskurven

Hvis vi tar utgangspunkt i omstillingskurven (s. 26) og de fire stadiene som gjennomgås der, vil nærmeste leders måte å møte de involverte parter på være viktige for hvordan de opplever situasjonen.

Når den første endringen, eller informasjon om endringen kommer, er ofte sjokk og nummenhet en vanlig reaksjon. Personen tar ikke opp i seg hva som har skjedd, sier ikke så mye, og fortsetter som før (Grønhaug m.fl. 2001). Lederen kan i denne fasen tenke at "dette går jo greit", og gjerne tro at medarbeideren er kommet til fjerde fase, der hun er fremtidsrettet. Lederen vil da gjerne fokusere på muligheter og positiv tenking i forhold til fremtiden. Først når medarbeideren viser nedsatt yteevne og økt stress, vil lederen skjønne at medarbeideren er i en helt annen fase. I tillegg til at leder møter medarbeideren der han/hun er, blir det viktig at leder fastholder realitetene og er tydelig på dette. Videre må arbeidstakeren få tid til å erkjenne virkeligheten, og samtaler mellom leder og medarbeider kan være en viktig faktor for forståelse og aksept.

I kurvens annen fase, reaksjonsfasen, går sannheten opp for personen; dette hender faktisk meg. Nå kan det komme frem til dels sterke reaksjoner, som sinne, redsel, angst eller depresjon. Reaksjonene kan rettes mot omverden med anklager og beskyldninger, eller mot en selv, med selvmedlidenhet og følelse av tapt selvrespekt. Det kan forekomme psykosomatiske plager, mange sliter med søvnløshet og arbeidstakere kan bli sykmeldt. I denne fasen er det ofte lederen som blir gjenstand for reaksjonene, og utfordringen for han eller henne blir å og akseptere sine medarbeideres reaksjoner. Grønhaug m.fl. (2001) påpeker at dette ofte er realiteten for mellomledere, og at disse verken har nødvendig kunnskap eller får nødvendig støtte og oppfølging for å stå i en slik situasjon. Leders oppgave i denne fasen blir å gi tid og rom for de følelser og reaksjoner som måtte komme. Igjen blir det å snakke sammen viktig. Å gi tid for kommunikasjon mellom ledelse og medarbeider, og rom for kommunikasjon medarbeiderne seg imellom blir viktige faktorer for å komme gjennom denne fasen. Lederen må videre kunne vise empati, og må kunne balansere

mellom å vise empati og det å beholde fokus og styring i endringsarbeidet. Her er det viktig at også leder har støttespillere.

Disse to første fasene kan ta lang tid, gjerne flere måneder, og det vil variere fra person til person hvor lang tid det tar. Men på et tidspunkt skjer en endring. Det kan være enkeltfaktorer som utløser dette; en samtale, en hendelse, eller en opplevelse, eller det kan være en prosess der perspektivet utvides og optimismen kommer frem. En av lederens oppgaver i denne fasen blir å gi klar og tilstrekkelig informasjon. Videre blir det viktig å at leder påpeker nye muligheter, og at hun stimulerer til idéskapning.

”Å kanalisere positiv energi i konkrete handlingsmuligheter øker mestring og innsatsevne.”
(Grønhaug m.fl. 2001: 276)

I den fjerde fasen begynner personen å se konturene av en fremtid der han eller hun er en integrert del. Det satses fremover, samarbeidet glir lettere, og felles verdier og visjoner viser seg i samarbeidet. Nå må lederen være aktiv og sørge for at mål og felles visjoner blir avklart. Lederen må involvere sine medarbeidere i planlegging av fremtiden.

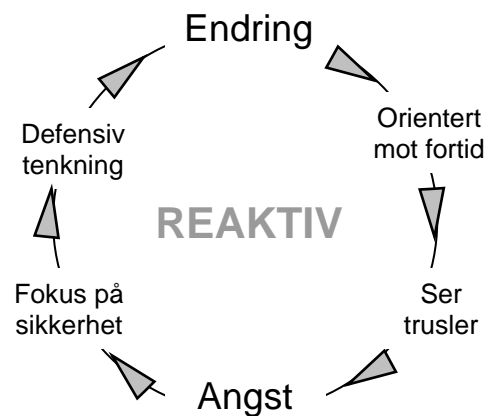
Bolman og Deal (2003) viser til ulike studier om hva som kjennetegner en god leder. Han oppsummerer noen kjennetegn som går igjen i flere av undersøkelsene: Evne til å formidle visjoner på en effektiv måte, evne til å vise lidenskap og engasjement, samt evne til å vekke tillit og til å bygge relasjoner. Disse faktorene kan også være viktige innfallsvinkler i møtet med medarbeidere i endringsprosesser.

3.5 Lærende organisasjoner

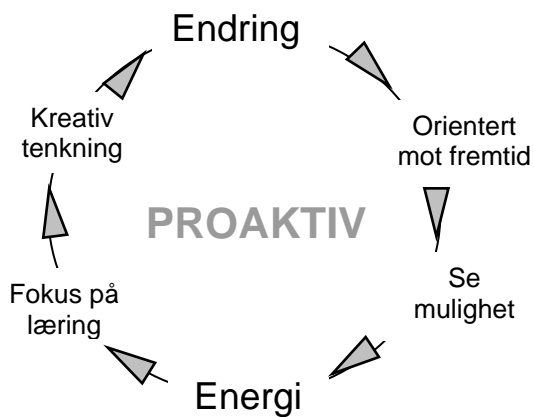
En lærende organisasjon har vi tidligere definert både ut fra Garvin og Senge. Lærende organisasjoner kjennetegnes av evne til å omstille seg for å møte nye krav og utfordringer. Vi opplever at det i løpet av de siste årene er blitt viktig og ”in” for en organisasjon å hevde at den er en lærende organisasjon. Å være en lærende organisasjon er beskrevet og nedfelt i forskrifter (Rammeplan for barnehager 2006)

og kommunale planer. Bergen kommune har uttalt at kommunen på alle nivå skal være en lærende organisasjon. Dette gjelder også innenfor det spesialpedagogiske fagfeltet.

Bastøe m. fl. (2002) påpeker at for å lykkes i å være en lærende organisasjon, må en organisasjon innta en proaktiv holdning. I motsetning til en reaktiv, eller avventende holdning, er den proaktive organisasjonen opptatt av å være i forkant, og ha en vital



innstilling til utfordringer.



Figur 2: Den negative endrings sirkel og den positive endrings sirkelen

Etter Erik Næss i Right Management Consultants

Dersom en organisasjon skal lære, må denne kunnskapen og lærdommen være noe som hele organisasjonen har felles bevissthet om, og det må finnes oppskrifter eller prosedyrer for å klare dette (Senge 1991).

3.5.1 Senges 5 disipliner

Peter Senge anses i dag som en av de mest markante teoretikerne i organisasjonsutvikling. Han tar i sin teori utgangspunkt i svært anerkjente teoretikere som Argyris, som regnes som opphavsmannen i arbeidet med å se individuell læring i sammenheng med organisasjonslæring. Argyris tok, sammen med Schön, opp diskusjonen om forskjellen mellom uttalte, ønskede normer og verdier, og de verdier som styrer handling (Rolfsen, red. 2000). Senge (1991) brøt imidlertid med Argyris og Schön i sin bok "Den femte disiplin", der han viser til hvilke grunnleggende egenskaper som må være til stede for at en bedrift, eller organisasjon skal kunne kalle seg en lærende organisasjon. Argyris og Schön (Rolfsen, red. 2000) så på endringsprosesser, eller organisasjonslæring som en prosess der undersøkelse, handling og refleksjon blir vektlagt. Senge (1991) ignorerer ikke dette på noen måte, men han ønsker nærmest å gi en "oppskrift" på kunnskaper og ferdigheter (disipliner) som er av avgjørende betydning for felles utvikling og vekst i en organisasjon.

Senge (1991) påpeker hvor viktig det er at arbeidstakeren er aktivt deltakende i endringsarbeidet, men han fremhever også lederes store ansvar. Hans teori har vært viktig for oss i arbeidet med denne undersøkelsen, fordi mye av diskusjonen og urolighetene rundt de endringsprosessene vi har undersøkt, har gått på kommunikasjonen og spenningen mellom arbeidstaker og ulike ledere og ledelsesnivå.

Det er når enkeltpersoner lærer, at systemet utvikler seg og lærer. Nå er det ikke slik at personlig læring nødvendigvis garanterer systemlæring, men systemlæring og systemutvikling vil ikke være mulig uten personlig utvikling og læring.

Senge (1991) vektlegger det å se fremover, det å være optimistisk og ha forventninger for fremtiden. Han kaller det forventningsbasert læring. Han påpeker også viktigheten av å se utover og ikke innover, og markerer seg ved sitt syn på implisiteten av den systemiske tenkemåte. Han hevder at dersom en organisasjon vil kvalitetsutvikle seg, må den lære å se verden på andre måter. Tradisjonelt vil et

system ofte oppfatte verden i deler. Denne tenkemåten må endres til å se mer på helheter i systemet eller organisasjonen.

”...*fra å se mennesker som hjelpeløse og reagerende til å se dem som aktive deltakere som skaper sin egen virkelighet, fra å reagere på nåtiden til å skape framtiden.*” (Ellefsen m.fl. 1998: 3)

Dersom man endrer fokus fra enkelthendelser til å oppfatte underliggende strukturer i et system, vil det være mulig å lære å tenke nytt på en måte som gjør det lettere å utvikle en betydelig og varig forbedring. Slik vil man kunne se virkeligheten i et system på en sirkulær måte, eller i et system av sirkler, heller enn på en lineær måte (Ellefsen m.fl. 1998).

Alle disse disiplinene må det arbeides bevisst og kontinuerlig med for å klare å bygge en lærende organisasjon, og de er alle gjensidig avhengig av hverandre (Senge 1991, Eeg-Larsen 2001).

Den første disiplinen, *Personlig mestring*, beskrives som et slags åndelig fundament og tar utgangspunkt i å hele tiden klargjøre for seg selv sin egen personlige visjon, samtidig som en hele tiden har en klar virkelighetsoppfatning av verden rundt en. I skjæringspunktet mellom disse ligger kilden til personlig vekst. Det handler ikke bare om å søke ny kunnskap og nye ferdigheter. Det handler også om å være kreativ og åpen i sin tilnærming til og i forhold til ønsker for sitt eget liv. Å bringe virkeligheten i tråd med visjonen blir den fundamentale løsning, mens å tilpasse, eller senke visjonen til virkeligheten slik den er i dag, blir den symptomatiske løsningen. Senge (1991) hevder at det ofte er enklere å se sin egen visjon enn å se virkeligheten, men begge deler er viktig for å oppnå mestring. Han kaller videre *personlig mestring* den lærende organisasjonens åndelige fundament.

Våre *Mentale modeller*, den annen disiplin, kan hindre oss i å få ny innsikt. De mentale modellene er tankemodeller vi bevisst, eller ubevisst bærer med oss, og som hele tiden former vår atferd. Senge (1991) hevder at de ubevisste mentale modellene

er farligere enn de bevisste, fordi vi vanligvis ikke er klar over i hvor stor grad de påvirker oss. Vi må begynne med å

”snu speilet innover – å lære å oppdage våre indre bilder av verden, bringe dem opp på overflaten og underkaste dem en streng granskning.”

(Senge 1991: 14)

Det vil alltid være forenklinger, og utfordringen blir å hele tiden konfrontere dem for å prøve ut hvordan verden fungerer, for så å teste ut de antagelser som ligger til grunn for dem.

Felles visjon, den tredje disiplin, er sterkt medvirkende til et godt resultat, og er i følge Senge (1991) regnet som en forutsetning for å utvikle lærende organisasjoner. Å stå sammen om en klar felles visjon som bygger på personlige visjoner, vil inspirere til konstruktivt samarbeid, det å ”dra lasset sammen”. Men dersom den felles visjonen ikke tar utgangspunkt i, eller har røtter i den enkeltes personlige visjon, vil visjonene ikke anspore til reell entusiasme. Å ha en felles visjon er ikke noe statisk. Det er en kontinuerlig prosess som er viktig i hele organisasjonen. Man må hele tiden tilrettelegge for at organisasjonene skal ha en felles visjon.

Den fjerde disiplin, *Teamlæring*, omhandler prosessene som fører til at et team utvikler seg i den retningen som er ønskelig. Senge (1991) skiller her mellom to former for kommunikasjon innen teamet: dialog og diskusjon. Diskusjonen presenterer og forsvare ulike synspunkter, og det gjøres beslutninger, mens dialogen gir uttrykk for ulike syn og vinklinger, for om mulig å oppdage og utvikle nye syn. Dialogen kan oppleves som sårbar. Vanskelige emner kan være på dagsorden, og medlemmene i gruppen kan lett komme i forsvarsposisjon. Klima i gruppen må være slik at vanskelige emner, som f. eks. den enkeltes forsvarsmekanismer, kan komme til overflaten.

Den femte disiplin, *Systemtenkning*, blir vesentlig i alle disiplinene. Senge (1991) hevder at dersom en organisasjon vil kvalitetsutvikle seg, må den lære å se verden på andre måter. Systemtenkning er altså å se med ”nye øyne”. Fokus må endres fra å se

fragmenter og enkeltdeler, til å se helheter og sammenhenger. Fysikeren Bohm (Senge 1991: 9) bruker metaforet:

” ...omtrent som å tro at dersom man setter sammen bitene i et knust speil, så vil man få et riktig bilde. Det som skjer, er at man etter en stund ganske enkelt gir opp å se helheten.”

Menneskene må bli aktive deltakere som skaper sin egen fremtid. Fokus må være på relasjoner og gjensidig påvirning, og ikke på en ”årsak – virkning” - tenkning, der det ikke er det enkle og lineære som teller, men det å se virkeligheten i et system på en sirkulær måte, eller i et system av sirkler.

3.6 Gruppeidentitet i organisasjoner

Denne undersøkelsens informanter består av en definert gruppe. En gruppe kan defineres som

”et avgrenset antall mennesker som er i samspill med hverandre, og der det er et felles mål for samspillet.” (Bjerke og Svebak 1997: 236)

Slike grupper kan betraktes som sosiale kategorier som gruppens medlemmer identifiserer seg med (Tajfel og Turner 1986). Hylland Eriksen (2004: 67) sier det slik:

”For å ha et vi, må man ha en Annen. Hvis den andre virker truende og farlig, så desto bedre, for da styrkes det interne vi-et. Jo sterkere presset utenfra er, desto tettere er det indre fellesskap.”

Senge (1991) kaller det ”Fienden der ute”.

En slik gruppeidentifisering vil gjøre at gruppens medlemmer vil se seg selv i et mer positivt lys enn de ville gjort dersom de ikke var medlemmer i gruppen. Et annet trekk som vil vise seg i grupper, er såkalt attribusjon, dvs. en forklaring som sier noe om årsakene til en persons atferd. Gruppemedlemmene prøver her å finne årsaker til

både sin egen og de andres atferd, eller utsagn (Bjerke og Svebak 1997). Slik attribusjon kan være knyttet til indre faktorer og til ytre forhold. Undersøkelser innen sosialpsykologi har vist at vi har lettere for å skylde på indre årsaker når vi skal forklare en annen persons atferd, mens vi skylder mer på ytre årsaker når vi skal forklare egen atferd. Dette kalles ”den fundamentale attribusjonsfeil”.

3.6.1 Gruppekohesjon

Hogg (1992) snakker om gruppekohesjon; at gruppemedlemmene utvikler en attraksjon overfor hverandre, at de ser opp til hverandre og at de opplever å ha et felles mål, felles sett med regler, og felles prosedyrer. Gruppens medlemmer tillegger hverandre gjerne bedre egenskaper enn hva som er reelt. Grupper med høy gruppekohesjon har en sterkere ”vi-følelse”. De holder sterkt sammen, og de går sterkt inn for gruppens målsetning.

