



NORGES HANDELSHØYSKOLE  
Bergen, våren 2011

# **Nærværsprosjektet i Bergen kommune**

---

**- en analyse av overgangen fra prosjekt til daglig drift**

**av Bodil Opheim Dale**

Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse

Veileder: Inger G. Stensaker

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntar ansvar for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

*"Allting er en overgang sa reven,  
da han ble flådd".*

- norsk ordtak

## Sammendrag

I 2008 iverksatte Bergen kommune Nærværprosjektet for å senke et uønsket høyt sykefravær. Prosjektet har gått over tre og et halvt år og avsluttes 31.12.11. Nærværprosjektet er dermed inne i sitt avsluttende år, og står overfor en kommende overgang fra prosjekt til daglig drift. Formålet med denne utredningen er, på bakgrunn av en caseanalyse av Nærværprosjektet, å identifisere suksessfaktorer i denne overgangsfasen som kan hjelpe til å sikre at det arbeidet man har etablert i løpet av prosjektet videreføres når prosjektet avsluttes. Utredningens problemstilling er;

*Hvilke suksessfaktorer bør det fokuseres på ved avviklingen av endringsprosjekter for å få til en best mulig overgang til daglig drift?*

Problemstillingen er forsøkt besvart gjennom litteraturgjennomgang samt gjennomføring av ti semistrukturerte intervjuer av sentrale personer i sammenheng med Nærværprosjektet.

Utredningens funn viser at følgende suksessfaktorer er sentrale i overgangen fra prosjekt til daglig drift; finansielle og menneskelige ressurser, evaluering og kommunisering av resultater, kompetanse hos lederne, være klar over utfordringene ved eventuell etablering av nye strukturer, forankring i hele organisasjonen, koble endrede rutiner opp mot incentivsystemer og å utvikle støtteverktøy som legger til rette for ønsket endring.

## Forord

Denne oppgaven representerer avslutningen av en femårig studie innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Den representerer også avslutningen av en åtteårig studenttilværelse i Bergen by. Det er med blandede følelser jeg tar inn over meg at åtte flotte år i Bergen, fem av dem som student ved Norges Handelshøyskole, nå avsluttes. Det er imidlertid med stolthet jeg presenterer mitt siste, største og viktigste arbeid ved denne 75 år gamle utdanningsinstitusjonen.

Arbeidet med utredningen startet i januar 2011 og har foregått med varierende intensitet frem til midten av juni. Jeg ble introdusert til Nærværprosjektet gjennom min veileder, og kjente umiddelbart at dette var noe jeg kunne tenke meg å benytte som utgangspunkt for min masterutredning. Spennende og informative møter med Christine Meyer og Trine Samuelsberg, kombinert med god veiledning, førte til at valget falt på en kvalitativ studie av utfordringer og suksessfaktorer ved overgang fra prosjekt til daglig drift med Nærværprosjektet som utgangspunkt.

Jeg ønsker først og fremst å takke Inger G. Stensaker for god veiledning. Hennes oppklarende, motiverende og konstruktive ord har gitt gode og trygge rammer rundt arbeidet med denne utredningen. Videre retter jeg en stor takk til intervjuobjektene som på tross av travle arbeidsdager tok seg tid til meg og mine spørsmål. Uten deres hjelp hadde denne utredningen blitt betraktelig tynnere og mye mindre interessant. Takk også for at jeg fikk lov til å delta på Nærværprosjektets erfaringskonferanse 20. mai, en spennende opplevelse.

Til slutt en takk til mine nærmeste. Takk mamma, pappa, Nina og Synneva for at dere har støttet og dyttet meg frem så langt, jeg håper dere fortsetter. Takk Tor Egil for uforbeholden oppbakking i sammenheng med dette arbeidet og ikke minst i forhold til andre, mindre fagrelaterte, prosjekter i studietiden ved NHH.

Bergen, 16. juni 2011

---

Bodil Opheim Dale

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Innledning .....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 Utredningens formål og problemstilling .....                                | 7         |
| 1.3 Utredningens oppbygning .....   | 7         |
| <b>2 Litteraturgjennomgang .....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1 Endringsledelse .....   | 9         |
| 2.2 Bruk av prosjekter for å gjennomføre endringsprosesser .....                | 12        |
| 2.3 Avslutningsfasen og overgang fra prosjekt til linje .....                   | 15        |
| 2.4 Teoretisk modell .....  | 19        |
| <b>3 Metode .....</b>   | <b>21</b> |
| 3.1 Forskningstilnærming .....  | 21        |
| 3.2 Forskningsdesign .....  | 22        |
| 3.3 Casestudie .....  | 22        |
| 3.4 Innhenting av data .....  | 23        |
| 3.5 Utvalg .....  | 25        |
| 3.6 Gjennomføring av intervjuene .....  | 26        |
| 3.7 Analyse av dataene .....  | 26        |
| 3.8 Styrker og svakheter ved utredningen .....                                  | 28        |
| 3.8.1 Reliabilitet .....  | 28        |
| 3.8.2 Validitet .....   | 29        |
| <b>4 Casepresentasjon .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>5 Analyse .....</b>  | <b>37</b> |
| 5.1 Ressurser .....   | 37        |
| 5.1.1 Når man ikke lenger har råd til de store arrangementene .....             | 37        |
| 5.1.2 Viktige personer forsvinner .....   | 39        |
| 5.2 Plan fremover - ”There’s a new kid in town...” .....                        | 40        |
| 5.2.1 Strukturelle endringer .....  | 40        |
| 5.2.2 Man bøter på et problem, men skaper nye? .....                            | 46        |
| 5.2.3 Viktig erfaring forsvinner med viktige mennesker .....                    | 49        |
| 5.3 Der nålen går foran, følger tråden etter – lederne mangler kompetanse ..... | 52        |
| 5.4 Man mister den gode kontakten med viktige samarbeidspartnere .....          | 56        |
| 5.5 Rammene og rutinene rundt prosjektet faller bort .....                      | 57        |
| 5.6 Bedre føre var enn etter snar? .....  | 59        |
| 5.7 Det må bli mitt, det må bli ditt, det må bli vårt! .....                    | 61        |
| 5.8 Vanskelig å vite hvor man skal hvis man ikke vet hvor man har vært .....    | 63        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>6</b> | <b>Diskusjon</b>  | <b>65</b> |
| 6.1      | Kompetanse hos lederne  | 65        |
| 6.2      | Være klar over utfordringene ved å etablere en ny fast struktur | 67        |
| 6.3      | Forankring i hele organisasjonen                                | 69        |
| 6.4      | Endrede rutiner må kobles opp mot incentivsystemet              | 69        |
| 6.5      | Viktige verktøy må utvikles                                     | 70        |
| 6.6      | Justert modell på bakgrunn av analyse og diskusjon              | 71        |
| 6.7      | Oppsummering av diskusjon                                       | 72        |
| <b>7</b> | <b>Avslutning</b>   | <b>73</b> |
| 7.2      | Bidrag og implikasjoner   | 73        |
| <b>8</b> | <b>Litteraturliste</b>  | <b>74</b> |
| <b>9</b> | <b>Vedlegg</b>  | <b>77</b> |
| 9.1      | Intervjuguide   | 77        |
| 9.2      | Samtykkeerklæring   | 79        |
| 9.3      | Informasjon sendt ut til intervjuobjektene på forhånd           | 80        |

## 1 Innledning

*“It must be considered that there is nothing more difficult to carry out, nor more doubtful of success, nor more dangerous to handle, than to initiate a new order of things”* (Machiavelli, 1950, s. 21).

På tross av Machiavellis (1950) noe dystre syn på endring av tingenes tilstand er dette en del av hverdagen for de fleste organisasjoner. På et eller annet tidspunkt, på en eller annen måte, har de fleste mennesker kjent på kroppen hva en endring av tingenes tilstand fører med seg av usikkerhet og omstilling. I dag er det slik at svært mange av de endringene som foregår i organisasjoner skjer gjennom bruken av endringsprosjekter (Lundin & Söderholm, 1995). Når disse interne endringsprosjektene går mot slutten, står organisasjonen overfor utfordringer i sammenheng med å mestre videreføringen av de endringene man har etablert i løpet av prosjektperioden. Denne utredningen retter søkelyset mot nettopp denne utfordrende overgangsfasen fra prosjekt til daglig drift.

### 1.1 Utredningens formål og problemstilling

Jeg forsøker med denne utredningen, gjennom en caseanalyse av Bergen kommunes nærværprosjekt, å si noe om utfordringene og suksessfaktorene ved overgangen fra prosjekt til daglig drift. Utredningen forsøker å bidra til en dypere forståelse av hvorfor denne overgangsfasen ofte kan være en utfordring, hva som kjennetegner de utfordringene man møter og hvordan man best mulig kan møte dem. På grunnlag av dette er problemstillingen som følger;

*Hvilke suksessfaktorer bør det fokuseres på ved avviklingen av endringsprosjekter for å få til en best mulig overgang til daglig drift?*

### 1.3 Utredningens oppbygning

Utredningen starter med å gi en gjennomgang av relevant litteratur i kapittel 2, hvor det i slutten av kapitlet presenteres en modell basert på den overnevnte litteraturgjennomgangen. Deretter beskrives den metodiske tilnærmingen i forskningsprosessen i kapittel 3. I kapittel 4 følger det en casebeskrivelse av Nærværprosjektet. Analysedelen presenterer funn ved bruk

av sitater fra de 10 gjennomførte intervjuene på en forholdsvis deskriptiv måte. Etter at sentrale utfordringer i sammenheng med Nærværprosjektet er presentert i kapittel 5, fremheves sentrale suksessfaktorer i en mer utførlig diskusjon i kapittel 6. Diskusjonen summeres opp ved å presentere en revidert utgave av modellen presentert i kapittel 2. Utredningen avsluttes deretter i en oppsummering hvor konkluderende elementer trekkes frem.



## 2 Litteraturgjennomgang

Dette kapittelet vil ta for seg eksisterende litteratur som er relevant for utredningens innhold. Kapittelet vil først presentere litteratur innen endringsledelse og endringsprosesser i organisasjoner, deretter bruken av prosjektorganisering i endringsprosesser, for til slutt å fremheve avslutningsfasen av prosjekter. Litteraturgjennomgangen vil bære preg av at dette med overgang fra prosjekt til daglig drift er en fase som i prosjektlitteraturen ikke har blitt forsket spesielt mye på, og som en følge av dette heller ikke blitt skrevet særlig mye om.

### 2.1 Endringsledelse

Den tidsepoken vi i dag er inne i blir i samfunnsvitenskapen ofte betegnet som ”endringssamfunnet”. Endring har blitt et sentralt begrep, og et begrep som de fleste organisasjoner er godt kjent med. Samfunnet har alltid hatt et element av endring i seg, men sammenlignet med tidligere skjer endringene i dag raskere og de virker å ha større konsekvenser enn tidligere. Som en følge av at konsekvensene virker å ha økt i omfang, er det viktig at selv de minste endringstiltakene man gjennomfører utføres på en tilfredsstillende måte (Jessen, 2008). Et fellestrekk ved moderne ledelseslitteratur er fokuset på organisatorisk endring, og på tvers av disiplinene er det bred enighet om at organisasjoner er avhengige av å kunne håndtere endring for å overleve (Partington, 1996).

I følge Kotter (1996) er det åtte trinn som forklarer hvordan man på en best mulig måte skal oppnå en vellykket endringsprosess. Etersom alle de åtte trinnene er potensielt relevante for denne utredningen, beskrives de i sin helhet i det følgende.

For det første må man i følge Kotter (1996) begynne en endringsprosess ved å skape en følelse av alvor blant de relevante menneskene i forhold til den situasjonen organisasjonen befinner seg i. Antall relevante mennesker kommer an på størrelsen på organisasjonen, men en typisk feil er å involvere for få i denne prosessen med å få de ansatte opp av ”dvalen” og klare til handling (Kotter, 1996). Når denne følelsen av alvor er oppnådd er neste trinn å skape en kompetent, velrenommert og formelt autoritær gruppe, et ”guiding team” som Kotter (1996) kaller det, som kan gå i bresjen for den endringen som organisasjonen skal gjennom. For å ha fremdrift i endringsprosessen er man avhengig av at teammedlemmene forplikter seg på et personlig nivå, og at teamet ellers har de rammene som et velfungerende team krever. Når dette er etablert går neste trinn ut på at teamet må skape en klar, fornuftig og motiverende

visjon og tilhørende strategier. Trinn fire går ut på at visjonen og strategiene må kommuniseres ut i organisasjonen. Her anbefaler Kotter (1996) enkle og oppriktige meddelelser som spres rundt i enheten gjennom de kanaler som finnes. Målet med dette er å skape forståelse, forpliktelse og motivasjon for den endringen som iverksettes. Kotter (1996) vektlegger at handling kan gi større effekt enn ord, men at de velvalgte ordene ikke kan gjentas for ofte. Trinn fem går ut på å legge til rette for at de ansatte skal kunne handle ut i fra den visjonen som nå er spredt rundt i organisasjonen. Dette kan være alt fra å fokusere på hemmende ledere, informasjonssystemer som ikke fungerer optimalt til personlige barrierer som sitter i hodet på den enkelte (Kotter, 1996). Når man har klart å fjerne de hindringene som lå i veien for handling i tråd med endringsvisjonen er det, i følge Kotter (1996) og trinn seks, viktig at man legger til rette for at de ansatte kan oppnå kortsiktige gevinster. Disse kortsiktige gevinstene vil i følge Kotter (1996) gi troverdighet til den innsatsen som er lagt ned, og drivkraft til den innsatsen som kreves fremover. Trinn sju fokuserer på at man ikke må gi slipp på den endringen man har fått til, men at man må holde driven og motivasjonen oppe. Kotter (1996) vektlegger at man som leder ikke kan slippe trykket, og at man må sørge for at de endringene som har forekommet antar fast form. Det siste og åttende trinnet som i følge Kotter (1996) beskriver hva som kreves for å få til en suksessfull endringsprosess, dreier seg om å få endringen til å vedvare. Endringene må forankres i kulturen og strukturen i organisasjonen. I de tilfellene hvor man ikke klarer å forankre de nye rutinene og de nye tilnærmingene, vil man kunne oppleve at de endringene som har forekommet i endringsprosessen sakte men sikkert viskes bort. Organisasjonen går tilbake til det gamle handlingsmønsteret. I situasjoner hvor sentrale endringsagenter forsvinner ut av organisasjonen har man sett at den positive trenden forsvinner som følge av manglende oppmerksomhet på nye handlingsmønstre. Kotter (1996) selv gir følgende bilde av denne situasjonen:

*"As long as the GM [general manager] and other change agents were there daily with the garden hose, all was well. Without that attention, the practices dried up, withered, and died. Other greenery that had been cut back, but that had deeper roots, took over"* (Kotter, Leading Change, 1996, s. 147).

Med dette mener Kotter (1996) at endringer raskt kan omgjøres, selv etter år med innsats, fordi de nye tilnærmingene ikke har blitt tungt nok forankret i organisasjonen, og fordi oppmerksomheten rundt endringene faller bort. Fremgangsrik endring er i følge Kotter og

Cohen (2002) mer sårbar og ømfintlig enn man ønsker å tro. Endringen holdes gjerne i tømmene av en styrende gruppe, en viktig person, en organisasjonsstruktur eller noe så lite som en innledende entusiasme over de endringene man har klart å utrette. Kotter og Cohen (2002) advarer mot at følelsen av å ha skapt en stabil endring kan vise seg å forsvinne dersom de overnevnte rammene forvitrer. I mange tilfeller forsvinner etter hvert de trygge barrierene som støtter opp om endringen, og med det faller organisasjonen gjerne tilbake til de opprinnelige mønstrene (Kotter & Cohen, 2002).

For å hindre at organisasjonen sklir tilbake i de opprinnelige mønstrene, sies det ofte ved store endringsprosesser at man må få bukt med gjeldende normer for å få til den langsiktige endringen man har satt seg som mål (Kotter & Cohen, 2002). I følge Kotter og Cohen (2002) er dette en sannhet med modifikasjoner. De mener at endringer i normer og kultur er noe som må komme som en følge av at man over lengre tid har bevist at en ny måte å handle på gir ønskede resultater. Først når de ansatte ser og opplever at et nytt handlingsmønster fungerer over tid vil man kunne si at en holdnings- eller normendring har forekommet (Kotter & Cohen, 2002). Kotter og Cohen (2002) fremhever derfor at fokuset bør ligge på å endre atferd i ønsket retning, noe som på sikt vil kunne gi en endring som er forankret på et dypere plan. Ved å gjøre dette vil man kunne hindre at organisasjonen går tilbake til det opprinnelige handlingsmønsteret når endringsprosessen avsluttes (Kotter, 1996). For å få til den atferdsbaserte endringen er man avhengig av at organisasjonen gjør de nødvendige prioriteringene i forhold til belønningssystem og struktur. Dette gjelder fra starten av og kontinuerlig gjennom hele endringsprosessen (Kotter & Cohen, 2002).

I følge Jessen (2008) medfører ethvert prosjekt endring, og han mener derfor at endringssamfunnet også derfor kan karakteriseres som "prosjektsamfunnet".

## 2.2 Bruk av prosjekter for å gjennomføre endringsprosesser

Bruken av prosjektorganisering i implementeringen av organisatorisk endring har økt betraktelig de siste årene (Lundin & Söderholm, 1995). Etablering av program komiteer, handlings- eller spesialkommandogrupper skjer i følge Lundin og Söderholm (1995) ofte på bakgrunn av et opplevd behov for å ta tak i bestemte problemer slik at ballen begynner å rulle i forhold til de endringene man ønsker å oppnå. Slike midlertidige organisasjoner, som Lundin og Söderholm (1995) kaller dem, er mer eller mindre alltid motivert av et behov for å utføre bestemte handlinger for å oppnå umiddelbare mål. Disse handlingene er, i likhet med hva Kotter og Cohen (2002) skriver om endring, fundamentale for å oppnå suksess i gruppearbeidet (Lundin & Söderholm, 1995).

For å skille mellom midlertidige strukturer, som prosjekter og mer varige strukturer, trekker Lundin og Söderholm (1995) frem følgende fire punkter; tid, oppgave, team og omstilling. Prosjekter er per definisjon midlertidige, og slik sett begrenset i tid (Krohwinkel-Karlsson, 2009). Denne begrensede tidshorizonten kan være med på å skape en følelse av alvor og trykk, i tråd med Kotter (1996) sitt første trinn mot suksessfull endring, noe en varig struktur kan ha vanskeligheter med å etablere (Lundin & Söderholm, 1995).

Videre skriver Lundin og Söderholm (1995) at et prosjekt er avhengig av en, eller et veldig begrenset antall klart definerte oppgaver, som igjen kan sies å være eksistensgrunlaget til den midlertidige strukturen. Denne begrensningen i tid og oppgaver vil igjen kunne påvirke ressursallokeringen organisasjonen er villig til å prioritere, med tanke på mennesker og økonomi, for å kunne oppnå det målet prosjektet er etablert på bakgrunn av (Lundin & Söderholm, 1995). Ved å benytte seg av formuleringen "team" vil det i følge Lundin og Söderholm (1995) kunne være lettere å rettferdiggjøre de ressursprioriteringene et prosjekt er avhengig av.

Som allerede nevnt etableres midlertidige strukturer ofte med en hensikt om å oppnå et bestemt mål (Cicmil, 1999), noe som i seg selv kan sies å ha et element av endring i seg. Lundin og Söderholm (1995) beskriver det på følgende måte;

*"Some change is needed, and the temporary organization is the means for achieving it"* (1995, s. 439).

Med dette mener de at det opplevde behovet for at noe må gjøres, som legger grunnlaget for etableringen av en midlertidig struktur, i seg selv impliserer at midlertidige strukturer innbefatter et element av endring (Lundin & Söderholm, 1995).

Dersom man aksepterer Lundin og Söderholm (1995) sin betegnelse av prosjekter som midlertidige strukturer, samsvarer dette med Jessen (2008) og Cicmil (1999) sine antagelser om at prosjektarbeid i seg selv medfører endringer i organisasjonen, og at prosjekter ofte har som mål å endre prosesser internt i organisasjonen.

Lundin og Söderholm (1995) skriver at den rådende utviklingen i samfunnet kan beskrives som en ”prosjektifisering”. Stadig flere organisasjoner benytter prosjektarbeid i sin virksomhet, og selv om man ser en klar overvekt av prosjektorganisering innen foreksempel IT- og byggvirksomheter, har man etter hvert også sett en klar økning av denne måten å organisere seg på i sammenheng med omorganiserings- og endringsprosesser (Krohwinkel-Karlsson, 2009).

Prosjektbegrepet har i økende grad blitt brukt i forskjellige sammenhenger, men på tross av debattene rundt dette ser man i den praktiske prosjektlitteraturen at det er stor enighet i forhold til hva et prosjekt er (Krohwinkel-Karlsson, 2009). Det eksisterer noen klare karakteristikk som går igjen i de fleste definisjonene. For det første er det enighet om at et prosjekt har minimum ett klart mål, de fleste prosjekter har flere. For det andre foregår prosjektarbeid i henhold til gitte spesifikasjoner. Og til slutt preges et prosjekt av klare rammer i forhold til tid og ressurser (Wysocki, 2009). En typisk definisjon på et prosjekt er:

*“en tidsbegrenset og fra øvrig virksomhet avgrenset arbeidsoppgave som gjennom styring av tildelte ressurser skal nå bestemte mål”* (Krohwinkel-Karlsson, 2009).

En mer omfattende definisjon som henvises til av Cicmil (1999), formulert av Cochrane og Turner (1993), lyder som følger:

*“an endeavor in which human, material and financial resources are organized in a novel way, to undertake a unique scope of work of given specification, within constraints of cost and time, so as to achieve unitary, beneficial change through the delivery of quantitative and qualitative objectives”* (Cicmil, 1999, s. 7).

Man ser at de samme karakteristikkene går igjen i de to forskjellige definisjonene.

Definisjonen til Cochrane og Turner (1993) omfatter fire forskjellige typer prosjekter; ingeniørprosjekter, prosjekter for å utvikle nye produkter, prosjekter i sammenheng med systemutvikling og organisatoriske endringsprosjekter (Cicmil, 1999).

