

Samtykker til tilgjengiggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Innhold

INNHold	3
NORSK SAMMENDRAG	6
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT).....	7
1. INNLEDNING	8
1.1 FRA TO TIL ÉN KOMMUNE I ÅR 2020.....	8
1.2 OMFANG OG OMRÅDER SOM SKAL ETABLERES	10
1.3 SAMMENSLÅINGSPROSESSEN	10
1.3.1 Program/prosjektorganisering.....	10
1.3.2 Hvordan medvirkningsprosessene har vært lagt opp.....	11
1.4 AVGRENSING OG PROBLEMSTILLING	12
1.4.1 Problemstilling.....	12
1.4.2 Avgrensning	12
1.4.3 Oppgavens struktur.....	13
2. TEORI OG LITTERATURGJENNOMGANG	14
2.1 INNLEDNING.....	14
2.2 HVORFOR ENDRING	14
2.3 ENDRINGSLEDELSE	15
2.3.1 Opptinningsfasen	16
2.3.2 Bevegelse, gjennomføringsfasen	17
2.4 ENDRINGSSTRATEGI.....	17
2.4.1 Medvirkning som pliktlop.....	17
2.4.2 Medvirkning som organisk prosess	18
2.4.3 Strategi E versus strategi O	18

2.4.4	<i>Medvirkningskjeden</i>	20
2.5	MOTSTAND MOT ENDRING	20
2.5.1	<i>Oppsummering</i>	22
2.6	MEDVIRKNING	23
2.6.1	<i>Medvirkning forankret i norsk lov</i>	23
2.6.2	<i>Medvirkningens to dimensjoner</i>	23
2.6.3	<i>Medvirkningstrappen</i>	24
2.6.4	<i>Viktigheten av medvirkning</i>	25
2.6.5	<i>Oppsummering</i>	26
3.	METODE	27
3.1	INNLEDNING	27
3.2	DEFINISJON METODE	27
3.3	METODE	27
3.4	RELIABILITET OG VALIDITET	29
3.5	KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE	30
3.5.1	<i>Valg av metode for datainnsamling</i>	32
3.6	POPULASJON.....	32
3.7	ETISKE DILEMMAER	32
3.8	HYPOTESER	32
3.9	MODELL	33
3.10	GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSEN	34
3.10.1	<i>Questback</i>	34
3.11	SAMMENLIGNING AV TO GRUPPER.....	35
4.	PRESENTASJON AV FUNN	36

4.1	INNLEDNING.....	36
4.2	FUNN FRA SPØRREUNDERSØKELSEN.....	36
4.3	FUNN FRA INTERVJU.....	41
5.	STUDIENS SENTRALE FUNN.....	43
5.1	INNLEDNING.....	43
5.2	OPPSUMMERING AV RESULTATER	43
5.3	HYPOTESEOVERSIKT	46
6.	DRØFTING	47
6.1	INNLEDNING.....	47
6.1.1	<i>Trappetrinn 1</i>	<i>47</i>
6.1.2	<i>Trappetrinn 2</i>	<i>47</i>
6.1.3	<i>Trappetrinn 3</i>	<i>49</i>
6.1.4	<i>Medvirkning som pliktløp eller som dynamisk prosess</i>	<i>49</i>
6.2	ENDRING OG UTVIKLING	50
6.3	SÆRSKILT OM FORSKJELLEN MELLOM TILLITSVALGTE OG IKKE-TILLITSVALGTE	51
6.4	MÅLINGENS KVALITET.....	52
7.	KONKLUSJON	53
7.1	IKKE-TILLITSVALGTE; MEDVIRKNING SOM PLIKTLØP	53
7.2	TILLITSVALGTE; MEDVIRKNING SOM ORGANISK PROSESS I STØRRE GRAD.....	54
7.3	OPPSUMMERING.....	54
	LITTERATURLISTE	55

Norsk sammendrag

Denne oppgaven handler om å undersøke hvorvidt informasjon og medvirkningsprosesser har ført til at ansatte i Oppegård og Ski kommuner har opplevd reell medvirkning i prosessen mot kommunesammenslåingen i år 2020. Uansett om man tror at kommunesammenslåinger er et godt svar på vår tids endringer/utfordringer, er de blitt en politisk realitet som krever omstilling på alle nivåer i kommunene det gjelder. I tillegg ville jeg derfor også undersøke i hvilken grad ansatte er positive til endringsprosessen som sådan.

Som et teoretisk utgangspunkt har jeg valgt teorier og litteratur som omhandler endring og medvirkning. Under tema endring er endringsledelse og ulike faser og strategier tematisert. Videre behandler jeg ulike dimensjoner rundt tema medvirkning, og medvirkning slik det er forankret i norsk lov.

Datainnsamlingen har vært både av kvantitativ og kvalitativ karakter. Det ble sendt ut en spørreundersøkelse til et utvalg av ansatte i de to kommunene. I tillegg har jeg hatt intervjuer med prosjektleder og to av de hovedtillitsvalgte.

Hovedfunnet i min undersøkelse viser at det er store variasjoner mellom ikke-tillitsvalgte og tillitsvalgte. Konklusjonen er ulik for de to gruppene. Ansatte som ikke er tillitsvalgte, opplever ikke reell medbestemmelse i sammenslåingsprosessen. De opplever medvirkningen som et pliktlop fra ledelsen. Tillitsvalgte opplever i større grad reell medbestemmelse, og at medvirkningen for deres del er mer som en organisk prosess. Til spørsmålet om ansatte er positive til endringsprosessen som sådan, mener jeg at undersøkelsen viser at de til dels er positive.

Studiens primære svakhet er den lave svarprosenten på spørreundersøkelsen. Det gjør det vanskelig å kunne generalisere resultatet til å gjelde større grupper. Men det gir allikevel en viktig indikasjon om hvordan ansatte opplever medvirkningsprosessene. Ettersom det er noe tid igjen før sammenslåingen er etablert i år 2020, er det er mulig å endre strategi for å kunne involvere flere ansatte i prosessen.

Engelsk sammendrag (abstract)

This thesis aims to investigate if information and involvement processes have given employees in Oppegård and Ski municipalities a perception of real involvement in the process of merging the municipalities in 2020. Whether merging of municipalities is a good solution to our current social challenges or not, it has become a political reality which demands change in all levels of the municipalities that are affected. In that regard, I also aim to investigate to what degree employees are positive or not the change process.

I have chosen theories and literature about change and involvement processes as a theoretical foundation. This includes change management with different phases and strategies. I also include several topics of involvement, which includes how involvement is treated in the Norwegian law.

The gathering of data has been both quantitative and qualitative. I sent out a questionnaire to a selection of employees in both municipalities. I have in addition interviewed a project manager and two main representatives.

The main finding in my thesis shows that there are large differences between non-representatives and representatives. The conclusion is different for the two groups. Employees that are non-representatives don't experience any real involvement in the merger process. They perceive the involvement process as a tour of duty from the management. Representatives experience involvement to a larger degree, and that the involvement is an organic process. About the question of whether employees are positive to the change process or not, I find that the employees are partly positive.

The main weakness of the study is the low feedback rate of the questionnaire. The low feedback rate makes it difficult to generalize the result to larger groups. It does, however, give an important indication of the employees' perception of the involvement processes. As there are still some time before the merger is finished in 2020, it is room to change strategy to involve a more employees in the process.

1. Innledning

Norge har en sterk kultur for at mange skal medvirke i beslutningsprosesser. Dette viser seg gjennom et representativt demokrati, for eksempel i Storting og kommunestyre. Det viser seg også i samarbeide mellom arbeidsgiver og arbeidstakere, nedfelt i avtaleverk.

Norske kommuner styres gjennom et representativt demokrati. Å kunne medvirke sees på som en demokratisk rettighet. Beslutninger blir bedre når flere berørte kommer med viktig informasjon om behov, ønsker løsninger og ser konsekvenser. Beslutningene som fattes blir kvalitativt bedre og bedre forankret. Beslutninger som er bedre forankret vil bidra til å senke eventuelle konflikter og konfliktnivået, noe som medfører at tiltak blir lettere å iverksette.

Denne oppgaven handler om å undersøke hvorvidt informasjon og medvirkningsprosesser har ført til at ansatte i Oppegård og Ski kommuner har opplevd reell medbestemmelse i prosessen mot kommunesammenslåingen i år 2020. Det er interessen for tema «medvirkning» som har gjort at jeg har valgt å forske på dette i egen organisasjon. Med medvirkning legger jeg følgende definisjon til grunn: *Medvirkning er muligheten for å delta og påvirke beslutninger.* Medvirkning, muligheten for å delta og påvirke beslutninger går hånd i hånd med representativt demokrati, gjennom å tilrettelegge for inkludering slik at flere stemmer kan høres. Tilliten mellom ansatte og ledelsen bidrar til at demokratiske beslutninger blir bedre forankret (Klausen et al., 2013, s.8-14).

1.1 Fra to til én kommune i år 2020

Forslaget om ny storkommune kom på bakgrunn av kommunereformen som ble initiert i 2014. Kommunereformen innebar et utredningsansvar for alle kommuner i landet.

Utredningen skulle danne grunnlaget for kommunestyrenes vurderinger og vedtak om kommunestruktur våren 2016. Kommunereformen (2014) skulle legge grunnlag for robuste og sterke kommuner som kan ivareta velferdsoppgaver i dag, men også i fremtiden og sørge for gode lokalsamfunn for alle innbyggerne.

Ifølge Nordre Follo sine nettsider (Nordre Follo, 2018) fremmet fylkesmannen høsten 2016 et forslag til endring i kommunestruktur for Oslo og Akershus. Fylkesmannen anbefalte at Oppegård, Ski, Ås, Frogn og Follo-delen av Enebakk skulle slåss sammen, og være en ny storkommune med nærmere 100 000 innbyggere. Bakgrunnen var et stort behov for en mer

helhetlig og samordnet samfunnsutvikling. Fylkesmannen sendte anbefalingen til Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. Ettersom en Fellesnemd ikke hadde muligheten til å starte et arbeidet før Stortinget hadde fattet vedtak, ble det etablert en foreløpig Fellesnemd frem til 01.01.17, som skulle sikre politisk koordinering i kommunene inntil videre. Fellesnemda hadde oppgaver som:

- Sørge for å samordne kommunene frem til et nytt felles kommunestyre er på plass.
- Ansette en administrasjonssjef. Vedkommende vil gå over i stillingen som rådmann i Nordre Follo fra 01.01.20.
- Forberede en økonomiplan og budsjett for 2020.
- Behandle nye investeringer fra 2018-2020, dette før de vedtas i kommunene.
- Behandle alle prinsipielle forholdene som gjelder sammenslutningen.
- Ved behov kan nemda opprette arbeidsutvalg.

I juni 2017 godkjente Stortinget at Oppegård og Ski kommuner kunne arbeide videre med å etablere Nordre Follo kommune fram til år 2020, mens Ås, Frogn og Enebakk fortsetter som selvstendige kommuner. Fellesnemda ble etter Stortingets vedtak om ny kommunestruktur opprettet, med fem politikere fra hver kommune.

Parallelt med at Fylkesmannen fremmet sitt forslag ble det i kommunestyrene i Oppegård og Ski kommuner utformet en avtale om å etablere en ny kommune sammen. Avtalen ble framforhandlet og vedtatt av kommunestyrene. I vedtakene ba begge kommunestyrene rådmennene om å starte arbeidet med å kartlegge, harmonisere og tilrettelegge for administrative fellesløsninger og samlokalisering. Den nye storkommunen vil ha 57000 innbyggere og 4700 ansatte. Målet med sammenslåingen er å sikre et godt, variert og likeverdig tilbud og tjenester til alle innbyggere, samt å sørge for en levedyktig samfunnsutvikling. I år 2020 vil Ski være kommunesenteret, og politisk og administrativ ledelse vil etableres. Servicetorg vil man finne både i Oppegård og i Ski, slik at både ansatte og innbyggere vil ha kort vei til det offentlige.

Å bygge og etablere en ny kommune tar tid, det skal utformes systemer og strukturer, det skal etableres felles mål, visjoner og roller. Det skal ansettes, informeres og tilrettelegges, og det

skal gjennomføres. Tverrfaglig arbeid, medvirkning og kontinuitet sees på som viktige elementer i arbeidet med å bygge en storkommune. Bygging og utforming av Nordre Follo baseres i stor grad på kunnskapsbasert utvikling.

Det ble utformet en kommunikasjonsstrategi som inneholder retningslinjer for kommunikasjonsarbeid frem til Nordre Follo er etablert 01.01.2020. På bakgrunn av at ansatte, innbyggere og politikere blir berørt av endringene er det også et stort behov for informasjon. Flere ønsker å delta i prosessene med sine innspill. Kommunikasjonen skal bidra til å gi:

- økt kunnskap om prosessen og den nye kommunen
- dialog og medvirkning
- godt omdømme
- felles organisasjonskultur (Nordre Follo, 2018)

1.2 Omfang og områder som skal etableres

Den nye kommunen etableres basert på det kunnskapsgrunnlaget som finnes i Ski og Oppegård kommuner, og som bygger opp under de mål og føringer som er satt for Nordre Follo. På det administrative område omfatter det blant annet ny arbeidsgiverpolitikk og nye budsjett- og handlingsplaner. Det påvirker intern struktur, organisering, antall virksomheter, leder- og beslutningsnivåer, fullmaktstruktur og stab- og støttetjenester. På politisk nivå blir det nytt kommunestyre og politisk organisering, med ny utvalgsstruktur og reglementer for politisk virksomhet og forholdet mellom politikk og administrasjon. Det må legges til rette for at den administrative organiseringen styrker rammebetingelsene for folkevalgt ledelse, og bidrar til god samhandling med innbyggere og politikere om kommunens tjenester.

1.3 Sammenslåingsprosessen

1.3.1 Program/prosjektorganisering

Sammenslåingen og etableringen av Nordre Follo er en politisk styrt prosess. Det er etablert en Fellesnemnd med fem politikere fra hver av kommunene. Sammenslåingen er organisert som

et Program og Fellesnemnda har vedtatt en overordnet programplan. Et Program er her definert til å være en samling av mange ulike prosjekter.

Administrasjonssjef er øverste administrative leder og ansvarlig Programsjef. Programmet inneholder mange ulike prosjekter, med egne prosjektledere, arbeidsgrupeledere og medlemmer i både prosjektgrupper og arbeidsgrupper under seg. Administrasjonssjef har også etablert Ledergruppen i Nordre Follo.

Det rapporteres til Fellesnemnda hvert tertial på vedtatt programplan.

1.3.2 Hvordan medvirkningsprosessene har vært lagt opp

Det er etablert et partssammensatt utvalg, PSU, med politikere og tillitsvalgte som behandler ansattrelaterte saker. I tillegg er det et rådgivende organ, kalt Drøftingsforum, som består av tillitsvalgte og verneombud, og som er involvert i det meste av prosesser som foregår. I tillegg er det opprettet en møtearena kalt TMU, der samtlige tillitsvalgte møter i forkant av møtene i Drøftingsforum. Videre sitter det tillitsvalgte i prosjektstyrene. Prosjektstyrene består av prosjektleder, prosjekteier og tillitsvalgte.

Det er totalt 3 politiske og 14 administrative prosjektgrupper og arbeidsgrupper. Organisasjonsutviklingsprosessen startet høsten 2017. Det har vært sendt ut flere høringer med involvering av ledere og ansatte.

Ansatte i Oppedgård og Ski kommuner blir informert via intranettene og på en nyopprettet nettside Nordre Follo, nyhetsbrev, samt at det er grupper på sosiale media Facebook og Instagram. Det har vært mulig å medvirke i arbeidsgrupper. Det har vært holdt ulike samlinger for ansatte, blant annet samlinger der ekstern foredragsholder har tatt opp tema mestringsklima og selvledelse i endringstider. Det har vært to fagdager, februar og april 2018, hvor ansatte, ledere og tillitsvalgte har medvirket i prosessen med overskrift «Det å skape en kultur». Rådhusene i begge kommunene har såkalt «Åpent hus», der ansatte inviteres til å komme med spørsmål, tanker og refleksjoner.

1.4 Avgrensning og problemstilling

1.4.1 Problemstilling

Jeg legger til grunn i mitt videre arbeid at kommunens målsetting er å gi de ansatte reelle muligheter til å medvirke og påvirke hvordan den nye kommunen skal bli. Jeg ønsker å problematisere følgende problemstilling:

Har informasjon og medvirkningsprosesser ført til at ansatte har opplevd reell medvirkning og mulighet til å påvirke sin framtidige arbeidsplass? I hvilken grad er ansatte positive til endringsprosessen?

1.4.2 Avgrensning

Jeg har valgt å gjøre en avgrensning av området jeg skal undersøke. Det er helt nødvendig med tanke på det totalte antall ansatte i disse kommunene. Det er naturlig for meg å velge ut virksomheter innenfor området helse og pleie i Ski kommune, og helse, sosial, pleie og omsorg i Oppegård kommune fordi jeg selv har mest kompetanse innenfor dette feltet.