3.6.2 Gruppekonformitet

Når en gruppe har høy grad av gruppekohesjon, blir innflytelsen gruppen har på individet større, og det kan føre til et konformitetspress i gruppen. Bjørvik og Haukedal (2001) viser i denne forbindelse til et forsøk av Asch fra 1952, der en definert gruppe forsøkspersoner skulle identifisere høyden på en linje på et standardkort ut fra tre alternativ på et sammenlikningskort. Alle klarte dette. Men da Asch i mange og varierte forsøk instruerte alle forsøkspersonene i gruppen, bortsett fra én, til å gi samme feile svar, svarte de aller fleste i samsvar med majoriteten, selv om svaret åpenlyst var feil. Bjerke og Svebak (1997) viser til at dette kan henge sammen med at vi alle, eller i alle fall de aller fleste, ønsker å gjøre et godt inntrykk på andre, og at vi, dersom vi er uenige med flertallet står i fare for å bli mislikt, og i verste fall utstøtt. Vi velger derfor å følge normene ut fra en såkalt normativ påvirkning.

Fischer og Sortland (2001: 127) snakker om illusjon av enstemmighet:

”Gruppemedlemmene deler en illusjon om enstemmighet når det er snakk om beslutninger og vurderinger som taler for flertallets syn. Man har en sterk tendens til å tolke taushet som enighet. Når medlemmene oppfatter at alle i gruppen er enige om en beslutning, får beslutningen ”sannhetsverdi” – ”det alle tror er riktig, må jo være riktig.”

Gruppemedlemmene velger å være lojale og enige fremfor å ta en reell diskusjon på mulige alternativer.

4. Metodedel

I dette kapitlet redegjør vi for valg av metode, og vi presenterer selve forskningsmetoden. Vi vil belyse de betraktninger og vurderinger som ligger til grunn for undersøkelsen, fremgangsmåten og gjennomføringen av undersøkelsen, hvilke etiske overveielser som er tatt, samt våre tanker omkring generalisering, reliabilitet og validitet. Tilslutt i kapitlet setter vi kritisk lys på metoden i undersøkelsen.

4.1 Valg av metode

4.1.1 Design

Designet i denne undersøkelsen, eller den empiriske tilnærmingen (Befring 2002), er en kvalitativ metode. For å innhente data har vi valgt å bruke et kvalitativt forskningsintervju. Dette er en kvalitativ tilnærming innenfor den fenomenologiske og hermeneutiske vitenskapstradisjonen.

Vår undersøkelse handler om å få innsikt i hvordan en gruppe spesialpedagoger opplever en pålagt innovasjon, og om hvilke faktorer som kan medvirke til at prosessen kan oppleves som positiv. De samme tingene og hendelsene kan erfares og forstås ulikt fra person til person. Intensjonen med fenomenologien er å få frem den egentlige meningen med erfaringene til den enkelte (Thagaard 2004), og den hermeneutiske forskningstradisjonen søker etter en dypere mening i uttalelsene enn det en umiddelbart oppfatter (Dalen 2004). Den vektlegger at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere nivå (Thagaard 2004).

Vi vektla fenomenet *opplevelsen*, og i vår problemstilling var det viktig å være åpne for det den enkelte spesialpedagog ville formidle av subjektive følelser og refleksjoner. Vi ville lytte til og tolke det mangfold av betydninger som kunne ligge i uttalelsene, og få frem et forskningsarbeid som kan bidra til en større refleksjon rundt

prosessen i en pålagt innovasjon. Vårt forskningsarbeid kan derfor defineres under begrepet *anvendt forskning*:

”fagleg innsats av original karakter for å vinne ny innsikt, først og fremst retta mot bestemte praktiske formål og bruksområde.” (Befring 2002: 53)

4.1.2 Begrunnelse for valg av forskningsmetode

Valg av metode er i stor grad avhengig av den formulerte problemstillingen og hva som ønskes med arbeidet. Den kvalitative forskningen bygger på ideen om at mennesker lever i en kompleks verden, og den tar utgangspunkt i hvordan virkeligheten oppfattes av den enkelte. Det viktigste er å forstå subjektet for å forstå verden, for det er subjektet som utgjør virkeligheten og ikke omvendt (Kvale 2001). Vi ønsket å gå i dybden, belyse og løfte frem hvordan enkeltmennesker opplever det å være i en pålagt innovasjon, og denne forskningstradisjonen ville gi oss muligheter for dette, samt mulighet til få frem en helhetlig forståelse av vårt tema.

4.1.3 Valg av intervju som metode

Vi ønsket å få spesialpedagogen sin egen beskrivelse av sin livsverden, og samtaler som har som mål å innhente beskrivelser av samtalepartneres livsverden med henblikk på fortolkning av beskrevne fenomener, definerer Kvale (2001) som kvalitative forskningsintervju. En kvalitativ tilnæringsmåte med intervju som metode, gav oss mulighet til å være til stede når informasjoner og vurderinger ble gitt, og var med på å gi et mest mulig realistisk bilde av det som ble formidlet. Ved å bruke et dybdeintervju ville spesialpedagogene ha anledning til å uttrykke og utdype sine personlige tanker og erfaringer. Dybdeintervjuene kunne dermed gi oss en dypere innsikt i den enkeltes holdninger og motivasjoner, og muligheter til å få en grundig begrunnelse for spesialpedagogene sine meninger og opplevelser. Denne metoden betraktet vi som spennende på flere måter. Blant annet gav det oss mulighet til å være aktiv deltagende i datainnsamlingen, å være i et jeg-du forhold til den intervjuede, kunne variere og tilpasse spørsmålene etter intervjupersonen sine

signaler og utsagn, og ikke minst å analysere og trekke konklusjoner ut fra intervjuene. Vi var opptatt av det Kvale (2001) vektlegger i et intervju; at det er den menneskelige interaksjonen i intervjuet som produserer vitenskaplig kunnskap.

I forhold til problemstillingen var det bestemte temaer som vi mente var viktige å få utdypet i intervjuene, og vi valgte derfor et semistrukturert intervju (Dalen 2004). Denne form for intervju med faste spørsmål, og med mulighet for å følge opp svarene, mente vi ville belyse temaet på en best mulig måte. Ved å følge opp svarene kunne vi få mer detaljert kunnskap om elementer som vi mente var viktige og interessante for undersøkelsen. Dette var en fremgangsmåte som også gav oss mulighet for å validere gjennom å kontrollere egen forståelse og tolkning av uttalelsene (Kvale 2001).

4.1.4 Valg av begrepet respondent

Vi har valgt å bruke begrepet respondent om spesialpedagogene som ble intervjuet i undersøkelsen. Intervjuobjektene i denne undersøkelsen kan sies å være en blanding av respondent som gir subjektive opplysninger og tilkjenner egne holdninger og vurderinger, og en informant som gir objektive opplysninger og informasjon omkring faktiske forhold (Holter 1996). Opplysninger som fremkom i denne undersøkelsen er en kombinasjon av en subjektiv oppfatning og opplevelser hos enkelte spesialpedagoger, samt opplevelsen av faktiske forhold i hele prosessen. Ved å ta utgangspunkt i oppgavens problemstilling og definisjon av respondent og informant, mener vi at respondent er det mest dekkende begrepet, og vi har valgt å bruke dette begrepet gjennom hele oppgaven.

4.2 Planlegging og gjennomføring av undersøkelsen

I den praktiske og metodiske planleggingen av undersøkelsen foretok vi en kritisk lesning av spesialpedagogiske rapporter og innspill fra gruppen spesialpedagoger i forhold til prosjektet "Spesialtiltak i barnehage".

Vi valgte også å foreta en forundersøkelse før intervjuene for å få inntrykk av hvordan hele gruppen spesialpedagoger opplevde den prosessen de var inne i. Forundersøkelsen bestod av et spørreskjema, se vedlegg nr. 4. Den ble besvart anonymt.

Utforming av konkrete spørsmål til forundersøkelsen var basert på det teoretiske grunnlaget som er presentert i teorikapittelet. Gjennomførelsen, kategorisering og analysen av svarene fra forundersøkelsen gav oss et godt utgangspunkt til å gå videre i planleggingen av undersøkelsen. Svarene og kommentarene fra denne undersøkelsen dannet også et grunnlag for fokus og formulering av spørsmål i intervjuene.

4.2.1 Utvalget i undersøkelsen

Allerede i utforming av problemstilling til oppgaven ble det bestemt hvem som skulle være respondentgruppe. Kriteriet for utvelgelsen var at respondentgruppen befant seg i en omstillingsprosess som var aktuell for fokuset i problemstillingen. Gruppen bestod av til sammen 32 spesialpedagoger, og alle fikk i forkant av undersøkelsen et brev med informasjon om undersøkelsen og hvilke metoder som skulle benyttes. Brevet inneholdt også en godkjenning av undersøkelsen fra kommuneadministrasjonen, og et tilbakemeldingsskriv hvor den enkelte spesialpedagog hadde mulighet for å reservere seg fra undersøkelsen. Se vedlegg nr. 3.

Til det kvalitative forskningsintervjuet var det ønskelig at respondentene kunne speile variasjonsbredden når det gjaldt organisering av tjenesten i bydeler, de ulike ledelsesstrukturene av tjenesten, ulik alder og ansettelsestid i tjenesten. Det at dette var forskning i vårt eget felt og at vi som forskere både har kjennskap til gruppen som helhet og til enkeltpersoner av spesialpedagogene, gjorde objektiviteten i utvelgelsen av respondenter vanskelig. For å sikre validiteten i undersøkelsen valgte vi å bruke loddtrekning. I tillegg var det viktig at det var en nøytral representant som foretok trekningen, samt bevitne at prosessen gikk riktig for seg. En førstelektor ved

Høgskolen i Bergen inntok denne rollen.

Metoden i undersøkelsen var dybdeintervju. Et dybdeintervju er tidkrevende både å få gjennomført og bearbeidet, og for å kunne holde rammen for masterstudiet, ble til sammen 4 respondenter trukket.

Loddtrekning av fire respondenter til dybdeintervju ble utført ved først å trekke fire bydeler for å få frem ulike ledelsesstrukturer i tjenesten. Deretter ble de ansatte i hver bydel trukket ut i nummerert rekkefølge. Det ble også trukket ut reserver ved først å trekke ut bydeler, som ble nummerert etter hverandre. Videre ble ansatte innenfor den enkelte bydel trukket ut i nummerert rekkefølge.

Respondentene som ble trukket ut, ble først kontaktet over telefon for å avklare om de ønsket å være respondenter. Vi vektla dette med frivillighet og at respondenten måtte ha lyst og ønske om å fortelle fritt om sine opplevelser og sider ved organisasjonen som de eventuelt opplevde som problematiske. Deretter ble det sendt ut nytt informasjonsbrev om intervjuet, prosessen i undersøkelsen, samt samtykkeerklæring for intervjuet. Samtykkeerklæringen bekreftet informasjon om undersøkelsen og at deltagelsen var frivillig. Det ble også opplyst om at respondentene hadde mulighet for å trekke seg på et hvert tidspunkt i prosessen. Se vedlegg nr. 5.

4.2.2 Utarbeidelse av intervjuguiden

Vi startet utformingen av intervjuguiden ved å fastsette følgende kriterier:

- a. Temaene skulle ta utgangspunkt i tidligere forskning om innovasjonsprosesser
- b. Den skulle inneholde vesentlige områder i tråd med problemstillingen
- c. Strukturen skulle sikre at alle ble stilt de samme hovedspørsmålene
- d. Spørsmålene skulle bidra til å få frem respondenten sin livsverden

- e. Struktur og oppfølgingsspørsmål skulle gi respondenten mulighet til å fortelle fritt om sine opplevelser

Vi valgte å tematisere intervjuguiden ut fra hva teori og forskning allerede hadde satt som viktige faktorer for en vellykket innovasjonsprosess. Hovedtemaene i intervjuguiden bestod derfor av endring, informasjon, verdsettelse, tilhørighet, ivaretagelse, innflytelse, trivsel og fremtid.

Materiellet fra forundersøkelsen var også til stor hjelp med hensyn til hvilke spørsmål som burde stilles i tilknytning til den prosessen respondentene befant seg i. I tillegg ble relevante tilleggsspørsmål utarbeidet for å gi mulighet for mer utdypning av svar og refleksjoner som kunne fremkomme i intervjuene.

Det vesentlige var å få et helhetlig bilde av respondentenes opplevelser via deres vurderinger og synspunkt. Imidlertid var det viktig med en viss struktur slik at informasjonen kunne gi grunnlag for å foreta sammenligninger og analyser/tolkninger ut fra problemstillingen.

Det semistrukturerte intervjuet gav den fleksibilitet som vår undersøkelse fordret, ved å gi muligheter for å hoppe over spørsmål og til å spørre på forskjellige måter. Spørsmålene var så åpne at respondenten kunne snakke mest mulig fritt, og gjennom dialog med respondenten kunne fokuset i problemstillingen vinkles sterkere.

Den ferdige intervjuguiden ble prøvd ut på en medstudent som tidligere hadde vært kollega av respondentgruppen. Utprøvingen gjorde oss begge mer klar over viktigheten av å stille flere oppfølgingsspørsmål for å få utdypet temaene på en god måte. Det medførte også en bevissthet i rollen som intervjuer som var en nyttig erfaring å ha med seg i selve intervjuene. I tillegg gav utprøvingen av opptaksutstyret en trygghet i utførelsen av informasjonsinnhenting. Opptaksutstyret var en minidisk.

Etter utprøvingen ble intervjuguiden justert ved at vi formulerte flere oppfølgingsspørsmål under hvert tema. Den endelige utformingen er vist i vedlegg nr. 1.

4.2.3 Gjennomførelsen av intervjuene

Respondentene var trukket ut ved loddtrekning, og 5 av de som ble tatt kontakt med takket nei til å delta. Under loddtrekningen var også reserver ført opp, og 4 respondenter fra 4 ulike bydeler svarte positivt på henvendelsen.

Alle de 4 respondentene svarte at det var i orden at begge forskerne var til stede under intervjuet. Grunnen til at vi begge ønsket å være tilstede under intervjuene, var for å sikre følgende:

1. at alle hovedspørsmålene ble stilt til alle respondentene
2. at utfyllende oppfølgingsspørsmål ble stilt
3. at det ble brukt tid på, og dvelt ved mulige suksessfaktorer / vendepunktsfaktorer
4. at non-verbal kommunikasjon som kunne være viktig i forbindelse med svarene, ble notert
5. at opptaksutstyret fungerte under intervjuet

Avtalt tid for intervjuene ble overholdt, og de ble gjennomført på et nøytralt møterom. Hvert intervju hadde en varighet på ca 1,5 time, og ble gjennomført i januar 2006. Vi hadde fordelt de fire respondentene slik at vi hadde hovedansvaret for to respondenter hver, og vi startet med informasjon om undersøkelsen. Det ble også klargjort hvilken rolle vi som forskerne hadde i undersøkelsen; at vi ikke kom som representanter for kommuneledelsen. Dette for å belyse hva vi hadde av intensjoner med undersøkelsen, samt trygge respondentene på konsekvensene av egen rolle.

Intervjuguiden var ikke gjort kjent for respondentene. Grunnen til dette var å unngå at respondentene prøvde å svare ut fra hva de tolket som intensjonen med spørsmålene

og våre forventninger. Målet var at respondentene skulle svare slik de selv ønsket, og ikke i forhold til hva de trodde vi som forskere ønsket å høre.