Det er vanlig praksis i prosjektlitteraturen å dele prosjektarbeid inn i fire faser (Lundin & Söderholm, 1995; Nylehn, 2002). Hva disse fasene skal kalles er det imidlertid litt uenighet rundt. Taylor (1998) refererer til de fire fasene som konseptfase, utviklingsfase, implementeringsfase og avslutningsfase. Selv om det er noe forskjellig praksis i forhold til hva man kaller de forskjellige fasene, er det bred enighet om hva de forskjellige fasene innebærer, og at fasene har glidende overganger seg i mellom, samt at alle fasene er like viktige for å sikre suksess.

Den første fasen i et prosjektarbeid preges i følge Young (2007) av at prosjektarbeidet må defineres og godkjennes. Nyhlen (2002) skriver at denne fasen går med til å foreta avklaringer i forhold til ressursmessige rammer, både menneskelige og økonomiske, samt en sondering av hvilket formål prosjektarbeidet skal tjene. I følge Westland (2006) er det i denne fasen vanlig å gjennomføre forstudier som tar for seg gjennomførbarheten og økonomiske rammer for prosjektet. Det er vanlig at denne fasen munner ut i et dokument som fastslår prosjektets leder, samt dets omfang og struktur (Westland, 2006).

Når den første fasen er unnagjort, og man har fått definert og godkjent det som trengs i forhold til prosjektet som skal gjennomføres, går prosjektet over i utviklingsfasen (Young, 2007). I følge Young (2007) er det i denne fasen viktig å opparbeide seg en realistisk plan over hvordan prosjektarbeidet skal gjennomføres. Denne planen må ta hensyn til alle de hindringer som kan identifiseres på dette tidspunktet i prosjektarbeidet (Young, 2007). I følge Westland (2006) bør en slik plan inneholde spesifikasjoner om blant annet oppgaver, tidsfrister, utstyr som behøves, finansielle krav, kvalitetsmål, risikovurderinger, aksept kriterier for godkjenning av prosjektet, kommunikasjon innad i prosjektet samt en oversikt over viktige interessenter i sammenheng med prosjektet. I denne fasen er det altså planlegging av hvordan prosjektarbeidet skal gjennomføres som står i sentrum (Westland, 2006).

Når planleggingen av arbeidet fremover er unnagjort går prosjektet over i implementeringsfasen, eller utføringsfasen, som blant annet Young (2007) og Westland (2006) kaller den. I denne fasen iverksettes arbeidet som skal gjennomføres i prosjektet, og man implementerer de planene man har kommet frem til i utviklingsfasen (Westland, 2006). I

denne fasen anbefales det at man er nøye med å overvåke og kontrollere arbeidet, slik at man ikke mister tråden i forhold til det arbeidet som skal gjennomføres og de målene som skal nås (Westland, 2006; Young, 2007). I følge Westland (2006) er det her nødvendig å måle og kontrollere prestasjonene innad i prosjektet med tanke på uforutsette endringer, risiko og kvalitet. Når arbeidet er gjennomført, og prosjektgruppen er klar til å levere fra seg det de har produsert, går man over i avslutningsfasen av prosjektet (Westland, 2006).

### **2.3 Avslutningsfasen og overgang fra prosjekt til linje**

Med utgangspunkt i enigheten rundt hva et prosjekt innebærer skal prosjekter, per definisjon, på et eller annet tidspunkt avsluttes (Nylehn, 2002). I følge Nylehn (2002) er det i den avsluttende fasen tre hovedtemaer som fremheves; avslutning, videreføring og evaluering. Taylor (1998), Wysocki (2009) og Young (2007) refererer alle til bestemte aktiviteter eller prosesser som bør gjennomføres i avslutningen av et prosjekt. Det er tre punkter som går igjen hos alle tre. I avslutningsfasen av et prosjekt er de enige om at man må gi slipp på og omfordele ressurser som har vært av betydning for prosjektarbeidet. Dette gjelder både økonomiske, materielle og menneskelige ressurser. Videre mener de at det må organiseres en plan over hvordan man tenker å overføre ansvar etter hvert som rammene for prosjektet faller bort. Det er viktig å dokumentere og evaluere resultatet av prosjektet, både for selve prosjektet sin del, men ikke minst i et lærings- og erfaringsmessig perspektiv. Ved å dokumentere prosjektprosessen og resultatet av den vil man kunne bidra til at fremtidige prosjekter tar høyde for eventuelle utfordringer (Taylor, 1998).

Avslutningsfasen av et prosjekt er svært viktig, og paradoksalt nok er det også denne fasen som er mest neglisjert (Nylehn, 2002). En mulig årsak til dette kan være graden av kompleksitet som denne fasen innebærer, og at det derfor ikke råder spesielt god forståelse for denne fasen. En annen mulig forklaring kan være at det i denne fasen ofte går litt fort i svingene som en følge av at mye skal avrundes, avklares og ferdigstilles innen en tidsfrist som stadig nærmer seg (Nylehn, 2002).

Noen prosjekter, som for eksempel ingeniørprosjekter, har et produkt som skal produseres og overleveres til en kunde (Taylor, 1998). En slik overlevering krever i følge Young (2007) at kunden aksepterer det produktet som prosjektgruppen har kommet frem til. I slike situasjoner, hvor et fysisk produkt skal overleveres til en kunde, er overleveringen eller leveransen den

symbolske avslutningen av prosjektet i følge Westland (2006). Etter at leveransen er gjennomført er det imidlertid enighet om at det er en del arbeid som gjenstår, jamfør de punktene som er trukket frem tidligere.

Ved prosjekter som for eksempel tar sikte på å forbedre arbeidssituasjonen til de ansatte, vil det kunne være snakk om en omsetting av anbefalinger og ordninger til praktiske handlinger (Nylehn, 2002). I slike tilfeller er det ikke nødvendigvis snakk om en overlevering av et fysisk produkt fra en prosjektgruppe til en kunde. I følge Nylehn (2002) er det ofte slik at noen fortsetter å arbeide med prosjektet, gjerne under en ny betegnelse. Det vil være naturlig å se på dette som en videreføring av prosjektet i form av omstilling og videre implementering av prosjektets arbeidsområde (Nylehn, 2002). I noen tilfeller vil et prosjekt kunne føre til ytterligere nye prosjekter som en konsekvens av det man har kommet frem til gjennom arbeidet med det opprinnelige prosjektet. Det er i slike tilfeller ikke snakk om en direkte videreføring, men en oppfølging av prosjektet gjennom å iverksette nye prosjekter. Man kan ha oppdaget gjennom prosjektprosessen at implementeringen av nye systemer ikke lar seg gjøre med mindre man endrer på andre områder i organisasjonen, som for eksempel rekrutteringsprosedyrer, organisasjonsstruktur eller arbeidsmiljø (Nylehn, 2002).

Avslutningsfasen av et prosjekt er som nevnt over en utfordrende, men viktig fase. Det er også slik at store deler av prosjektlitteraturen fokuserer på prosjekter som munner ut i fysisk leveranse til kunder, av for eksempel bygg, maskineri eller IT-systemer. Når prosjektstrukturen benyttes som et instrument i en endringsprosess finnes det derimot ikke alltid en fysisk leveranse til organisasjonen. Man er gjerne ute etter å endre prosesser internt i organisasjonen (Lundin & Söderholm, 1995).

Lundin og Söderholm (1995) beskriver et fenomen de kaller ”brobygging”, som kan overføres til avslutningen av slike prosjekter. Dette fenomenet kan beskrives ved at avslutningen av prosjektet innebærer en overføring av erfaringer man har gjort seg i løpet av prosjektet til andre midlertidige eller faste strukturer. Som en bærebjelke i denne prosessen trekker Lundin og Söderholm (1995) frem evaluering, enten kontinuerlig evaluering gjennom hele prosjektperioden eller retrospektiv evaluering ved avslutning av prosjektet.

Når et internt endringsprosjekt avsluttes kommer jobben med å innføre de endringene man har kommet frem til i den daglige driften, og å sørge for at de forblir vedvarende. Utover



endringslitteraturens fokus på hvordan man skal få til varig endring, er det forsket lite på, og derfor skrevet lite om denne overgangsfasen fra prosjekt til daglig drift.

Noen av de utfordringene man står overfor i denne krevende overgangsfasen er i følge spesialrådgiver Røstbø (2009);

- Manglende ressurser til implementering
- Fraværende engasjement i organisasjonen og i ledelsen
- At overgangen fra prosjekt til varig drift medfører store endringer i organisasjonen
- Det kan ta for lang tid mellom prosjektavslutningen og den driftsmessige implementeringen i organisasjonen

For å håndtere disse utfordringene foreslår hun følgende suksessfaktorer ved overgangen fra prosjekt til daglig drift;

- Overgangen fra prosjekt til drift bør planlegges tidlig i prosjektperioden
- Man må sikre gode rammer for implementeringsfasen
- Det må vektlegges kontinuitet ved at viktige ressurspersoner i prosjektprosessen også blir viktige personer i implementeringsfasen
- Det må skapes et eierforhold i organisasjonen til de endringene som skal videreføres

Disse foreslåtte suksessfaktorene skal i følge Røstbø (2009) hjelpe organisasjoner som benytter prosjektorganisering i sine endringsprosesser til å sikre at overgangsfasen til daglig drift går så bra som mulig.

Bruken av prosjektorganisering for å redusere uønskede negative tendenser i sykefraværet er ikke noe nytt, og i løpet av de siste årene er det flere kommuner i Norge som har forsøkt å få bukt med et høyt sykefravær gjennom bruk av endringsprosjekter. Dette har skjedd på bakgrunn av Kvalitetskommuneprogrammet, et program som ble iverksatt av kommunal- og regionaldepartementet i 2007 for å redusere sykefraværet i kommunene samt øke kvaliteten i tjenestene innen sektorene pleie og omsorg samt skole og barnehage (Kommunal- og regionaldepartementet, 2011). Samarbeidspartene i programmet var Kommunal- og regionaldepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, KS og hovedsammenslutningene LO-kommune, YS-kommune, UNIO og Akademikerne. I følge Kvalitetskommuneprogrammets hjemmesider har 138 kommuner deltatt i dette programmet

mellom 2007 og 2009, og 12 av disse kommunene har vært definert som innsatskommuner som ble spesielt invitert til å jobbe kun med sykefraværsreduksjon.

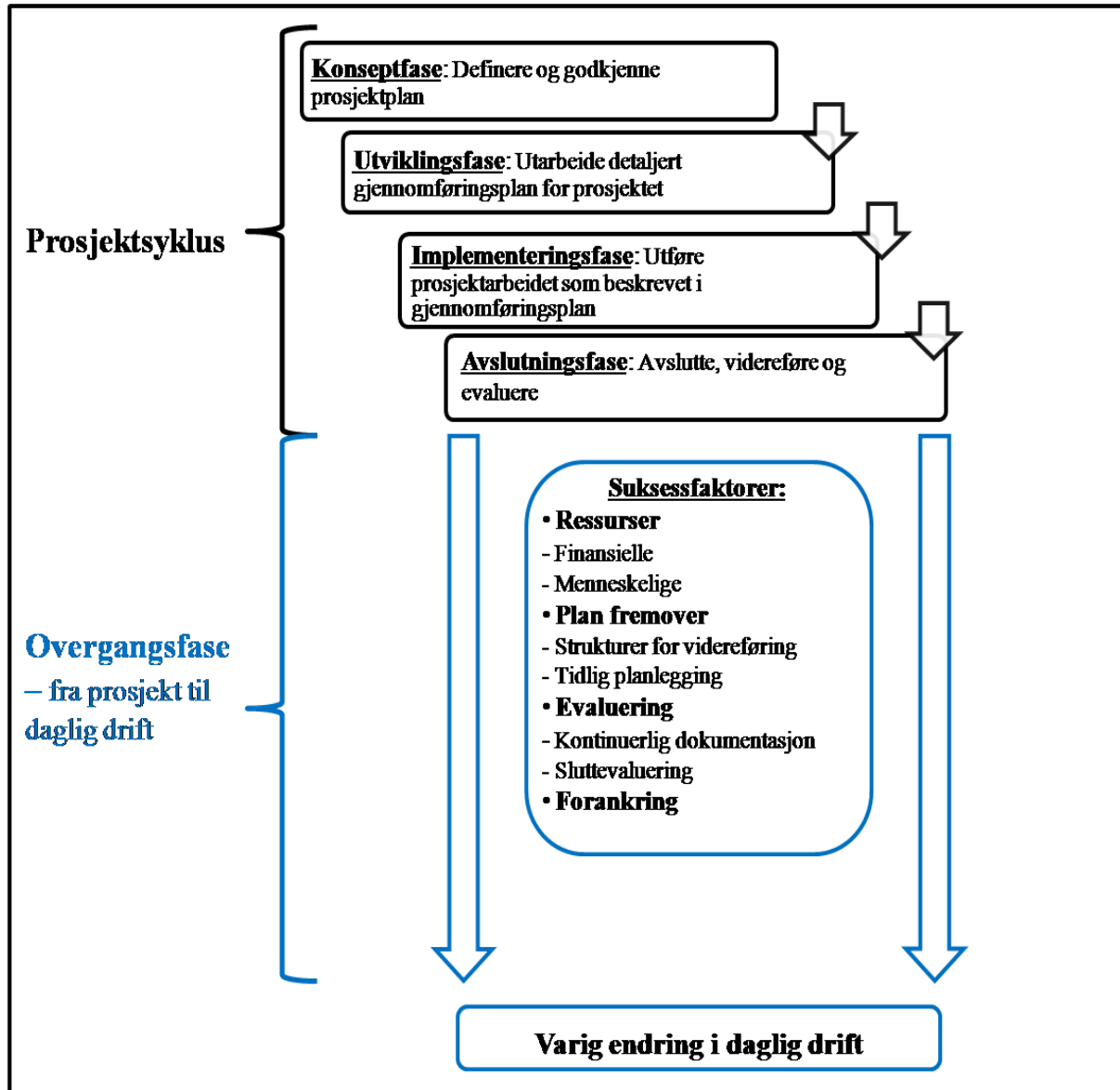
I følge Kvalitetskommuneprogrammets sluttrapport har det blitt utarbeidet ti punkter på bakgrunn av gjennomføringen av programmet som i følge bidragsyterne skal kunne hjelpe til å redusere sykefraværet (Dalby, Pettersen & Røstbø, 2010). Disse ti punktene er som følger;

- Forankring
- Handlingsplan med målsetning
- Samarbeid med andre aktører
- Oppfølgingsrutiner
- Lederen og ledelsen
- Dialogmøter
- Ansattes rettigheter og plikter
- Tiltak for grupper av ansatte
- Tilrettelegging og fleksibilitet
- Kontinuerlig arbeid og fokus

De ti punktene er i følge sluttrapporten (Dalby, Pettersen & Røstbø, 2010) ment både som en inspirasjon for kommunene samt en sammenstilling av forhold og tiltak som de gjeldende kommunene har hatt suksess med å gjennomføre.

## 2.4 Teoretisk modell

Den teoretiske modellen er utarbeidet på bakgrunn av gjennomgang av det jeg har oppfattet som relevant litteratur.



Figur 1: Modell basert på litteraturgjennomgang

Modellen viser prosjektskyklusen slik den er presentert i teoridelen over, med tilhørende typiske aktiviteter i hver fase. Videre tydeliggjør modellen hovedfokus i denne oppgaven, nemlig overgangsfasen fra prosjekt til daglig drift. Betydningen av hva man gjør i denne overgangsfasen fra prosjekt til daglig drift vil påvirke det helhetlige resultatet av endringsprosjekter. Jeg har foretatt en utvelgelse av de suksessfaktorene jeg har klart å identifisere gjennom litteraturgjennomgangen på bakgrunn av relevans og hyppighet. Første

suksessfaktor er omfordeling av ressurser, både menneskelige og finansielle. En annen suksessfaktor man møter i denne overgangsfasen er overføring av ansvar med tanke på videreføring av endringsarbeidet. Gjennom litteraturen kommer det frem at dette bør planlegges tidlig i prosjektet, og at en plan bør utarbeides i forhold til hvem som skal overta hvilke oppgaver og roller. Neste punkt er evaluering, en naturlig del av avslutningen av ethvert prosjekt. Det er imidlertid slik at en del jukser på dette området, både underveis og i etterkant av prosjektet, og at læringsperspektivet i prosjektarbeidet derfor påvirkes i negativ forstand. Til slutt har jeg valgt ut forankring som en suksessfaktor ved overføring av arbeidet til daglig drift. Dette fordi det nevnes som viktig både i forhold til prosjektarbeid og i forhold til endringsprosesser. Det er naturlig å tenke seg at en overgang fra prosjekt til linje medfører en overføring av forankring, og at dette vil kunne påvirke den varige effekten av endringsprosjekter. Hvorvidt man møter disse utvalgte suksessfaktorene på en hensiktsmessig måte vil være utslagsgivende i forhold til om man får til en ønsket varig endring i den daglige driften, og det er derfor ønskelig å finne ut mer om denne kritiske fasen. Man har sett at endring som forekommer i løpet av en prosjektperiode kan forvitne og forsvinne helt dersom visse utfordringer i overgangsfasen, som for eksempel overføring av ansvar (Kotter, 1996) ikke tas på alvor. Da disse suksessfaktorene bare delvis lar seg identifisere gjennom litteraturgjennomgang vil jeg supplere min teoribaserte modell med egne funn fra gjennomførte intervjuer av sentrale personer i Bergen kommunes Nærværprosjekt.

## 3 Metode

Jeg vil i dette kapittelet beskrive min metodiske tilnærming i arbeidsprosessen med utredningen. Jeg vil først si noe om forskningstilnærming og forskningsdesign, etter dette vil min bruk av casestudie beskrives. Kapittelet tar videre for seg hvordan innhenting av data ble gjort og opplevde utfordringer i sammenheng med dette beskrives. Jeg sier deretter noe om selve utføringen av intervjuene for så å forklare utvalget av intervjuobjekter. Analysen av dataene forklares i neste rekke, før jeg til slutt sier noe om styrker og svakheter ved utredningens metodiske tilnærming.

### 3.1 Forskningstilnærming

Jeg ble introdusert til Nærværprosjektet av min veileder. Jeg fikk informasjon om at dette prosjektet var inne i sitt siste år, og at det på grunn av bekjentskap i Bergen kommune antagelig ville være mulig å få tilgang til nødvendig materiale. Etter å ha gjennomført et møte med Christine Meyer, hvor jeg fikk en kjapp introduksjon av Nærværprosjektet, kom jeg frem til at dette kunne være en interessant case å se nærmere på. På bakgrunn av at prosjektet nå var inne i en fase som dreide seg om å få til overgangen fra prosjekt til hverdag på en best mulig måte, kom jeg frem til at min problemstilling skulle være som følger;

*Hvilke suksessfaktorer bør det fokuseres på ved avviklingen av endringsprosjekter for å få til en best mulig overgang til daglig drift?*

Overgangsfasen fra prosjekt til daglig drift har ikke blitt fokusert på i like stor grad som de andre fasene i et prosjektarbeid. Jeg fant det derfor interessant å basere min forskning på å forsøke å utvikle teori på bakgrunn av de dataene jeg samlet inn, noe som tilsier en induktiv tilnærming til forskningsprosessen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). På tross av et induktivt utgangspunkt, munnet min litteraturgjennomgang ut i en forskningsmodell som la deler av grunnlaget for intervjuguiden, hvilket kan kalles en deduktiv tilnærming til forskningen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Intervjuguiden besto derimot ikke utelukkende av spørsmål som tar sikte på å si noe om eksisterende teori, den var i tillegg preget av mitt ønske om at identifisering av ny teori skulle være mulig. Arbeidet med denne utredningen kan dermed sies å ha en induktiv forskningstilnærming som utgangspunkt, men forskningsprosessen underveis har vært preget av både induktiv og deduktiv tilnærming.

## 3.2 Forskningsdesign

Ettersom mitt ønske med denne utredningen var å si noe nytt om et fenomen som tidligere ikke har blitt forsket på i særlig stor grad, var det naturlig å velge en eksplorerende design (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009; Ghauri & Grønhaug, 2005).

I følge Jacobsen (2005) er det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode i tilfeller hvor man er interessert i å utvikle teorier eller hypoteser. Videre skriver Jacobsen (2005) at kvalitativ metode bør benyttes dersom man har et ønske om å finne ut mye om få enheter, og dersom man vil finne ut hva som er innholdet i et fenomen. Ettersom det i denne utredningen var snakk om å gjennomføre en analyse av Nærværprosjektet som case, og på bakgrunn av dette komme med forslag til ny teori på området, var det derfor naturlig å velge en kvalitativ tilnærming i forskningsprosessen.

## 3.3 Casestudie

Dersom man ønsker å oppnå forståelse av et fenomens kontekst og prosessene som foregår rundt, kan bruken av casestudiestrategi være av spesielt stor nytte (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Ved å benytte casestudie kan man få svar på spørsmål som omhandler hva, hvorfor og hvordan i sammenheng med bestemte fenomener. På grunn av dette er casestudier ofte benyttet i utforskende forskning (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

I denne utredningen er det snakk om en single case studie, og Nærværprosjektet er casen som benyttes. Single case studier benyttes ofte i kritiske og i ekstreme eller unike tilfeller (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Nærværprosjektet er inne i en avslutningsfase som kan karakteriseres som unik, og for en del av dem som er involvert kan den sikkert også karakteriseres både ekstrem og ikke minst kritisk. Ved å benytte Nærværprosjektet i Bergen kommune som case har jeg fått muligheten til å analysere et prosjekt og en overgangsfase som få har studert før, samtidig som jeg har fått muligheten til å gå inn i prosjektet på et tidspunkt som er kritisk for den nevnte overgangsfasen de nå er inne i.

Ved bruk av casestudie refereres det gjerne til behovet for bruk av triangulering i datainnhenting (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). I denne utredningen er det tatt hensyn til dette behovet ved at dataene er hentet inn ved bruk av tre forskjellige metoder. Jeg har benyttet meg av intervju av sentrale personer i Nærværprosjektet, jeg har deltatt på og

dermed observert Nærværprosjektets erfaringskonferanse som ble gjennomført den 20. mai i år, og til slutt har jeg benyttet meg av diverse skriftlig materiale for å hente inn dataene mine. Hovedvekten av dataene har allikevel blitt hentet inn ved gjennomføringen av mine ti intervjuer.