Under «Helse og pleie» i Ski kommune ligger avdelingene Botjenester, Dagsenter, Finstادتunet, Hjemmetjenester, Koordinerende tjenester, Kråkstadtunnet, Langhus bo- og servicesenter, Miljøarbeidertjenesten, Nav, Samhandlingsenheten og Solborg bo- og aktiviseringssenter.

Under «Helse, sosial, pleie og omsorg» i Oppegård kommune ligger 3 sykehjem og omsorgsboliger, helsetjenester, hjemmetjenester, psykisk helsetjeneste, Nav Oppegård og Tiltak og tjenester for funksjonshemmede (TILFU).

Grunnet noen vanskeligheter med å identifisere nøyaktige områder, kan det være at undersøkelsen også har blitt sendt til noen ansatte andre steder. Dette anses ikke å utgjøre et problem for oppgaven.

Undersøkelsen er sendt ut til 2716 ansatte.

1.4.3 Oppgavens struktur

Innledningsvis har jeg gitt en kort oversikt over kommunesammenslåingsprosessen. Det er beskrevet hvordan medvirkning har vært lagt opp, både for å ivareta treparts-samarbeide og generelt for øvrige ansatte.

Videre drøfter jeg teorier rundt endringsledelse og medvirkning som jeg anser som relevante gitt problemstillingen. I kapittel 3 beskrives metode generelt og mitt metodevalg spesielt. De neste kapitlene vil ta for seg resultatet av datainnsamlingen og drøfting av hypotesene opp mot resultatet og teori.

Avslutningsvis ligger en kort konklusjon.

2. Teori og litteraturgjennomgang

2.1 Innledning

Det er skrevet en mengde litteratur om medvirkning og endringsledelse. Det er utformet forskjellige modeller og fremstillinger av endringsteori. Jeg har valgt å bruke et utvalg av den mest anvendte litteraturen som omhandler endring og medvirkning.

Først i kapittelet vil jeg ta for meg tema endring; med endringsledelse og ulike faser og strategier. To endringsstrategier omtales, Strategi E hvor medvirkning ses på som et pliktlop, og Strategi O hvor medvirkning omtales som en organisk prosess. Motstand mot endring blir videre omtalt. Avslutningsvis er det en oppsummering av ovenstående.

Videre i kapittelet vil jeg ta for meg medvirkning slik det er forankret i norsk lov, medvirkningens to dimensjoner, medvirkningstrappen, og viktigheten av medvirkning. Avslutningsvis en kort oppsummering av disse punktene.

2.2 Hvorfor endring

Samfunnet endrer seg i raskt tempo, noe som medfører at det stilles andre krav til enkeltindivider, organisasjoner og samfunnet. Jakobsen (2004) viser til et utsagn hvor det reflekteres over at kravet til endring stadig blir sterkere til enkeltindivider, organisasjoner og samfunnet:

«Egentlig har det skjedd like mye de siste 50 år som det som har hendt i menneskets tidligere historie. Hurtigheten i endring kan oppsummeres i et faktum: Det har vært ca. 800 generasjoner av 62 år i de siste 50000 siste år. Av disse 800 generasjonene er det bare en eller i beste fall to generasjoner som har levd med blodoverføringer, aircondition, kollektiv transport, TV, medisinske tjenester som reelt sett har forbedret den menneskelige livssituasjonen og formelle utdanningsystemer som gjelder flere enn en liten elite».

Offentlig sektor som kommunesektoren har også vært gjennom endringer siden 1980 tallet. På 1980 tallet skiftet de fleste kommuner sin politisk struktur i retning av det som vi i dag kaller hovedutvalgsmodellen. Kritikere hevdet at modellen var kostnadsdrivende fordi at det var i den enkeltes sektors interesse å øke sitt eget budsjett. I år 2000 var det kun 13 % som brukte

hovedutvalgsmodellen. Det har vært store endringer i tjenesteytende nivå i norske kommuner. Kommunene omorganiserer på flere nivåer og innenfor ulike tjenesteområder, samt benytter ulike selskaps- og driftsformer. Vi lever i en tid hvor samfunnet endrer seg med til dels store og dramatiske endringer som vil få konsekvenser for enkeltindivider, for samfunnet og for organisasjonene som vi jobber i. Noen vil motsette seg endringer og vil «gjøre som de alltid har gjort», men de fleste vil måtte tilpasse seg store endringer i omgivelsene før eller siden. Ofte kan det være vanskelig og nærmest umulig å motstå presset uavhengig om det kommer fra politisk hold eller fra markedet. Endringer skal skje aktiv, på en planlagt måte slik at dem endringen berører, vil kunne tilpasse seg til de endringene som blir iverksatt. På bakgrunn av dette stilles det større krav til endringsledelse, kompetanse til å kunne lede, igangsette og gjennomføre en endringsprosess (Jacobsen, 2004, s.13-18).

2.3 Endringsledelse

Den formelle ledelsen ved organisasjonen er en sentral deltaker i en endringsprosess. Det vil skape utfordringer å drive fram endringer uten at ledelsen er med på laget. Den formelle ledelsen vil gjennom sin synlige posisjon ha muligheten til å vise vei og være et godt eksempel. Endringsledelse trenger ikke nødvendigvis å utføres av den formelle lederen (Jacobsen, 2004, s.183-212).

Endringsledelse defineres slik:

«Endringsledelse er de aktivitetene som endringsagenter utfører, og endringsagenter kan i mange sammenhenger være andre personer enn de som innehar de formelle lederposisjoner» (Jacobsen, 2004, s.186).

Endringsledelse handler om de handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av en endring. Kurt Lewin utviklet en teori hvor han tok utgangspunkt i at alle individer og sosiale systemer hadde sterke tendenser til å søke mot stabilitet, å søke mot forutsigbarhet. Samtidig viste Lewin til at systemer endret seg, og at en slik endring var mulig å påvirke og skape. Med dette som grunnlag utviklet Lewin teorien om det «sosiale kraftfeltet». I sosiale sammenhenger finnes det både drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter sees på som forhold som påskynder endringer, mens motkrefter sees på som forhold som retter seg mot å opprettholde stabilitet. Nedenfor viser tegningen av en organisasjon som står ovenfor motkrefter og drivkrefter av ulike styrke:

Motkrefter \rightleftarrows Sosialt system \leftleftarrows Endringskrefter

For å kunne skape en forandring, en endring, må endringsagenter/ledere forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene. Det er to måter å få til en endring på:

1. Dempe de krefter som trekker mot stabilitet

eller:

2. Forsterke de krefter som trekker mot endring

M.a.o. må endringsagentene kunne være i stand til å enten redusere motkrefter, eller til å kunne forsterke drivkrefter. Lewin skisserer endring gjennom tre steg: opptining, bevegelse og nedfrysing. I de to første fasene, opptining og bevegelse, finnes viktigheten av endringsledelse. Lederutfordringene i disse to fasene kan kort beskrevet samles rundt to forhold:

«Hvordan skape et klima for endring, det vil si der sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg (opptining).

Hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgang fra nåværende til fremtidig, ønsket tilstand (gjennomføring)» (Jacobsen, 2004, s.18).

Ledelse er et viktig element før endringsprosessen starter. Dette med tanke på forberedelser, og i selve endringsprosessen der eksisterende forhold blir byttet ut med nye. I teorien kan disse to fasene skilles, men i praksis henger de som oftest sammen og kan det kan være vanskelig å kunne sette et klart skille mellom dem.

2.3.1 Opptiningsfasen

Opptiningsfasen kan kort beskrevet si at utøvelsen av ledelse er av sentral betydning for å kunne starte endringsprosessen, og gi den en bevegelse. Leder bør skape en «klarhet for endring», ansatte i organisasjonen må se behovet for endring. Å skape en oppfatning av et behov for endring er viktig, riktig og god. Hvorfor det er *viktig* at organisasjonen endrer seg er knyttet til hva konsekvensene blir dersom man ikke endrer seg. *Riktig* innebærer at menneskene i organisasjonen har en opplevelse av at endring faktisk representerer en løsning de på ulike problemene organisasjonen står ovenfor. *God* henspiller til at det må skapes en oppfatning hos menneskene i organisasjonen at endringen er en forbedring av dagens situasjon, og at tiltakene sees på som gode. De tre nevnte elementene *viktig*, *riktig* og *god* handler om å

skape en felles forståelse om endring i organisasjonen. Det handler om å formulere en forståelse, en meningsskapning blant alle ansatte. Med meningsskapning dreier det seg om to forhold: fortolkning av historien; hva har vært, hvordan har vi gjort det, og fortelling om fremtiden. Selv om fortolkning av fremtiden kan oppleves som en kriseform er det fullt mulig å kunne tegne et syn eller en visjon over ønsket framtid. Å kunne tegne et syn på fremtiden er viktig, men det er også viktig å vite hvordan man kommer dit. Kommunikasjon, hvordan man formidler budskapet er et viktig element. Generelt kan man formidle et budskap på to måter, gjennom språk og gjennom handling. Jacobsen (2004) trekker frem viktigheten av at budskap/endringsideene bør kommuniseres i mange kanaler, over lengere tid. Det vil ha liten virkning hvis budskap/endringsideene ikke blir formidlet til store deler av organisasjonen.

2.3.2 Bevegelse, gjennomføringsfasen

Jacobsen (2004) hevder at omfattende forskning har vist at ledelsen spiller en helt sentral rolle i å skape klarhet for endring. Gjennomføringsfasen handler om å få ansatte i organisasjonen til å endre atferd og måten de handler på og samhandler på (Jacobsen, 2004. 183-198).

2.4 Endringsstrategi

To strategier som er nært knyttet til endringsprosesser og endringsledelse er kjent som «economic» og «organization» og dermed sees på som vesentlig i denne oppgave. (Jacobsen, 2004). Jeg har samlet ulike teoribidrag i to stiliserte bilder av medvirkning; medvirkning som pliktløp og medvirkning som organisk prosess.

2.4.1 Medvirkning som pliktløp

«Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk» (Jacobsen, 2004, s.152-153).

Sentrale bidrag innenfor institusjonell teori bærer med seg et organisasjonssyn som åpner for at beslutninger tas på forhånd, før den formelle medvirkningsprosessen er iverksatt. Professor Nils Brunsson har forsket på hva som skjer når organisasjoner står ovenfor motstridene krav, eksempel hensynet til økonomi og hensynet til ansatte. *«På bakgrunn av omfattende empiri fra offentlige organisasjoner har han vist at hykleri er den normale reaksjonen: Man*

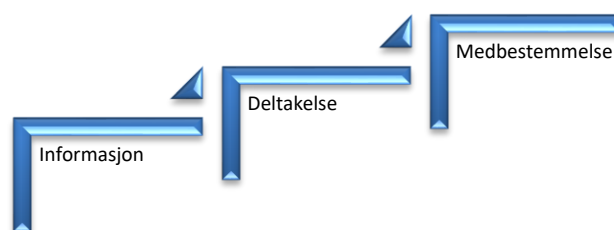
aksepterer alle kravene selv om de strider mot hverandre. Løsningen blir da å hykle: Det man sier, det man beslutter, og det man gjør, henger ikke sammen. I en organisasjonskultur der det er nødvendig å hykle, tilfaller det selvsagt lederrollen å lede an i hykleriet. Teorien om kognitiv dissonans kan bidra til å belyse dynamikken i den organisasjonskulturen som Brunsson beskriver» (Pulsen, 2015).

2.4.2 Medvirkning som organisk prosess

«Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi, og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak.

Strategiens fokus er utviklingen av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes er en ustrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk» (Jacobsen, 2004, s. 153).

Kulturen i denne retningen handler om å bygge et lag, alle skal bli involvert i prosessen. Medvirkningstrappen sees på som en naturlig del av strategi O. Denne omtaler jeg mer inngående i punkt 2.6.3.



2.4.3 Strategi E versus strategi O

Overnevnte strategier har ulike kjennetegn som kan kategoriseres i 6 ulike grupper. I det følgende vil jeg beskrive de ulike kjennetegnene. I strategi E ligger det en idé om at få mennesker har kommet frem til at det foreligger et behov for endring. Endring er drevet frem av toppledelsen, og ligner i så måte på det som andre har kalt «kommandørmodell». Endring sees på som en grunnleggende rasjonell prosess, og det klargjøres i forkant før endringen iverksettes. Det settes mål, andre løsninger vurderes, valg av den beste løsningen og iverksetting. Prosessen har en klar start og en klar slutt.

I strategi O er tilnærmingen til endring rasjonell. Det utføres analyser av problemer, settes mål og iverksettes løsninger på problemene. I strategi E vektlegges endring, mens i strategi O snakkes det om utvikling. I strategi O ses ikke endring på som noe som skjer en gang, men en kontinuerlig og interaktiv prosess. I motsetning til strategi E har ikke strategi O noe klar start eller slutt. Det foretas ikke noe analyse av problemer og heller ikke utvikling av løsninger.

I tabellen under vises en oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

(Tabell hentet fra Jacobsen, 2004, s. 180)

Ut fra tabellen ser man at strategi O gir medvirkning en sentral plass, mens strategi E ikke gjør det. På bakgrunn av teoriene er det ønskelig å stille spørsmål i undersøkelsen som hjelper oss å si noe om den relative vekten av mekanismer/del-prosesser knyttet til de to idealtypiske strategiene. Hvilket bilde av medvirkning ligner prosessen vi skal undersøke mest på, medvirkning som pliktløp eller medvirkning som organisk prosess?

2.4.4 Medvirkningskjeden

Medvirkningskjeden som sammenslåingsprosessen benytter kan illustreres slik:



2.5 Motstand mot endring

Martinsen (2015) beskriver motstand mot endringer som et vanlig fenomen både hos enkeltmennesker og i organisasjoner. Martinsen trekker frem 9 grunner til vegring mot større endringer. Den ene utelukker ikke den andre.

De 9 grunnene beskrives av Martinsen slik:

1. Manglende tillit «En grunnleggende årsak til motstand mot endring er manglende tillit til dem som foreslår endringene. Og mistillit kan i sin tur forsterke effekten av andre kilder til motstand. Selv når det ikke finnes noen opplagt trussel, vil endringer bli avvist hvis folk har mistanke om at det finnes skjulte, illevarslende implikasjoner som først vil bli synliggjort på et senere tidspunkt. Gjensidig mistillit kan få leder til å hemmeligholde årsakene til endringer noe som i neste omgang fører til økt mistenksomhet og motstand»

2. Manglende tro på at endring er nødvendig. «En grunn til motstand mot endringer er at endringer blitt sett på som unødvendig. Endring vil bli møtt med motstand hvis måten ting gjøres på, tidligere har vært vellykket og det ikke finnes opplagte årsaker til alvorlige problemer. Tydelige tegn på at et problem er i ferd med å utvikle seg, er vanligvis ikke synlig på et tidlig stadium, og det er derfor lett å ignorere eller undervurdere dem. Hvis toppledelsen har kunnet rose situasjonen organisasjonen er i, er det enda vanskeligere å overbevise folk om behovet for endringer. Selv når problemene til slutt erkjennes, er det vanlig å foreta justeringer av gjeldene strategi, å gjøre mer av det samme i stedet for å gjøre noe helt annet».

3. Manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre. «Selv når man har erkjent problemet, kan en foreslått endring bli avvist fordi man ikke tror den vil være vellykket. Å foreta endringer som skiller seg radikalt fra det man tidligere har gjort, vil oppleves som svært vanskelig, for ikke å si umulig, for folk flest. Svikt i tidligere omstillingsprosesser skaper kynisme og gjør folk tvilende til at nye omstillinger vil lykkes bedre».

4. Økonomiske trusler. «Uavhengig av hvilke fordeler en endring vil ha for organisasjonen, vil endringen høyst sannsynlig bli møtt med motstand hos mennesker som taper inntekt, goder eller jobbsikkerhet. Sistnevnte er spesielt relevant når endringer medfører at mennesker erstattes av teknologi, eller når teknologi forbedrer prosesser ved å gjøre dem mer effektive. Tidligere nedbemanning og oppsigelser fører til engstelse og øker motstanden mot nye forslag, uavhengig av den aktuelle trusselen».

5. Relative høye omkostninger. «Selv når endringer har opplagte fordeler, vil de alltid medføre omkostninger, og disse kan være større enn verdien av fordelende. Kjente rutiner vil måtte endres og det medfører ubehag og krav om større innsats. Det kreves ressurser for å gjennomføre endringer, og ressurser som alle grader lider gjennom omstillingsperioder fordi det tar tid å innarbeide nye rutiner og nye måter å gjøre ting på. Bekymringer rundt kost/nytte-forholdet vil være vanskelig å døyve ettersom det er umulig å anslå nøyaktig hvor høye omkostningene vil bli».

6. Frykt for å mislykkes. «Endringer kan gjøre ekspertise umoderne og stiller krav til nye arbeidsmåter. Personer som mangler selvtillit vil nøle med å erstatte kjente rutiner de behersker, med nye som kan vise seg å være vanskelig å mestre. En foreslått endring vil lettere bli akseptert dersom det tilbys nødvendig hjelp for å gjøre det enklere å lære nye måter å gjøre ting på».