Alle ble stilt de samme hovedspørsmålene, men oppfølgingsspørsmålene ble stilt ulikt etter hva respondentene hadde av opplevelser og svar på de ulike hovedtemaene. Respondentene var imidlertid kjent med problemstillingen for undersøkelsen. De var også kjent med opptaksutstyret og prosedyren for behandlingen av materialet. Under alle intervjuene var det en god stemning med humor og latter, og alle respondentene meddelte at de følte seg ivaretatt, og de mente at de hadde fått formidlet det de ønsket i forhold til spørsmålene og innovasjonsprosessen.

Vi som forskere var trygge i intervjurollen. Dette var fordi vi begge har lang erfaring både fra ulike veilederoppdrag og har intervju av arbeidssøkere til ledige støttepedagogstillinger. Denne tryggheten handler om alt fra å stille åpne spørsmål, være anerkjennende og ydmyk for respondentens uttalelser, ha blikkontakt, gi tid til refleksjon og tåle stillhet, til hvordan vi har tilrettelagt møtested og plassering av sitteposisjon og stoler. Transkriberingen av intervjuene viste også at vi var svært oppmerksomme på å speile og reformulere det som ble sagt av respondenten.

I etterkant har det vært kontakt med respondentene for eventuelle reaksjoner og kommentarer i forhold til intervjuene. Ingen av dem hadde utfyllende opplysninger eller anmerkninger.

4.3 Bearbeiding og analyse av intervjuene

4.3.1 Transkribering

Etter at alle intervjuene var gjennomført startet transkriberingen av intervjuene. Vi hadde hovedansvar for to intervjuer hver, og bearbeidet de til tekst.

Gjennom transkripsjon til tekst skjer det en fiksering av språklige handlinger (Dalen 2004). Kvale (2001) er opptatt av at transkriberingsprosessen kan medføre at

elementer i samtalene forenkles og går tapt i den skriftlige teksten. Den skriftlige teksten er den som blir fremstilt i undersøkelsen. Setninger og uttalelser kan fremstilles på mange ulike måter som kan gi forskjellige betydninger, og hele spekteret i de muntlige intervjuene med mulige meninger lar seg ikke presentere i en oppgave.

Vi ønsket å ivareta den opprinnelige samtalen så langt det lot seg gjøre.

Problemstillingen gjorde det viktig å få frem meningene og forskjellene mellom de ulike respondentene, og vi valgte derfor å transkribere intervjuene ordrett. For å få frem respondentens presiseringer og nyanser i samtalen ble også pauser, latter og "hm-er" tatt med. I tillegg ble alle utskriftene gjennomgått ved å lytte til intervjuene på båndene flere ganger. Dette for å notere endringer i stemmeleie, lange og korte pauser i samtalsløp, samt tilføre observasjoner som var notert under intervjuene.

Etter selve transkriberingen av intervjuene valgte vi å gjennomgå hverandres utskrifter ved å lytte til opptakene for at vi begge skulle være godt kjent med hele materialet. Denne prosessen og det at vi begge hadde vært til stede under intervjuene gjorde at vi begge hadde et eierforhold til- og stor innsikt i - hva intervjumaterialet bestod av. Dette opplevde vi som et viktig og godt grunnlag for den videre prosessen. Vi var også svært bevisst på at vår egen forforståelse og motivasjon for undersøkelsen ikke skulle farge den ferdige teksten.

Transkripsjon har også en etisk side ved at personer og arbeidssteder som blir omtalt i intervjuene skal bli skjermet. Gruppen og miljøet rundt våre respondenter er lite. Vi har derfor arbeidet med beskrivelsene og tekstene på måter som ikke skulle gjøre det mulig å identifisere respondentene, eller andre enkeltpersoner. En av fremgangsmåtene vi valgte var å sitere alle uttalelsene på bokmål for å sikre at gjenkjennelse ikke skal være mulig.

4.3.2 Analyse av dataene

En hermeneutisk tilnærming innbefatter at vi aksepterer at det kan ligge et mangfold av betydninger i respondentens uttalelser (Kvale 2001). Dette at vi begge var til stede i intervju situasjonen medførte også diskusjoner på egne reaksjoner og observasjoner. Fortolkningsprosessen ble utført i tett samarbeid, og det gjorde det lettere å få frem ulike innfallsvinkler, som igjen førte til en kreativ prosess med mange tilnæringsmåter i systematiseringen av materialet. Fog (1994) understreker nytten av å legge bort begrepsfesting, kategorisering og klassifikasjon inntil en har erfart nok til at dette er aktuelt. Kodingen av materialet startet dermed svært vidt, og var oppdelt i mange ulike kategorier.

Vi valgte å bruke dataprogrammet NUD*IST, versjon N6 som et teknisk hjelpemiddel til den kvalitative analysen. Se vedlegg nr. 6. Det var en fremgangsmåte som var til stor hjelp i organiseringen av materialet fra intervjuene. Dataprogrammet gjorde at det var enkelt både å utvikle og endre kategorier og beskrivelser etter hvert som prosessen utviklet seg.

Kvale (2001) anbefaler at tematiseringen bør utvikles kvalitativt på grunnlag av teoristudier og det som fremkommer i intervjuene. Vi vektla teori og problemstilling som viktige føringer for hvordan vi organiserte datamaterialet fra intervjuene. Til slutt i prosessen med å analysere og tolke det empiriske materialet, valgte vi å kategorisere respondentene sine opplevelser i forhold til det som opplevdes som viktige suksessfaktorer i endringsprosesser i teorien. Videre kategoriserte vi det som respondentene formidlet som faktorer for utvikling og vendepunkt i prosessen.

Kvale (2001) fremhever at det er vanskelig å kategorisere temaene på en entydig måte. Vi ser at det kan bli overlappinger og at kategoriene berører hverandre, men vi mener at løsningen på presentasjonen gir det beste bilde på fremleggingen av datamaterialet.

4.4 Etiske vurderinger og refleksjoner rundt egen forskning

4.4.1 Etiske vurderinger

Kvale (2001) hevder at etiske avveininger ikke er knyttet opp til bestemte tidspunkt eller stadier i forskningsprosessen, men er noe som vi må gjøre hele tiden. Vårt nære forhold til feltet krevde stor grad av bevissthet og refleksjon for å frigjøre oss fra ulike fordommer og forutinntatthet, samt for å møte spesialpedagogene med et åpent sinn. Den etiske siden av denne forskningen har derfor stått sentralt i prosjektet helt fra planleggingsstadiet, gjennom hele prosessen og til presentasjon av oppgaven.

Gjennom et kvalitativt forskningsintervju kommer vi og den enkelte spesialpedagog i nær dialog med hverandre, og det skaper naturligvis et tettere forhold enn ved å bruke en kvantitativ tilnæringsmåte. Det er en situasjon der vi og intervjupersonen kan stå i et maktforhold til hverandre, og dette krever at vi har reflektert over den betydning vi har i forhold til personen (Thagaard 2004). I en slik sammenheng og forhold er kommunikasjon av stor viktighet. Vårt ansvar som intervjuere er å holde intervjupersonen sine betraktninger og interesse i fokus, være åpen og ha respekt for den andres opplevelser, samt inneha en anerkjennende holdning til den som blir intervjuet.

Thagaard (2004) er opptatt av konsekvenser forskningen kan få for den som blir intervjuet, og den skal i prinsippet ikke skal utsettes for noen form for risiko. Et dybdeintervju medfører en åpenhet i samtalen som kan bringe oss som forskere inn bak den andres grenser. Åpenheten kan gi en atmosfære av fortrolighet, og det skapes et asymmetrisk forhold gjennom vår hensikt med samtalen. Respondentene stiller seg til disposisjon, og vi bruker intervjuene som Fog (1994) beskriver som "*den trojanske hest*" for å oppnå det vi ønsker med undersøkelsen. Vårt perspektiv var imidlertid å fremstille respondentens opplevelse og forståelse. Dette mener vi at vi får frem gjennom måten vi presenterer resultatene på. Vi var i denne prosessen svært bevisst på at utvelgelsen av sitater i materialet skulle oppleves som relevant for spesialpedagogene i presentasjonen og analysen av materialet.

En intervjuundersøkelse er og blir i følge Kvale (2001) et moralsk foretakende. Et moralsk forhold stiller krav til personvern, integritet, respekt og ærbødighet. I behandlingen av respondentene og undersøkelsesmaterialet har de tre etiske reglene for forskning på mellommenneskelige forhold som er omtalt som ”*informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser*” vært svært sentrale (Kvale 2001).

Informert samtykke ble ivaretatt gjennom den første generelle informasjonen om undersøkelsen, og den andre spesifikke informasjonen til de respondentene som hadde gitt muntlig tilbakemelding på å være respondenter, samt samtykkeerklæringen der respondenten hadde godtatt betingelsene for å delta.

Konfidensialitet ble ivaretatt gjennom loddtrekning av respondentene, samt anonymisering av både respondentene og identitet til bydeler. For å anonymisere brukte vi fiktive navn.

Konsekvens ble vurdert for å unngå å påføre intervjupersonene noen form for skade. Vi har forholdt oss til respondentenes fortellinger med det perspektiv at dette er deres virkelighetsopplevelse og livsverden. Dette ble også ivaretatt gjennom anonymiseringen av hele materialet.

Denne undersøkelsen ble innrapportert til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). Den ble vurdert som meldepliktig, og alle personopplysninger skulle være anonymisert. Undersøkelsen ble godkjent - Se vedlegg nr. 2.

4.4.2 Å forske i egen organisasjon

Fremstillingen av respondentene sine livsverdener vil være preget av våre erfaringer og tolkninger. Det vil være vanskelig som forskere kun å beskrive de enkelte fenomen uten å trekke inn egne tanker og forståelse av det aktuelle fenomenet. Vi ønsker derfor å klargjøre vår egen rolle.

Undersøkelsen var rettet mot en respondentgruppe som er en del av en utøvende enhet i vårt daglige arbeidsområde. Vi har begge vært tidligere kollegaer og faglige

nettverksledere for respondentene. Nå er vi delegert en vedtaksmyndighet som danner grunnlaget for respondentenes utøvelse av sitt arbeid. I tillegg er vi henholdsvis prosjektleder og gruppelem i et prosjektarbeid der respondentgruppen inngår som en del av mandatet for arbeidet. Videre så har vi selv vært gjennom ulike omstillingsprosesser i kommunen og har erfaring fra tidligere pålagte innovasjoner.

Dette utgangspunktet har gjort det svært viktig å arbeide med forforståelse. Tidligere ble forskerens forforståelse sett på som en mulig feilkilde. I følge Kvale (2001) var det et krav at forskeren skulle glemme alt han visste og se på feltet med nye øyne. Et slikt krav har ikke like stor oppslutning i dag.

”Den hermeneutiske vitenskapstradisjonen i vår tid fokuserer ikke bare på hvordan man skal få tilgang til andre aktørers mening og kontekst, men også på fortolkerens kontekst.” (Paulsgaard 2005: 73)

Det faktum at vi har innsikt i respondentenes livsverden, krever i følge Paulsgaard (2005) at vi erkjenner vår subjektive forforståelse. Fog (1994) fremhever også at følelser og påvirkning alltid vil være til stede, men at kunsten er å erkjenne dem. I dette arbeidet kan vi også trekke inn Senge (1991) sin andre disiplin om *mentale modeller*. Mentale modeller innebærer at vi kontinuerlig reflekterer over, klargjør og utvikler våre indre bilder av verden, og ser hvordan de er med til å forme våre beslutninger og handlinger.

Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i våre tanker, følelser og opplevelser av endringsprosesser, og vi har brukt tid på å utfordre hverandres fordommer og forforståelse på området. Disse refleksjonene har medført en økt bevissthet om vår egen rolle. Interessen og ønsket om å få frem respondentenes opplevelser og synspunkter har dermed vært sentral i hele forskerprosessen.

Både Kvale (2001) og Fog (1994) trekker frem at intervjueren selv er det viktigste instrumentet i et kvalitativt forskningsintervju. Forskeren som instrument medfører ikke bare avklaring av egen forskerrolle, men også bevissthet om dilemmaene ved å

forske i egen kultur. Paulsgaard (2005: 71) belyser dette problemet ved å forske i egen kultur.

”En som kommer innenfra, vil ha problemer med å oppnå analytisk distanse, mens en som kommer utenfra, vil ha problemer med å komme innenfor hva forståelse angår.”

En forsker som er innenfra vil slite med distansen til feltet, samtidig som kunnskapen om området kan gjøre blind, og gi seg utslag i at en ikke synliggjør det selvsagte og underforståtte.

Dette var dilemmaer og problemer som vi opplevde som spennende og utfordrende. Vi opplevde at vi hadde ulike oppfatninger av ting, og det skapte gode diskusjoner og refleksjoner oss i mellom. Det var for eksempel ulikt på hvilke områder vi opplevde å ha en nærhet til feltet og på hvilke områder vi opplevde å ha en distanse til feltet. Vi hadde imidlertid begge en ekte interesse i respondentene sine opplevelser, og vi hadde ønske om å få frem nye og interessante sider som kan belyse oppgavens tema.

4.5 Om validitet, reliabilitet og generalisering

4.5.1 Vurdering av validiteten i undersøkelsen

Validering handler om å verifisere undersøkelsens gyldighet. Det handler om at metoden som er brukt, undersøker det den er ment å undersøke (Kvale 2001).

Validitet i denne undersøkelsen er knyttet til det respondentene tilkjenner og vår tolkning av dette. Vi vil derfor drøfte de faktorene som muligens kan ha påvirket forskningsresultatet.

I følge Dalen (2004) kan vår solidaritet med respondentene utgjøre et metodeproblem. Vi har selv erfaring med temaet i problemstillingen, og valg av dybdeintervju medførte at vi kom nær inn på respondentene og deres opplevelse. Respondentene kjente også til våre roller og vårt arbeid i kommunen. Dette er

elementer som kan ha påvirket selve intervjusituasjon, tolkningen og formidlingen av datamaterialet. I starten av intervjuene avklarte vi imidlertid vår rolle som forskere, formålet med undersøkelsen, og hvordan respondentene og deres uttalelser ville bli anonymisert.

Vi opplevde at alle respondentene var direkte og oppriktige i sine tanker og refleksjoner. Utvelgelsen av respondenter var også utført på en objektiv måte med loddtrekning.

Vi er to forskere med ulik personlighet som liker å utfordre hverandres opplevelser og meninger, og som kan diskutere og reflektere godt sammen. At vi var to som utførte forskningsarbeidet sammen, og at begge var til stede under intervjuene, mener vi er med til å styrke validiteten i undersøkelsen.

4.5.2 Vurdering av reliabiliteten i undersøkelsen

Reliabilitet handler om påliteligheten eller troverdigheten av resultatene i forskningen. Påliteligheten dreier seg om den bevisste holdningen vi som forskere skal ha til det arbeidet som blir utført (Thagaard 2004). Som forskere må vi stille oss spørsmålet om hvorvidt våre tolkninger og fremstillinger av datamaterialet er pålitelig. Vi har hele tiden vært oss bevisst at vi har vært medprodusenter i vår egen empiri gjennom våre spørsmål, vårt språk og vår indirekte kommunikasjon gjennom kroppsspråket i intervjusituasjonen. Imidlertid mener vi at hele denne prosessen har vært preget av en bevisst holdning og kvalitativ tankegang.

Vi har gjennom dette kapittelet belyst de ulike fasene som omhandler valg av metode og fremgangsmåte, vår forforståelse, utvelgelsen av respondenter og fortolkningsprosessen. Ut fra dette er det vår oppfatning at pålitelighetsaspektet er ivare tatt på en forsvarlig måte.