### 3.4 Innhenting av data

I følge Saunders et al. (2009) benyttes uttrykket kvalitative data om data som er blitt innhentet gjennom kvalitative datainnhentingsteknikker som intervju, individuelle og gruppebaserte, eller analyseprosedyrer som genererer ikke-numeriske data. Jacobsen (2005) skriver at man ved innhenting av kvalitative data kan velge mellom tre metoder for innhenting av primærdata; observasjon, gruppeintervju og individuelle intervjuer. Jeg valgte i sammenheng med denne utredningen å utføre ti individuelle semistrukturerte intervjuer av sentrale personer i Nærværprosjektet i Bergen kommune.

På tross av forholdsvis lite forskning på området klarte jeg å identifisere visse elementer som gikk igjen i litteraturen som omhandler overgangen fra prosjekt til daglig drift samt varige endringer. På bakgrunn av et utvalg av disse elementene utarbeidet jeg en foreløpig forskningsmodell og en intervjuguide (se vedlegg). Intervjuguiden er en ”smørbrødtype” over viktige temaer eller spørsmål som jeg ønsket å få svar på, men rekkefølgen på disse spørsmålene ble justert etter hvilken retning samtalen tok. Alle intervjuene ble imidlertid startet på samme måte, ved at jeg introduserte meg selv for deretter å be intervjuobjektet om å beskrive sin relasjon til Nærværprosjektet. Intervjuguiden ble også endret underveis i intervjurekken på bakgrunn av at jeg etter hvert fikk et bedre inntrykk av hvordan en intervjusituasjon fungerer.

Fordelen ved å benytte individuelle intervjuer er i følge Ghauri og Grønhaug (2005) at man får muligheten til å gå i dybden med de enkelte personene man intervjuer. En annen nevnt fordel er dessuten muligheten til å kunne stille oppklarende spørsmål for å unngå misforståelser, noe som vil kunne påvirke den interne validiteten i positiv retning (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). En ytterligere fordel ved semistrukturerte intervjuer er at man får frem den informasjonen man anser for å være relevant samtidig som intervjuobjektet får mulighet til å snakke fritt om diverse temaer, og at man på den måten kan få frem informasjon som ellers ikke hadde fremkommet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Saunders et al. (2009) fremhever imidlertid at intervju er en tidkrevende prosess som innebærer gjennomføring av selve intervjuet, transkribering, analyse og koding av dataene. Ettersom dette er en utredning som er forholdsvis stramt begrenset tidsmessig, og ettersom jeg er alene om å skrive den, kom jeg i samråd med min veileder frem til at ti intervjuer var overkommelig med tanke på etterarbeid.

Jeg fikk umiddelbart tilbakemelding fra alle personene jeg hadde kontaktet, og jeg opplevde stor samarbeidsvillighet i forhold til å få tilpasset tidspunktene for intervjuene slik at jeg kunne få gjennomført dem innen en periode på to uker. Saunders et al. (2009) skiller mellom fysisk og kognitiv tilgang, og skriver at man på tross av fysisk tilgang til en organisasjon ikke nødvendigvis vil få den kognitive tilgangen man ønsker. Det påpekes videre at det derfor kan være nødvendig å gi intervjuobjektene informasjon om formålet med forskningen, hvorfor nettopp de kan være til hjelp i forskningen og forsikre dem om at informasjonen de gir vil bli behandlet på en konfidensiell og anonym måte (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Jeg sendte samtlige intervjuobjekter informasjon om min utredning og begrunnelser for hvorfor nettopp de ville kunne gi meg den informasjonen jeg trengte (se vedlegg). Når det gjelder konfidensialitet og anonymisering av datamaterialet, utformet jeg en samtykkeerklæring som jeg hadde med meg på hvert intervju slik at de enkelte intervjuobjektene fikk en skriftlig forsikring om at jeg ville behandle informasjonen de formidlet til meg på en etisk tilfredsstillende måte (se vedlegg). En slik samtykkeerklæring er med på å skape en tillit til meg som forsker og min håndtering av datamaterialet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). I denne samtykkeerklæringen informerte jeg også om at jeg ville bruke diktafon ved gjennomføringen av intervjuet. Bruk av diktafon anbefales for å kunne fungere optimalt i den samtalen et semistrukturert intervju er (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). På denne måten fikk jeg mulighet til å plukke opp informasjon som kom frem under intervjuene og stille oppfølgingsspørsmål rundt de temaene som var av interesse. I tillegg til bruk av diktafon noterte jeg litt underveis i intervjuet, og rett i etterkant av hvert intervju. Dette for å huske detaljer rundt stemning og ansiktsuttrykk som ikke kommer frem ved lydopptak, noe som kan være av betydning for informasjonen som fremkommer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Som en følge av at utførelsen av semistrukturerte intervjuer er en tidkrevende prosess, og at arbeidet med denne utredningen er forholdsvis stramt begrenset i tid, har jeg som individuell



forsker ikke hatt mulighet til å utføre flere enn ti intervjuer. Ulempen ved dette kan imidlertid sies å veies opp av det faktum at de dataene jeg fikk samlet inn antagelig er rikere og mer omfangsrike enn hva jeg ville hatt mulighet til å få inn gjennom for eksempel bruk av spørreskjema (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Sekundærdata er hentet inn fra Bergen kommune sine hjemmesider samt internett for øvrig. Jeg har ellers fått tilgang til et kapittel i en bok som kommer ut høsten 2012, skrevet av Christine Meyer og Inger G. Stensaker. Ved deltakelse på Nærværprosjektets erfaringskonferanse fikk jeg i tillegg tilgang til sentrale informasjonsbrosjyrer og nærværverktøy som er utarbeidet i løpet av prosjektet. Gjennom Trine Samuelsberg fikk jeg også tilgang til relevante presentasjoner som ble benyttet ved denne konferansen.

### 3.5 Utvalg

På bakgrunn av tidlige informasjonsmøter med initiativtaker til Nærværprosjektet, Christine Meyer, samt prosjektleder Trine Samuelsberg, kom jeg i samråd med min veileder frem til at det ville være av stor nytte å bruke de to nevnte personene som referanser i forhold til hvilke sentrale personer det ville være naturlig å intervju. Utvalget mitt består av 10 personer som alle har eller har hatt en sentral rolle i sammenheng med Nærværprosjektet, enten i form av deltakelse i styrings- eller prosjektgruppen eller på grunn av andre relevante stillinger. Etersom jeg benyttet meg av prosjektlederens råd når disse intervjuobjektene ble plukket ut er det naturlig å si noe om de eventuelle ulempene ved dette. For det første kan det nevnes at på direkte spørsmål om hvorfor hun anbefalte meg å kontakte nettopp disse menneskene svarte hun at dette var sentrale personer i Nærværprosjektet, som hun mente ville kunne gi et realistisk og flersidig bilde av arbeidet som er gjort og arbeidet som venter. Av de ti intervjuobjektene er kun en av dem mann, og alderen på dem har variert fra ca 40 til 60. Utover deltakelse i, eller annen sterk kobling til, Nærværprosjektet har flere av disse personene sentrale stillinger i Bergen kommune. Mitt utvalg av intervjuobjekter kan sies å være gjort etter hva Saunders et al. (2009) kaller nytteverdi. Denne måten å plukke ut intervjuobjekter på gir mulighet til å velge ut de intervjuobjektene man mener mest sannsynlig sitter inne med den informasjonen man er ute etter for å få besvart ens problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

### 3.6 Gjennomføring av intervjuene

Gjennomføringen av intervjuene ble gjort i løpet av to uker. Med unntak av et intervju, hvor intervjuobjektet hadde blitt syk og måtte flytte intervjuet til en annen dag den samme uken, ble alle intervjuene utført til avtalt tidspunkt. Intervjuguiden forandret seg i løpet av intervjuperioden som en naturlig følge av at jeg ble mer vant med intervjusituasjonen, og derfor hadde en større forståelse av hvordan formuleringen og rekkefølgen på spørsmålene mine påvirket relevansen i svarene jeg fikk.

I løpet av intervjuperioden ble jeg stilt overfor utfordringen med å håndtere sensitive data. Intervjuobjektene skrev under på en samtykkeerklæring som ga meg tillatelse til å benytte informasjonen de delte med meg i utredningen min. Jeg opplevde imidlertid at noen av intervjuobjektene kom inn på temaer som de ikke ville at jeg skulle benytte direkte sitater fra i min utredning. Dette gjorde det vanskelig for meg å avgjøre hvilke temaer jeg burde la ligge, og hvilke det var naturlig å ta med i utredningen. På tross av at samtykkeerklæringen ble underskrevet av samtlige intervjuobjekter, har jeg valgt å ta hensyn til at noen av dem sa i fra om at de ikke ville siteres når det gjaldt bestemte tema. I følge Saunders et al. (2009) har intervjuobjekter rett til å trekke tilbake tillatelse til bruk av informasjon, og som forsker har man plikt på seg til å ikke involvere intervjuobjekter i noe som kan skade dem på noen som helst slags måte. Jeg valgte derfor å si til de gjeldende intervjuobjektene at jeg ville respektere deres ønsker, og at jeg for å forsikre meg om at jeg gjorde det ville sende dem utdrag av min utredning for godkjennelse før jeg leverte inn en endelig utgave. I tillegg til dette sendte jeg en mail til de gjeldende personene dagen etter at intervjuene var gjennomført hvor jeg forsikret dem om at jeg ville håndtere informasjonen de hadde gitt meg med forsiktighet, og på en måte som gjorde at deres interesser ble ivaretatt.

### 3.7 Analyse av dataene

Når dataene er samlet inn gjennom intervju hvor det er benyttet diktafon, er det vanlig praksis å transkribere lydopptakene. Dette vil si å reprodusere et skriftlig dokument av intervjuene som gjengir det som har blitt sagt, ord for ord (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Ettersom dette er en tidkrevende og omfattende prosess har jeg etter beste evne forsøkt å transkribere fortløpende etter hvert som intervjuene ble gjennomført. På grunn av dette intervjuer klarte jeg bare delvis å etterleve dette, men jeg sørget for å få formulert noe skriftlig etter hvert intervju.

De transkriberte intervjuene har blitt lagret som separate dokumenter, og det er sørget for at anonymiteten til intervjuobjektene har blitt sikret ved at navn er utelatt og at dokumentene har blitt navngitt ut fra antall intervju i rekken. Etter at transkriberingen var gjennomført har lydfilene blitt slettet fortløpende.

Etter at intervjuene var ferdig transkribert begynte jeg på analysen av dataene. Som utgangspunkt for min analyse benyttet jeg de kritiske faktorene jeg allerede hadde trukket ut på bakgrunn av min litteraturgjennomgang. Disse faktorene, som var en del av min litteraturbaserte modell, ble supplert med kritiske faktorer som var hyppig referert til av mine intervjuobjekter. Dette ga retning til min analyse, og er i samsvar med hva Saunders et al. (2009) henviser til i sammenheng med deduktiv tilnærming til kvalitativ analyse. Ulempen med en slik tilnærming er at man som forsker kan trekke forhastede slutninger i utvelgelsen av relevant datamateriale, noe som igjen kan føre til at man går glipp av viktig informasjon fordi et allerede etablert rammeverk blir tredd nedover dataene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Da min tilnærming har vært å benytte min foreslåtte modell kun som en veileder i kodingen, og ved at jeg på en induktiv måte har supplert med sentrale funn som ikke er representert i min litteraturbaserte modell, føler jeg at dette problemet har blitt tatt hensyn til.

Rent praktisk gikk min koding ut på at jeg benyttet fargekoder for å identifisere sitater som relaterte seg til de kategoriene jeg hadde plukket ut. Jeg startet med forholdsvis få farger og supplerte med flere etter hvert som nye viktige kategorier stakk seg frem i mitt datamateriale. Etter at jeg hadde gått gjennom alle transkriberingene og fargekodet dem på denne måten klippet jeg ut de avsnittene jeg fant mest interessante. Jeg hadde kjøpt inn en stor plakaten, og planen var å kategorisere de utklippede avsnittene på denne plakaten etter intervjuobjekt og relevant kategori. Eksempler på kategorier var ”forankring oppover” og ”lederutvikling”. Det viste seg imidlertid at dette ikke lot seg gjøre på grunn av et svært stort datamateriale. Løsningen ble å benytte Excel i stedet for den store plakaten, og å klippe ut viktige avsnitt fra transkriberingene i Word for deretter å lime de inn i dokumentet i Excel. I ettertid ser jeg at denne prosessen kunne vært bedre planlagt, og at jeg ved å tenke dette bedre igjennom antagelig kunne spart meg for mye ekstraarbeid. Jeg føler derimot at jeg på grunn av denne ekstra gjennomgangen av transkriberingene har fått en svært god innsikt i hvilket datamateriale jeg faktisk sitter på. Etter at dokumentet i Excel var ferdigstilt tok jeg frem den store plakaten igjen og førte deretter opp en mer stikkordspreget oversikt over datamaterialet

mitt. På bakgrunn av denne oversikten gjorde jeg et utvalg av kategorier som deretter ble benyttet i utredningens analysekapittel.

### **3.8 Styrker og svakheter ved utredningen**

Gjennom å relatere min forskningsprosess til begreper som reliabilitet og validitet vil jeg her forsøke å si noe om kvaliteten på funnene jeg har gjort gjennom mitt arbeid med utredningen.

#### **3.8.1 Reliabilitet**

Boeije (2010) skriver at reliabilitet vanligvis refererer til det faktum at når et bestemt fenomen måles gjentatte ganger ved bruk av det samme instrumentet så skal det føre til det samme utfallet, antatt at fenomenet ikke har forandret seg. Reliabiliteten i en intervjusituasjon øker desto mer strukturert intervjuet er, og man kan dermed si at intervjuerens opptreden påvirker reliabiliteten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Måten spørsmålene blir stilt på og unnvikelse fra bestemte tema vil dermed kunne påvirke reliabiliteten. Jeg har forsøkt å ta hensyn til dette ved å opptre vennlig og åpent i alle intervjusituasjoner og ved å la det være opp til intervjuobjektene hvor og når intervjuene skulle gjennomføres. Jeg har også forsøkt å stille mest mulig åpne spørsmål samt unngå å stille ledende spørsmål, ettersom dette kan svekke reliabiliteten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Reliabiliteten vil imidlertid til en viss grad ha blitt svekket ved at jeg har gjennomført hvert enkelt intervju på forskjellige måter, noe som er naturlig på grunn av mangelen av standardisering ved bruk av semistrukturerte intervjuer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Samtalene har til viss grad blitt styrt av min intervjuguide, men på grunn av åpenheten i gjennomføringen av intervjuene er ingen av dem en fullkommen refleksjon av intervjuguiden.

I følge Saunders et al. (2009) kan også bruken av diktafon påvirke reliabiliteten. Dette fordi intervjuobjektene kan la seg stresse av at det de sier blir tatt opp, og at de derfor ikke klarer å svare ærlig og naturlig på de spørsmålene som blir stilt. Jeg benyttet som nevnt en samtykkeerklæring som opplyste intervjuobjektene om hva informasjonen ville bli brukt til, og jeg forsikret alle muntlig om at anonymiteten deres ville ivaretas. Jeg mener at dette hjalp intervjuobjektene til å slappe godt av i situasjonen, og at bruken av diktafon derfor i liten grad påvirket svarene jeg fikk.

Videre vil triangulering i sammenheng med innhenting av data ha påvirket reliabiliteten til mine funn (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Ved å benytte primær- og sekundærdata samt observasjon i utredningen, har jeg motvirket at svakheter som kan ha eksistert i de enkelte datatypene har fått for stor betydning for mine funn, og på den måten sikret en større reliabilitet.

I behandlingen av datamaterialet har ordrett transkribering av de ti intervjuene sikret at lite informasjon har gått tapt underveis i prosessen, og at personlige tolkninger av utsagn i liten grad har preget den videre analysen av datamaterialet. Dette, kombinert med en noe utilsiktet omstendelig kodingsprosess, vil kunne trekkes frem som en styrke med tanke på funnernes reliabilitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

### **3.8.2 Validitet**

Validitet handler om å være spesifikk i forhold til hva man er ute etter å vurdere, og det handler om at de metodene man benytter nøyaktig skal måle det de er ment å måle (Boeije, 2010; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Man kan si at validitet i sammenheng med utføringen av semistrukturerte intervjuer sier noe om hvorvidt jeg som forsker har fått tilgang til intervjuobjektens kunnskap og erfaring om Nærværprosjektet, og hvorvidt jeg har oppfattet den informasjonen som har blitt delt på den måten som intervjuobjektene har ment at den skal oppfattes (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Styrken ved gjennomføring av semistrukturerte intervjuer er at både intervjuobjektene og jeg som forsker har hatt muligheten til å stille oppklarende spørsmål dersom noe har vært uklart. Ved å sørge for at mine intervjuobjekter har vært sentrale personer i sammenheng med Nærværprosjektet, og derfor har innehatt den informasjonen som har vært relevant for denne utredningen, har også den interne validiteten blitt styrket. I tillegg til å sikre at intervjuobjektene mine oppfylte de ønskede kriteriene, sørget jeg for at jeg som forsker hadde satt meg inn i relevant litteratur og tilegnet meg nødvendig kunnskap om Nærværprosjektet. Dette kan ha vært med på å hindre misforståelser underveis i intervjuene, og på den måten ha påvirket validiteten i positiv retning.

Et annet element som kan nevnes som en styrke ved utredningen, er bruken av samtykkeerklæring i sammenheng med gjennomføringen av intervjuene.

En potensiell svakhet ved mine funn kan ligge i det at intervjuobjektene er midt oppi den overgangsfasen som utredningen ønsker å si noe om. Dette har medført at intervjuobjektene til tider har funnet det vanskelig å være presise i sin beskrivelse av hva som kjennetegner nettopp denne overgangen, og hvilke utfordringer de står overfor. For noen intervjuobjekter har dette også ført til at de har vært usikre på om det har vært i organisasjonens interesser å dele informasjon om alle de interne prosessene som har pågått, og slik sett kan det tenkes at dette begrenser funnenes speiling av den virkelige situasjonen, og dermed den interne validiteten til utredningens funn. Jeg mener imidlertid at bruken av samtykkeerklæring har bidratt til at dette har påvirket i liten grad. Samtykkeerklæringen har gitt intervjuobjektene en forståelse av hva de er med på, og en forsikring om at informasjonen de ga meg ville bli behandlet på en tilfredsstillende måte (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). For intervjuobjektene kan dette ha ført til at de har vært mindre selektive i sin informasjonsdeling, og at utredningen derfor baserer seg på et datamateriale som gjenspeiler den virkeligheten som eksisterer. Med andre ord kan det, som en følge av bruken av samtykkeerklæring, argumenteres for at den interne validiteten til funnene har blitt opprettholdt. I sammenheng med det overnevnte kan det nevnes som en styrke at inngangstidspunktet har gitt meg en mulighet til å samle inn data i løpet av en tidsperiode hvor organisasjonen ikke enda har hatt mulighet til å komme frem til en akseptert versjon av hvilke faktorer som er viktige i den fasen de er inne i. Datamaterialet viser sånn sett en realistisk speiling av hvordan et utvalgt antall prosjektmedlemmer opplever denne overgangsfasen Nærværprosjektet nå er inne i.

Når det gjelder den eksterne validiteten til funnene denne utredningen har generert, er det slik at ettersom det er benyttet en single casestudie vil en av svakhetene være vanskeligheter med å generalisere funn (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). I mitt tilfelle har begrunnelsen for bruk av single case ligget i at Nærværprosjektet var inne i en kritisk fase og at casen i seg selv, som et konsernovergripende endringsprosjekt i en svært stor organisasjon, ga meg en mulighet til å analysere et fenomen som det er forsket forholdsvis lite på tidligere. Yin (2003) skriver på grunnlag av de overnevnte årsakene at multiple casestudier er å foretrekke fremfor single casestudier, men at generaliserbarheten til individuelle case også har en verdi. Han argumenterer for at casestudier er teoretisk generaliserbare, men at de ikke kan generaliseres til populasjoner. Hensikten med å gjennomføre en casestudie er derfor å utvide og generalisere teorier for det fenomenet man studerer, ikke å generalisere til andre populasjoner på bakgrunn av kvantifiserbare data og statistikk (Yin, 2003). Hensikten med denne

utredningen, og caseanalysen av Nærværsprosjektet, har dermed vært å utvide og generalisere teorigrunnlaget innenfor det bestemte temaet; overgang fra prosjekt til daglig drift. For fremtidig forskning vil det imidlertid kunne være interessant å gjennomføre alternative casestudier for å se hvor generaliserbare mine funn er til andre organisasjoner i liknende overgangsfaser.

## 4 Casepresentasjon

Nærværprosjektet i Bergen kommune ble opprettet av finansbyråd Christine Meyer i 2008 for å styrke fokuset på reduksjon av det høye sykefraværet i kommunen. Da Christine Meyer tiltrådte sin stilling som finansbyråd i 2008 hadde Bergen kommune et veldig høyt sykefravær, og på bakgrunn av SINTEF Unimeds anslag kom man frem til at dette kostet kommunen over en halv milliard kroner hvert år. I tillegg til de negative økonomiske konsekvensene medførte det høye sykefraværet at tjenestetilbudet, arbeidshverdagen til de ansatte og ressursutnyttelsen i kommunen generelt ble forringet (Bergen kommune, 2011).

I 2007 var det 17 000 ansatte i Bergen kommune, hvorav ca 10 000 av de ansatte befant seg innenfor helse og omsorg. Bergen kommune er en IA-bedrift (inkluderende arbeidsliv), noe som innebærer at de i en lengre periode, i flere avdelinger og seksjoner, har forsøkt å få ned sykefraværet. Arbeidet med å redusere sykefraværet var derimot ikke prioritert hos ledelsen i Bergen kommune, og det hadde ikke gitt det ønskede resultatet. Tiltakene man hadde sett til da var lite koordinerte, få og rettet nesten utelukkende mot de ansatte som allerede var langtidssykemeldte (Meyer & Stensaker, Utgivelse høst 2012).