7. Tap av makt og status. «Store omstillinger fører i større eller mindre grad til endringer i makt og status for både enkeltpersoner og underavdelinger. Nye strategier krever ofte annen ekspertise enn det respekterte problemløserne i det gjeldene systemet kan bidra med. Personer som er ansvarlig for aktiviteter som blir redusert eller forsvinner, vil miste status og makt. Derfor vil de sannsynligvis motsette seg endringer».

8. Trusler mot verdier og idealer. «Endringer som ikke er i tråd med verdier og idealer, vil bli avvist. Trusler mot en persons verdier vekker sterke følelser som forsterker motvilje mot

omstillinger. Hvis verdiene er en del av en sterk bedriftskultur, vil motstanden dessuten bli spredt og ikke bare forekomme isolert hos enkeltpersoner».

9. Uvilje mot innblanding. «Noen motsetter seg endringer fordi de ikke ønsker å bli kontrollert av andre. Forsøk på å manipulere dem eller tvinge gjennom endringer vil skape bitterhet og fiendskap. Med mindre man erkjenner nødvendigheten av endringer og føler at man har mulighet for å påvirke måten ting skjer på, vil man yte motstand» (Martinsen, 2015, s. 222-223).

Martinsen (2015) understreker at motstand mot endring er en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse på sin egen situasjon, og at motstand mot endring ikke bare skyldes uvitenhet og manglende fleksibilitet. Motstand bør betraktes som en energikilde som kan omkanaliseres til innsats i favør av endringen. Stadig og aktiv motstand er et tegn på sterke følelser og verdier som kunne blitt en aktiv kilde til engasjement, hvis personen hadde blitt en aktiv støttespiller i prosessen. Martinsen (2015) mener: «for å kunne forstå motstand mot endringer er det nødvendig å gå lengere enn til bare å undersøke individuelle årsaker til vegring. På individnivå er motstand en blanding av systemdynamikk på gruppe – og organisasjonsnivå. Endringer ett sted i systemet kan framkalle en reaksjon fra et annet sted i systemet som nullstiller effekten av endringene. Sosiale systemer har en kompleks og sammenvevd natur som medvirker til stor treghet. I likhet med en supertanker på havet, som det er svært tidkrevende å snu, tar det ofte flere år å gjennomføre merkbare endringer i en stor organisasjon» (Martinsen, 2015, s. 223-224).

2.5.1 Oppsummering

Uansett om man tror at kommunesammenslåinger er et godt svar på vår tids endringer/utfordringer, er de blitt en politisk realitet som krever omstilling på alle nivåer i kommunene det gjelder. Noen vil motsette seg endringer, andre vil fortsette som før, men de aller fleste vil måtte tilpasse seg store endringer i omgivelsene før eller siden. Endringsledelse handler om de handlingene som utføres for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av en endring. Endringsprosesser har ulike faser som forteller oss hvor i endringsprosessen vi er. Motstand mot endring sees på som et vanlig fenomen både hos enkeltmennesker og i organisasjoner. Det er en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse på sin egen situasjon. Motstand bør betraktes som en energikilde som kan kanaliseres i favør av endringsprosessen.

2.6 Medvirkning

2.6.1 Medvirkning forankret i norsk lov

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. (AML) har forankret medvirkning i:

§ 4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling og sier følgende:

(1) «Arbeidstakere og deres tillitsvalgt skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utforminger av dem».

(3) «Under omstillingsprosesser som medfører endringer av betydning for arbeidstakerens arbeidssituasjon, skal arbeidsgivere sørge for den informasjonen, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø».

Slik det fremkommer i AML har ledelsen et ansvar for å sørge for at menneskene i organisasjonen mottar tilstrekkelig med informasjon, og gis mulighet til å kunne medvirke i et slikt omfang at menneskene i organisasjonen blir ivaretatt med tanke på deres fysiske og psykiske arbeidsmiljø, og samtidig sørger for at unødvendige fysiske og psykiske belastninger som følge av endringsprosessen bli minimert.

2.6.2 Medvirkningens to dimensjoner

Ansattes mulighet til medvirkning i prosessene, kan sies å ha to dimensjoner. Den ene gjelder organisasjonen som sådan. Det er i stor grad de ansatte som representerer og besitter kunnskapen som er med på å danne grunnlaget for den nye organisasjonen. Derfor er ansattes medvirkning viktig. Den andre dimensjonen gjelder den enkeltes situasjon og plass i den nye organisasjonen. Gode medvirkningsprosesser er med på å trygge den enkelte medarbeider. All omorganisering skaper en form for uro. Spørsmål som dreier seg om hva endringen konkret betyr for hver og en ansatt, kommer fort opp i slike prosesser. Det er erfaringsmessig også de spørsmålene det er vanskelig å besvare på et tidlig tidspunkt, men opplevd reell medvirkning kan bidra til å trygge ansatte i prosessen.

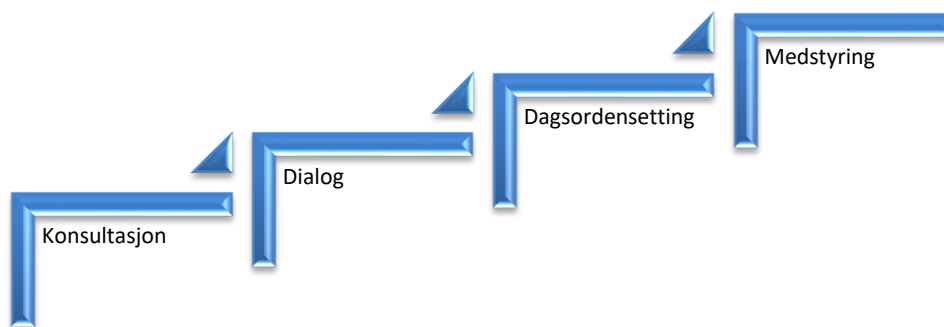
2.6.3 Medvirkningstrappen

Ettersom problemstillingen undersøker om ansatte har mottatt informasjon, og om deltagelsen i medvirkningsprosessene har ført til at ansatte har opplevd reell medvirkning og mulighet til å påvirke sin fremtidige arbeidsplass, sees det naturlig og nyttig i denne oppgaven å benytte en modell av medvirkningstrappen.

Ifølge Klausen et al ble medvirkningstrappen opprinnelig utformet av en amerikansk forfatter Sherry Arnstein (1969). Modellen er brukt av flere ulike teoretikere som har laget ulike versjoner av den.

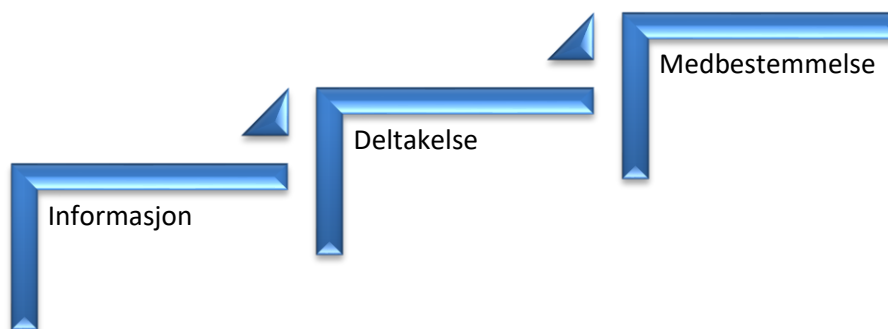
Klausen et al skriver at «en generelt kan skille mellom ulike typer deltakelse ut fra grad av involvering. I deltakelsestrappa skiller man for eksempel mellom deltakerordninger for informasjon, konsultasjon, dialog, og medstyring» (Klausen et al, s. 19).

Klausen et al skriver at de i sin rapport «Medvirkning med virking? - Innbyggermedvirkning i den kommunale beslutningsprosessen» har hatt søkelys på temaet medvirkning, og i rapporten vil de «i denne sammenheng ikke regne enveis informasjon fra kommunen ut til innbyggere som en form for medvirkning. I tillegg inkluderer de dagsordensetting som medvirkning. Dette innebærer at vi med medvirkning i denne rapporten forstår fire øverste trinnene i trappen slik: konsultasjon, dialog, dagsordensetting og medstyring». Trappen illustreres under:



I rapporten har forfatterne utviklet sin egen versjon. Forfatterne forklarer i rapporten at jo høyere opp i trappen medvirkningstiltaket er plassert, jo mer øker graden av involvering. Etter min forståelse kan også trappen vise graden av makt, altså beslutningsmyndighet. I denne oppgaven vil modellen brukes som et redskap for å avdekke i hvilken grad Oppegård og Ski kommuner tilrettelegger ulike tiltak som bidrar til at ansatte gis muligheten til å medvirke. Dette må sees i sammenheng med hvor man befinner seg i trappen da muligheten til innflytelse

øker. I denne oppgaven er medvirkningstrappen modifisert av forfatter inspirert av Klausen et. al som følgende:



Trinn 1 Informasjon, handler om kommunikasjon fra kommunen til de ansatte og sees på som enveiskommunikasjon. Budskapet blir informert gjennom kommunes interne internettside, nyhetsbrev som kommer på e-post, informasjon gitt på åpent hus og informasjonsmøter.

Trinn 2 Deltakelse, gir mulighet til å fremme innspill. Ansatte gis muligheten til å delta på åpent hus og workshops.

Trinn 3 Medbestemmelse, er via deltakelse i beslutningsprosessen. Eksempelvis at ansatte samarbeider med ledere for å komme frem til gode løsninger i felleskap. Medbestemmelse er samtalebasert og sees på som en toveiskommunikasjon. De tillitsvalgte, som kan omtales som representativ medvirkning, befinner seg på dette trinnet i medvirkningstrappen, jfr. NOU 2010:1.s 11.

2.6.4 Viktigheten av medvirkning

«Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet, en norsk offentlig utredning» beskriver viktigheten av medvirkning slik: *«Et godt arbeidsmiljø, gode og trygge arbeidsforhold, gode muligheter til opplæring og kunnskapsutvikling og derigjennom en mer effektiv arbeidskraft, kan oppnås blant annet gjennom gode samarbeidsrelasjoner internt i virksomheter og en styrking av arbeidstakers opplevelse av å være med å utforme sin egen arbeidsplass og arbeidssituasjon.»*

I et moderne arbeidsliv der utfordringene ansatte, tillitsvalgt og arbeidsgiver møter ikke lenger først og fremst er fysiske arbeidsmiljøproblemer, men knyttet til faktorer som har

betydning, for de sosiale og psykiske sidene av arbeidsmiljøet blir samarbeid, informasjon, medvirkning og medbestemmelse stadig viktigere. Nedbemanning, omstillinger og endringer i produksjon og arbeidsprosesser skjer hyppigere enn tidligere, samtidig som arbeidet i større grad består av kunde-, klient- og brukerkontakt. Dette øker behovet for en reell dialog mellom den enkelte arbeidstaker, tillitsvalgt, verneombud og arbeidsgiver. På samme måte forsterker det økte omfanget av kunnskap- og tjenestevirksomheter der vi antar at utfordringene er annerledes enn i mer tradisjonelle industrivirksomheter – behovet for et fungerende system for medvirkning og medbestemmelse.

Forskning på arbeid og helse antyder også at arbeidstakerens opplevelse av kontroll, medvirkning, eller det å bli «sett/hørt» er av stor betydning for sykefraværet/uførhet. Et avgjørende virkemiddel for å oppnå dette er at samarbeidsordninger fungerer og at kravene i lov og avtale til hvordan disse skal utformes bidrar til tydelige, hensiktsmessige og effektive medvirknings- og medbestemmesordninger. I norsk arbeidsliv er det tilrettelagt for medvirkning, medbestemmelse og bedriftsdemokrati på flere måter, gjennom flere ulike ordninger på flere arenaer. Medvirkning kan for det første bety individuell medvirkning, der den enkelte arbeidstaker høres, deltar i tilrettelegging av egen arbeidssituasjon og ivaretar egne rettigheter. Videre kan det være tale om representativ medvirkning, der representanter for de ansatte deltar i drøftinger og får informasjon om virksomheten og forhold av betydning for arbeidstaker» (NOU 2010:1.s 11).

2.6.5 Oppsummering

I et demokrati ses muligheten til å medvirke på som en rettighet. Medvirkning er forankret i norsk lov. For ansatte har medvirkning to dimensjoner. Den ene gjelder organisasjonen som sådan. Det andre dimensjonen gjelder den enkeltes situasjon og plass i den nye organisasjonen. Deltakelsestrappen illustrerer ulik deltakelse ut fra grad av involvering. Viktigheten av medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet beskrives i en norsk utredning, NOU 2010:1 «Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet». Medvirkning og medbestemmelse bidrar til bedre forankring av beslutninger via demokratiske prosesser.

3. Metode

3.1 Innledning

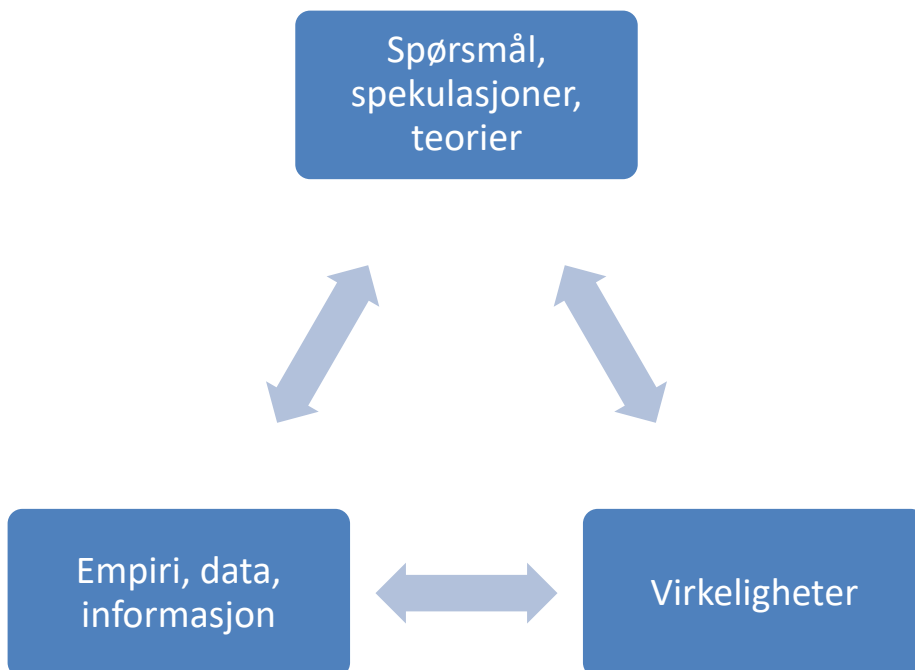
I dette kapittelet vil jeg ta for meg område metode. Tema som omhandles er definisjon og hensikt, reliabilitet og validitet, kvalitativ og kvantitativ metode. Videre valg av metode for datainnsamling, populasjon, etiske dilemmaer, hypoteser, modell, questback spørsmål og sammenligningen av to grupper.

3.2 Definisjon metode

Jeg legger følgende definisjon til grunn: «*en metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder*» (Dalland, 2017, s. 51).