4.5.3 Generalisering av funnene i undersøkelsen

Begrepet generalisering er i følge Dalen (2004) hentet fra den kvantitative forskningstradisjonen. Den kvantitative forskningen assosieres med representative og gjerne store utvalg, samt gjennomsnitt og statistiske fremstillinger. Den kvalitative forskningen går mer i dybden og har et snevrere utvalg.

Formålet med denne undersøkelsen var å få frem opplevelsen i en pålagt innovasjon og om dette kan gi oss informasjon som kan ha betydning i flere sammenhenger, eller i tilsvarende prosesser.

Thagaard (2004: 186) bruker begrepet *overførbarhet* i forhold til generalisering og gjenkjennelse. I denne undersøkelsen med få respondenter vil overførbarhet være mer dekkende enn generalisering. Bjerrum Nielsen i Thagaard (2004) argumenterer for at leserens gjenkjennelse har betydning for undersøkelsens overføringsverdi.

Resultatene i denne undersøkelsen viser tydelige fellestrekk med tidligere forskning, og vi mener at den dermed kan settes inn i en større sammenheng. Imidlertid er resultatene et utsnitt av virkeligheten der og da ut fra oppgavens forutsetninger. Et kritisk spørsmål er dermed om empiri som har sin opprinnelse i respondenters livsverden, kan utgi seg for å være valid. Uansett vil dette empiriske materialet være et grunnlag for refleksjon rundt denne form for utfordringer i endringsprosesser. Våre tolkninger kan dermed ha relevans utover denne enkle forskningsundersøkelsen.

4.6 Kritikk av metoden

”Forskning er å orientere seg inn i eit uoversiktlig terreng for å oppdage, kartlegge og analysere med det utvetydige formålet å lære noko nytt – å vinne innsikt.” (Befring 2002: 15)

Dette var utgangspunktet i vår undersøkelse, og vi har ikke hatt til hensikt å finne frem til en sannhet som kan være gjeldende for handlinger i fremtidige pålagte endringsprosesser. Vi har vært opptatt av å beskrive opplevelsen til et fåtall

respondenter. I respondentgruppen på fire erfarte vi at en av dem hadde et annet syn på ulike ting enn de tre andre respondentene. Dette bekrefter at respondentenes utsagn ikke nødvendigvis er representativ for alle i gruppen spesialpedagoger.

At vi kun har benyttet fire respondenter i hovedmetoden for undersøkelsen, kan det rettes kritikk mot. Det er ikke uvanlig at funnene i kvalitative undersøkelser påstås å være uten validitet fordi respondentene sine uttalelser ikke anses som allmenngyldige.

Det kvalitative forskningsintervjuet bidrog imidlertid til å innhente en forholdsvis rikholdig empiri. Vi har vært lojale og utvist følsomhet i vurderinger av den informasjon som foreligger, og dette at vi var to forskere sammen under hele prosessen, mener vi også bidrar til en sikrere tolkning av empirien.

Funnene i undersøkelsen ble vurdert opp mot begrepene validitet, reliabilitet og generalisering. Dette ble belyst i forrige punkt, og ut fra undersøkelsens omfang og hensikt, så mener vi at resultatet av denne forskningen er til å stole på. Men hadde en større andel av gruppen spesialpedagoger deltatt i undersøkelsen, ville det trolig gitt et bredere perspektiv på opplevelsen i en pålagt innovasjon.

5. Analysedel

Vi vil nå presentere og analysere våre funn fra de fire intervjuene i undersøkelsen. Det er de fire intervjuene som utgjør hovedmaterialet i analysedelen. Det kan være flere måter å forstå det innsamlede datamaterialet på. Vi har valgt en hermeneutisk tilnærming i tolkningen, som inneholder det at vi aksepterer at det ligger et mangfold av fortolkninger i respondentene sine uttalelser (Kvale 2001). Vi gir de konkrete uttalelsene en teoritilknytning ved at vi tolker respondentenes utsagn og setter de inn i teoretiske og kontekstuelle rammer. Vi ser det som viktig å identifisere og konkretisere de fenomen som peker seg ut som viktige i forhold til problemstillingen i undersøkelsen. Dette synliggjør vi i kategoriseringene av funnene, slik vi presenterer det under.

Vi har valgt å bruke fiktive navn på respondentene. Dette har vi valgt fordi vi følte det gav en større nærhet og autenticitet i bearbeidningen av materialet. Vi lar respondentene være tydelige i fremstillingen; vi vil de skal fremstå som bærere av stoffet. Noen ganger lar vi alle respondentene synliggjøre sin opplevelse av tema. Andre ganger har vi valgt ytterpunktene for å synliggjøre motsetningen i opplevelsene.

Vi har valgt å analysere og tolke funnene samtidig som vi presenterer dem. Dette mener vi vil gi en større helhet i presentasjonene. Vi vil drøfte utsagnene og knytte dem til vårt teorigrunnlag og til vår problemstilling.

5.1 Kategorisering av funnene

Vi har bevisst valgt å holde fokus på det som i teorien blir fremholdt som *suksessfaktorer* i endringsprosesser (Irgens 2000, Jacobsen og Thorsvik 2004, Skogstad og Einarsen 2005). Det har derfor falt naturlig for oss å kategorisere respondentenes svar i forhold til slike faktorer. Vi belyser respondentenes opplevelser

i de pålagte innovasjonsprosessene, og hvordan opplevelsene av suksessfaktorer kan bidra til at prosessene skal oppleves som gode.

Med utgangspunkt i Scott og Jaffe (Skogstad 2006, Grønhaug m. fl. 2001) sin omstillingskurve vil vi videre søke å beskrive det respondentene har opplevd som mulige *vendepunktsfaktorer*, faktorer som har vært betydningsfulle for at de skulle komme videre i prosessen.

Vi har valgt å kategorisere etter følgende suksessfaktorer som fremmer opplevelsen av en god prosess:

- Informasjon
- Innflytelse
- Ivaretagelse / Verdsettelse

Vi har videre kategorisert etter de opplevelser som respondentene oppgir som:

- Vendepunktsfaktorer

Under oppsummeringen til hvert punkt har vi tatt med hva som fremmer og hva som hemmer opplevelse av en god prosess.

Allerede tidlig i undersøkelsen kom det frem at respondentene opplevde at innovasjonsarbeidet bestod av to ulike prosesser. Den ene prosessen gikk på endret avtaleverk, og den andre prosessen gikk på endring av innhold og arbeidsmåter i det spesialpedagogiske arbeidsfeltet. Når det gjelder suksessfaktorene vil vi derfor drøfte og analysere funnene separat innenfor de to prosessene.

Det respondentene opplevde som vendepunktsfaktorer, har vi valgt å kategorisere ut fra selve opplevelsene. Samtidig ser vi at også her defineres et skille mellom de to prosessene.

Det vil i noen tilfeller være nødvendig å gi bakgrunnsinformasjon underveis i analysen for å forstå respondentenes utsagn. Det vil også i noen tilfeller være

nødvendig å kommentere sammenhengen utsagnene er gitt i, for å bedre belyse hvorfor vi tolker som vi gjør.

5.2 Spesialpedagogenes opplevelser av informasjon

Irgens (2000) påpeker viktigheten av god, realistisk og tidlig informasjon i endringsprosesser. Respondentene ble derfor spurt om hvordan de opplevde informasjonen de hadde fått. Samtlige gav uttrykk for at de ikke hadde fått den informasjonen de ønsket. Spesielt var informasjonen mangelfull når det gjaldt prosessen omkring arbeidstidsavtalen, altså det at spesialpedagogene fikk endret sin arbeidstidsavtale fra statlig til kommunalt avtaleverk.

5.2.1 Spesialpedagogenes opplevelse av informasjon i forhold til endring av arbeidstid

Tre av de fire respondentene oppgav at de hadde fått den første informasjonen om endring av arbeidstidsavtalen fra sine egne ledere. At spesialpedagogene skulle få den første informasjonen fra egen leder, var slik informasjonsprosedyren var lagt opp fra kommuneledelsen sin side.

Den fjerde informanten opplevde at hun ikke hadde fått den første informasjonen fra sin leder. Hun uttalte det slik:

”Vi fikk ikke beskjed gjennom våre ledere, men gjennom omveier, gjennom andre. Så den første informasjonen synes jeg gikk sånn som jeg vil kalle rykter, rykter på byen.” (Sara)

Vi tolker dette funnet som at det har vært ulikt hvordan informasjonsprosessen har vært håndtert fra de ulike lederne for spesialpedagogene. Årsakene til dette kan være mange. Spesialpedagogene har 12 ulike ledere med ulik ledelsesform, og tidspunktet for videreformidling av informasjonen varierte fra leder til leder. I tillegg kan

sykefravær og ferietid også ha vært medvirkende faktorer til at noen av spesialpedagogene fikk informasjon senere enn andre.

Flere av respondentene kom tilbake til det som handlet om rykter, og de fremstod med sterke følelser i forhold til dette. Dette fokuset på ”rykter på by’n” tolker vi slik at det også kan oppleves som godt. Det kan oppleves som godt dersom *ryktene* blir en kanal for frustrasjon. Rykter kan forsterke bildet av ”*Fienden der ute*” (Senge 1991), og fungere som en mekanisme som kan gjøre det lettere å håndtere noe som oppleves som vanskelig og komplisert (Jacobsen og Thorsvik 2004).

Som tidligere beskrevet gikk det lang tid fra den første informasjonen kom, til selve endringen var et faktum. Innholdet i, og forvaltningen av prosessen endret seg underveis, og kommuneledelsen valgte å ta andre grep enn det som var varslet som gjennomføringsprosedyre av den nye arbeidstidsavtalen.

Respondentene formidlet som sagt at mye av informasjonen de satt igjen med i denne perioden, var basert på rykter. Noen hadde hørt noe fra sin leder, og noen hadde hørt noe annet fra sin leder. Følgende kommentar opplevde vi som treffende for dette:

”Skulle ikke trodd de hadde vært på samme møte!” (Rebecca)

Her ser vi at dekodning av informasjon blir vanskelig. Mellomlederne har fått ansvar for å formidle informasjon fra toppledelsen videre til spesialpedagogene.

Mellomlederne har alle sin egen forståelse av situasjonen, sin forforståelse og sin mening om den informasjonen som skal gis videre. Dette vil prege hva de vektlegger i den videre formidlingen, og hvordan den videre formidlingen skjer. Informasjon som skal gå gjennom flere ledd vil medføre en risiko for ”feil” underveis (Jacobsen og Thorsvik 2004). Mottaker har likeens sin forforståelse og sin personlige mening, og dette kan ha innvirkning på hvordan informasjonen blir forstått.

Det kom frem i intervjuene at spesialpedagogene informerte hverandre gjennom formelle og uformelle møtepunkt for alle spesialpedagogene i kommunen.

Respondentene tilkjennegav at de opplevde stor grad av frustrasjon over mangelen på entydig informasjon om hva som skulle skje.

”Alt er basert på rykter, alt det vi vet. Vi har aldri fått noen skikkelig informasjon, så vi tar det fra rykter. Jeg kan godta mye hvis jeg blir behandlet på en skikkelig måte på veien. Det er vi som skal informeres først, så kan de andre. Vi skal ikke informeres sist.” (Rebecca)

Vi tolker dette slik at respondenten ønsker og mener at hun skal ha informasjon direkte fra kommuneledelsen, og ikke via et mellomledd som egen leder. Når hun ikke får det slik hun mener hun skal ha det, sier hun at hun blir hun sint og irritert:

”Da blir jeg tre år, liksom!” (Rebecca)

Dette kan synes som en barnslig reaksjon, men mange kan nok kjenne på noen av de samme følelsene. Når vi blir utfordret på noe vi synes er vesentlig i vår livsverden, og når vår egenverdi oppleves å bli underkjent, kan det være nærliggende, å reagere slik Rebecca gjør.

Rebecca brukte begrepet arbeidsgiver om kommunen, og på oppfølgingsspørsmålet om hvem hun definerte som arbeidsgiver, kom følgende svar:

”Jeg vet ikke! Når vi var i bydelen, da hadde jeg ett navn på det. Jeg tenker ikke min daglige leder.” (Rebecca)

Hvis vi ser på Senges (1991) første disiplin, *Personlig mestring*, hevder han at den enkeltes visjon må ses i forhold til virkeligheten. Vårt datamateriale viser at alle respondentene hadde en tydelig mening eller visjon om hvordan denne prosessen skulle ha vært gjennomført. Vi tolker dette slik at respondentene ikke aksepterte, eller ikke hadde nok forståelse om organisering i en to-nivåmodell, til å godta virkeligheten. Senge (1991) sier at dersom man ikke klarer å bringe disse to virkelighetene sammen, er det vanskelig å oppnå mestring og utvikling. Vi tolker det videre slik at respondenten her, og også flere av respondentene inntar det Bastøe m.fl. (2002) kaller en reaktiv holdning. De ber ikke om informasjon, men er avventende og negativ til måten de har fått informasjon på.

Dyregrov (2000) fremhever viktigheten av tidlig og presis informasjon i endringsprosesser. Kommuneledelsen; både arbeidsgiverseksjonen og fagavdelingen, har i utgangspunktet vært av den oppfatning at de har gitt nødvendig og rettmessig informasjon. Når respondentene opplever at de har fått mye av informasjonen via rykter, vil dette ikke være gunstig for en vellykket innovasjonsprosess. Det kan også synes som respondentenes *mentale modeller* (Senge 1991); det at de har noen oppfatninger av hvordan verden bør og skal være, hindrer dem i å forstå organisasjonsstrukturen i kommunen, og hvordan virkeligheten fortoner seg. Imidlertid er det viktig å presisere at strukturen i kommunen var forholdsvis ny, og at det kan ha vært vanskelig å plassere seg på ”rett plass” i denne strukturen. Kommunen er dessuten stor og kan fremstå som noe komplisert organisert.

5.2.2 Spesialpedagogenes opplevelse av informasjon i forhold til innhold og arbeidsmåter

I forhold til prosessen om innhold og arbeidsmåter fremkom det at informasjonsflyten var bedre.

”Vi får veldig mye informasjon av en av de medlemmene fordi hun er jo med i denne gruppen, og det er jo naturlig at vi snakker mye om dette her, ikke sant! Så det har vært veldig ok det, vi har jo fått fulgt prosessen.” (Mathilde)

Her vises det til medlemmer, som utgjør representantene i arbeidsgruppen ”Spesialtiltak i barnehage”. Et slikt utsagn tolker vi som om at Mathilde opplever at på dette punktet har det vært kommunikasjon og god informasjon. Hun bruker begrepet ”*fått fulgt prosessen*”. Samtidig sier hun at ”*vi har fått veldig mye informasjon*”. Vi har reflektert over hva hun mener med dette utsagnet. Selv om hun her bruker begrepet informasjon, tolker vi at hun signaliserer at hun har opplevd kommunikasjon. Hun opplever at hun har blitt sett i arbeidet og faget sitt, og at hun har fått være delaktig i prosessen.

Alle respondentene gav uttrykk for at fokuset på innhold og arbeidsmåter i det spesialpedagogiske fagfeltet var spennende. Arbeidsgruppen som arbeidet med

innhold og arbeidsmåter i det spesialpedagogiske arbeidsfeltet var bredt sammensatt, og medlemmene orienterte om utviklingen av prosjektet til sine samarbeidspartnere. I tillegg holdt administrasjonen faste møter med barnehagestyrerne, lederne for spesialpedagogene og PPT-lederne, der de ble holdt løpende orientert om arbeidet i gruppen. Hele barnehagefeltet var dermed engasjert i saken. Det faktum at "alle" hadde informasjon om saken, og at det i alle sammenhenger ble gitt uttrykk for viktigheten av å sette fokus på dette fagfeltet, opplevdes positivt for spesialpedagogene.