Ved inngangen av 2008 hadde Bergen kommune et sykefravær på 9,9 %. Sammenlignet med et nasjonalt sykefravær på litt over 2,5 % (Bergen kommune sine hjemmesider). Målet for Nærværprosjektet var, i samsvar med et av delmålene for sykefraværet på nasjonalt nivå i følge intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) fra 14. desember 2005, at sykefraværet skulle reduseres med 20 %. Dette betyr at målet har vært å redusere sykefraværet i Bergen kommune fra 9,9 % til 7,9 % i løpet av de fire årene som har vært satt av til Nærværprosjektet. Prosjektet ble iverksatt våren 2008 og har varighet frem til 31.12.2011 (Bergen kommune, 2011).

Mandatet til det konsernovergrepene Nærværprosjektet var at det skulle *”koordinere, styrke og utvikle nærværarbeidet i Bergen kommune”* (Samuelsberg, 2011). Ordlyden i mandatet erkjenner at nærværarbeid ikke er noe nytt i kommunen, men at man har behov for å forbedre egen innsats på området.

Det var et bevisst valg at man nå foretok et skifte av fokus fra fravær til nærvær. Dette ble gjort for å skape ny giv i en organisasjon som lenge hadde slitt med svake resultater i sitt IA arbeid. Prosjektet skulle fokusere på elementer i hverdagen som gjorde at ansatte faktisk kom på jobb fremfor å bli hjemme, og elementer som stimulerte til arbeidsglede og arbeidslyst.



I forkant av prosjektet valgte man å nedprioritere kartlegging av hvorfor tilstanden var slik den var i forhold til sykefravær. Dette var først og fremst Christine Meyer sin avgjørelse på bakgrunn av at man som byråd har fire år til rådighet, og derfor er avhengig av å se forholdsvis raske resultater av tiltak som iverksettes. Det ble bestemt at problemområdene lå innen ledelse og organisasjon, og at man skulle komme i gang med prosjektet så fort som mulig (Meyer, Infomøte om Nærværprosjektet, 2011).

Det første som ble gjort i 2008 var å opprette selve prosjektet og å ansette Barbro Sofie Lie som prosjektleder. Hovedoppgaven til prosjektlederen det første året var å forankre prosjektet i den store organisasjonen, for på den måten å mobilisere Bergen kommune i forhold til det kommende nærværarbeidet. Det første året lå prosjektet på siden av organisasjonen, og prosjektleder Barbro Sofie Lie var den eneste som var ansatt på heltid. Det ble i løpet av året opprettet en styringsgruppe og en prosjektgruppe i prosjektorganisasjonen. Styringsgruppen, som hadde det overordnede ansvaret for prosjektet, besto av øverste politiske og administrative ledelse i kommunen, samt hovedverneombud og tillitsvalgte. Prosjektgruppen har bestått av sentrale personer fra ulike enheter i Bergen kommune.

Som daværende finansbyråd var Christine Meyer eier av prosjektet. Hun brukte mye av sin tid på å skape forståelse for og vise at dette ville bli et prioritert område i tiden fremover. Dette gjorde hun ved å sette ambisiøse mål for hva Nærværprosjektet skulle utrette, samt annonsere disse ambisiøse målene i eksterne medier. I følge prosjektleder Trine Samuelsberg har finansbyrådets vilje til å legge hodet på blokken, og å bli målt politisk på prosjektets resultat, vært avgjørende for nærværarbeidets omfang og publisitet.

Når Nærværprosjektet hadde vært operativt i et år ble Trine Samuelsberg ansatt som ny prosjektleder. Samuelsberg ble ansatt under HR avdelingen, men man videreførte den direkte linjen fra prosjektleder opp til ansvarlig finansbyråd, Meyer.

I Nærværprosjektets andre år var det arbeidsmiljøgruppene (AMG) som stod i fokus. Opprettelsen av AMG står nedfelt i Bergen kommunes HMS-håndbok, og hver avdeling har ansvar for å overholde dette. Det viste seg imidlertid at flere enheter ikke hadde overholdt dette punktet, og at flere av de avdelingene som hadde opprettet slike arbeidsmiljøgrupper ikke sørget for at de fungerte slik de var ment. 2009 gikk med til å revitalisere og skolere arbeidsmiljøgruppene i den metodikken man fant nødvendig for å få ned sykefraværet.

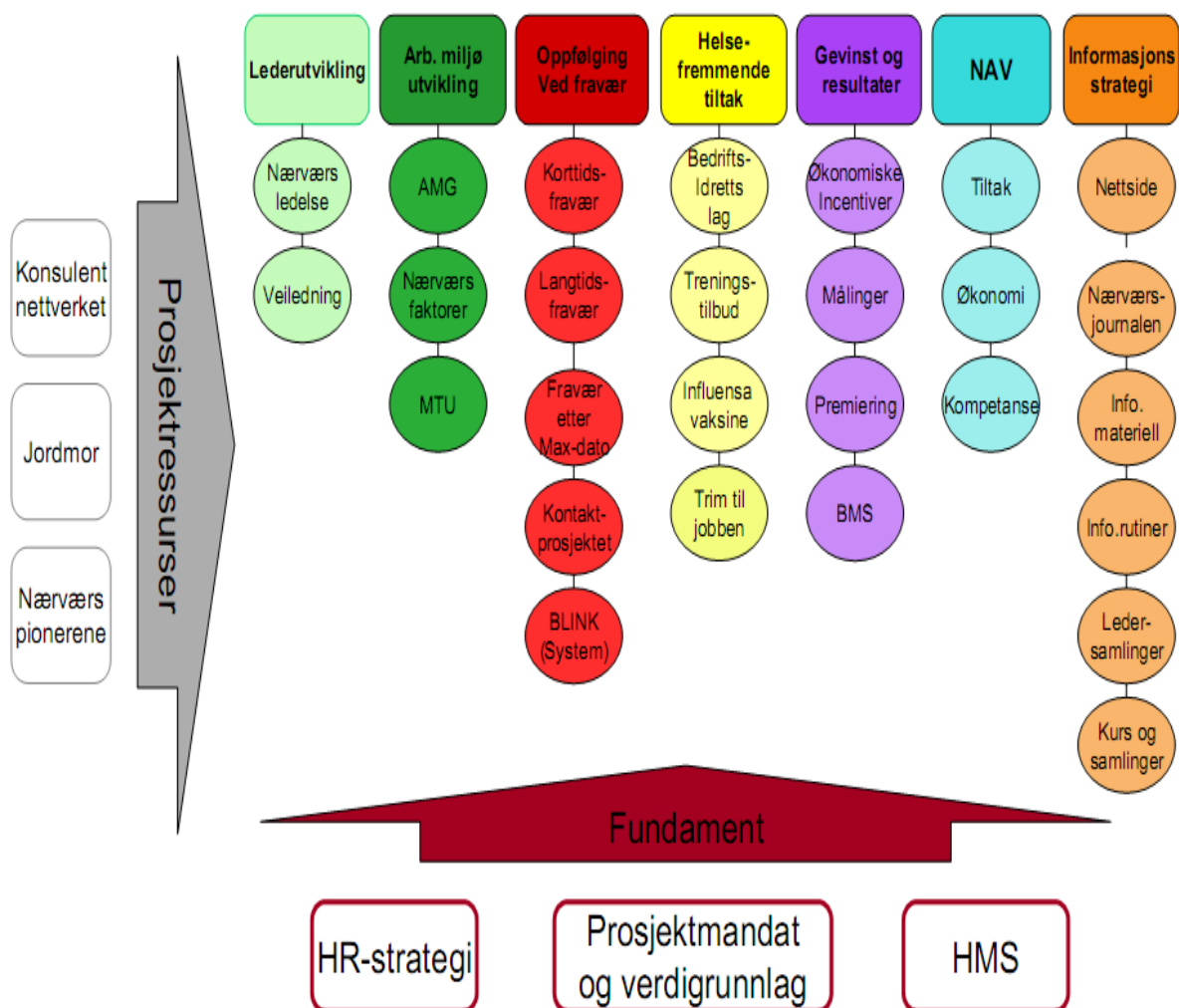
Nærværprosjektets tredje år valgte man å kalle lederne år. Ønsket var at man gjennom et års fokus på lederne skulle klare å skape trygghet ved å øke deres kunnskapsnivå. Man skulle bedre handlingskompetansen og sikre at lederne i kommunen fikk en oversikt over og en forståelse for hva nærværarbeidet krever. Som et hjelpemiddel i denne lederopplæringen ble Nærværskompasset utviklet. Dette var ment som et veiledningsverktøy for lederne, og gir en oversikt over noen av de aktivitetene og innsatsområdene man mener er naturlig at lederne fokuserer på i sitt arbeid mot et høyere nærvær (Bergen kommune, 2010).

Dette året ble også nærværspionerene introdusert i prosjektet. Dette var en gruppe på fem personer som ble ansatt internt i kommunen med erfaring fra barnehage, skole, skjenkekontoret, HR og hjemmesykepleie. Nærværspionerene skulle jobbe med å følge opp de enhetene som hadde spesielt høyt sykefravær, såkalte røde enheter, og målet var at de skulle oppfattes som støttespillere for disse enhetene i deres nærværarbeid. De skulle fungere som en lederstøtte, samt legge til rette for en kompetanseheving og et utviklingsarbeid i de enhetene som hadde behov for det og som på frivillig basis godtok pionerens tilstedeværelse.

I tillegg til tiltak som fokuserte på generell tilrettelegging for forholdsvis store grupper ansatte som arbeidsmiljøgruppene, lederne og mer spesifikke tiltak til enheter med spesielt høyt fravær gjennom nærværspionerene, så man at det var behov for å utvikle tiltak som fokuserte på individuell oppfølging. Man valgte å fokusere på to målgrupper; gravide - og langtidssykemeldte arbeidstakere. Som en følge av denne prioriteringen ble det våren 2009 igangsatt et delprosjekt kalt Kontaktprosjektet, og senere i 2009 ble det ansatt en jordmor som i samarbeid med lederne ute i enhetene jobbet for å ivareta og tilrettelegge gravide arbeidstakers arbeidshverdag (Meyer & Stensaker, Utgivelse høst 2012).

Etter hvert som prosjektårene har avløst hverandre, har de formelle resultatene av nærværarbeidet blitt konkretisert gjennom fraværstatistikker. Med unntak av tredje og fjerde kvartal i 2009 har nærværet i Bergen kommune økt fra 2008 og frem mot 2011. Siste tilgjengelige statistikker viser at Bergen kommune fortsatt har en lang vei å gå hva sykefraværreduksjon gjelder, og at Nærværprosjektet ikke har særlig store muligheter til å nå sitt mål på 20 % reduksjon i sykefraværet. Det fremkommer også av tallene at visse sektorer har kommet bedre i gang med nærværarbeidet enn andre, der blant annet helsesektoren trekkes frem som et eksempel til etterfølgelse.

Det siste året i Nærværprosjektet har fått tittelen ”Fra prosjekt til hverdag”, og det er her fokuset ligger nå. Det råder per i dag lite tvil, innad i Nærværprosjektet, om at nærværarbeidet er avhengig av en langsiktig tidshorisont og at Bergen kommune som organisasjon på langt nær er klar for å påta seg ansvaret for dette arbeidet på egenhånd. Som et resultat av dette har man kommet frem til at etableringen av en ny avdeling under HR-seksjonen har vært nødvendig. Det er tenkt at den nye avdelingen, HR Strategisk-HMS, i samarbeid med øvrige avdelinger under HR-seksjonen skal videreføre nærværarbeidet når prosjektet avsluttes 31.12.2011.



**Figur 2: Bergen kommunes oversikt over Nærværprosjektets innsatsområder 2009 – 2011 (Samuelsberg, 2011).**

Figuren over viser hvordan Bergen kommune selv illustrerer Nærværprosjektets innsatsområder. I bunnen ser man fundamentet til Nærværprosjektet, som består av den konsernovergripende HR-strategien, HMS-arbeidet og prosjektets mandat og verdigrunnlag. Ved å kombinere dette fundamentet med ressursene man har hatt tilgjengelig gjennom prosjektperioden i form av nærværspionerene, jordmoren og konsulentnettverket, har visse innsatsområder blitt fokusert på. Disse innsatsområdene er lederutvikling, arbeidsmiljøutvikling, oppfølging ved fravær, helsefremmende tiltak, gevinst og resultater, NAV og informasjonsstrategi. Under hver av disse boksene i figuren ser man mindre bokser som eksemplifiserer hva man har gjort på det respektive området, og hvordan man har gått i dybden på hvert av innsatsområdene. Tar man for eksempel boksen som sier arbeidsmiljø utvikling, så ser man under at dette er forsøkt gjort ved å fokusere ytterligere på arbeidsmiljøgruppene (AMG), nærværsfaktorer og medarbeidertilfredshetsundersøkelser (MTU).

## 5 Analyse

Analysedelen av utredningen vil struktureres på bakgrunn av modell 1, presentert i kapittel 2. Denne modellen er laget på grunnlag av litteraturgjennomgangen, og vil derfor fungere som rammeverk for analysen av intervjuene som er gjennomført. Overskriftene i denne delen av utredningen vil være formulert som utfordringer ved overgangen fra prosjekt til daglig drift. Etter å ha presentert disse utfordringene vil det i diskusjonsdelen av oppgaven fokuseres på suksessfaktorer for å på en best mulig måte møte de nevnte utfordringene.

Analysedelen vil ha en forholdsvis deskriptiv tilnærming med innslag av diskusjon der det er naturlig. Det er her snakk om en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming til datamaterialet.

### 5.1 Ressurser

Når det gjelder ressurser, er det naturlig at følgende to aspekter vurderes; finansielle ressurser og menneskelige ressurser. Det vil først bli presentert utfordringer ved at finansielle ressurser forsvinner, deretter vil det sees på hvordan eventuelle tap av menneskelige ressurser vil kunne påvirke Nærværprosjektets overgang fra prosjekt til hverdag.

#### 5.1.1 Når man ikke lenger har råd til de store arrangementene

Det er naturlig at det skjer en omfordeling av økonomiske ressurser når et prosjekt avsluttes. Den ekstra innsatsen i form av penger skal gjerne brukes på andre prosjekter som settes i gang i organisasjonen (Taylor, 1998). Når det gjelder Nærværprosjektet og overgangen til en ny fast avdeling, så viser utredningens datamateriale at dette mest sannsynlig også vil være tilfellet her. Under prosjektperioden har man hatt tilstrekkelige økonomiske ressurser til å arrangere blant annet "Nærværsdager" i Grieghallen. Disse dagene har blitt arrangert for å skape engasjement og fokus rundt nærværarbeidet. Man har der samlet ledere, tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøgrupper for å gi dem påfyll i form av kunnskap og motivasjon. Dette vil antagelig, delvis på grunn av en redusert økonomisk bevilgning, bli vanskeligere å få til i fremtiden.

*”Dette med de flotte arrangementene faller nok vekk, og jeg tenker at dette kan være en utfordring”.*

Mange er spente på hvordan organisasjonen skal klare å holde oppe fokuset og ”trøkket” i nærværarbeidet når disse arrangementene forsvinner. Det er bred enighet om at de har hatt en positiv effekt på det arbeidet man har gjennomført.

*”Det blir spennende å se om arbeidet glir like lett når hverdagen innhenter den nye avdelingen, når ”paljettene” blir borte. Det er enkelt å skape fokus og engasjement når man har så mye ressurser å rutte med”.*

Dette sitatet viser at arrangementene i sammenheng med prosjektet har hatt en positiv effekt på engasjementet rundt og interessen for nærværarbeidet. Det viser også at prosjektaktivitetene har blitt sett på som noe ekstraordinært, og at dette antas å opphøre når prosjektet avsluttes og når hverdagens økonomiske rammer innhenter nærværarbeidet. På tross av den forholdsvis store enigheten rundt at det vil bli mindre økonomiske ressurser, så nevnes det også at dette ikke nødvendigvis betyr at den totale ressursfordelingen har blitt redusert.

*”Jeg er ikke sikker på at det er mindre ressurser nå, kanskje tvert i mot”.*

Dette sitatet kommer fra et intervjuobjekt som fremhever at man vil nå få en hel avdeling, bestående av fem til seks personer, som skal jobbe utelukkende med nærværproblematikken i tiden som kommer. Slik sett kan det tenkes at nærværarbeidet vil vokse, i form av fokus, som følge av den reduksjonen man skal gjennomføre med tanke på økonomiske og menneskelige ressurser. Ansvar for det strategiske arbeidet med nærvær sentraliseres i denne nye avdelingen og på den måten vil fokuset kunne bli enda sterkere. Det kan imidlertid være flere faktorer som påvirker dette.

### 5.1.2 Viktige personer forsvinner

En av de faktorene som vil spille inn kommer frem i følgende utsagn;

*”En ting er å få en ny avdeling, men en annen ting er å få de riktige menneskene inn i denne avdelingen.”*

Som dette sitatet antyder er det tydelige formeningene om hvilke personer som er sentrale å få med videre. Prosjektlederen trekkes her frem som en kritisk faktor, som med sin *”glød, erfaring og sine forutsetninger”* vil kunne være viktig for å sikre videre fremdrift. At prosjektlederen tas med som leder av den nye avdelingen trekkes frem som en styrke av flere intervjuobjekter.

*”Dersom hun hadde forsvunnet kunne man fått inn en annen dyktig person, men det ville ført til et fall i oppmerksomheten. Hun er en person som etatsjefen lytter til”.*

Det vektlegges at hun har kjennskap til det arbeidet som er gjort, og at hun er en person som organisasjonen lytter til. I tillegg til prosjektlederen trekkes også nærværspionerene frem. Flere nevner at man gjerne skulle hatt med alle videre, men at det er et økonomisk spørsmål. De innehar en kjennskap til organisasjonen, og en utarbeidet metodikk som har fungert veldig godt. I den nye avdelingen er det foreløpig bare en, kanskje to, av nærværspionerene som tilbys fast stilling. Røstbø (2009) trekker frem dette med kontinuitet ved at sentrale personer i prosjektarbeidet tas med i det videre arbeidet som en suksessfaktor, og det trekkes frem som en utfordring at man i overgangen fra prosjekt til daglig drift kan miste viktige menneskelige ressurser. Dette vil bli analysert ytterligere i sammenheng med strukturer for videreføring.

## 5.2 Plan fremover - "There's a new kid in town..."

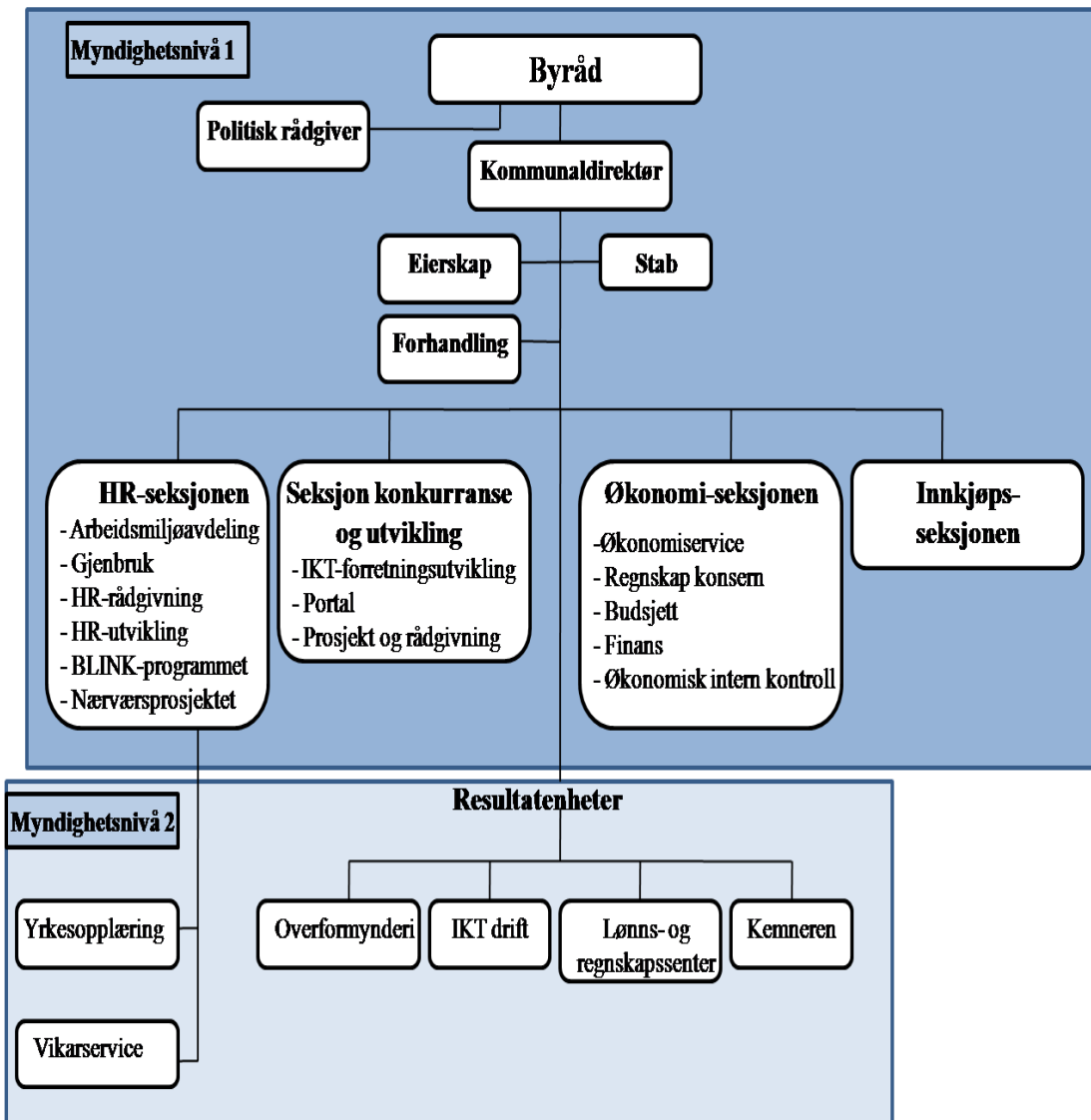
I følge litteraturen er det viktig å ha en plan for hvordan arbeidet skal videreføres i tiden som kommer etter at man har avsluttet prosjektet (Taylor, 1998; Wysocki, 2009; Young, 2007). I det kommende vil det presenteres hvordan Bergen kommune tenker å videreføre dette arbeidet, og hvilke utfordringer de opplever ved dette.