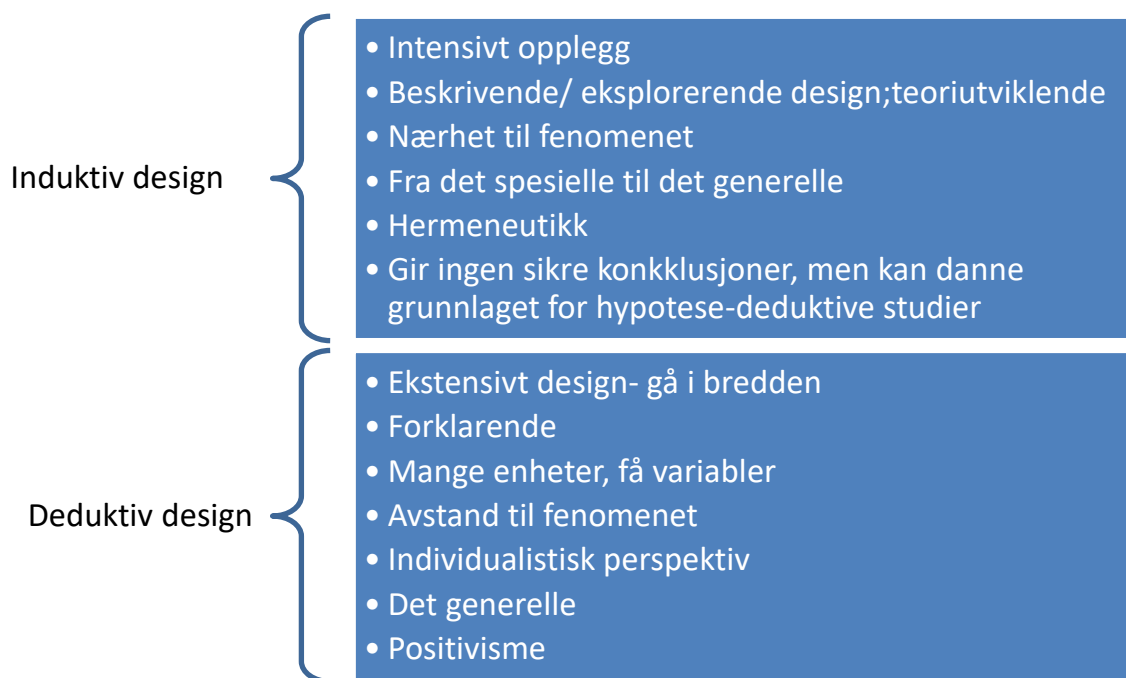
3.3 Metode

Hensikten med å bruke metode er å få frem empirien rundt medvirkningen av ansatte i prosessen kommunesammenslåing. Metoden har som formål å innhente informasjon om virkeligheten. Nedenfor viser metodens domene:



(Jacobsen, 2015, s.14)

Metode sees på i denne oppgaven som det fremste kriteriet på vitenskapens rasjonalitet, verktøyet som avslører kunnskapen som har transformert verden. Metode består av vitenskap som er induktiv eller deduktiv. Det vil si beskrivelse av hva som er involvert i hver metode, en spesifisert fremgangsmåte (Lund, 2002, s. 22). I denne oppgaven er det hensiktsmessig å bruke induktiv fremgangsmåte fordi det er ønskelig å observere problemstillingen for å kunne få frem en teori om fenomenet, her definert til å være; føler ansatte at de har medvirket i prosessen kommunesammenslåing. Induktive studier lager teorier ut ifra empiri av fenomenet. Studie beveger seg fra det konkrete og spesifikke som svarene på spørreundersøkelsen til det generelle. På bakgrunn av svarene som fremkommer i spørreundersøkelsen vil det kunne være mulig å lage en teori som ved en senere anledning kan testes via en deduktiv fremgangsmåte, også kjent i teorien som en induktiv generalisering. Nedenfor er det satt opp en oversikt over elementene som man finner i induktiv og deduktiv design:



Induksjon vil vise resultatet av spørreundersøkelsen som gir oss et ukjent og usett resultat, det vil gi sluttinger om medarbeiderens opplevelse av medvirkning i en kommunesammenslåing. Konklusjonen, resultatene er nødvendigvis logiske. Forholdet mellom resultatene fra spørreundersøkelsen og teorien er kompleks og sees på som teoribygging.

3.4 Reliabilitet og validitet

Det er viktig at den empirien som samles inn via spørreundersøkelsen eller intervjuer, gir svar på spørsmålene som stilles. I vitenskapelig metode bruker man to ulike typer måleindikatorer, reliabilitet og validitet, for å si noen om kvaliteten på innsamlede data.

Reliabilitet kan defineres som følger: «*Reliabilitet brukes om konsistens eller stabilitet i målinger*» (Snl, 2019).

Det betyr at hvis resultatet av en måling foretatt under de samme betingelsene, er lik etter flere målinger, har resultatet høy grad av reliabilitet.

Validitet kan defineres som følger: «*Gyldighet; i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke*» (Snl, 2019).

Validitet kan deles i ytre og indre validitet.

Ytre validitet: «*Ytre validitet betegner det at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres, og dermed regnes for å gjelde en større mengde data enn det studien undersøker*» (Snl, 2019).

Eksempel på ytre validitet kan være hvis man undersøker om ansatte har medvirkning i beslutningsprosesser på en avdeling på et sykehus, er det da mulig å trekke den slutning at resultatet av undersøkelsen gjelder alle avdelinger ved sykehuset? Altså, kan resultatet generaliseres.

Indre validitet: «*Indre validitet brukes om muligheten et forsøk eller en studie gir, til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen*» (Snl, 2019).

Både kvalitative og kvantitative metoder bør underkastes kritisk drøfting når en ser på om konklusjonen av undersøkelsen er gyldig. Målet med drøftingen er å forsøke å forholde seg til kvaliteten på data som er samlet inn via undersøkelsene (Jacobsen, 2010, s. 143). Drøfting av gyldigheten i denne undersøkelsen finnes i punkt 6.4.

3.5 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ og kvantitativ metode er to metoder med ulike tilnærminger. De kan begge brukes i samme oppgave eller i de samme prosjektene (Jacobsen, 2010). Til felles bidrar metodene kvalitativ og kvantitativ på hver sin måte til en bedre forståelse av samfunnet rundt oss, og hvordan grupper, institusjoner og enkeltmenneske handler og samhandler. Tabellen nedfor viser en forenklet oversikt over kjennetegn ved kvantitative og kvalitative metoder.

Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
<p>Presisjon: få frem mest mulig eksakt avspeiling av kvantitative variasjonen.</p> <p>Bredde: Gå i bredden, innhente et lite antall opplysninger om mange undersøkelsesenheter</p> <p>Det gjennomsnittlige: få frem det som er felles, det representative</p> <p>Systematikk: spørreskjema med faste svaralternativet. Systematisk og strukturerte observasjoner</p> <p>Fjernhet til feltet. Datainnsamling skjer uten direkte kontakt med feltet.</p> <p>Deler: Data som samles inn, er knyttet til atskilte fenomener</p> <p>Forklaringer: fremstilling tar sikte på å formidle forklaringer</p> <p>Tilskuer: Forskeren ser fenomenet utefra. Forskeren tilstreber nøytralitet og avstand</p> <p>Jeg – det - forhold: mellom forsker og undersøkelsespersoner er det et jeg forhold</p>	<p>Følsomheten: Få frem best mulig gjengivelse kvalitet og variasjon</p> <p>Dybde: Gå i dybden. Mange opplysninger om få undersøkelsesenheter</p> <p>Det særegne: få frem det som spesielt, eventuelt avvikende.</p> <p>Fleksibilitet: Intervju preget av fleksibilitet uten faste svaralternativer. Ustrukturerte observasjoner.</p> <p>Nærhet til feltet: datainnsamling skjer i direkte kontrakt med feltet.</p> <p>Helhet: data som samles inn, tar sikte på å få frem sammenheng og helhet</p> <p>Forståelse: fremstillingen tar sikte på å formidle forståelse</p> <p>Deltaker: Forskeren ser fenomenet innenfra. Forskeren erkjenner påvirkning og delaktighet</p> <p>Jeg – du – forhold: mellom forsker og undersøkelsesperson er det et jeg- du-forhold</p>

(Dalland, 2017, 2. 53)

3.5.1 Valg av metode for datainnsamling

Jeg har valgt å bruke en spørreundersøkelse, en kvantitativ metode, for å nå ut til flest mulig respondenten i utvalget. Jeg har i tillegg hatt intervjuer med utvalgte personer. Dette har vært med to hovedtillitsvalgte og prosjektlederen for kommunesammenslåingsprosessen. Sistnevnte kommer inn under kvalitativ datainnsamling. Intervjuene ligger som henholdsvis vedlegg 2 og 3.

3.6 Populasjon

I Nordre Follo er det mange enheter og ansatte, og det vil være praktisk vanskelig å spørre samtlige av disse. Det er totalt 4700 ansatte som omfattes av kommunesammenslåingen. Utvalget må velges slik at det er mulig å generalisere fra utvalg til populasjon. utfordringer er frafall. Er frafallet systematisk vil det kunne fortelle noe om det er spesielle grupper i populasjonen som faller fra, noe som igjen påvirker i hvilken grad vi kan generalisere fra et utvalg til en populasjon. Populasjonen i denne oppgaven er valgt til å være området helse og pleie i Ski kommune, og helse, sosial, pleie og omsorg i Oppegård kommune, ref.pkt. 1.4.2.

3.7 Ethiske dilemmaer

En undersøkelse innebærer en risiko for at man kan bryte inn i privatsfæren til respondentene i spørreundersøkelsen. Det er derfor gjort avveininger om spørsmålene kan komme til skade og/eller krenke noen av respondentene. Det er gjort avveininger om at krav til privatliv, og krav til å bli korrekt gjengitt er oppfylt, og det er konkludert med at begge overnevnte etiske krav er ivaretatt i denne undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s.31-38).

3.8 Hypoteser

Hypotesen antar, har foreløpige påstander og har rimelige forklaringer på fenomenet medvirkning. Ved bruk av hypoteser vil en kunne danne seg et bilde på forhånd om mine antagelser. Hypoteser kan brukes ved utvikling av teori ved at man formulerer hypoteser for å underbygge eller avkrefte teorier (Johannessen et. al). Jeg har følgende hypoteser om medvirkning på bakgrunn av prosessene i kommunene:

Hypotese 1: Ansatte er positivt opptatt av kommunesammenslåingen. De ser behovet for endring og utvikling.

Hypotese 2: Ansatte mottar informasjon om kommunesammenslåingen i tilstrekkelig grad.

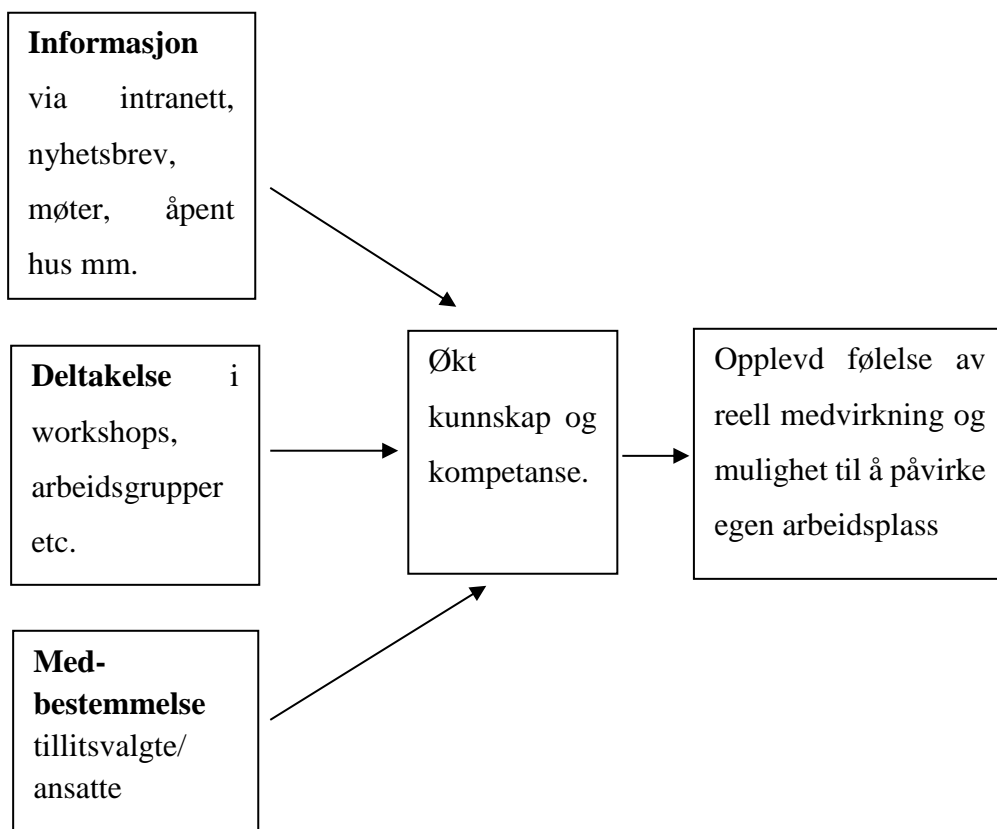
Hypotese 3: Ansatte har god anledning til å delta i arbeidsgrupper og workshops.

Hypotese 4: Ansatte opplever i stor grad reell mulighet for medbestemmelse.

Hypotese 5: Tillitsvalgte opplever i stor grad reell mulighet for medbestemmelse.

3.9 Modell

Ovenstående kan sammenfattes i en modell som følger:



3.10 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 2716 respondenter i januar 2019 ved bruk av det digitale verktøyet Questback. Svarfristen var satt til 10 dager. Etter fristen var det kun kommet 163 svar. Undersøkelsen ble derfor sendt ut på nytt, med 4 dagers frist. Ved fristens utløp var det kommet 266 svar. Det tilsvarer 9,8 %.

3.10.1 Questback

Spørsmålene i Questback undersøkelsen har tatt utgangspunkt i hypotesene og teori. Nedenfor er spørsmålene gjengitt. Spørsmål 1 til 10 hadde følgende valg:

helt uenig – uenig – verken enig eller uenig – enig – helt enig

- 1) Jeg er positivt opptatt av kommunesammenslåingen, og ser behovet for endring og utvikling.
- 2) Jeg har mottatt informasjon på e-post.
- 3) Jeg har mottatt informasjon via intranett.
- 4) Jeg har lest og holder meg oppdatert på Nordre Follo sine hjemmesider.
- 5) Jeg har fått god informasjon på møter.
- 6) Jeg blir/har blitt informert av tillitsvalgte.
- 7) Jeg har deltatt på workshops.
- 8) Jeg deltar eller har deltatt i arbeidsgrupper.
- 9) Jeg opplever å ha reell medbestemmelse i beslutningsprosessene.
- 10) Jeg har alt i alt mottatt tilstrekkelig med informasjon knyttet til min arbeidssituasjon og til fremtidig organisering.
- 11) Endringer kan være utfordrende å gjennomføre. Nedenfor er det opplistet flere årsaker til at ansatte ikke tror på/ønsker endringer. Kryss av hvis/der du kjenner deg igjen.

Jeg har manglende tillit til at de ansvarlige kan gjennomføre endringen.

Jeg mangler tro på at endringen er nødvendig.

Jeg mangler tro på at endringen lar seg gjennomføre.

Jeg ser endringen som en økonomisk trussel.

Jeg mener at endringen har relativt høye omkostninger (for eksempel ressurser, tid, usikkerhet i organisasjonen osv.).

Jeg frykter at vi vil mislykkes med endringen.

Jeg taper makt og status på grunn av endringen.

Jeg ser endringen som en trussel mot verdier og idealer.

Jeg opplever endringen som en uønsket innblanding.

12) Vennligst oppgi hvilken kommune du jobber i.

13) Er du tillitsvalgt?

14) Hva er din høyeste fullførte utdanning?

15) Hva er din alder?

16) Har du andre tilbakemeldinger når det gjelder medvirkning i kommunesammenslåingsprosessen?

3.11 Sammenligning av to grupper

Man kan sammenligne to grupper med en t-test for å undersøke om gruppens gjennomsnitt er statistisk ulikt. Testens nullhypotese innebærer at gruppene har likt gjennomsnitt, mens alternativhypotesen er at gruppene har ulikt gjennomsnitt. Testen utføres så med en tosidig t-test og et 95 %-konfidensintervall, hvor nullhypotesen forkastes hvis p-verdien er lavere enn 0,05. Testen utføres ved å bruke Excels analyseverktøy. <https://www.excel-easy.com/examples/t-test.html>

Før man utfører t-testen ønsker man å undersøke om gruppene har antatt lik eller ulik varians. Dette testes med en f-test, hvor nullhypotesen innebærer at gruppene har lik varians og alternativhypotesen er at gruppene har ulik varians. En ensidig f-test utføres ved å bruke Excels analyseverktøy, hvor nullhypotesen forkastes med et 95 %-konfidensintervall hvis p-verdien er lavere enn 0,05. <https://www.excel-easy.com/examples/f-test.html>

4. Presentasjon av funn

4.1 Innledning

Undersøkelsen ble sendt ut til 2716 respondenter hvorav 266 stykker besvarte. Det tilsvarer 9,8 %. Det anses å være en svært lav svarprosent. I vedlegg 1 ligger en fullstendig oversikt over samtlige svar. Jeg vil i dette kapitlet presentere funnene i tabell under hvert spørsmål, som danner grunnlaget for videre hypoteseoversikt, analyse og konklusjon.