5.2.3 Oppsummering - opplevelse av informasjon

"Forandringen skal skje, det har vi jo skjønt. Vi er jo ikke dum. Men den lite lojale - den måten vi er blitt behandlet på! Så hvis de nå legger seg flat og sier beklager! Ikke flere brev om dette her. Det blir en sånn enorm konflikt mellom arbeidsgiver og oss, for dette vet jeg at jeg har mange med meg på! Hvis ikke de nå kaller oss inn til et møte, - vi kaller dem feige, for de sier: "Lederen deres får gi dere disse beskjedene" - Hvorfor kan ikke de gi det selv?"

(Rebecca)

Vi tolker dette til at respondenten her mener at et slikt møte med den administrative ledelsen ville spilt en viktig rolle i innovasjonsprosessen. Når et slikt møte ikke kommer på dagsorden, opplever respondenten at ledelsen verken prioriterer henne eller ser henne. En av de andre respondentene opplevde å føle seg dårlig behandlet av kommunen. Hun brukte uttrykk som å føle seg *krenket*. Vi tolker at noen av de samme opplevelsene kommer til uttrykk i det utsagnet. Utsagnet signaliserer en sårhet på ikke å bli behandlet på, og møtt på en respektfull måte.

Respondentenes uttalelser viser at de ikke ser på sin leder som sin arbeidsgiver. Det er kommuneledelsen som blir definert som arbeidsgiver, og kommuneledelsen skal være den som informerer og kommuniserer direkte med dem. Når kommuneledelsen ikke har gjort dette, opplever respondentene at de har fått dårlig informasjon, selv om de også sier at de har fått god informasjon av sin egen leder. Respondentene har ut fra sine forventninger til kommuneledelsen en opplevelse av manglende informasjon og ikke minst manglende kommunikasjon. Denne opplevelsen er med på opprettholde en

motstand i den endringsprosessen de er i, og den kan også bidra til å skape frykt for det ukjente (Jacobsen 1998). Dette er med til å hemme utviklingen av prosessen.

Når det gjelder den delen av endringsprosessen som går på innhold og arbeidsmåter innen det spesialpedagogiske fagfeltet, opplever respondentene at de har fått bra informasjon. Dette tolker vi dit hen at representantene for spesialpedagogene i arbeidsgruppen har vært bevisst på å informere sine kollegaer. Samtidig har mandatet til arbeidsgruppen, og modellene som ble utformet der, blitt satt fokus på og informert om i hele barnehagesektoren i kommunen. Vi mener at dette også kan ha vært en medvirkende faktor til at respondentene opplever å ha god kjennskap til denne prosessen. Det at respondentene gir uttrykk for at de er orientert og har god innsikt i arbeidsgruppens arbeid, opplever vi er fremmende og utviklende for prosessen.

5.3 Spesialpedagogenes opplevelse av innflytelse

På spørsmålet om innflytelse, bruker flere av respondentene begrepene medbestemmelse, det å kunne påvirke, samt det å bli hørt på. Dette betrakter vi som synonymmer med vårt spørsmål om innflytelse.

5.3.1 Spesialpedagogenes opplevelse av innflytelse i forhold til endring av arbeidstid

Respondentene hadde visst at endringen om arbeidstidsavtalen kom, og de hadde akseptert den som u-unngåelig. De opplevde imidlertid at de hadde hatt liten og ingen innflytelse på denne prosessen, og uttalte at de burde blitt bedre hørt og hatt større muligheter for påvirkning. Dette begrunnet de med at det var de som var i arbeidet til daglig, og derfor hadde best kjennskap til og kunnskap om utøvelsen av tjenesten. De mente at de som hadde satt i gang prosessen ikke hadde kunnskap om deres hverdag og deres fag. Sara formulerte det på denne måten:

”Egentlig så føler jeg vel at vi har hatt veldig lite innflytelse og at det er det som på en måte er litt frustrerende, fordi at de burde jo høre på oss, for vi vet, vi står jo i det og vet hvordan det er i dagliglivet.” (Sara)

Her forteller Sara at hun opplever at hun ikke blir hørt, og at hennes kompetanse blir underkjent av den administrative ledelsen i kommunen. Respondenten har en formening om det bør være direkte kontakt mellom toppledelse og den enkelte ansatte. Ut fra en slik oppfatning av en organisasjonsstruktur, kan vi ha forståelse for respondenten at opplever det slik.

Flere av dem opplevde at de mistet noen muligheter når arbeidstidsavtalen ble endret. Selv om begge arbeidstidsavtalene opererer med like langt arbeidsår (1687,5 timer), mente respondentene at den nye avtalen ville gi dem mindre tid til for- og etterarbeid, og at barna dermed ville få et dårligere tilbud.

”Det er så mye løping, det er liksom som; jeg må videre, jeg må videre! Så føler jeg at jeg gjør ikke jobben min bra nok lenger, for jeg har liksom aldri nok tid til å bli igjen noen steder. Jeg er redd for at det skal bli mer ‘harelabb’!” (Rebecca)

Allerede i dagens situasjon opplever respondenten at kravene til effektivitet har økt. Hun er redd for at en endring i arbeidstiden vil gå ut over kvaliteten på arbeidet. Hun formidler at hun bruker mye tid på ettermiddager og i helger for å forberede seg til arbeidet sitt, og hun er redd for å miste denne muligheten. Hun er også redd for å få flere barnehager å forholde seg til. Flere av respondentene problematiserte tid til kjøring mellom barnehagene, tid til møtevirksomhet og tid til faglig oppdatering. De mente at den nye arbeidstidsavtalen ikke ville gi dem samme mulighet til å gjøre en så god jobb som de ønsket. Kommunens intensjon var det motsatte; og kommuneledelsen mente at når organiseringen av arbeidsåret ble annerledes og mer lik organiseringen i barnehagene, ville spesialpedagogene være mer til stede i barnehagen, og barn med spesielle behov ville få et bedre tilbud.

Respondentene gav uttrykk for frustrasjon over at kommuneledelsen ikke var lydhør for deres argumentasjon. Følgende uttalelse bekrefter dette:

”Det har vært så langdrygt, så mange ting og veldig mye usikkerhet som ligger der, vi føler, jeg føler at jeg har veldig liten innflytelse på det!”

(Jenny)

Vi tolker det til at Jenny opplever at det lange tidsaspektet i denne prosessen har vært slitsom, og vært en hemmende faktor for opplevelsen av en god prosess. Hun er usikker på hva som skal skje, hvilke beslutninger som nå skal tas og hvilke konsekvenser det vil få for henne. Hun viser til at de har fått ulike informasjoner fra kommuneledelsen, og hun signaliserer at hun nå føler seg trøtt og sliten av behandlingen og fremgangsmåten.

Både Jenny og flere av de andre respondentene opplevde videre at fagforeningene heller ikke hadde vært støttende nok i forhold til argumentasjonen. De mente at fagforeningene burde ha forhandlet frem ny særavtale for gruppen av spesialpedagoger.

Manglende påvirkningsmuligheter vil gjerne føre til at de involverte sin profesjonsposisjon oppleves som truet, og forsvarsmekanismer kan slå ut og være hemmende for prosessen og resultatet (Skogen og Holmberg 2002). Respondentene gav uttrykk for å ha hatt stor grad av selvstyring og stor grad av påvirkingsmuligheter i sitt daglige arbeid før innovasjonsprosessen. De har selv lagt opp ”timeplanen” sin, og har hatt store muligheter til å kunne arbeide fleksibelt, dvs. bytte om på timer og barnehager. De har arbeidet selvstendig og vært ansvarlig for sine avgjørelser. En av respondentene fortalte hva lederen sa ved jobbinntredelse:

” ...så sa lederen at dette var en selvstendig jobb; du må ta mange avgjørelser, du må stå for og ta avgjørelser alene, og det har vi forholdt oss til!”

(Sara)

De opplevde at en endring ville medføre mindre valgmuligheter og mer styring fra arbeidsgiver, og at dette ville bli en stor kontrast til den friheten de hadde hatt. De var redde for at de ville bli låst i sin arbeidssituasjon. Vi tolker dette slik at når andre skal

styre hverdagen deres i større grad enn tidligere, oppleves det som mistillit til dem. I en slik situasjon kan det oppleves at bestående maktforhold blir endret, og i tillegg kan redsel for personlig tap forekomme (Jacobsen og Thorsvik 2004). For våre respondenter får endring fra statlig til kommunalt avtaleverk konsekvenser for lønnsutvikling, arbeidstid, samt avspaserings- og ferieordninger. Respondentene våre opplevde denne forandringen som noe negativt. Dette er helt naturlig da vi mennesker fra naturens side søker en viss grad av trygghet, stabilitet og et forutsigbart liv, og de fleste av oss ønsker å beholde de godene vi har opparbeidet oss.

”Nå er lønnen vår frosset og vi nærmer oss pensjonsalder... Nei, nå er det lønnen som gjør at jeg ikke sover... og tenker: gud, overlever jeg dette også?”

(Rebecca)

Her opplever vi at Rebecca kommuniserer med følelser. Vi opplever at hun er reelt engstelig for fremtiden og for om hun vil klare seg økonomisk. Vi tolker at hun opplever det at lønnen blir ”frosset” som et personlig tap (Jacobsen og Thorsvik 2004). Her kan vi dra paralleller til årets lønnsoppgjør (2006) mellom KS og blant annet Utdanningsforbundet. Dette oppgjøret viser noe av det som fremkom som frustrasjon hos våre respondenter. Utdanningsforbundet brøt forhandlingen med den begrunnelse at medlemmene ble fratatt rettigheter knyttet til lønn og tid til særskilte oppgaver. Avstanden var for stor på områdene kompetanselønnsystem, arbeidstidsavtale, likelønn og økonomisk ramme for oppgjøret (Hjetland og Aahlin 2006).

Vår respondentgruppe sammenlignet seg fortsatt med ansettelsesvilkårene til lærerne, selv om det forligger en høyesterettsdom om andre arbeidsvilkår for den type tjeneste spesialpedagogene utfører. En av respondentene var imidlertid tydelig på at hun opplevde endringen av arbeidstidsavtalen som et vedtak hun ikke hadde innflytelse på.

”... fordi dette er jo pålagt, så hvilken innflytelse har man da, og det er juridisk holdbart og du kan liksom ikke kjempe mot verden!” (Mathilde)

5.3.2 Spesialpedagogenes opplevelse av innflytelse i forhold til innhold og arbeidsmåter

Sistnevnte respondent hadde akseptert endringen av arbeidstidsavtalen, og var mer opptatt av det arbeidet som foregikk i arbeidsgruppen ”Spesialtiltak i barnehage”.

”Jeg tenker at det er satt i gang noen prosesser i det å tenke nytt innen spesialpedagogikken, innen vårt arbeidsområde.” (Mathilde)

Vi mener her å se at Mathilde viser at hun er opptatt av faget sitt. Hun har akseptert rammebetingelsene, og har fokus på primæroppgaven; utøvelsen av det spesialpedagogiske faget. Hun ser noen nye muligheter i et fagfelt hun opplever blir utøvd til dels gammeldags og konservativt.

Sara var også opptatt av arbeidsgruppens arbeid, og hadde følgende uttalelse:

”Jeg synes jo det har vært positivt at den arbeidsgruppen ble satt ned, for da følte vi på en måte at vi i hvert fall kunne være med på å komme med forslag.”

Jenny formulerte det på denne måten:

”Så vi har jo slappet veldig godt av... det her har gått sin gang!” (Jenny)

Vi tolker dette dit hen at respondentene var trygge på det arbeidet som ble gjort i arbeidsgruppen. De hadde muligheter gjennom representantene i arbeidsgruppen til å påvirke arbeidet, og de så frem til å kunne arbeide på nye måter.

En av respondentene var likevel ikke helt trygg på at den innflytelsen spesialpedagogene hadde hatt på arbeidsgruppens arbeid, ville føre frem.

”Hvis du tenker dette siste året, eller fra i fjor høst til.. , så venter jeg på at mange av de neste ryktene er sanne, og hvis de óg er sanne, så har ikke dette hatt noe påvirkning i det hele tatt, da har det bare vært skinndemokrati. Det er det jeg er redd for nå.”

(Rebecca)

I følge teorien krever en innovasjonsprosess at de den gjelder, bør ha et eierforhold til prosessen (Skogen 2004). Å ha reel innflytelse medvirker til at prosessen oppleves som god, og til at resultatet skal bli vellykket. Denne delen av innovasjonsprosessen har som endelig mål å gi barn med spesielle behov et enda bedre tilbud. Uttalelsene viste at respondentene hadde opplevelse av innflytelse. Vi ser dette som naturlig i og med at denne endringen har direkte med deres jobbutførelse å gjøre, og at dette for flere av respondentene møter et opplevd behov for endring og utvikling. En av dem gav uttrykk for at hun var utålmodig etter å få arbeide på nye måter:

”Da skal jeg være ved et fagsenter og få masse festlige oppdrag. Jeg må ut å hjelpe, og jeg liker veldig godt den biten, og det tror jeg faktisk jeg er god på! Det å gå inn og hjelpe en styrer, hjelpe en gruppe, få til holdningsendringer, sette i gang prosesser, det synes jeg er gøy!”

(Mathilde)

Hun vil utvikle innholdet i arbeidet sitt, og hun har tro på egen kompetanse. Hun utviser en proaktiv holdning i forhold til prosessen (Bastøe m. fl. 2002). Dette viser at når den som er utsatt for endringer, får være med å bestemme, og endringen gir mening og mulighet til mestring, da er ikke han eller hun i mot endring (Skogen 2004).

Innenfor denne prosessen kan det se ut som innovasjonene har møtt et reelt behov hos flere av respondentene. Det kan videre se ut som respondentenes visjon er sammenfallende med kommunens intensjon, og at det finnes en felles visjon (Senge 1991); å gi et best mulig kvalitativt tilbud til barn med spesielle behov. Kommunens satsing på det spesialpedagogiske fagfeltet var et viktig signal. Dette var et område som kommunen ikke hadde hatt på dagsorden de siste 10 årene. Vi antar at denne satsingen har vært med på å gi mening for spesialpedagogene. Vi mener at gjennom sine uttalelser viser respondentene at både den enkelte og gruppen av spesialpedagoger klarer å se, skape og dele mening i forhold til denne endringsprosessen.

5.3.3 Oppsummering – opplevelse av innflytelse

Kommunen valgte å gjennomføre en ovenfra-og-ned fremgangsmåte da den ville implementere endringene. Det at gruppen ansatte ikke ble involvert før etter at avgjørelsen om tiltakene og mandatet til arbeidsgruppen var avgjort, skulle tilsi mangel på eierforhold til prosessen for spesialpedagogenes vedkommende. Manglende eierforhold var tydelig når det gjaldt den delen av endringsprosessen som gikk på arbeidstidsavtalen. Her formidlet respondentene at de opplevde at de hadde liten eller ingen innflytelse. Vi ser at den pålagte endringen i seg selv virker hemmende, og at opplevelsen av mangel på innflytelse ikke stimulerer til å utvikle et eierforhold, noe som er viktig for å fremme en slik prosess. Videre blir motstand og mistillit mot kommuneledelsen, samt det lange tidsaspektet en hemmende faktor for opplevelsen av en god prosess. I tillegg opplever respondentene at de mister flere goder som de har hatt i den tidligere arbeidstidsordningen.