### 5.2.1 Strukturelle endringer

En av de suksessfaktorene som trekkes frem i overgangen fra prosjekt til daglig drift er det å etablere strukturer for videreføring. I Bergen kommune har man tatt grep i forhold til dette. Arbeidet med nærvær overføres nå til en ny avdeling, HR-Strategisk HMS, som ligger under HR-seksjonen. Strategisk HMS og Bedriftshelsetjenesten (tidligere Arbeidsmiljøavdelingen) vil bli tildelt forskjellige roller og oppgaver i forhold til HR-arbeidet fremover. Etableringen av den nye avdelingen har kommet som en reaksjon på forhold som har blitt avdekket i prosjektperioden. Videreføring av prosjekter under en ny betegnelse er, som Nylehn (2002) skriver, en forholdsvis vanlig prosedyre i prosjekter som for eksempel tar sikte på å forbedre arbeidssituasjonen til de ansatte. Dersom man sammenligner organisasjonskart over *Byrådsavdeling for finans, konkurranse og eierskap* fra 2010 og 2011 ser man at det er blitt gjort strukturelle endringer innen *HR-seksjonen*.

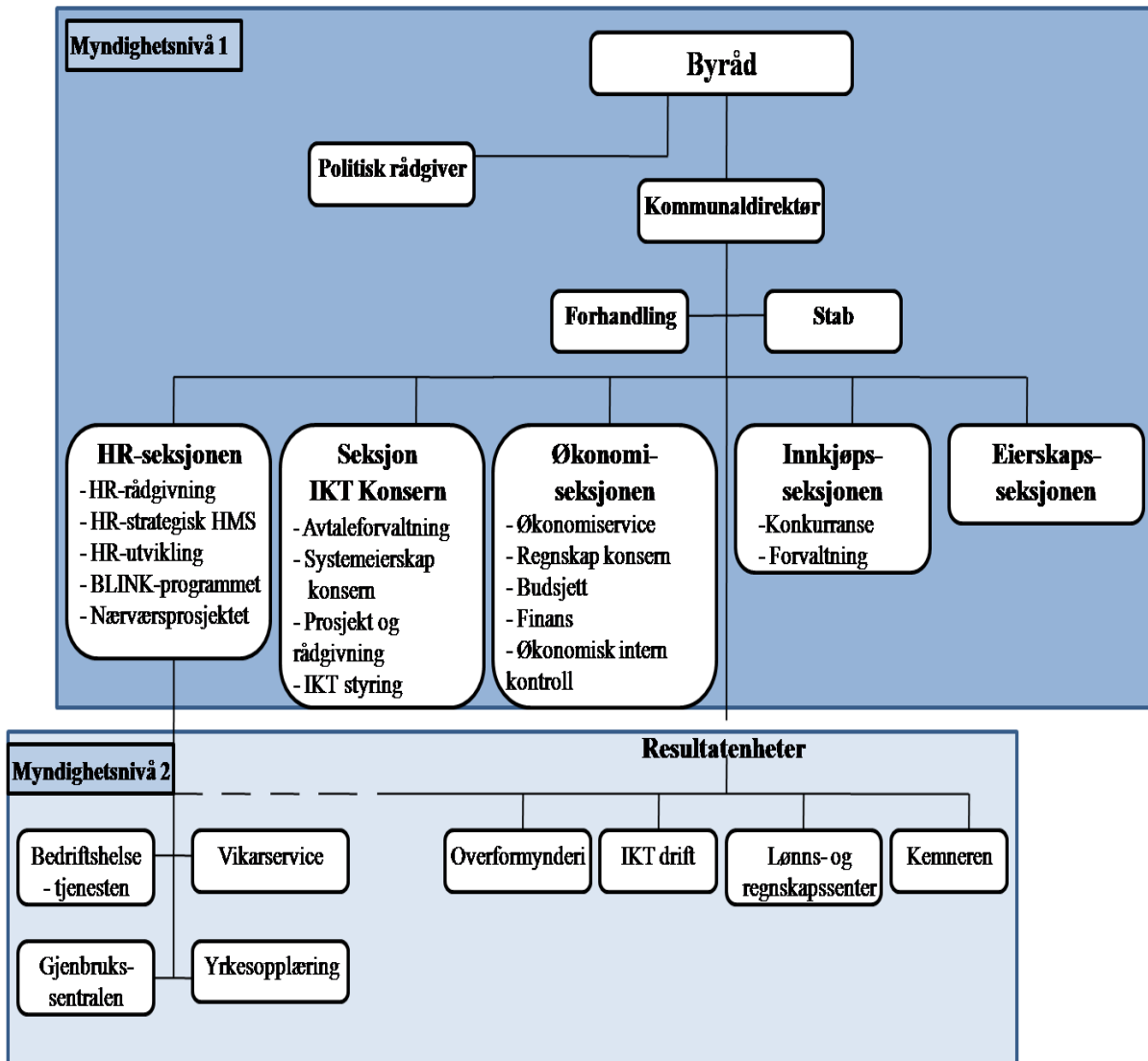


Byrådsavdeling for finans, konkurranse og eierskap, august 2010



Figur 3: Organisasjonskart august 2010 (Bergen kommune, 2010).

## Byrådsavdeling for finans, konkurranse og eierskap, mai 2011



Figur 4: Organisasjonskart 2011 (Bergen kommune, 2011).

*Arbeidsmiljøavdelingen* har blitt flyttet ned til myndighetsnivå 2, og har skiftet navn til *Bedriftshelsetjenesten*. Det samme gjelder for *Gjenbruk*, som også har blitt flyttet ned til myndighetsnivå 2. Den nye avdelingen, *HR-strategisk HMS*, har blitt plassert på myndighetsnivå 1. Utover endringene i *HR-seksjonen* har *Eierskap* blitt gjort om til en egen seksjon, og *Seksjon for konkurranse og utvikling* har skiftet navn til *Seksjon IKT Konsern*.

I Bergen kommune har man gjennom arbeidet i Nærværprosjektet avdekket en del svakheter i organisasjonen;

*”Vi har sett at ikke alle enheter gjør det de skal i forhold till vernerunder, arbeidsmiljøgruppe og slike ting. Denne basisen er ikke på plass i alle enheter”.*

Dette sitatet, og resten av mitt datamateriale, antyder at man som organisasjon er klar over at måten HR-arbeidet tidligere var organisert på ikke har fungert slik det var ment. I følge Lundin og Søderholm (1995) er det et kjent fenomen at prosjekter opprettes på bakgrunn av et behov for å ta tak i et opplevd problem, slik mine datamaterialer viser at er tilfellet for Bergen kommune;

*”Det har vært et behov for å jobbe med nærvær på et mer strategisk nivå”.*

Sitatet viser at intervjuobjektet oppfattet organisasjonen som lite rustet for godt nærværarbeid slik den var strukturert tidligere, og en tro på at man nå skal kunne få til dette arbeidet bedre som en følge av omstruktureringene som er foretatt. Det som tidligere het Arbeidsmiljøavdelingen hadde før prosjektet ble igangsatt ansvaret for både bedriftshelsetjenesten, samt den strategiske biten av HMS-arbeidet. Her er det nå foretatt endringer;

*”Det fokuseres nå på å skille strategisk HMS og bedriftshelsetjenesten. Tidligere drev bedriftshelsetjenesten med det strategiske HMS-arbeidet, i den grad de hadde tid til det”.*

Som det kommer frem av sitatet, var det tidligere slik at det strategiske HMS-arbeidet lå innenfor Arbeidsmiljøavdelingen sitt arbeidsområde, og rammene rundt denne avdelingen gjorde at dette arbeidet risikerte å bli prioritert vekk;

*”Prosjektet har avdekket et svakt HMS-arbeid, lite bruk av bedriftshelsetjenesten og lite systematisk utviklingsarbeid der Arbeidsmiljøavdelingen enten har vært initiativtakere eller bidragsyttere. Det er mange grunner til at det er slik, det er ikke fordi folk ikke er flinke eller ikke gjør jobben sin, det er mange årsaker.”*

Og en av årsakene som nevnes av flere intervjuobjekter, er at den strukturelle organiseringen ikke la til rette for en god prioritering når det gjaldt nærværarbeid. Med den nye avdelingen, og den ytterligere omstruktureringen som er gjort i HR-seksjonen, mener man nå at dette problemet er tatt hånd om;

*”Prosjektet har fått et arbeid opp og stå også må vi nå sørge for at det er en vedvarende innsats på dette området”.*

Sitatet er gitt som et svar på hvorfor man har foretatt en strukturell endring innen HR-seksjonen. Gjennom prosjektet har man fått et tidligere underprioritert arbeidsområde på dagsorden, men man var redd for å overlate arbeidet til organisasjonen ettersom man hadde erfart at den tidligere måten å organisere arbeidet på ikke ivaretok det. Den videre fremgangen i nærværarbeidet avhenger av organisasjonens evne og vilje til å opprettholde det fokuset som kreves;

*”Vi har etablert en ny avdeling som skal fortsette å serve med kurs, opplæring og de tingene ute. På den måten så slippes jo ikke alt ned, det blir en videreføring, men i driftsform. Jeg tror det er viktig at dette gjøres, og at det ikke bare var en stor satsning som nå legges død. Det må ikke bli sånn at vi om noen år tenker tilbake på Nærværprosjektet som - de årene vi hadde nærvær”.*

Som sitatet viser er det frykt for at avslutningen av prosjektet også skal bety avslutningen av nærværarbeidet i Bergen kommune. Man er redd for at fokuset vil falle og at organisasjonen vil gå tilbake til gamle handlingsmønstre. På grunn av denne frykten for tilbakefall har man valgt å ikke gå tilbake til den opprinnelige strukturen, men å gå nye veier ved å opprette den nye avdelingen.

Noe av grunnen til at denne nye avdelingen opprettes, er for å få en avklaring i forhold til fordeling av roller og oppgaver; man skal forsøke å effektivisere HR-arbeidet. Et annet problem som nevnes som årsak til at den nye avdelingen etableres, er Bergen kommunes svake fokus på HMS (helse, miljø og sikkerhet). Disse temaene vil jeg komme inn på senere.

Hva slags oppgaver den nye avdelingen rent spesifikt skal ha råder det foreløpig noe usikkerhet rundt. Det nevnes at den nye avdelingen skal overta alt det som har med målarbeid knyttet til HMS. De skal overta revisjon og vedlikehold av overordnet HMS-håndbok, IA avtalen og det systematiske arbeidet som følger med dette. Videre skal de også overta ansvaret for seniorpolitikk og mangfold, som er andre satsingsområder i Bergen kommune.

Det fokuseres på at den nye organiseringen også har en målsetning om å styrke bedriftshelsetjenesten sin funksjon og rolle. Arbeidsmiljøavdelingen, som frem til nå har hatt ansvaret for bedriftshelsetjenesten samt en del strategiske oppgaver, skal etter planen bli en ren bedriftshelsetjeneste. I følge Bergen kommune sin overordnede HMS-håndbok fra 2008 skal Arbeidsmiljøavdelingens ansvarsområde være blant annet;

*“Arbeidsmiljøavdelingen er Bergen kommune sin egen fagseksjon innenfor arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet. Arbeidsmiljøavdelingen sin hovedoppgave er å drive forebyggende, helsefremmende og rehabiliterende arbeid for alle ansatte i Bergen kommune.*

*Arbeidsmiljøavdelingen skal bistå arbeidsgiver og arbeidstaker for å skape trygge og sunne arbeidsforhold og for å forebygge helseskader hos arbeidstakere på grunn av dårlig eller mangelfullt arbeidsmiljø” (Overordnet HMS-håndbok Bergen kommune, 2008, s. 16).*

For noen råder det noe usikkerhet rundt hva den nye avdelingen vil overta av ansvar, mens andre er veldig klare på hvordan rolle- og oppgavefordelingen vil se ut fremover.

*”Jeg er usikker på hvordan det blir med den nye avdelingen, det er fortsatt ganske uklart når det gjelder roller og oppgavefordeling”.*

De som er mer sikre på dette området er enige om at man kommer til å se Arbeidsmiljøavdelingen som en ren BHT, som skal yte bistand til arbeidstaker, mens den nye avdelingen skal bli mer arbeidsgiverfokusert.

*”Man skal profilere HR som helhet, fordi alt henger jo sammen. Man er avhengig av at alle gjør det de skal”.*

Som sitatet viser så er man ute etter å profilere HR som en helhet, noe som forutsetter et godt samarbeid innad i seksjonen.

På spørsmål om man vurderte andre alternativer til å opprette en ny avdeling svarte et av intervjuobjektene følgende;

*”Et av alternativene ville jo vært å fortsette med en arbeidsmiljøavdeling som noen har oppfattet som litt lite synlige i dette arbeidet”.*

Som allerede nevnt over har det av flere blitt oppgitt at grunnlaget for å etablere Nærværprosjektet var et HMS-arbeid som ikke fungerte slik det skulle i Bergen kommune. Denne mangelen på synlighet som kommer frem i sitatet over kan ha mange årsaker, en hemmende struktur er allerede nevnt som en, og en opplevd mangel på ressurser kan være en annen;

*”Prosjekter får jo gjerne mer ressurser til å arrangere diverse tilstelninger, det har nok vært vanskelig tidligere”.*

Som det kommer frem av sitatet mener intervjuobjektet at de finansielle rammene tidligere har gjort det vanskelig å etablere storstilte arrangementer for å øke fokuset på HMS-arbeidet. Et alternativt synspunkt kommer frem i følgende sitat;

*”en ting er hva du får, og en annen ting er hva du tør å ta”.*

Ved å etablere et prosjekt som fokuserer utelukkende på nærværarbeid, vil det være betydelig enklere å få de ressursene man behøver, og ikke minst den oppmerksomheten i organisasjonen som dette feltet tidligere ikke har klart å få. Det er imidlertid enighet om at dette med nærværarbeid og HMS ikke er en ny ting i Bergen kommune, men at det ikke har vært et prioritert område for en angivelig forholdsvis tungt belastet Arbeidsmiljøavdeling.

### **5.2.2 Man bøter på et problem, men skaper nye?**

En av de utfordringene som Bergen kommune opplever i sammenheng med overgangen fra prosjekt til hverdag har vist seg å være relatert nettopp til opprettelsen av den nye avdelingen, HR-strategisk HMS.

*”Det er ikke uproblematisk å opprette en ny avdeling”.*

Som sitatet over viser har det ikke vært en uproblematisk prosess å introdusere den nye avdelingen i HR-seksjonen.

Ved etableringen av den nye avdelingen håper man å kunne kvalitetssikre at HMS-arbeidet har fokus i organisasjonen, og man tenker seg at de skal ta hånd om utviklingsarbeidet knyttet til dette fremover. Dette forutsetter imidlertid at man tar tak i de utfordringene man opplever i sammenheng med etableringen av en ny avdeling. Dette gjelder blant annet det faktum at man må dele både finansielle og menneskelige ressurser;

*”Det handler om identitet og ressurser man nå har måttet dele”.*

Ved å opprette en ny avdeling som skal ta seg av det strategiske HMS-arbeidet fremover sikrer man at nærværarbeidet fortsatt blir fokusert på, men man vil oppleve en del nye problemstillinger. En av disse problemstillingene er den naturlige reaksjonen som kommer fra allerede etablerte enheter i HR-seksjonen, og selv om en del av reaksjonene i mitt datamateriale fokuserer på nettopp identitet og ressurser, er det et annet tema som får vel så mye oppmerksomhet;

*”Det burde vært brukt mer tid på etableringen av den nye avdelingen. Det ble veldig ad hoc og veldig kjapt. Det var mange parter i det bildet som burde vært informert bedre, og det burde skjedd med et større fokus på samarbeid og planlegging tror jeg”.*

Dette med selve introduksjonen av den nye avdelingen har av flere av mine intervjuobjekter blitt dratt frem som en ting man muligens kunne gjort annerledes i prosjektperioden. Den nye avdelingen har i følge mine data ikke vært planlagt lenge, og dermed ikke kommunisert ut til de partene som ville bli påvirket av en slik nyetablering.

*”Den [den nye avdelingen] ble opprettet 1.3.2011, så den er veldig ny. Man begynte å jobbe med det rett før jul, så det har gått ganske fort”.*

Som sitatet viser har planene om den nye avdelingen ikke vært offentlig særlig lenge, og dersom den har vært planlagt lenge viser mine data at dette ikke har blitt kommunisert ut i organisasjonen før tidligst høsten 2010. En av årsakene til dette kommer frem i følgende sitat;

*”Fordi Christine Meyer skulle inn i en ny jobb så intensiverte man arbeidet i forhold til å få til møter slik at man skulle kunne få til en overgang. Det var også andre som hadde tenkt de samme tankene, sånn at det gikk egentlig over all forventning. Christine Meyer sin avgang gjorde nok at det ble fortgang i det arbeidet”.*

Den sittende byråden, Christine Meyer, gikk av før fullendt fireårig periode på grunn av at hun tiltrådte stillingen som direktør i Konkurransetilsynet den første april 2011. Hennes avgang førte til at en del prosesser med tanke på overgang fra prosjekt til daglig drift ble fremskyndet. Etableringen av den nye avdelingen, og fremskyndingen av dette har som allerede påpekt ført til en del reaksjoner.

*”Det kan virke som om den nye avdelingen er skapt rundt prosjektlederen. Og at den er opprettet for å sikre at hun blir med videre”.*

Denne reaksjonen viser at det er usikkerhet rundt hvorfor den nye avdelingen har blitt etablert. Som nevnt over så begrunnes etableringen av den nye avdelingen av noen som en reaksjon på at folk tidligere ikke hadde forutsetninger for å gjøre den jobben de var ment å gjøre. Om dette er den virkelige årsaken, eller om dette er den årsaken som antas å være mest allment akseptert er vanskelig å si. Det er uansett naturlig å tenke seg at man føler seg presset til å begrunne en slik fremskyndet etablering av en ny avdeling, og at en årsak som grunner ut i et ønske om å beholde en sentral person i organisasjonen antagelig ikke ville blitt tatt godt i mot

av alle. Begge begrunnelser virker uansett fornuftige, med tanke på teorien på området. Kotter (1996) fremhever, i sitt femte trinn, nødvendigheten av å legge til rette for at de ansatte skal kunne handle ut fra endringsvisjonen. Ved å etablere en ny avdeling mener man i Bergen kommune at det legges til rette for at de ansatte skal kunne fremme nærværarbeidet. Kotter (1996) argumenterer også for at endringer fort kan gjøres om, og at organisasjonen derfor faller tilbake til gamle handlingsmønstre, dersom sentrale endringsagenter forsvinner. Røstbø (2009) trekker også frem viktigheten av å sørge for at sentrale ressurspersoner i prosjektperioden forblir sentrale personer i implementeringsfasen, som en av sine foreslåtte suksessfaktorer i overgangen fra prosjekt til varig drift. På bakgrunn av dette virker det naturlig å anta at den nye strukturen vil støtte opp om nærværarbeidet og at Trine Samuelsberg er sentral i videreføringen av dette arbeidet. Uavhengig av årsak til etablering av den nye avdelingen vil det imidlertid være viktig å huske på at ved å ta tak i en utfordring så kan man oppleve å ha lagt til rette for at nye utfordringer oppstår.

Utfordringen for Bergen kommune ligger nå i å sikre et godt samarbeid mellom den nye avdelingen og de allerede etablerte avdelingene i HR-seksjonen. Den avdelingen som vil kjenne dette mest på kroppen er den tidligere Arbeidsmiljøavdelingen.

*”Arbeidsmiljøavdelingen har hatt en veldig sterk identitet, og et veldig sterkt selvbilde på sin rolle”.*

Som sitatet viser har denne avdelingen vært svært sentral i en del av det arbeidet som nå overføres til den nye avdelingen. Det vil for det fremtidige nærværarbeidet være viktig at man klarer hvilke roller og hvilke oppgaver som tilfaller hvilken avdeling i HR-seksjonen. Følgende sitat antyder at man er klar over denne situasjonen;

*”Vi er nok forberedt på at det kan komme noen gnisninger, det er naturlig når man avvikler et prosjekt. Det vil kunne bli litt sånn i forhold til hvem som skal gjøre hva”.*

Ettersom den nye avdelingen etableres delvis på bakgrunn av at man ønsker å ta tak i nettopp denne rolle- og oppgaveforvirringen, er det naturlig å tenke seg at dette nå vil bli tatt tak i.

*”Vi har en del avklaringsarbeid foran oss, der er vi ikke helt ferdige”.*

Sitatet kommer som et svar på spørsmål angående hva slags utfordringer man ser for seg å møte på i sammenheng med den nye avdelingen. Ettersom den nye avdelingen vil overta en del av ansvarsområdet til den tidligere Arbeidsmiljøavdelingen, nå Bedriftshelsetjenesten, var



det for meg naturlig å stille spørsmål relatert til samarbeidet mellom disse to avdelingene. Følgende to svar trekkes frem;

*”Nå må man se fremover og legge dette bak seg, jeg har tro på at vi skal få til et godt samarbeid”.*

*”Forutsetningen for å få dette til, og for å få brukt begge ressursene godt, er at det skal være et tett og godt samarbeid. Jeg er ganske sikker på at dit kommer vi, men vi har en del avklaringer å gjøre”.*

Disse sitatene, samt ytterligere datamateriale, viser at introduksjonen av den nye avdelingen har ført til en del usikkerhet rundt hvem som i fremtiden skal ha ansvar for hva og at dette har vært en påkjenning for noen. Det kommer imidlertid også frem at man ser nytten av et godt samarbeid, og at man har tro på at dette skal oppnås i fremtiden.