4.2 Funn fra spørreundersøkelsen

1. Jeg er positivt opptatt av kommunesammenslåingen, og ser behovet for endring og utvikling:

Alternativ	Andel
Helt uenig	6,4 %
Uenig	11,7 %
Verken uenig eller enig	35,3 %
Enig	35,0 %
Helt enig	11,7 %

2. Jeg har mottatt informasjon på e-post:

Alternativ	Andel
Helt uenig	3,1 %
Uenig	2,3 %
Verken uenig eller enig	2,7 %
Enig	46,5 %
Helt enig	45,3 %

3. Jeg har mottatt informasjon via intranett:

Alternativ	Andel
Helt uenig	1,9 %
Uenig	3,1 %
Verken uenig eller enig	8,1 %
Enig	44,8 %
Helt enig	42,1 %

4. Jeg har lest og holder meg oppdatert på Nordre Follo sine hjemmesider:

Alternativ	Andel
Helt uenig	8,4 %
Uenig	14,5 %
Verken uenig eller enig	23,3 %
Enig	40,5 %
Helt enig	13,4 %

5. Jeg har fått god informasjon på møter:

Alternativ	Andel
Helt uenig	7,3 %
Uenig	9,3 %
Verken uenig eller enig	32,0 %
Enig	41,3 %
Helt enig	10,0 %

6. Jeg blir/har blitt informert av tillitsvalgte:

Alternativ	Andel
Helt uenig	25,0 %
Uenig	21,9 %
Verken uenig eller enig	26,9 %

Enig	18,8 %
Helt enig	7,3 %

7. Jeg har deltatt på workshops:

Alternativ	Andel
Helt uenig	42,4 %
Uenig	19,1 %
Verken uenig eller enig	10,1 %
Enig	14,8 %
Helt enig	13,6 %

8. Jeg deltar eller har deltatt i arbeidsgrupper:

Alternativ	Andel
Helt uenig	42,2 %
Uenig	23,6 %
Verken uenig eller enig	11,6 %
Enig	9,3 %
Helt enig	13,2 %

9. Jeg opplever å ha reell medbestemmelse i beslutningsprosessene:

Alternativ	Andel
Helt uenig	26,4 %
Uenig	21,7 %
Verken uenig eller enig	33,3 %
Enig	14,7 %
Helt enig	3,9 %

10. Jeg har alt i alt mottatt tilstrekkelig med informasjon knyttet til min arbeidssituasjon og til fremtidig organisering:

Alternativ	Andel
Helt uenig	11,8 %

Uenig	22,4 %
Verken uenig eller enig	31,2 %
Enig	26,6 %
Helt enig	8,0 %

11. Endringer kan være utfordrende å gjennomføre. Nedenfor er det opplistet flere årsaker til at ansatte ikke tror på/ønsker endringer. Kryss av hvis/der du kjenner deg igjen:

Alternativ	Andel
Jeg har manglende tillit til at de ansvarlige kan gjennomføre endringen	7,1 %
Jeg mangler tro på at endringen er nødvendig	19,2 %
Jeg mangler tro på at endringen lar seg gjennomføre	2,0 %
Jeg ser endringen som en økonomisk trussel	6,1 %
Jeg mener at endringen har relativt høye omkostninger (for eksempel ressurser, tid, usikkerhet i organisasjonen osv.)	52,0 %
Jeg frykter at vi vil mislykkes med endringen	5,1 %
Jeg taper makt og status på grunn av endringen	1,0 %
Jeg ser endringen som en trussel mot verdier og idealer	5,1 %
Jeg opplever endringen som en uønsket innblanding	2,5 %

12. Vennligst oppgi hvilken kommune du jobber i:

Det var 47 % som oppgav at de jobbet i Oppegård kommune, og 53 % som oppgav Ski kommune.

13. Er du tillitsvalgt?

Av de spurte var det 7,2 % som krysset av for at de var tillitsvalgte.

14. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

De fleste respondentene har høyere utdanning, hele 80,4 %. Dernest var det 17,7 % som krysset av for videregående skole.

15. Hva er din alder?

Ca.45 % av respondentene er fra 25 til 44 år. Over 50 % ligger i aldersgruppen 45 år og oppover.

16. Har du andre tilbakemeldinger når det gjelder medvirkning i kommunesammenslåingsprosessen?

Undersøkelsen hadde en mulighet til å gi tilbakemelding via fritekst. Det var det 39 personer som benyttet seg av. Hovedtrekkene i tilbakemeldingen var ganske entydige. En tredjedel er positive til kommunesammenslåingen. De opplever å bli sett og hørt. Kommunesammenslåingen sees på som en mulighet til å være med å påvirke, og ses på som en "gyllen sjanse" til å utvikle tjenestetilbudet og tenke nytt og annerledes. Ansatte opplever at det er fokus på utvikling og nytenkning, og følelsen av å bli hørt. Tilbakemeldinger viser også at disse ansatte viser til opplevd indirekte medvirkning gjennom tillitsvalgte og kolleger.

To tredjedeler er negative til medvirkningen i kommunesammenslåingen. Det oppleves at muligheten til å påvirke er litt proforma. Mye er allerede bestemt, og det er usikkerhet knyttet til om det alltid er kompetanse/dyktighet som avgjør innplasseringer. Det gis tilbakemeldinger på at det er for lite input utenfra/fra forskning, og at det kun brukes egen kompetanse i organisasjonen. Det virker som en prosess hvor bestemmelser er tatt. Ansatte er informert og gitt mulighet til å uttale seg, men avgjørelser oppleves å være besluttet i forkant. Tilbakemeldinger viser at ansatte mottar informasjon, men opplever at de ikke blir involvert på et tidlig nok tidspunkt, det er korte frister og at informasjonen stopper hos tillitsvalgte. Ut fra tilbakemeldinger er det tydelig at over halvparten av respondentene opplever en Top Down prosess, hvor beslutninger tas på toppen og implementeres nedover.

4.3 Funn fra intervju

Som en del av datainnsamlingen ble det gjennomført et intervju med to av de hovedtillitsvalgte i Ski og Oppegård kommuner. De fikk spørsmål rundt tillitsvalgtes medvirkning og involvering i prosessene. Intervjuet ligger som vedlegg 2.

Oppsummert svarte de tillitsvalgte som følger:

I det partssammensatte utvalget PSU med både politikere og tillitsvalgte som deltakere, ble medvirkningen opplevd som veldig god fra de tillitsvalgte.

I Drøftingsforum som består av tillitsvalgte og verneombud er deltakerne involvert i det meste av prosesser som foregår. Det er også etablert en arena som kalles TMU som fungerer som et formøte til Drøftingsforum. Der møtes tillitsvalgte for alle hovedsammenslutningene og diskuterer agenda, kommer med innspill og bestemmer hvilke tillitsvalgte som skal være representert i de forskjellige prosjektgruppene. Dette er de veldig fornøyd med.

Tillitsvalgte sitter også i prosjektstyrene. Prosjektstyrene består av prosjektleder, prosjekteier og tillitsvalgte. Dette oppleves også som en medvirkningsarena fra de tillitsvalgte.

En utfordring har vært å komme ut til alle med mest mulig informasjon. For å kunne nå flest mulig i denne prosessen har de selv hatt samlinger med plasstillitsvalgte og medlemsmøter.

På spørsmål om hvordan de tillitsvalgte totalt sett vil beskrive muligheten for reell medvirkning, svarer de slik: «*Det har vært veldig bra, og det er veldig bra. Det har det vært fra dag en.*»

Allikevel uttrykker de en viss bekymring for forståelsen av prosessen ute på hver enkelt enhet. De har tilbakemeldinger på at ansatte mener det går fort og at informasjonen kanskje ikke har vært forståelig for alle. Konsekvensene som nå begynner å vises kommer allikevel brått på, selv om det har vært prosesser som har foregått over lang tid.

5. Studiens sentrale funn

5.1 Innledning

I det følgende vil jeg presentere studiens viktigste funn. Hvert spørsmål blir analysert i sin helhet, deretter står en hypoteseoversikt.

5.2 Oppsummering av resultater

Spørsmål 1: Jeg ser av diagrammet over at 46,7 % er enige, 18,1 % er uenige og 35,3 % er nøytrale. Dette tilsier at majoriteten av respondentene er positivt opptatt av kommunesammenslåing, og ser behovet for endring og utvikling. Jeg finner det videre relevant å undersøke variasjon mellom respondenter som er tillitsvalgte og ikke-tillitsvalgt. Dette presenteres i tabellen under.

Tillitsvalgt	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Ja	15,79 %	10,53 %	21,05 %	42,11 %	10,53 %
Nei	5,76 %	11,93 %	37,04 %	33,74 %	11,52 %

Jeg kan se fra tabellen at tillitsvalgte er tilsynelatende mer positive, men samtidig mer negative enn ikke-tillitsvalgte. Ved å utføre en t-test finner jeg ingen signifikant forskjell mellom svarene til disse to respondentgruppene, med andre ord så er det relativt sannsynlig at resultatet er tilfeldig. Samtlige utskrifter fra t-testene i dette kapittelet vedlegges i vedlegg 4.

Spørsmål 2: Over 90% er enig eller helt enig i at de har mottatt informasjon på epost. Det kan derfor bekreftes at dette er en informasjonskanal som når de fleste i kommunene.

Spørsmål 3: Også her svarer de fleste, over 85%, at intranettet er en god informasjonskanal.

Spørsmål 4: På spørsmål om Nordre Follo sine hjemmesider, er svarene mer delte. Riktignok svarer over 50% at de er enig eller helt enig, men en stor andel, over 23,3 er nøytrale. Andelen som er uenig eller helt uenig er nesten 23%. Dette er dermed ikke den informasjonskanalen som når flest ansatte. Noe av grunnen kan være at den ansatte selv må oppsøke hjemmesiden, men til sammenligning blir epost sendt til den enkelte.

Spørsmål 5: På spørsmål om ansatte har fått god informasjon på møter er det over halvparten (51,3 %) som er bekrefter dette. Det er en stor andel som er nøytrale (32 %), og en liten andel

svarer negativt. Det kan være to grunner til den store andelen nøytrale svar. Enten har mange ikke deltatt på møter, eller så har informasjonen de har fått der, ikke vært god eller tilfredsstillende nok. I likhet med spørsmål 4 er det heller ikke denne informasjonskanalen som når flest ansatte.

Spørsmål 6: På spørsmål om den ansatte blir/har blitt informert av tillitsvalgte svarer hele 46,9 % negativt på det. Sammen med andelen nøytrale, utgjør det flesteparten. Kun 26,1 % er helt enig eller enig. Det stemmer for øvrig med det de tillitsvalgte i intervjuet var oppmerksom på, og som er en utfordring i store prosesser; nemlig å nå ut til alle ansatte i alle virksomheter. Som informasjonskanal er denne «dårligst i klassen».

Spørsmål 7: Delt svar mellom tillitsvalgt og ikke-tillitsvalgt

Tillitsvalgt	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Ja	33,33 %	16,67 %	11,11 %	16,67 %	22,22 %
Nei	43,22 %	19,49 %	10,17 %	14,41 %	12,71 %

Ut fra ovenstående tabell, fremkommer det at de tillitsvalgte tilsynelatende har deltatt på workshops i større grad enn de ikke-tillitsvalgte. Ved å utføre en t-test finner jeg derimot ingen signifikante forskjeller. De tillitsvalgte har gjennom verv større anledning til å delta på denne type arenaer, så det naturlige hadde vært om de deltok på flere.

Spørsmål 8: Delt svar mellom tillitsvalgt og ikke-tillitsvalgt

Tillitsvalgt	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Ja	31,58 %	26,32 %	10,53 %	5,26 %	26,32 %
Nei	43,22 %	23,73 %	11,86 %	9,32 %	11,86 %

Også her er det antydninger til at tillitsvalgte har deltatt på arbeidsgrupper i en større grad enn ikke-tillitsvalgte. Forskjellen er ikke signifikant.

Spørsmål 9:

Tillitsvalgt	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Ja	23,53 %	23,53 %	23,53 %	23,53 %	5,88 %
Nei	26,47 %	21,85 %	34,45 %	13,45 %	3,78 %

Ved å separere svarene mellom tillitsvalgte og ikke-tillitsvalgte ser jeg at tillitsvalgte gir uttrykk for å ha en større grad av reell medbestemmelse enn ikke-tillitsvalgte. Forskjellen er ikke signifikant.

Spørsmål 10: Her er svarene delt i tre. 34,2 % er helt uenig eller uenig i, alt i alt å ha mottatt tilstrekkelig med informasjon. 31,2 % er nøytrale og 34,6 % er enig eller helt enig. Dette er interessant sett opp mot tidligere svar som bekrefter at ansatte mottar informasjon i flere kanaler. Det kan tolkes som om informasjon i seg selv ikke bidrar i tilstrekkelig grad til at ansatte opplever medvirkning. Det kan også være at informasjonen har vært på et overordnet nivå, slik at den enkeltes arbeidssituasjon og fremtidig organisering ikke har blitt omtalt. Det kan også være at budskapet ikke har blitt oppfattet, selv om det har vært formidlet.

Spørsmål 11: Her er det 198 respondenter som har svart. Jeg trekker den konklusjon at de som ikke har svart (68 personer), ikke kjenner seg igjen i noen av svaralternativene. Man kan anta at disse 68 finnes i spørsmål 1 under de som er positivt opptatt av prosessen og ser behovet for endring og utvikling.

Det er spesielt to forhold som utmerker seg. Det er 19,2 % som svarer: «*Jeg mangler tro på at endringen er nødvendig*», og over halvparten (52 %) har krysset av på: «*Jeg mener at endringen har relativt høye omkostninger (for eksempel ressurser, tid, usikkerhet i organisasjonen osv.)*» Dette er overraskende, da nesten halvparten (46,7 %) svarte positivt på at de var opptatt av kommunesammenslåingen og så behovet for endring og utvikling, i spørsmål 1.

Spørsmål 12: Respondentene er ca. halvparten fra hver kommune, med en liten overvekt fra Ski.

Spørsmål 13: Det er 7,2 % som oppgir at de er tillitsvalgt. Over 92% av respondentene er ikke tillitsvalgt, slik at svarene i undersøkelsen i stor grad kan sies å komme fra ansatte som ikke har etablerte medvirkningsarenaer.

Spørsmål 14: Det er primært ansatte med universitet/ høgskolen utdanning, over 80 %, som har besvart undersøkelsen. Generelt kan man anta at personer med høgskoleutdanning har evnen til å tilegne seg og reflektere over informasjon, og er bidragsytere i prosesser.

Spørsmål 15: Det er flest respondenter mellom 35 og 54 år. Men både under 35 år og over 55 år er det 20 % eller over. Undersøkelsen kan derfor sies å representere alle aldersgrupper.

Spørsmål 16: Dette er tidligere oppsummert, samt finnes i vedlegg 1.

5.3 Hypoteseoversikt

Nedenfor følger en hypoteseoversikt, basert på resultatene:

Hypoteseoversikt:

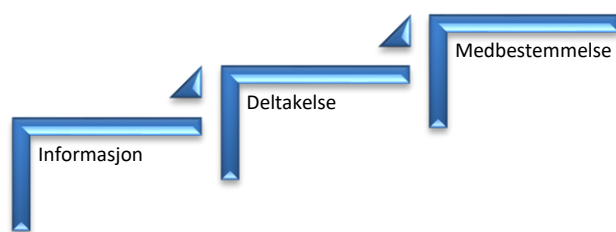
	Hypotese	Støttes?
1	Ansatte er positivt opptatt av kommunesammenslåingen. De ser behovet for endring og utvikling.	Delvis
2	Ansatte mottar informasjon om kommunesammenslåingen i tilstrekkelig grad.	Ja
3	Ansatte har god anledning til å delta i arbeidsgrupper og workshops.	Nei
4	Ansatte opplever i stor grad reell mulighet for medbestemmelse.	Nei
5	Tillitsvalgte opplever i stor grad reell mulighet for medbestemmelse.	Ja

6. Drøfting

6.1 Innledning

Hensikten med spørreundersøkelsen var å finne svar på problemstillingen «*Har informasjon og medvirkningsprosesser ført til at ansatte har opplevd reell medvirkning og mulighet til å påvirke sin framtidige arbeidsplass? I hvilken grad er ansatte positive til endringsprosessen?*»

I min drøfting vil jeg drøfte funn versus teori. Som teoretisk grunnlag har jeg valgt teori og litteratur om medvirkning og endringsledelse. Jeg har benyttet meg av Klausen en al. sin deltakelsestrapp i modifisert utgave:



6.1.1 Trappetrinn 1

Trappetrinn 1 handler om informasjon fra kommunen til de ansatte og ses på som enveiskommunikasjon. Spørsmål nr. 2-6 undersøker om ansatte mottar informasjon via kanaler som e-post, intranett, møter og via tillitsvalgte. Ser man hypotese 2 opp mot deltakelsestrappetrinn 1, viser det at prosessen ivaretar første trappetrinn. I hvilken grad ansatte leser og forstår informasjonen som sendes ut er usikkert, og ansattes egen motivasjon for å oppsøke informasjonen selv via intranett er noe mindre positiv. Tillitsvalgte forteller i samtalen at ikke alle forstår språket som står på Nordre Follo sine sider.

Spørsmål 10 bekrefter at mye informasjon i seg selv, ikke er tilstrekkelig til at ansatte føler medvirkning. Det er nødvendig, men ikke tilstrekkelig til å føre ansatte oppover på deltakelsestrappen.

6.1.2 Trappetrinn 2

Trappetrinn 2 handler om deltakelse, muligheten til å fremme innspill. Totalt sett viser det seg at ca. ¼ av de ansatte deltar på workshops eller i arbeidsgrupper. Av disse er det flest

tillitsvalgte. Det er et forventet resultat ettersom tillitsvalgte er i posisjon til å delta i de 14 ulike prosjektgruppene, men det er grunn til å se nærmere på hvorfor ikke deltakerprosenten er høyere blant ikke-tillitsvalgte.