Kommunen hadde imidlertid gitt en bred orientering til ulike instanser om arbeidsgruppen "Spesialtiltak i barnehage" sitt mandat og om prosessen som gikk på innhold og arbeidsmåter. Med bakgrunn i arbeidsgruppen sine utredninger skulle det utarbeides et dokument som skulle ut til høring hos ulike samarbeidspartnere. Høringsuttalelsene skulle deretter være en del av grunnlaget for en politisk avgjørelse om den videre organiseringen av tjenesten. Kommunen viste med dette at den såg på dette fagfeltet som et viktig tjenestetilbud til brukerne, og den vektla innflytelse fra spesialpedagogenes side.

Selv om også denne prosessen var pålagt og styrt ovenifra, så formidlet alle respondentene at de følte at de hadde hatt innflytelse i arbeidsgruppen "Spesialtiltak i barnehage" og på det arbeidet som foregikk der. De formidlet også et tydelig engasjement og et eierforhold til innholdet i arbeidet. Dette oppleves som gode faktorer som fremmet opplevelsen av en god innovasjonsprosess. Respondentene signaliserte at de opplevde at de hadde blitt involvert; de hadde blitt invitert til å komme med innspill, og innspillene deres var tatt med i det videre arbeidet. Det hele bar preg av kommunikasjon, og ikke bare enveis-informasjon.

5.4 Spesialpedagogenes opplevelse av ivaretagelse og det å bli verdsatt

Dyregrov (2000) fremhever at det er vesentlig at en arbeidstaker som er i en endringsprosess, opplever å bli ivaretatt i prosessen. Ledere i slike prosesser må være bevisst på å legge til rette for at de ansatte får satt ord på sine reaksjoner vedrørende den situasjonen de er i. Lederne må kunne anerkjenne, vise respekt og omtanke for de følelsene de ansatte viser. Arbeidstakerne må føle seg verdsatt.

Det å bli ivaretatt og verdsatt henger sammen, og vi har valgt å belyse dette under samme punkt.

5.4.1 Opplevelse av ivaretagelse og verdsettelse i forhold til endring av arbeidstid

Det var i tilknytning til dette punktet i intervjuene vi fikk frem de kraftigste og mest utilsørte reaksjonene hos respondentene. Her kom opplevelser som at de kjente seg kneblet, og at kommuneledelsen var ute etter ”å ta oss”. De følte seg dårlig behandlet og mente at det var mangel på respekt fra arbeidsgiver. En av respondentene brukte ord som psykisk terror og diktatur. Jenny viste til det første brevet som inneholdt ”Varsel om endringsoppsigelse”.

”Jeg følte meg krenket rett og slett! Jeg følte meg krenket i forhold til de brevene som ble sendt ut, det likte jeg ikke.” (Jenny)

Vi vil kommentere at Jenny hadde her et kroppsspråk som viste et tydelig sinne og en sårhet. Dette var sterke følelser som hun hadde i seg, og som var rettet mot kommuneledelsen. Selv om Jenny ved mange av sine utsagn fremstod som nytenkende og optimistisk, opplevde vi at hun i forhold til enkelthendelser i prosessen var i motstand, sinne og sorg.

Hun sa videre at:

”Vi er en stor gruppe, og det har vært veldig mye usikkerhet. De har blitt litt lite ivaretatt fra de som satte i gang denne prosessen her.” (Jenny)

Her bruker Jenny ”vi” og ”de” i samme utsagn. Vi kan tolke det slik at hun snakker om ”de andre”, fordi hun reelt mener at de er dårligere ivaretatt enn henne selv. Men vi kan også forstå det slik, at når hun bruker begrepet ”de”, er det en måte å distansere seg fra situasjonen på, og at det da kan være lettere å forholde seg til den.

Flere av respondentene uttalte at de ikke følte seg verdsatt, og at kommuneledelsen ikke ”ser” den jobben spesialpedagogene gjør. Rebecca opplevde at kommuneledelsen absolutt ikke verdsatte det arbeidet hun gjorde.

”Fordi jeg føler at arbeidsgiver ser ikke hva jeg har gjort. De sier bare at jeg ikke har gjort nok. De har aldri sett meg i helgene og sånn, når jeg lager til et foreldremøte.” (Rebecca)

I oppfølgingsspørsmål om hvem hun definerte som arbeidsgiver, var hun tydelig på at det ikke var hennes egen ”daglige” leder, og hun henviste til ”de der oppe”.

En ny arbeidsavtale med endret arbeidstid medfører forandringer som får konsekvenser for spesialpedagogene sitt daglige virke og liv. Forholdet mellom arbeidstid og fritid endres, lønnsutviklingen vil ikke følge de samme rammene som tidligere, og spesialpedagogenes ansettelsesstatus blir den samme som for ”de vanlige” pedagogene som arbeider i barnehagene. Dette er omfattende endringer som vi ser det kan ta tid å bearbeide. Vi tolker utsagnene som at spesialpedagogene opplevde en forskyvning i sin maktposisjon (Jacobsen og Thorsvik 2004, Skogen 2004).

I tillegg tok denne prosessen et helt år før avtalen ble endelig innført. Det ble dermed en unødvendig lang prosess, som respondentene gav uttrykk for hadde medført mye frustrasjoner.

5.4.2 Spesialpedagogenes opplevelse av ivaretagelse og verdsettelse i forhold til innhold og arbeidsmåter

I denne prosessen var situasjonen helt annerledes når det gjaldt opplevelsen av ivaretagelse og verdsettelse. De fleste respondentene beskrev at de opplevde seg ivaretatt av sin daglige leder.

”Vi er veldig godt ivaretatt i dag, der hvor vi er!” (Mathilde)

”Jeg har et fantastisk forhold til min leder, hun er helt vidunderlig, men hun verner!” (Rebecca)

”Vi har vært veldig godt ivaretatt.” (Jenny)

Det var kun én informant som ikke var helt tydelig på dette med ivaretagelse, og formidlet det på denne måten:

”Både og, det er begge deler!” (Sara)

Respondentene følte seg tydelig verdsatt og anerkjent når det gjaldt selve utøvelsen av arbeidet sitt. I utøvelse av det spesialpedagogiske faget trakk de frem både sine egne ledere, de ansatte i barnehagene, de foresatte og ulike andre samarbeidspartnere i arbeidet med barna med spesielle behov. De følte seg som en ressursperson og pådriver i dette arbeidet. Mathilde formidlet det på denne måten:

”Det vil jeg si, jeg har verdens kjekkeste jobb på mange måter, og jeg har stor påvirkningskraft ute, det føler jeg! Jeg anser det som en veldig verdifull jobb, fordi du jobber med mindre barn.” (Mathilde)

Sara formulerte det slik:

”Det jeg synes er kjekt med jobben min, du får jo på en måte såpass mye igjen. Det er foreldre som setter pris på det, og du får tilbakemelding som viser at du, at det er viktig, sant!”
(Sara)

Jenny viste stort engasjement rundt dette og svarte klart:

”Ja, det føler jeg. Jeg blir satt pris på, og jeg får mange tilbakemeldinger. Det forundrer meg litt, for jeg har prøvd å tone ned min rolle som spesialpedagog.. for det er ikke jeg som gjør den beste jobben i barnehagene, det er de! Men jeg er en viktig person!” (Jenny)

Rebecca følte seg også verdsatt på samme måte som de andre, men var mer opptatt av verdsettelse fra kommuneledelsen i de innovasjonsprosessene hun var i.

”Nei, så lite at det kan ikke beskrives. For meg ligger kjernen der. Det gjelder begge prosessene og det gjelder det som jeg sa, altså følelsen av at du har ikke gjort jobben din hittil.” (Rebecca)

Vi tolker dette slik at Rebecca viser her en stor mistillit til ledelsen i kommunen. Hun forsvarer at det arbeidet spesialpedagogene hittil har gjort har vært godt nok, og at en pålagt innovasjon initiert fra kommuneledelsen ikke er nødvendig.

Respondentene følte seg i hovedsak godt ivaretatt og verdsatt, og de relaterte det til sitt daglige virke. Tre av dem trakk også frem at det var viktig og veldig aktuelt å sette fokus på innhold og arbeidsmåter for å utvikle tjenesten videre.

5.4.3 Oppsummering – opplevelse av ivaretagelse og verdsettelse

Under dette punktet opplevde vi at respondentene ikke var så eksplisitt klare på å skille mellom de to prosessene. Når det gjaldt opplevelse av å bli ivaretatt og verdsatt, gav respondentene uttrykk for at nærmeste leders væremåte fremmet opplevelsen av en god prosess. De positive tilbakemeldinger respondentene fikk fra barn, foreldre og barnehagene, gjorde at de følte seg verdsatt i forhold til det arbeidet de utførte.

Opplevelsen av kommuneledelsens manglende ivaretagelse og verdsettelse var imidlertid svært hemmende for en god prosess. Respondentene opplevde at de gjorde en god jobb, og de ønsket å opprettholde det de stod for og det de hadde hatt suksess med i mange år. Respondentene gav uttrykk for at de følte seg mer ivaretatt i

prosessen rundt innhold og arbeidsmåter enn i prosessen rundt endring av arbeidstid. De opplevde at det hadde vært fravær av kommunikasjon i prosessen om arbeidstidsavtalen, selv om nærmeste leder hadde hatt en tydelig rolle som formidler og ivaretager også her.

Gjennom intervjuene kom det frem at innovasjonsprosessene opplevdes som svært alvorlige for respondentene. Dette var omstillingsprosesser som krevde at et helt tankesett måtte snus. Det at andre tar avgjørelser om hvordan ens arbeid skal utføres, vil lett føre til motstand, og forskning viser at det er sannsynlig at resultatet dermed ikke blir vellykket. Ansatte med slike reaksjoner vil ofte, bevisst eller ubevisst, motarbeide de endringer organisasjonen ønsker å gjøre (Skogen 2004). Forskning viser også at endringer i en virksomhet vil føre til nedsatt effektivitet blant de ansatte i en kortere eller lengre periode. Dette kommer av at ansatte som er utrygge, bruker mye av tiden og energien sin på andre ting enn på det å gjøre en god jobb (Jacobsen 1998).

I løpet av det året innovasjonsprosessen var på sitt mest intensive, fikk kommuneadministrasjonen tilbakemelding om at sykefraværet blant spesialpedagogene var høyere enn normalt. Undersøkelsen som STAMI gjennomførte i 1994 og i 2004, konkluderte med sammenheng mellom det å føle seg verdsatt og sykefravær. Vi skal imidlertid være forsiktige med å antyde en slik sammenheng her. Noen utsagn antyder likevel tydelig at sykdom er et resultat av å være i denne prosessen:

”Vi får bruke våre ’vondter’ for alt de er verdt!” (Rebecca)

Vi har reflektert over hvordan vi skal tolke et slikt utsagn. Sammenhengen det ble sagt i, gjorde at vi umiddelbart forstod det som et humoristisk utsagn, eller et galgenhumoristisk utsagn sagt i fortvilelse, men i ettertid ser vi at det også kan oppfattes som en trussel. Vi tolker at Rebecca her kan antyde at hun vil bruke de maktmidler hun har, for å ”straffe” organisasjonen. Grønhaug m.fl. (2001) viser

imidlertid til at i en slik innovasjonsprosess kan det forekomme reelle psykosomatiske plager som blant annet kan føre til at ansatte blir sykemeldt.

Respondentene skilte tydelig mellom hvem de opplevde å være ivaretatt av, og identifiserte klart hvem dette gjaldt i begge prosessene. De fleste opplevde at de ble ivaretatt av sin nærmeste leder, men ingen opplevde å bli ivaretatt av kommuneledelsen som initierte innovasjonen. De hadde ikke tillit til dem som hadde satt i gang prosessen. Å ikke ha slik tillit er en kritisk faktor som virker hemmende for en god opplevelse i prosessen. Alle respondentene savnet en mer direkte kommunikasjon fra de som hadde initiert innovasjonen, og var ikke opptatt av de formelle linjene i informasjonsprosedyrene.

Opplevelsen av og tilbakemeldingene om verdsettelse gjaldt selve utøvelsen av det spesialpedagogiske faget. Respondentene uttalelser viste at de opplevde å bli satt pris på og hadde en trygghet i forhold til dette. Imidlertid mente noen av respondentene at når kommuneadministrasjonen satte i gang slike endringer, var det underforstått at den jobben spesialpedagogene utførte, ikke ble betraktet som god nok av kommunen.

5.5 Vendepunktsfaktorer – opplevelser i forhold stadiene i omstillingskurven

Alle respondentene fikk lagt frem for seg en modell av Scott og Jaffe (Skogstad 2006, Grønhaug m.fl. 2001) sin omstillingskurve, og de beskrev hvor de befant seg i forhold til den. Tre av de fire var klar på at de var kommet i *undersøkelsesfasen* og kanskje til og med i *tilpasningsfasen*. Respondentene ble utfordret på hva som hadde vært utslagsgivende for at de nå var fremtidsrettet, og om de kunne trekke frem hva som kunne ha vært en vendepunktsfaktor for dem. Flere av respondentene slet litt med denne utfordringen. De måtte tenke seg om før de svarte, og svaret kom gjerne litt nølende.

”Det var ikke et lett spørsmål!”

(Rebecca)

Vi tolker denne nølingen som at respondentene har hatt et fokus på alt det problematiske og vanskelige i prosessen. Når de blir direkte utfordret på å identifisere positive vendepunktsfaktorer, må de faktisk stoppe opp og reflektere over dette. Vi opplever at de er fremmed i å tenke på en slik måte. Vi kan også tolke det dit hen at et slikt fokus ikke har vært satt på dagsorden i deres hverdag, verken fra dem som initierte innovasjonen sin side, eller fra deres daglige lederes side. Vi vet imidlertid fra vårt daglige arbeid, at spesialpedagogenes daglige ledere har hatt et fokus på akkurat dette. Bergen kommune har klargjort at kommunen skal være en lærende organisasjon på alle nivå. En lærende organisasjon oppmuntrer til nye måter å tenke på for å skape ny kunnskap og innsikt. Vi vil hevde at det kan se ut som det har vært ulikt hvordan de forskjellige ledelsesnivåene har klart å legge til rette for å få til slike positive endringer. Det er av vesentlig betydning at det blir skapt arenaer, rom og tid for å få i gang refleksjoner over innholdet i innovasjonen (Jacobsen 1998).

I datamaterialet fremkom det imidlertid tre klare faktorer som utpekte seg som vendepunktsfaktorer.

5.5.1 Den enkeltes personlighet

En av faktorene som respondentene uttrykte var utslagsgivende for at de var begynt å nyorientere seg, var at de beskrev seg selv som positive mennesker, som *velger* å se muligheter.

Mathilde og Jenny er de som i intervjuene klarest fremstod med en meget positiv holdning til endring og endringsprosesser.

”Jeg velger å være positiv! Ja altså, jeg tror utgangspunktet mitt var på en måte å være optimistisk til dette her.” (Mathilde)

Hun fortsetter:

”Vi må jo selv ta ansvar for at vi er villig til å tenke positivt på disse tingene!”

Utsagnet ”Jeg velger å være positiv!” har vi valgt som tittel på denne oppgaven. Denne uttalelsen betegner det vi tolket som essensielt for hvordan respondentene beskrev hva som var viktig for at de opplevde prosessen som god.

”Jeg tar det nå det som kommer! Jeg ser ikke så svart på det!” (latter)

(Jenny)

Sara uttalte også at hun opplevde seg selv som et positivt og optimistisk menneske. Hun fortalte videre at det ble brukt mye tid i fellesmøtene mellom spesialpedagogene på å diskutere og ”være” i motstanden, og at hun av og til opplevde det som slitsomt. Hun hadde tatt tak i det og sagt fra:

”Kan vi ikke prøve å fokusere på noe positivt?”

(Sara)

Vi mener at hun viser at hun bruker denne egenskapen aktivt for å påvirke gruppen. Hun opplevde at det å sette ord på noe som var positivt, var med på å få henne videre i prosessen.