### **5.2.3 Viktig erfaring forsvinner med viktige mennesker**

Som nevnt over fremheves det i litteraturen at sentrale personer i prosjektet bør tas med i det videre arbeidet når man går fra prosjekt til daglig drift, og at det kan være en utfordring at menneskelige ressurser faller bort. Dette har blitt forsøkt tatt hensyn til i forhold til den nye avdelingen i Bergen kommune, men dette har vært en utfordring også for dem;

*”Alle nærværspionerene ønsker seg videre, men det er ikke plass til alle”.*

Som sitatet viser er det slik at ikke alle sentrale bidragsytere i prosjektet tas med videre i den nye avdelingen. En av de som tas med videre er prosjektlederen Trine Samuelsberg;

*”Jeg tror det er veldig viktig at prosjektlederen er med videre, med tanke på glød, erfaring og forutsetninger for å holde driven oppe”.*

Dette sitatet viser en positivitet til at prosjektlederen nå blir leder av den nye avdelingen som deles av alle mine intervjuobjekter. De er uten unntak enige om at hun som person er mye av årsaken til at nærværarbeidet har kommet så langt som det har.

*”...snakk om rett menneske på rett plass! Hun har altså en sånn motor i seg, samtidig som hun er så vanvittig systematisk og strukturert, at jeg tror hennes evne til å motivere og få med folk, og samtidig å være så kunnskapsrik... det tror jeg har vært veldig avgjørende”.*

At en slik foregangsperson tas med videre kan ha mye å si for den videre fremgangen i nærværarbeidet. Som Kotter (1996) skriver kan det være svært utfordrende å miste sentrale endringsagenter i slike perioder. Når de forsvinner blir gjerne oppmerksomheten rundt endringene borte og organisasjonen faller tilbake til gamle handlingsmønstre. Det er tydelig at Trine Samuelsberg er en slik viktig person i sammenheng med Nærværprosjektet, og ved å få med henne i den nye avdelingen har man også klart å overføre mye av den erfaringen og kunnskapen som kreves for å ta dette arbeidet videre. Når man tar med i beregningen at Christine Meyer, som har vært en svært sentral person i nærværarbeidet, har gått over i ny jobb blir det spesielt viktig å beholde slike personer som Trine Samuelsberg i organisasjonen.

*”Kompetanse er så viktig, og det er ikke tilfeldig hvem som innehar hvilke jobber i den nye avdelingen”.*

I tillegg til prosjektlederen skal en eller to av nærværspionerene tas med videre i den nye avdelingen. Selv om dette er bedre enn ingen vil det, som et av intervjuobjektene påpeker, kunne gå tapt en del kunnskap som sitter i *”fingerspissene og hodene”* på de nærværspionerene som ikke tas med videre. Denne kunnskapen kan selvfølgelig delvis overføres ved hjelp av erfaringsdokumenter og skriftlige evalueringer, men man mister som regel en del når viktige personer forsvinner.

*”Sånn jeg har forstått det så blir ikke alle pionerene med videre, så da må man lære opp de i den nye avdelingen i den metodikken som har vist seg å være veldig vellykket”.*

En slik opplæring vil kunne fungere fint, men opplæring krever som kjent tid og dermed også penger. For Bergen kommune har det i forhold til den nye avdelingen blitt en avveining mellom det å få inn ansatte fra Arbeidsmiljøavdelingen som har lang erfaring med HR-arbeid i Bergen kommune, eller å ta med seg nærværspionerene videre som har mer spesifikk erfaring med nærværarbeidet og den metodikken som har vært benyttet i prosjektet.

Utover en eller to nærværspionerer, vil den nye avdelingen kun bestå av fem til seks personer, hvor tre av dem er hentet fra det som tidligere het Arbeidsmiljøavdelingen.

*”Det er også slik at den nye avdelingen har fått overført tre årsverk fra Arbeidsmiljøavdelingen. Sånn sett har vi tatt med oss kompetanse og kjennskap”.*

Det som menes med dette sitatet er at man har tatt med seg kompetanse om Bergen kommune og kjennskap til hvordan organisasjonen tidligere har jobbet med nærværproblematikken.

Kombinert med kompetansen til de som har vært aktive i selve Nærværsprosjektet vil den nye avdelingen sitte på mye kunnskap og erfaring som vil være til god hjelp i tiden som kommer.

### 5.3 Der nålen går foran, følger tråden etter – lederne mangler kompetanse

I litteraturen trekkes dette med å etablere strukturer for videreføring frem som en utfordring i overgangen fra prosjekt til daglig drift. Det fokuseres derimot ikke særlig mye på at etableringen av slike strukturer vil være avhengig av kompetansenivået til sentrale personer i organisasjonen. Mitt datamateriale viser derimot at dette har vært en stor utfordring for Bergen kommune, og at dette er noe de kommer til å rette stor oppmerksomhet i tiden som kommer. Mellommenneskelig kompetanse, eller relasjonskompetanse som det ofte kalles i ledelseslitteraturen, trekkes ofte frem som en viktig faktor i forhold til leders evne til å skape et godt miljø på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Som ordtaket i overskriften antyder er det gjerne en utfordring at ansatte følger sin leder enten det samsvarer med prinsipper for godt arbeidsmiljø eller ikke. Slik har det også vært i Bergen kommune. Manglende kompetanse hos lederne i organisasjonen er en utfordring som hyppig trekkes frem av mine intervjuobjekter når jeg har spurt dem om eventuelle utfordringer i løpet av prosjektperioden, og videre i den overgangsfasen Bergen kommune nå står overfor;

*”Det har i løpet av prosjektet blitt avdekket et opplæringsbehov blant lederne”.*

Dette opplæringsbehovet ble tatt tak i allerede i 2010 ved at Nærværprosjektets tredje år fikk tittelen ”ledernes år”. I løpet av de to første årene i prosjektet, og spesielt gjennom arbeidet med arbeidsmiljøgruppene det andre året, kom man raskt frem til at suksess innen nærværarbeidet i stor grad var avhengig av at lederne tilegnet seg den riktige kompetansen.

*”Vi så kjapt at dette [nærværarbeidet] handlet om å styrke lederne”.*

Det å styrke lederne handler i stor grad om å heve deres kompetanse i forhold til de områdene som er sentrale i nærværarbeidet. Det er lederne som skal legge til rette for at nærværarbeidet blir en del av den enkelte enhet der ute, og at dette arbeidet fokuseres på videre. I mitt datamateriale kommer det frem at man ser kompetanse hos lederne som en forutsetning for at man skal kunne ta nærværarbeidet videre i den daglige driften, og at det er vanskelig å få fremgang i nærværarbeidet dersom lederne ikke støtter opp om det på riktig måte.

*”Det er få eller ingen tiltak som nytter hvis ikke lederne er med på det”.*

Dette har vært en utfordring i løpet av prosjektperioden, og man forventer at det er noe den nye avdelingen må fortsette å jobbe med fremover.

*”Nå fokuseres det på lederkompetanse, og at vi må ha dette inn i den opplæringen som nå ligger fast i Bergen kommune”.*

Som dette sitatet viser, legges det vekt på å få kompetansehevingen blant lederne til å gjennomsyre hele organisasjonen. Det snakkes om å fokusere på nærværarbeid allerede i opplæringen av nyansatte ledere, og man har igangsatt et program for å kunne utvikle gode ledere.

*”Nå har vi, for første gang i Bergen kommunes historie, et lederutviklingsprogram”.*

Dette lederutviklingsprogrammet trekkes frem av flere intervjuobjekter som et tiltak i forhold til rekrutteringen av ledere i kommunen. Rekruttering av gode ledere er alltid en utfordring, men i det offentlige har man spesielle utfordringer knyttet til at ledere gjerne blir rekruttert på bakgrunn av stor kompetanse på et spesifikt fagområde, og ikke nødvendigvis på bakgrunn av lederegenskaper.

*”Jeg tror at veldig mange har blitt leder fordi de er faglig flinke, noen har blitt leder mot sin vilje”.*

Utover faglig kompetanse kan det her være snakk om tilfeldigheter, ansiennitet eller tilgjengelighet. Personer som har vært ansatt i en avdeling lenge, kjenner gjerne prosedyrer og rutiner godt, og i en del tilfeller har dette alene vært grunnlag for tildeling av lederansvar. Det har imidlertid vist seg at dette ikke nødvendigvis samsvarer med verken evne eller vilje til å fungere som leder.

*”Jeg tror det er mange uerfarne ledere der ute som er dyktige fagarbeidere, men som har blitt presset inn i lederstillinger på tross av at de ikke nødvendigvis er lederemner. Det er viktig å skolere dem, og å gi dem den rette teorien og praksisen for å kunne utøve sin jobb på en god måte”.*

Det som kommer frem gjennom dette sitatet er en erkjennelse i forhold til at rekrutteringsprosessen når det gjelder ledere ikke nødvendigvis har fungert optimalt. Samtidig sies det også at man må sørge for at lederne man har ansatt får muligheten til å opparbeide seg den nødvendige kompetansen, og på den måten fylle sin stilling på en mer tilfredsstillende

måte. Dette gjelder først og fremst lederne på lavere nivå ute i enhetene i Bergen kommune, men følgende sitat belyser et like viktig aspekt;

*”Også må vi ruste de som har den egentlige oppgaven med å støtte lederne, og det er personalrådgiverne. Vi ser nå at de har for svak kompetanse på dette, så de må rustes. Også må vi ruste ledernivået over de lederne ute”.*

Skal man lykkes med en kompetanseheving av lederne i kommunen må man ta med ledere på alle nivå, man må sørge for at de som skal støtte og lære opp lederne på lavere nivå har god nok og oppdatert nok kompetanse på området.

På tross av at Nærværprosjektet satte av et helt år til å heve kompetansen til lederne ute i organisasjonen, kommer det frem at en del mener at Bergen kommune fortsatt har en vei å gå i forhold til dette.

*”Vi må ta en massegjennomgang med de lederne som allerede er ansatt, også må vi på en måte si at de som ikke har dette kurset må gjennom det innen en frist. Deretter putter vi det kurset inn i basispakken for nye ledere, og da er det inne i linjen”.*

Som dette sitatet viser så har man gjort seg klare tanker rundt hvordan man har tenkt å gjennomføre en konsernomfattende kompetanseheving blant lederne. Hvorvidt dette gir de resultatene man ønsker vil også avhenge av hvilken rekrutteringsstrategi man velger med tanke på ledere.

*”Og når det gjelder lederrekruttering så tenker jeg at det er mye som kan læres som leder, men det er min overbevisning at det er noe som må være der, og som man ikke kan lære”.*

Sitatet viser at intervjuobjektet mener at man må vurdere ansettelseskriterier for ledere på en annen måte enn det man i dag gjør i Bergen kommune. Det nevnte lederutviklingsprogrammet er et skritt i riktig retning, hvor utvalgte personer som viser evne og vilje til lederansvar får muligheten til å delta.

Tanken om at ledelse av en virksomhet i bunn og grunn er ledelse av mennesker og alt dette innebærer av krav til mellommenneskelig kompetanse er ikke noe nytt, men følgende sitat tydeliggjør at mye av arbeidet fortsatt ligger fremfor Bergen kommune.

*”Hvis vi klarer å bygge et system der vi for det første rekrutterer ledere som har lyst til å være ledere og som har forståelse for hva det innebærer å være leder, så kommer vårt*

*sykefravær til å stupe i bakken. Dette handler nesten kun om ledelse til syvende og sist, det er min udokumenterte påstand”.*

Nærværarbeid avhenger av leders kompetanse innen dette området, og når det gjelder diskusjonen rundt medfødte egenskaper er det i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) enighet om at mye tross alt kan læres. Følgende sitat fra erfaringskonferansen for Nærværprosjektet viser betydningen av dette i praksis;

*”Ledelse handler om mennesker. Hvis du er leder i Bergen kommune og er en person som ikke liker mennesker så har du vær så god å late som. Det er en del av jobben din som leder, og det er det minste du kan gjøre!”*

Utover relasjonskompetanse kommer det også frem at det er behov for opplæring i forhold til krav og rettigheter ved sykemelding;

*”Ledere har en veldig frykt for å spørre sykemeldte om ting, redde for å være litt pågående. Vi må motivere ledere til å være mye mer direkte og ta opp ting på et tidlig tidspunkt og ikke være unnvikende i forhold til ubehageligheter. Hadde ledere vært flinkere til å være tydeligere og til å stille krav på et tidligere tidspunkt, så kunne mye vært unngått”.*

Sitatet viser at man har behov for å øke bevisstheten rundt og kompetansen innen hvilke plikter og rettigheter en sykemeldt arbeidstaker har, samt hvilke krav ledere i slike sammenhenger har rett til å stille. Det er dermed ikke nok å øke kompetansen til lederne alene;

*”Nærværarbeidet må inn gjennom lederopplæring, kursing av tillitsvalgte og verneombud og andre arbeidstagere”.*

Som sitatet viser er man også avhengig av å ta tak i utfordringer knyttet til at arbeidstakere ikke har den kompetansen som trengs for at nærværarbeidet skal kunne utvikle seg videre. For å få til denne generelle kompetansehevingen i Bergen kommune, vil det være naturlig å starte med sentrale personer i organisasjonen;

*”De tillitsvalgte og vernetjenesten er veldig viktige i denne fasen fremover. Det er jo vernetjenesten som gjerne fanger opp først hvis noe er galt. Da er det viktig at de kjenner rollen sin, hvordan de skal fylle den og hvem de skal spille på videre”.*

Slik sitatet viser så er det i tillegg til en kompetanseheving av lederne også viktig å inkludere sentrale personer fra arbeidstakersiden. Utover å involvere sentrale personer internt i bedriften har det også kommet frem av intervjuene at spesielt en ekstern aktør spiller en viktig rolle i nærvarsarbeidet fremover.

#### **5.4 Man mister den gode kontakten med viktige samarbeidspartnere**

En av de tingene som trekkes frem av intervjuobjektene som veldig positivt i forhold til arbeidet i Nærvarsprosjektet, er samarbeidet Bergen kommune har fått til med NAV.

*”Både NAV Lokal og NAV Arbeidslivssenter har bistått og vært viktige”.*

Dette samarbeidet har vært direkte koblet opp mot Nærvarsprosjektet, og en utfordring er å videreføre det gode samarbeidet man har klart å etablere.

*”Vi vil jo fortsette å ha kontakt med NAV Arbeidslivssenter, men ikke i den formen vi har hatt”.*

Dette sitatet ble støttet opp av hva representanten fra NAV Arbeidslivssenter sa på erfaringskonferansen til Nærvarsprosjektet. Det ble der lagt vekt på at man hadde opplevd samarbeidet som godt også fra NAV sin side, og at de var svært positive til opprettelsen av den nye avdelingen. Videre ble det dratt frem at Bergen kommune er en IA-bedrift, og at de i det siste har levd opp til sine plikter i forhold til IA-avtalens fokus på forebyggende sykefraværarbeid og nærvær. Til slutt trakk representanten fra NAV frem tre punkter som hun trodde kom til å være avgjørende for videreføringen av nærvarsarbeidet i Bergen kommune;

*”For det første må dette med nærvarsarbeid forankres i hele organisasjonen. For det andre så må nærvarsarbeid og nærvarsfokus etterspørres fra høyere hold, det må inn i styringskortene. Og til slutt så må dette med nærvær inn i strategien til Bergen kommune”.*

Implementering av nærvarsfaktorer i styringskortene nevnes også i mitt datamateriale og har allerede blitt gjennomgått, og forankring er et annet tema som nevnes av flere av mine intervjuobjekter.



## 5.5 Rammene og rutinene rundt prosjektet faller bort

Den nye avdelingen skal sørge for at Bergen kommune jobber mer systematisk med HMS, og de skal legge til rette for at organisasjonen tar med seg nærværarbeidet videre selv om prosjektet avsluttes. Dette skal blant annet gjøres gjennom utarbeiding og oppdatering av viktige verktøy;

*”Sentralt i den nye avdelingen står dette med HMS-håndbok, oppfølging av vernetjenester, registrering av skader, sykefraværsoppfølging, statistikker osv. Det overordnede HMS-arbeidet skal ivaretas der”.*

Utarbeiding av en brukervennlig HMS-håndbok er viktig for bruken av dette verktøyet, og det kommer frem av mine data at Bergen kommune ikke har prioritert dette arbeidet før. HMS-håndboken har eksistert, men den har i følge intervjuobjektene ikke blitt brukt særlig aktivt av lederne ute i avdelingene. Dette skyldes blant annet at intranettsidene til Bergen kommune ikke har vært utarbeidet på en god måte, noe som kommer frem i følgende sitat;

*”Vi har veldig dårlig intranett i Bergen kommune, brukerne finner ikke frem til den HMS-informasjonen de trenger”.*

For at man skal få formidlet de gode verktøyene man utarbeider, er man avhengig av å ha en oversiktlig fremstilling av dem. I tillegg til dette kommer det frem at de verktøyene man tidligere har benyttet har vært for generelle i sin utforming;

*”Det er et behov for å få standardiserte eller mer normerte løsninger i forhold til oppgaver som man har fått tildelt. Sånn det er nå så er det mange generelle beskrivelser, også må man tilpasse det lokalt”.*

Dette utsagnet peker på et viktig element i den videre utarbeidingen av HMS-verktøy. For at verktøyene skal kunne forenkle hverdagen til lederne ute i organisasjonen med tanke på nærværarbeidet, slik de er ment å gjøre, så må de tilpasses og konkretiseres i større grad. En leder som i utgangspunktet har mye å gjøre vil ikke benytte seg av disse verktøyene dersom han eller hun må gjennom en tidkrevende tilpasningsprosess for å lete frem verktøyet som skal brukes, for deretter å måtte tilpasse det til egen drift. Følgende sitat gir et eksempel på hva man ønsker å oppnå med utarbeidingen av gode verktøy;

*”Det er rett og slett en energilekkasje at ledere selv skal huske på når de skal ta kontakt med sykemeldte arbeidstakere. Hvis man som leder vet at man vil få en mail om når man skal ta kontakt så kan man legge dette bort og fokusere på andre ting. Plikten til lederne vil bli ivaretatt, og lederne vil kunne få hjelp”.*

I tillegg til å hjelpe lederne gjennom utarbeidingen av nyttige verktøy, kommer det også frem at man ser nytten av å videreutvikle innføringen av nærværsfaktorer i den balanserte målstyringen som benyttes i Bergen kommune.

*”Vi må ha det [nærværsarbeidet] inn i styringsverktøyene, og det vil si inn i bms [balansert målstyring], økonomirapportene og mtu [medarbeider tilfredshetsundersøkelse]”.*

Ved å implementere nærværsfaktorer i disse styringsverktøyene vil lederne ha klare insentiver til å jobbe målrettet med nærvær, på sikt forhåpentligvis på lik linje med økonomi. Dersom man som leder er klar over at man blir vurdert på nærværsfaktorer, vil det være enklere å sette av tid til det, det er tross alt slik at vurderingsgrunnlag bestemmer prioriteringsområder.

*”Det kan ikke bare være på frivillig basis, det må betraktes på lik linje med økonomi. Jeg tror at sånne faste punkter må være på plass i organisasjonen, kanskje i form av målstyringskortene, slik at det forventes at man skal levere noe tilbake”.*

I noen enheter har man begynt å benytte styringskortene på en slik måte allerede, men det gjelder ikke for hele Bergen kommune.

*”Vi har det [nærværsfaktorer] i styringskortene, og lederne der ute blir etterspurt på det[nærværsfaktorer]”.*

Betydningen av å få slike nærværsfaktorer inn i styringskortene kan være stor. Det kom på Nærværsprosjektets erfaringskonferanse frem at man i Bergen kommune ser at mange ledere har en enten-eller-tilnærming til ledelse. De er enten oppgaveorienterte eller relasjonsorienterte. Kaufmann og Kaufmann (2009) henviser til Fiedler som skiller mellom de to typene ledelsesorientering. Han fremstiller en relasjonsorientert leder som en person som prioriterer gode relasjoner med og mellom medarbeiderne, og som benytter dette som motivasjonsmiddel for å få de ansatte til å yte. En oppgaveorientert leder er mer opptatt av å få jobben gjort, og prioriterer målorientert og prestasjonsbasert ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). For Bergen kommune betyr dette at lederne i organisasjonen behøver et

hjelpemiddel for å tilpasse sin lederstil slik at både oppgave- og relasjonsorienterte faktorer blir prioritert.

*”Det er noe med denne alminneliggjøringen av nærværarbeidet, vi må få det inn i hovedprosessene vi har”.*

Dersom man klarer å tilpasse den balanserte målstyringen slik at styringskortene etterspør et mer balansert forhold mellom oppgaver og relasjoner, vil dette kunne hjelpe nærværarbeidet fremover.

I forhold til utvikling av verktøy så nevnes det av flere intervjuobjekter et element som er svært viktig;

*”Verktøyene må hele tiden utvikles for at arbeidet skal utvikles og forbedres. Verktøyene blir på en måte brukt opp etter hvert, og da må man finne opp nye ting for å få ny giv i arbeidet hele tiden”.*

Det er viktig å tenke på at dette med utvikling av verktøy må være et dynamisk arbeid, det er ikke slik at man kan jobbe seg frem mot noen gode verktøy og regne med at jobben da er gjort. Det er, slik sitatet påpeker, viktig at man hele tiden oppdaterer verktøyene som skal benyttes i organisasjonen etter hvert som nærværarbeidet går over i nye faser.

## **5.6 Bedre føre var enn etter snar?**

I følge Røstbø (2009) er en av suksessfaktorene ved overgang fra prosjekt til daglig drift at denne overgangsperioden bør planlegges tidlig i prosjektperioden. Flere av intervjuobjektene nevner at startfasen av prosjektet var preget av mye forvirring og usikkerhet rundt hva prosjektet skulle bestå i, og hvem som hadde hvilke roller og arbeidsoppgaver;

*”Startfasen gikk til å få det opp og stå, finne formen og hvordan man skulle jobbe med det”.*

Det kommer frem av mine data at da prosjektet ble iverksatt i 2008, var det lite eller ingen retning i forhold til hva man skulle gjøre for å oppnå de resultatene man ønsket, nemlig redusert fravær og økt nærvær. Selv om flere nevner at avslutningen ikke har vært fokusert på fra starten av, er det også noen som mener at man har hatt avslutningen i tankene ved å ikke iverksette tiltak som ikke skulle være mulig å videreføre etter prosjektets slutt, samt ved å holde et konstant fokus på at dette ved slutten av 2011 skulle inn i den daglige driften.