Tilbakemeldinger på spørsmål 16 (fritekst) viser at flere har svart at det er kort tidsfrist på å gi tilbakemeldinger og mulighet til deltakelse. Om ansatte er fullt klar over sitt handlingsrom med tanke på deltakelse, er uvisst. Det samme gjelder motivasjon og om de ønsker å delta. Det er ikke gitt at alle ønsker å delta på workshops eller i arbeidsgrupper selv om muligheten er der. Om ansatte opplever at det er tilstrekkelig med arbeidsgrupper og workshops kan også være en mulig faktor som påvirker svarprosenten. I Kurt Lewin sin teori «sosiale kraftverk» hvor han tar utgangspunkt i at alle individer og sosiale systemer hadde sterke tendenser til å søke mot forutsigbarhet, viste Lewin til at systemer endret seg og at en slik endring var mulig å påvirke og skape. Ettersom spørsmål 7,8 og tilbakemeldinger på spørsmål 16 viser at mange ansatte ikke opplever at de er med på å skape en forandring, kan dette medføre at det blir vanskelig å dempe eventuelle krefter som trekker mot endring. Det er mulig at det kan ha en innvirkning på gjennomføringsfasen ved at det kan bli vanskeligere å påvirke ansattes atferd og måten de handler på.

Tilbakemeldinger på spørsmål 16 som «Vi har ikke per tid blitt involvert i organiseringen av egen enhet», «Jeg syntes hele prosessen har vært merkelig. Det er på flere områder klare indikasjoner på inhabilitet, som ikke blir adressert. Selv når det har blitt tatt opp. Møter har vært lagt opp med kort frist, noe som har gjort det vanskelig å delta» og «Medvirkningen virker som en prosess hvor bestemmelser er tatt, men ansatte er informert og gitt mulighet til å uttale seg, men avgjørelsen er tatt i forkant», indikerer at ansatte opplever endringsstrategi E, hvor fokuset er på formelle strukturer og systemer og ikke Strategi O hvor fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Videre tilbakemeldinger på spørsmål 16 er «Alt for dårlig informasjon og medvirkning for ansatte. Stor usikkerhet i arbeidsgruppen. Er bekymret for at mange vil si opp og at det vil bli turbulent start», «Det ble ikke avholdt folkeavstemning først. Den grunnleggende muligheten til medbestemmelse ble dermed tatt bort» og «Det er prisverdig at ingen skal miste jobben, men det kan se ut til at det produseres stillinger mer av hensyn til enkeltmedarbeidere enn til kommunens faktiske behov. Det svekker tilliten til prosessen».

Disse tilbakemeldingene indikerer at det kan være vegring mot større endringer hvor grunnene er manglende tro på endring er nødvendig, manglende tillit og manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre. Hypotese tre støttes ikke

6.1.3 Trappetrinn 3

Trappetrinn 3 viser om ansatte opplever medbestemmelse. Studiens funn, svar på spørsmål 9 viser at flertallet av de ansatte ikke opplever medbestemmelse. Av de som opplever reell medbestemmelse, er tillitsvalgte i flertall. Tilbakemeldinger på spørsmål 16 viser at ansatte opplever at det brukes mye tid på øverste ledelse og at mye er bestemt på forhånd. Spørsmål om hva som gjøres med overtallige og tilbakemeldinger om at ansatte vil finne ny arbeidsgiver og at stillinger blir produsert i.f.t til ansatte og ikke etter behov, er indikatorer på at ansatte ikke føler at de har medbestemmelse. Det er også et uttrykk for at ansatte ikke har tillit til at prosessene foregår på en troverdig måte.

Endringsteorien er teorien om hvordan skape et godt klima for endring, det vil si der sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg (opptiningsfasen). Videre hvordan ledere bør handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtid, til ønsket tilstand (gjennomføringen). Hypotese 5 støttes helt. Tillitsvalgtes beskrivelser i intervjuet om medvirkning i de 14 ulike prosjektene, danner et bilde av en vellykket opptiningsfase og gjennomføringsfase, Medbestemmelse, trinn 3, sees på som en toveiskommunikasjon. De tillitsvalgte, som kan omtales som representativ medvirkning, befinner seg på dette trinnet i medvirkningstrappen. Dog bemerkes det at beskrivelsene er mest positive fra hovedtillitsvalgte, mens en stor andel av de tillitsvalgte (ca.47%) som har svart på undersøkelsen, ikke mener de har reell medbestemmelse i like stor grad.

6.1.4 Medvirkning som pliktlop eller som dynamisk prosess

Spørsmålene fra 2 til 6 gjelder informasjon som i stor grad er en-veis kommunikasjon, hvor ansatte mottar informasjon uten å ha ikke anledning til å komme med innspill. Medvirkning ses da på som et pliktlop der innholdet i informasjon allerede er bestemt, og det ikke er mulig å påvirke. På spørsmål 7 og 8 kan medvirkning ses på som en organisk prosess, hvor muligheten til å medvirke og påvirke er tilstede. I større grad gjelder dette tillitsvalgte. På spørsmål 10 kan det tolkes slik at informasjon i seg selv ikke bidrar i tilstrekkelig grad til at ansatte opplever medvirkning. Det kan også være at informasjonen har vært på et overordnet

nivå, slik at den enkeltes arbeidssituasjon og fremtidig organisering ikke har blitt omtalt. Medvirkning blir da å anse som et pliktløp. Tilbakemeldinger på spørsmål 16 viser at 2/3 opplever medvirkning som pliktløp og styrker hypotesen/forventningsbildet jeg formulerte med støtte i Nils Brunssons teoretiske perspektiv. Totalt sett viser studiens funn at det er innslag av medvirkning som en organisk prosess, men at ansatte i stor grad opplever medvirkning som pliktløp.

6.2 Endring og utvikling

Når det gjelder hypotese 1 støttes den delvis ut fra studiens funn, det vil si at nesten halvparten oppgir at de er positivt opptatt av kommunesammenslåingen, og ser behovet for endring og utvikling. Men det er interessant å se den opp mot spørsmål 11; årsaker til at ansatte ikke tror på/ønsker endring.

Det er spesielt to forhold som utmerker seg i spørsmål 11. Det er 19,2 % som svarer: «Jeg mangler tro på at endringen er nødvendig», og over halvparten (52 %) har krysset av på: «Jeg mener at endringen har relativt høye omkostninger (for eksempel ressurser, tid, usikkerhet i organisasjonen osv.)»

Ettersom mange svarte positiv på at de var opptatt av kommunesammenslåingen og så behovet for endring og utvikling, kan man anta at det ligger en forståelse for at samfunnet er i endring og at det nødvendig med en endring. På tross av en grunnleggende forståelse for at endring er nødvendig, er det en utfordring å skape et klima for endring. Det betyr hvordan få ansatte til å oppleve det som viktig, riktig og godt å endre seg. Hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgang fra nåtid til framtid, til ønsket tilstand. Som en del av en formell ledelse ved en organisasjon er en leder også en sentral deltaker i en endringsprosess. Uten en leder på laget vil det medføre utfordringer med tanke på synlighet og muligheten til å vise vei og være et godt eksempel (Jacobsen, 2004, s.183-212). Teorien «det sosiale kraftfeltet» viser til at for å kunne skape en forandring, endring, må ledere/endringsagenter forsøke å gjøre drivkrefter sterkere enn motkrefter. Dette kan gjøres ved å dempe de krefter som trekker mot stabilitet eller forsterke de krefter som trekker mot endring (Jacobsen, 2004, s.18).

To endringsstrategier som tidligere er omtalt og som er nært knyttet til endringsprosesser og endringsledelse er strategi E og strategi O. Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkasting for eiere. Strategi O har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkasting for eiere. Strategi O har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkasting for eiere. Strategi O har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkasting for eiere.

systemer (Jacobsen, 2004, s.152-153). Strategi O har som formål å utvikle organisasjons menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi, og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utviklingen av kultur for å skape stort engasjement. Ut fra intervju med prosjektleder og intervjuet med hovedtillitsvalgte kan det virke som kommunesammenslåingsprosessen har faktorer fra både endringsstrategi O og E. Målet med kommunesammenslåingen er blant annet økonomisk forbedring (strategi E), delegerende og støttende (strategi O), innholdet er strategi, struktur og systemer (strategi E), bruk av finansielle incentiver (strategi E), men også indre motivasjon, deltakelse (strategi O) (Jacobsen, 2004, s.152-153). Når det gjelder de ansattes opplevelse totalt sett, heller den mer i retning av strategi E, enn O.

Studiens funn viser at flere ansatte mangler tro på at endring er nødvendig og en mulig konsekvens er motstand mot endringen. Ansatte har krysset av på at de mener at endringen har relative høye omkostninger. Selv når endringer har opplagte fordeler, vil det alltid medføre omkostninger, og disse kan være større enn verdien av fordelene. Bekymringer rundt kost/nytte- forholdet vil være vanskelig å døyve, ettersom det er umulig å anslå nøyaktige hvor store omkostningene vil bli. Motstand mot endring ligger i menneskets natur og kommer til uttrykk som en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse på sin egen situasjon. Motstand mot endring skyldes dermed ikke uvitenhet og manglende fleksibilitet (Martinsen, 2015, s. 222-224).

6.3 Særskilt om forskjellen mellom tillitsvalgte og ikke-tillitsvalgte

Studiens funn viser at tillitsvalgte i større grad opplever reell mulighet for medbestemmelse og hypotese 5 støttes. Den viser at tillitsvalgte deltar mer på arenaer med dialog og toveis kommunikasjon, og det er lagt opp til flere fora hvor tillitsvalgte er representert. Siden de sitter i 14 ulike arbeidsgrupper får de mer innsikt i pågående prosesser og mer informasjon. De hovedtillitsvalgte bekreftet at de opplever medvirkning, blir hørt, inkludert og tatt på alvor. De hovedtillitsvalgte befinner seg på det øverste trappetrinnet, men også i denne strukturen er det utfordringen å nå ut til tillitsvalgte i virksomhetene. Det lykkes de bare til dels med. Alt i alt kan det allikevel konkluderes med at systemet med representativ medvirkning, fungerer. Det kan stilles spørsmål om hvorfor ansatte ikke i større grad bruker tillitsvalgte til å fremme sine interesser. Det er relativt få som oppgir at de får informasjon fra tillitsvalgte. Det kan

selvfølgelig også være at tillitsvalgte ikke i stor nok grad videreformidler sine medlemmers interesser.

6.4 Målingens kvalitet

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til over 2700 ansatte. Det er selvfølgelig et skuffende resultat når under 10 % velger å svare. Det påvirker målingens kvalitet i stor grad. Reliabilitet, pålitelighet, innebærer om vi kan stole på resultatene fra undersøkelsen. Det kan man til en viss grad gjøre her. Det som er positivt er at hele svarskalaen er benyttet, og at den kvalitative undersøkelsen til dels understøtter den kvantitative.

Når det gjelder undersøkelsens validitet, altså måler undersøkelsen det den er ment å måle, mener jeg at den i noen grad gjør det. Den lave svarprosenten gjør det statistisk vanskelig å trekke den slutning at svarene er representative for et større utvalg av ansatte, den ytre validiteten er lav. Den indre validiteten som måler om funnene kan forklares gjennom de antatte hypotesene, mener jeg er tilfredsstillende.

7. Konklusjon

Jeg formulerte følgende problemstilling innledningsvis:

Har informasjon og medvirkningsprosesser ført til at ansatte har opplevd reell medvirkning og mulighet til å påvirke sin framtidige arbeidsplass? I hvilken grad er ansatte positive til endringsprosessen?

7.1 Ikke-tillitsvalgte; medvirkning som pliktlop

For ikke-tillitsvalgte viser undersøkelsen at de ikke opplever reell medvirkning og mulighet til å påvirke sin framtidige arbeidsplass. Det kan i stor grad henvises til at det kun er første trinn i medvirkningstrappen som benyttes. Studiens funn viser at informasjonen oppleves som en-veis kommunikasjon hvor innholdet er bestemt på forhånd av ledelsen. Det er forholdsvis lav deltagelse på arenaer hvor dialog og innspill er mulig. Dette framkommer av svarene i spørsmål 7, 8 og 9, samt beskrivelsene i fritekstsvarene. Videre gir undersøkelsen en indikasjon på at ansatte ikke opplever den informasjonen som de får, som mest relevant og viktig for dem. Medvirkningsdimensjonen som omhandler organisatorisk nivå er prioritert, mens informasjon om hva endringsprosessene betyr for den enkelte, ikke er like godt ivarettatt. Det bygger opp under at ansatte opplever at medvirkningsprosessene er et pliktlop.

Sett i lys av ovenstående, kan jeg trekke den konklusjon at ansatte opplever endringsstrategi E i størst grad, med fokus på strukturer og systemet, instruerende, analytisk og sekvensiell. Det gis tilbakemelding på at opplegget er bestemt på forhånd, selv om det er lagt opp til å gi innspill. Ansatte oppgir at de positivt opptatt av endring og utvikling generelt, men opplever at endringen er drevet fram av topledelsen og kan ligne på en kommandørmodell. Hvis man setter dette opp mot beskrivelsen av medvirkningsprosessene innledningsvis, har ikke prosessene ført til en optimal opptiningsfase. Det kan dermed antas at ansatte ikke opplever endringene som viktig, riktig og god, nok. Dette understøttes også av svarene på spørsmål 11. Det medfører igjen at det vil være en del motkrefter tilstede i organisasjonen.

7.2 Tillitsvalgte; medvirkning som organisk prosess i større grad

For tillitsvalgte viser undersøkelsen at de opplever reell medvirkning og mulig til å påvirke sin framtidige arbeidsplass i større grad. All tre trappetrinnene i medvirkningstrappen benyttes. Her svarer de hovedtillitsvalgte mer positivt enn andre tillitsvalgte. Tillitsvalgte opplever at de har muligheten til å fremme innspill og blir gitt muligheten til å delta og påvirke beslutninger. Ledelsen oppleves som støttende. Spesielt hovedtillitsvalgte gir tilbakemelding om det, samt at svarene fra tillitsvalgte på spørsmål 7,8 og 9 er mer positive. Strategi O som vektlegger delegering og støtte, har fokus på mennesker, grupper og kultur, læring, indre motivasjon og deltakelse, - oppleves mer av de tillitsvalgte enn andre ansatte. Gjennom økt deltakelse er det rimelig å anta at medvirkningsdimensjonen som omhandler informasjon om hva endringsprosessene betyr for den enkelte, også blir bedre ivaretatt. Alt i alt underbygger dette at medvirkningen i større grad oppleves som en organisk prosess.

Tillitsvalgte opplever i større grad at endringen er viktig, riktig og god. Det har for denne gruppen vært en mer vellykket opptiningsfase. I tillegg er de involvert i gjennomføringsfasen, noe deres deltakelse i ulike grupper og prosjekter bekrefter.

7.3 Oppsummering

Uansett om man tror at kommunesammenslåinger er et godt svar på vår tids endringer/utfordringer, er de blitt en politisk realitet som krever omstilling på alle nivåer i kommunene det gjelder. Undersøkelsen har avdekket at både endringsstrategi E og O benyttes. Strategi E med fokus på formelle strukturer, systemer og økt økonomisk verdi oppleves i stor grad av de ansatte, mens det for de tillitsvalgte oppleves i større grad å være strategi O som har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategier, og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak.

Konklusjonen er ulik for de to gruppene. Felles for dem er dog at det på bakgrunn av den lave svarprosenten er vanskelig å kunne generalisere resultatet til å gjelde større grupper. Men det gir allikevel en viktig indikasjon på hvordan ansatte opplever medvirkningsprosessene.

Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (Lov- 2018-06-22-46) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=aml>

Dalland, O. (2017). Metode og oppgaveskriving (6.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Excel Easy. (2019, 4. februar). f- Test. Hentet fra <https://www.excel-easy.com/examples/f-test.html>

Excel Easy. (2019, 4. februar). t-Test. Hentet fra <https://www.excel-easy.com/examples/t-test.html>

Glew, D.J., O'Leary, K., Griffen, R.W. & Van Fleet, D.D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for further analysis. *Journal of management*, 21(3): 395-421

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg). Oslo: Cappelen Damm AS

Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. (2015). *Forståelse, beskrivelse og forklaring.* (2.utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*(3.utg). Oslo: Abstrakt forlag AS

Klausen, J.E, Arnesen, S., Christensen, D.A., Folkestad, B., Hanssen, G., Winsvold, M. & Aars, J. (2013). *Medvirkning med virking?* Oslo: Nordberg Trykk

Lund, T. (2002). *Innføring i forskningsmetodologi*(1.utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke As

Martinsen, Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse*(4.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Martinussen, M., Arai, D., Friborg, O., Hagtvet, K.A., Handegård, B.H., Jacobsen, B.K., Lie, S. & Mørch, W-T. (2010). Kvantitativ forskningsmetodologi i samfunns og helsefag: Bergen: Fagbokforlaget

Nordre Follo. (2018, 02.desember). Avtale om ny kommune. Hentet fra <https://www.nordrefollo.kommune.no/avtale-om-ny-kommune.457911.no.html>

Nordre Follo. (2018, 19. desember). Kommunikasjon og medvirkning. Hentet fra <https://www.nordrefollo.kommune.no/kommunikasjon-og-medvirkning.457934.no.html>

NOU 2010:1. (2010). Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet. Oslo: Departementenes servicesenter, informasjonsforvaltning

Pulsen, G.E. (2015,10.september). Led,ledere,ledest. Hentet fra <http://www.norsklektorlag.no/lektorbloggen/led-ledere-ledest-article1462-229.html>

Regjeringen. (2018, 23. september). Hvordan gjennomføre en kommunesammenslåing. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/kommunereform.no/kommunesammenslaaing_og_prosess_telemarksforskning_bab2.pdf

Store norsk leksikon. (2018, 17. November). Reliabilitet. Hentet fra <https://snl.no/reliabilitet>

Store norske leksikon. (2018, 09. November). Validitet. Hentet fra <https://snl.no/validitet>

Vedlegg

Vedlegg 1 Spørreundersøkelsen med fullstendig svar.