Den av respondentene som tydeligst ga uttrykk for at hun opplevde prosessen som tung og vanskelig, omtalte seg selv slik:

”Jeg er vel litt konservativ akkurat der!”

(Rebecca)

Dette relaterte hun til at hun hadde et fokus på å være lojal mot én arbeidsgiver, at hun ønsket å yte best mulig for denne. Hun opplevde at dette var viktig for henne og at hun på den måten var trofast mot sitt fag og sin utøvelse av sitt arbeid. For henne var dette en varig verdi, og en del av hennes identitet (Skårderud 2006).

Vi kan ikke generalisere noe ut fra disse utsagnene, og det er heller ikke meningen. Men Skogstad (2006) viser til at de som mestrer omstilling og endring best, er de som ved siden av å oppleve mål og mening også har evne til å se fremover og være positive.

Det kan være interessant å relatere hvordan respondentene ser på seg selv, og hvilke opplevelser de tilkjenner. Forslin (2005) viser til McGregor og hans fremstilling av

det dualistiske menneskesyn og hans modell om Teori X og Teori Y. McGregor hevder at når mennesker blir ledet og møtt med at de tilhører Teori X, vil visse egenskaper forsterkes, og det oppstår en nærmest selvoppfyllende profeti. Det samme gjelder for Teori Y. Vi kan tolke at dersom respondentene opplever å bli møtt med en spesiell holdning fra sine ledere, eller fra toppledelsen i kommunen, vil denne holdningen befestes hos dem.

5.5.2 Arbeidsgruppen ”Spesialtiltak i barnehage”

Den andre faktoren som opplevdes som en vendepunktsfaktor, var arbeidsgruppen som arbeidet med innhold og arbeidsmåter i forhold til barn med spesielle behov.

”Jeg synes jo det har vært positivt at det ble satt ned en arbeidsgruppe. Det synes jeg har vært positivt.” (Sara)

Vi tolker det hun sier til at hun opplever at det nå skjer en utvikling på fagfeltet. Fagfeltet blir gitt oppmerksomhet; det blir satt av tid til å se på fagfeltet, og dette gir for henne viktige signaler.

”Jeg føler at vi har vært på ’utforskning’ i forhold til omstillingskurven, - hva skal den spesialpedagogiske hjelpen være, og hvilken rolle skal spesialpedagogene ha i framtiden! Dere og de som sitter i arbeidsgruppen, har vært flinke, dere har prøvd fra begynnelsen av å ta oss med!” (Jenny)

Vi tolker at hun her opplever å ha blitt invitert med i prosessen, at hun har blitt hørt på hva hun har å bidra med, og at hun synes det har vært en god opplevelse.

I utgangspunktet hadde ikke gruppen spesialpedagoger tatt initiativ til en uttalt felles visjon om det spesialpedagogiske fagfeltet. Disse utsagnene viser imidlertid at det er vilje til å bidra til å tenke nytt blant spesialpedagogene. En slik innstilling kan tyde på at respondentene opplever det som Senge (1991) i sin første disiplin kaller *personlig mestring*. Vi mener at Jenny med sin uttalelse viser at hun er aktivt utforskende i forhold til egen jobbutførelse, og hun har et metaperspektiv på dette.

Senge (1991) hevder videre at en *felles visjon* er av stor betydning for at en endringsprosess skal oppleves som vellykket. Det kan synes som en felles visjon om ny organisering av den spesialpedagogisk hjelpen, er til stede. Det at både Jenny og de andre respondentene var positive til arbeidsgruppens mandat, kan tolkes som om de alle i noen grad opplevde en felles visjon.

Videre fremstår to av respondentene med det som kalles en proaktiv holdning (Bastøe m.fl. 2002). Vi tolker deres utsagn til at de var i forkant av endringsprosessen. De var reflekterte over eget fagfelt, og de så arbeidsgruppens mandat som en mulighet til videreutvikling av fagfeltet. To av respondentene var mer avventende og opptatt av at det var bra slik de hadde hatt det tidligere, men de var også villige til å se andre muligheter, og mente at arbeidet i arbeidsgruppen var en viktig del av dette, og noe som var positivt.

5.5.3 Gruppeidentitet

Den tredje faktoren som tre av respondentene gav uttrykk for var medvirkende til at de var kommet i nyorienteringsfasen, var at den store gruppen på 32 spesialpedagoger i denne prosessen var begynt å samles igjen. Det ble i den forbindelse gitt uttrykk for en sterk vi-følelse i motsetning til ”de”, der ”de” ble referert til som kommuneledelsen. Det er dette Hylland Eriksen (2004: 67) beskriver når han sier at *”for å ha et vi, må man ha en Annen.”*

”Samholdet mellom spesialpedagogene har fungert bra.” (Rebecca)

”Jeg føler faktisk tilhørighet i storgruppen, fordi det er så mange gode, gamle kollegaer der. Det har vært lite utskifting, og vi tok opp kontakten igjen når dette her skjedde. Da følte vi behov for å møtes!” (Jenny)

Overforstående utsagn gikk igjen hos de fleste respondentene på hva de opplevde som en av vendepunktsfaktorene i endringsprosessen. Det å oppleve at de faktisk tilhørte en ”ny” gruppe av gamle kolleger, var for de fleste en god opplevelse. Denne ”stor-gruppen” hadde ikke vært samlet på nesten 10 år, og de hadde inntil nå hatt lite kontakt seg imellom. Respondentene sine utsagn tolker vi som at de kjente på en

sterk følelse av tilhørighet til denne gruppen. Her kunne de snakke om det som opptok dem, og de opplevde et engasjement og en forståelse for sine egne tanker og erfaringer.

Flere av respondentene fortalte at det ble brukt mye tid og krefter på å snakke om vanskeligheter og ha et negativt fokus når gruppen var samlet. De ga uttrykk for at dette negative fokuset kunne være et hinder for å komme videre i prosessen. Noen satte ord på det, og påpekte at nå måtte de være ferdige med det negative. Likevel kom de stadig tilbake til det. Vi tolker det som at de hadde et behov for å stå samlet i det negative mot ”fienden der ute” (Senge 1991).

Denne vi-følelsen kom til uttrykk hos samtlige respondenter. Tydeligst kom det til uttrykk i hvordan de formulerte mange av svarene sine. Vi spurte ”Hva er *din* opplevelse av....?”, og respondentene svarte med ”Vi opplever at....”

Intervjuer: ”*Kan du si noe om hvor du befinner deg i denne kurven (Omstillingskurven) i dag?*”

”Jeg synes det er grådig vanskelig, fordi at vi føler at... egentlig så ønsker vi ikke det sånn som vi har det nå. Fordi vi ønsker jo egentlig noe nytt. Så du kan jo egentlig si at vi er forbi med motstand, men nei, vi er ikke det ... Vi er vel der i motstand óg.”

(Sara)

Intervjuer: ”*Hvis du skal oppsummere den prosessen du er i nå, hvordan vil du gjøre det?*”

”Ja si det, det var vanskelig, men... hadde vi visst hvor ille det var, så hadde vi ikke levd i dag! Neida, ha-ha!.....”

(Rebecca)

Vi opplever her at Rebecca tar omsorg for de andre som er involvert i innovasjonsprosessen. Hun svarer på vegne av hele gruppen og formidler det hun mener er hele gruppens følelse.

Fra teorien vet vi at grupper kan betraktes som sosiale kategorier (Tajfel og Turner 1986). Vi tolker disse svarene dit hen at selv om denne gruppen ikke har vært

sammen på nesten 10 år, så fremkommer gruppekohesjon (Hogg 1992).

Medlemmene i gruppen har omsorg for hverandre og ser opp til hverandre. De opplever å ha et felles mål; stå sammen mot ”fienden” som de mener var kommuneledelsen, og de har et felles sett med regler; de *skal* være uenig i avgjørelsen om overgang til kommunalt avtaleverk.

En av respondentene opplevde at gruppens ”felles regel” om å være uenig i arbeidstidendringen ikke gav mulighet til andre måter å tenke på, og hun hadde resignert og sluttet å kjempe mot det.

Gruppekohesjon kom også til uttrykk ved at flere av respondentene fortalte at de opplevde at de selv hadde det godt og ble ivaretatt av egen leder, mens de mente at de andre spesialpedagogene ikke hadde det så godt, og de viste omsorg overfor dem:

”Min leder verner,... og derfor så får jeg så vondt av dem som ikke blir vernet i hverdagen.” (Rebecca)

”Jeg tror at de blir ikke ivaretatt... De vet så lite, hva skjer med jobben min nå, hvordan blir den, sant? Men jeg tror og det handler litt om at de blir så lite involvert i den prosessen, og føler seg veldig... utenfor.” (Jenny)

Her opplever vi at respondentene viser stor grad av omsorg for sine kollegaer. De viser at de har relasjoner til dem, og at de vil dem vel. Å bygge opp slike relasjoner tar tid. Dette er kollegaer som respondentene nesten ikke har vært sammen med på 10 år. Likevel trekker tre av fire respondenter frem disse relasjonene. Ut fra dette kan vi tolke at respondentene i denne innovasjonsprosessen er redde for å miste disse relasjonene, fordi de representerer noe varig og verdifullt for dem, noe de identifiserer seg med og noe som representerer en felles kompetanse og et felles ”håndtverk” (Skårderud 2006).

Dette var respondentenes opplevelse, men vi kan også ta et annet perspektiv. Det er lett å forstå og akseptere deres opplevelse, men vi ser også en risiko i at de i denne

omsorgen blir sittende fast i en etablert væremåte som kan være et hinder for utvikling og fornyelse.

Dette var de tre viktige vendepunktsfaktorene for at respondentene kom videre i prosessen. I tillegg fremkom enkeltopplevelser som det å føle seg godt ivaretatt, få god informasjon, ha mulighet til innflytelse, som viktige suksessfaktorer. Dette bekrefter teorien (Grønhaug m. fl. 2001, Irgens 2000, Jacobsen og Thorsvik 2004, Skogstad 2000).

Når vi tolket og analyserte respondentenes utsagn, opplevde vi at de hadde et stort fokus på god kommunikasjon kontra dårlig kommunikasjon. De snakket om kommunikasjon med nærmeste leder, og sa at når denne var god, ble det opplevd som en suksessfaktor i prosessen. Når de ikke fikk den informasjonen de ønsket av toppledelsen, opplevde de dette som dårlig kommunikasjon som hemmet en god prosess. Det at de hadde fått kommunisere med arbeidsgruppen ”Spesialtiltak barnehage” førte til at de opplevde prosessen som god. Videre ble kommunikasjon med kollegaer i storgruppen av spesialpedagoger opplevd som en suksessfaktor for opplevelsen av en god prosess. Vi så at opplevelsen av nærvær og fravær av kommunikasjon gjennomsyret hele prosessen.

To av respondentene trakk frem at de hadde relevant videreutdanning innefor det pedagogiske fagfeltet, og at det hadde vært en styrke i prosessen. De samme to respondentene gav uttrykk for at de betraktet det spesialpedagogiske faget som et innovativt fag; de beskrev sitt arbeid i barnehagene som et endrings- og utviklingsarbeid for å forbedre den daglige praksisen.

” Jeg ser på en måte spesialpedagogisk arbeid som en innovasjon i seg selv.”

(Sara)

Skogen og Sørli (1992) hevder akkurat dette. Det spesialpedagogiske faget har som målsetning å forbedre livsvilkår og tilbud til barn med spesielle behov. En viktig faktor i det spesialpedagogiske arbeidet vil dermed være å daglig bidra til at

barnehager og skoler reflekterer over egen praksis og er villig til å se på sine arbeidsmåter med nye øyne.

Et av spørsmålene vi stilte respondentene var hva som skulle til for at de skulle trives i sitt fremtidige arbeid. Her ble vi nok overrasket over svarene. Vi hadde forventet at disse spesialpedagogene, som har den høyeste faglige kompetansen på sitt felt, skulle være opptatt av faget sitt og hvordan de i fremtiden skulle forvalte dette, og hvordan de kunne bruke seg selv på best mulig måte. Men tre av de fire respondentenes svar handlet stort sett om rammebetingelser. Det handlet om mulighet til å opparbeide seg overtid, mulighet til å få avspasere slik de ønsket, ha nok tid til for- og etterarbeid, samt det å ha eget kontor. Følgende uttalelser viser dette:

”Jeg håper at vi får en arbeidstidsavtale som gir rom for avspasering, for å si det sånn!”

(Jenny)

”Hvis jeg får et kort der jeg kan skrive overtid og avspaserer det time for time, så kan dette bli en kjempefordel, for da kan jeg óg få en billig sydentur, av og til! Noe som vi som har gått på statlig avtaleverk aldri har hatt. Vi har alltid måttet reise på ferie når det er dyrest, sant!”

(Rebecca)

”Jeg ser ikke noe god løsning på det! Kanskje må noen barnehager være flinke til å markedsføre seg overfor funksjonshemmede!”

(Sara)

Sara svarer dette ut fra at hun er opptatt av at spesialpedagogene skal slippe å reise til, og arbeide i mange barnehager.

Mathilde er den som klart viser at hun er opptatt av faget sitt:

”Jeg har verdens kjekkeste jobb! Jeg har stor påvirkningskraft der ute. Jeg anser det som en veldig verdifull jobb, fordi du jobber med mindre barn. Jeg opplever det som veldig spennende at spesialpedagogikken etter hvert må åpne opp for at man kan tenke spesialpedagogikk inn i allmennpedagogikken.”

(Mathilde)

Vi ble som sagt forundret over disse svarene. Vi ser igjen at de fleste respondentene er så opptatt av prosessen som går på endring av arbeidstid, at de ikke har fokus på

målet for selve innovasjonsprosessen. Bedre tjenestetilbud og utvikling av tjenesten til barn med spesielle behov kommer i skyggen av frustrasjonene rundt arbeidstidsavtalen.

5.5.4 Oppsummering – opplevelser i forhold til omstillingskurven

De fleste respondentene peker – bokstavelig med fingeren på den fremlagte omstillingskurven – at de er i utforskningsfasen. De forteller at de ønsker å se nye muligheter, at det kan bli spennende å se andre måter å utøve faget på og at utvikling innen fagfeltet er viktig. De viser til vendepunktsfaktorer som de opplever har vært medvirkende til at de har gått fra motstand til utforskning. Når det gjelder å være kommet i utforskningsfasen påpeker alle at dette først og fremst gjelder prosessen som omhandler innhold og arbeidsmåter i det spesialpedagogiske fagfeltet. Imidlertid viser mange av utsagnene deres, både som svar på våre konkrete spørsmål, men også som deres videre tankerekker, at flere av dem følelsesmessig fremdeles er i motstandsfasen. Disse følelsene av å være i motstand, eller i resignasjon som en av respondentene uttrykker det, er i hovedsak rettet mot prosessen som går på endring av avtaleverk. Men vi ser også en sårbarhet i noen sin opplevelse ved at når innhold og arbeidsmåter skal endres, oppfattes dette som en indirekte kritikk til at det arbeidet de har gjort hittil, ikke har vært kvalitativt godt nok.

Videre fremstår god kommunikasjon i alle ledd som en viktig suksessfaktor for opplevelsen av en god prosess, og for det å komme videre i prosessen.

6. Konklusjon

Å identifisere og beskrive de genuine opplevelsene i en pålagt innovasjonsprosess er denne oppgavens målsetning. Vi har i undersøkelsen hatt fokus på prosessen og ikke målet for prosessen. Vårt hovedtema har vært selve opplevelsene, men vi har også hatt fokus på hva som fremmer og hemmer opplevelse av en god prosess. Videre har vi ønsket å belyse i hvilken grad opplevelsene kan gi oss kunnskaper om suksessfaktorer og vendepunktsfaktorer som fremstår som betydningsfulle for opplevelsen av å komme videre i prosessen.