*”Det har hele tiden vært i bakhodet at man ikke kunne fortsette dette arbeidet som et prosjekt etter fire år, at man da måtte få det inn i en ordinær drift”.*

At det skulle etableres en ny avdeling, HR-strategisk HMS, har som vist over derimot ikke vært klart for alle fra starten av Nærværprosjektet. Det har ikke vært bred kunnskap i Bergen kommune om at dette prosjektet skulle munne ut i en ny avdeling.

På tross av at det i litteraturen henvises til at man allerede i startfasen av prosjektet bør planlegge avslutningen og overføringen til fast drift, er det ikke alltid slik det fungerer i praksis. I Bergen kommune har man gjennom Nærværprosjektets fire år opplevd at man i starten av et prosjekt ikke nødvendigvis vet hvordan veien blir, men at *”den blir til mens man går”* som et av intervjuobjektene uttrykker det. Behovet for den nye avdelingen er noe som har kommet frem gjennom arbeidet i prosjektet.

Dataene gjenspeiler en enighet om at det ikke har vært naturlig å fokusere på avslutningen fra starten av, nettopp fordi mange av de problemområdene man har forsøkt å håndtere har kommet til overflaten i løpet av selve prosjektprosessen;

*”Jeg tenker at alle prosjekter må gå en stund før man kan begynne å snakke om hvordan det skal bli etterpå. De erfaringene man gjør seg underveis, og de resultatene man oppnår vil ha stor betydning for hva man skal gjøre videre. Så at dette ikke har blitt snakket så mye om underveis, det er kanskje naturlig”.*

Flere mener at dette har vært en naturlig og fornuftig strategi, som muligens har gjort det lettere å kanalisere fokus og ressurser til den fasen man til ethvert tidspunkt er inne i.

## 5.7 Det må bli mitt, det må bli ditt, det må bli vårt!

Forankring trekkes frem både i prosjektlitteraturen og i endringslitteraturen. Uten den rette forankringen, er det i følge forskningen vanskelig både å gjennomføre et prosjekt og å videreføre de endringene man eventuelt har oppnådd gjennom et prosjekt. Når det gjelder Bergen kommune og forankring av Nærværprosjektet og nærværarbeid generelt, så er intervjuobjektene for det meste enige om at forankringen oppover kunne vært bedre.

*”Man manglet forankring oppover i starten av prosjektet”.*

Da prosjekt ble iverksatt i 2008 av Christine Meyer, ble det hennes og den første prosjektlederens jobb å forsøke å forankre dette prosjektet i toppledelsen i Bergen kommune. Dette var en stor jobb for kun to personer, og resultatene lot vente på seg;

*”I begynnelsen var de oppover i systemet positive, men de ønsket ikke å bruke mye ressurser på det. Mange oppfattet dette som en god ide, men det å gå fra å oppfatte noe som en god ide til å faktisk være villig til å bruke sine krefter, det er et ganske langt steg”.*

Dette sitatet viser at man strevde med å forankre prosjektet i toppledelsen i Bergen kommune, og det tok lengre tid enn man hadde forventet før folk sa seg villige til å satse på nærværarbeidet. Noen av intervjuobjektene mener at man fortsatt sliter med denne forankringen oppover i organisasjonen;

*”I stor grad så har man klart å forankre det oppover, men man kunne gjort det bedre også. Jeg tenker at det er en skepsis som hemmer fortsatt. Det har skjedd noe i positiv retning, men jeg tror vi har en vei å gå”.*

Et steg i riktig retning ble gjort 20. mai i år, da toppledelsen i Bergen kommune ble invitert til en erfaringskonferanse for Nærværprosjektet. Mellom 70 og 80 ledere i organisasjonen fikk denne dagen en innføring i hva man har erfart av resultater i løpet av disse fire årene, og hvordan man ser for seg at veien blir fremover. Det ble kontinuerlig gjennom hele dagen, av de forskjellige foredragsholderne, fokusert sterkt på at det videre nærværarbeidet avhenger av forankring i toppledelsen. Både politisk og administrativ forankring er nødvendig for at nærværarbeidet skal få den oppmerksomheten og de bevilgningene som trengs for at organisasjonen skal kunne videreføre det arbeidet som er påbegynt gjennom prosjektet.

Forankring oppover er viktig, men det er ikke det eneste Bergen kommune må sørge for;

*”Forankring på det enkelte tjenestested blir veldig viktig, kanskje det viktigste”.*

Dette sitatet uttrykker at de enkelte tjenestestedene må føle at dette er deres eget. Hvis avdelingene der ute ikke føler at dette har blitt en del av deres egne rutiner, så vil nærværarbeidet forvitte når prosjektet avsluttes.

*”De må føle et eierforhold til det, at det er noe de gjør selv og at det ikke er noe som tres ned over hodet på dem”.*

Dette sitatet gjenspeiler deler av den metodikken som nærværspionerene har benyttet under prosjektperioden, hvor fokuset har ligget på å støtte opp om og veilede avdelingene som har mottatt deres hjelp. Ved å benytte denne tilnærmingen har man ønsket at avdelingene selv skal gjøre jobben som trengs, for på den måten å kunne få et eierforhold til endringene som følger. På tross av at dette forventes å føre til at avdelingene der ute ser nytten av det, og at de viderefører arbeidet basert på gode resultater, gir følgende sitat en indikasjon på at man må forankre dette dypere ned i organisasjonen;

*”Man har utskiftning av personale og ledelse, slik at dette må forankres i organisasjonen”.*

Med dette sitatet mener intervjuobjektet at nærværarbeidet må forankres i noe som er mer stabilt enn menneskene som jobber i Bergen kommune. Det må inn i organisasjonens styringsverktøyer og det må nedfelles i Bergen kommunes HR-strategi, strukturer som forblir relativt stabile på tross av at ansatte kommer og går.

*”Man må ta noen grep for å forsikre seg om at dette er felleseie, og at dette ikke er noe man kan velge bort”.*

Som Kotter og Cohen (2002) skriver, er det gjerne slik at vedvarende endring krever en langvarig og suksessfull endring i handlingsmønstre. I praksis vil dette for Bergen kommune bety at man kanskje må få til den strukturelle forankringen i organisasjonen og at man må ha nærværsfaktorene inn i styringsverktøyene, før man kan snakke om at de ansatte har forankret nærværarbeidet på et dypere plan.

## 5.8 Vanskelig å vite hvor man skal hvis man ikke vet hvor man har vært

I litteraturen trekkes evaluering frem som en naturlig del av avslutningen av et prosjekt. Det ansees for å være et viktig element i læringsperspektivet av gjennomføringen av prosjekter, og ikke minst i tilfeller hvor man ønsker å overføre en del av den erfaringen man har fått til andre midlertidige eller faste strukturer (Lundin & Söderholm, 1995). For Nærværprosjektet sin del vil skriftlige evalueringer kunne overføre en del av den erfaringen og kunnskapen som ikke direkte overføres gjennom å beholde sentrale mennesker i den videre prosessen. Foreløpig ser det imidlertid ikke ut til at verken tid eller andre ressurser er satt av til spesielt omfattende skriftlige erfaringsdokumenter.

*”Jeg tror det er veldig viktig at prosjektet leverer fra seg noe som er nyttig videre. Det vet jeg egentlig ikke helt hva blir. Jeg vet at vi har erfaringer, men ikke hvordan man vil presentere dem”.*

Denne usikkerheten rundt de avsluttende evalueringsdokumentene er i og for seg forholdsvis forståelig, med tanke på at prosjektet fortsatt hadde en levetid på åtte måneder når intervjuene ble gjennomført. Følgende sitat, og andre med det, antyder at dette kommer til å bli gjort når man nærmer seg slutten.

*”Man kan ikke bare avslutte hele prosjektet og lage rapporten ferdig før vi har innhentet alle dataene. Dette vil pågå noen måneder fremover før vi endelig kan komme med konklusjonene”.*

For at disse endelige konklusjonene skal kunne trekkes, og for at man skal kunne skrive en best mulig avsluttende rapport, er man imidlertid avhengig av at det har blitt foretatt kontinuerlige evalueringer underveis i prosjektet, ettersom man i løpet av fire år tilegner seg flere erfaringer enn man klarer å huske når prosjektet er avsluttet. Av mine data kommer det frem at heller ikke den kontinuerlige evalueringen har vært vektlagt i særlig stor grad i Nærværprosjektet;

*”Vi skulle laget en sterkere dokumentasjon underveis på hva som har virket og ikke. I dag vet vi ikke hva som virket på hvem ettersom vi har gjort så mange ting, vi vet bare at det har virket. Det kan være tilfeldigheter for alt vi vet”.*

Sitatet over viser at den skriftlige evalueringen underveis i prosjektet ikke har blitt vektlagt, og at dette nå viser seg å være en utfordring med tanke på nærværarbeidet som skal

videreføres. Det er vanskelig for de som fortsatt skal jobbe for å øke nærværet i Bergen kommune, å vite hvilke tiltak som har fungert og hvilke som ikke har gjort det. På tross av at man ikke har foretatt de store evalueringene underveis i prosjektet, sitter man i følge mitt datamateriale igjen med en god del dokumentasjon

*”Det har i det store prosjektet blitt rapportert jevnlig til styringsgruppen, og laget rapporteringsdokumenter på hvor vi står og gitt retning til veien videre, så det ligger som grunnlagsmateriale. Data fra prosjektgruppen og pionerene er samlet som dokumenter, og det er det skriftlige materialet”.*

Dette datamaterialet kan benyttes til å utarbeide en ganske omfangsrik avsluttende rapport av arbeidet som er gjennomført i Nærværprosjektet. Utover å fungere som en erfaringsbase for de ansatte som skal ta dette arbeidet videre i organisasjonen, vil det også kunne sette søkelyset på hva som trengs av ressurser og fokus for å ta dette arbeidet med seg i den daglige driften. En omfattende avslutningsrapport vil ha muligheten til å fatte interessen til organisasjonsmedlemmer som ikke har vært engasjert i Nærværprosjektet, samtidig som det for Nærværprosjektets sentrale aktører kan være greit å få samlet erfaringene i et felles dokument.

En annen ting som bør nevnes er den muntlige overføringen av erfaringer man har gjort seg underveis i prosjektet. Denne muntlige overføringen fremheves verken i litteraturen eller i datamaterialet, men kan tenkes å ha stor betydning.

*”Vi skal ha en erfaringskonferanse den 20. mai, hvor vi vil samle de eksemplene og den erfaringen som vi skal prøve å inspirere med”.*

Denne erfaringskonferansen ble gjennomført med toppledelsen i Bergen kommune som deltakere. Den tok for seg erfaringer man sitter igjen med, samt hvordan man ser for seg at veien blir videre i nærværarbeidet. En slik muntlig formidling av erfaringer kan fungere like godt som skriftlige rapporter, spesielt med tanke på at skriftlig formidling ikke garanterer at de ansatte faktisk leser det som blir skrevet. Av formalitetsmessige hensyn kan det være hensiktsmessig å formulere erfaringene skriftlig, men for de ansattes del vil muntlig formidling kunne være vel så viktig.



## 6 Diskusjon

I analysen har jeg forsøkt å formidle hovedtrekkene i mitt datamateriale på en forholdsvis deskriptiv måte. Analysen er allikevel delvis preget av drøfting og evaluering av de sitatene jeg har valgt å inkludere. Jeg har valgt å formulere analysen på en måte som fremhever Nærværprosjektets utfordringer ved å gå fra prosjekt til hverdag, for deretter å identifisere suksessfaktorene i diskusjonsdelen av utredningen. Min analyse viser at dataene jeg sitter igjen med på flere områder støtter opp under den litteraturen som allerede eksisterer på temaet. Det viser seg imidlertid også at mitt datamateriale på noen områder bryter med eksisterende teori samt avdekker områder som ikke fokuseres spesielt tungt på i teorien. I dette kapitlet vil jeg, på bakgrunn av analysen, presentere de suksessfaktorene jeg mener man bør fokusere på for å få til en best mulig overgang fra prosjekt til daglig drift. Jeg vil forsøke å si noe om hva de kritiske suksessfaktorene er, hvorfor de er viktige og hvordan de passer inn i eventuell eksisterende litteratur på området. Det er foretatt et utvalg på bakgrunn av analysen, slik at antall utfordringer vil overstige suksessfaktorer. Jeg ønsker med dette kapitlet å presentere hva jeg har lært gjennom arbeidet med denne utredningen, samt forsøke å bidra til den noe mangelfulle litteraturen på temaet. Kapitlet vil avsluttes ved at jeg beskriver en revidert utgave av figuren som ble presentert i teorikapitlet.

Gjennom å se på eksisterende litteratur relatert til temaet, samt utfordringer som har blitt identifisert gjennom ti gjennomførte intervjuer, skal jeg nå identifisere fem suksessfaktorer i overgangen fra prosjekt til daglig drift.

### 6.1 Kompetanse hos lederne

Når det gjelder kompetanse hos lederne, så ligger suksessfaktoren i å sørge for at lederen går foran som et godt eksempel.

I uttrykket ”der nålen går foran følger tråden etter” symboliserer tråden de ansatte og nålen lederen. Det er viktig å sørge for at ”nålen”, altså lederen, styrer de ansatte i en retning som samsvarer med de endringene man ønsker å få til.

Her er det viktig at man, i tillegg til å heve kompetansen til de lederne man allerede har, tar et oppgjør med ansettelseskriteriene for ledere. Det må avgjøres hvilke egenskaper man skal legge i bunn for ledere, og hva man ser for seg at man kan bidra med som arbeidsgiver i form

av opplæring. Opplæringen må innbefatte den kompetansen man forventer at lederne skal tilegne seg. Utredningens datamateriale viser at hovedvekten av intervjuobjektene mener at Bergen kommune må ta et oppgjør med sin rekrutteringspolitikk når det gjelder ledere. Det vektlegges at uten ledere som går foran som et godt eksempel, og uten at de forstår hvorfor disse endringene er nødvendige er det vanskelig å komme noen vei i nærværarbeidet.

Det kommer i tillegg frem at flere uttrykker et behov for å heve kompetansen til hele organisasjonen, og det er selvfølgelig viktig i et mer langsiktig perspektiv, men det kan være hensiktsmessig å begynne med lederne. Derfra kan man ta kompetansehevingen nedover i organisasjonen. Det er vanskelig å få forståelse og støtte for at man setter av tid og penger til en slik konsernomfattende opplæring dersom lederne ikke er med på tankegangen.

Dette med kompetansenivået til lederne, kan relateres til Kotter (1996) sitt første og andre trinn i hans åtte trinn for hvordan man skal oppnå en vellykket endringsprosess på en best mulig måte. Kotters (1996) første trinn går ut på at man skal skape en følelse av alvor blant relevante mennesker i forhold til den situasjonen organisasjonen befinner seg i, mens det andre trinnet sier at man skal skape en kompetent, velrenommert og formelt autoritær gruppe i organisasjonen. Det er naturlig å tenke seg at lederne i organisasjonen kan sies å være slike sentrale personer, og at det for å skape denne forståelsen av alvor i situasjonen som organisasjonen befinner seg i, er nødvendig å heve ledernes kompetanse innen endringsområdet. For å klare å forme en autoritær gruppe i organisasjonen vil kompetansenivået til lederne innen det området man ønsker å gjennomføre endringer spille en sentral rolle. Kotters (1996) femte trinn, som går ut på å legge til rette for at de ansatte i organisasjonen skal kunne handle ut fra endringsvisjonen, kan også trekkes frem i sammenheng med denne suksessfaktoren. Kotter (1996) nevner under dette trinnet hemmende ledere som et eksempel på en hindring som kan motvirke den endringen man ønsker å gjennomføre. Dersom lederne innehar kompetanse innen endringsområdet, er det mindre sjanse for at de vil agere hemmende overfor de handlingene som kreves for å få gjennomført endringene.

Dette er en sentral suksessfaktor i alle overganger fra prosjekt til daglig drift. Mitt datamateriale viser at denne kompetansen ansees for å være viktig for selve overlevelsen til nærværarbeidet i Bergen kommune. I Nærværprosjektets tilfelle vil det være snakk om kompetanse i forhold til nærvær, sykefravær, arbeidsmiljø, og ikke minst lovgivning innenfor

disse områdene. Kompetansen må på sikt etableres hos både ansatte og ledere. Lederne må vite hva nærvær innebærer, hvordan man kan fremme høyt nærvær, hvordan man skal håndtere sykefravær, og hva som kreves av dem som ledere i dette arbeidet. I tillegg til dette må de kunne støtte seg til lovgivningen med tanke på hva de kan kreve av sine ansatte, og hva de ansatte har rett til å kreve av dem. De ansatte må vite hva de kan forvente av sin arbeidsgiver og av sine ledere, de må vite hva de har lovmessig rett på og ikke minst hvilke krav de er forpliktet til å oppfylle.

Denne kompetansen er sentral i forhold til å oppnå de endringene man ønsker å oppnå. For at fokuset på endringselementet skal opprettholdes må de ansatte generelt, og lederne spesielt, inneha den kompetansen som kreves for å videreføre dette arbeidet. De må vite hvordan de skal jobbe for å fremme det ønskede endringsområdet, og hvilke faktorer som er sentrale i dette arbeidet.

Mine data viser som nevnt at det er stor enighet om at kompetanse hos lederne innen nærværarbeid er viktig for å klare å videreføre nærværarbeidet. Dataene viser imidlertid også at dette er en krevende suksessfaktor. Den er krevende med tanke på penger, og den er krevende med tanke på tid. For å sikre at denne kompetansen på sikt gjennomsyrrer hele organisasjonen, vil det være naturlig å begynne med noen utvalgte grupper blant de ansatte, og at lederne er blant disse utvalgte gruppene. I løpet av Nærværprosjektets fire år har man valgt å fokusere på arbeidsmiljøgruppene, verneombud, tillitsvalgte og ledere. I videreføringen av nærværarbeidet vil fokuset, i følge mine data, ligge først og fremst på lederne.

Et viktig element i forhold til denne suksessfaktoren vil derfor kunne være å se til ledelseslitteraturen i større grad, og å fokusere på hvordan man skal legge til rette for å sikre en ledergruppe som innehar de egenskapene og den kompetansen som organisasjonen finner hensiktsmessig.

## **6.2 Være klar over utfordringene ved å etablere en ny fast struktur**

Denne suksessfaktoren sier ikke noe om hvorvidt det er fordelaktig å etablere en fast struktur i seg selv, men vektlegger hvordan dette blir gjort dersom organisasjonen kommer frem til at dette er en ønskelig måte å videreføre prosjektarbeidet på. Dersom det er slik at prosjektet

munner ut i etableringen av en ny fast struktur, er det viktig at man er klar over arbeidet dette medfører. Suksessfaktoren går ut på å sikre at den nye avdelingen får en akseptert plass i organisasjonen, og at man ikke forventer at etableringen av en ny avdeling i seg selv vil sikre fremtidig suksess på endringsområdet.

Mitt datamateriale viser at introduksjonen av en ny fast struktur byr på enkelte utfordringer. Dersom denne introduksjonen i tillegg blir fremskyndet, og derfor skjer som et overraskende element i en ellers usikker endringsprosess, slik tilfellet har vært for Nærværsprosjektet, må man være klar over at dette kan skape sterke reaksjoner hos de ansatte i organisasjonen. Det fremheves i prosjektlitteraturen at en tidlig planlegging av avslutningsfasen og akseptkriterier for godkjenning er fordelaktig (Røstbø, 2009; Westland, 2006). Det kan derimot diskuteres hvor realistisk det er at man planlegger overgangen fra prosjekt til daglig drift allerede tidlig i prosjektet. Slik det fremkommer i mine data er det ofte slik at veien blir til mens man går, og uforutsette hendelser kan føre til at man må handle raskere enn først tenkt. I tilfeller hvor en ny avdeling skal etableres, vil det imidlertid være fordelaktig å forberede organisasjonen på denne muligheten før man faktisk introduserer den nye enheten.

I forhold til Nærværsprosjektet og overgangen til daglig drift synes det hensiktsmessig å foreta de strukturelle endringene som er blitt gjort, og man mener at man har sikret et fremtidig fokus på nærværsarbeidet. Det er allikevel nødvendig å ta inn over seg at arbeidet som den nye avdelingen skal ta tak i forutsetter et godt samarbeid innad i HR-seksjonen. En strukturell omorganisering fører med seg en omfordeling av ressurser og vil, som i Nærværsprosjektets tilfelle, kunne føre til at en del ansatte må justere sin arbeidsidentitet etter hva slags ansvar de skal ha og hvilke oppgaver de skal utføre i fremtiden.

Etableringen av en ny fast struktur kan i seg selv sees på som en endringsprosess, og det kan derfor være nyttig å se til Kotters (1996) åtte trinn også her. På en måte kan man si at etableringen av en ny struktur som en videreføring av et endringsprosjekt er en endringsprosess i endringsprosessen. For å få den effekten man ønsker å oppnå ved etablering av en ny fast struktur, er det derfor viktig at man tar hensyn til kompleksiteten i denne situasjonen.

### **6.3 Forankring i hele organisasjonen**

Suksessfaktoren ligger her i å sikre at endringene som arbeidet i prosjektet har oppnådd blir en del av organisasjonens tankesett. Dette gjelder alle nivåer i organisasjonen, ikke utelukkende på ledelsesnivå. En slik forankring er en multidimensjonal prosess, hvor eierskapsforholdet hos den enkelte ansatt blir like viktig som hos ledelsen. Det er imidlertid naturlig å tenke seg at en forankringsprosess må starte fra toppen i organisasjonen, for deretter å spre seg nedover. Forankringen kan virke selvforsterkende i den forstand at de ansatte igjen vil kunne forsterke eierskapsforholdet hos ledelsen når endringene har blitt en naturlig del av organisasjonens rutiner og kultur.