Vedlegg 2 Intervju med hovedtillitsvalgte.

Vedlegg 3 Intervju med prosjektleder.

Vedlegg 4 Utskrifter fra f-og t-tester

Vedlegg 1

1. Jeg er positivt opptatt av kommunesammenslåingen, og ser behovet for endring og utvikling:

Alternativ	Andel
Helt uenig	6,4 %
Uenig	11,7 %
Verken uenig eller enig	35,3 %
Enig	35,0 %
Helt enig	11,7 %

2. Jeg har mottatt informasjon på e-post:

Alternativ	Andel
Helt uenig	3,1 %
Uenig	2,3 %
Verken uenig eller enig	2,7 %
Enig	46,5 %
Helt enig	45,3 %

3. Jeg har mottatt informasjon via intranett:

Alternativ	Andel
Helt uenig	1,9 %
Uenig	3,1 %
Verken uenig eller enig	8,1 %
Enig	44,8 %
Helt enig	42,1 %

4. Jeg har lest og holder meg oppdatert på Nordre Follo sine hjemmesider:

Alternativ	Andel
Helt uenig	8,4 %
Uenig	14,5 %
Verken uenig eller enig	23,3 %
Enig	40,5 %
Helt enig	13,4 %

5. Jeg har fått god informasjon på møter:

Alternativ	Andel
Helt uenig	7,3 %
Uenig	9,3 %
Verken uenig eller enig	32,0 %
Enig	41,3 %
Helt enig	10,0 %

6. Jeg blir/har blitt informert av tillitsvalgte:

Alternativ	Andel
Helt uenig	25,0 %
Uenig	21,9 %
Verken uenig eller enig	26,9 %
Enig	18,8 %
Helt enig	7,3 %

7. Jeg har deltatt på workshops:

Alternativ	Andel
Helt uenig	42,4 %
Uenig	19,1 %
Verken uenig eller enig	10,1 %
Enig	14,8 %
Helt enig	13,6 %

8. Jeg deltar eller har deltatt i arbeidsgrupper:

Alternativ	Andel
Helt uenig	42,2 %
Uenig	23,6 %
Verken uenig eller enig	11,6 %
Enig	9,3 %
Helt enig	13,2 %

9. Jeg opplever å ha reell medbestemmelse i beslutningsprosessene:

Alternativ	Andel
Helt uenig	26,4 %
Uenig	21,7 %
Verken uenig eller enig	33,3 %
Enig	14,7 %
Helt enig	3,9 %

10. Jeg har alt i alt mottatt tilstrekkelig med informasjon knyttet til min arbeidssituasjon og til fremtidig organisering:

Alternativ	Andel
Helt uenig	11,8 %
Uenig	22,4 %
Verken uenig eller enig	31,2 %
Enig	26,6 %
Helt enig	8,0 %

11. Endringer kan være utfordrende å gjennomføre. Nedenfor er det opplistet flere årsaker til at ansatte ikke tror på/ønsker endringer. Kryss av hvis/der du kjenner deg igjen:

Alternativ	Andel
Jeg har manglende tillit til at de ansvarlige kan gjennomføre endringen	7,1 %
Jeg mangler tro på at endringen er nødvendig	19,2 %

Jeg mangler tro på at endringen lar seg gjennomføre	2,0 %
Jeg ser endringen som en økonomisk trussel	6,1 %
Jeg mener at endringen har relativt høye omkostninger (for eksempel ressurser, tid, usikkerhet i organisasjonen osv.)	52,0 %
Jeg frykter at vi vil mislykkes med endringen	5,1 %
Jeg taper makt og status på grunn av endringen	1,0 %
Jeg ser endringen som en trussel mot verdier og idealer	5,1 %
Jeg opplever endringen som en uønsket innblanding	2,5 %

12. Vennligst oppgi hvilken kommune du jobber i:

Alternativ	Andel
Oppegård kommune	47,0 %
Ski kommune	53,0 %

13. Er du tillitsvalgt?

Alternativ	Andel
Ja	7,2 %
Nei	92,8 %

14. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

Alternativ	Andel
Grunnskole	0,4 %
Videregående skole	17,7 %
Universitet/Høyskole	80,4 %
Ønsker ikke å svare	1,5 %

15. Hva er din alder?

Alternativ	Andel
24 år eller under	2,3 %
25-34 år	17,7 %
35-44 år	27,4 %

45-54 år	29,7 %
55 år eller over	22,2 %
Ønsker ikke å svare	0,8 %

16. Har du andre tilbakemeldinger når det gjelder medvirkning i kommunesammenslåingsprosessen?

Utgangspunktet er jeg nokså sterkt uenig i at kommunene skal slås sammen, ser ikke behovet for to såpass store kommuner. MEN når det først er sånn er jeg glad jeg får være med å påvirke i prosessen

Syns formuleringene på svaralternativene var "underlige" i flere tilfeller. Burde kanskje vært "Ja, i liten grad, nei.. "

Jeg har indirekte medvirkning, gjennom tillitsvalgte og kolleger. Innholdet i min stilling vil endre seg. Hva og hvordan er ikke bestemt enda.

Uforholdsmessig mye tid har blitt brukt på øverste ledelse og organisering. Virker som det er mindre stas å bruke tid på flertallet av ansatte lenger ned i systemet.

Alt for dårlig informasjon og medvirkning for ansatte. Stor usikkerhet i arbeidsgruppen. Er bekymret for at mange vil si opp og at det vil bli turbulent start.

Vi har ikke per tid blitt involvert i organiseringen av egen enhet.

Det ble ikke avholdt folkeavstemning først. Den grunnleggende muligheten til medbestemmelse ble dermed tatt bort.

Opplever at muligheten til å påvirke er litt "proforma". Mye er allerede bestemt, og jeg er usikker på om det alltid er kompetanse/ dyktighet som avgjør innplasseringer. Synes også at det tar inn for lite input utenfra/ fra forskning - en bruker kun egne

Som ansatt føler jeg at jeg har hatt null innvirkning på sammenslåingen, det sies at man har tatt med de ansatte- men mange sier de føler seg totalt glemt. Blir spennende å se hvor mange av oss velger å søke ny arbeidsgiver fremover.

Informasjonen vi får på intranett og e-post gjenspeiler ikke det man egentlig lurer på.

Utfordringer ved at ansatte i organisasjonen er på ulikt sted i prosessen i medvirkning. Hva er viktig for en ansatt vil variere og der ligger utfordringen i alle omorganiseringer. Ikke alle like fleksible som ønsket.

Jeg syntes hele prosessen har vært merkelig. Det er på flere områder klare indikasjoner på inhabilitet, som ikke blir adressert. Selv når det har blitt tatt opp. Møter har vært lagt opp med kort frist, noe som har gjort det vanskelig å delta.

Flott med så mye informasjon og involvering allerede tidlig i prosessen. Motstand mot endring handler om fortsatt usikkerhet ifht arbeidsoppgaver, nærmeste leder, kollegaer og geografisk plassering. Usikker på om tjenesten blir like god eller bedre.

Det er prisverdig at ingen skal miste jobben men det kan se ut til at det produseres stillinger mer av hensyn til enkeltmedarbeidere enn til kommunens faktiske behov. Det svekker tilliten til prosessen.

Hvordan ivareta overtallige?

Medvirkningen virker som en prosess hvor bestemmelser er tatt, men ansatte er informert og gitt mulighet til å uttale seg, men avgjørelsen er tatt i forkant.

Jeg er positiv.

Jeg vet at det vil komme arbeidsgrupper i min virksomhet, men noe senere enn dem som har vært hittil.

Hadde vært fint med arbeidsgrupper. Eks hva synes vi som sykepleier fungerer bedt i hjemmesykepleien i Opepgård kommune. Hva vil vi beholde.

Ingen av kontorets innspill vedr fremtidige arbeidsoppgaver har blitt tatt til følge. Det er gitt informasjon, men opplever dette som enveis-informasjon.

Ser at det ville vært hensiktsmessig å starte omstillingsprosessen tjeneste nivå. Gått igjennom hvilke tjenester/tilbud/aktiviteter gjennomføres i dag? Hvordan skal tjenestene formes ved å blande 2 ulike kommuner/ulike tjenestetilbud.

Ansatte har blitt oppfordret til å komme med innspill uten at de er vurdert videre i prosessen.

Bygge flere boliger for funksjonshemmede og eldre, noe som trengs i kommunen.

Jeg ser at vi også blir et stort fylke som vil også ha påvirkning av sammenslåing og det at noen har høyre lønn og blir betalt mer for jobben en det Ski betaler. Håper på en løsning.

Har medført korte og uforutsigbare vikariater for min egen del.

Syns det er veldig merkelig at ikke ansatte på de ulike virksomhetene har fått medvirke i prosessen, planleggingen. Tror det er et stort minus som blant annet ødelegger motivasjon og tillit til at det blir gode arbeidsplasser i ny kommune.

Oppfattelse av at medvirkning er noe man gjennomfører for at det ser bra ut på papiret, ikke fordi man faktisk er interessert i hva den enkelte ansatte mener. Prosessen fremstår som allerede bestemt.

Jeg blir utålmodig og spent på hvordan min arbeidsplass blir etter sammenslåingen

Jeg tror det blir bra.

Opplevde treff med besøk av kommende sjef som noe som ble gjennomført for det skulle se ut som/vi skulle liksom føle vi ble hørt. bortkastet tid. ingen reell påvirkning.

Blir bedt om å komme med forslag og får kort svarfrist. Oppleveres som at beslutninger allerede er tatt og at det ikke spiller noen rolle hvilke innspill man kommer med.

Man flytter byråkratiet uten å kutte og det gir ikke noe økonomisk gevinst, det er bare tap for alle, og denne sammenslåingen er for å mette et ego i Ski kommune.

Positiv til sammenslåing, foreløpig veldig usikker på hvor jeg kommer til å jobbe i ny organisasjon, er derfor noe avventende. Men har forstått det slik at min stilling ikke blir diskutert før om noen mnd. Vil komme med innspill og regner med å bli hørt.

Korte frister og altfor lite tid til medvirkning for de ansatte når gjelder ny organisering av avdelinger i virksomhetene.

Min avdeling ble bestemt delt uten at dette hadde vært et forslag på forhånd. Det var også uønsket fra oss som jobbet i avd. Opplevd svært ovenfra og ned holdning fra kommunalsjef i denne saken. Opplever at innspill ikke blir hørt eller tatt seriøst

Føler oss lite hørt under høringsprosessen og under informasjonsmøte når kommunalsjef informerer om beslutningene som er tatt. Mange gode tilbakemeldinger blir ikke tatt seriøst.

Jeg opplever at det er mulig å være med og påvirke og jeg tror dette er en "gyllen sjanse" til å utvikle tjenestetilbudet og tenke nytt og annerledes. Har inntrykk av at det er stort fokus på utvikling og nytenkning og føler så langt at vi har blitt hørt.

Har vært med i møter/workshop, men ser ikke det igjen på organiseringen

Tidsplan?

Det skjer uten at det er noe tema her på jobben.

Vedlegg 2

Intervju med to hovedtillitsvalgte i Oppegård kommune og i Ski kommune, 25.01.19
(heretter benevnt HTV1 og HTV2)

- 1. Det er i tillegg etablert et partssammensatt utvalg PSU med politikere og tillitsvalgte som behandler ansattrelaterte saker.***

HVORDAN OPPLEVER DERE MEDVIRKNINGEN DER?

HTV1: Medvirkningen oppleves som veldig god. Det er veldig, det oppleves som reel medvirkning fra de tillitsvalgte. Det skjedde det bare nå på denne uken her at tillitsvalgte klagde på noe og da satte ledergruppa seg ned og tok et hastemøte dagen etter for å finne en løsning på det tillitsvalgte var uenig i. Jeg tenker at det viser i hvor stor grad medvirkningen er tilstede og hvor reelt samarbeidet er og at man blir tatt på alvor når man som tillitsvalgt når man er uenig i noe. At man blir tatt på alvor og det er veldig viktig.

- 2. Det er også etablert et Drøftingsforum som består av tillitsvalgte og verneombud og som er involvert i det meste av prosesser som foregår.***

FORTELL LITT OM SAKER OG BEHANDLING SOM FOREGÅR I FORUMET?

HTV1: Nå sitter ikke vi i dette forumet selv. Jeg har snakket med kollegaene mine og en kollega og det hun sa nå var at det handler om at de nå snakker mye om hvordan man skal organisere avdelingen i de avdelingene i kommune, snakker ikke om innholdet men hvordan strukturen og organisasjonsmodellen på en måte skal se ut ellers har så har tillitsvalgte i drøftingsforum nesa innom alt og det er snakk om innstilling av avdelingsledere som er litt sånn på tapen nå det er ja.. man har en fot innom alt men det er akkurat det som er nå da

- 3. Tillitsvalgte sitter også i prosjektstyrene. Prosjektstyrene består av prosjektleder, prosjekteier og tillitsvalgte. Det er totalt 14 administrative hovedprosjekter som har prosjektgrupper og arbeidsgrupper under seg.***

HVORDAN HAR TILLITSVALGTE ORGANISERT SEG FOR Å KUNNE DELTA BEST MULIG? HVORDAN ER OPPLEVELSEN AV REELL MEDVIRKNING?

HTV2: Nå er det sånn at Ski og Oppegård har noe man kaller TMU, det er og formøte drøftingsforum det er vi alle tillitsvalgt i alle sammenslutninger møtes, prater om agenda og diskuterer, kommer med innspill og setter de forskjellige tillitsvalgte som skal være i de forskjellige prosjektgruppene. Da blir man enig i de sammenslutningene og det startet vi med veldig tidlig og det har gjort at man er veldig samkjørt og man er veldig enig og man er veldig enig når man kommer i drøftingsforum også og det er ikke noe tvil og det har gjort tillitsvalgte enda mer sterkere og opp mot også prosjektleder og andre fordi man står samlet og medvirkning har vært veldig bra er det noe tillitsvalgte ønsker å endre på eller ta opp eller som må utsettes så blir det gjort

- 4. Organisasjonsutviklingsprosjektet startet høsten 2017.***

En konsekvens av kommunesammenslåingen blir blant annet at 700-800 personer som jobber på ikke sted-bundede tjenester, må flytte.

Det har vært flere høringsrunder hvor tillitsvalgte har kunnet medvirke.

DET ER ERFARINGSMESSIGE KREVENDE FOR ANSATTE Å MÅTTE FLYTTE, OG FLERE MÅ KANSKJE ENDRE ARBEIDSOPPGAVER. OFTE ER DET UTE PÅ ENHETENE DETTE KOMMER TYDELIGS FRAM. HVA SLAGS ORGANISERING HAR TILLITSVALGTE INTERNT, FOR Å IVARETA INFORMASJONSBEHOVET OG DE LOKALE TILLITSVALGTE SOM MØTER BERØRTE ANSATTE?

Vi har jo tillitsvalgt samlinger der dette er teama, hver eneste gang. Både på medlemsmøter og på tillitsvalgt samlinger hvor de hovedtillitsvalgte har informerer tillitsvalgte hvor er vi i prosessen, hvor er vi akkurat nå det er viktig å tenke på hvor er fokuset også har det vært på måte uttalt til mange områder at vi behøver ikke å bekymre oss det skjer ingen ting for oss, det skjer ingen ting for barnehagene, ingen ting for sykehjemmene eller boligene eller omsorgsboligene alt er jo der for det er jo de flyttes jo ikke så man kan jo på måte si at man kan føle seg veldig trygg men så ser vi på hvordan endrer organisasjonen, organisasjonen er jo i endring man får kanskje ny virksomhetsledere, man får kanskje nye avdelingsledere, det deles opp på en annen måte ser for eksempel praktisk bistand her i Oppegård som har en del medlemmer blir lagt under pleie og omsorg, nå skal det flyttes til Renhold. De har vært et område som har følt seg trygge ikke sant og nå plutselig står de i full oppløsning, ikke en oppløsning men de er på vei til å bytte virksomhet de får ny leder, ny avdelingsleder under et helt annet.. de skal kanskje ikke forholde seg til helse og sosial loven.. det er lovverk som faller bort nå da og det er en stor endring for dem. Det kom sannsynligvis litt brått på tror jeg. De hadde en opplevelse av at de hørte til hjemmetjenesten, og da er det på en måte så fastsatt da den organiseringen. Så er det jo flott at de medlemmene våre kontakter oss og spør og graver

HTV2: Ja, det er mye av de samme Ski. Vi har hatt tillitsvalgt samlinger, medlemsmøter, vi har også hatt felles medlemsmøter med Oppegård der virksomhetsleder har vært ved et par anledninger. Litt samme problemstilling som Oppegård er at man nå tenker at dette ikke vedgår ikke meg, plutselig så gjør det det, og det har kommet veldig nå på tampen i det siste også skjer prosessen kjempe fort. Det er klart du får kanskje en virksomhetsleder på et sykehjem som da har blitt en områdeleder og da ny virksomhetsleder hvem skal sitte her, hva med meg og mitt, hva skal jeg gjøre nå, også skal man liksom samlokaliseres, det har vært en tøff prosess for mange. Alle har gått inn med et åpent sinn men vi ser jo også at mange synes det har vært tøft. Men det har vært god informasjon. Hvis du ikke skjønner hva informasjonen er så er det vanskelig å få den ut, altså når du ikke får forståelsen da så er det liksom det jajaj det er bare lederne og virksomhetsleder som blir plassert, vi andre er jo her også er det ikke sånn også kommer det kjempe brått.