Innovasjonen var initiert av Bergen kommune. Kommunen hadde som mål å bedre kvaliteten på tjenestetilbudet for barn med spesielle behov under opplæringspliktig alder. Denne tjenesten blir utøvd av 32 spesialpedagoger, der fire av dem utgjør respondentgruppen i undersøkelsen.

Vi opplevde at respondentene i undersøkelsen fremsto med autentisitet og formidlet sine opplevelser med ektehet. Det fremkom til dels sterke opplevelser.

Respondentene formidlet tydelig at de opplevde innovasjonsprosessen som to ulike prosesser, den ene i forhold til endring av arbeidstid og den andre i forhold til endring av innhold og arbeidsmåter i tjenesten. De to ulike prosessene medførte ulike reaksjoner hos respondentene, og følgende sitat gir et godt bilde av de opplevelsene respondentene formidlet om dette:

”Vi går i mot at vi går vekk fra dette med å være på lærervilkår, sant! Det er dét vi er i mot! Men samtidig er vi jo veldig i det at det kunne være spennende å være organisert og arbeide på en annen måte.” (Sara)

Flertallet av respondentene fremstod med mye større fokus på det som handlet om endring av arbeidstid enn det som handlet om innhold og arbeidsmåter innen det spesialpedagogiske fagfeltet. På vårt spørsmål om hva som skulle til for at respondentene skulle trives i sitt fremtidige arbeid, fokuserte tre av de fire svarene

nesten bare på arbeidstid og rammene rundt arbeidet. Det kan se ut som det var uheldig at de to prosessene kom samtidig. Opplevelsene i den ene prosessen tok bort fokus i den andre prosessen. Vi ser det slik at dersom prosessen om innhold og arbeidsmåter hadde kommet først, ville prosessen om endring av arbeidstid kommet som en naturlig følge av dette, og gått lettere.

Funnene i undersøkelsen viser at det som fremmet en god prosess, var når respondentene opplevde god kommunikasjon og ledelse. De følte nærhet til sin nærmeste leder, og utsagnene viste at de opplevde dette som en god ledelse. Videre var opplevelsen av å ha innflytelse, at de innspill respondentene kom med ble tatt på alvor, fremmende for opplevelsen av en god prosess. Likeens å føle seg ivaretatt av nærmeste leder, og det å oppleve å bli verdsatt i utøvelsen av sitt arbeid. Dette sammenfaller med det teori og forskning vektlegger som viktige faktorer for å få til utvikling i endrings- og innovasjonsprosesser.

Funnene som vi opplevde som hemmende for en god prosess, var også sammenfallende med teori og forskning. Respondentene i undersøkelsen formidlet følelser som irritasjon, frustrasjon, sorg og sinne når de beskrev sine opplevelser i forhold til prosessen som gikk på endring av arbeidstidsordning. Bakgrunn for disse følelsene ble beskrevet som mangel på kommunikasjon med dem som hadde initiert innovasjonen, og det de opplevde som manglende respekt fra kommuneledelsen sin side. Opplevelsen av mangel på kommunikasjon; det at det i denne prosessen bare hadde forekommet en-veis-kommunikasjon, hemmet sterkt opplevelsen av en god prosess. I tillegg hadde den informasjonen de hadde fått, vært til dels misvisende og forvirrende.

Det som også ble opplevd som hemmende for prosessen, var at innovasjonen trakk i langdrag. Det tok ett år fra varsel om endringsoppsigelse ble sent ut til spesialpedagogene fikk ny avtale om arbeidstid. Det kan videre se ut til at respondentenes manglende kunnskap om den nye ledelsesstrukturen i kommunen ble en hemmende faktor.

Det fremkom en svært sterk gruppeidentifisering med alle de andre spesialpedagogene i tjenesten. Spesialpedagogene er organisert under 12 ulike ledere og har ikke vært samlet på nesten 10 år. Likevel var det identifiseringen med denne gruppen som opplevdes som en av tre viktige vendepunktsfaktorer.

Den andre vendepunktsfaktoren var arbeidsgruppen ”Spesialtiltak i barnehage”. Følelsen av blant annet eierforhold og påvirkningsmuligheter til dette arbeidet, bidro til positive tanker i prosessen.

Den tredje faktoren var hvordan de definerte sin egen personlighet. Det kunne se ut til at de som definerte sin personlighet som positiv og optimistisk, opplevde en lettere og bedre prosess enn de som definerte seg som mer konservative. Personlighet blir sett på som en viktig faktor i teorien, og våre funn stemmer overens med dette.

Bergen kommunen har uttalt at kommunen skal være en lærende organisasjon i alle ledd. Dette innebærer at kvalitet ikke kan ses på som noe statisk, men som noe vi er på vei til, altså en prosess. Spesialpedagogene har stor kunnskap om sitt fagfelt, men vi ser det slik at det er ikke de alene som kan definere hva som er kvalitet for barn med spesielle behov. Alle respondentene uttalte at de var opptatt av å gjøre en kvalitativt god jobb, men vi tolket at de ville gjøre det på sine egne premisser. Det kan se ut til at det rent fornuftsmessig var åpenhet hos alle respondentene for nytenkning, men følelsesmessig ville de helst ha stabilitet og ro.

Når vi skal konkludere, vil vi hevde at hovedtrekkene som fremkommer, er at kommunikasjon i alle ledd, samt ledelse fremstår som vesentlige faktorer i opplevelsen av en god innovasjonsprosess. Suksessfaktorer som å få god informasjon, ha medvirkning i prosessen og det å bli verdsatt fremmer opplevelsen av en god prosess. Fravær av disse faktorene hemmer opplevelsen av en god prosess. Det kan se ut til at Bergen kommune og andre organisasjoner har en utfordring i å være bevisst på kommunikasjon og ledelse i gjennomføring av store og små endringsprosesser.

Vi vil avslutningsvis bemerke at denne undersøkelsen viser et lite utsnitt av en større helhet. Den viser fire spesialpedagogers opplevelse i det de står midt oppe i det de opplever som en stor og omfattende innovasjonsprosess, og det de ser på som en stor endring i deres arbeidshverdag. Hadde vi intervjuet de samme spesialpedagogene i dag; ett år etter, ville vi mest sannsynlig fått innblikk i andre opplevelser.

Kildeliste

- Aanderaa, B og M Halvorsen (2001): *Barnehage i en forandret verden. Endring + Kompetanse = Kvalitet*. Oslo: Kommuneforlaget AS
- Argyris, C (1992): *On Organizational Learning*. Cambridge Massachusetts 02142: Blackwell Publishers 238 Main Street
- Askildt, A (2004): *Opplæring av funksjonshemma i eit historisk perspektiv. Spesialpedagogiske pionerar, idéutvikling og formalisering fram til midten av det 20. århundre*. Oslo: Universitetet i Oslo
- Bastøe, P Ø, K Dahl og E Larsen (2002): *Organisasjoner i utvikling og endring*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Befring, E (2002): *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Bjerke, T og S Svebak (1997): *Psykologi for høyskolen*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS
- Bjørvik, K I og W Haukedal (2001): *Arbeids- og lederpsykologi*. Gjøvik: Gjøvik trykkeri AS
- Bolman, L G og T E Deal (2005): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Busch, T, E Johnsen og J O Vanebo (2003): *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Dalen, M (2004): *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget
- Dalin, P (1994): *Skoleutvikling. Teori for forandring*. Oslo: Universitetsforlaget AS

-
- Dalin, P og H G Rolff (1991): *Organisasjonslæring i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Davis, H (1993): *Rådgivning til foreldre med kronisk syke og funksjonshemmede barn*. Ad Notam Gyldendal
- Dyregrov, A (2000): *Lederskap i krise og omstilling*. I: Einarsen, S og A Skogstad (red.); *Det gode arbeidsmiljø*. Krav og utfordringer. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Fischer, G og N Sortland (2001): *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Fog, J (1994): *Med samtalen som utgangspunkt – det kvalitative forskningsintervju*. København: Akademisk forlag
- Forslin, J (2005): *Den viktigste ressursen*. I Einarsen S og A Skogstad (2005): *Den dyktige medarbeider*. Behov og forventninger. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Greve, A (1995): *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grønhaug, K, O H Hellesøy og G Kaufmann (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Hogg, M-A (1992): *The sosial Psychology of Group Cohesivness*. From Attraction to Social Identity. New York: HarvSara Wheatsheaf
- Holter, H og R Kalleberg (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hylland Eriksen, T (2004): *Røtter og føtter*. Identitet i en skiftende tid. Oslo: Aschehoug & co.(W. Nygaard)
- Irgens, E J (2000): *Den dynamiske organisasjon*. Oslo: Abstrakt forlag as

- Jacobsen, D I og J Thorsvik (2004): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Innføring i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke
- Kjeldstadli, K (2005): ”Å analysere skriftlige kilder.” I: Fossåsskaret, E, O L Fuglestad og T H Aase (red.) (2005). *Metodisk feltarbeid*. Produksjon og tolkning av kvalitativdata. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Kvale, S (2001): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal
- Lassen, L M (2002): *Rådgivning. Kunsten å hjelpe*. Oslo: Universitetsforlaget
- Løvlie Schibbye A-L (2002): *En dialektisk relasjonsforståelse i psykoterapi med individ, par og familie*. Oslo: Universitetsforlaget
- Nygren, P (1996): *Utvikling og kvalitet i psykososialt arbeid*. Oslo: Ad Notam Gyldendal A/S
- Paulsgaard, G (2005): *Feltarbeid i egen kultur – innenfra, utenfra eller begge deler?* I Fossåsskaret, E., O. L. Fuglestad og T. H. Aase (red.) (2005). *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Rolfesen, M (red) (2000): *Trendenes tyranny – produksjon og arbeid i et nytt århundre*. Bergen: Fagbokforlaget
- Senge, P (1991): *Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag
- Skogen, K (2004): *Innovasjon i skolen. Kvalitetsutvikling og kompetanseutvikling*. Oslo: Universitetsforlaget
- Skogen K og A M Sørli (1992): *Innføring i Innovasjonsarbeid*. Oslo: Universitetsforlaget
- Skogen K og J B Holmberg (2002): *Elevtilpasset opplæring. En innovasjonstilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget

Skogstad, A (2000): Psykososiale faktorer i arbeidet. I Skogstad, A og S Einarsen (red) (2000): *Det gode arbeidsmiljø*. Krav og utfordringer. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Skogstad, A og S Einarsen (red) (2002): *Ledelse på godt og vondt*. Effektivitet og trivsel. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Skogstad, A og S Einarsen (2005): Den dyktige medarbeider: Høy kompetanse eller bare velvilje? I Einarsen S og A Skogstad (2005): *Den dyktige medarbeider*. Behov og forventninger. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Store Norske Leksikon (1988, bind 11): Oslo: Kunnskapsforlaget

Tajfel, H & J-C Turner (1986): The Sosial Identity Theory of Intergroup Behaviour. In *Psychology of Intergroup Behavior*. Edited by Worchel S & W-G Austin. Chicago: Nelson-Hall. Pp 7-24

Thagaard, T (2004): *Systematikk og innlevelse*. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget

Wadel, C (2002): *Læring i lærende organisasjoner*. Flekkefjord: Helgeland trykkeri as

Artikler og Notat:

Hjetland, H og P Aahlin (2006). Derfor brøt vi med KS. *Utdanning*, nr. 9 s. 74-75

Jacobsen, D I (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma* årgang 1, nr 1 s. 9-22

Skårderud F (2006). Det følsomme arbeidslivet. *Dagbladet* årgang 138, nr 289 uke 43 s. 40 - 41

Roald, K (2004): *Organisasjonslæring i skoler – teoretiske og praktiske perspektiv*. Notat nr. 15 / 2004. Høgskulen i Sogn og Fjordane. Avdeling for lærerutdanning og idrett

Kilder fra Offentlige publikasjoner og dokument:

Barnehageloven. Lov av 5. mai 1995 nr 19, om barnehager.

Barnehageloven. Lov av 17. juni 2005 nr 64 om barnehager med endringer, sist ved lov av 16. juni 2006

Handbok for skolen, Grunnskolen 1995. Oslo: Pedlex Norsk Skoleinformasjon

Rammeplan. Forskrift 1. desember 1995 nr. 948 om rammeplan for barnehagen

Rammeplan. Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver med hjemmel i barnehageloven § 2. Fastsatt 1. mars 2006

Opplæringsloven. Lov av 17. juli 1998 nr. 61 Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa

NOU 2003:16. *I første rekke. Forsterket kvalitet i grunnopplæringen for alle.* Utdannings- og forskningsdepartementet

Stette, Ø (red) (2003): *Opplæringslova og forskrifter.* Med forarbeid og kommentarer. Oslo: PEDLEX Norsk Skoleinformasjon

St. meld. nr. 23 (1997-1998). *"Om opplæring av barn, unge og voksne med særskilte behov"*. Barne- og familiedepartementet

St.meld. nr. 27 (2000-2001) *"Gjør din plikt – Krev din rett: Kvalitetsreform av høyere utdanning."* Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet (Kvalitetsreformen – Reform av norsk høyere utdanning – trådte i kraft 2003)

Kilder fra Internett:

Eeg-Larsen, S (2001): Prosjektorganisering av bestemte satsningsområder i høgskolen i Oslo – en mer overdiktlig, effektiv og kvalitetsfremmende vei å gå i et ”kronglete” forvaltningssystem? URL:

http://home.hio.no/~sissele/rapport/paper1_leon.html (Lesedato 06.01.2005)

Ellefsen, E R, M Kullerud og N Scholdager (1998): Menneske og endring. Psykososiale aspekter ved omorganisering av fagbibliotek. URL:

<http://www.abm-utvikling.no/publisert/Skrifter/SKRIFT91/91-03.htm> (Lesedato 03.01.2005)

Figenschou, C H, C Kihlman, J C Steigedal, G Syversturen, F A Sæthre, og S Trosby (1998): Lærende organisasjoner. URL: <http://www.figen.com/school/gra2337/gra2337-innleder.html> (Lesedato 30.12.2004)

Hauen, F v (1995) I: Ellefsen, E R, M Kullerud og N Scholdager (1998): Menneske og endring. Psykososiale aspekter ved omorganisering av fagbibliotek. URL:

<http://www.abm-utvikling.no/publisert/Skrifter/SKRIFT91/91-03.htm> (Lesedato 03.01.2005)

Managing the Human Side of Change. Right Mangement Consultants. URL:

<http://www.ptil.no/NR/rdonlyres/F828A3C9-1BEB-433F-AEB0-41DA5EA0328D/0/ManagingtheHumanSideofChange3.PPT#3> (Lesedato 20.02.2006)

Næss, E: Endringspsykologi. Managing the Human Side of Change. Right Mangement Consultants. URL: <http://dataforeningen.no/filestore/20031022c.pdf> (Lesedato 07.10.2006)

Nygren, P (1999): Kvalitet i helse- og sosialorganisasjoner. URL:

web.hil.no/oppvektstettet/HILweb/DOK/PN-undervisni... (Lesedato: 23.09.2006)

Skogstad, A (2006) Omstillinger i arbeidslivet. En belastning eller en positiv utfordring? URL: <http://www.tekmar.no/tema/hms/Universitetet%20i%20Bergen.pdf>

(Lesedato 20.02.2006)

Stark, B (2003): Kaosnavigering – vår nye hverdag URL:

<http://www.vismasoftware.no/Arkiv/vismagazine/artikler/kaosnavigering.html> (Lesedato 28.02.2006)