Mitt datamateriale viser at en forankring i organisasjonen er nødvendig for å oppnå de resultatene man ønsker. Første år av Nærværprosjektet gikk i stor grad med til å forankre tanken om nærvær oppover i organisasjonen. Det er blandede meninger om hvorvidt dette på et tidlig tidspunkt ble gjort på en tilstrekkelig måte, men dataene avslører en delt tanke om at Bergen kommune fortsatt har en vei å gå når det gjelder forankring. Dersom det fremdeles råder en viss skepsis i forhold til det arbeidet som har blitt gjennomført i prosjektet vil det være vanskelig å føre arbeidet videre. Når prosjektrammene faller bort er man avhengig av at de ansatte i organisasjonen har fått et eierskapsforhold til endringene, og at det er naturlig for dem å videreføre det arbeidet som er påbegynt. Som Kotter (1996) påpeker i sitt åttende trinn, vil man kunne oppleve at endringene man har klart å etablere i endringsprosessen forsvinner dersom endringene ikke har blitt forankret i strukturen og kulturen i organisasjonen. De to siste suksessfaktorene vil være sentrale i arbeidet mot å sikre forankring i organisasjonen.

### **6.4 Endrede rutiner må kobles opp mot incentivsystemet**

Suksessfaktoren ligger i å sørge for at det blir vanskelig for de ansatte å velge bort de handlingene som fremmer en videreføring av endringene i organisasjonen.

I Bergen kommune benytter de balansert målstyring, og i deres tilfelle vil det derfor være hensiktsmessig å implementere nærværsfaktorer i dette styringsverktøyet. I en arbeidssituasjon vil de fleste ansatte utføre pliktene sine etter hva de oppfatter som forventet av dem. Dersom det er slik at for eksempel lederne ikke måles på elementer som er koblet opp mot den endringen man ønsker å gjennomføre, er det sannsynlig at lederne velger å benytte tid og krefter på tydelige vurderingselementer. Ved å inkludere nærværsfaktorer i

styringskortene til de enkelte enhetene vil ledere oppmuntres til å vektlegge dem, og de vil være klar over at det forventes at de skal det. Utarbeiding og korrekt bruk av belønningssystemer er ingen enkel oppgave, og i en del tilfeller må det prøves og feiles før man kommer frem til en kombinasjon av faktorer som oppmuntrer til ønsket atferd. I følge mine data har man i Bergen kommune innført nærværsfaktorer i styringskortene til noen av enhetene og sett at dette hjelper lederne til å prioritere riktig i forhold til nærværsarbeidet. I sammenheng med denne suksessfaktoren vil det være nyttig å se til litteratur innen ledelse, insentiver og belønningssystemer.

## **6.5 Viktige verktøy må utvikles**

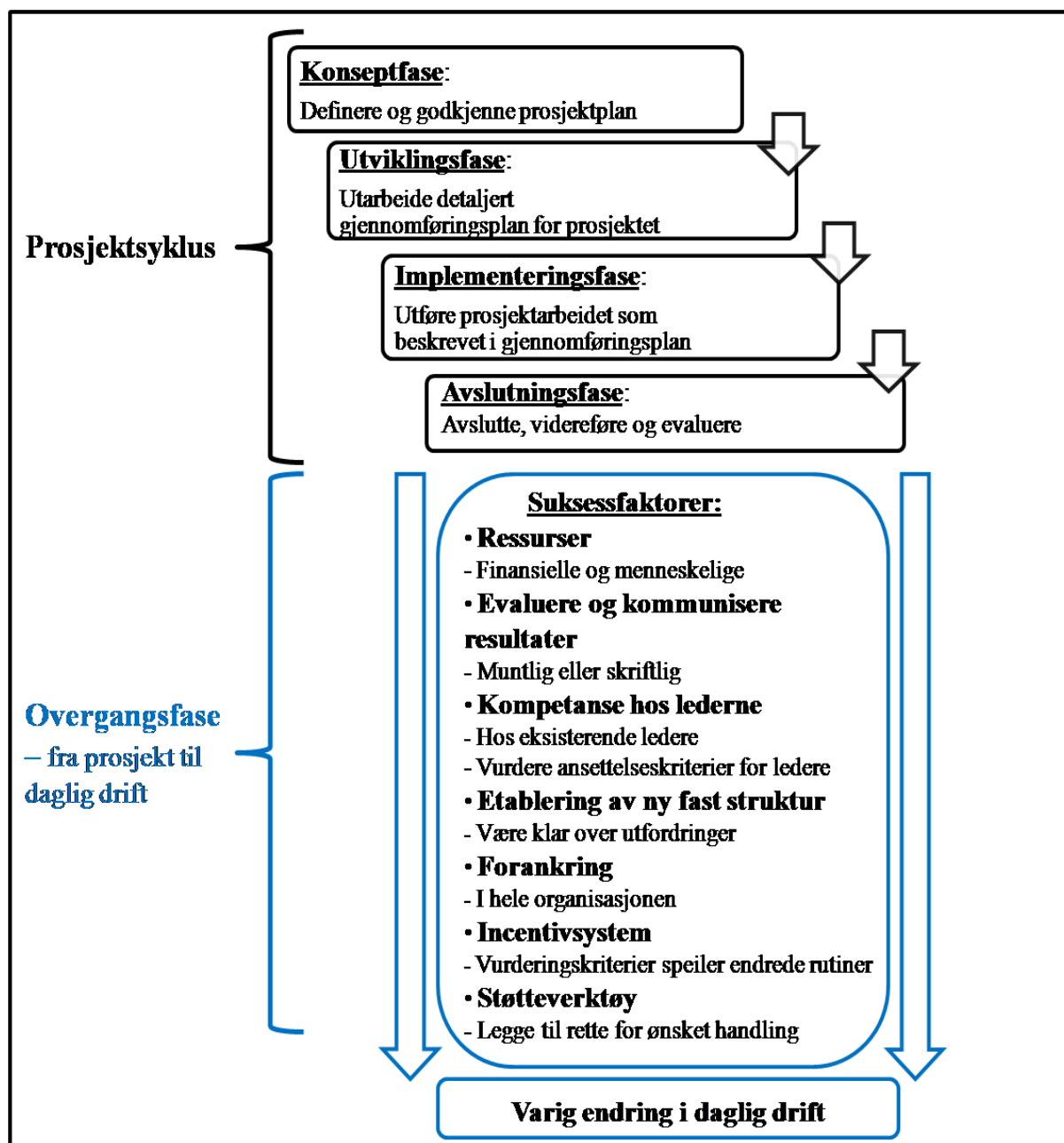
Suksessfaktoren ligger her i å utarbeide gode verktøy som skal forenkle den nye hverdagen til de ansatte etter at endringsprosjektet er avsluttet, spesielt vil dette gjelde for lederne som skal ha hovedansvaret for å videreføre nærværsarbeidet i de enkelte enhetene.

Mitt datamateriale viser at flere ledere i Bergen kommune har sett på, og fortsatt ser på, dette med nærværsarbeid som en ekstra byrde i en allerede travel arbeidshverdag. For at lederne allikevel skal legge inn de elementene av nærvær som kreves i utførelsen av sitt arbeid, vil det være til stor hjelp om man klarer å utvikle verktøy som kan forenkle og systematisere dette arbeidet. I utarbeidingen av disse verktøyene er det viktig å sørge for at de ikke blir for generelle, da dette fører til at den enkelte enhet ute i organisasjonen må bruke mye tid på å tilpasse verktøyene lokalt. Da er det bedre at man benytter denne ekstra tiden i utarbeidingsprosessen slik at lederne kan begynne å bruke verktøyene umiddelbart når de blir introdusert for dem. Denne suksessfaktoren kan til en viss grad sies å være avhengig av suksessfaktoren om kompetanse hos lederne, og det er naturlig å anta at utarbeidingen av gode verktøy kan støtte opp om suksessfaktoren som fremhever forankring i organisasjonen.

I denne sammenheng er det relevant å igjen trekke frem Kotters (1996) femte trinn som går på å legge til rette for at de ansatte skal kunne handle ut fra den endringsvisjonen som organisasjonen har. Godt utviklede informasjonssystemer, slik Kotter (1996) nevner, og andre hjelpelige verktøy vil sørge for at de ansatte ikke hindres i å handle i tråd med endringsvisjonen.

## 6.6 Justert modell på bakgrunn av analyse og diskusjon

På grunnlag av mitt datamateriale og tilhørende diskusjon har jeg kommet frem til følgende justerte modell:



Figur 5: Justert modell

Den justerte modellen viser de suksessfaktorene som på grunnlag av analysen og diskusjonen fremstår som mest sentrale. De to øverste suksessfaktorene, *ressurser* og *evaluering og*

*kommunisering av resultater*, analyseres tilstrekkelig i analysen og er derfor ikke inkludert i diskusjonen. De fem nederste suksessfaktorene er diskutert nærmere i dette kapitlet. Suksessfaktoren *forankring* er tatt med videre fra den opprinnelige forskningsmodellen, mens de fire gjenværende er tilført på grunnlag av funn gjort i datamaterialet. De suksessfaktorene som ikke er tatt med videre fra den opprinnelige forskningsmodellen er på grunnlag av datamaterialet fra den gjeldende casen vurdert til å være mindre sentrale. Det er ikke dermed sagt at *tidlig planlegging* og *kontinuerlig dokumentasjon* frarådes, men som analysen på disse punktene viser så er det argumenter som taler for at dette enten er vanskelig å få til eller mindre viktig enn andre utvalgte suksessfaktorer. Suksessfaktoren *etablering av ny fast struktur* er ikke ment som en oppfordring om å opprette nye avdelinger, men som en oppfordring om å være klar over de utfordringer dette medfører dersom man velger å gjøre slike strukturelle endringer ved overgangen fra prosjekt til daglig drift.

## 6.7 Oppsummering av diskusjon

Dette kapitlet trekker frem og diskuterer et utvalg av de suksessfaktorene som i følge datamaterialet har vist seg å være mest sentrale relatert til overgangen fra prosjekt til daglig drift. Jeg har forsøkt å si noe om hva suksessfaktorene går ut på, hvorfor de er viktige og hvordan de kan relateres til relevant litteratur. Noen av de suksessfaktorene som nevnes i litteraturen har ikke blitt inkludert i utredningens diskusjon. Dette er gjort enten på bakgrunn av en formening om at analysen på en tilstrekkelig måte har vurdert utfordringene, eller at de på bakgrunn av datagjennomgang har blitt funnet mindre relevant for casen sitt vedkommende.



## 7 Avslutning

Denne utredningen har vært et forsøk på å identifisere de mest prekære suksessfaktorene ved overgang fra prosjekt til daglig drift. På bakgrunn av en caseanalyse av Nærværprosjektet i Bergen kommune, og 10 intervjuer av sentrale personer i, eller i sammenheng med, dette prosjektet blir følgende suksessfaktorer identifisert; finansielle og menneskelige ressurser, evaluering og kommunisering av resultater, kompetanse hos lederne, være klar over utfordringene ved eventuell etablering av nye strukturer, forankring i hele organisasjonen, koble endrede rutiner opp mot incentivsystemer og å utvikle støtteverktøy som legger til rette for ønsket endring. Det er imidlertid ikke slik at andre suksessfaktorer ikke foreligger, eller at de er mindre viktige. I en overgang fra prosjekt til daglig drift vil det være mange elementer som er med på å bestemme utfallet, og graden av suksess en organisasjon oppnår. For Nærværprosjektet sin del vil suksessfaktorene kun dekke noen av de sentrale utfordringene man på dette tidspunktet ser i forhold til overgangsfasen. Andre utenforliggende elementer som for eksempel fastlegers sykemeldingspraksis og Norges stadig aldrende arbeidsbefolkning, vil også være sentrale for hvorvidt sykefraværet i Bergen kommune i fremtiden vil ligge på et akseptabelt nivå.

### 7.2 Bidrag og implikasjoner

Som referert til i utredningens metodedel benyttes ikke single casestudier først og fremst for å kunne generalisere til populasjoner, men for å utvide og generalisere teorien på det området det forskes på. Dette betyr at utredningens funn i form av identifiserte suksessfaktorer ikke nødvendigvis vil kunne overføres til andre organisasjoner i liknende overgangsfaser som det Nærværprosjektet går gjennom. Dette har heller ikke vært formålet med utredningen. Utredningen forsøker derimot å bidra til en dypere forståelse i forhold til hva som er sentralt i denne overgangsfasen fra prosjekt til daglig drift. Det er altså først og fremst snakk om teoretiske implikasjoner i form av at litteraturen på området har blitt forsøkt beriket. Med tanke på fremtidig forskning kunne det derimot vært interessant å vurdere hvor generaliserbare utredningens suksessfaktorer er til andre liknende case.

## 8 Litteraturliste

Bergen kommune (2008). *Overordnet HMS-håndbok Bergen kommune 2008*. Bergen: Bergen kommune.

Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage Publications Ltd.

Cicmil, S. (1999). An insight into management of organisational change projects. *Journal of Workplace Learning* , 11 (1), 5-15.

Cochrane, R. A., & Turner, R. J. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management* , 11 (2), 93-102.

Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: a practical guide* (3 ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jessen, S. A. (2008). *Prosjektledelse trinn for trinn; en håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Krohinkel-Karlsson, A. (2009). *Oändliga projekt?; om projektförvaltningens tidsproblematik*. Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management* , 11, 437-455.

Machiavelli, N. (1950). *The Prince and The Discourses*. New York: Random House, Inc.

Meyer, C. (2011, Januar 31). Infomøte om Nærværprosjektet. (B. O. Dale, & I. Stensaker, Interviewers)

Meyer, C., & Stensaker, I. G. (Utgivelse høst 2012). *Endringskapasitet*. Bergen.

Nylehn, B. (2002). *Prosjektorganisering; Teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Partington, D. (1996). The project management of organizational change. *International Journal of Project Management* , 14 (1), 12-21.

Samuelsberg, T. (2011, Mai 20). *Nærværprosjektet under lupen*. (T. Samuelsberg, Performer) Terminus Hall, Bergen, Hordaland, Norge.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5 ed.). Harlow: Prentice Hall.

Taylor, J. (1998). *A Survival Guide for Project Managers*. New York: AMACON - American Management Association.

Westland, J. (2006). *The Project Management Life Cycle; A complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully*. London: Kogan Page Limited.

Wysocki, R. K. (2009). *Effective Project Management; Traditional, Agile, Extreme* (5 ed.). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 ed.). London: Sage Publications.

Young, T. L. (2007). *The Handbook of Project Management; A practical guide to effective policies, techniques and processes*. London: Kogan Page.

## Internettkilder

Bergen kommune (2010) *Nærværskompasset*. [Internett] Tilgjengelig fra:

<<http://www.idebanken.org/Forside/Artikler/Nytt+lederverkt%C3%B8y+i+N%C3%A6rv%C3%A6rsprosjektet.249803.cms>> [Lastet 11.04.11]

Bergen kommune (2011) *Nærværprosjektet*. [Internett] Tilgjengelig fra:

<[https://www.bergen.kommune.no/portal/page/portal/bkinternet/utenece3?id=T1089468&s1\\_mode=small&m2\\_mode=venstremeny&l1\\_mode=&re1\\_mode=spot2&re2\\_mode=hide&re9\\_mode=orgt](https://www.bergen.kommune.no/portal/page/portal/bkinternet/utenece3?id=T1089468&s1_mode=small&m2_mode=venstremeny&l1_mode=&re1_mode=spot2&re2_mode=hide&re9_mode=orgt)> [Lastet 13.05.11]

Bergen kommune (august 2010) *Organisasjonskart over byrådsavdeling for finans, konkurranse og eierskap*. [Internett] Tilgjengelig fra:

<[https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00087/Organisasjonskart\\_By\\_87944a.pdf](https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00087/Organisasjonskart_By_87944a.pdf)> [Lastet 10.05.11]

Bergen kommune (mai 2011) *Organisasjonskart over byrådsavdeling for finans, konkurranse og eierskap*. [Internett] Tilgjengelig fra:

<[https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00104/finans-konkurranse\\_\\_104777a.pdf](https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00104/finans-konkurranse__104777a.pdf)> [Lastet 10.05.11]

Dalby, K, Pettersen, B. & Røstbø, B. (juni 2010) *Sluttrapport kvalitetskommuneprogrammet: Sekretariatets sluttrapport juni 2010* [Internett] Tilgjengelig fra:

<[http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/kvalitetskommuner/sluttrapport\\_kvalkomm.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/kvalitetskommuner/sluttrapport_kvalkomm.pdf)> [Lastet 12.05.11]

KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET (2011) *Kvalitetskommuneprogrammet; om programmet*. [Internett] Tilgjengelig fra:

<<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/kampanjer/kvalitetskommuneprogrammet/om-programmet-2/programmet.html?id=581675>> [Lastet 12.05.11]

Røstbø, B (10. februar 2009) *Kvalitetskommuner, foredrag pulje 4*. [Internett] Tilgjengelig fra:

<<http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/kvalitetskommuner/foredrag/pulje4/feb2009/prosjektsamarbeidsmetode.pdf>> [Lastet 12.03.11]

## 9 Vedlegg

### 9.1 Intervjuguide

#### **1. Bakgrunnsinformasjon**

Hva er ditt navn?

Hva er din stilling i Nærværprosjektet?

Hva var din stilling før Nærværprosjektet?

Hva blir din stilling etter Nærværprosjektet?

Når er du ferdig i Nærværprosjektet?

#### **2. Oppvarming**

Hvordan har du opplevd arbeidet i Nærværprosjektet?

Hvordan har du opplevd din rolle i Nærværprosjektet?

Hvilke utfordringer har dere hatt underveis i prosjektet?

- I starten?
- I implementeringen?

#### **3. Avslutning av Nærværprosjektet**

Hva fokuseres det på i Nærværprosjektets avslutningsfase? Eksempler.

Hva mener du personlig er viktig i denne fasen dere nå er inne i? Hvorfor mener du det?

Hvilke utfordringer har dere møtt i denne avsluttende fasen? Eksempler.

Hvilke utfordringer forventer du at dere kommer til å møte videre i avslutningsfasen?

Hvordan oppfatter du at dere har tenkt til å møte disse utfordringene?

Har dere forbredt dere på bestemte utfordringer?

Tror du det var mulig å forbrede seg på dette?

Har avslutningsfasen blitt fokusert på kontinuerlig gjennom hele prosjektet?

Hvor lenge har det vært klart at prosjektarbeidet skal videreføres i form av en ny avdeling?

Mener du dette er den riktige måten å gjøre det på, det å opprette en fast struktur?

#### **4. Generelt**

Har Nærværprosjektet hatt en positiv påvirkning på sykefraværet?

Har Nærværprosjektet hatt en positiv påvirkning på andre områder, som man kanskje ikke forventet?

Dersom det har vært en positiv utvikling, hvilke kritiske suksessfaktorer fokuseres det på for at denne positive trenden skal videreføres?

Mener du det finnes andre kritiske suksessfaktorer, som man ikke fokuserer nok på?

Hvis du skulle trekke ut noen viktige personer i forhold til denne positive utviklingen, hvem ville det være? I form av deres person, eller i form av deres stilling?

Hva skjer med disse personene nå når prosjektet avsluttes?

Tror du den positive utviklingen vil vedvare, hvorfor/hvorfor ikke?

Hvis du kunne startet prosjektet på nytt, med den kunnskapen og erfaringen du nå har, hva tror du man burde gjort annerledes i forhold til prosjektet?

Hva mener du man burde gjort annerledes i forhold til avslutningen av prosjektet?

## 9.2 Samtykkeerklæring

# Samtykkeerklæring

Masterutredning ved Norges Handelshøyskole - våren 2011

**Ansvarlig:** Bodil Opheim Dale

**Veileder:** Inger G. Stensaker

Jeg, ....., gir med dette mitt samtykke til følgende i forbindelse med Bodil Opheim Dale sin masterutredning ved Norges Handelshøyskole:

- Deltakelse i intervju
- Opptak av intervju ved hjelp av diktafon
- Transkribering av intervjuene i sin helhet
- Bruk av sitat i anonymisert form fra intervjuet

**All innsamlet data vil bli anonymisert og slettet etter bruk. Utredningen skal leveres innen 20. juni 2011.**

.....

Sted og dato

.....

Signatur intervjuobjekt

.....

Bodil Opheim Dale

E-post: [Bodil.Dale@stud.nhh.no](mailto:Bodil.Dale@stud.nhh.no)

Mob: 41 67 11 53

## 9.3 Informasjon sendt ut til intervjuobjektene på forhånd

### **Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse**

**Veileder:** Inger G. Stensaker

**Problemstilling/arbeidstekst:** *Fra prosjekt til daglig drift – Nærværprosjektet i Bergen kommune*

#### **Teoridel**

Jeg vil i denne oppgaven, med utgangspunkt i prosjekt- og endringsteori, forsøke å identifisere noen klare utfordringer i sammenheng med overgangen fra prosjekt til daglig drift. Dette er en krevende periode for mange prosjekt, og spesielt for prosjekter som sikter mot å implementere strategiske og holdningsmessige endringer i organisasjonen. Jeg vil også se etter foreslåtte løsninger på de identifiserte utfordringene. Litteraturen innen prosjektorganisering og prosjektledelse er bred og teorien på dette området er godt etablert. Det er derimot gjort betydelig mindre forskning på utfordringene i forhold til overgangen fra prosjekt tilbake til daglig drift.

#### **Metode**

Jeg vil benytte meg av kvalitativ metode i form av semistrukturerte intervjuer, og Nærværprosjektet vil være min casestudie. Intervjuobjektene vil, etter råd fra Inger Stensaker (veileder) og Trine Samuelsenberg (prosjektleder for Nærværprosjektet), være sentrale personer involvert i Nærværprosjektet. Gjennom intervjuene vil jeg forsøke å identifisere noen av de mest kritiske faktorene i forhold til overgangen fra Nærværprosjekt til daglig drift i Bergen kommune, samt hvordan man har møtt, eller har tenkt til å møte, disse utfordringene.

#### **Analyse**

Jeg vil her speile de utfordringer og potensielle løsninger som ble identifisert med bakgrunn i litteraturen opp mot de utfordringer og tiltak som utkrystalliserer seg gjennom intervjuene. Jeg vil vurdere Nærværprosjektets tilnærming til denne krevende overgangsperioden, samt forsøke å si noe generelt om hva som er sentralt i overgangen fra prosjekt til linje.