5. HVORDAN VIL DERE TOTALT SETT BESKRIVE MULIGHETEN FOR REELL MEDVIRKNINGEN I DENNE STORE PROSESSEN? HVA ER DERE MEST FORNØYD MED?

HTV2: Det har vært veldig bra og det er veldig bra. Det har vært det fra dag en de tillitsvalgte har blitt spurt om blir tatt med, er med hele veien også tror jeg også kommunene har vært flinke i.f.t informasjonen og Nordre Follo men hvis man går inn å leser på Nordre Follo så er det et språk som ikke alle forstår. Det er ikke hver enkelt ansatt som kan sitte der

å lese hva som står det og føle at man både tillitsvalgte har medvirket og at dette er bra. Det er vanskelig fordi det er komplisert men helheten synes jeg er bra tror jeg de fleste tillitsvalgte synes også

6. HVA TENKER DERE KUNNE VÆRT LØST BEDRE/ANNERLEDES?

Et par år til, nei da. Nå skjer ting fort. Det har vært lenge til 2020. Nå er det ikke så mange dager igjen. Det går kjempe fort. og i.f.t alle innplasseringer og alt som skjer, ja vi har informasjon da men den har ikke nådd folk fordi man har ikke forstått det, også skjer det nå kjempe fort også begynner uroligheter litt, merker at nå begynner folk å si at «dette går ikke på fire dager» men du har jo vist det i 5- 6 måneder ja men nå skal det skje. Så jeg vet ikke om det kunne ha vært gjort noe annerledes. Jeg tror alle har gjort så godt de kan og at informasjon og medvirkning er der. Kan hende at man når man er ny kommune finner ut av det burde man ha gjort.

Opplever at det.. har ikke nødvendigvis sett andre løsninger som har vært gjort frem til nå har jo fått noen tilbakemeldinger som har fulgt med på denne innstillingen av, innsettelsen av disse virksomhetslederne at det er jo.. det kan jo se ut som at det er lang flere virksomhetsledere enn det, det var før og at det oppleves negativt ute fordi vi hører om at kommunen skal spare og ja.. så skal vi allikevel lønne langt flere virksomhetsledere. Og det føles urettferdig ute.

HTV2: Jeg har lyst å si en ting. Det med kommunesammenslåing det koster penger, det koster masse penger og det man får tilført er en liten brøkdel av det egentlig koster så jeg er litt spent på hva skjer etter 1.1.2020. altså hva skjer da. Måtte vi spare penger i fjor må vi det i å. Hvordan blir det. Det er klart som HTV1 sier når det er mye ledere som har kommet inn mange ledere er bekymret for om de får penger til ansatte nok folk til å ha god drift og seg selv. Så fordi dette her har kostet veldig mye penger. Så det er kanskje det man skulle ha gjort annerledes. Fått dobbelt så mye penger. Tenkt ja.. vet ikke, vi ser at det er et problem.

Vedlegg 3

Samtale med prosjektleder

Uført torsdag 17.01.19.

Hva er omfanget og hvilke områder skal etableres i sammenslåingen?

Det er jo egentlig alt det som kommunen driver med. Alle oppgavene blir jo berørt, på et eller annet nivå. Det betyr at vi skal ha ny politisk struktur med et nytt kommunestyre og politisk organisering med ny utvalgsstruktur og nye reglemangler for politisk virksomhet og forholdet mellom politikk og administrasjon. Vi skal ha nye plansystemer, og nye planer og planverk. Vi skal ha en ny administrativ organisering. Ny arbeidsgivers politikk, ny økonomisk politikk og nytt felles budsjett og handlingsplan for kommunen. Også er det mange som må flytte på seg særlig det som omtales som ikke stedbundne tjenester d.v.s tjenester som du egentlig kan yte hvor som helst som en HR-avdelingen kan jo sitte hvor som helst eller økonomiavdelingen samtidig som noen ting er jo praktisk og ha samme sted og kanskje tett på Rådmann, ordfører osv. Sånn at vi skal flytte på ca. 700- 800 personer som jobber i de såkalte ikke stedbundne tjenestene. Sånn at det blir et endringsomfang på det også for de som jobber på stedbundne tjenester altså de som jobber på skole, barnehage, sykehjem andre tilbud som, ja som ligger der de ligger, vil i stor i grad sikkert ikke merke noe særlig av denne sammenslåing på det nivået. Sykehjemsdriften går som det går, rektor er der og styrer skolen slik de har gjort samtidig som de har fått nye ledere over seg da. Sånn sett vil det ha kommet nye styringssignaler og nye folk som skal jobbe sammen da.

Hvordan er sammenslåingen ledet og hvordan ser prosjektadministrasjonen? Men tanke på roller, ansvar og arbeidsoppgaver

Den er politisk styrt. Ved at det er etablert, vi har fulgt inndelingsloven så det er etablert en fellesnemd med fem politikere fra hver kommune, som er en slags liten kommunestyre for sammenslåingen sånn at det er folkevalgt styring med å bygge ny kommune. I tillegg er det rekruttert en administrativ leder som da fellesnemd har rekruttert som vi kaller administrasjonssjef, hun skal også bli ny rådmann i den nye kommunen. I tillegg har hun da etablert, det har vært en styringsgruppe men det er nå etablert en altså vi bygger nå en ny administrativ organisasjon sånn at hun har etablert en ledergruppe, administrasjonssjefens ledergruppe som vi kaller ledergruppen i Nordre Follo, samt at vi har organisert sammenslåingen som et program altså det vil si en definisjon av et program er en samling av mange mange forskjellige prosjekter og da sånn at vi har en programorganisering med prosjekt organisering av arbeidet. Så administrasjonssjef er en programleder med mange forskjellige prosjektledere og arbeidsgruppeledere og medlemmer i både prosjektgrupper og arbeidsgrupper. I tillegg så er det, det at vi bygger da og sånn at vi har en programplan for arbeid som er politisk vedtatt og vi rapporterer hvert tertial til fellesnemd på, det er fellesnemda som vedtar programplanen. Vi har rapportering både på vedtaksoppfølging og oppfølging av programplanen, risiko og økonomi osv. hvert tertial til fellesnemd og i tillegg holder vi på nå å etablere den nye administrasjonen og etablere ny organisering av ny administrasjon så vi er akkurat nylig i tillegg til at ledergruppen er rekruttert så er nå også virksomhetsledere og fagsjefer på plass og der jo da omplassert men vil jo starte formelt 1.1.2020, og nå rekrutterer vi da også, nå lander vi da også organisering av avdelinger tilhørende avdelingsleder på det. Sånn at disse vil også, de nye lederende vil ta større og

større plass i arbeidsgrupper og prosjektgrupper som jobber nå frem mot sammenslåingen 1.1.2020.

Hvordan har medvirkningsprosessene vært ledet til nå og hvordan ser du for deg at de vil være fremover

Ja, hovedgrepet på medvirkning har vært at vi har etablert altså vi har jo en programorganisering som jeg sier en fellesnemnd øverst i tillegg så er det også etablert et part sammensutvalgt som heter PSU og som har alle hvor det sitter deltagere fra arbeidstaker siden sammen folkevalgte så der er det jo medvirkning på det nivået som vil som har saker til behandling som angår ansatte og forhold der, i tillegg så er det da et rådgivende organ som har stor påvirkning, som heter drøftingsforum som består av tillitsvalgte fra hovedorganisasjonene og hovedverneombudene i begge kommuner og de har det meste av saker og er involvert i det meste av prosesser saker som pågår. I tillegg og det finner du sikkert av når du snakker med tillitsvalgte og tillitsvalgte i drøftingsforum har jo organisert seg imellom for å ha gode kanaler og involvering av andre medlemmer i deres organisasjoner og ansatte ute i avdelinger og i virksomheter. I tillegg er det sånn at vi i programorganiseringen og i strukturen har vi også med tillitsvalgte med i prosjektgrupper. Egentlig er de med i prosjektstyrene. Hvor tillitsvalgte sitter i prosjektstyre det vil si at de med henholdsvis prosjektleder for et prosjekt og prosjekteier som er en representant i ledergruppen og da tillitsvalgte er med i det.

Nå er det jo 17 hovedprosjekter å hvis du tar bort 3 er politiske, 14 hovedprosjekter hvor prosjektstyre sitter det tillitsvalgt, hvor de har løpende medvirkning. I tillegg har vi hatt en stor organisasjonsutviklingsprosessens som startet høsten 2017. Og som har gått i flere runder hvor det har vært kjørt flere høringer både organisering som har ført inn mot ny ledergruppe og mot hoved organisering vår 2018 og det var vel en del andre type samlinger også hvor ledere har blitt bedt om å informere sine ansatte mellom samlinger og i høst er det kjørt tre store samlinger med utvikling av arbeidsbok og høring før vedtak av organisering av Nordre Follo. Så der særlig i organisasjonsutviklingen har det vært bred medvirkning og det samme gjelder fremover nå

Hvis du spør om hvordan det vil være fremover så er vi i jo i 2019 går vi mot, inn i en gjennomføringsfase nå er det å gjennomføre det vi har utarbeidet og planlagt eller planlagt og bestemt hvordan det skal være. Veldig mye nå er bare å gjennomføre det og der er selvfølgelig også ansatte med, men der er nå et prosessnotat 5 også har vært gjengitt blant annet i nyhetsbrev. Hvordan våren skal forløpe særlig organisasjonsutvikling. Vi holder også på med en samarbeidsavtale og gjennomføringsavtale når det gjelder sammenslåingen av avdelinger og særlig staber det var også en del lå det også informasjonsbrevene før jul. Særlig flytteprosessene så er det jo kjørt involvering eks. i utforming av kontorer å osv. Der kommer det fortsatt til å være medvirkning. Man har evaluert sammenslåing av IKT avdelingene, virksomhetene og man har laget en evaluering der.

Hvilke arbeidsgrupper er etablert og skal etableres?

Generelt som har vi jo som jeg sier har vi 17 prosjekter, der 3 er politiske og der er det etablert politiske arbeidsgrupper, det er etablert 4 politiske arbeidsgrupper også prøver vi ut det vi kaller oppgave utvalg men det er litt på siden. I tillegg så er det disse gjenstående 14 prosjektene som har henholdsvis prosjektgrupper og arbeidsgrupper. Så der er det alt ettersom hvilke prosjekt som jobber så også har det vært noen arbeidsgrupper som har jobbet og har avsluttet og nye opprettet så der er det et stort antall arbeidsgrupper for involvering og innspill og utarbeiding av løsninger

Hvordan er det lagt opp med tanke på å gi ansatte mulighet til å medvirke i sammenslåingsprosessen

Tillitsvalgte deltar

Hvordan blir det gitt ut informasjon?

Informasjon på intranettene også har vi etablert en nettside som heter Nordre Follo også har vi en Facebook side for ansatte, også kjørere vi nå ukentlig og det har vi gjort siden begynnelsen av november nyhetsbrev for å sikre at om man ikke har nådd ansatte i andre kanaler og særlig har ledere et ansvar for å informere sine ansatte og da er avhengig av at ledere gjør denne jobben og i tilfelle noen ledere ikke gjør det altså helt jevnlig og konsekvent så har vi da en back up sånn at vi vet at alle hvert fall har mottatt informasjon. Om det er lest det vet vi ikke.. Det handler om at man har et selvstendig ansvar for å holde seg informert. Vi har også Instagram.

Hva er medvirkning for deg?

Egentlig er det en.. ser jeg medvirkning som en demokratisk rettighet jeg tenker sånn at i samfunnet så er vi avhengig av god dialog mellom de som styrer, innbygger og samhandling med andre lag, foreninger og næringsliv, vi er en kommune, fylke stat osv. og når det gjelder da og det er i stort at vi vet at folk trenger informasjon, vi vet at løsninger blir bedre når flere utvikler løsningene enn at noen bare sitter alene på et kontor, en etat osv. lager en løsning da treffer den ikke godt nok. Retten til å få informasjon og til å påvirke det som utarbeides er generelt demokratisk prinsipp, det gjelder på en måte ikke bare på et samfunnsnivå men også inn i en enkel virksomhet. Sånn at vi har et etablert treparts samarbeid i Norge hvor dette er institusjonalisert. Norge har jo et godt system for det, men det må praktiseres, sånn at det et samfunn som endrer seg stadig raskere enn tidligere så handler det om også å bli trent å være ha kompetanse på medvirkning hvordan som den enkelte ansatte hvordan medvirke men også hvordan ledelse og administrasjons kan legge til rette for god medvirkning og involvering for å få både kompetanse til å omstille organisasjonen ved behov men også å at den enkelte opplever mestring og når endringer skjer. Løsninger blir bedre når vi har medvirkning og bedre forankring i etterkant. Når valgt løsning er landet og ikke nødvendigvis for at alle fikk det slik de ville men at prosessen har gjort at man like vel godtar resultatet.

Vedlegg 4

Utskrift fra f- og t-test for spørsmål 1, 7, 8 og 9 med 95% signifikansnivå.

Spørsmål 1

F-Test: To utvalg for varianser

	Variabel 1	Variabel 2
Gjennomsnitt	3,210526316	3,379310345
Varians	1,619883041	1,046581972
Observasjoner	19	58
fg	18	57
F	1,5477842	
P(F<=f) en side	0,107313136	
F-kritisk, en side	1,78780884	

t-Test: To utvalg med antatt like varianser

	Variabel 1	Variabel 2
Gjennomsnitt	3,210526316	3,379310345
Varians	1,619883041	1,046581972
Observasjoner	19	58
Gruppevarians	1,184174229	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	75	
t-Stat	-0,58677146	
P(T<=t) ensidig	0,279559665	
T-kritisk, ensidig	1,665425373	
P(T<=t) tosidig	0,559119329	
T-kritisk, tosidig	1,992102154	

Spørsmål 7

F-Test: To utvalg for varianser

	Variabel 1	Variabel 2
Gjennomsnitt	2,77777778	2,33898305
Varians	2,65359477	2,1484313
Observasjoner	18	236
fg	17	235
F	1,23513131	
P(F<=f) en side	0,23792082	
F-kritisk, en side	1,66639582	

t-Test: To utvalg med antatt like varianser

	Variabel 1	Variabel 2
Gjennomsnitt	2,77777778	2,33898305
Varians	2,65359477	2,1484313

Observasjoner	18	236
Gruppevarians	2,18250979	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	252	
t-Stat	1,21467109	
P(T<=t) ensidig	0,11281425	
T-kritisk, ensidig	1,65092276	
P(T<=t) tosidig	0,22562851	
T-kritisk, tosidig	1,96942237	

Spørsmål 8

F-Test: To utvalg for varianser

	Variabel 1	Variabel 2
Gjennomsnitt	2,68421053	2,22881356
Varians	2,67251462	1,94742157
Observasjoner	19	236
fg	18	235
F	1,37233492	
P(F<=f) en side	0,14620558	
F-kritisk, en side	1,64790775	

t-Test: To utvalg med antatt like varianser

	Variabel 1	Variabel 2
Gjennomsnitt	2,68421053	2,22881356
Varians	2,67251462	1,94742157
Observasjoner	19	236
Gruppevarians	1,99900921	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	253	
t-Stat	1,35065816	
P(T<=t) ensidig	0,08900589	
T-kritisk, ensidig	1,65089868	
P(T<=t) tosidig	0,17801177	
T-kritisk, tosidig	1,9693848	

Spørsmål 9

F-Test: To utvalg for varianser

	Variabel 1	Variabel 2
Gjennomsnitt	2,64705882	2,46218487
Varians	1,61764706	1,2791547
Observasjoner	17	238
fg	16	237
F	1,26462191	
P(F<=f) en side	0,22101148	
F-kritisk, en side	1,68633299	

t-Test: To utvalg med antatt like varianser

	<i>Variabel 1</i>	<i>Variabel 2</i>
Gjennomsnitt	2,64705882	2,46218487
Varians	1,61764706	1,2791547
Observasjoner	17	238
Gruppevarians	1,30056133	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0	
fg	253	
t-Stat	0,64573325	
P(T<=t) ensidig	0,25951867	
T-kritisk, ensidig	1,65089868	
P(T<=t) tosidig	0,51903735	
T-kritisk, tosidig	1,9693848	